



Kennistafel Gedrag & Cultuur

"In verbinding"

Jubileumcongres 24 september 2026

Terugblik op congres In Verbinding

De kennistafel Gedrag & Cultuur bestaat dit jaar tien jaar. Reden voor een feestje. En dat feest heeft een prachtige vorm gekregen in het Jubileumcongres In Verbinding, dat op 24 september plaatsvond. Het was een prachtige middag met goede inhoudelijke bijdragen van veel leden van de kennistafel.

Toolbox

Het programma was niet alleen opgebouwd rondom het thema verbinding, maar ook grotendeels gebaseerd op de tools van de Toolbox van de kennistafel. Speciaal ter gelegenheid van dit congres heeft een aantal leden vijf nieuwe tools geschreven. Deze zijn op de dag van het congres gepubliceerd. Ben je nieuwsgierig? Neem dan gerust (weer) eens een kijkje in de Nederlandstalige of Engelstalige toolbox: [Toolbox Gedrag & Cultuur – VCO](#).



Aantrekkingskracht

Wellicht wel vanwege het mooie programma, hebben zich 18 nieuwe leden aangemeld als lid van de VCO. Deze nieuwe leden heten we vanaf deze plek nogmaals van harte welkom.

Bijdragen van de sprekers

Heb je het congres gemist? We praten je graag bij over de verschillende bijdragen die we die dag voorbij hebben zien komen.

10 jaar Kennistafel: van ingeving naar actie | Marlène Jans

In oktober 2026 startten onder leiding van de voorzitters Marlène Jans en Carolien Merkens, enthousiaste VCO-leden aan één gemeenschappelijke ambitie: het belang van gedrag en cultuur op de kaart zetten voor organisaties en compliance professionals. Maar waar begin je? Marlène en Carolien namen de leiding om alle kennis te verzamelen en daarin structuur te bouwen. Dat heeft tot een toolbox geleid, gebaseerd op soft controls, waarmee zij een paar jaar later de Compliance Award mee hebben gewonnen. Naast de toolbox zijn er ook de workshops in de week van de integriteit, onderzoeken etc. Nog altijd krijgen zij veel energie en inspiratie van de kennistafel!

De Compliance Cultuurscan | Willemijne Langereis

Waarom een compliance cultuur scan? Waarom zou compliance dit moeten doen? Volgens Willemijne is dat de beste plek van de organisatie om dat te doen. Een compliance cultuurscan kan naar aanleiding van signalen en incidenten, maar het is ook interessant op plekken waar geen signalen zijn. Het is namelijk ook een kans om te laten zien waar het goed gaat. In het kort gaat een cultuurscan over: hoe doen we de dingen hier?

Wat is formeel vastgelegd, wat gebeurt er werkelijk? Wat wordt normaal gevonden? Dat met een dosis nieuwsgierigheid en luistervaardigheid gewoon opschrijven.



Kennistafel Gedrag & Cultuur

"In verbinding"

Jubileumcongres 24 september 2026

Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie | Suzanne de Boer-Verheij

Wat is polarisatie? Welke rol kan Compliance daarbij spelen? Suzanne noemt waarom polarisatie relevant voor Compliance is waarbij ze diverse directe en langetermijn effecten noemt. Ze legt uit wat polarisatie is, hoe het werkt en geeft mogelijke aanpakken. Polarisatie hoort bij organisaties en vraagt daarom niet om ontkenning, maar om een bewuste aanpak. Ze verwijst naar het belangrijke wetenschappelijke werk en de podcasts van Bart Brandsma.

Verbinding met jezelf | Irene van Haaster-Meijer

Verbinding met jezelf is geen zachte factor, maar een fundamentele professionele kracht. Toegang houden tot je waarden, maakt professioneel gedrag sterker. In verbinding met jezelf zijn, is volgens Irene de basis. Vanuit daar maak je verbinding met de ander en ga je bijvoorbeeld samenwerken. En dat werkt door in de organisatie. Durf jij in de spiegel te kijken? De deelnemers krijgen allemaal een spiegelkje voor de herinnering aan zelfreflectie.



Workshops

Na het plenaire gedeelte werden er zeven workshops verzorgd.

Workshop 1 | In verbinding met de ander: dialoogvoering volgens de Appreciative Inquiry (AI) Methode | Marjo van den Broek

Marjo liet ons ervaren hoe krachtig het is om zonder oordeel naar elkaar te luisteren. Vanuit een persoonlijke ervaring verkenden we wat werkt, droomden we over de ideale situatie en formuleerden we een concrete eerste stap.

Hoewel ieders ervaring en perspectief anders waren, bleek het mogelijk om die samen te brengen in een aantal herkenbare — misschien zelfs universele — inzichten. De workshop maakte zichtbaar hoe waarderende vragen, aandacht en stilte, ruimte geven aan nieuwe inzichten én beweging. Een inspirerende methode om zelf mee aan de slag te gaan!

