Dit is een commerciële uitgave van Contentway bij deze krant

Campagne Manager: Youri de Glint **Managing Director:** Saïd Laktami **Graphic Design:** Kiloe van Benthem **Redactie:** Eltjo Nieuwenhuis & Mecdelawit Ogbamichael **Tekst:** Hugo Schrameyer, Fred Pals, Michel de Ruyter en Diederik de Groot **Gedistribueerd met:** Het Financieele Dagblad 2026 **Drukkerij:** RODI Rotatiedruk. Partner content in deze campagne is tot stand gekomen in samenwerking met onze klanten. Dit zijn commerciële uitingen. Dit is een commerciële uitgave. De FD-redactie heeft geen betrokkenheid bij deze productie.

Uitgegeven door
Contentway Benelux B.V.
Keizersgracht 424
NL-1016 GC Amsterdam

Tel: +31 (0)20 241 7763
Web: contentway.nl
Email: info@contentway.nl
redactie@contentway.nl

LEGAL SUCCESS & COMPLIANCE

contentway

oktober 2026



VERSCHONINGSRECHT ZET ZAKEN OP SCHERP 04

WAT BLIJFT ONDER DE OPPERVLAKTE? 07

COMPLIANCE RAAKT STEEDS MEER ORGANISATIES 12

Maatwerk in inkomensbescherming waar schaalvergroting tekortschiet



De Europese markt voor levens- en inkomensverzekeringen staat onder druk. Consolidatie drijft grote verzekeraars naar schaalvoordelen en gestandaardiseerde producten, terwijl de vraag naar maatwerk juist toeneemt. Werkgevers, werknemers en zelfstandigen zoeken bescherming die aansluit op hun specifieke situatie. Wie vult het gat dat hierdoor ontstaat?



Arjen van Dun,
Chief commercial officer, Quantum Leben

Terwijl nationale verzekeraars fuseren en hun portefeuilles vereenvoudigen, kiest Quantum Leben bewust voor de tegengestelde richting. De in Liechtenstein gevestigde levens- en inkomensverzekeraar is actief in vijftien Europese landen en richt zich uitsluitend op distributie via outsourcingpartners. Arjen van Dun, chief commercial officer, legt uit wat dit model betekent. “Wij zijn heel anders dan de grote verzekeraars van deze wereld. We zijn kleiner, maar we kiezen bewust voor distributie via partners die flexibel maatwerk kunnen leveren. Op deze wijze kunnen wij onze eigen organisatie klein, flexibel en daadkrachtig houden.”

Quantum Leben werkt in Nederland met ongeveer 25 volmachtkantoren, in Europa met ongeveer 45. Een volmacht fungeert daarbij als verlengstuk van de verzekeraar en verzorgt namens Quantum Leben de acceptatie, administratie, claimsafhandeling, premie-incasso en portefeuillebeheer. Zo combineert de verzekeraar Europese schaal met lokale marktkennis. “Die partners zitten dichter op de markt, kennen het distributienetwerk en begrijpen wat klanten in hun regio nodig hebben”, zegt Van Dun.

Het groeiende belang van inkomensbescherming

De vraag naar inkomensverzekeringen neemt toe. Economische onzekerheid en groeiende mentale werkdruk zorgen ervoor dat meer mensen en bedrijven nadenken over wat er gebeurt als iemand uitvalt. Tegelijkertijd staat het sociale zekerheidsstelsel onder toenemende druk. De overheid legt de verantwoordelijkheid voor inkomensbescherming daarom vaker bij zelfstandigen en werkgevers. Niet door het aan hen over te laten, maar door hen te verplichten zelf dekking te regelen.

Van Dun ziet deze ontwikkeling in meerdere Europese markten. Quantum Leben richt zich op landen met vergelijkbare sociale zekerheidsstelsels, zoals Nederland, Zwitserland, Denemarken en Noorwegen. “De verantwoordelijkheid van de werkgever voor zijn werknemers is in die landen vergelijkbaar. Mentale stress, het belang van preventie, mensen terughelpen aan het werk, dat speelt overal.”

> *“Regelgeving wordt vaak als excuus gebruikt waarom dingen niet kunnen. Wij hebben dat omgedraaid*

Fiolijn van Dijk, verantwoordelijk voor de operationele samenwerking met de volmachten in Nederland, benadrukt dat het verzekeringsproduct in dit model als sluitstuk wordt gezien. “Het mooiste is als je door preventie en dienstverlening het gebruik van het verzekeringsproduct überhaupt kunt voorkomen. We gaan daarin een stap verder, door preventieve interventies mee te vergoeden en onze partners actief te ondersteunen bij de uitvoering.”

Compliance als competentie

Toenemende regeldruk is voor veel verzekeraars een rem op innovatie. Quantum Leben wil zich er juist mee onderscheiden. “Regelgeving wordt vaak als excuus gebruikt waarom dingen niet kunnen”, stelt Van Dun. “Wij hebben dat omgedraaid. Zorg dat je goed en efficiënt kunt voldoen aan alle regelgeving, dat helpt onze businesspartners ook. We hebben een goed en efficiënt proces waardoor we bij een nieuwe productvraag of een aanpassing van de ene naar de andere markt sneller kunnen handelen dan grote partijen.”

Van Dijk wijst op de nauwe samenwerking tussen de interne disciplines. “Omdat we een klein team zijn, kunnen de mensen van commercie, operatie en oversight & governance snel met elkaar schakelen. Als er iets verandert in wet- en regelgeving of wanneer een toezichthouder een vraag stelt, bepalen we gezamenlijk de impact en denken alle disciplines mee hoe we dit het beste kunnen vertalen naar onze klanten.”

Een volmachtorganisatie is zelf verantwoordelijk voor haar bedrijfsvoering en voor de governance-eisen van toezichthouders. Verzekeringstechnisch ligt de eindverantwoordelijkheid altijd bij de verzekeraar, benadrukt Van Dun. “Wij kunnen nooit onze handen omhooggooien en zeggen dat de distributiepartner het zo heeft gedaan. De eindverantwoordelijkheid ligt bij Quantum Leben.”

Data, actuariaat en de volgende stap

Om die verantwoordelijkheid waar te maken, investeert Quantum Leben in actuariële capaciteit en data-analyse. Volmachtpartners profiteren direct van die expertise, doordat ze toegang hebben tot de actuarissen van de verzekeraar. Daarnaast heeft het bedrijf de Quantum Leben Academy opgezet, waar jaarlijks tien tot twaalf studenten econometrie en data science een deel van hun opleiding bij het bedrijf doorlopen. “Dat zijn verse ogen en samen met hen kunnen we de allernieuwste technieken continu implementeren”, aldus Van Dun.

Over vijf jaar wil Quantum Leben in minimaal de helft van zijn vijftien actieve landen een substantiële marktpositie hebben opgebouwd. Het bedrijf ziet nog ruimte om fors te groeien als levens- en inkomensverzekeraar voor werkgevers en werknemers. Niet als grootste, maar als meest wendbare speler. “Het gaat er niet om de top vijf te worden in Europa. Het gaat erom dat we in de markten waar we actief zijn een duidelijke positie innemen, altijd aan de vernieuwende kant blijven zitten en inspringen op niches die grote verzekeraars laten liggen.”

quantum leben

quantumleben.com

Hoe weet je of een adviseur 100% voor jouw belang gaat?



In het middensegment van de Nederlandse overnamemarkt verdwijnen grenzen. Accountantskantoren breiden hun corporate-financepraktijk uit, adviesbureaus fuseren en private equity neemt posities in adviesorganisaties. Voor ondernemers die een bedrijf willen verkopen of overnemen, roept die beweging een wezenlijke vraag op: adviseert mijn adviseur werkelijk vanuit mijn belang of speelt ook een institutionele agenda mee?

De Nederlandse M&A-markt voor het middensegment is de afgelopen vijftien jaar ingrijpend veranderd. Wat ooit een niche was, is uitgegroeid tot een volwassen landschap met meer dan 250 private equity-partijen en organisaties die daarop lijken. Tegelijkertijd consolideert de adviesmarkt zelf: kantoren sluiten zich aan bij grotere partijen en corporate-financepraktijken worden samengevoegd. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) rapporteerde dat het aantal vergunninghoudende accountantsorganisaties tussen 2014 en 2024 met 43% daalde, en dat in 2025 naar schatting 36% van de wettelijke controles werd uitgevoerd door organisaties die geheel of gedeeltelijk in handen zijn van private equity.

Andere koers

Florijnz is in 2012 opgericht door Hans Minnaar en inmiddels uitgegroeid tot een team van negen professionals. Ze kiezen bewust een andere koers. Als onafhankelijke corporate-financeboutique begeleidt Florijnz ondernemers bij verkoop, aankoop, bedrijfswaardering en complexe financieringsvraagstukken. Met inmiddels richting de 400 afgeronde projecten, dus nadrukkelijk breder dan alleen M&A-transacties, richt Florijnz zich op het middensegment, met een sweet spot bij ondernemingen tussen de vijf en vijfentwintig miljoen euro.

“Wij zijn niet verbonden aan een bank, accountantsorganisatie of investeerder. Daardoor kunnen wij onbevangen kijken naar de koper, financiering en structuur die het beste passen bij de ondernemer en hun ambities. Zo kunnen we ook het best persoonlijk advies geven. De mkb-markt is veel volwassener geworden. Verkoop is geen taboe meer, maar steeds vaker een strategische keuze”, aldus Minnaar.

Beste toekomst

Uit onderzoek van ABN AMRO blijkt dat 68% van de onderzochte ondernemers binnen tien jaar wil stoppen met aansturen, terwijl bijna een kwart nog niet met opvolging bezig is. Minnaar herkent dat beeld, maar nuanceert het wel. “Een ondernemer verkoopt zelden alleen omdat die wil stoppen. Meestal zoekt men de beste toekomst voor wat is opgebouwd.”

Leeftijd en persoonlijke vrijheid spelen mee, maar ook behoefte aan professionalisering, toegang tot kapitaal of aansluiting bij een groter platform. Wat Florijnz daarbij opvalt, is de psychologische dimensie van het verkoopproces. Ondernemers die jarenlang eindverantwoordelijkheid hebben gedragen, bevinden zich ineens in een traject waar ze niet altijd de regie hebben. “Naarmate het traject vordert, komen de vragen”, zegt Minnaar. Hij noemt het de wet van het voortschrijdend inzicht: ondernemers weten vooraf niet welke aspecten hen later het meest zullen raken. Juist dan is persoonlijke betrokkenheid van de adviseur essentieel.

> *Het beste moment is wanneer je nog alle vrijheid hebt om niet te verkopen*

Ideaal als verkopen nog niet hoeft

Timing is een van de meest onderschatte factoren in een verkoopproces. Florijnz adviseert ondernemers idealiter twee tot vier jaar voor een beoogde transactie te beginnen met nadenken over overdracht. Wie op zijn 55e begint na te denken over een exit, staat sterker dan wie op zijn 65e onder tijdsdruk handelt. Ondernemers die hun bedrijf verkopen terwijl het goed gaat, kunnen de toekomst verkopen. Wie wacht tot de groei afvlakt, verkoopt alleen het verleden. Minnaar: “Het beste moment om verkoopklaar te worden, is wanneer je nog alle vrijheid hebt om niet te verkopen. Anders gaat het ten koste van je onderhandelingspositie en uiteindelijk van de prijs.”

Bas Gunnink, directeur bij Florijnz en verantwoordelijk voor groei- en acquisitiefinanciering, benadrukt dat ook de financieringsstructuur vroeg in het proces aandacht verdient. “Iemand financiert geen koopsom, maar de terugbetaalcapaciteit na de overname.” De keuze tussen bancaire financiering, schuldfonds, verkoperslening of een earn-out hangt af van het type transactie, de cashflow en de rol die de verkoper na closing speelt.

Onafhankelijkheid voor betere uitkomsten

In een markt waar adviseurs steeds vaker onderdeel zijn van bredere organisaties met eigen belangen, is eigendomsonafhankelijkheid geen vanzelfsprekendheid. Florijnz maakt dat onderscheid expliciet, zonder bank, accountantsorganisatie of investeerder op de achtergrond. Dat zorgt voor vrijheid bij koperselectie, financieringsadvies en transactiestructuur. De hoogste bieder is niet automatisch de beste koper. En veel bieders betekenen niet automatisch serieuze bieders. “Een bod is pas goed wanneer prijs, voorwaarden, zekerheid én toekomst bij elkaar passen”, stelt Minnaar.

Florijnz blijft op diverse manieren ondersteuning bieden. Het kantoor leert ondernemers vaak kennen vanuit een waarderings- of financieringsvraagstuk, lang voordat er sprake is van een transactie. Ze staan voor persoonlijke betrokkenheid, senior aandacht, pragmatisme en volledige onafhankelijkheid. Hierdoor kan Florijnz naast de ondernemer staan en resultaatgericht adviseren in een markt die steeds complexer wordt.



