

Over e-learning, compliance awareness en collegiaal beraad

Mr. R.N.M. van der Mast en dr. E.D. Karssing¹

Ruud en Edgar zitten op een zonnige zaterdagmiddag op het achterdek van de SS Rotterdam. Ruud drinkt een pilsje, Edgar een cola light. Ze hebben net het wereldkampioenschap voetbal doorgenomen. Edgar vertelt dat Louis van Gaal nu definitief zijn held is en dat hij zijn autobiografie heeft gekocht. Dan verandert Ruud van onderwerp.

E-learning: principiële of praktische bezwaren?

Ruud: Edgar, wat heb jij toch tegen e-learning?

Edgar (*kijkt weinig gemotiveerd*): Pfff, wil je het daar nu echt over hebben? Dat is namelijk een hele waslijst.

Ruud: Ja, kom op. En doe een beetje je best. Leg het me eens uit.

Edgar: Ik erger me vreselijk aan al die mensen die het als een wondermiddel zien om op efficiënte wijze leerdoelen te halen. Ik ben econoom. Ik heb geleerd dat efficiëntie betekent dat je met zo min mogelijk middelen je doelen bereikt. Met e-learning bereik je volgens mij geen enkel doel. Niks efficiënt. Ja, goedkoop. Maar dat is heel iets anders.

Ruud: Een e-learning voor tienduizenden mensen is anders helemaal niet goedkoop. Zeker niet als je ook nog het aantal uren meeteelt dat die mensen niet aan het werk zijn, niet productief zijn.

Edgar: Kijk aan. I rest my case.

Ruud (*beetje ongeduldig*): Nee, dat is te gemakkelijk. Een opleiding voor al die medewerkers is nog veel duurder. Als het geen enkel doel dient of niet efficiënt is, waarom zou er dan zoveel gebruik worden gemaakt van e-learning?

¹ Mr. R.N.M. (Ruud) van der Mast is directeur bij het Nederlands Compliance Instituut. Dr. E.D. (Edgar) Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Edgar: Dat zeg ik. Omdat het kosten bespaart. Reistijd, reiskosten, verblijfkosten, trainerskosten. En als een e-learning minder tijd kost dan de duur van een training, dan bespaar je ook nog op niet-productieve uren.

Ruud: Maar je wil toch niet zeggen dat al die mensen die kiezen voor e-learning domme mensen zijn die alleen op kostenbesparing letten?

Edgar: Natuurlijk niet, er zijn meer voordelen. Of, nou ja, men denkt dat er meer voordelen zijn. Je kunt namelijk ook precies monitoren of alle medewerkers al aan hun verplichtingen hebben voldaan. En dan kun je dat weer afvinken: check in the box. En de toezichthouders ook weer blij, want de onderneming heeft op 'aantoonbare wijze' voldaan aan de opleidings- en communicatieplicht.

Ruud: Je kunt ook zeggen dat de mogelijkheid van monitoring juist heel behulpzaam is in het leerproces. Juist doordat leidinggevenden weten hoever hun medewerkers zijn gevorderd kunnen zij ondersteuning bieden of een individueel gesprek aangaan.

Edgar: Dat is waar. Maar toch. Volgens mij leren medewerkers van een e-learning vooral hoe je zo snel mogelijk moet doorklikken. En de antwoorden op de vragen zwerven binnen 48 uur natuurlijk ook al rond op de werkvloer. Zo bevorder je wel collegiaal gedrag, elkaar helpen, maar wordt er maar weinig geleerd.

Ruud: Bedoel je dat medewerkers de opleiding die wordt aangeboden per definitie niet serieus zullen nemen als deze per e-learning wordt aangeboden?

Edgar: Per definitie klinkt wel weer erg absoluut. Maar ik denk inderdaad dat er velen zullen zijn die deze opleidingsvorm aangrijpen om zich er gemakkelijk vanaf te maken.

Ruud: Er zullen vast medewerkers zijn die door zullen klikken, maar moeten we niet uitgaan van het positieve en dat professionals serieus met hun vak bezig zijn? Of ben ik hier te naïef?

Edgar: Ik ben bang van wel.

