

Jubileumcongres Kennistafel Gedrag en Cultuur

“In Verbinding”

24 september 2026



10 jaar Kennistafel Gedrag & Cultuur

 Van ingeving naar actie

Marlène Jans

Het begon met een oproep van het bestuur - en één simpele vraag



**“Wie wil meedenken over
GEDRAG & CULTUUR?”**



Agenda

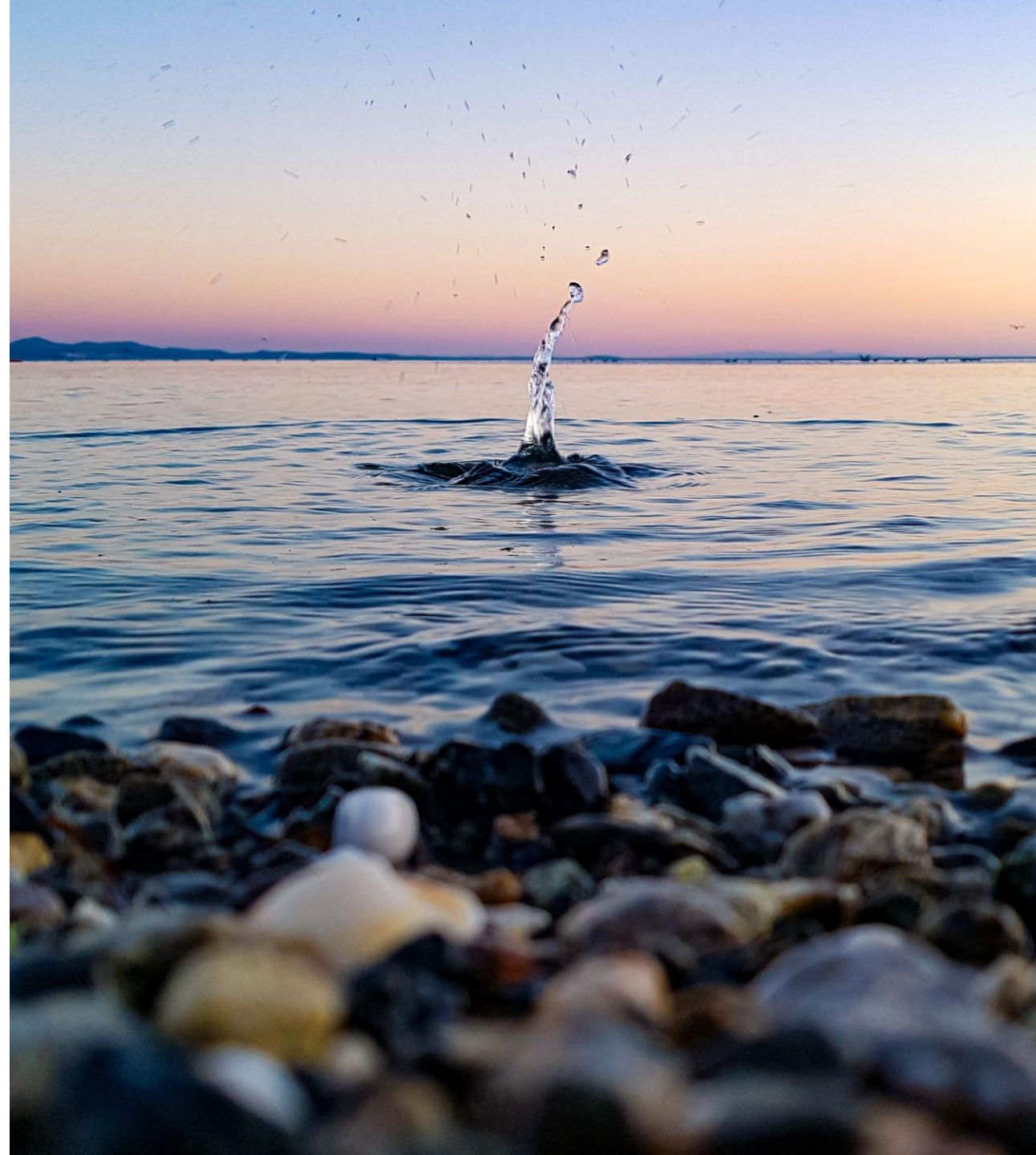
- Hoe het begon
- Uitgangspunten en cultuur
- Resultaat
- Wat werkt en wat schuurt
- Waar staan we nu?