Hans Minnaar,
Founder & managing partner, Florijnz

Florijnz
corporate finance

www.florijnz.nl

Verschoningsrecht zet zaken regelmatig op scherp

VOORWOORD

Het verschoningsrecht van advocaten, het recht om te zwijgen over vertrouwelijke informatie van cliënten, krijgt in fiscale kwesties een steeds grotere betekenis. Het kan zorgen voor gespannen verhoudingen tussen belastingplichtigen en hun advocaten enerzijds en de Belastingdienst anderzijds. Guido de Bont, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Advocaten-Belastingkundigen (NVAB), bespreekt de gevolgen van deze ontwikkeling en de toenemende juridisering van fiscale geschillen.



Guido de Bont,
Voorzitter, NVAB

Geheimhouding met gevolgen

"Er speelt momenteel een enorme discussie over het verschoningsrecht: wat een advocaat met de cliënt uitwisselt, moet uiteraard geheim blijven. Dat weegt zwaarder dan waarheidsvinding. Daar begint de spanning, want een inspecteur kan zijn werk alleen goed doen als deze over de juiste informatie beschikt. Als je een advocaat-belastingkundige inschakelt om een vragenbrief van de Belastingdienst te beantwoorden, kan dat gevolgen hebben voor het gebruik van die informatie. De Hoge Raad heeft verduidelijkt dat het indienen van stukken in een fiscale zaak niet automatisch betekent dat die informatie ook in een strafzaak tegen dezelfde cliënt mag worden gebruikt. Bepleit kan worden dat hetzelfde geldt voor het gebruik in andere fiscale zaken. Voor de fiscus maakt dat het werk ingewikkelder, want verkregen informatie kan in dat geval slechts in die ene zaak worden gebruikt en niet daarbuiten."

Meer bescherming dan gedacht

"Het verschoningsrecht heeft door de uitleg van de Hoge Raad meer body gekregen dan veel mensen dachten, en dat raakt onze beroepsgroep rechtstreeks. Een belastingadviseur heeft dat wettelijke verschoningsrecht niet, hoe deskundig ook. Het recht is overigens niet absoluut. Bij een onderbouwde verdenking tegen de advocaat voor een ernstig feit kan het verschoningsrecht voor die specifieke kwestie worden opgeheven."

> *Zaken kunnen tegenwoordig sneller uitmonden in een procedure*

Schuldonderzoeken nemen toe

"Wat ik daarnaast in mijn praktijk zie en ook van anderen hoor, is dat de Belastingdienst steeds vaker schuldonderzoeken start. Daarbij kijkt de inspecteur niet alleen of een aangifte onjuist is, maar ook of verwijtbaarheid kan worden vastgesteld. Dat maakt de aanpak steviger en vergroot het belang van een goede processtrategie. Tegelijkertijd formaliseert het belastingrecht. Procedurele regels worden steeds belangrijker en de Belastingdienst werkt met gespecialiseerde behandelteams. Waar partijen vroeger vaak onderling tot een oplossing kwamen, kunnen zaken sneller uitmonden in een procedure. Juist dan heeft een advocaat-belastingkundige toegevoegde waarde: die is gewend aan procederen bij rechtbanken, gerechtshoven en de Hoge Raad."

Specialisme maakt het verschil

"Een groot deel van onze leden houdt zich bezig met situaties waarin het spannend wordt en de fiscus echt doorpakt. Dan heb je meer nodig dan alleen inhoudelijke fiscale kennis. Je moet ook de procedure beheersen en weten hoe je de belangen van een cliënt juridisch beschermt. De advocaat-belastingkundige beweegt zich op het snijvlak van belastingrecht en advocatuur. Dat specialisme is belangrijker geworden nu schuldonderzoeken toenemen en het formele belastingrecht zwaarder weegt. Je moet weten welke informatie je verstrekt, welke bescherming geldt en hoe je voorkomt dat een zaak procedureel verkeerd loopt."

Tekst: Michel de Ruyter

Compliance zonder begrip is een vinkjesoefening

Hoe weet je als bestuurder zeker dat je aan alle eisen voldoet? Die vraag wordt steeds urgenter. Organisaties krijgen te maken met nieuwe Europese wetgeving op het gebied van cyberbeveiliging, digitale weerbaarheid en AI. De rode draad: bestuurders moeten niet alleen voldoen aan de regels, maar ook begrijpen wat deze betekenen voor hun organisatie. Toezichthouders verwachten steeds vaker dat bestuurders aantoonbaar betrokken zijn bij governance en risicobeheersing. In bepaalde situaties kunnen zij hiervoor persoonlijk verantwoordelijk worden gehouden.



Rob Jansen,
Business leader zakelijke dienstverlening & ICT, DNV

Juist daarom groeit de behoefte aan een gestructureerde aanpak om risico's te beheersen en aantoonbaar grip te houden op informatiebeveiliging. Rob Jansen, business leader zakelijke dienstverlening & ICT bij DNV, verzorgt audits en trainingen bij middelgrote en grote organisaties. Afwachten is volgens hem vaak de reflex. "Veel bestuurders weten wel dat wetgeving eraan komt, maar wachten vaak tot het zover is. Dan neemt de druk toe en gaan ze pas in beweging. Dat hebben we ook gezien bij de AVG."

Niet alle sectoren gelijk

Hoe serieus cybersecurity wordt genomen, verschilt sterk per sector. ICT, telecom, energie en banken hebben informatiebeveiliging traditioneel goed verankerd. Veel productiebedrijven en ondernemingen in de voedselketen lopen achter, en juist die kunnen nu onder de Cyberbeveiligingswet vallen. Bovendien geldt vaak: hoe kleiner de organisatie, hoe groter de achterstand. Mkb-bedrijven tot 250 medewerkers hebben zelden capaciteit voor een eigen information security-afdeling en zijn afhankelijk van externe adviseurs, wat een risico kan zijn.

Jansen wijst op een veelgemaakte fout. "Sommige bestuurders besluiten om alleen de interne ICT-afdeling te certificeren. Want het gaat toch over ICT? Dat is nou net de verkeerde manier van denken. Informatiebeveiliging gaat over de volledige breedte van de organisatie: fysieke beveiliging, personeel, processen. Niet alleen ICT."

De audit als sturingsinstrument

DNV werkt met een risicogebaseerde benadering. Een audit toetst niet alleen aan de norm, maar ook aan de risico's die de organisatie zelf als meest kritiek ziet, van bestuursniveau tot operationele uitvoering. "We rapporteren niet alleen het totaalresultaat, maar geven ook per thema inzicht: wat gaat goed, waar zijn kansen voor verbetering, en waar voldoe je niet aan de norm", aldus Jansen. Zo wordt de uitkomst input voor jaarplannen en beleid, niet alleen bewijs van conformiteit.

Volledig ingevoerd dekt ISO/IEC 27001 een groot deel van de Cyberbeveiligingswet af. "Het is geen garantie dat je aan de wet voldoet, maar wel een effectief raamwerk om daarnaartoe te werken en jaarlijks te verbeteren."

Jansen geeft bestuurders twee boodschappen mee: ontwikkel kennis en competenties intern, zodat je zelf beleidskeuzes kunt maken, en behandel certificering niet als eindpunt maar als cyclisch verbeterinstrument. De regeldruk neemt niet af, verwacht hij, maar wordt wel specifieker. Organisaties die nu investeren in kennis, governance en continue verbetering, zijn beter voorbereid op de volgende golf aan regelgeving. Niet omdat ze ieder vinkje kunnen zetten, maar omdat ze begrijpen waarom die vinkjes er zijn.

Wanneer governance een kostenpost wordt in plaats van een kompas

Veel ondernemingen wachten tot een crisis uitbreekt of een overnameproces vastloopt voordat ze serieus naar hun juridische structuur kijken. Dan blijkt de governance niet op orde, contracten kloppen niet met de praktijk en statuten zijn nooit vergeleken met wat het bedrijf feitelijk doet. De kosten van dat uitstel zijn zelden alleen financieel.

LXA Advocaten heeft de hoofdvestiging in Den Bosch en behoort tot de Nederlandse top 50. Carel Henderson en Willem Berendsen zijn medeoprichters en kijken vanuit verschillende posities naar dezelfde onderneming. Henderson begeleidt bedrijven bij overnames, participaties en strategische transacties. Berendsen treedt op bij herstructureringen, faillissementen en bestuurdersaansprakelijkheid, regelmatig als curator of bewindvoerder. Samen vertegenwoordigen ze de twee uiteinden van de bedrijfscyclus, maar signaleren ze dezelfde kwetsbaarheden.

Governance als blinde vlek

"In het mkb en bij familiebedrijven is governance over het algemeen minder goed op orde", zegt Henderson. Jaarrekeningen worden netjes ingediend, maar dieperliggende verplichtingen, zoals het structuurregime of contractuele afspraken, worden vaak genegeerd zolang het goed gaat.

Bij overnames leidt dat rechtstreeks tot risico's. Henderson beschrijft een actuele casus waarbij een koper een zorgonderneming overnam zonder de feitelijke bedrijfsvoering en juridische structuur te toetsen aan de statuten en toepasselijke regelgeving. "Als ze alleen al waren begonnen met de statuten te lezen, hadden ze gezien dat het helemaal niet klopte. Dit kost heel veel geld, wat absoluut niet nodig was geweest."

Berendsen herkent het patroon vanuit zijn praktijk. Concernstructuren zijn vaak te verweven om ze bij tegenwind chirurgisch uit elkaar te halen. Intellectuele eigendomsrechten zitten in de verkeerde entiteit, aandeelhoudersleningen staan zonder zekerheden op de balans, en als één onderdeel valt, volgt de rest als dominostenen. "Je wilt de diamanten van een concern intact laten en de ballast eraf kunnen snijden. Maar dat lukt alleen als je de structuur vooraf goed hebt ingericht. Vanuit die ervaring ontwikkelde LXA de Legal Structure Scan, waarmee ondernemingen en concerns worden doorgelicht op kwetsbaarheden in hun juridische structuur."

Tijdig handelen, niet afwachten

De vraag wanneer een bestuurder moet ingrijpen, is juridisch complexer dan het lijkt. Henderson wijst op de uitkeringstest bij dividenduitkeringen: de bestuurder draagt persoonlijk verantwoordelijkheid voor de beoordeling of een uitkering verantwoord is, ook als de aandeelhouder aandringt. Berendsen vult aan dat aankomende Europese regelgeving bestuurders mogelijk verplicht om zelfstandig een insolventieprocedure aan te vragen wanneer bepaalde financiële parameters zijn bereikt, zonder dat de aandeelhoudersvergadering toestemming hoeft te geven.

Het praktische advies van beiden is concreet. "Je moet dagelijks weten wat je liquiditeit is", zegt Henderson. "Cash is king. Als je cash hebt, kun je niet kapot." Berendsen voegt daaraan toe dat bestuurders meerdere scenario's moeten doordenken en tijdig adviseurs raadplegen, niet pas wanneer problemen optreden.

Voor ondernemingen die willen groeien, verkopen of overleven onder druk, begint juridische weerbaarheid niet bij de deal of de crisis. Het begint bij de structuur die daarvoor al is neergezet.



Carel Henderson en Willem Berendsen,
Medeoprichters, LXA Advocaten

lxa.nl

LXA ADVOCATEN

AI verantwoord opschalen begint met houvast bieden

Na AI-pilots willen veel bedrijven de technologie breder inzetten. Er is beleid, er zijn verantwoordelijken aangewezen en toch belandt vrijwel ieder nieuw initiatief bij de juridische afdeling. Hoe organiseer je het zo dat teams verantwoord verder kunnen, terwijl plannen met echte juridische risico's tijdig worden beoordeeld?



Judith van Schie,
Managing director, Considerati

Judith van Schie, managing director van juridisch adviesbureau Considerati, ziet veel bedrijven vastlopen in het beoordelen van AI-initiatieven waardoor projecten vertragen. Organisaties hebben wel verantwoordelijken aangewezen, maar afdelingen hebben meer duidelijkheid nodig. Waar moeten ze op letten? Wanneer is goedkeuring nodig en van wie?

Vertalen naar praktische regels

Considerati helpt bedrijven en overheden AI-, privacy- en datawetgeving vertalen naar praktische regels en governancestructuren. Die kunnen innovatie versnellen en risico's beperken, míts ze aansluiten bij de organisatiestructuur en -processen. Als een HR-afdeling bijvoorbeeld een nieuwe AI-toepassing wil gebruiken, moet duidelijk zijn wie de risico's beoordeelt en wanneer en het oordeel snel volgen. Anders vertraagt de ontwikkeling, ook als er een uitgebreid beleidsdocument ligt.