Ruud: Maar komt dat door de e-learning? Of door het onderwerp? Is compliance sowieso niet een onderwerp dat enige verleiding nodig heeft voordat mensen er enthousiast van worden? Hebben de alternatieven van e-learning ook niet met deze kritiek te kampen?

Edgar: Daar heb je een punt. Het voordeel van een training of workshop is dat er een begeleider aanwezig is. Dat stimuleert. Ik las ergens het grapje dat de 'e' van e-learning vooral voor 'eenzaam' staat. Dat is nauwelijks meer een grapje, het lijkt me vooral een terechte constatering. Dan moet je wel heel veel motivatie uit jezelf halen. Of een stevige stok achter de deur hebben staan.

Ruud: Bij een grootbank hebben enkele tienduizenden mensen een compliance e-learning gedaan.² Van callcenter tot topmanagers. Ze hanteerden daarbij een drie-trapsraket. Eerst kregen alle medewerkers een e-mail, er was informatie op intranet te vinden en tot slot volgde er een interne postercampagne. Op de dag van de lancering

2 H. Bakkeren (2007), Compliancetraining dankzij e-learning zowel leerzaam als leuk; een casestudy, Tijdschrift voor compliance, nr. 6, blz. 170-171: blz. 171.

vond iedere medewerker een doos op zijn bureau met daarin een stuk chocolade en een instructieboekje plus inlogcode. Het was een succes. Uiteindelijk hebben vrijwel alle medewerkers de aansluitende test met goed gevolg afgerond.

Edgar: Verstandig. Dan is het geen opzichzelfstaande activiteit, maar wordt het ingebed in een bredere campagne.

Ruud: Bij een andere grootbank hebben eerder dit jaar alle medewerkers een e-learning gevolgd op het gebied van medewerkerintegriteit. Deze e-learning sprak vooral aan door het filmen van, voor de medewerkers, herkenbare praktijksituaties. Deze e-learning maakt onlosmakelijk onderdeel uit van een bredere campagne om medewerkerintegriteit onder de aandacht te brengen. Vervolgens werden de uitgangspunten met elkaar besproken, niets eenzaamheid dus.

Edgar: Klinkt ook goed. Herkenbare situaties, onderdeel van een bredere campagne en een goed gesprek ter afronding.

Ruud (*veert op*): Aha, proef ik nu toch enig enthousiasme?

Edgar: Mwah. Dezelfde lessen gelden voor leerprocessen zonder e-learning. Maar hoe kun je nu voor enkele tienduizenden mensen een goede e-learning maken? Van callcenter tot topmanagers. Die doen allemaal heel verschillend werk en zullen dus ook op verschillende manieren met compliance in aanraking komen. En is het gevaar niet heel erg groot dat je in een soort jip-en-janneketaal verzandt zodat het voor iedereen begrijpelijk is? Dat is een klacht die ik vaak hoor: dat de tekst en de voorbeelden of juist veel te simpel zijn, of veel te ingewikkeld en zelden relevant voor de eigen werkzaamheden.

Ruud: Dat was deels ook de ervaring bij die grootbank. 'Het viel in eerste instantie niet mee om het lijnmanagement van alle verschillende onderdelen op één lijn te krijgen. Bankiers vonden dat er in de module te veel aandacht was voor verzekeringsissues en vice versa. Accountants en compliancedeskundigen pleitten voor een minder speelse, meer gedetailleerde en rechtlijniger uitwerking van issues, terwijl anderen het juist liever wat luchtiger en minder omvangrijk wilden'.³ Dergelijke problemen zou je kunnen ondervangen door verschillende doelgroepen aan te wijzen en de e-learning op maat aan te bieden. En je kunt nooit iedereen helemaal tevreden stellen. Dit geldt ook voor andere vormen van training. Goed nadenken over het bepalen van doelgroepen en hoe deze te bereiken is een absolute noodzaak.

Edgar: Pfff, je hebt ook overal een antwoord op.

Ruud: Nou, je overtuigt me nog niet. Ik hoor allerlei bezwaren die ik deels herken. Maar zijn dit principiële bezwaren tegen iedere vorm van e-learning of heb jij steeds slechte vormen van e-learning voor ogen en wijs je dus vooral op valkuilen?