Frank Elderson

(destijds DNB/nu ECB)

“Als een steen in het water wordt gegooid en kringen veroorzaakt, houd je niet de steen daarvoor verantwoordelijk, maar de hand die hem gooide.”





25+ leden. 1 tafel. 0 uitgewerkt plan.

25+ leden met energie en inspiratie

- Oktober 2016 - Zilveren Toren Amsterdam
- Aan één tafel verschillende ervaringen, inzichten, senioriteit en sectoren

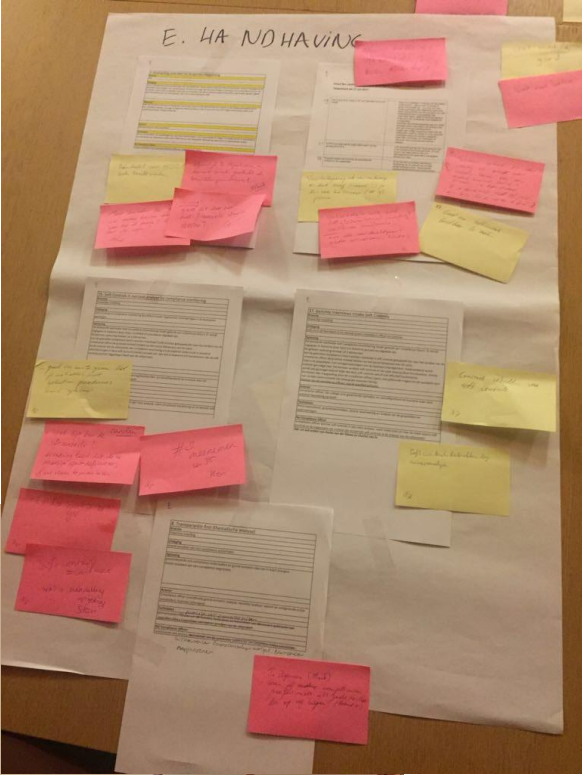
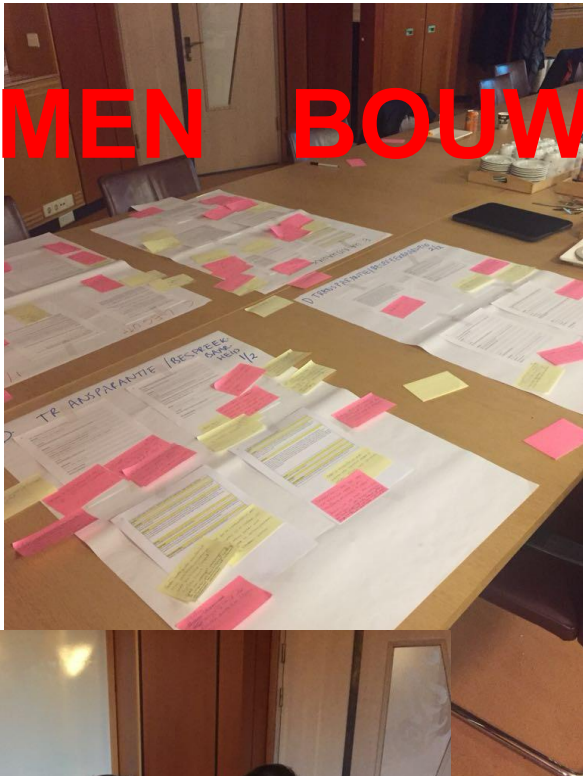
1 gemeenschappelijke ambitie

- Belang van gedrag en cultuur op de kaart zetten voor organisaties en compliance professionals

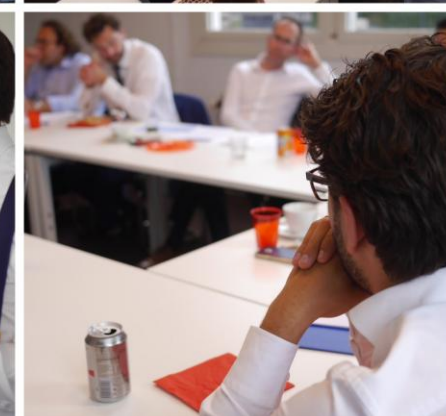
0 uitgewerkt plan

- Welke kennis is in huis, hoe verzamelen we die?
- Welke doelgroepen hebben we in het vizier?
- Hoe maken we de kennis toegankelijk?
- Wat gaan we ermee doen?

