

Bouw strategische structuur om sustainable compliance te creëren

PROVE YOUR BUSINESS!

De laatste jaren hebben ondernemingen te maken met een sterke toename in wet- en regelgeving waaraan zij worden geacht te voldoen. Compliance, het voldoen aan wet- en regelgeving, is niets nieuws. Organisaties hebben zich immers altijd aan geldende wet- en regelgeving moeten houden die het (juridische) speelveld bepalen waarbinnen de organisatie kan opereren. Wel zijn de potentiële gevolgen van het niet-compliant zijn enorm toegenomen.

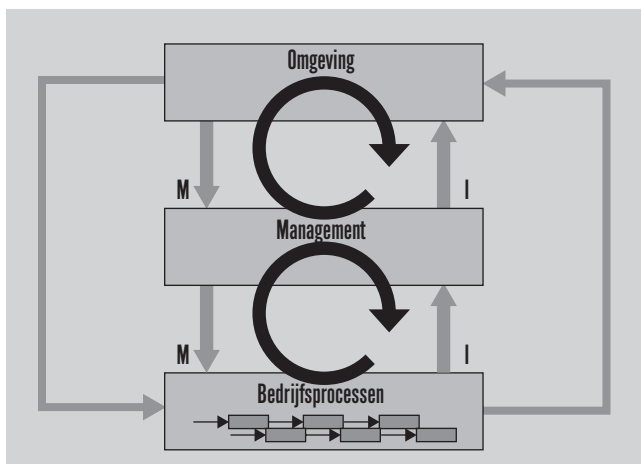
Door Hans Toebak en Wietse Louwes

Deze gevolgen kunnen variëren van daadwerkelijke gevangenisstraffen bij overtreding van de Sarbanes-Oxley wetgeving, het niet meer mogen handelen op bepaalde markten, tot het oplopen van ernstige schade in de reputatie die organisaties in de loop der jaren met veel pijn en moeite hebben opgebouwd. Hierdoor komt compliance steeds vaker hoog op de agenda te staan. Wat bovendien nieuw is, is de toename in de intensiteit van het toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving (denk bijvoorbeeld aan de rol van de Autoriteit Financiële Markten). Organisaties moeten steeds meer bewijs gaan leveren aan de toezichthouders waaruit blijkt dat zij zich aan de geldende regels hebben gehouden. In relatie tot het aantonen van compliance heeft er een verschuiving plaatsgevonden van vertrouwen in compliant gedrag (trust me, show me), naar het continu moeten bewijzen hiervan (prove me). Als uitvloeisel van bovenstaande ontwikkelingen zijn de

budgetten die in dit kader worden ‘verstoekt’ dan ook aanzienlijk toegenomen.

De tendens lijkt te zijn is dat organisaties zich dermate sterk focussen op het compliant zijn dat hun core business onder druk komt te staan. Terwijl deze juist invulling dient te geven aan de primaire bedrijfsdoelstellingen. Compliance lijkt hiermee een doel op zich te worden, terwijl geen enkele organisatie geld verdient met het compliant zijn op zich zelf. En wat doe je als je na de exercitie van compliant worden, dat veel beslag heeft gelegd op de beschikbare uren van medewerkers en financiële middelen, te maken krijgt met nieuwe wet- en regelgeving? Of bijvoorbeeld met veranderende processen binnen de organisatie zelf?

In onze visie ligt de uitdaging voor organisaties niet zozeer in het voldoen aan bepaalde wetten en regels zelf, maar in het bouwen van een strategische structuur die organisaties in staat stelt op een effectieve en efficiënte wijze om te gaan met compliance issues. De vraag is nu hoe Business Process Management hierbij ondersteuning kan bieden en invulling kan geven aan deze strategische structuur; hoe het, kortom, kan bijdragen aan het creëren van ‘sustainable compliance’.



Afbeelding 1: Besturingssituatie bij compliance-vraagstukken (ontleend aan besturingsparadigma van De Leeuw).

