

# Nut en noodzaak van compliance opleiding, training en awareness

mr. R.N.M. van der Mast\*

Trefwoorden: Awareness, trainen, opleiden, stappenplan compliance awareness, rol compliance, opleidingsverplichting

**'Een instelling draagt er zorg voor dat haar werknemers, voor zover relevant voor de uitoefening van hun taken, bekend zijn met de bepalingen van deze wet en periodiek opleidingen genieten die hen in staat stellen een ongebruikelijke transactie te herkennen en een cliëntenonderzoek goed en volledig uit te voeren.'**

Bovenstaande opleidingseis is vastgelegd in art. 35 Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Dit artikel bepaalt dat iedere instelling, die onder de reikwijdte van deze wet valt, haar medewerkers periodiek moet opleiden. Het betreft dan weliswaar alleen de medewerkers voor wie dit relevant is voor de uitoefening van hun taken, maar voor dit onderwerp, het bestrijden van witwassen en financiering van terrorisme, kan dit heel breed geïnterpreteerd worden.

Naast deze directe wettelijke verplichting uit de Wwft zijn ook uit de Wet op het financieel toezicht (Wft) verschillende indirecte compliancegerelateerde opleidings- en trainingseisen te halen. Denk bijvoorbeeld aan de artikelen met betrekking tot de integere bedrijfsvoering. Is het mogelijk om awareness op het gebied van integere bedrijfsvoering te verkrijgen zonder iedere medewerker op zijn minst uit te leggen wat de wetgever, maar nog belangrijker, de instelling zelf onder integere bedrijfsvoering verstaat?

**Ik bied u helaas geen wondermiddel waarmee u uw organisatie in één klap kan behoeden voor norm- of waarde-overtredend gedrag**

Wat voor effect heeft het opleiden en trainen van medewerkers? En is trainen inderdaad de sleutel naar

het creëren van awareness? Iets wat door velen wordt gezien als een voldongen feit.

In dit artikel beantwoord ik aan de hand van mijn ervaring als compliance officer en trainer maar ook als opleidingscoördinator van het Nederlands Compliance Instituut bovenstaande vragen. Hierbij wordt nadrukkelijk niet ingegaan op statistieken omdat bij mij de overtuiging mist dat awareness een exact begrip is. Daarbij maak ik wel direct de kanttekening dat er verschillende aanbieders in de markt zijn die graag laten zien dat de mate van awareness binnen een organisatie wel te meten is.

Wat u in ieder geval niet zult lezen in dit artikel is hoe u de neuzen van alle medewerkers dezelfde kant op krijgt. Wat ik u helaas ook niet kan bieden is een wondermiddel waarmee u uw organisatie in één klap kan behoeden voor norm- of waarde-overtredend gedrag. Is dit wat u zoekt? Dan ga ik u teleurstellen, verwachtingmanagement is namelijk een belangrijk onderdeel van awareness. Bent u op zoek naar een realistische kijk op het effect van opleiding en training op de awareness binnen de organisatie en zoekt u naar praktische tips hoe dit in te richten dan nodig ik u van harte uit verder te lezen.

**Opleiding, training en awareness. Drie verschillende dingen, maar het één kan niet zonder het ander....**

In art. 35 Wwft heeft u gelezen dat een instelling ervoor moet zorgen dat haar medewerkers bekend zijn met de bepalingen uit die wet. Daarnaast is er een periodieke opleidingsplicht voor medewerkers om ongebruikelijke transacties te herkennen en een cliëntenonderzoek goed en volledig uit te kunnen voeren.

Vaak wordt dit door instellingen vrij vertaald als de plicht voldoende awareness voor deze onderwerpen te creëren om ervoor te zorgen dat het klantrisiko beheerst wordt. Maar dit is in feite niet (of slechts gedeeltelijk) wat hier van de instelling wordt gevraagd.