SAMEN BOUWEN



Waarom 'pizzasessies'?



Uitgangspunten en cultuur

Geen kennis-supermarkt
maar een werkplaats

- Kennis delen & kennis halen
- Door de leden – voor de leden
- Kennis verzamelen
- Wel vrijwillig maar niet vrijblijvend
- Geen onderlinge acquisitie ‘in huis’
- Spread the word ...

**WAAROM
MOEILIJK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN**

Loesje



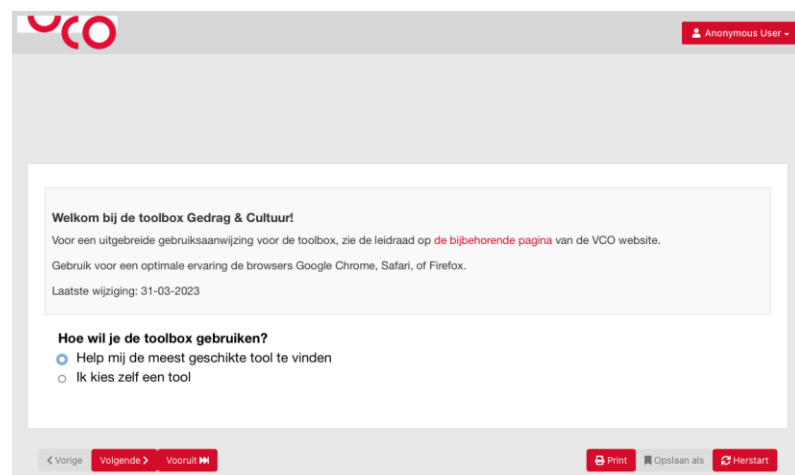
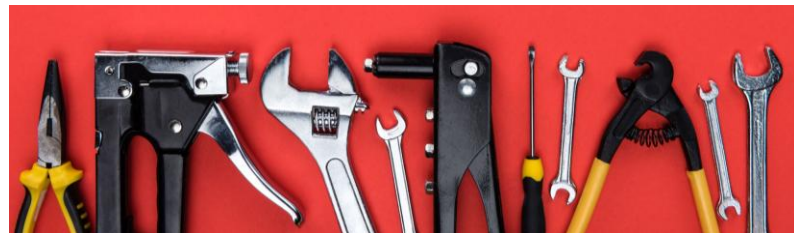
Resultaat



Ontwikkeling toolbox

Aan de slag

- Presentaties voor de VCO-leden tijdens diverse workshops
- Presentaties aan o.a. NBA, IIA, AFM, DNB, Algemene Rekenkamer, IFFC, Belastingdienst, Het CCV, en een oneindig aantal bedrijven en organisaties, waaronder veel financiële instellingen
- Sinds 2018 jaarlijkse bijdrage aan de Week van de Integriteit (ICC)
- Ontwikkeling van NBA Handreiking HR1148 over gebruik van soft controls in de jaarrekeningcontrole
- Namens de VCO reactie op de consultatieversie van de huidige Corporate Governance Code
- Zendingswerk ...



