



NCC 2024

Zonder wrijving geen glans!

Start



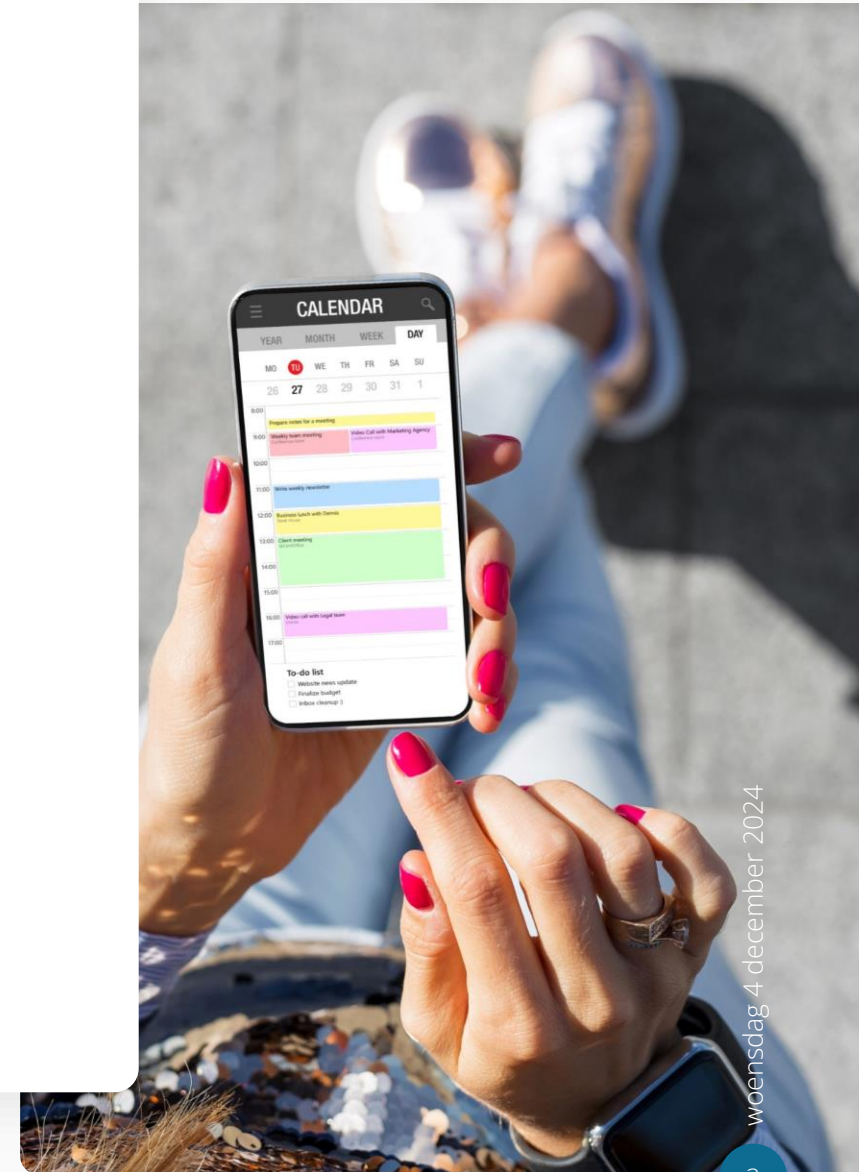
Even voorstellen

- Melanie van den Berg
- Training & Coaching www.berglegal.nl
- Hoofd Risk & Compliance Erasmus MC (tot 31 december 2024)
- Voorzitter Raad van Bestuur Stichting IKZ (vanaf 1 januari 2025)

- Lid Raad van Commissarissen NBZ
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lunavi

Agenda

- Wrijving
 - Jullie ervaringen
 - Oorzaken van wrijving (met opdracht)
- Glans!
 - Omzetten naar een kans: opdracht
 - Persoonlijke ervaring
 - Heel veel glans
- Wat neem jij mee?



Zonder wrijving geen glans!

Metafoor dat zonder inspanning en discussie niet het optimale resultaat zal ontstaan.