In Control

Omgaan met compliance issues begint met het hebben van een compliance strategie. Hierbij spelen ambities een belangrijke rol. Ziet de organisatie compliance alleen als een ‘moetje’ en wil zij er met minimale inspanning voor zorgen compliant te zijn, of wordt compliance juist gezien als een strategische kans? In het vervolg van het artikel gaan wij er impliciet vanuit dat organisaties streven naar een integrale benadering, met als bijkomend doel bedrijfsvoordelen te realiseren. Voldoen aan wet- en regelgeving is hierbij niet eenmalig. Organisaties willen ervoor zorgdragen dat ze ook in de toekomst compliant zijn.

Organisaties lopen nogal wat risico's bij het omgaan met compliance issues. De leiding is eindverantwoordelijk en zoekt daarom naar beheersing van de belangrijkste proces-

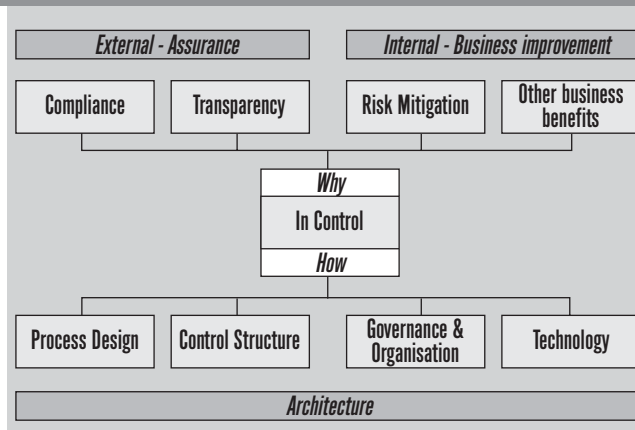
sen: zijn wij *in control* over hetgeen er binnen onze organisatie gebeurt? De term 'in control' betekent letterlijk 'het beheersen van'. Beheersing gaat over het doelgericht beïnvloeden van het gedrag van mensen in organisaties. Deze beheersing is gericht op het op effectieve en efficiënte wijze realiseren van doelstellingen.

Afbeelding 1 toont een eenvoudige weergave van de besturingssituatie die hierdoor ontstaat. Vanuit de omgeving worden eisen gesteld aan de organisatie in onder andere de vorm van wet- en regelgeving (stuurmaatregelenstroom M). De organisatie moet vervolgens verantwoording afleggen (informatiestroom I) over de mate waarin zij hieraan voldoet in de vorm van bijvoorbeeld reporting en audits. De omgeving geeft hiermee de randvoorwaarden aan waarbinnen de organisatie moet opereren. Dit is een continue cyclus. Centraal staat het management. De leiding van de organisatie is eindverantwoordelijk voor compliance en wordt weergegeven als Besturend Systeem. Hier worden vanuit de bedrijfsmissie doelstellingen gedefinieerd die – rekening houdend met beleidsuitgangspunten – gerealiseerd moeten worden door uitvoering van de ingerichte bedrijfsprocessen. Bij de inrichting van deze bedrijfsprocessen heeft de organisatie vanuit compliance tegenwoordig te maken met een 'nieuwe' inrichtingsfactor waaraan invulling dient te worden gegeven.

Omdat het de bedrijfsprocessen zijn die voor de realisatie van de primaire bedrijfsdoelstellingen zorgen, zijn de bedrijfsprocessen in de afbeelding weergegeven als Bestuurd Systeem. Het management stuurt de bedrijfsprocessen aan door het inzetten van stuurmaatregelen (M) en op basis van stuurinformatie die vanuit de processen wordt verkregen (I). Ook dit is een continu proces, dat op basis van de Demingcyclus (Plan-Do-Check-Act) plaatsvindt.

Voor sustainable compliance kun je dus feitelijk de vraag stellen: hoe richt ik de informatiestromen en de stuurmaatregelenstromen nu optimaal in? In afbeelding 2 staat een framework waarmee naar sustainable compliance en het in control zijn kan worden gekeken. Aan de bovenzijde van het model staan de interne en externe drijfveren weergegeven als antwoord op de vraag *waarom* je als organisatie in control zou moeten willen zijn. Aan de onderzijde van het model vinden we het organisatieontwerp als antwoord op de vraag *hoe* je als organisatie bereikt dat je in control bent. De kritische lezer zal opmerken dat compliance hier niet centraal staat, maar het in control zijn. Dit is juist.