Het opleiden van medewerkers is namelijk iets anders dan het creëren van awareness, ook wel te vertalen als bewustwording of bewustzijn. Opleiden is volgens Van Dale<sup>1</sup> 'De nodige kennis en vaardigheid bijbrengen',

\* Ruud van der Mast is directeur van het Nederlands Compliance Instituut

<sup>1</sup> Van Dale Handwoordenboek Hedendaags Nederlands (2e druk nieuwe spelling).

en dit is dus iets anders dan 'het bewust maken van'. Wanneer we de definitie van Van Dale eng uitleggen komen we niet verder dan het overdragen van kennis en vaardigheid oftewel een hoog theoretisch gehalte, oneerbiedig gezegd: 'het leren van een trucje'. Nu kunt u zeggen 'wat een azijnpisserij' (door Van Dale gedefinieerd als 'zuurpruim') maar awareness heeft voor mij toch een bredere betekenis met als belangrijkste criteria begrip van deze kennis, overtuiging van het nut van de vaardigheden en het besef dat deze toegepast moeten worden om het grotere en gezamenlijke belang te dienen.

Natuurlijk is het opleiden van medewerkers waardevol en meer dan alleen het aanleren van een trucje. Zo geeft de wetgever, in het kader van de vakbekwaamheid, invulling aan de diploma-eisen die aan adviseurs worden gesteld en dienen financieel planners zich te bekwaamen in hun vak en deze vakbekwaamheid aan te tonen door middel van een diploma. Sinds dit jaar (januari 2014) is het diplomastelsel voor financiële dienstverlening gewijzigd waarmee ook de eisen weer zijn gewijzigd.

Ook wordt van juristen, accountants, riskmanagers, HR-medewerkers, enzovoort verwacht dat zij de ontwikkelingen op hun vakgebied volgen en doorlopend opgeleid worden om zich verder te bekwaamen. Ook van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij een opleidingsplan hebben. Er is geen twijfel over dat het opleiden van medewerkers op hun eigen vakgebied nuttig en noodzakelijk is om de bedrijfsvoering maar ook de dienstverlening te optimaliseren.

## Een gedegen opleiding wil echter nog niet zeggen dat iemand geschikt is als compliance professional

Voor compliance officers zijn er geen wettelijke diploma-eisen bepaald maar toch wordt ook van deze medewerkers verlangd dat ze beschikken over de nodige kennis en vaardigheid. Een compliance officer moet dus daadwerkelijk opgeleid worden, er dient kennisoverdracht plaats te vinden. De compliance officer moet beschikken over zowel theoretische kennis als praktische vaardigheden om zijn vak uit te kunnen oefenen. Het geven van trainingen en het creëren van *awareness* is één van deze vaardigheden.

Het is voor de compliance officer sinds een paar jaar zelfs mogelijk om zich als compliance professional te registreren bij het DSI. Eén van de belangrijkste toelatingseisen daarbij is dat de compliance professional een gedegen (geaccrediteerde) opleiding heeft gevolgd en zich periodiek ook aan permanente educatie<sup>2</sup> onderwerpt. Een tweede belangrijke criterium is dat de compliance professional voldoende ervaring heeft. Anders dan voor de beleggingsadviseur is er dus geen wettelijke diploma- of registratieplicht maar voor de professionalisering van de beroepsgroep

is het onafhankelijk DSI-register een belangrijke stap. Net zoals dat voor de accountants, juristen en beleggingsadviseurs geldt. Verschillende instellingen eisen van hun compliance professionals dat zij geregistreerd zijn om op deze wijze de professionaliteit van de medewerkers aan te kunnen tonen. Hierbij merk ik wel gelijk op dat dit een goed middel is om aan te tonen dat iemand opgeleid is; dat wil echter nog niet zeggen dat iemand geschikt is als compliance professional. Geschiktheid is meer dan alleen kennis; vaardigheden en professioneel gedrag vormen een onmisbaar gedeelte van iemands geschiktheid.<sup>3</sup>

## Trainen

Onder trainen verstaat Van Dale 'door stelselmatige oefening ontwikkelen'. Anders dan bij opleiden staat hierbij het woord stelselmatig centraal. Dit betekent dat trainen niet een éénmalige activiteit is maar een terugkerende oefening om 'iets' te creëren of te ontwikkelen. Dat 'iets' zouden we bijvoorbeeld kunnen invullen door compliance *awareness*.