In de praktijk draait het vaak om de vraag waar risico's en verantwoordelijkheden terechtkomen. Privacy, AI en data raken vrijwel alle lagen van een organisatie, waaronder productontwikkeling, klant- en HR-processen, IT-systemen en leverancierscontracten. Daarom moeten legal, compliance, privacy, IT, security en waar nodig het bestuur samenwerken, helder maken welke beslissingen bij de business horen en bepalen wanneer een specialistische risicoanalyse nodig is – en deze besluitvormingsprocessen praktisch vormgeven. "Het gaat meestal niet om méér controle, maar om betere controle die slim is ingericht", zegt Van Schie.

Praktijkgerichte trainingen

Daarna volgt de vertaalslag naar afdelingen en hun medewerkers. Zij moeten leren welke afwegingen bij hun werk horen. Van Schie noemt de opname van een gesprek als voorbeeld: waar wordt die opgeslagen, wie heeft toegang, welke precieze beveiligingseisen gelden en gebruikt de leverancier de opname ook om zijn eigen AI-model te trainen? In trainingen werkt Considerati met voorbeelden die aansluiten op het werk van iedere groep. Medewerkers leren wat is toegestaan, wat niet mag, en hoe en wanneer ze hun vragen moeten escaleren.

Heldere kaders

Governance werkt volgens haar pas als compliance uitmondt in keuzes die werknemers herkennen. "Als je beleid ophangt naast het koffieapparaat, dan moet je het vertalen naar concrete voorbeelden. Dat past nooit op een A4'tje", zegt Van Schie. "Werknemers moeten het merendeel van hun compliancevragen zelf kunnen oplossen. Dat betekent het geven van heldere kaders, zodat je specialisten zich kunnen bezighouden met risicovolle zaken."

Van Schie stelt dat bij dit proces vooral het combineren van juridische diepgang met businessgevoel en implementatiekracht van belang is. "Natuurlijk werken we met beproefde modellen, maar we beginnen bij hoe bedrijven concreet werken: de systemen, mensen, commerciële druk en bestuurlijke risico's. Als je daar begint en verder denkt dan standaardoplossingen, bouw je aan governance die echt werkt."

considerati.com

CONSIDERATI

Wat is uw bedrijf nu écht waard?

Veel ondernemers ontdekken pas bij een voorgenomen verkoop wat hun bedrijf werkelijk waard is. Het kan zomaar zijn dat jarenlange winstgevendheid geen garantie is voor de prijs die een koper bereid is te betalen. Bij een vroege inventarisatie is er echter tijd om aan de juiste knoppen te draaien. Wanneer de verwachtingen van een ondernemer afwijken van wat de markt biedt, is dat zelden alleen een kwestie van rekenen. Om beide goed op elkaar af te stemmen, is inzicht nodig in de werkelijke waardedrijvers en het risicoprofiel van de onderneming.



Dennis van de Kamp,
Director, Rembrandt M&A

Dennis van de Kamp is director bij Rembrandt M&A en dagelijks betrokken bij waarderingen en transacties in uiteenlopende sectoren. Hij ziet ondernemers regelmatig met de vraag “Wat is mijn bedrijf waard?” worstelen. “Je kunt dat aanvliegen als een heel platte rekenkundige exercitie in Excel. Je kunt een multiple toepassen gebaseerd op andere transacties. Maar een goede waardebepaling is heel veel meer dan dat.”

Rembrandt M&A combineert bij waarderingen verschillende methodieken, waaronder discounted cashflow, rentabiliteitsmethoden en markt- en transactiemultiples. Van de Kamp benadrukt dat een goede waardering vraagt om verdieping in het bedrijf zelf: waar wordt het geld werkelijk verdiend, wat zijn de risico’s, in welke markt opereert de onderneming en wat is een realistisch toekomstperspectief? “Dat is iets anders dan rekenen op de achterkant van een sigarendoosje. En een even belangrijke subvraag is: hoe komen we tot structurele en duurzame waardecreatie?”

Wat kopers zien dat ondernemers missen

Voor veel ondernemers is het verleidelijk om een bedrijfswaardering te baseren op EBITDA-multiples. Maar meerdere factoren wegen zwaar mee die niet direct uit de winst-en-verliesrekening af te lezen zijn en daarmee ook niet direct zichtbaar zijn in een EBITDA-multiple. Van de Kamp noemt er drie die structureel worden onderschat.

> *Het gaat om gedegen marktkennis en denken als een kritische koper*

De eerste is afhankelijkheid van de directeur-grootaandeelhouder of van sleutelmedewerkers. “Veel ondernemers onderschatten de overdraagbaarheid van hun eigen rol. Een verkoper die zelf alle contacten onderhoudt met klanten en/of leveranciers en beslissingen neemt, kan wellicht een lagere prijs verwachten.” De tweede factor is de kwaliteit van financiële informatie. Het aanleveren van een aantal jaarrekeningen is onvoldoende. Tussentijdse cijfers die inzicht geven in margeontwikkeling, werkkapitaal en klantspreiding zijn essentieel voor elke serieuze en kritische koper. De derde onderschatte factor is het kapitaal dat vastzit in het bedrijf. Hoge voorraadbuffers die de ondernemer als normaal en noodzakelijk beschouwt, kunnen door potentiële geïnteresseerden anders worden beoordeeld. “Vanuit een bedrijfswaarderingsperspectief kun je jezelf dan in de vingers snijden.”





Prijs, waarde en het verschil daartussen

De uitkomst van een waardering is niet automatisch de prijs die een koper betaalt. Van de Kamp wijst op meerdere elementen die het verschil verklaren. De tijd tussen waardering en notarispassering kan een jaar bedragen, met alle marktontwikkelingen van dien. De mate van betrokkenheid van de DGA na verkoop speelt mee in de prijsbepaling. Ook het verkoopproces zelf beïnvloedt de uiteindelijke prijs aanzienlijk, bijvoorbeeld wanneer meerdere partijen tegelijk interesse tonen.

Tegelijk kunnen synergievoordelen een koper ertoe brengen meer te betalen dan de waardering van het bedrijf op zichzelf suggereert. Buy-and-buildstrategieën van private equity spelen hierin een groeiende rol. “Doordat een bedrijf onderdeel wordt van een groter geheel, wordt het geheel in verhouding meer waard. Dat zie je echt terug in sectoren waar sterke consolidatie plaatsvindt.” Ook de voorspelbaarheid van kasstromen wordt steeds belangrijker. “Bedrijven met terugkerende inkomsten en langjarige contracten worden structureel hoger gewaardeerd, omdat het risicoprofiel lager is.”

Begin op tijd

De meest concrete aanbeveling van Van de Kamp is ook de eenvoudigste: begin op tijd. Ondernemers die pas een waardering laten uitvoeren wanneer een verkoop concreet is, missen juist de inzichten die hun bedrijf sterker hadden kunnen maken. “Als je nog een aantal jaar kunt doorgaan maar toch eens wilt kijken waar je staat, zijn dat precies de inzichten die aanleiding kunnen geven om nog een stuk waardecreatie te realiseren.”

> *Een goede waardering kijkt verder dan de cijfers*

Een geslaagde waardebepaling levert dan ook meer op dan een bandbreedte. Ze maakt zichtbaar waar risico’s liggen, waar kansen onbenut blijven en welke knoppen een ondernemer kan bedienen om de onderneming sterker te positioneren, ook richting een toekomstige koper. “Het gaat om gedegen kennis van de markt, het bedrijf goed doorgronden en je volledig verplaatsen in de meest kritische koper”, aldus Van de Kamp.

Voor ondernemers die nadenken over de toekomst van hun bedrijf, loont het daarom om vroeg te beginnen. Structurele en duurzame waardecreatie vraagt tijd en gerichte inspanning. En de waardering die die ruimte biedt, begint niet vlak voor een verkoopproces, maar jaren daarvoor.

Wat onder de oppervlakte blijft, kan een organisatie ontwrichten



Marjan Olfers en Anton van Wijk,
Medeoprichters en directeuren, Verinorm

Organisaties investeren in meldprotocollen, vertrouwenspersonen en gedragscodes. Toch blijven misstanden soms jarenlang onzichtbaar voor bestuurders. De vraag is hoe bestuurders signalen van misstanden tijdig kunnen herkennen en voorkomen dat een sluimerende onderstroom uitgroeit tot een ernstige crisis.

Marjan Olfers en Anton van Wijk zijn medeoprichters en directeuren van Verinorm, een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van sociale veiligheid, integriteit, governance en organisatiecultuur. Olfers is ook hoogleraar Sport en Recht aan de Vrije Universiteit en hoogleraar integriteit en governance aan de Universiteit voor Humanistiek. Van Wijk combineert een achtergrond als psycholoog met die van jurist en criminoloog.

Wat zij bij bestuurders het vaakst tegenkomen, is een beperkt beeld van wat onderzoek eigenlijk inhoudt. “Het misverstand is dat besturen denken: we starten een onderzoek naar een persoon. Maar er is zoveel meer mogelijk. Je kunt een signalenonderzoek doen, onderzoek naar elementen van de cultuur. Besturen zien het hele palet niet”, aldus Olfers. Van Wijk vult aan dat ook de impact van persoonsgerichte onderzoeken wordt onderschat. Zodra een onderzoek loopt, weten anderen binnen de organisatie dat doorgaans snel. “Het is per definitie vertrouwelijk, maar het geruchtencircuit werkt snel en breed. Dan ontstaat onrust en weet het bestuur niet wat het mag zeggen.” Verinorm probeert opdrachtgevers daar aan de voorkant zorgvuldig op voor te bereiden.

Signalen die niet doorstromen

Een patroon dat Verinorm regelmatig ziet, is dat meldingen over sociale onveiligheid opkomen in perioden van organisatieverandering. Een reorganisatie, een nieuwe directeur met andere verwachtingen, aangescherpte prestatie- en resultaatdoelstellingen vanuit de raad van toezicht. “Verandering brengt nu eenmaal iets teweeg in organisaties”, zegt Van Wijk. “Niet ieder ongemakkelijk gesprek of verschil van inzicht betekent dat er sprake is van sociale onveiligheid. Soms schuurt het. We moeten voorkomen dat sociale veiligheid een begrip wordt waar alles onder valt.”

Olfers wijst op een verwante trend: begripsinflatie. “Denk ook aan woorden zoals slachtoffer of grensoverschrijdend gedrag. Woorden doen ertoe.” Tegelijkertijd kan ook gedrag dat niet direct als grensoverschrijdend wordt bestempeld, ingrijpende gevolgen hebben. “Niet uitgenodigd worden voor de lunch, structureel niet gegroet worden, micromanagement, ongelijk behandeld worden. Degene die dat doet, heeft het niet eens altijd door. Maar het hakt er wel in.”

Micromanagement is een concreet voorbeeld dat Verinorm de laatste tijd vaker tegenkomt. Te veel leidinggevenden laten hun medewerkers nauwelijks autonomie en sturen strak op elke stap. “De leidinggevende kreeg een onmogelijke opdracht om een bepaald resultaat te halen en probeerde grip te houden. Dit is geen rechtvaardiging maar mogelijk een verklaring voor bepaald gedrag”, zegt Olfers. De grens tussen resultaatgericht sturen en schadelijk leiderschap is dunner dan veel bestuurders beseffen.

> *Wat medewerkers niet durven zeggen, vormt het grootste risico*

Wat bestuurders zelf kunnen doen

Het kernprobleem is dat informatie over wat er echt speelt de bestuurder vaak niet bereikt. Medewerkers durven een leidinggevende zelden rechtstreeks aan te spreken. “Ze zijn mondig tegenover collega’s, maar niet tegenover hun leidinggevende. Het versteent dan binnen de organisatie, er ontstaat een onderstroom. Het bestuur denkt dat het goed gaat, want de doelstellingen worden gehaald”, aldus Van Wijk. Pas als er een melding binnenkomt, blijkt hoe lang de problemen al spelen en hoeveel medewerkers eronder lijden of ervan op de hoogte zijn.

Het alternatief is proactief handelen. Verinorm ziet een toename van cultuuronderzoeken waarbij organisaties de temperatuur willen meten voordat er een crisis is. Ziekteverzuim dat oploopt, vertrek van meerdere medewerkers achter elkaar, anonieme signalen zonder duidelijke bron. “Dan nemen besturen hun verantwoordelijkheid om vroegtijdig te kijken wat er aan de hand is”, zegt Olfers. “En we betrekken in onderzoeken medewerkers steeds vaker actief bij de oplossingsrichting.”

Van Wijk benadrukt dat een medewerkers-tevredenheidsonderzoek een vertrekpunt is, maar niet het hele verhaal vertelt. “Dat levert platte informatie waar een bestuurder vaak weinig mee kan.” Er is behoefte aan echt onderzoek om de onderstroom boven te halen en te leren van eerdere incidenten. Maar ook regelmatig informeel contact tussen leidinggevende en werknemer, een wandeling van tien minuten, een gesprek zonder agenda: dat levert vaak meer op dan een tevredenheidsonderzoek.