Volgens ChatGPT specifiek voor compliance: Voor compliance krijgt de uitdrukking “Zonder wrijving geen glans” een specifieke betekenis. Compliance officers/professionals werken vaak op het snijvlak van regelgeving en de dagelijkse praktijk binnen een organisatie. Hier kan wrijving ontstaan tussen wat juridisch of ethisch vereist is en wat medewerkers of afdelingen als praktisch en wenselijk beschouwen.

Voor compliance kan de uitdrukking daarom **een positieve boodschap/kans** zijn: weerstand en uitdagingen zijn essentieel om uiteindelijk een organisatie sterker en veerkrachtiger te maken.

Wrijving?

- Wanneer ervaar jij wrijving?



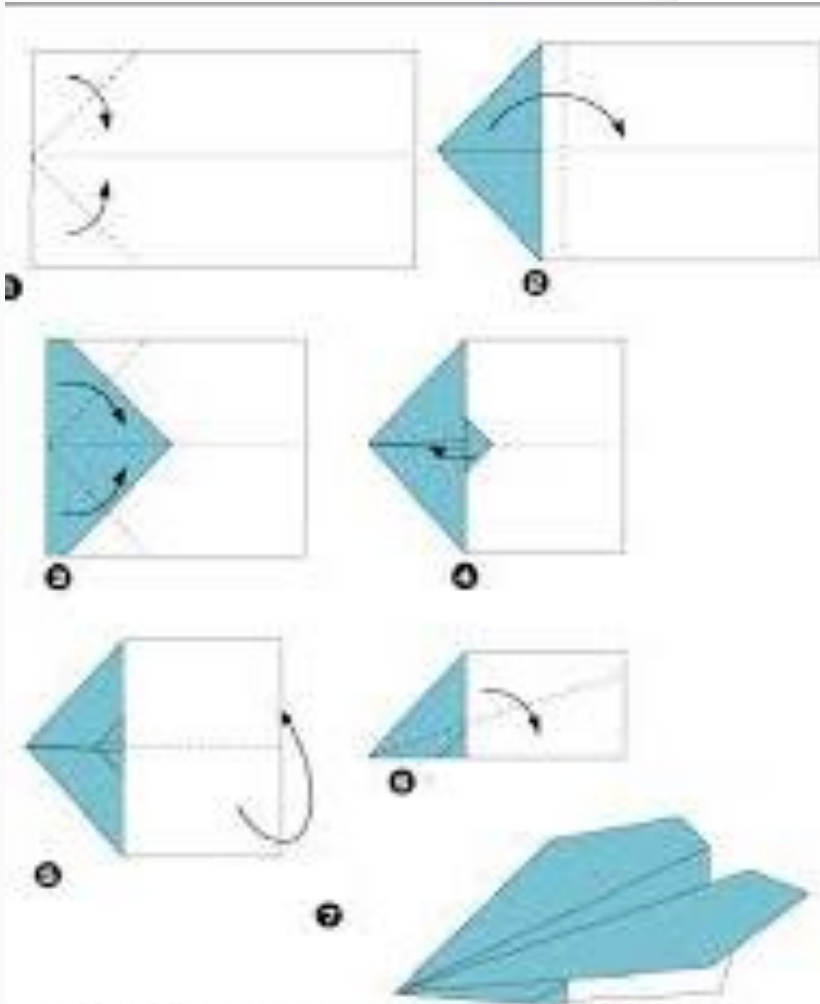
Oorzaken van wrijving

- Complexiteit en frequentie van veranderingen
- Uitdaging: Wet- en regelgeving verandert voortdurend, zowel op nationaal als internationaal niveau. Het kan lastig zijn om altijd up-to-date te blijven.
- Gevolg: Dit vereist voortdurende monitoring en aanpassingen in bedrijfsprocessen, wat tijdrovend en kostbaar kan zijn.



Aan de slag ...

- Met vouwen!



Oorzaken van wrijving

- Interpretatieverschillen
- Uitdaging: Veel regelgeving is complex en laat ruimte voor interpretatie. Verschillende afdelingen binnen een organisatie (zoals juridisch, IT of operationeel) kunnen dezelfde regel anders begrijpen.
- Gevolg: Dit kan leiden tot inconsistentie in naleving of risico's van niet-naleving als de verkeerde interpretatie wordt toegepast.