Edgar: Noem jij dan eens voordelen van e-learning? Probeer mij eens te overtuigen.

Ruud: Ik weet niet of ik dat wel wil. Maar enige nuance is nooit verkeerd. Kort samengevat zie ik als voordelen dat je met een goede e-learning – let wel, een goede! – in

3 Zie vorige voetnoot.

relatief korte tijd grotere groepen medewerkers kunt bereiken, die allemaal dezelfde boodschap krijgen. Dus geen ruis doordat managers de boodschap maar half vertellen of het zelf niet helemaal hebben begrepen. Een e-learning dwingt je ook als compliance officer om tot de essentie door te dringen: wat wil ik de mensen meegeven? Daarnaast is er natuurlijk het voordeel dat een ieder de e-learning op eigen tempo en planning kan doorlopen. Dit betekent dat het niet te snel of te langzaam gaat en dat afdelingen niet onbemand achter hoeven te blijven.

Edgar: En dan is die e-learning meer dan teksten opgeleukt met wat foto's en tekeningen?

Ruud: Ja natuurlijk, ik benadrukte toch dat ik het over een **goede** e-learning heb. Dat betekent ook dat de organisatie bereid is echt tijd en geld beschikbaar te stellen voor de ontwikkeling ervan. We moeten hier echter wel rekening houden met budgetten die vaak sterk afhankelijk zijn van de grootte van de organisatie.

Edgar: Dus jij gaat op een aansprekende manier informatie beschikbaar stellen.

Ruud: Inderdaad en afhankelijk van budgetten kan dit heel interactief en persoonlijk worden met ondersteuning via apps, blogs, fora, persoonlijke voortgangbegeleiding, etc. Laten we ook niet vergeten dat een e-learning de ideale manier is om het cursusmateriaal up-to-date te houden. Je hoeft niet een nieuw boek te schrijven, je past de tekst aan en de e-learning is weer actueel.

Edgar (*cynisch*): Ach, het paradijs op aarde.

Ruud: Dat is wat overdreven, maar in ieder geval een middel dat niet onderdoet voor conventionele methoden en in veel gevallen zelfs een welkome aanvulling hierop is. Je was het toch met me eens dat je tot nu toe vooral praktische bezwaren had? Ik probeer die op te lossen. Of mis ik nog een kritiek?

Edgar: Ja, twee. Een: ik geloof niet dat je echt kunt leren via e-learning. Twee: volgens mij is de essentie van compliance niet op gestandaardiseerde wijze te toetsen.

Ruud: Het is grappig dat je dit laatste zegt als oud-voorzitter van de examencommissie op Nyenrode. Want nu ben ik wel benieuwd hoe jullie kleur geven aan toetsing en waarom dit binnen e-learning niet bereikt zou kunnen worden.

Edgar: Kennis van bijvoorbeeld regelgeving kun je digitaal toetsen. En je kunt het zelfs met praktijkvoorbeelden doen. Ik krijg een fles wijn van € 90,- aangeboden. Mag ik die aannemen? Maar dat zijn heel eenduidige zwart-witvoorbeelden. Je werkt wel met een praktijkvoorbeeld, maar je toetst niet of nauwelijks of men met een praktijkvoorbeeld goed uit de voeten kan. Dan wordt alles kleurrijker, dan gaan geuren en geluiden een rol spelen, de setting. Details doen er toe in het echte leven. Je hebt met onduidelijkheid, onzekerheid en complexiteit te maken, je moet afwegingen maken, je zit in een krachtenveld, je moet je hypotheek betalen.

Ruud: ...

Edgar: ???

Ruud: Ja, en dus? Hoe doen jullie dat dan op Nyenrode?

Edgar: Bij voorkeur door mensen groepsopdrachten te laten maken, door ze papers te laten schrijven, door reflectieverslagen. Maar, oké, je hebt een punt. Dat kan natuurlijk ook maar in beperkte mate. Niet alle lesstof is daarvoor geschikt en als je honderden studenten tegelijkertijd hebt, ga je je vanzelf ook meer op kennisvragen richten.

Ruud: Dit is al lastig bij honderden, laat staan duizenden medewerkers die ook nog eens over verschillende landen verspreid zijn. Dus ook dit is in de eerste plaats een praktisch probleem. De uitdaging is vooral om een passende toetsvorm bij de leerdoelen te vinden.