Onderzoek doen is een vak

Een waarschuwing die Olfers en Van Wijk nadrukkelijk meegeven: ga niet zelf onderzoek doen, zeker niet bij persoonsgerichte kwesties. “We zien regelmatig dat organisaties zelf zijn begonnen. De bedoelingen zijn goed, maar het eindresultaat kan beschadigend zijn. Voor melder(s), voor beschuldigde(n), voor de organisatie als geheel”, zegt Van Wijk. Onafhankelijkheid en methodische zorgvuldigheid zijn geen luxe, maar voorwaarden voor bruikbare conclusies en aanbevelingen.

Olfers formuleert de kernboodschap helder. “Weet wanneer je welk type onderzoek inzet. Laat je daarover informeren door mensen die er verstand van hebben. En als je dat doet, weet je ook daadwerkelijk wat je meet.”

Als alles werkt, maar niemand ziet wat er misgaat

Een kritiek bedrijfsproces draait al maanden op onbetrouwbare AI-uitkomsten. Geen alarm, geen storing, geen melding. Dat scenario klinkt vergezocht, maar is voor organisaties die AI inbedden in hun primaire processen een reëel risico. Hoe weet een organisatie of zij dergelijke risico's tijdig herkent en in staat is adequaat te handelen wanneer het misgaat?

Digitale weerbaarheid is een containerbegrip, erkent Bert Witteveen, partner bij Argis Consultants. "Bestuurders denken bij digitale weerbaarheid vaak aan hun eigen organisatie. Maar ze besteden veel uit, ook steeds vaker AI-toepassingen. Daarmee besteden ze niet hun verantwoordelijkheid uit. Het gaat er niet alleen om wat je contractueel hebt vastgelegd, maar vooral of je in de praktijk kunt handelen als het misgaat"

Wet- en regelgeving dwingt organisaties die vragen serieuzer te nemen, van DORA en AVG tot de AI Act, die specifieke eisen stelt aan het verantwoord inzetten van AI. Steeds vaker krijgen ook leveranciers van AI-diensten via hun opdrachtgevers te maken met aanvullende eisen, ziet Witteveen. "Organisaties moeten begrijpen hoe afhankelijk ze van die partijen zijn en welke risico's dat met zich meebrengt."

Van beleid naar besluitvorming

Beleid op papier en aantoonbare compliance betekenen niet automatisch dat een organisatie ook daadwerkelijk weerbaar is. De echte toets is of maatregelen in de praktijk werken en of onder druk de juiste beslissingen worden genomen.

Argis Consultants ontwikkelt crisisoefeningen die aansluiten op de werkelijke processen, systemen en leveranciers van een organisatie. "Bij een standaardscenario hoor je al snel: bij ons werkt dat anders", zegt Yvonne Telleman, partner bij Argis.

Wat oefeningen blootleggen, gaat verder dan procedures. Tijdsdruk, emotie en rolverdeling bepalen hoe beslissingen worden genomen. "Je ziet weleens dat iemand die dominant is de hele crisisaanpak naar zijn hand zet, terwijl het handboek terzijde wordt gelegd", zegt Witteveen.

"Het meest effectief zijn gezamenlijke oefeningen met leveranciers die AI gebruiken. Wat als AI ongemerkt verkeerde beslissingen neemt? Wie grijpt in? Welk mandaat heeft de leverancier? Wie informeert klanten? Als je dat samen doorleeft, weet je als bestuur of je daadwerkelijk kunt ingrijpen"

AI: als alles werkt, maar de uitkomsten niet kloppen

AI-problemen kunnen zich sluipend ontwikkelen, terwijl systemen technisch gewoon blijven functioneren. Telleman: "Als je mensen niet hebt opgeleid om AI-uitkomsten te beoordelen, kun je geen controle uitoefenen. Het risico is niet alleen dat AI fouten maakt, maar ook dat niemand die fouten nog herkent. Dan kun je zes maanden later niet terugvinden waar het fout is gegaan, of welke besluiten door die uitkomsten zijn beïnvloed." Witteveen benadrukt dat doorlopend toetsen essentieel is.

Organisaties die dat niet borgen, geven de controle uit handen. Dat knelt wanneer AI ingebed raakt in besluitvormingsprocessen met directe impact op klanten. "Oefenen", zegt Telleman, wanneer gevraagd naar de eerste stap voor bestuurders. "Je kunt compliant zijn en alles ingeregeld hebben. Maar weet je ook of je organisatie tijdig herkent wanneer het misgaat én in staat is adequaat te handelen?"



Datakwaliteit begint bij de vraag wat je eigenlijk bewaart

Een criminele groep claimt vijftig gigabyte aan klantdata te hebben buitgemaakt, waaronder bijna vijfentwintig miljoen e-mailadressen. De onderhandelingen over losgeld lopen stuk, de gegevens gaan online. Pas daarna gaat iemand kijken wat er werkelijk in zat.



Harald Dols,
CEO en medeoprichter, STRIKE Group

Dat is wat er in augustus 2026 gebeurde bij kledingmerk Carhartt, toen afpersgroep ShinyHunters de dataset openbaar maakte. Analyse door beveiligingsonderzoeker Troy Hunt wees uit dat bijna de helft van de records niet naar bestaande personen verwees. Verzonnen identiteiten, onwaarschijnlijke geboortedata, locaties waar Carhartt nauwelijks klanten heeft. Van de echte e-mailadressen was bovendien 83 procent al bekend uit eerdere datalekken.

"Er wordt iets gestolen en dat is dan nieuws. Maar er is daarna eigenlijk geen aandacht meer voor wat er gestolen is", zegt Harald Dols, CEO en medeoprichter van STRIKE Group.

Garbage in, garbage out

Voor Dols illustreert de Carhartt-casus een fundamenteler probleem dan cybersecurity alleen. Organisaties verzamelen jarenlang data, parkeren die ergens en staan bij een incident voor een simpele vraag die ze niet kunnen beantwoorden: wat staat er in onze systemen? "Op het moment dat er een claim ligt, moet je kunnen zeggen wat je had. Waar die gegevens vandaan kwamen en of ze ooit zijn gecontroleerd."

Dols verwijst daarbij naar het principe garbage in, garbage out. Als de kwaliteit en herkomst van data niet worden bewaakt bij binnenkomst, stapelen organisaties ongemerkt vervuiling op. Die vervuiling verspreidt zich bovendien. Wanneer deze organisaties hun klantdata gebruiken voor validatiedoeleinden en die gegevens voor de helft uit fictieve records bestaan, kunnen geautomatiseerde systemen nieuwe vervuiling goedkeuren.

STRIKE Group richt zich als vertrouwensbouwer op precies dat snijvlak: identiteitsverificatie gekoppeld aan doorlopende datakwaliteit. Het bedrijf maakt daarbij onderscheid tussen validatie en verificatie. Validatie controleert of een gegeven zoals een adres überhaupt bestaat. Verificatie stelt vast of de persoon ook daadwerkelijk aan dat gegeven gekoppeld kan worden. Die tweetrapsaanpak helpt klanten efficiënter te investeren in de juiste controles.

Van momentopname naar doorlopend vertrouwen

Een ander belangrijk punt is wat het bedrijf 'ongoing monitoring' noemt. Veel compliance-processen zijn ingericht als momentopname: een klant wordt bij onboarding gecontroleerd, daarna wordt aangenomen dat de gegevens betrouwbaar blijven. Dols stelt daar een andere benadering tegenover. "Vertrouwen moet gedurende de hele levenscyclus van data opnieuw kunnen worden vastgesteld."

Daarmee raakt het vraagstuk ook aan dataminimalisatie. Wie alleen bewaart wat strikt noodzakelijk is, verkleint niet alleen de kans op een incident, maar maakt compliance ook uitvoerbaarder. "Als je die data niet hebt, hoef je je er ook niet verantwoordelijk voor te voelen. Je zolder blijft lekker opgeruimd."

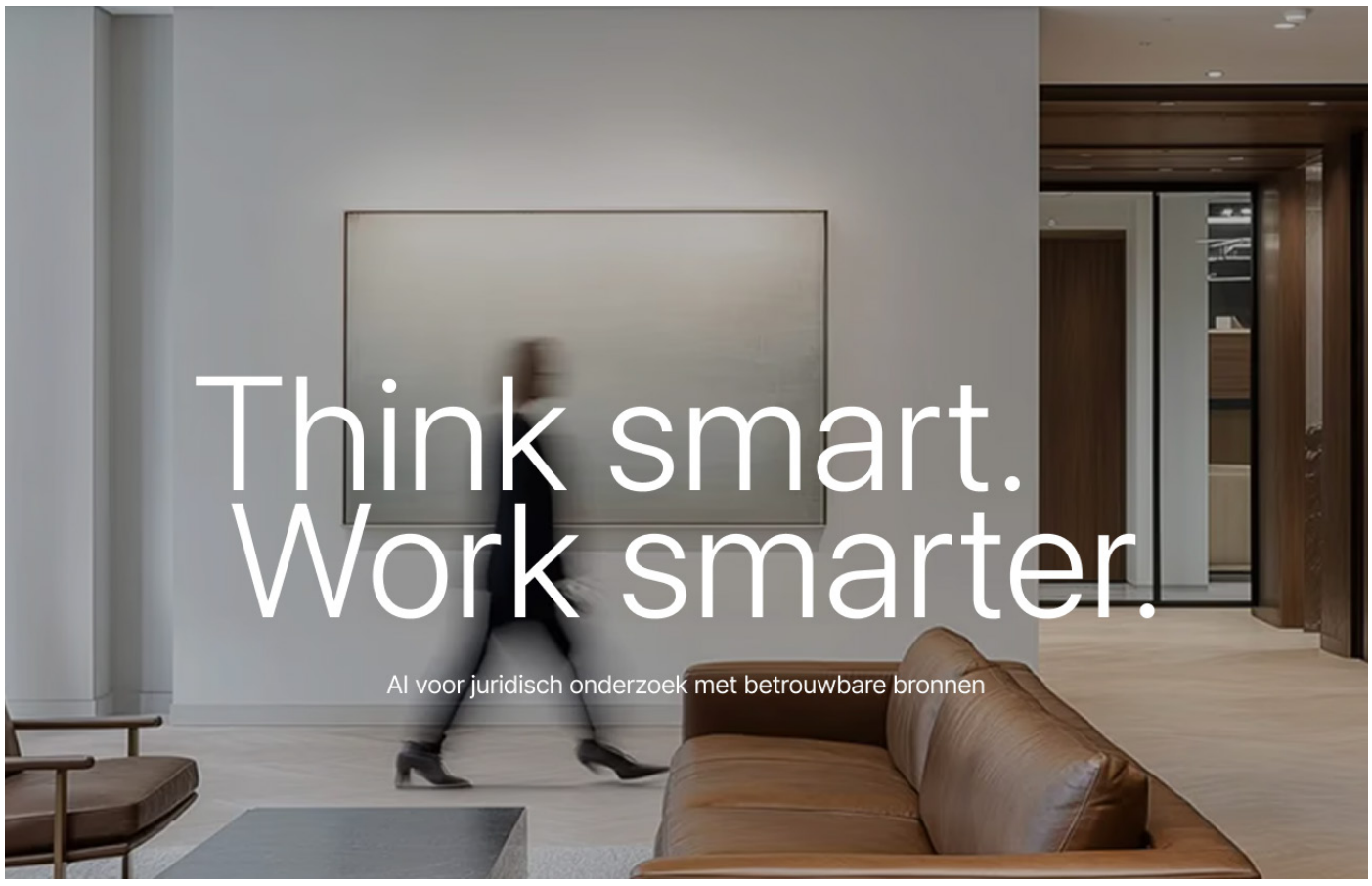
Organisaties die precies weten welke data zij vragen en bezitten, waar die vandaan komt en hoe betrouwbaar ze is, staan bij een audit, een fraudegeval of een cyberincident niet met lege handen. "Ze hebben een antwoord op de belangrijkste vraag en kunnen daarop vertrouwen."

Juridisch onderzoek versnelt, betrouwbaarheid blijft leidend

Een klein foutje in een juridische analyse kan al grote impact hebben op een zaak. Waar generatieve AI moeiteloos grote hoeveelheden informatie verwerkt, ligt in de juridische praktijk altijd het risico op de loer dat een antwoord overtuigend klinkt, maar inhoudelijk net verkeerd is. Het gaat daarom niet alleen om sneller zoeken, maar vooral om weten welke bronnen echt toepasselijk zijn, hoe uitspraken samenhangen en hoe betrouwbaar het eindresultaat werkelijk is.



Munib Ali,
AI-specialist en co-founder Legisys



Gericht op één vakgebied

Het legal-techbedrijf Legisys focust zich volledig op het toepassen van AI ten behoeve van juridisch onderzoek, en niet op alle denkbare toepassingen binnen advocatenkantoren. “We hebben er heel bewust voor gekozen om ons volledig op deze niche te richten”, zegt AI-specialist en oprichter Munib Ali. Bij transacties draait AI vaak om het vinden van patronen in grote hoeveelheden documenten, maar juridisch onderzoek is veel meer een kwalitatief proces. “Je wilt het gemak van ChatGPT, maar wel met de betrouwbaarheid van de bronnen waarmee je als jurist gewend bent te werken.”