Oorzaken van wrijving

- Conflicterende regelgeving
- Uitdaging: In internationale organisaties kunnen wetten en regels in verschillende landen tegenstrijdig zijn. Bijvoorbeeld: privacywetgeving zoals de GDPR in Europa kan botsen met verplichtingen om gegevens te delen in andere rechtsgebieden.
- Gevolg: Organisaties moeten keuzes maken die zowel juridisch als ethisch verantwoord zijn, wat niet altijd eenvoudig is.



Oorzaken van wrijving



- Praktische uitvoerbaarheid
- Uitdaging: Sommige regels zijn moeilijk of kostbaar om in de praktijk te implementeren. Bijvoorbeeld, het voldoen aan rapportagevereisten of het opzetten van geavanceerde systemen om risico's te monitoren.
- Gevolg: Dit kan leiden tot spanningen tussen het management, dat zich op kosten en efficiëntie richt, en de compliance-afdeling, die op naleving aandringt.

Oorzaken van wrijving

- Weerstand binnen de organisatie
- Uitdaging: Medewerkers of leidinggevenden kunnen naleving als een obstakel voor innovatie of efficiëntie zien. Bijvoorbeeld, het verplicht stellen van controles kan worden ervaren als bureaucratisch.
- Gevolg: Dit kan leiden tot een gebrek aan draagvlak, wat naleving bemoeilijkt.



Oorzaken van wrijving

- Ethiek/maatschappelijke tendens versus letter van de wet
- Uitdaging: Sommige situaties vragen om keuzes waarbij ethische overwegingen/maatschappelijke tendens in conflict komt(en) met minimale wettelijke vereisten.
- Gevolg: Dit kan leiden tot reputatierisico's, zelfs als de organisatie technisch gezien aan de wet voldoet.



Oorzaken van wrijving

- Gebrek aan middelen
- Uitdaging: Compliance-afdelingen hebben niet altijd de benodigde budgetten, middelen of personele capaciteit om uitgebreide controlesystemen op te zetten.
- Gevolg: Dit maakt naleving een uitdaging en kan het risico van fouten vergroten.



Missen we nog oorzaken?

Glans!

- Hoe komen we tot glans?
- Opdracht: maak glans van je schuurpapier





Persoonlijke ervaring

- Glans krijgen in een voor mij onbekende sector.

Stappenplan

- In welke branche(s) en sector(en) opereert de organisatie?
- Over welke vergunningen beschikt de organisatie?
- Waar is de organisatie gevestigd?
- Welke wet- en regelgeving is van toepassing op deze organisatie?
- a. Algemeen (voor iedereen geldend)
- b. Specifiek voor deze organisatie/sector - 1900 wetten voor een academisch ziekenhuis!
- Met welke toezichthouders heeft de organisatie te maken?
- Welke signalen uit het (recente) verleden zijn aanwezig?
- Waar gaan we ons (in eerste instantie) op richten?

Glans!

- Proactief blijven bij wet- en regelgeving en politieke bewegingen
- Monitoring en up-to-date blijven: Zorg voor een systeem om veranderingen in wet- en regelgeving te volgen, bijvoorbeeld via gespecialiseerde juridische databases, nieuwsbrieven of samenwerking met externe adviseurs. Zorg voor een lijntje met public affairs van de organisatie.
- Netwerken en samenwerking: Maak deel uit van brancheverenigingen en netwerken om best practices te delen en geïnformeerd te blijven over interpretaties en ontwikkelingen.



Internetconsultaties

Overheid.nl

De wegwijzer naar informatie en diensten van alle overheden

MijnOverheid.nl

Overheid.nl

Uitgebreid zoeken

Gesloten consultaties

Abonneren nieuwe consultaties

Over internetconsultatie

U bent hier: Home / Consultatie

Zoeken

Vul een zoekterm in

Zoeken

> [Uitgebreid zoeken](#)

< [Terug naar zoekresultaat](#)

> [Consultatie gegevens](#)

> [Reacties op consultatie](#) [10]

> Acties

Notificaties per e-mail

PDF-documenten openen

Afdrukken

> Delen regeling

Algemene leidraad Wwft

De Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) beoogt te voorkomen dat het financiële stelsel wordt gebruikt voor witwassen of terrorismefinanciering. De Algemene leidraad Wwft biedt instellingen guidance bij de toepassing van de verplichtingen uit die wet. Door o.a. de implementatie van de gewijzigde vierde anti-witwasrichtlijn dient de bestaande leidraad te worden aangepast. Die aanpassingen worden ter consultatie voorgelegd.