- Gelanceerd in juli 2018
- Met technische ondersteuning van Knowledge Values

Zie ook VCO-toolbox gedrag & cultuur:
[Toolbox Gedrag & Cultuur – VCO](#)

INSTRUMENTEN VOOR GEDRAGSBEÏNVLOEDING PRAKTIJK

Instrumenten voor gedragsbeïnvloeding

mr. L.M. Belksma CCP, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP, drs. M.J. van der Laan en drs. R.M.L. Noordhoek CC

Tijdschrift voor Compliance - 2018



COMPLIANCE ACTUEEL

TOOLBOX GEDRAG & CULTUUR BLIJFT IN BEWEGING

Ton Maasland, Carolien Merkens en Arno Wagenaar

Aan de VCO Kennistafel Gedrag & Cultuur werd in januari 2018 de Nationale Compliance Award toegekend voor de ontwikkeling van de Toolbox Gedrag & Cultuur. De Toolbox bevat praktische instrumenten die de compliance professional kan gebruiken om integer gedrag binnen zijn (m/v) organisatie te stimuleren. Sinds juli 2018 is deze gereedschapskist ook digitaal beschikbaar voor alle VCO leden, via de VCO-website (www.vco.nl). Een voorlopige bekroning van een ontwikkelingsproces dat ongeveer 2 jaar in beslag heeft genomen. Uit het bezoek en de respons op de website blijkt dat het thema en de inhoud van de site veel compliance professionals aanspreekt. Wat zijn de eerste ervaringen uit de praktijk bij het werken met de Toolbox, en wat zijn de verdere plannen van de Kennistafel Gedrag & Cultuur? Voordat we deze vragen beantwoorden, gaan we eerst dieper in op het concept van de VCO Kennistafels, waarvan de Kennistafel Gedrag & Cultuur er één is.

De Compliance Officer - 2018

COMPLIANCE WOW-MOMENT

ONS WOW-MOMENT: GEDRAG & CULTUUR OP DE KAART

Carolien Merkens en Marlène Jans

Dit wordt een artikel dat wij normaal nooit zouden schrijven. Het voelt erg vreemd en onwennig om te spreken over je eigen wow-moment. Toch hebben wij gemerkt dat het heel bijzonder is om over een wow-moment na te denken, het dwingt je namelijk tot reflectie. Reflectie over waar wij als beroepsgroep trots op zijn, of specifieker, waar wij als voorzitters van de VCO¹ Kennistafel Gedrag & Cultuur trots op zijn. Wij willen eigenlijk schrijven over een hele serie wow-momenten voor dit bijzondere exemplaar van De Compliance Officer. Aan het eind van dit artikel wordt duidelijk waarom.

A photograph of two hands gently holding and touching golden wheat stalks. The background is a warm, golden light, suggesting a sunrise or sunset. A white horizontal line is positioned above the text.

Met gedrag & cultuur maak je het 'risico achter het risico' zichtbaar, zodat je in de toekomst brokken kunt helpen voorkomen.

De Compliance Officer
juli 2019

Onderzoek relatie compliance professionals – raad van commissarissen

'Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur?'
Resultaten van ons onderzoek naar de relatie tussen de Compliance Professional en het toezichthoudend orgaan

mr. S.F. de Boer-Verheij EMOc, mr. N. Jager, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP, mr. drs. C.C. Merkens RA, mr. R. Notermans en C.A. Wielenga¹

Tijdschrift voor Compliance - 2021

COMPLIANCE THEMA

COMPLIANCE EN COMMISSARISSEN: COMPLEMENTAIR!

Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga¹

De rol van de compliance professional concentreert zich al lang niet meer op (uitsluitend) de naleving van wet- en regelgeving, maar steeds meer op het bevorderen van een integere organisatiecultuur, onder meer door het adviseren en 'uitdagen' van de organisatie, bestuurders en commissarissen. De onafhankelijk gepositioneerde compliance professional kan bestuurders en commissarissen helpen om hun deskundigheid en effectiviteit ten aanzien van niet-financiële risico's te vergroten door hen, onder meer, van goede informatie te voorzien en op dit onderwerp uit te dagen.

De Compliance Officer - 2022

GOEDE COMPLIANCE VERSTERKT DUURZAME WAARDECREATIE

Goed Bestuur & Toezicht - 2021

In de afgelopen jaren verschoof de focus van het voldoen aan wet- en regelgeving naar de intrinsieke wil om een robuuste, integere organisatie te bouwen en te versterken. De rvc vervult hierin een cruciale rol. Mede door zijn onafhankelijke positie kan de compliance professional commissarissen helpen hun deskundigheid en effectiviteit te vergroten door hen van goede informatie te voorzien.