Onderlinge samenhang

Medeoprichter Arnoud Fioole is sinds 2000 advocaat en werkte jarenlang in de internationale advocatuur. Hij begint juridisch onderzoek uitdrukkelijk niet bij een snelle zoekopdracht. “Je kunt je praktijk nu eenmaal niet bedrijven op basis van alleen wet- en regelgeving en de uitspraken die op Rechtspraak.nl staan.” Relevante rechtsliteratuur en de onderlinge samenhang tussen uitspraken zijn minstens zo belangrijk.

Dat uitgangspunt is ook duidelijk zichtbaar op het platform van Legisys. Verwijzingen naar rechtspraak worden realtime bijgehouden en uitspraken worden verrijkt met veel meer zoektermen dan Rechtspraak.nl zelf gebruikt. Ook worden uitspraken binnen dezelfde zaak aan elkaar gekoppeld. “Zo voorkomen we dat een klant zich beroept op een uitspraak die intussen in hoger beroep of cassatie is vernietigd”, zegt Fioole.

Minder functies, meer diepte

De ontwikkelaars van Legisys kiezen daarbij niet voor een zo lang mogelijke lijst met mogelijkheden. “Bij juridische informatie is het heel belangrijk dat je voorkomt dat het model dingen verzint. Een antwoord kan nog zo overtuigend klinken, maar als het juridisch niet klopt, heb je er niets aan”, stelt Ali. “De huidige versie is volwassen genoeg voor de grootste Nederlandse kantoren, terwijl de optimalisatie dagelijks doorgaat.”

Dat uitgangspunt heeft ook een technische basis. Generatieve AI zoekt van nature naar semantische overeenkomsten, maar juridische betekenis zit vaak in context, uitzonderingen en relaties tussen bronnen. “We zijn vanaf het begin heel diep gegaan in de manier waarop we de ontologie van ons systeem opbouwen”, zegt Ali. Juridische concepten en hun onderlinge relaties vormen daarmee de basis waarop het model antwoorden genereert.

Techniek naast juridische ervaring

Die combinatie van technologie en vakkennis is volgens Fioole bepalend. Het team telt inmiddels 26 medewerkers en bestaat uit gespecialiseerde AI-engineers en juridische professionals. “Alleen uitstekende techneuten en een enorme hoeveelheid juridische bronnen zijn niet genoeg”, benadrukt hij. “Het huwelijk tussen tech en legal is naar de aard atypisch. Om echt het verschil te kunnen maken in deze sector, is het een must om er ook deel van uit te maken.”

Legisys bedient grote gespecialiseerde advocatenkantoren, maar ook kleinere juridische partijen. Volgens de oprichters is de meerwaarde vooral duidelijk bij kantoren waar dagelijks veel juridisch onderzoek wordt gedaan. Fioole: “We willen hoogwaardige en betrouwbare AI-technologie toegankelijk maken voor de Nederlandse juridische advies- en procespraktijk.”

> *Het huwelijk tussen tech en legal is atypisch*

Van losse tool naar ecosysteem

Een praktische vraag bleef daarbij bestaan: hoe voorkom je dat advocaten voortdurend tussen AI-platforms moeten wisselen? Grote kantoren gebruiken voor verschillende werkzaamheden al gespecialiseerde systemen. Daarom heeft Legisys een API- en MCP-koppeling ontwikkeld, waarmee juridisch onderzoek naar Nederlands recht rechtstreeks in andere AI-platforms kan worden geïntegreerd. Specialisatie vormt zo geen digitale drempel, maar een aanvulling op bestaande workflows. “Men kan gewoon in dezelfde omgeving blijven werken”, zegt Fioole. “Dat is niet alleen een doorbraak voor ons, maar vooral voor onze klanten.”

Ook energie telt

Een ander aandachtspunt vormt de ecologische voetafdruk. Dat diverse Legisys-teamleden een achtergrond in impactondernemen hebben, berustte aanvankelijk op toeval. Maar dit leidde tot een bewuste zoektocht naar een duurzamere digitale infrastructuur. “We kijken hoe we onze diensten kunnen onderbrengen in een infrastructuur met een veel lagere footprint”, verklaart Ali. Daarbij wordt onder meer gekeken naar een lokale cloudinfrastructuur waarbij de restwarmte van servers wordt benut.

Voor Legisys blijft de rode draad dat technologie niet alleen draait om de techniek, maar een specialistisch instrument moet zijn dat juridische professionals meer zekerheid geeft in een sector waar de marge voor fouten klein is. Fioole: “Als we voorop willen lopen in juridisch onderzoek, moet iedere beslissing die we nemen de vraag beantwoorden: maakt dit het onderzoek beter?”



Arnoud Fioole,
Advocaat en co-founder Legisys

Aangeboden door Libra by Wolters Kluwer

Juridisch werk verandert van zoeken naar denken

Juristen besteden traditioneel een aanzienlijk deel van hun tijd aan taken die weinig met juridisch redeneren te maken hebben: informatie samenvoegen uit documenten, zoekwoorden invoeren, bronnen handmatig controleren. Generatieve AI verandert die dynamiek snel en neemt steeds meer van zulke taken over.



Yannek Wloch,
Director legal engineering, Libra by Wolters Kluwer

Yannek Wloch, director legal engineering bij Libra by Wolters Kluwer, is zelf opgeleid tot advocaat. Die achtergrond kleurt zijn perspectief op de adoptie van AI in de rechtspraktijk. “Elke taak die een beetje vervelend is voor een jurist, en die geen echte juridische expertise vereist, is een perfecte kandidaat voor AI”, zegt Wloch. “Dat is waar het vertrouwen begint.”

Van zoekwoord naar concrete vraag

De veranderende manier waarop juristen onderzoek doen, is volgens Wloch een van de meest concrete gevolgen van AI. Waar juristen vroeger abstracte zoektermen invoerden en zelf verbanden moesten leggen, kunnen ze nu een volledig document uploaden en Libra vragen welke argumenten op basis van de onderliggende rechtsbronnen kunnen worden aangevochten. “Je voert geen zoekwoorden meer in. Je schrijft de exacte vraag van je klant uit, of iets van de andere partij, en werkt met de resultaten.”

> *Juridische expertise verschuift van karakter*

Dat geldt ook voor documentanalyse. Via Libra by Wolters Kluwer kan een contract worden getoetst aan toepasselijke wet- en regelgeving en auteurscommentaren. De analyse geeft een overzicht van juridisch zwakke clausules, met klikbare bronvermeldingen. Dat de informatie terug te voeren is op betrouwbare en gezaghebbende juridische bronnen, is voor Wloch essentieel. “Als er feiten of juridische standpunten in zitten, moet je een aanklikbare bron hebben om te controleren of het klopt. Want als je met verkeerde feiten werkt, kun je de beste juridische mening hebben, maar beredeneer je de verkeerde werkelijkheid.”

De jurist blijft verantwoordelijk

Hoe ver AI ook reikt in de workflow, de professionele verantwoordelijkheid blijft bij de gebruiker. Dat is voor Wloch een ontwerpprincipe, geen disclaimer. Libra werkt met een human-in-the-loop-benadering: bij elke stap zijn de onderliggende bronnen zichtbaar en controleerbaar. “We proberen gebruikers maximaal inzicht te geven in wat de AI doet. Maar uiteindelijk blijven zij verantwoordelijk.”

> *De cliënt wordt niet geholpen met een AI-gegenereerde tekst*

Juridische expertise, zo stelt Wloch, verschuift daardoor van karakter. Beoordelen of iets een juridisch probleem is, communiceren met cliënten, uitleggen wat een AI-gegenereerde analyse betekent: dat zijn vaardigheden die AI niet zal overnemen. “Als alle juridische kennis alleen in de AI zit, kun je het niet goed uitleggen. En je cliënt is niet geholpen met een AI-gegenereerde tekst die je hem toezendt.”

Wolters Kluwer positioneert Libra als het operationeel centrum van de juridische werkdag, gekoppeld aan e-mail, documentbeheersystemen en praktijksoftware. De ambitie is dat AI niet langer een apart instrument is naast het werk, maar verweven raakt met elke stap erin. “We willen”, zegt Wloch, “hét besturingssysteem worden.”

Wolters Kluwer

Libra by Wolters Kluwer

wolterskluwer.com - libratech.ai

Aangeboden door Davids Advocaten

Goede marges, hoge schulden: het dilemma van veel levensvatbare bedrijven

Ondernemingen staan voor een stapeling van uitdagingen: geopolitieke spanningen, oplopende regeldruk en strengere compliance-eisen. Ze dwingen bestuurders en aandeelhouders om risicobeheersing, governance en financiële verantwoording op orde te brengen. Bedrijven torsen bovendien nog altijd coronaschulden met zich mee, terwijl kostenstijgingen niet altijd aan klanten kunnen worden doorberekend. Het resultaat: operationeel gezond, maar technisch failliet.

“Een bedrijf kan goede marges maken, maar toch een onhoudbare kapitaalstructuur hebben”, zegt Joris Boddaert, advocaat-partner bij Davids Advocaten. “Op enig moment komt dan de vraag: financieren, herstructureren of failliet laten gaan?” Boddaert ziet dat aandeelhouders geregeld kiezen voor bijstorten, hopend dat het jaar erop beter gaat. “Dat zie je vaak bij familiebedrijven, waar de nalatenschap aan de onderneming is verbonden. Dan is het lastig om te zeggen: ‘we laten de boel maar omvallen’. Vaak komt een jaar later hetzelfde dilemma terug.”

Davids Advocaten begeleidt vooral bedrijven in het hogere mkb-segment bij die keuze en de uitvoering ervan. Is een onderneming rendabel maar de schuldenlast te hoog, dan kan aanpassing van de financieringsstructuur uitkomst bieden. “Denk aan een investeerder die nieuw geld inbrengt, gecombineerd met schuldeisers die een deel van hun vordering prijsgeven, zodat het bedrijf door kan”, legt Boddaert uit. “Voor een leverancier betekent dat minder geld terug, maar wel een klant behouden.”

Zo’n akkoord vraagt om gedegen financiële onderbouwing: wat krijgen schuldeisers bij herstructurering en bij een faillissement? Boddaert: “Vaak stemmen alle betrokken partijen in. Lukt dat niet, dan kan de rechter om goedkeuring worden gevraagd via de Wet homologatie onderhands akkoord (WHOA), waardoor het akkoord onder voorwaarden ook bindend wordt voor tegenstemmende schuldeisers.” De WHOA gebruiken is volgens Boddaert niet altijd gepast. “Soms denken ondernemers dat zij er enkel hun belastingschuld mee kunnen schrappen, terwijl ze andere schuldeisers volledig willen afbetalen. Dat doen wij niet. Wij maken een gebalanceerd akkoord voor alle belanghebbenden. Dit onderstreept dat wij governance en zorgvuldige belangenafweging altijd centraal stellen. Niet alleen omdat de wet dat vereist, maar omdat het de duurzaamheid van de oplossing bepaalt.”

Een herstructureringstraject betekent cash out op een kritiek moment in de liquiditeitspositie. Maar uiteindelijk levert een succesvolle sanering een veelvoud van de kosten op. “We spreken daarom met regelmaat een succesvergoeding af”, aldus Boddaert: “Slaagt het traject, dan gaat de vergoeding omhoog.”

Ook technologie speelt een rol bij het beheersen van kosten en het opsporen van financiële risico’s. “Vroeger kostte dat ons misschien vijftig uur; nu brengen we dat met AI-ondersteuning in een paar uur volledig in kaart. Daardoor kunnen we met een klein team veel grotere zaken aanpakken, en vaker vooraf vaste prijzen afspreken.”

In een tijd van toenemende regelgeving, geopolitieke onzekerheid en compliance-eisen groeit de noodzaak om het financiële en juridische huis op orde te hebben vóórdat problemen escaleren. Davids Advocaten bewijst dat risicobeheersing, governance en technologie goed kunnen samengaan met kostenbewustzijn en elkaar zelfs kunnen versterken. Zo ontstaat een route naar herstel die zowel juridisch verantwoord als economisch houdbaar is.



Joris Boddaert,
Advocaat-partner, Davids Advocaten

DAVIDS ADVOCATEN

davidslaw.nl

Contract- en leveranciersmanagement krijgt een strategische rol

Organisaties besteden steeds meer uit en raken daardoor sterker afhankelijk van andere schakels in de keten. Dat maakt goed contract- en leveranciersmanagement belangrijker. Niet alleen om afspraken vast te leggen, maar vooral om ervoor te zorgen dat externe partijen daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.