## In feite dient iedereen in de organisatie getraind te worden op het gebied van compliance

Het stelselmatig trainen van medewerkers op het gebied van compliance is wezenlijk anders dan het opleiden. Hiervoor hebben we gezien dat opleidingen op compliancegebied zich veelal beperken tot de compliance officer zelf. Training op dit onderwerp heeft een veel bredere doelgroep. In feite dient iedereen in de organisatie getraind te worden op het gebied van compliance. Alle medewerkers dienen bewust te worden gemaakt van de waarden, normen en cultuur binnen de organisatie. Iedere medewerker moet getraind worden in kennis en begrip van de interne gedragscodes, procedures en maatregelen die zijn ingericht om naleving van externe en interne wet- en regelgeving te bevorderen. Met stelselmatige training beogen we medewerkers bewust te maken van de heersende waarden en normen. We proberen ze te overtuigen deze waarden en normen niet alleen te kennen maar als fundament voor de uitoefening van hun functie te accepteren. Dit is wat anders dan kennisoverdracht of het bijbrengen van vaardigheden en dit vraagt dan ook een heel andere aanpak dan opleiden.

<sup>2</sup> De precieze invulling van de permanente educatie eis wordt momenteel (10-02-2014) nader ingevuld.

<sup>3</sup> Algemene toelichting bij Beleidsregel Geschiktheid 2012.

## Awareness

Opleiding, training en *awareness* worden vaak in één adem genoemd terwijl dit eigenlijk drie verschillende dingen zijn. Hiervoor heb ik het verschil tussen opleiden en trainen uitgelegd. *Awareness* ligt in het verlengde van trainen maar in tegenstelling tot training is het een doel en geen middel.

### De basis van *awareness* is gelegen in het kennen en begrijpen van de regels

*Awareness* wordt in het Engelse woordenboek<sup>4</sup> gedefinieerd als 'the state or condition of being *aware*; having knowledge; consciousness' in het Nederlands wordt het vertaald als 'bewustzijn'. Van Dale definieert bewustzijn vervolgens als 'zintuiglijk besef'. *Awareness* gaat dus verder dan het hebben van kennis over of het toepassen van. *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, een 'conditio sine qua non'. De basis van *awareness* is gelegen in het kennen en begrijpen van de regels. Om dit te bereiken dient iedere medewerker getraind te worden. Om ook daadwerkelijk *awareness* te bereiken dient een aantal stappen meer genomen te worden.

### Te vaak lijkt het kwartje pas te vallen wanneer het te laat is

#### Creëren van awareness

Eén van de grootste uitdagingen van de compliance officer – of beter nog het bestuur van de organisatie – is het creëren van bewustzijn voor het belang van compliance en integriteit. Te vaak lijkt het kwartje pas te vallen wanneer het te laat is: een incident is geëscaleerd, de toezichthouder heeft ingegrepen, de reputatie is aangetast of er is grote financiële schade. Er zijn legio voorbeelden om dit te onderschrijven maar we moeten tegelijkertijd beseffen dat er waarschijnlijk veel meer voorbeelden zijn waar het wel goed is gegaan, waar compliancebewustzijn een escalatie wel heeft voorkomen. Deze voorbeelden komen echter niet of veel minder in de openbaarheid omdat ze voor veel media minder interessant zijn om op de voorpagina te plaatsen.

De ervaring leert dat de escalatie van een incident vaak tot gevolg heeft dat de inrichting van de compliancefunctie op de schop wordt genomen, vrijwillig, dan wel onder druk van de toezichthouder. Ook kan de escalatie aanleiding zijn om nog meer (interne of externe) regels te stellen of de controle hierop nog strakker in te richten. Het is niet verkeerd om de inrichting van de compliancefunctie met regelmaat kritisch onder de loep te nemen maar escalatie van een incident hoeft hier niet per se de aanleiding voor te zijn. Dit geldt ook voor een periodieke evaluatie van de interne regels, monitoring en controle, dit zou ook zonder incident op de planning gezet moeten worden.

### Eén van de grootste uitdagingen voor de organisatie is het creëren van bewustzijn voor het belang van compliance en integriteit