Begin 2021 werd de relatie van commissarissen met de compliance functionaris onderzocht. Hieruit rolden een aantal suggesties en aanbevelingen. Deze worden geanalyseerd door compliance specialisten **Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga**.



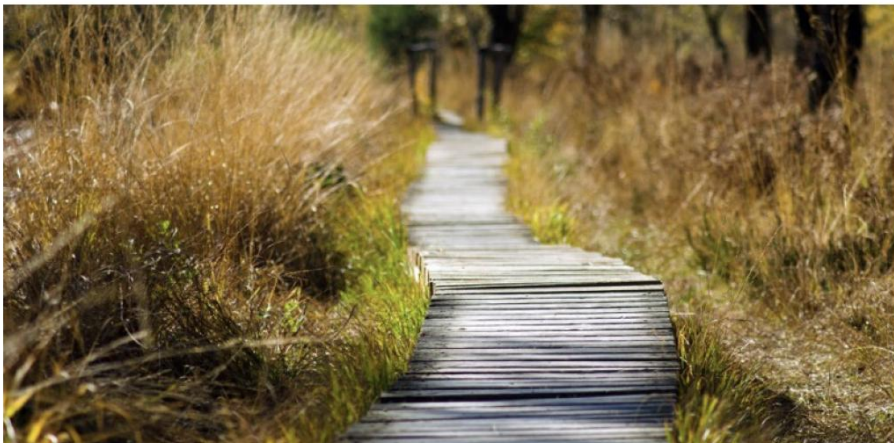
Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga zijn ervaren specialisten in de wereld van compliance en lid van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO; zie www.VCO.nl). Zij schrijven dit artikel op persoonlijke titel. Enkele auteurs hebben een commissarissenrol (vervuld).

MET DE ACCOUNTANT OP HET PAD VAN GEDRAG EN CULTUUR

Auteur: Mr. Marlène Jans CCP – Mr.drs. Carolien Merkens RA – Mr. Finfol Planting EMOCCCP – Mr. Carole Wishaupt

Beeld: Pexels by Achim Bongard

Leestijd: 4 min



De NBA stimuleert met de herziene Handreiking 1118 toenemende transparantie van de accountant over de aanpak van en bevindingen tijdens de jaarrekeningcontrole. De NBA vraagt specifiek aandacht voor gedrag en cultuur. Een team van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging voor Compliance Officers (VCO) doet onderzoek.

Audit Magazine - 2024

Met de accountant op het pad van gedrag en cultuur: compliance officer, internal auditor en accountant, versterk samen de keten!

mr. drs. C.C. Merkens RA, mr M.E.P.A.R. Jans CCP, mr. F.S. Planting EMOCCCP en mr. C.E.J. Wishaupt¹

De compliance officer en de internal auditor spelen een belangrijke rol bij het identificeren van gedragsrisico's. In de keten van de tweede en derde lijn, aangevuld met de accountant, kan op het gebied van samenwerking winst worden behaald. Het ligt voor de hand dat de tweede en derde lijn en de accountant actief met elkaar het gesprek aangaan over de inrichting en de kwaliteit van de risicobeheersing. Dat geldt ook op het gebied van gedrag en cultuur, bij uitstek het terrein waar grondoorzaken van risicovol gedrag gevonden worden. Dat gesprek tussen de tweede en derde lijn en de accountant vindt echter nog niet altijd in voldoende mate plaats, zo laat onderzoek zien. De tweede en derde lijn en de externe accountant kunnen elkaar van informatie voorzien en elkaar steunen in hun gesprek met de risico-eigenaren in de eerste lijn. Dit biedt kansen op een beter begrip en betere beheersing van risico's, ook – of juist – waar het gaat om oorzaken of patronen in gedrag en cultuur. Andersom – als het gesprek in de keten niet effectief plaatsvindt – leidt dit tot extra risico's. In dit artikel maken wij inzichtelijk waar de kansen en de risico's liggen. En welke stappen de compliance officer kan ondernemen om de keten te versterken. We nemen je mee aan de hand van een fictieve casus over Zonnecel B.V.