Linda Tonkes,
Algemeen directeur, CM Partners



Lyanne Oussoren fotografie

Linda Tonkes is algemeen directeur van CM Partners, dat best practices ontwikkelt en trainingen aanbiedt op het gebied van contract- en leveranciersmanagement. Zij ziet dat afhankelijkheden in iedere sector toenemen. Specialisatie speelt daarin een grote rol. Organisaties richten zich op een kleiner deel van hun eigen keten en besteden andere activiteiten uit. Tegelijkertijd verandert technologie sneller en zijn marktomstandigheden minder voorspelbaar. Daardoor wordt het lastiger om voor meerdere jaren exact vast te leggen hoe een behoefte moet worden ingevuld. “Een organisatie kan bijna niets meer volledig zelfstandig realiseren en is voor steeds meer onderdelen afhankelijk van andere partijen. Daardoor wordt ook het succes van je samenwerkingen bepalender voor het succes van je organisatie. Contract- en leveranciersmanagement horen daarom dicht tegen de bedrijfsvoering aan te liggen.”

Volgens Tonkes gaat het in de praktijk nog vaak mis zodra een contract eenmaal is getekend. De afspraken zijn dan juridisch vastgelegd, maar verdwijnen vervolgens naar de achtergrond. Medewerkers richten zich op de uitvoering en grijpen pas in als problemen zichtbaar escaleren. Daarmee gaat waarde verloren die eerder is opgebouwd.

Heldere rollen

Voor Tonkes is contractmanagement dan ook geen administratieve controlefunctie en gaat leveranciersmanagement veel verder dan relatiemanagement. Het realiseren van leveranciers- en contractdoelstellingen die direct zijn afgeleid van de bredere organisatiedoelstellingen staat centraal. Dat vraagt om duidelijke verantwoordelijkheden binnen de eigen organisatie én aan de kant van de wederpartij. Rollen moeten vooraf helder zijn, zodat betrokkenen weten wie waarop stuurt en wanneer overleg of escalatie nodig is. “Veel problemen ontstaan doordat organisaties dezelfde woorden gebruiken, maar daar iets anders onder verstaan. De ene kijkt vooral juridisch, terwijl de andere vooral prestaties of verplichtingen bewaakt. Als die rollen niet duidelijk zijn, praten mensen al snel langs elkaar heen. Juist heldere definities maken samenwerking eenvoudiger.”

Daarbij draait het volgens Tonkes om veel meer dan naleving van verplichtingen. Organisaties moeten ook sturen op de bijdrage van contracten en leveranciers aan de bredere bedrijfsdoelen, op korte en lange termijn. Dat werkt beter wanneer partijen niet uitsluitend op detailniveau praten, maar ook bespreken wat zij samen willen bereiken. Zo kan een schoonmaakcontract bijvoorbeeld niet alleen worden beoordeeld op uitgevoerde werkzaamheden, maar ook op medewerkerstevredenheid, duurzaamheid of innovatie.

De professionalisering begint volgens Tonkes binnen de organisatie zelf. Soms komt de beweging van bovenaf, bijvoorbeeld doordat bestuur of management meer grip wil op risico’s en prestaties. In andere gevallen ontstaat die vanaf de werkvloer, waar medewerkers ervaren dat processen onduidelijk zijn of verantwoordelijkheden versnipperd liggen. In beide gevallen zijn draagvlak en eenduidige werkwijzen nodig om contract- en leveranciersmanagement structureel onderdeel van de organisatie te maken.

“Je kunt een nieuw systeem kopen of extra mensen aannemen, maar daarmee los je een onduidelijk proces niet op. Eerst moet helder zijn hoe je wilt werken en wie waarvoor verantwoordelijk is. Pas daarna kun je technologie of extra capaciteit effectief inzetten. Anders automatiseer je vooral bestaande onduidelijkheid.”

Blauwdruk

Daar sluiten ook de CATS best practices van CM Partners op aan. Tonkes omschrijft die als blauwdrukken met definities, rollen en processtappen die organisaties kunnen gebruiken om hun eigen werkwijze in te richten. De methodes zijn gebaseerd op jarenlange praktijkervaring en moeten voorkomen dat iedere organisatie opnieuw vanaf nul bepaalt wat professioneel contract- en leveranciersmanagement inhoudt.

Technologie krijgt ondertussen een steeds grotere rol. Contract- en leveranciersmanagementsystemen zijn al breed ingevoerd en ook kunstmatige intelligentie zal volgens Tonkes delen van het werk automatiseren. Vooral standaardtaken kunnen eenvoudiger worden. Dat vergroot tegelijk het belang van kwalitatief goede data en duidelijk gedefinieerde processen. “AI kan veel standaardwerk overnemen en sneller signaleren waar iets afwijkt. Maar als processen niet goed zijn ingericht, wordt ook de automatisering onbetrouwbaar. Menselijke vaardigheden blijven bovendien belangrijk, juist wanneer belangen botsen of relaties onder druk komen te staan.”

Tonkes verwacht dat het vak daardoor inhoudelijk verschuift. Juridische en administratieve werkzaamheden zullen deels verder worden geautomatiseerd, terwijl communicatieve en relationele vaardigheden zwaarder gaan wegen. Tegelijkertijd voorziet zij verdere specialisatie. Net als IT en facilitair management kan contractmanagement zich ontwikkelen tot een functie die organisaties deels extern laten uitvoeren.

Daarnaast wordt contract- en leveranciersmanagement belangrijker doordat organisaties steeds meer verantwoordelijkheid dragen voor wat elders in hun keten gebeurt. Niet alleen wetgeving, maar ook klanten, financiers en andere stakeholders stellen hogere eisen aan leveranciers en ketenpartners. Goed contractmanagement raakt daardoor steeds sterker verweven met de continuïteit en het toekomstige bestaansrecht van organisaties.

Compliance raakt steeds meer organisaties

EDUCATIE

Compliance is allang niet meer uitsluitend het terrein van banken en andere grote financiële instellingen. Nieuwe Europese regels, zoals de antiwitwasverordening (AMLR) die vanaf juli 2027 geldt, vergroten de verplichtingen voor organisaties. Ook strengere integriteitseisen vragen aandacht, terwijl digitale geldstromen steeds nieuwe risico's creëren. Daardoor moeten ook veel kleinere organisaties vaker aantonen hoe zij risico's beheersen.



Linda Keulen,
Opleidingsmanager compliance opleidingen, Nederlands Compliance Instituut

Linda Keulen, opleidingsmanager compliance opleidingen bij het Nederlands Compliance Instituut, onderdeel van Certify360 EdTech Group, ziet dat vooral kleinere organisaties moeite hebben om compliance goed te organiseren. "Bij grote financiële instellingen is compliance stevig ingebed. Bij kleinere organisaties krijgt iemand het onderwerp er vaak naast andere taken bij. Daardoor ontbreekt soms de tijd of specialistische kennis om ontwikkelingen goed te volgen. Terwijl ook zij met wettelijke verplichtingen en integriteitsrisico's te maken hebben." Bij zorgfraude ziet Keulen dat verschillende partijen samen verantwoordelijk zijn voor signalering. Zorginstellingen, gemeenten, verzekeraars en banken beschikken ieder over een deel van de informatie. Samenwerking binnen de privacykaders kan misbruik eerder zichtbaar maken.

Klantonderzoek

Ook bij klantonderzoek ziet Sjoerd van Dijk-Westerdaal, opleidingsmanager CDD-/KYC-opleidingen bij het Nederlands Compliance Instituut, een belangrijke ontwikkeling. Klantonderzoek stopt volgens hem niet nadat een relatie is geaccepteerd. "CDD is nooit echt afgerond. Nieuwe informatie over een klant of leverancier kan het risicoprofiel veranderen. Organisaties moeten zulke signalen opnieuw wegen en bepalen of de relatie nog past binnen hun beleid."

Dat wordt ingewikkelder door internationale geldstromen en crypto-assets. Financiële instellingen die eerder dachten dat cryptotransacties buiten hun processen vielen, krijgen daar volgens Van Dijk-Westerdaal steeds vaker mee te maken. Ook deze instellingen moeten kunnen beoordelen waar geld vandaan komt en waar het naartoe gaat. Technologie kan daarbij ondersteunen, bijvoorbeeld door afwijkende patronen in transactiedata sneller te signaleren. Tegelijk waarschuwen beide deskundigen voor blind vertrouwen in algoritmen. AI kan foutieve signalen geven, persoonsgegevens onrechtmatig verwerken of uitkomsten produceren die een organisatie moeilijk kan uitleggen aan een toezichthouder.

Keulen ziet ook een groeiende rol voor permanente educatie. Complianceprofessionals moeten hun kennis bijhouden, en organisaties die onder de antiwitwaswet (Wwft) vallen, zijn wettelijk verplicht ook relevante medewerkers op te leiden. "Compliance hoort niet alleen bij één afdeling. Alle medewerkers moeten begrijpen welke risico's zij in hun eigen werk kunnen tegenkomen. Alleen dan wordt integriteit onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering."

Ketenpartners

Ook bedrijven buiten het financiële toezicht merken dat de verwachtingen stijgen. Volgens beiden krijgen bedrijven in bijvoorbeeld vastgoed, scheepvaart en software steeds vaker de vraag hoe zij hun integriteitsbeleid kunnen onderbouwen. Niet alleen regelgeving, maar ook opdrachtgevers en ketenpartners leggen de lat daarbij steeds hoger.

Dat vergroot ook het belang van aantoonbaarheid. Organisaties krijgen vaker de vraag van klanten en internationale partners hoe zij compliance, integriteit en witwaspreventie hebben ingericht. Daarmee verschuift compliance van een interne controlefunctie naar een bredere voorwaarde voor vertrouwen in zakelijke relaties: iets wat organisaties niet alleen moeten, maar steeds vaker zelf willen.

Tekst: Hugo Schrameyer



Sjoerd van Dijk-Westerdaal,
Opleidingsmanager CDD-/KYC-opleidingen, Nederlands Compliance Instituut

Wanneer gemak gevaarlijker is dan risico

Financiële producten zijn nog nooit zo toegankelijk geweest. Met een paar tikken op een smartphone koop je een beleggingsfonds, vraag je een lening aan of stap je in een crowdfundingproject. Die lage drempel is winst voor consumenten die vroeger volledig buiten de markt vielen. Gemak is echter niet hetzelfde als inzicht, en daar ligt een groeiend en onderschat probleem.



Arwin Bandari,
Oprichter en adviseur, FinTech Direct

Arwin Bandari ziet het dagelijks. Als oprichter en adviseur van FinTech Direct begeleidt hij particulieren en ondernemers bij financiële keuzes in een wereld waarin platforms vermenigvuldigen en producten complexer worden terwijl ze er eenvoudiger uitzien. Zijn achtergrond bij onder meer beleggingsbroker DEGIRO en crowdfundingplatform Collin Crowdfund geeft hem zicht op beide kanten van die markt.

Een impulsaankoop is geen beleggingsplan

"Een exchange-traded fund koop je in een paar tikken, maar achter elke aankoop zit een commitment van heel veel jaren.", zegt Bandari. "Volgens Bloomberg zijn er in de VS inmiddels meer ETF's dan aandelen. Wie kiest op basis van een tip van een goede vriend, kiest misschien een platform dat bij die vriend past, maar niet bij hemzelf." Iemand die enthousiast wordt van grafieken en data denkt anders dan iemand die diezelfde informatie juist angstig maakt. Dat verschil bepaalt of iemand verstandig blijft handelen of emotioneel reageert op koersschommelingen en daardoor verkeerde beslissingen neemt.

De prijs van het verkeerde platform

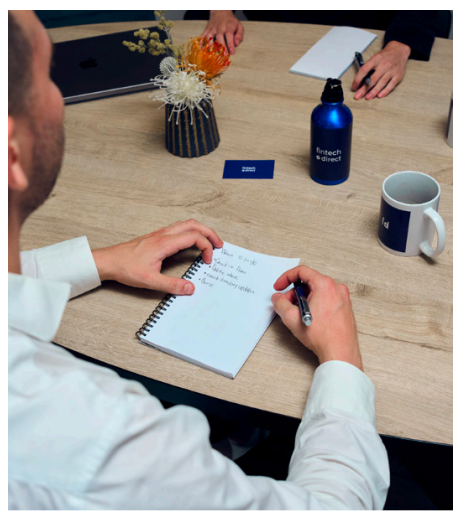
Vergelijkingssites tonen kosten, dienstverlening en productmogelijkheden. Wat ze vaak niet tonen: of een platform een menselijke klantenservice biedt, hoe het omgaat met gebruikers die veel in het buitenland verblijven, hoe snel het innoveert en welke reputatie het heeft. "Als je je er niet prettig bij voelt, is dat soms reden om je beleggingen te stoppen en ergens anders opnieuw te beginnen. En dat heeft invloed op je plan."