Maar verleggen we door het op de schop nemen van de inrichting van de compliancefunctie niet het probleem? Ligt het probleem niet in het compliancebewustzijn van de hele organisatie en begint dit niet bij het bewustzijn van iedere individuele medewerker? Het is makkelijk om te denken dat met het herinrichten van de compliancefunctie het incident niet meer voor zal komen maar in de meeste gevallen is het incident niet in deze functie ontstaan. Het is ook te makkelijk om te denken dat door een tijdelijke uitbreiding van de capaciteit van de compliancefunctie of het nemen van tijdelijke maatregelen zoals het uitrollen van een e-learning het compliancebewustzijn toeneemt. Mogelijk is dit tijdelijk zo maar zonder opvolging zal iedereen weer in het oude patroon vervallen. Er wordt namelijk een belangrijke stap in het creëren van compliance *awareness* overgeslagen. Compliance *awareness* kan namelijk alleen bereikt worden als ook de randvoorwaarden goed zijn. Hiermee wordt bedoeld dat er een organisatiecultuur moet bestaan die gericht is op integriteit, ook wel aangeduid met integriteitsbewuste organisatiecultuur. Men kan niet van een individu verwachten dat hij integriteitsbewust is wanneer hij binnen de organisatie steeds signalen krijgt dat hij niet wordt gesteund in dit bewustzijn. Hij ziet bijvoorbeeld om zich heen dat anderen het niet zo nauw nemen met de interne gedragscodes of hij constateert dat zijn bonus slechts afhankelijk is van het halen van targets en niet van de manier waarop.

### Compliance *awareness* kan namelijk alleen bereikt worden als er een goede integriteitsbewuste organisatiecultuur is

<sup>4</sup> Dictionary.com d.d. 04-02-2014.

Het gaat te ver om u hier mee te nemen in hoe een organisatie kan komen tot een integriteitsbewuste organisatielcultuur. Wel wil ik graag benadrukken hoe belangrijk het is om stil te staan bij de organisatielcultuur binnen een organisatie. Organisaties kunnen nog zoveel investeren in training, opleiding en *awareness*, maar als de cultuur niet in overeenstemming is met de doelstellingen van de training, opleiding en awarenessmaatregelen is het vaak een verkwisting van tijd en geld. Het is alleen daarom al zinvol om, voordat een awarenessplan wordt opgestart, stil te staan bij de cultuur. Werken vanuit de geldende basisprincipes van een organisatie lijkt omslachtig, maar is uiteindelijk efficiënter om werkelijk bewustzijn te creëren.

Pas wanneer de organisatielcultuur dit toelaat kunnen we werkelijk gaan bouwen aan compliance *awareness*. Ik gebruik expres het woord 'bouwen' omdat *awareness* niet iets is wat u zomaar aan of uit kan zetten, het moet binnen de organisatie groeien en er zal altijd ruimte blijven voor verbetering. De compliance officer speelt hierin een belangrijke rol als bedenker, aanjager, coördinator, *facilitator* en opvolger van maatregelen. 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. Hieronder beschrijf ik, aan de hand van een stappenplan, hoe kan worden gebouwd aan *awareness*. Hiervoor gebruik ik het deelgebied integriteit omdat de ervaring leert dat veel organisaties hiermee worstelen. Bedenk bij het lezen dat het slechts een voorbeeld betreft en dat iedere organisatie hier weer anders mee omgaat. Het is vooral belangrijk een methode te kiezen die bij uw organisatie past.

### Stappenplan bouwen aan awareness

Heel de organisatie, van het hoogste management naar beneden, moet zich committeren aan het creëren van *awareness*

#### Stap 1

Vooraleerst is het van belang dat u constateert dat de randvoorwaarden zoals hiervoor beschreven vervuld zijn. Dit betekent dat de organisatielcultuur klaar is voor het bouwen aan *awareness*, dat er gedeelde waarden en normen zijn en dat u de steun geniet en het commitment van het hoogste management. Dit betekent niet dat de organisatie bestaat uit louter brave volgers maar wel dat er binnen de hele organisatie een kritische houding bestaat tegen waarde- of normovertredend gedrag.

#### Stap 2

Stel een awarenessprogramma op waarin u beschrijft wat u wilt gaan doen, waarom dit noodzakelijk is, wat ermee bereikt dient te worden, welke middelen hiervoor nodig zijn en wat het de organisatie oplevert. Wees ook concreet in de verschillende maatregelen die toegepast worden, de doelgroepen, de capaciteit die gevraagd wordt van medewerkers en afdelingen, de planning en de monitoring van de voortgang. Om het commitment van het management te bevestigen legt u het awarenessprogramma ter goedkeuring aan hen voor. Of nog beter, maak hen eigenaar en onderdeel van het programma.