Workshop 2 | Compliance cultuurscan. De heilige graal? | Willemijne Langereis | Tool 16 | Tool 24 | Tool 33

Tussen Willemijn en de deelnemers ontstond een waardevolle en interactieve discussie over de mogelijkheden én de uitdagingen van gedragsgericht onderzoek in de praktijk.

Opvallend was dat er onder auditors een duidelijke tendens zichtbaar is om steeds meer aandacht te besteden aan gedrag en cultuur. Interessant daarbij is, hoe verschillend organisaties hiermee omgaan.



Kennistafel Gedrag & Cultuur

"In verbinding"

Jubileumcongres 24 september 2026

Bij de cultuurscan, wordt eerst stilgestaan bij de vraag: wat wil je eigenlijk weten en waarom? Op basis daarvan wordt een vragenlijst opgesteld, die vooraf met geïnterviewden wordt gedeeld om ook vertrouwen op te bouwen.

De verzamelde informatie wordt volledig anoniem verwerkt. Het gaat immers niet om individuele medewerkers, maar om het grotere geheel: een dwarsdoorsnede van de organisatie. Daarbij kunnen verschillende bronnen worden benut, zoals auditrapporten, meldingen, signalen en andere beschikbare gegevens.

Een belangrijke vraag is vervolgens: waar begin je en op welk organisatieniveau? Dat hangt sterk af van de context, de omgeving en de mate van volwassenheid van de organisatie, maar ook het 'aanvoelen' van de organisatie.

Bij het onderzoek gaat het niet alleen om wat zichtbaar is, maar juist ook om de diepere, minder zichtbare patronen, normen en ethische afwegingen die binnen een organisatie leven. Veel professionals herkennen achteraf dat een groot deel van hun bevindingen eigenlijk al intuïtief aanwezig was ("90% weet je vooraf eigenlijk al"); het onderzoek helpt deze inzichten echter te onderbouwen en zichtbaar te maken.

Tijdens de workshop werden diverse praktijkervaringen gedeeld. Daarbij kwam naar voren dat zowel zichtbaar gedrag als onderliggende waarden en overtuigingen belangrijke bronnen van informatie vormen. Hoewel een onderzoeker zich zo neutraal mogelijk opstelt, spelen toch ook bias en heuristieken een rol. De wijze van vraagstelling kan de manier van beantwoorden beïnvloeden.

Naarmate je vaker gesprekken voert en gedragsvraagstukken onderzoekt, verfijn je je interviewtechnieken en ontdek je steeds beter waar je eigen kwaliteiten liggen om de cultuurscan steeds beter uit te voeren. Kortom: gedrags- en cultuuronderzoek vormt een waardevol instrument om verder willen kijken dan alleen processen en systemen.

Workshop 3 | Whole System in the Room: de drie lijnen in verbinding | Suzanne de Boer-Verheij | Tool 36 | Nieuwe tool!

De samenwerking tussen bijvoorbeeld de 1^e en de 2^e lijn of andere groepen/teams in een organisatie verloopt regelmatig moeizamer dan verwacht, zelfs als rollen, verantwoordelijkheden en escalatielijnen helder zijn beschreven in het governance raamwerk. Dit kan leiden tot verscherpte controle en de neiging om de eigen positie te gaan verdedigen in plaats van elkaar en elkaars standpunt te leren kennen. Suzanne de Boer presenteerde op heldere wijze hoe de relatie tussen de lijnen of teams inzichtelijk kan worden gemaakt, de ontstane ruis bespreekbaar kan worden gemaakt en op welke wijze naar een (hernieuwde) constructieve samenwerking en verbinding kan worden toegewerkt.





Kennistafel Gedrag & Cultuur

"In verbinding"

Jubileumcongres 24 september 2026

Workshop 4 | Een veilig meldklimaat creëren: de do's en don'ts van een meldsysteem | Geert Vermeulen en Adinda Lammens | Tool 27

Tijdens de workshop 'Veilig meldklimaat: de do's en don'ts van een meldsysteem' verkenden deelnemers onder bezielende leiding van Geert Vermeulen en Adinda Lammens, welke factoren bijdragen aan een effectief en betrouwbaar meldsysteem. Aan de hand van praktijkervaringen gingen deelnemers met elkaar in een levendig gesprek over wat goed werkt en wat juist in de weg kan staan bij het melden van vermoedens van integriteitsincidenten of misstanden.

Daarbij werd duidelijk dat een veilig meldklimaat niet alleen vraagt om een heldere meldregeling, maar vooral om goede communicatie tijdens het meldproces, leidinggevend die hun rol kennen en verantwoordelijkheid nemen. Daarnaast is blijvende bewustwording onder medewerkers en het versterken van psychologische veiligheid van groot belang. Daarmee onderstreepte de sessie maar weer eens dat een goed werkend meldsysteem, uiteindelijk draait om verbinding: met elkaar, met de organisatie en met de mensen die hun stem laten horen.

Workshop 5 | Uit verbinding: polarisatie en polariteiten systemisch bekeken | Cora Wielenga en Marloes Stubbe | Tool 42 | Tool 43

Wauw, wat een mooie en verbindende sessie gaven Cora Wielenga en Marloes Stubbe! Met een kleine groep verkenden we hoe systemisch werk kan helpen bij polarisatie en hoe dat begint bij kijken naar wat er in jezelf gebeurt.