> *Een ETF koop je in een paar tikken*

Kostenposten die vaak niet worden uitgelicht, zijn wisselkosten bij aankoop van buitenlandse aandelen. Die kunnen de transactiekosten overtreffen, terwijl brokers juist op die lage transactiekosten adverteren. Bij ETF's worden daarnaast jaarlijks lopende kosten in rekening gebracht, die automatisch in de fondswaarde worden verwerkt. Bandari werkt op basis van een vast bedrag dat de klant vooraf betaalt. Hij ontvangt geen vergoeding van platforms of producten die hij adviseert. Bij vermogensadvies beoordeelt hij minimaal twintig banken, brokers en vermogensbeheerders, met aandacht voor hun langetermijnpositie in de markt.

Soms is zijn eerste advies om nog niets te doen

Een klant die zijn spaargeld datzelfde jaar nodig had voor de aankoop van een woning, raadde hij af te beginnen met beleggen. "Ga nadenken over een hypotheekadviseur in plaats van een vermogensadviseur. Als het huisje rond is en de inkomsten stabiel zijn, dan kunnen we verder praten."



Dat eerlijke en persoonlijke gesprek voeren, op het juiste moment, is wat een app niet doet. Bandari doet dat wel, via www.fintechdirect.nl.

fintech direct



De risico's die ondernemers ongemerkt accepteren

Cyberincidenten bij grote organisaties halen geregeld het nieuws. In het mkb wordt digitale beveiliging vaak toevertrouwd aan een IT-leverancier. Die kan veel technische maatregelen uitvoeren, maar daarmee is de verantwoordelijkheid van de ondernemer niet verdwenen. Wanneer systemen uitvallen of vertrouwelijke gegevens uitlekken, raakt dat immers direct de bedrijfsvoering. De ondernemer moet daarom zelf weten welke risico's het bedrijf loopt en welke maatregelen nodig zijn om die te beheersen.

Michel Bitter, eigenaar van cybersecuritybedrijf Securide, ziet dat mkb-ondernemingen de gevolgen onderschatten. Grotere organisaties zijn doorgaans beter beschermd dan het mkb, terwijl ook een middelgroot of klein bedrijf wel degelijk heel kwetsbaar kan zijn. Denk aan een advocatenpraktijk die vertrouwelijke dossiers beheert.

De omvang van de IT-omgeving zegt weinig over de impact van een incident. "Bij een cyberincident gaat het al snel over de continuïteit van het bedrijf. Die verantwoordelijkheid kun je niet bij je IT-leverancier neerleggen. Ondernemers nemen digitale risico's zonder dat ze dat altijd beseffen. Je moet weten welke risico's je accepteert."

Volgens Bitter begint dat inzicht met een kritische blik op bestaande voorzieningen. Hij treft nog steeds bedrijven aan waar accounts onvoldoende zijn beveiligd en medewerkers veel ruimere toegangsrechten hebben dan nodig. Soms zijn ook reservekopieën bereikbaar vanuit hetzelfde netwerk. Daardoor kan één geslaagde phishingaanval voldoende zijn om een indringer toegang te geven tot belangrijke bedrijfsinformatie.

Overtuigende berichten

Daar komt bij dat cybercriminaliteit zich snel ontwikkelt. Met kunstmatige intelligentie worden misleidende berichten overtuigender opgesteld. Naast de gebrekkig geschreven e-mails van vroeger verschijnen steeds vaker berichten die qua taal en vorm nauwelijks van echte communicatie te onderscheiden zijn. Bitter wijst bovendien op de groeiende afstand tussen de mogelijkheden van aanvallers en de bescherming bij het mkb. "Een phishingmail kan tegenwoordig precies lijken op een bericht van een vertrouwd bedrijf. Daardoor wordt het voor ongetrainde medewerkers steeds moeilijker om misleiding te herkennen. Tegelijkertijd kunnen aanvallers met nieuwe technologie sneller toeslaan."

Wettelijke eisen

> *Stapsgewijze maatregelen kunnen je weerbaarheid aanzienlijk verbeteren*

Wetgeving en eisen van zakelijke opdrachtgevers vergroten inmiddels de druk om de beveiliging aantoonbaar te organiseren. Bitter noemt de Cyberbeveiligingswet (Cbw), waarbij ook de veiligheid van leveranciers in de keten aandacht krijgt. Een klein bedrijf kan daardoor indirect te maken krijgen met eisen van een veel grotere klant. Toch blijft volgens hem bij veel ondernemers de gedachte bestaan dat hun organisatie te onbeduidend is voor een aanval. Juist doordat organisaties digitaal verbonden zijn, kan een zwakke schakel problemen veroorzaken bij andere partijen in de keten.

Een wezenlijk onderdeel van cyberweerbaarheid is de alertheid van medewerkers en de organisatie als geheel. Herkennen zij een aanval? Daarvoor is meer nodig dan één jaarlijkse instructie aan medewerkers. Met alleen een e-learning bereik je dat niet. "Daarom werken wij bij Securide met een jaarprogramma, waarbij we medewerkers structureel op verschillende manieren trainen. Bij bewustwording gaat het immers uiteindelijk om gedragsverandering. Maar bedenk: je kunt mensen blijven trainen, en toch kan er altijd iemand op een phishingmail klikken. Daarom moet je ook nadenken over wat er daarna gebeurt."

Een uitgewerkt plan

In de praktijk ontbreekt het bedrijven vaak aan een uitgewerkt incidentplan. Als er iets misgaat, bellen ze hun vaste systeembeheerder. Die kan veel technische problemen oplossen, maar is volgens Bitter niet automatisch gespecialiseerd in het onderzoeken van cyberaanvallen. Een overhaaste herinstallatie van systemen kan sporen wissen die noodzakelijk zijn om de omvang van een incident vast te stellen. Intussen tikt de tijd door en ligt mogelijk een deel van de organisatie stil.

Securide begint daarom met een analyse van de organisatie, in plaats van meteen beveiligingsproducten aan te bevelen. Daarbij worden technische kwetsbaarheden gekoppeld aan de manier waarop medewerkers werken en besluiten worden genomen. Ook de afhankelijkheid van externe partijen wordt onderzocht. Vervolgens bepalen ondernemer en adviseur welke verbeteringen prioriteit krijgen, rekening houdend met de risico's die het bedrijf bereid is te dragen.
"Wij bekijken cybersecurity vanuit een bedrijfskundig perspectief. Je hoeft niet in één keer enorme bedragen uit te geven. Door stapsgewijs maatregelen te nemen, kun je de weerbaarheid aanzienlijk verbeteren."

Grip op risico's

Daarmee wordt digitale beveiliging ook een terugkerende managementafweging. Volledige bescherming bestaat immers niet, benadrukt Bitter. Wel kunnen ondernemers vooraf keuzes maken over hun kwetsbaarheden en de manier waarop zij op een incident reageren. "Door de focus niet alleen te leggen op het voorkomen van een cyberaanval, maar ook op hoe je als organisatie reageert als die toch plaatsvindt, beperk je de gevolgen van een succesvolle aanval." Juist die voorbereiding bepaalt hoeveel ruimte een bedrijf heeft om na een aanval verder te werken.



Michel Bitter,
Eigenaar, Securide

Transfer pricing wordt een continu compliance-proces

Transfer pricing is voor multinationals uitgegroeid tot een steeds zwaarder compliancevraagstuk. Internationale ondernemingen moeten steeds nauwkeuriger onderbouwen dat transacties tussen groepsmaatschappijen marktconform zijn. Transfer pricing-regels zijn in de twintigste eeuw in het leven geroepen om te voorkomen dat multinationals winsten verschuiven naar landen met lage belastingtarieven. Waar de documentatie over transfer pricing voorheen vooral een jaarlijkse verplichting was, ontwikkelt die zich steeds meer tot een continu proces.



Lennart van den Kommer & Allard Posthuma,
Oprichters, Reptune

De basis voor die ontwikkeling werd ruim tien jaar geleden gelegd met het BEPS-programma van de OESO. Sindsdien zijn de documentatie-eisen sterk uitgebreid. Grote concerns kunnen verplicht zijn een master file, local files en een country-by-country rapport op te stellen, terwijl landen daarbovenop vaak eigen verplichtingen hanteren. Binnen de Europese Unie is daar inmiddels publieke country-by-country reporting bij gekomen. Voor ondernemingen met tientallen of honderden entiteiten betekent dit dat jaarlijks grote hoeveelheden informatie verzameld en ingediend moeten worden.

Lennart van den Kommer is medeoprichter van Reptune, een dienstverlener die multinationals helpt hun transfer pricing-documentatie te automatiseren. Hij constateert dat belastingafdelingen onder toenemende druk staan. “Het aantal compliance-verplichtingen op het gebied van transfer pricing neemt steeds verder toe.” Volgens Van den Kommer zit de uitdaging niet alleen in de hoeveelheid documentatie, maar ook in het waarborgen van de consistentie tussen rapportages in verschillende landen.

De verspreiding van de benodigde informatie binnen een bedrijf maakt het opstellen van transfer pricing-documentatie tot een ingewikkeld proces. Financiële gegevens komen uit meerdere systemen, terwijl ook inzicht nodig is in wat bedrijfsonderdelen daadwerkelijk doen en welke functies, risico’s en activa daarbij horen. Wanneer lokale documenten los van elkaar worden opgesteld, kunnen verschillen ontstaan die bij belastingcontroles vragen oproepen. De samenhang wordt belangrijker nu belastingdiensten wereldwijd meer informatie uitwisselen en kritisch kijken naar de onderliggende cijfers, al dan niet ondersteund met AI.

Menselijke beoordeling

Automatisering kan een deel van dat werk overnemen, maar volgens medeoprichter Allard Posthuma blijft menselijke beoordeling essentieel. “Transfer pricing-documentatie brengt heel veel data samen. Deze gegevens moeten uit verschillende systemen worden gehaald, geïnterpreteerd en soms aangepast. Mensen blijven daarom heel belangrijk voordat je de data gebruikt om iets te automatiseren.”

Ook AI krijgt daarin een rol, vooral bij controle en kwaliteitsbewaking. Aangezien de inhoud van transfer pricing-documentatie nauw luistert, ligt volgens Van den Kommer een algoritmische aanpak voor de hand. AI kan uitstekend helpen om uitkomsten te beoordelen of afwijkingen te signaleren.

Structurele verbetering

De volgende stap is dat transfer pricing minder wordt behandeld als een dossier dat na afloop van het boekjaar wordt samengesteld. Door gegevens eerder te verzamelen en documentatie gedurende het jaar bij te houden, kunnen ondernemingen sneller reageren op vragen van belastingdiensten en ontstaat beter zicht op contracten, interne prijsafspraken en benchmarks. Daarmee wordt compliance niet alleen een verplichting, maar ook een instrument om het transfer pricing-proces structureel te verbeteren.

reptune.tax

“Dat moet toch van ISO?” Misschien wel de grootste misvatting over certificeren

Certificeringen, wettelijke verplichtingen en steeds nieuwe eisen. Voor veel ondernemers betekent compliance vooral extra werk, kosten en administratie. Toch kan het fundamenteel anders. Een organisatie hoeft niet voor een norm te werken. Een managementsysteem moet juist voor de organisatie werken.



Ruud Wilms & Michelle van Cruchten,
CCO & COO, KVGM

Al bijna twintig jaar helpt KVGM organisaties met kwaliteitsmanagement, veiligheid, duurzaamheid, informatiebeveiliging en compliance. In die tijd zag Ruud Wilms, CCO bij KVGM, de eisen aan bedrijven flink toenemen. Wat nauwelijks veranderde, is de manier waarop veel organisaties certificering benaderen. “De meeste bedrijven komen bij ons omdat ze een certificaat nodig hebben. Begrijpelijk. Maar wij stellen dan een andere vraag: zullen we het meteen zo organiseren dat je er zelf ook iets aan hebt?”

Niet de norm, maar de organisatie

“Een van de zinnen die ik in mijn carrière het vaakst heb gehoord, is: dat moet toch van ISO? Maar normen schrijven lang niet altijd voor hoe je iets moet organiseren. Er is vaak veel meer ruimte dan bedrijven denken”, zegt Wilms. KVGM begint daarom niet met standaardhandboeken en procedures, maar met het begrijpen van de organisatie. “Een organisatie heeft al processen, een cultuur en ambities voordat wij binnenkomen. Waarom zou je daar een tweede werkelijkheid naast bouwen, alleen om aan een norm te voldoen?”

Volgens Wilms is een managementsysteem feitelijk het besturingssysteem van een organisatie. “Als je dat goed organiseert, wordt certificering de bevestiging dat het werkt. Niet het doel op zich.”

Michelle van Cruchten, COO bij KVGM, benadrukt het belang van de uitvoering. “Een goed idee bedenken is één ding. Zorgen dat het ook werkt, dat mensen het begrijpen en dat het blijft functioneren, is een tweede.”