#### Stap 3

Bepaal of de gedragscode en andere interne codes, procedures en maatregelen waarvoor u *awareness* wilt creëren voldoende concreet zijn en of ze een juiste afspiegeling vormen van de gewenste cultuur van de organisatie. Deze stukken vormen namelijk de schriftelijke basis van de onderwerpen waarvoor u *awareness* wilt creëren en wanneer de uitgangspunten niet aansluiten bij de gewenste cultuur zal dit een lastig karwei worden.

Het is belangrijk dat ook het management en de externen deelnemen aan de e-learning en dat voorbeelden direct herkenbaar en voldoende concreet zijn

#### Stap 4

Omdat u er niet zonder meer vanuit kunt gaan dat iedereen bekend is met alle gedragsregels en interne codes is het belangrijk dat er eerst een vorm van kennisoverdracht plaatsvindt. De eerdergenoemde e-learning kan hier uitkomst bieden. 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 beter 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. Een andere tip is om één van de bestuurders het voorwoord te laten schrijven of de e-learning (en het belang daarvan) aan te laten kondigen in de nieuwsbrief of op intranet. Hij of zij kan dan gelijk aangeven dat dit slechts de start is van een uitgebreider *awareness* programma. Verwachtingmanagement is namelijk een belangrijke factor voor de juiste instelling bij de participanten.

Uiteraard is e-learning niet het enige middel om de 'kick off' vorm te geven. U kan ook kiezen voor een nieuwjaarstoespraak, een kennissessie per afdeling, een artikel in de nieuwsbrief of op intranet, een mailing of een organisatiebrede moreel-ethische

verklaring. Echter bij een e-learning is het wel makkelijk om te loggen dat daadwerkelijk iedereen hem gevolgd heeft en eventueel kunnen er toetsvragen aan verbonden worden om te controleren of men het ook begrepen heeft. Bovendien kan een e-learning blijvend gebruikt worden voor bijvoorbeeld het trainen van nieuwe medewerkers.

#### Stap 5

Zorg ervoor dat gemonitord wordt dat iedereen de e-learning volgt en indien er een toets aan verbonden is, dat deze is gehaald. Er zullen altijd medewerkers zijn die om één of andere reden de e-learning niet (tijdig) hebben gevolgd. Zorg ervoor dat ze nagejaagd worden zodat ze deze alsnog afronden. Niet alleen omdat u het belangrijk vindt dat iedereen de e-learning volgt maar ook vanwege het signaal dat aan anderen wordt gegeven. Let erop dat u hierbij ook het hoger management geen voorkeursbehandeling geeft. Zoals u weet heeft de *'tone'* of het *'behavior at the top'* veel invloed.

#### Stap 6

Na de e-learning brengt u het vervolg van uw awarenessprogramma in werking. U rolt per doelgroep awarenessmaatregelen uit om de interne waarden en normen nog concreter te maken. De waarden en normen moeten door de deelnemers eigen worden gemaakt en daadwerkelijk gevoeld worden, dan pas is uw doel in zicht. Zoals eerder vastgesteld wordt training gedefinieerd als 'door stelselmatig oefenen ontwikkelen', dit betekent dat u niet na de e-learning al kunt stoppen.

Er zijn verschillende methoden om opvolging te geven aan de e-learning. Het is hierbij met name belangrijk dat de boodschap consistent is maar dat u niet in herhaling valt en de interesse behoudt. Medewerkers moeten op verschillende manieren uitgedaagd worden. Daarom is het van groot belang dat de methode ook wordt afgestemd op de doelgroep en dat het niet steeds dezelfde persoon is die de boodschap overbrengt. Bij opvolging kan gedacht worden 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, een terugkerende themaweek, enzovoorts.

Let ook bij de terugkerende sessies op continuïteit. Na verloop van tijd, wanneer het gewenste resultaat in zicht is, kunnen de inspanningen wel verminderen maar schrap ze nooit helemaal van de agenda.

**Heeft u alle relatiegeschenken, die u afgelopen periode zijn aangeboden, gemeld bij uw leidinggevende?**

#### Stap 7

Confronteer medewerkers met hun verantwoordelijkheden door ze periodiek expliciet te laten verklaren dat ze zich aan de regels van bijvoorbeeld de gedragscode hebben gehouden. Volsta hier niet met een simpele verklaring maar maak van de gelegenheid gebruik door de verplichtingen, bijvoorbeeld het melden van nevenfuncties, geschenken en privétransacties, nog eens expliciet onder de aandacht te brengen. De vraag 'Heeft u zich afgelopen periode aan de gedragscode gehouden' zal vaker met 'ja' worden beantwoord dan de vraag 'Heeft u voor alle nevenfuncties (ook onbetaalde) die u uitoefent een goedkeuring van uw leidinggevende?', of 'Heeft u alle relatiegeschenken en uitnodigingen die u afgelopen periode aangeboden heeft gekregen gemeld bij uw leidinggevende?'. Deze laatste vragen zullen de medewerker in ieder geval activeren om hierover na te denken.