Edgar: Ik denk dat je gelijk hebt.

Ruud: Dan houden we nog één bezwaar over. Je zei dat je niet echt kunt leren via e-learning. Bedoel je daarmee dat mensen verschillende leerstijlen hebben en dat de meeste mensen leren via persoonlijke contacten? Zeker de wat oudere generatie.

Edgar: Ja en nee. Je hebt altijd met verschillende leerstijlen te maken. Dat geldt ook voor de trainer die voor de groep gaat staan met alleen een flip-over. Dat is ook een vorm van leren die niet iedereen zal aanspreken. Wat ik bedoel is dat een e-learning volgens mij vooral geschikt is voor be-leren en dat echt leren interactie tussen mensen vereist.

Ruud: Be-leren en echt leren?

Edgar: Ja, be-leren betekent dat de medewerkers leren hoe ze zo goed mogelijk (als een radartje in een machine) binnen het systeem kunnen functioneren. Opleidingen zijn gericht op het conditioneren van medewerkers, op het aanpassen van hun bekwaamheden aan de eisen van de functie.⁴

Ruud: Die snap ik. En echt leren?

Edgar: Uitgangspunt van leren is dat mensen in interactie betekenis creëren. 'Het effect van een regel hangt niet af van wat er precies in de regel staat, noch van de bedoeling ervan, maar van de interpretatie van de regel. Dus van de betekenissen die mensen eraan toekennen ... Willen regels, en achterliggende inzichten en principes, leiden tot collectief gedrag dat is afgestemd, dan zullen de betrokkenen dus onderling moeten uitwisselen welke betekenis iedereen er aan geeft en het met elkaar eens moeten worden over een gedeelde betekenis; voldoende gedeeld om samen aan de slag te kunnen gaan.'⁵

Ruud: Oké. Een e-learning is dus vooral op instructie gericht en om echt te leren moeten mensen met elkaar kunnen praten. Maar dat kun je toch toevoegen aan de leeromgeving? Via Whatsapp, Facebook, LinkedIn, Twitter, blogs, fora etc.

Edgar: Ik word te oud voor deze wereld ...

Ruud: Kom kom. Je bent nooit te oud om te leren. Volgens mij is dit vooral een kwestie van instelling.

Edgar: Ik vind het allemaal veel te cognitief.

4 A. Wierdsma en J. Swieringa (2011), *Lerend organiseren en veranderen*. Als meer van hetzelfde niet helpt, Groningen: Noordhoff.

5 Wierdsma en Swieringa, *ibid.*: 55-56.

Ruud: Dit is juist het taalgebruik die een goede e-learning probeert te vermijden, wat wil je hiermee zeggen?

Edgar (*kijkt geamuseerd*): Op Nyenrode hanteren wij de filosofie van hoofd, handen, hart. Om je werk goed te kunnen doen, heb je kennis en vaardigheden nodig: je moet weten hoe je een probleem aanpakt en je moet ook de handigheid hebben om de klus te klaren. Vakmanschap vereist dus zowel 'hoofd' als 'handen'. In het ideale geval doet ook het 'hart' mee (de juiste houding, betrokkenheid). Volgens mij kun je met een e-learning vooral het hoofd van mensen raken, wellicht nog een beetje de handen, maar ik denk nauwelijks het hart.

Ruud: Een interessante empirische vraag die beantwoord zal moeten worden vanuit ervaringen en onderzoek. Helaas is een dergelijk onderzoek bij mij niet bekend. Mocht het onderzoek uitgevoerd worden, dan moeten we wel voorkomen dat we slechte vormen van e-learning als bewijsmateriaal aandragen.

Compliance awareness

Edgar: Goed. Mag ik het nu eens omdraaien. Jij zit mij maar te bevragen. Ben jij dan zo'n fan van e-learning? Gaat het NCI afscheid nemen van Oosterbeek en Nieuwegein? Moeten we afscheid nemen van het klassieke klassikale leren?