Ook bij verschillende normen voor kwaliteit, milieu, veiligheid en informatiebeveiliging kiest KVGM voor één integraal managementsysteem. “Je hebt toch ook niet voor iedere norm een andere organisatie?”, zegt Van Cruchten. “De kunst is om eisen te begrijpen en slimme keuzes te maken. Sommige eisen bieden kansen om je bedrijf echt beter te maken. Andere wil je gewoon zo efficiënt mogelijk invullen.”

Van administratie naar inzicht

KVGM ontwikkelt managementsystemen met digitale werkprocessen, dashboards en slimme toepassingen van technologie. “Veel bedrijven hebben ontzettend veel data. Maar data zijn nog geen informatie, en informatie is nog geen inzicht”, aldus Wilms.

Wat dat een ondernemer oplevert, verschilt per organisatie: minder faalkosten, betere samenwerking, meer grip op processen of snellere groei. “Wij worden blij als een klant zijn certificaat haalt. Maar nog veel blijer wanneer een directie zegt: dit traject heeft ons bedrijf echt beter gemaakt.”

“Er is een andere weg”, besluit Wilms. “Begrijp de eisen, maak slimme keuzes en organiseer het op een manier die bij je bedrijf past. Dan wordt certificering geen doel op zich, maar het logische gevolg van een goed georganiseerde onderneming.”

Fotograaf: Kim Roufs
kvgm.nl

Wereldhandel maakt compliance steeds belangrijker

Internationale handelsstromen worden complexer, terwijl geopolitieke spanningen en strengere exportregels de risico's voor bedrijven vergroten. Voor internationaal opererende ondernemingen raakt handelscompliance daarmee steeds directer aan kostprijs, leveringszekerheid en bestuurlijke verantwoordelijkheid.



Noël Egberts,
Oprichter en managing partner,
Trade Facilitation



Trade Facilitation bevindt zich op het snijvlak van internationale handel, regelgeving en geopolitieke ontwikkelingen. Volgens oprichter en managing partner Noël Egberts raken douane-, sanctie- en exportvraagstukken steeds directer aan de financiële en operationele keuzes van internationaal opererende ondernemingen. Producten bestaan steeds vaker uit onderdelen uit verschillende landen en passeren tijdens productie, assemblage en distributie meerdere grenzen. Daarmee neemt ook het aantal momenten toe waarop douane-, sanctie- en exportregels een rol spelen. "Veel bedrijven weten onvoldoende welke regels op hun goederenstromen van toepassing zijn. Daardoor laten ze geld liggen of lopen ze onnodige compliance-risico's. Zeker bij internationaal opererende ondernemingen moet die kennis in de organisatie aanwezig zijn. Je hoeft niet alles zelf uit te voeren, maar je moet wel begrijpen wat er gebeurt."

Exportcontrole krijgt daarbij meer gewicht. Sancties, geopolitieke spanningen en de wens om gevoelige technologie te beschermen, zorgen ervoor dat bedrijven scherper moeten kijken naar wat zij uitvoeren, aan wie en met welk eindgebruik. Dat geldt in het bijzonder voor dual-usegoederen: producten en technologie die zowel civiel als militair kunnen worden gebruikt.

Volgens Egberts ontbreekt binnen bedrijven geregeld de kennis om zulke goederen tijdig te herkennen. Soms blijkt pas bij de uitvoeraangifte dat aanvullende controle of een vergunning nodig is. Dan moet intern alsnog worden uitgezocht welke regels gelden, terwijl een zending mogelijk al klaarstaat. Dat kan leiden tot vertraging, extra kosten of inbeslagname.

Verder kijken dan de directe afnemer

Een extra complicatie is dat de directe afnemer niet altijd de eindgebruiker is. Goederen kunnen via handelspartners alsnog terechtkomen in landen of toepassingen waarvoor beperkingen gelden. Bedrijven moeten daarom niet alleen hun klant kennen, maar ook zicht hebben op de verdere keten en het uiteindelijke gebruik van hun producten.

Een intern complianceprogramma moet voorkomen dat zulke risico's pas zichtbaar worden wanneer een transactie al is uitgevoerd. Daarbij gaat het om duidelijke verantwoordelijkheden, training, procedures, periodieke controles en voldoende aandacht voor de beveiliging van goederenstromen, data en logistieke processen. Egberts ziet vooral meerwaarde wanneer compliance onderdeel wordt van de normale bedrijfsvoering en niet uitsluitend bij legal of finance blijft liggen. "Het is uiteindelijk een cultuuromslag. Medewerkers moeten weten wanneer zij risico's moeten herkennen en waar zij terechtkunnen met vragen. Dat vraagt om training, duidelijke procedures en terugkerende controles."

Het voordeel van douanekennis

Tegelijk heeft handelskennis ook een financiële kant. Wie internationale goederenstromen goed structureert, kan gebruikmaken van handelsverdragen en lagere invoerrechten. Volgens Egberts kan het verschil substantieel zijn. In sommige markten maakt de juiste toepassing van douaneregels het verschil tussen vrijwel geen heffing en een fors percentage op de kostprijs.

Daarmee is compliance niet uitsluitend een kostenpost. Goede douanekennis kan ook bijdragen aan marge en concurrentiepositie. Grote multinationals hebben daar vaak eigen specialisten voor in huis. Bij middelgrote bedrijven ontbreekt die capaciteit vaker, terwijl ook zij steeds internationaler opereren en afhankelijker worden van complexe toeleveringsketens.

> *Je hoeft niet alles zelf te doen, maar je moet het wel begrijpen*

Egberts ziet bovendien dat bedrijven soms pas laat beseffen hoeveel financiële ruimte er in douaneoptimalisatie zit. Een andere handelsroute, de juiste productclassificatie of toepassing van een handelsverdrag kan direct doorwerken in de kostprijs. Juist bij grote volumes kunnen relatief kleine procentuele verschillen daardoor snel oplopen.

Toegang tot handelskennis versnellen

Technologie kan een deel van die complexiteit terugbrengen. AI maakt het mogelijk om verdragen, regelgeving en handelsroutes sneller te analyseren. Dat is vooral relevant bij ketens waarin goederen meerdere landen passeren voordat het eindproduct wordt verkocht of opnieuw wordt uitgevoerd. "AI versnelt vooral de toegang tot kennis. Je krijgt sneller een indicatie van wat relevant is, maar je moet nog steeds controleren waarop die uitkomst is gebaseerd. De echte waarde ontstaat wanneer je die informatie vervolgens goed toepast in de organisatie."

Volgens Egberts blijft geopolitiek de komende jaren een bepalende factor. Nieuwe invoerheffingen, sancties en handelsblokken kunnen goederenstromen snel verleggen en bestaande ketens duurder maken. Bedrijven die hun douane- en exportkennis op orde hebben, kunnen daar eerder op anticiperen en alternatieve routes of markten beoordelen.

Die combinatie van risicobeheersing en kostenoptimalisatie maakt het vakgebied volgens hem relevanter voor ondernemingen die internationaal willen groeien zonder dat veranderende regelgeving onverwacht hun handelsstromen of marges raakt.

Daarmee schuift handelscompliance op van een specialistisch dossier naar een onderwerp dat ook supply chain, finance, legal en directie raakt. Voor internationaal opererende bedrijven wordt kennis van douane- en exportregels steeds meer onderdeel van de strategische bedrijfsvoering. Niet alleen om fouten te voorkomen, maar ook om sneller te kunnen reageren wanneer handelspolitiek, sanctieregimes of tarieven veranderen.

Toegang tot het recht hoort niet duurder dan Netflix te zijn



Europese wetgeving geldt voor honderden miljoenen burgers en miljoenen bedrijven, maar de toepassing ervan verschilt sterk per lidstaat. Als we willen weten hoe rechters in buurlanden Europese wetgeving toepassen, lopen we direct tegen een muur aan. Hoewel overheden in de verschillende landen vonnissen online beschikbaar stellen, staan ze vaak verspreid over tientallen verschillende platforms en vele talen. Commerciële juridische uitgeverijen bundelen die informatie, maar rekenen daarvoor torenhoge tarieven en sluiten zo de markt hermetisch af.

Roderick Lucas van techbedrijf Moonlit noemt het een groot probleem. Toegang tot het recht mag in zijn ogen nooit meer kosten dan een abonnement op Netflix. Lucas vraagt zich af waarom we dit soort versnippering nog accepteren.

"We leven in één Europese Unie, maar hebben nauwelijks zicht op hoe rechters in andere lidstaten de wetgeving toepassen. In Nederland hebben we rechtspraak.nl, maar in Duitsland zijn het zeventien verschillende overheidswebsites en in België verschijnen uitspraken in drie verschillende talen. Traditionele uitgevers buiten die situatie uit met een verdeel-en-heersstrategie. Als je bijvoorbeeld Nederlands belastingrecht bij hen afneemt, heb je daarmee nog geen toegang tot Belgisch recht. Tenzij je de hoofdprijs betaalt."

Betaalmuur

Grote uitgevers houden deze markt al decennia in hun macht, vertelt Lucas. Voor speciale databanken rekenen ze gerust zeshonderd euro per gebruiker per maand. Wie grensoverschrijdend advies geeft, moet een afzonderlijk abonnement afsluiten voor elk land. Grote advocatenkantoren en multinationals kunnen die bedragen ophoesten, maar kleinere kantoren, academici en bedrijfsjuristen lopen vast op de hoge kosten.

Wat Lucas vooral stoort, is dat de inhoud met publiek geld tot stand komt. "Hoogleraren schrijven annotaties bij uitspraken en juridische uitgevers bouwen daar vervolgens een betaalmuur omheen. Dan verkopen ze die voor honderden euro's per maand terug aan universiteiten."

Tijd voor verandering

"We betalen via de belastingen al fors voor een goed functionerende rechtsstaat en voor openbare bronnen zoals wetten.nl", zegt Lucas. Toen hij nog bij Deloitte werkte, besloot Lucas dat dit moest veranderen. In 2024 splitste Moonlit zich als zelfstandige onderneming af van Deloitte. Vanuit een kantoor aan het Amsterdamse Westeinde bouwt Moonlit aan wat Lucas noemt "Spotify voor juridische data".

In twee jaar tijd is het team gegroeid tot zeventien medewerkers. Waar het begon met vooral programmeurs, bestaat de bezetting nu voor de helft uit juristen. Zij zorgen ervoor dat ruwe overheidsgegevens grondig worden opgeschoond en voorzien van de juiste context.

De technologie werkt op basis van een datalaag die wetgeving en rechtspraak uit tientallen landen verbindt via honderden miljoenen onderlinge verwijzingen. Gegevens worden dagelijks bijgewerkt en zijn te verifiëren aan de hand van de oorspronkelijke brontekst.

> *Toegang tot het recht is decennialang benaderd vanuit de jurist*

Betrouwbare bronnen

De opkomst van generatieve AI stelt juristen voor een nieuw dilemma. AI-assistenten kunnen in enkele seconden juridische vragen beantwoorden, maar de betrouwbaarheid van die antwoorden is niet vanzelfsprekend. Zo kunnen systemen verwijzen naar niet-bestaande rechtszaken, wetsartikelen verkeerd interpreteren of belangrijke juridische context weglaten. Voor juristen, die hun adviezen moeten kunnen onderbouwen, maakt dat het gebruik van AI ingewikkeld.

Volgens Lucas valt of staat de betrouwbaarheid van juridische AI met de kwaliteit en controleerbaarheid van de informatie waarop de modellen zich baseren. In de juridische sector kan een verkeerde interpretatie verstrekkende gevolgen hebben. Juristen moeten daarom kunnen nagaan waarop een antwoord is gebaseerd. AI kan het zoekwerk versnellen, maar neemt de verantwoordelijkheid voor de juistheid van de informatie niet weg.

Toegankelijkheid

Betrouwbare informatie is echter niet automatisch begrijpelijke informatie. Zeker binnen Europa, waar rechtsstelsels, talen en juridische tradities verschillen, kan het voor juristen lastig zijn om wetgeving en rechtspraak buiten hun eigen rechtsgebied te doorgronden.

> *Alle gegevens zijn direct terug te voeren op een officiële publicatie*

Betere toegang tot het recht vraagt volgens Lucas om meer dan het beschikbaar stellen van juridische informatie. Wetgeving en rechtspraak moeten ook begrijpelijk en bruikbaar zijn voor mensen die er niet dagelijks mee werken. Moonlit wil daarom de drempels tot juridische kennis verlagen, zodat een breder publiek toegang krijgt tot informatie die voorheen vooral voor specialisten toegankelijk was. Volgens Moonlit staat er binnenkort een uitbreiding van het platform gepland die dit direct moet aanpakken.

"Toegang tot het recht is decennialang benaderd vanuit de jurist", zegt Lucas. "Wij pakken het aan als een technisch vraagstuk. Door betrouwbare technologie te combineren met menselijke kennis en kunde, maken we het recht eindelijk voor iedereen bereikbaar."


Roderick Lucas,
Founder & CEO, Moonlit

moonlit

moonlit.ai