#### Stap 8

Bij veel organisaties maken de onderwerpen compliance en integriteit al integraal onderdeel uit van het beoordelingsgesprek van medewerkers. Meestal is dit ingegeven door het beloningsbeleid wat de organisatie voert. Het is een belangrijke stap dat deze onderwerpen op de beoordelingsagenda zijn geplaatst. Laat het echter geen lege huls zijn waar bij alle medewerkers automatisch een vinkje achter komt te staan. Juist dit is een kans voor de compliance officer om een individuele medewerker met zijn leidinggevende in gesprek te laten gaan over compliance en integriteit. In veel gevallen zal een leidinggevende hier echter een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Als compliance officer kun je concrete beoordelingscriteria aanreiken en eventueel ook gespreksonderwerpen aandragen om dit onderwerp op de beoordelingsagenda meer inhoud te geven. Denk hierbij aan concrete gespreksonderwerpen als nevenfuncties, giften, omgang vertrouwelijke informatie, kennis van gedragscode, 'clear desk', enzovoorts.

#### Stap 9

Afhankelijk van de grootte van de organisatie stromen iedere dag/week/maand nieuwe medewerkers binnen. Voor de cultuur van de organisatie is het belangrijk dat vooraf wordt vastgesteld dat deze medewerkers passen binnen de cultuur van de organisatie. Hier geldt, hoe kleiner de organisatie hoe groter het belang om dit vooraf vast te stellen. Een individu heeft nu eenmaal meer invloed op de cultuur binnen een kleine organisatie. Let hierbij op dat afdelingen binnen een grote organisatie zich net kunnen gedragen als kleine zelfstandige organisaties en dat de invloed van een individu hierbij niet onderschat mag worden.

Vervolgens zal ook de nieuwe medewerker bewust moeten worden gemaakt van de interne waarden en normen. Een goede gelegenheid hiervoor is het introductieprogramma. Door als compliance officer hier een bijdrage aan te leveren kun je de nieuwe medewerkers niet alleen wijzen op de gedragsregels maar hier kunt u tegelijkertijd ook kennis maken. Compliance heeft voor de nieuwe medewerker direct een gezicht en de stap om vragen te stellen of kwesties voor te leggen wordt hierdoor verkleind.



Na het introductieprogramma zal de nieuwe medewerker mee moeten draaien in het reguliere awarenessprogramma. Dit betekent dat ook hij de e-learning volgt en participeert in de vervolgsessies.

#### Stap 10

Monitoring is een belangrijk middel om te constateren of de inspanningen ook daadwerkelijk effect hebben. In dit voorbeeld kunnen we monitoren dat de verschillende onderdelen van het awarenessplan worden uitgevoerd en dat iedereen eraan meedoet. Daarnaast kunnen we monitoren of het plan inderdaad de *awareness* verhoogt. In het laatste geval kunnen we in gesprek gaan met verschillende medewerkers om te kijken of er een omslag gaande is of bijvoorbeeld kijken of nevenfuncties en geschenken nu inderdaad gemeld worden en juist worden verwerkt. Voorwaarde om te meten of de *awareness* is verhoogd is dat voorafgaande aan het traject de mate van *awareness* reeds is vastgesteld. Een zogenoemde nulmeting. Data uit eerder afgeronde monitoringsonderzoeken kunnen hier een nuttige bron voor zijn.