Compliance, Ethics & Sustainability Journal - 2024

Met Handreiking 1118 in de hand meer gedrag en cultuur op de AV

NBA-Handreiking 1118, over het optreden van de accountant in de aandeelhoudersvergadering, draagt bij aan het gesprek over gedrag en cultuur. Dat blijkt uit interviews met betrokkenen.

Marlène Jans, Carolien Merkens, Finfol Planting en Carole Wishaupt

De vernieuwde Handreiking 1118 ('Het optreden van de externe accountant in de algemene vergadering van aandeelhouders', 27 februari 2023) stimuleert de accountant om zich uitgebreider dan voorheen uit te spreken op de algemene vergadering van aandeelhouders (AV), over gedrag en cultuur.

www.accountant.nl - 2024

Nationale Compliance Award 2017



Wat werkt en wat schuurt

Werkt

- Teamwork
- Duo-voorzitterschap
- Verbinding
- Enthousiasme & energie
- Support van het VCO-bestuur

Schuurt

- Tijd maken om kennis te delen
 - Diversiteit ...
- ... waar zijn de MANNEN?

Uitdagingen m.b.t. gedrag & cultuur als thema

- Verbonden zijn maar niet verstrikt raken
- Rolvast blijven
- Onafhankelijk en betrokken
- Verbinden met wat werkelijk gaande is

Waar staan we nu?

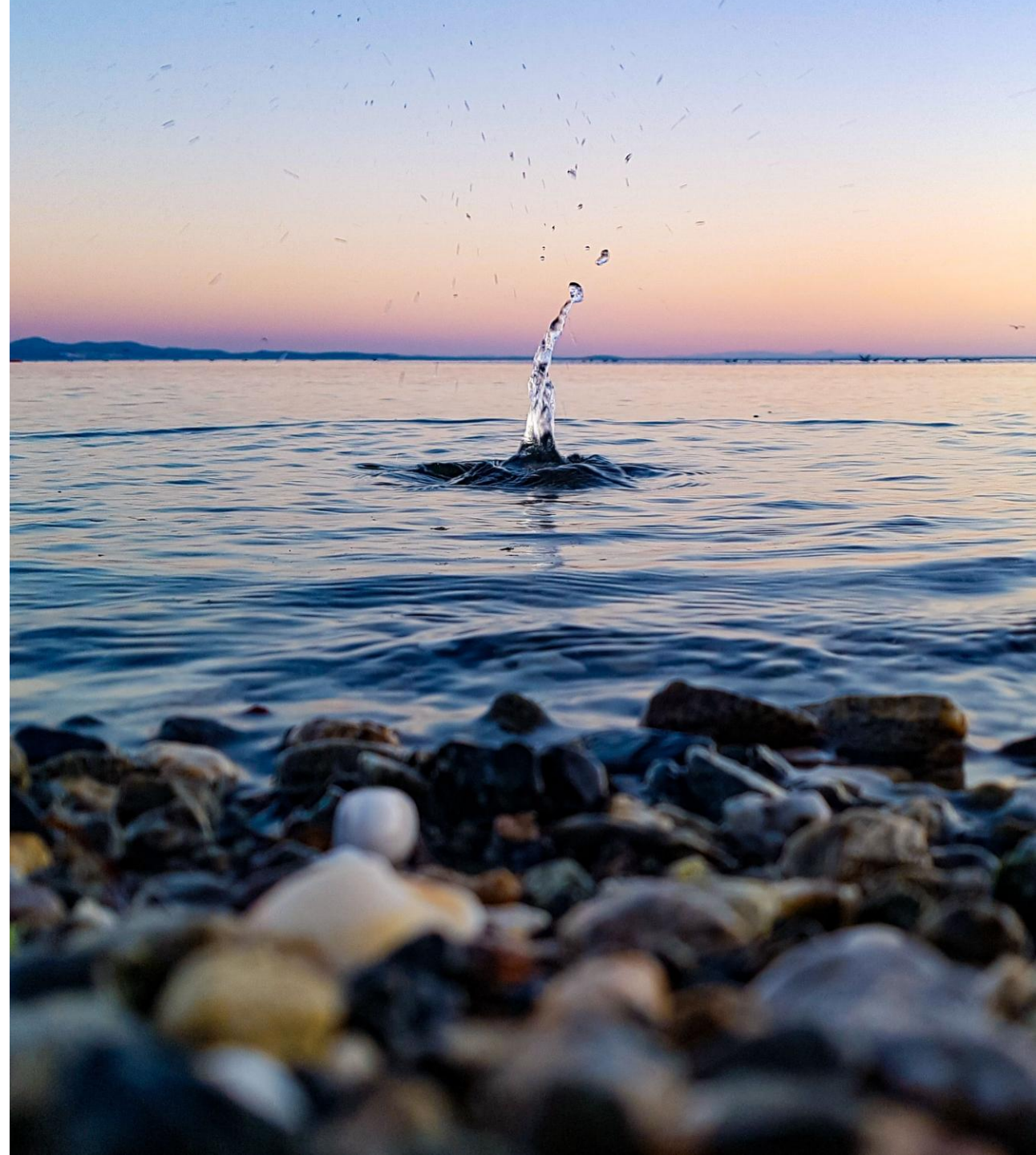
- Toolbox met 45 tools
- In het Nederlands en Engel
- Publicatie van 5 nieuwe tools
- Voortzetting bijdragen aan Week van de Integriteit
- Voortzetting pizzasessies!
- ...