Ruud (*denkt even na*): Nee. Ik kan je kritiek voor een groot deel wel volgen en ik denk dat onze meningen dichter bij elkaar zitten dan je wellicht zou verwachten. Ook ik ben namelijk van mening dat e-learning op zichzelf staand geen oplossing is. Ik zie e-learning echter als onderdeel van de oplossing tot permanente educatie en bewustwording binnen de organisatie.

Edgar: Leg eens uit. Welke leerdoelen beoog jij dan precies?

Ruud: Het gaat mij om compliance awareness. Awareness op compliancegebied is de situatie waarin zowel het individu als de organisatie als geheel beseft vanuit welke waarden en normen de organisatie wil handelen. Het besef dient ertoe te leiden dat de juiste beheersmaatregelen worden toegepast. Awareness gaat vervolgens ook over het bewustzijn van de interne gedragscodes, maatregelen en procedures ten aanzien van integriteit. Dit bewustzijn gaat verder dan kennis hebben van of het klakkeloos accepteren van regels, het betekent in feite het nadenken over en het accepteren van deze interne regels als basis voor het handelen.

Edgar: Hoe wil je dat dan bereiken. Met een e-learning? Optimist (*spottend uitgesproken*).

Ruud: Het creëren van awareness is voor mij het overbrengen van een boodschap. Hierbij bedoel ik niet alleen het bekend maken van de boodschap, waarvoor e-learning een uitstekend middel kan zijn, maar ook het daadwerkelijk laten begrijpen, voelen en onderschrijven van de boodschap. Om dit te bereiken is inderdaad meer nodig dan e-learning. Hierbij kan ook contactonderwijs een rol spelen, maar met name de

onderlinge discussie, de alom bekende 'tone or behavior at the top' en het met elkaar creëren van een cultuur spelen hier een belangrijk rol in.

Edgar: (*humt aanmoedigend*)

Ruud: Overigens dicht ik de e-learning hierbij wel een sterk, om in jouw woorden te spreken, 'cognitieve' waarde toe, maar dit kan natuurlijk ook anders ingekleed worden. E-learning kan ook dynamisch zijn en een andere functie hebben dan het bekend maken van de boodschap. Denk bijvoorbeeld aan een e-learning met een discussie forum voor deelnemers of een e-learning die is ingesteld om de deelnemer op individueel niveau te begeleiden door verschillende scenario's aan te bieden. E-learning hoeft geen platte tekst te zijn!

Edgar: Mooi gezegd. Vat goed samen wat we eerder bespraken. En het mooie van oefenen met scenario's is dat fouten maken mag, zonder dat dit ten koste gaat van de klant.

Ruud: Om e-learning effectief onderdeel te kunnen laten zijn van het opleidings- en awarenessprogramma binnen een organisatie, zal aan een aantal criteria moeten worden voldaan. In eerste instantie zal het programma breder moeten zijn dan de e-learning alleen; de boodschap moet, in mijn overtuiging, via meerdere kanalen onder de aandacht worden gebracht. Alleen zo kan het belang worden onderstreept.

Edgar: En in de tweede plaats?

Ruud: In de tweede plaats, maar net zo belangrijk als het eerste punt, is dat de organisatie ook achter deze boodschap staat. Het belang moet worden onderkend en gevoeld om het eerder genoemde 'vinkgedrag' tegen te kunnen gaan. Als de boodschap niet belangrijk genoeg is kun je je tijd en middelen beter anders besteden.

Edgar: Mee eens. Maar dat betekent dan toch ook dat de rol van de compliance officer bescheiden is?

Ruud: De compliance officer speelt hierin een belangrijke rol als bedenker, aanjager, coördinator, facilitator en opvolger van activiteiten. Hij moet echter wel beseffen dat het creëren van awareness niet sec een compliance-aangelegenheid is. Heel de organisatie, van het hoogste management naar beneden, moet zich hieraan committeren, een bijdrage leveren en participeren om het doel te bereiken.

Edgar: Mooi gezegd. De compliance officer heeft belangrijke rollen, maar kan nooit de klus alleen klaren. Maar wat gaan we nu met e-learning doen?