Centraal stond het leren insluiten van polariteiten: twee kanten die we vaak tegenover elkaar zetten, zoals duiken & verantwoordelijkheid nemen of slacht-

offerschap & daderschap. Beide kanten dragen we in ons. Juist wanneer we één kant afwijzen of er een oordeel over hebben, kan spanning ontstaan.

Door letterlijk een lemniscaat te lopen tussen twee representanten konden deelnemers beide polen ervaren. Niet door te verklaren of analyseren, maar door te voelen wat er gebeurt wanneer je beide kanten ruimte geeft. Dat raakte zichtbaar iets bij deelnemers.

Het centrale concept was de 'zesde positie': kunnen uitzoomen en beide kanten includeren zonder jezelf vast te zetten in één standpunt.

Een prachtige oefening voor terugkerende ergernissen of conflicten. Stel jezelf dan eens de vraag: wat sluit ik hier uit? Wat mag er nog niet zijn? En vooral: blijf even voelen voordat je het probeert op te lossen.

Workshop 6 | In verbinding: compliencedynamieken in een academisch ziekenhuis | Finfol Planting

Wat een bevlogen sessie gaf Finfol Planting, manager Risk & Compliance bij Erasmus MC! Met maar liefst 18.000 medewerkers, verdeeld over zorg, onderzoek en onderwijs, is compliance daar allesbehalve eenvoudig. Juist in zo'n complexe organisatie blijkt invloed vaak belangrijker dan hiërarchie.

Finfol nam ons mee in het verschil tussen een 'tight' en 'loose' culture. In sommige omgevingen, zoals de operatiekamer, zijn duidelijke regels en protocollen essentieel. In andere, meer beschouwende disciplines, werkt ruimte voor reflectie en dialoog beter. Dat vraagt dus ook om verschillende compliance-benaderingen.



Kennistafel Gedrag & Cultuur

"In verbinding"

Jubileumcongres 24 september 2026

En hoe doe je dat met zo'n 1.900 wetten die op het ziekenhuis van toepassing zijn? Niet alles is in protocollen te vangen. Het gaat er daarom ook om, om medewerkers in de denkstand te krijgen: pas een protocol toe óf wijk er bewust van af en leg uit waarom. En afwijken is dapper, met het tuchtrecht in het achterhoofd bij zorgprofessionals.

In een matrixorganisatie spelen bovendien netwerken een grote rol. Kennisdeling, workshops en dialoog helpen om compliance buiten de formele hiërarchie te laten werken. Zo ontstaat een adaptieve cultuur waarin regels én integriteit samenkomen.

Heel interessant, de groep was na een uur nog lang niet uitgepraat!

Workshop 7 | Focus op méér effectiviteit dankzij verbinding met RvB en RvC | Roland Notermans | Nieuwe tool

De RvC en RvB in een organisatie moeten goed inzicht hebben in de effectiviteit van de risicobeheersing. De awareness op RvC-niveau blijkt niet altijd voldoende, en ook is niet altijd helder wie over welk risico mag besluiten. Dit is wel van belang als je als organisatie een betrouwbare (zaken-)partner wilt zijn. Kwalitatief goede beschikbare informatie voor de RvB en RvC is daarvoor een voorwaarde. Bedenk als compliance en ethics professional welke informatie de RvC nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen en de juiste vragen te kunnen stellen aan de RvB. Ga na of de RvC voldoende ruimte krijgt om ook met de 2^e en 3^e lijn het gesprek op te zoeken en de organisatie in te gaan, en bespreek met de RvB welke extra verantwoordelijkheden m.b.t. het compliance & ethics programma mogen worden verwacht van alle leidinggevendenden in de organisatie. Dit draagt bij aan vergroting van de effectiviteit van de risicobeheersing.



Afsluiter

Aan het einde van deze inspirerende middag nam Marlène Jans het woord namens Carolien Merkens, medeoprichtster van het eerste uur. Zij vroeg alle congresgangers om 5 minuten in gesprek te gaan met iemand die zij nog niet kenden om te delen wat 'verbinding' na deze middag voor hen en hun werk betekende of kon gaan betekenen.

Tenslotte bedankte zij uitvoerig alle leden van het organisatiecomité voor de enorme maandenlange inspanning die zij hebben geleverd om zo'n succesvol congres te kunnen organiseren.

We kijken met een heel goed en trots gevoel terug op dit prachtige congres.

Team organisatie: Suzanne de Boer- Verheij | Marit Boon | Susanne Hafkamp | Nicolet Jager | Marlène Jans | Cora Wielenga

Dit verslag is samengesteld uit bijdragen van: Susanne Hafkamp | Marlène Jans | Adinda Lammens | Roland Notermans | Finfol Planting | Ard Ruiter | Marloes Stubbe | Cora Wielenga

Foto's zijn gemaakt door Nicolet Jager