Consultatie gegevens

Publicatiedatum	07-06-2021
Einddatum consultatie	05-07-2021
Status	Gesloten
Type consultatie	Beleidsnota

[Overheid.nl](#) | [Consultatie, open consultaties \(internetconsultatie.nl\)](#)

Officiële bekendmakingen en nieuwsbrieven

- <https://www.officielebekendmakingen.nl/>
- bevat alle publicaties in:
- het Staatsblad,
- de Staatscourant,
- het Tractatenblad,
- de Gemeentebladen,
- Provinciale bladen,
- Waterschapsbladen en
- Bladen gemeenschappelijke regeling.

Aanmelden AP-nieuwsbrief

De AP-nieuwsbrief is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en het werk van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Als u zich aanmeldt, wordt uw e-mailadres uitsluitend gebruikt voor het versturen van de nieuwsbrief.

U kunt zich op elk gewenst moment via de link onderaan de ontvangen nieuwsbrief afmelden. Uw persoonsgegevens worden dan verwijderd uit ons bestand.

Op de nieuwsbrief is de [Privacyverklaring aanmelden nieuwsbrief](#) van toepassing.

- ☐ Ja, ik heb kennis genomen van de Privacyverklaring aanmelden nieuwsbrief van de Autoriteit Persoonsgegevens en geef uitdrukkelijk toestemming voor het verwerken van mijn e-mailadres om de AP-nieuwsbrief te kunnen ontvangen. *

E-mailadres *

Wetgevingsbrieven AFM en DNB



[file \(overheid.nl\)](#)



Glans!

- Duidelijke interpretatie en beleid
- Juridische ondersteuning: Werk nauw samen met juridische experts om regelgeving helder te interpreteren en toepasbaar te maken voor jouw organisatie.
- Praktische richtlijnen: Vertaal complexe regelgeving in eenvoudige, concrete richtlijnen en procedures die de organisatie gemakkelijk kan begrijpen en volgen.



Wet in formele zin

- Parlementaire geschiedenis van een wetsvoorstel:
 - *Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 32 512, nr. 1*
- Opbouw:
 - Dossiernr. + nr. 1: Koninklijke Boodschap
 - Dossiernr. + nr. 2: Voorstel van wet
 - Dossiernr. + nr. 3: Memorie van Toelichting
 - Dossiernr. + nr. 4: Verslag Raad van State
 - Dossiernr. + nr. 5: Verslag
 - Dossiernr. + nr. 6: Nota naar aanleiding van het verslag
 - Dossiernr. + nr. 7: Nota van wijziging



College van Beroep voor het Bedrijfsleven

18 okt '22 11:01

Historisch hard oordeel rechter over witwasaanpak DNB in Bunq-zaak



Rutger Betlem, Martijn Pols



De app van Bunq op een iPhone.
Foto: De Vries Media/ANP

het bedrijfsleven. De uitspraak legt een bom onder de wijze waarop DNB tot op heden zijn toezicht ingericht heeft.

De bestuursrechter oordeelt dat DNB niet duidelijk kan maken dat de manier waarop Bunq zijn transactie- en klantcontrole inricht, in strijd is met de wet. De uitspraak is gevoelig omdat het de manier waarop DNB toezicht houdt, veroordeelt. De aanpak van de bankentoezichthouder is een doorn in het oog van meer financiële instellingen. Zij klagen al jaren over DNB.

De uitspraak van dinsdag is een unicum. De rechter gaat zelden in tegen een aanwijzing van de toezichthouder, ook omdat het een herstelmaatregel is gericht op beëindiging van een overtreding.