Ruud: In een e-learning kan heel goed duidelijk worden gemaakt welke (gedrags)regels of waarden en normen binnen de organisatie gelden. Daarnaast kunnen deze regels met voorbeelden worden toegelicht, zodat de regels meer tot de verbeelding spreken en de doelgroep de logica ervan kan inzien. De boodschap zal het beste overkomen wanneer de voorbeelden direct herkenbaar en voldoende concreet zijn. Het is belangrijk dat iedereen deelneemt aan de e-learning, vergeet daarom ook het management en bijvoorbeeld de externen niet.

Edgar: En zo hebben we weer een instrument dat voor ieder herkenbaar moet zijn en het dus voor niemand is.

Ruud: Kom, niet zo negatief. Natuurlijk wordt de e-learning toegesneden op de doelgroep. Zoals je al terecht aangaf roept het eerder weerstand dan begrip op wanneer een medewerker wordt geconfronteerd met een verplichte opleiding op een onderwerp dat ver van zijn bed ligt.

Edgar: En dan is het doel bereikt: *compliance awareness all over the place?*

Ruud: Nee, om er voor te zorgen dat de medewerkers ook echt met de boodschap aan de slag kunnen, zullen ze de vereiste vaardigheden stelselmatig moeten oefenen. En ook onderhoud is belangrijk. Wat dat betreft is het net als met sporten. Je doet niet een keer een intensief trainingsprogramma om dan voor de rest van je leven klaar te zijn: je moet je conditie op peil houden.

Edgar: Nog een e-learning?

Ruud: Dat kan, maar je moet oppassen dat je niet in herhaling valt en de interesse verdwijnt. Medewerkers moeten op verschillende manieren uitgedaagd worden. Je kunt bijvoorbeeld denken aan publicaties op intranet, casusbespreking bij het werkoverleg, een stelling op iedere terminal die beantwoord moet worden om deze te deblokken, awareness- of dilemmasessies in kleine groepen met medewerkers van verschillende afdelingen, een organisatiebrede conference call waarin het bestuur het belang onderstreept, of een terugkerende themaweek.

Edgar: Of met moreel beraad.

Ruud: Hoe bedoel je? Wat versta je daar onder?

Moreel beraad

Edgar: Onder moreel beraad versta ik gesprekken tussen collega's over een verantwoorde beroepsuitoefening. De gespreksonderwerpen zijn actuele praktijkproblemen, lastige situaties uit het recente verleden of knelpunten die voor de nabije toekomst worden voorzien. Een voorbeeld is het weigeren van een opdracht omdat dit in strijd zou zijn met de zorgplicht van de bank. Of het deelnemen aan een 'conferentie' waarbij het nuttige en het aangename niet geheel in balans lijken. Of de vraag of bepaalde nevenwerkzaamheden geoorloofd zijn. De uitgangsvraag is steeds: hoe doe ik mijn werk goed – doe ik de goede dingen en doe ik ze goed? Collega's inventariseren met elkaar mogelijke oplossingen, de voor- en nadelen van iedere oplossing en de overwegingen om tot een bepaalde conclusie te komen.

Ruud: En dan geldt: de meeste stemmen gelden?

Edgar: Nee, de moraal is niet democratisch. De nadruk ligt ook niet op de oplossing, maar op het kritisch met elkaar onderzoeken van opvattingen, overtuigingen en manieren van werken door onderling ervaringen en inzichten uit te wisselen. De deelnemers aan de gesprekken worden waarnemer van hun eigen denken: vaak worden pas in een gesprek onze morele blinde vlekken en het gebrek aan samenhang in ons denken duidelijk.

Ruud: Aha, het is dus een manier om van elkaar te leren? In plaats van wat jij eerder be-leren noemde?

Edgar: Inderdaad. Maar het is ook een manier om elkaar scherp te houden, eventueel elkaar zelfs aan te spreken. Bij moreel beraad gaan collegiale toetsing en collegiale consultatie samen op. Bij collegiale consultatie adviseren collega's elkaar bij het herkennen, benoemen, analyseren en aanpakken van morele vraagstukken en geven ze gezamenlijk betekenis aan de waarden en normen van de organisatie die vaak algemeen verwoord zijn. Collegiale toetsing is gericht op het bewaken van de waarden en normen van de organisatie; in het gesprek worden de persoonlijke opvattingen, overtuigingen en de manier van werken van beroepsbeoefenaren getoetst aan de morele uitgangspunten van de organisatie.