Compliance zou geen doel op zich moeten zijn, maar vloeit voort uit een situatie waarin een organisatie in control is. Organisaties staan voor de uitdaging een proces in te richten waarbij de gewenste (compliant) situatie continu kan worden vergeleken met de werkelijke, huidige situatie, zodat zij adequaat kan (bij)sturen. Hierbij speelt het verzamelen en bewaren van de juiste informatie een belangrijke rol. Niet alleen kan deze informatie worden gebruikt als stuurinformatie, ook vormt zij het 'bewijs' voor de toezichthouder(s)



Afbeelding 2: Framework voor sustainable compliance.

omdat hieruit blijkt dat de organisatie zich aan de geldende regels heeft gehouden en dat zij in control is over hetgeen er binnen de organisatie gebeurt. Hoe kan BPM hierbij ondersteuning bieden?

Traditionele BPM

De traditionele BPM-producten die met name voortkomen uit AO/IC doelstellingen (denk aan Starreveld c.s.), zijn voor alles gericht op de inrichting van de bedrijfsvoering (wie doet wat, wanneer, op welke wijze). Ze hebben bijzondere aandacht voor AO/IC maatregelen als controletechnische functiescheiding, eenmalige vastlegging (aan de bron) van gegevens en de benodigde informatievoorziening. Met andere woorden: door deze producten, die we nog steeds tegenkomen (nu onder gelijke namen als process chains en maps), wordt al invulling gegeven aan de basisgedachte achter de control-structuur: wie heeft welke bevoegdheden en welke informatie is nodig om aan deze bevoegdheid ook onderbouwd invulling te kunnen geven – en dus echt in control te zijn?

Een goed ingerichte BPM-functie, waarbij nadrukkelijk invulling wordt gegeven aan de twee basisvragen 'wat is het doel van de BPM producten' en 'wie is/zijn onze doelgroep(en)', heeft bijna als natuurlijk gevolg dat procesinformatie en controls worden vastgelegd. Procesvastlegging helpt de organisatie bijna intuïtief compliance-gerelateerde informatie en documentatie inzichtelijk te maken en krijgen, na te denken over (veilige) opslag van deze informatie en de toegankelijkheid ervan – dit laatste ten behoeve van interne en/of externe auditors en andere business-gebruikers (de omgeving).

Een ander bijna vanzelfsprekend gevolg van een goed ingerichte BPM-functie is dat het broninformatie oplevert voor procesanalyse. De BPM-producten stellen management niet alleen in staat inzicht te krijgen in verbeterpotentieel van processen, maar ook risicogebieden te onderkennen (waar dreigen we *out of control* te raken) en alle procestransacties te kunnen volgen en vast te leggen: allemaal informatie om de M uit het paradigma bewust te kunnen invullen. BPM maakt het mogelijk de controls in processen in te bouwen in plaats van er afzonderlijk naast te plaatsen in ontoegankelijke manuals waarbij proces en instructie te ver uit elkaar zijn getrokken.

Vanuit de huidige compliance-eisen is te zien dat veel organisaties de afgelopen periode een enorme inspanning hebben geleverd om een soort van eenmalige inhaalslag te maken. Het resultaat hiervan is dat op dit ogenblik veel van de BPM producten up-to-date zijn, met name de procesbeschrijvingen met speciale aandacht voor risico's en control-maatregelen. De grote uitdaging voor dergelijke organisaties ligt nu in het op orde houden van de BPM-producten (en daarmee te voorkomen dat de gedane investering teloor gaat).

Actief beheer

Een cruciale activiteit bij het op orde houden van BPM-producten, en helaas nog dikwijls een ondergeschoven kindje, is het beheerproces. Het belang van dit beheer is alleen maar toegenomen, omdat verouderde informatie niet meer geaccepteerd wordt. Waar je vroeger bij wijze van spreken weg kwam met een verouderd handboek AO – men had de processen hiermee immers in kaart gebracht – moet heden ten dage niet alleen transparantie worden geboden in de actuele gang van zaken (show me), maar bovendien worden bewezen dat de processen hiermee in overeenstemming zijn (prove me). Dit vereist dat de BPM-producten op orde zijn. Hiervoor zal de organisatie in enige vorm een cyclus van actief beheer moeten inrichten: een continu proces van analyseren van de huidige situatie, ontwerpen van de gewenste situatie, vastleggen van deze gewenste situatie en het implementeren hiervan. Sterker nog: er zal idealiter eerst aandacht besteed moeten worden aan de inrichting van de beheercyclus, voordat de organisatie zich gaat bezighouden met de content (process flows en dergelijke).