'Historisch', noemen advocaten de uitspraak. 'Dit zou ertoe moeten leiden dat de toezichthouder in gesprek gaat met marktpartijen en zich openstelt voor andere onderzoeksmethoden', zegt Marian Scheele van Clifford Chance. Simone Peek van bureau Brandeis spreekt van 'een verrassend ~~scherp oordeel~~ en een nieuw

DNB hard onderuit in zaak tegen twee oud-bestuurders van DeGiro



Martijn Pols, Edwin van der Schoot



Het tijdelijke onderkomen van De Nederlandsche Bank. Het pand aan het Westeinde wordt momenteel verbouwd.

Foto: Berlinda van Dam/ANP

In het kort

- DNB achtte een tweetal bestuurders van internetbroker DeGiro niet betrouwbaar.
- De toezichthouder wilde hen daarom afkeuren voor ~~beleidsbepalende~~ functies in de

11:45

uitspraken.rechtspraak.nl

42. De rechtbank houdt partijen voor dat DNB bij het nemen van een nieuwe beslissing op bezwaar de feiten en omstandigheden in ogenschouw zal moeten nemen die dan voorliggen. Daarbij wijst de rechtbank erop dat het tijdsverloop van de antecedenten bij het opnieuw verrichten van de hertoetsing van de betrouwbaarheidsbeoordeling een rol van betekenis kan hebben. Naarmate een gedraging langer in het verleden ligt, is het eerder onevenredig om die gedraging aan de betrokkenen in de oordeelvorming te blijven tegenwerpen (vgl.

ECLI:NL:RVS:2022:1493, punt 3.2

(slotgedeelte) en

ECLI:NL:CBB:2009:BK7281, punt.

2.2). Voorts wijst de rechtbank op het volgende. In het kader van een

betrouwbaarheidsoordeel is niet

alleen van belang of er overtredingen

hebben plaatsgevonden maar in het

bijzonder ook hoe ernstig deze

overtredingen zijn. Daarbij kunnen

alle feiten en omstandigheden van

belang zijn. Bij de nieuwe

beslissingen op bezwaar zal DNB zich

hiervan, meer dan zij in de bestreden

besluiten heeft gedaan, rekenschap

moeten geven. DNB zal dus bij zijn

nieuwe beoordeling ten aanzien van

de overgebleven overtredingen in het

bijzonder ook moeten ingaan op de

vraag of de vastgestelde

overtredingen een negatief

betrouwbaarheidsoordeel

rechtvaardigen. Hierbij zal DNB ook

moeten betrekken in hoeverre de

overtredingen hebben geleid tot

wezenlijke risico's voor de andere

klanten van (...). Verder zal DNB bij

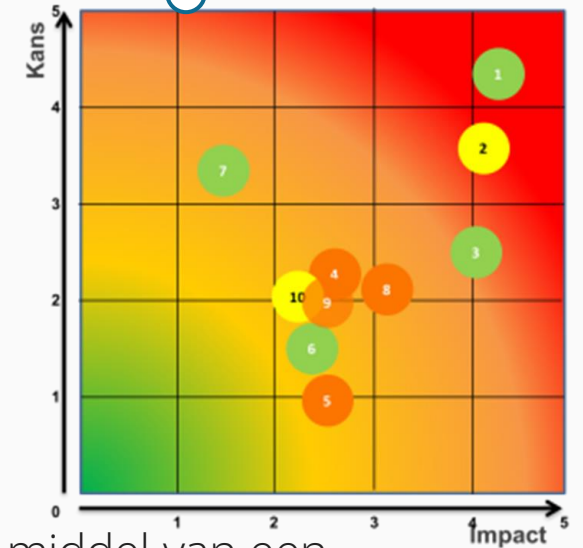
zijn herbeoordeling over de

betrouwbaarheid moeten betr

Feedback

Glans!

- Prioriteren en risico-analyse
- Risicogebaseerde benadering: Focus op de belangrijkste risico's door middel van een risicobeoordeling. Dit helpt bij het prioriteren van compliance-inspanningen en middelen.
- Impactanalyse: Voer een analyse uit van de kosten en baten van naleving om praktische keuzes te maken en het management te overtuigen van investeringen.