Ruud: Dat klinkt als een welkome aanvulling in het awareness instrumentarium, maar kun je dat zo scherp uit elkaar houden? Toetsing en consultatie?

Edgar: Toetsing zal vaak achteraf plaatsvinden, consultatie voorafgaande aan een beslissing; dit hoeft echter niet zo te zijn; het bespreken van reeds afgeronde praktijkvoorbeelden kan zeer leerzaam zijn naar de toekomst toe.

Ruud: En de behandeling hiervan zou uitstekend als praktijkvoorbeeld in een e-learning opgenomen kunnen worden. Het zou zelfs nog interactief gemaakt kunnen worden door het als gespreksonderwerp aan een intern forum te koppelen.

Edgar: Dat zou kunnen maar bij voorkeur worden ze persoonlijk met elkaar gedeeld en besproken. Collegiale toetsing en collegiale consultatie zijn vervolgens wel van elkaar te onderscheiden, maar lopen vaak door elkaar heen; dat is onvermijdelijk, een advies wordt vaak getoetst, een toets kan tot een advies leiden. Het mooie is dat je hiermee minder afhankelijk bent van toevallige weetbaarheden⁶.

Ruud: Dus moreel beraad helpt bij het achterhalen van misstanden, maar het beraad is toch primair gericht op het verhogen van compliance awareness? Mag ik dat zo stellen?

Edgar: Als je compliance breed neerzet. Dus meer dan alleen de regels. Zoals je het zelf eerder aangaf: gericht op de waarden en normen waarnaar de organisatie wil handelen.

Ruud: Maar dat gaat toch helemaal niet werken? Daar hebben toch alleen filosofen tijd voor?

Edgar: Dat is misschien wel de tragedie van het hele verhaal. Aandacht en nadenken kost tijd. Maar heel veel organisaties leiden aan overactivisme, waardoor iedereen altijd veel te druk is om stil te staan en na te denken over waar men eigenlijk mee bezig is. Tragisch, omdat je alleen door tijd te nemen – de tijd krijgen – en die zinvol te benutten, je aan de gewenste compliance awareness kunt bouwen.

Ruud: Kun je een inschatting geven van de te investeren tijd in moreel beraad?

6 H.A.J. van Oostrum (2002), Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren, Boom Juridische uitgevers.

Edgar: Dat is vrij lastig en afhankelijk van de organisatie, de mensen, de cultuur en de agenda. Het goede nieuws is dat het eigenlijk vooral gaat om extra vragen toe te voegen aan gesprekken die toch al worden gevoerd, aan klanttafels, tijdens werkoverleggen of projectvergaderingen. Vragen die verder gaan dan hoe-vragen als: Hoe voer ik deze opdracht uit?, Hoe verbeter ik de kwaliteit van mijn product?, Hoe kan ik deze taak efficiënter uitvoeren? Bij dergelijke vragen staan de achterliggende inzichten niet of nauwelijks ter discussie. Belangrijk is dat ook de waarom-vraag wordt gesteld: Waarom doen we het op deze manier? Past dit bij de code van ons bedrijf? Past dit bij wie we willen zijn? Waarom wel of waarom niet?

Ruud: Dat klinkt werkbaar.

Edgar: En het voordeel is meteen ook dat collega's hun kennis, ervaringen en inzichten delen en hun handelen op elkaar afstemmen; dat ze bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe, geactualiseerde of aangescherpte afspraken, richtlijnen en regels. Dat een cultuur ontstaat waarin collega's het vanzelfsprekend vinden om, gevraagd en ongevraagd, met elkaar het gesprek aan te gaan over lastige kwesties, over de inhoud en grenzen van hun verantwoordelijkheden, om gezamenlijk uitgangspunten te verhelderen en te toetsen en te zoeken naar toepasbare kaders. Er is ruimte voor echte vragen, vragen waarbij het antwoord niet vanzelfsprekend is.

Ruud (*cynisch*): Ach, het paradijs op het aarde.