Organisaties willen ervoor zorgdragen dat ze ook in de toekomst compliant zijn

Hoewel iedere wet of regel eigen specifieke eisen stelt, hebben ze allemaal één aspect gemeenschappelijk: de noodzaak van beter inzicht in en beheersing van de processen, met als doel (business en financiële) risico's te verminderen. De huidige generatie BPM-tooling kan hierin op verschillende manieren ondersteuning bieden. Grofweg onderscheiden we twee typen tooling. Als eerste BPM-tooling, dat de mogelijkheid tot process automation (in sommige definities is BPM gelijk aan process automation) ondersteunt en faciliteert. Ten tweede het zogenaamde process monitoring management: ketenbreed inzicht geven in, en besturing mogelijk maken van, het bedrijfsproces. Twee aspecten die cruciaal zijn in het kader van compliance! Door processen 'te bevriezen' in een process automation tool

waardoor het proces een afgedwongen verloop heeft, is het bewijzen dat vastlegging (show) en praktijk (prove) overeenstemmen een stuk eenvoudiger. Bovendien zijn dergelijke tools in staat een schat aan procesinformatie op te leveren die ingrijpen op de processen (besturing) ondersteunen: de 1 uit het paradigma.

Daarnaast is te zien dat de moderne BPM-tools die zich vooral richten op het modelleren van de bedrijfsvoering, steeds meer functionaliteit in zich krijgen ter ondersteuning van – en voor een deel geautomatiseerd uitvoeren van – sustainable compliance. Hierdoor kan een organisatie ondersteund worden in het bereiken van compliance maar ook in de consolidatie daarvan. Een greep uit deze functionaliteit:

- signalering dat specifieke processen een bepaalde periode niet geaudit of getest zijn;
- het kunnen vastleggen van de geldigheidsduur van bepaalde procesaspecten (bijvoorbeeld de voor een proces geldende key performance indicators) en het tool daarop laten signaleren;
- het vastleggen van procesgerelateerde documenten.

Conclusies

Compliance is niet nieuw. Het moeten 'bewijzen' ervan is wel nieuw en ook is de impact van non-compliance veel groter. Compliance is geen doel op zich, maar vloeit voort uit een situatie waarin de leiding van de organisatie, die primair verantwoordelijk is voor compliance, *in control* is over datgene dat binnen de organisatie plaatsvindt.

BPM helpt bij het inzichtelijk maken van de processen. Het geeft aan hoe de processen zijn ingericht en hoe ze zouden moeten werken. Dit vergemakkelijkt de uitvoering van zowel interne als externe audits bij de bepaling hoe de organisatie er (op compliance-gebied) voorstaat. Daarnaast levert BPM de nodige bestuurlijke informatie, die niet alleen dienst doet als management-informatie om de processen aan te sturen, maar ook als 'bewijs' richting de toezichthouder. BPM-tooling helpt organisaties in control te geraken en te blijven, en zich zo in de richting van sustainable compliance te bewegen.

Hierbij geldt: investeer nu of betaal later. Een goed ingerichte BPM-functie, inclusief beheercyclus, zorgt ervoor dat de benodigde informatie voor de toezichthouder(s) niet statisch is en niet ieder jaar opnieuw hoeft te worden geschreven. Het biedt de mogelijkheid processen aan te passen, zonder dat volledig opnieuw hoeft te worden afgevraagd of de organisatie nog steeds compliant is. Bovendien maakt een goed ingerichte BPM-functie het de auditor gemakkelijk: Deze kan eenvoudig de werkelijke situatie vergelijken met de situatie zoals die is beschreven in de procedures en handboeken.

Hans Toebak en Wietse Louwes

Drs. Hans Toebak (hans.toebak@capgemini.com) is Manager BPM en Drs. Wietse Louwes (wietse.louwes@capgemini.com) is Consultant bij Capgemini Nederland BV.