**Het is belangrijk dat iedereen weet dat overtredend gedrag niet getolereerd wordt. Het is een illusie om te denken dat niemand van de overtreding weet**

#### Stap 11

Wanneer overtredingen van de gedragscode worden geconstateerd is het belangrijk dat hier een adequate reactie op volgt. Dit betekent dat de reactie passend, begrijpelijk en tijdig moet zijn, uiteraard wel nadat gedegen feitenonderzoek heeft plaatsgevonden. Laat er ook geen twijfel over bestaan dat er een reactie heeft plaatsgevonden. De overtreder hoeft niet aan de schandpaal genageld te worden maar het is wel belangrijk dat iedereen weet dat overtredend gedrag niet getolereerd wordt. Het is een illusie om te denken dat niemand van de overtreding weet, het interne roddelcircuit is 'machtig'. Transparant en duidelijk zijn over de reactie zal medewerkers tevreden stellen en het belang van het naleven van waarden en normen onderstrepen. En nogmaals, noem hierbij de overtreder niet bij naam (*no naming and shaming*) maar gebruik de casus (desnoods iets aangepast) bijvoorbeeld in een awarenesssessie zodat voor degenen die kennis hebben van het voorval de reactie duidelijk is.

#### Stap 12

De laatste stap is rapporteren. Meestal heeft de compliance officer een directe rapportagelijijn naar het management. In het kader van het *awareness* programma ligt het voor de hand dat u rapporteert over de voortgang, de bereikte mijlpalen en de overtredingen. Een goede rapportage geeft het management in één oogopslag beeld van de voortgang op dit belangrijke dossier.

Het beschreven stappenplan geeft een voorbeeld hoe awareness kan worden gecreëerd op het deelgebied integriteit. Het stappenplan kan uiteraard ook toegepast worden om bewustzijn op andere onderwerpen te creëren, bijvoorbeeld bewustzijn voor de risico's van klantintegriteit en de procedures en het beleid hieromtrent. Wat we in het stappenplan duidelijk zien is dat het onderwerp stelselmatig en doorlopend

### Een goede rapportage geeft het management in één oogopslag beeld van de voortgang in het bouwen aan awareness

onder de aandacht wordt gebracht, één van de kenmerken van het creëren van *awareness*.

#### Conclusie

In de inleiding wordt een tweetal vragen voorgelegd die ik vervolgens heb proberen te beantwoorden aan de hand van mijn ervaringen in het compliancevakgebied. Hierbij wordt toegelicht dat opleiding en training in feite twee verschillende dingen zijn en dat *awareness* in het verlengde van training ligt met het belangrijke verschil dat *awareness* een doel is en training slechts een middel.

Door gebruik te maken van de definities van Van Dale heb ik duidelijk proberen te maken dat opleiden slechts een marginale rol speelt in het creëren van compliancebewustzijn. Opleiding is belangrijk maar specifiek voorbehouden aan de beroepsgroep waarvoor de opleiding relevant is. Compliancebewustzijn is beroepsgroep overschrijdend en daardoor minder geschikt om in een opleiding vast te leggen. Als we deze conclusie relateren aan art. 35 Wwft, waar de inleiding mee start, dan bekruipt mij het vermoeden dat de wetgever hier onterecht het woord 'opleiden' heeft gebruikt. Volgens mij heeft dit wetsartikel tot doel dat de medewerkers binnen de organisatie begrip hebben van het beleid en de procedures binnen de organisatie en deze toepassen. Wat mij betreft moet er dan *awareness* zijn voor de risico's en de risicobeheersende maatregelen en moeten de medewerkers getraind worden om dit te bereiken.

Training is een geschikter middel om het doel, compliancebewustzijn, te bereiken. Training kan beroepsgroep overstijgend toegepast worden omdat het doel voor iedereen relevant is. Wel constateren we dat het woord 'stelselmatig' hierbij een grote rol speelt. Het doel wordt niet bereikt door een eenmalige training, er zal opvolging plaats moeten vinden om het onderwerp constant onder de aandacht te blijven brengen.

## Training is weliswaar belangrijk voor verkrijgen van *awareness*, maar het is niet de loper die alle deuren opent

Maar is training nu ook daadwerkelijk de sleutel naar *awareness*? In het stappenplan zien we dat het in ieder geval een belangrijk onderdeel is. Maar we zien ook dat een integriteitsbewuste organisatiecultuur en een bestuur dat dit ondersteunt randvoorwaarden zijn. Daarnaast zien we dat monitoring en handhaving een belangrijke rol spelen. Ik sluit af met de conclusie dat training weliswaar belangrijk is voor *awareness* maar dat het slechts de sleutel is voor één van de deuren die leidt naar werkelijke bewustwording en niet de loper die alle deuren opent. ■