Edgar (*glimlacht, denkend aan zijn eerdere gelijklopende opmerking*): Misschien wel, ik zie ook nog wel andere voordelen, zoals het versterken van de onderlinge communicatie; het herkennen en erkennen van elkaars probleemsituaties; het uitwisselen van kennis, zienswijzen en ervaringen; het opdoen van nieuwe ideeën en inspiratie; en het versterken van de collegialiteit.

Ruud: Ik begrijp de voordelen maar ben nog niet overtuigd dat dit een haalbare kaart is. Bovendien vind ik de naam moreel beraad wat zweverig klinken.

Edgar: Dan noemen we het peer review of voor mijn part collegiaal beraad en de toekomst moet uitwijzen of dit beraad bijdraagt aan het gewenste niveau van awareness.

Afrondend

Ruud: Als ik nu terugga naar het begin van dit gesprek – Wat heb jij tegen e-learning? – dan is mijn conclusie dat jouw bezwaren vooral praktische bezwaren zijn. Je bent er niet principieel tegen, maar je ziet dat het op vele manieren fout kan gaan.

Edgar: Klopt, en samen hebben we heel wat valkuilen benoemd. Ik kan me ook wel vinden in jouw aanpak: begin bij het uiteindelijke doel – compliance awareness – en onderzoek vervolgens welke middelen aan dat doel kunnen bijdragen. Dan kan een goede – met de nadruk op goede – e-learning zeker behulpzaam zijn. Maar er is veel meer nodig: de boodschap moet op consistente en duurzame wijze door alle

geledingen worden uitgedragen. En het is zeker niet alleen de verantwoordelijkheid van de compliance officer.

Ruud: En naast de e-learning kun je ook gebruik maken van vormen van collegiaal beraad. Ik kan me ook voorstellen dat een e-learning een hele mooie manier kan zijn om medewerkers op het collegiaal beraad voor te bereiden. Dus eerst een e-learning om vervolgens meteen in het gesprek de diepte in te gaan.

Edgar: Lijkt me een goede manier. Dan staat de e-learning niet op zichzelf, is zo ook niet bedoeld, maar is juist ondersteunend aan echte leerprocessen, waarin mensen met elkaar in gesprek gaan.

Ruud: Het is jammer dat er vanuit wet- en regelgeving steeds verdergaande opleidingsverplichtingen worden gesteld. In mijn ogen worden alle opleidingsbudgetten op deze manier stukgeslagen op het voldoen aan deze regels van verplichte registratie, diploma-eisen, permanente educatie en, een goed voorbeeld in deze, kennis van de Wwft⁷. Deze budgetten zouden veel effectiever ingezet kunnen worden.

Edgar: Tja, worden organisaties hierdoor niet gedwongen om opleidingen aan te bieden voor onderwerpen die zij wellicht minder belangrijk achten? En is een simpele e-learning dan niet de meest makkelijke uitweg?

Ruud: Het klinkt in deze tijd misschien raar, maar ik vind dat (financiële) organisaties meer ruimte moeten krijgen om hier hun eigen verantwoordelijkheid in te nemen. Organisaties zouden, tot op zekere hoogte, zelf hun prioriteiten moeten kunnen bepalen. De toezichthouder is dan de aangewezen partij om te oordelen of de organisatie prudent met deze vrijheid omgaat.

Edgar: Helemaal mee eens. Ook de onderwijsverplichtingen zouden principle based opgelegd moeten worden. Geef aan wat de leerdoelen zijn en beoordeel vervolgens of de ondernemingen daar op een plausibele wijze aan voldoen. Zo worden universiteiten ook geaccrediteerd.

Ruud (tegen de ober van dienst): mogen we nog een pilsje en een cola light?

Edgar: Wie zou er dit jaar kampioen worden? Ik houd het op Ajax.

Ruud: Dat is dan in ieder geval geen punt van discussie.

7 Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

Voor dit gesprek is mede gebruik gemaakt van:

Karssing, E. (2011), *De oplossing is het probleem niet. Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*, Capelle aan den IJssel: NCI.

Mast, R. van der (2014), 'Nut en noodzaak van compliance opleiding, training en awareness', *Tijdschrift voor Compliance*, mei, blz. 69-75.

Notermans, R. en M. van Woerden (2014), 'Over e-learning gesproken', *Tijdschrift voor Compliance*, mei, blz. 97-99.