Ambitie:
Kringen blijven maken

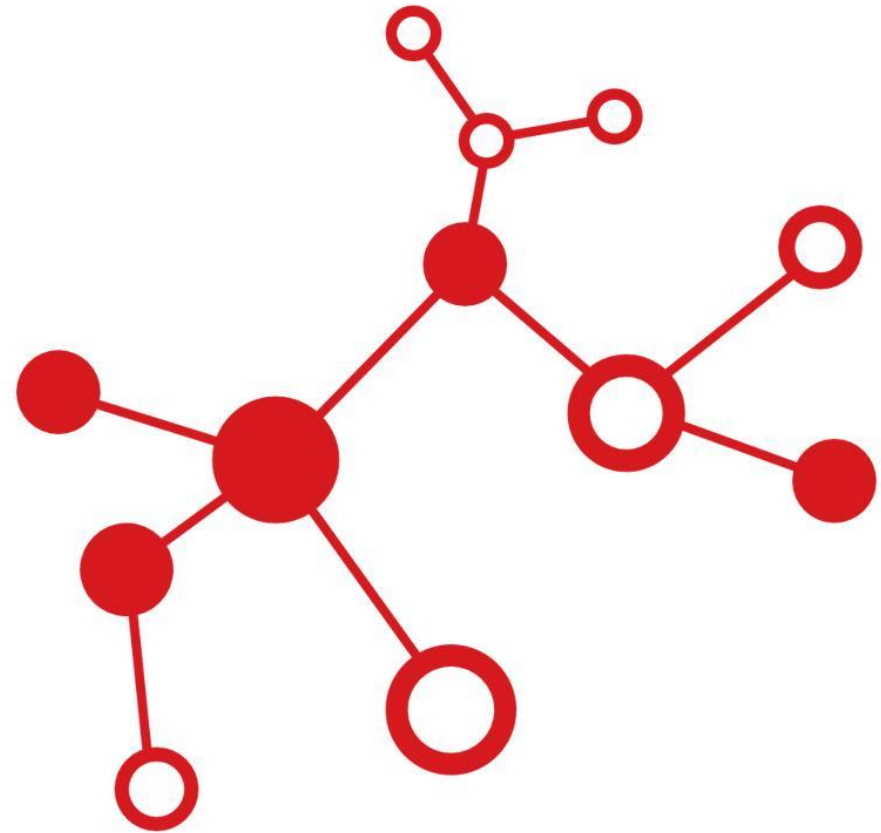


Impact



Tot slot

- Teamspirit
- Verbinding
- DANKBAAR
- Vanmiddag mijn collega's aan zet





Marlène Jans

Tel. 0624808169

marlene@emjeeservices.nl