MEREL VAN VROONHOVEN

DE STAP

HOE MIJN WEG NAAR DE TOP ME NAAR HET KLASLOKAAL BRACHT



ambo | anthos

van leningen, ook buitenlandse marktpartijen, verplichten tot een lagere leenrente, ook als hij daarmee het risico zou lopen door de rechter te worden teruggefloten. Soms moest je dat risico nemen, wist ik. Bij de AFM kozen we er op gezette momenten heel bewust voor om een boete op te leggen, terwijl er ook een reële kans was dat die geen stand zou houden bij de rechter. Zoals onze boetes aan de grote accountantskantoren. Alleen zo kon wetgeving worden getest. Deed de wet niet waarvoor hij bedoeld was, dan bood dat ons de mogelijkheid om verbetering van wetgeving bij de wetgever te bepleiten.

Overigens werd Hoekstra begin 2021 inderdaad teruggefloten door de rechter. Het opleggen van maximale leenrentes aan buitenlandse aanbieders zou in strijd zijn met het Europees recht. In tegenstelling tot het productverbod voor schadelijke beleggingsproducten dat we met ESMA hadden ingevoerd, was zo'n wet er voor leenproducten nog niet. Een grote tegenvaller, vond ik, temeer omdat tienduizenden Nederlanders in geldnood hun heil zochten bij de buitenlandse aanbieders met torenhoge rentes. Het liet maar weer eens zien hoe moeilijk het is om te zorgen voor eerlijke, veilige financiële markten als niet alle Europese landen dezelfde regels hanteren. Financiële diensten beperken zich in deze digitale tijd niet tot landsgrenzen, dat vraagt om een grensoverschrijdende regelgeving en handhaving, te beginnen in Europa. Dat is geen kwestie van keuze van meer of minder Europa, maar

Glans!

- Samenwerking binnen de organisatie
- Bewustwording creëren: Organiseer trainingen en workshops om medewerkers te informeren over het belang van compliance en hoe zij hierin een rol spelen.
- Afdelingen betrekken: Werk samen met andere afdelingen (zoals IT, HR, en financiën) om compliance-inspanningen te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering.
- Stakeholdermanagement: Betrek het senior management bij compliance-doelstellingen door te laten zien hoe naleving bijdraagt aan risicobeheersing en reputatiebescherming.



Glans!

- Efficiënte technologie en automatisering
- Compliance tools: Maak gebruik van technologie zoals compliance-software of data-analysetools om naleving te monitoren, risico's op te sporen en rapportages te automatiseren.
- Data governance: Implementeer systemen voor het beheren en beveiligen van gegevens, vooral in de context van privacy- en rapportagevereisten.



Glans!

- Conflictmanagement
- Conflicterende regelgeving: Raadpleeg externe experts of overheidsinstanties bij tegenstrijdige regels om de juiste prioriteiten te stellen en documenteer keuzes grondig.
- Ethische dilemma's: Ontwikkel een ethisch kader en stel een gedragscode op die verder gaat dan de minimale wettelijke vereisten. Bespreek ethische kwesties in een intern comité.



Glans!

- Reputatie en cultuur
- Compliance-cultuur bevorderen: Werk aan een bedrijfscultuur waarin naleving wordt gezien als een strategische prioriteit en een integraal onderdeel van bedrijfswaarden.
- Succes vieren: Erken en beloon teams of medewerkers die bijdragen aan naleving om positieve gedragsverandering te stimuleren.



Glans!

- Communicatie en transparantie
- Regelmatige updates: Informeer medewerkers en management regelmatig over nieuwe regelgeving, nalevingsstatussen en risico's via rapportages of dashboards.
- Open dialoog: Creëer een cultuur waarin medewerkers vragen kunnen stellen of zorgen over compliance kunnen delen zonder angst voor repercussies.



Missen we nog kansen?

Wat neem jij mee uit deze workshop?

Zonder wrijving geen glans..
ik help met poetsen.

Vragen?



Bijlage

Hoe pak je de mogelijke wijziging in je organisatie aan?

- <https://www.internetconsultatie.nl/tabaksverkooppunten/b1>

