

Effectieve mogelijkheden liggen binnen huidige werkprocessen

COMPLIANCE ONTWORPEN

Organisaties investeren aanzienlijk om 'compliance' te bereiken, waarbij het gewenste resultaat niet of gedeeltelijk wordt gerealiseerd. Hoe kun je tegen minder kosten toch aan de eisen van compliance voldoen?

Door Jeroen van Lewe

Hoe analyseer je bestaande werkprocessen ten behoeve van compliance? Hoe ontwerp je gewenste werkprocessen? Hoe richt je het bestaande werkproces zo in dat je compliance realiseert en in stand houdt? De afgelopen jaren hebben veel organisaties te maken gehad met een toenemend druk om compliance te kunnen aantonen. De druk komt van belanghebbenden bij organisaties, zoals consumenten en aandeelhouders, op basis van rechten vastgelegd in wet- en regelgeving. Zij willen inzicht in hoe het er voor staat bij een organisatie of bijvoorbeeld per product zien hoe het tot stand is gekomen. Het betekent dat aan werkprocessen eisen worden gesteld door partijen buiten de organisatie. Het is intensiever en minder vrijblijvend dan voorheen. De organisatie moet kunnen aantonen tegenover de externe partijen dat wordt voldaan aan de normen en eisen van compliance. De organisatie dient daarnaast onderbouwd te kunnen rapporteren aan toezichthouders.

Invloed op het werkproces

De omgeving van organisaties vraagt meer inzicht om vast te kunnen stellen of normen en vereisten uit wet- en regelgeving (hierna: compliance-normen) zijn gehaald. De omgeving vraagt van de organisatie toenemende transparantie. Gegevens en documenten die bewijzen dat bepaal-

de handelingen, bijvoorbeeld naar aanleiding van klantencontacten, binnen de organisatie zijn uitgevoerd, moeten worden vastgelegd. De vastlegging en archivering krijgt meer relevantie voor belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. Op basis van deze redenering gaat bij het ontwerpen voor compliance extra aandacht uit naar wat, hoe en waar in het werkproces wordt vastgelegd en gearchiveerd. Een efficiënt en effectief proces van vastlegging zorgt voor compliance. In dit artikel zal worden betoogd dat effectieve en kostenbesparende mogelijkheden liggen binnen huidige werkprocessen van de organisatie. De organisatie kan zich nieuwe, relatief dure IT-oplossingen besparen.

Aanpak in vier stappen

Het ontwerpen voor compliance verloopt in vier stappen. Nadat de organisatie heeft bepaald welke compliance-normen van toepassing zijn, is de eerste stap om na te gaan welke producten, diensten en/of klanten vallen onder de compliance-normen. De tweede stap is om een herontwerp te maken van het deel van het werkproces dat gekoppeld is aan een product, dienst of klant en moet voldoen aan de compliance-normen. Ten derde wordt de archivering ingericht volgens het principe van de authentieke bronnen. Tenslotte wordt toegelicht hoe de mid-office binnen de organisatie wordt gemoderniseerd en ingezet voor borging van compliance. Elke stap wordt hierna verder uitgewerkt.

Identificatie van compliance-normen en werkprocessen

De eerste stap is om na te gaan welke producten, diensten en/of klanten onder de compliance-normen vallen. Hiervoor dient ten eerste te worden vastgesteld welke compliance-vereisten moeten worden verwerkt in bepaalde werkprocessen. Algemene voorbeelden zijn:

- een bepaalde klant moet aantoonbaar worden geïnformeerd over bepaalde kenmerken van een product;
- een organisatie moet aantoonbaar hebben geïnventariseerd wat de wensen zijn van de klant;
- een organisatie moet kunnen aantonen hoe het product of de dienst tot stand is gekomen/is geselecteerd, en dat het aansluit bij de wens van de klant.

In wet- en regelgeving kunnen compliance-normen van een klant, product of dienst worden beschreven. Een voorbeeld is regelgeving die voorwaarden stelt voor het zaken doen met klanten met vestigingen in een specifiek land. Dergelijke compliance-normen raken vooral de taken en het werkproces van de front-office.

Verder kan regelgeving de algemene eisen stellen dat een stelsel van beheersmaatregelen aanwezig moet zijn om bepaalde risico's te minimaliseren. Dit betreft het kunnen aantonen van de interne controlemaatregelen, die binnen de werkprocessen worden uitgevoerd. Dit soort wettelijke eisen kan betrekking hebben op zowel front-offices als back-offices. Er zijn ook compliance-normen die niet in een werkproces hoeven te worden geïmplementeerd. Voorbeelden zijn: eenmalige aanvraag van een vergunning, aansluiting bij een klachteninstituut of integriteitseisen die worden gesteld aan medewerkers. Het onderscheid naar soort compliance wordt gebruikt om een compliance-project te kunnen opdelen in deelprojecten. Dit onderscheid wordt daarnaast gebruikt om te bepalen welke werkproces in aanmerking komt voor herontwerp. In het realiseren van compliance is het herontwerp een belangrijke volgende stap.

Herontwerp van het werkproces

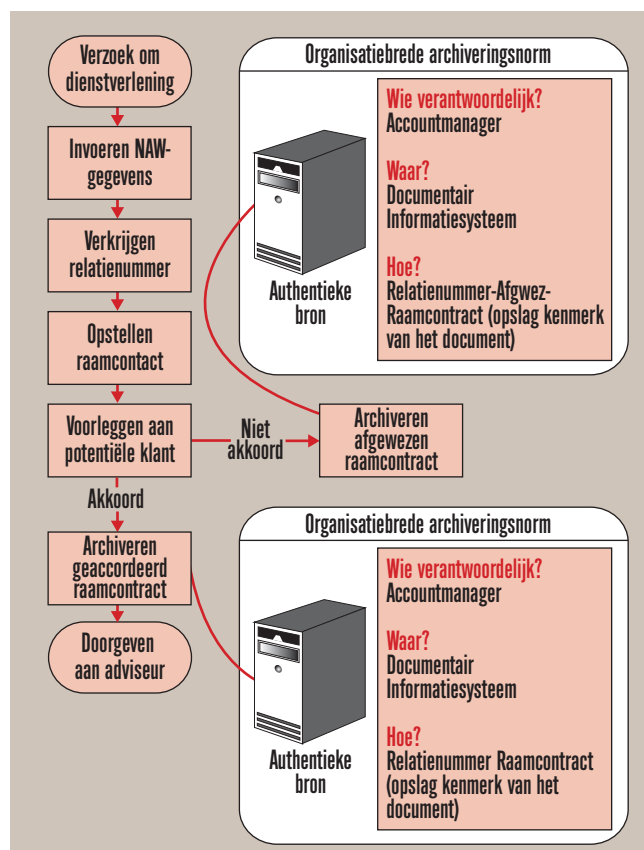
De tweede stap is om een herontwerp te maken van het (deel van het) werkproces dat dient te voldoen aan de compliance-normen. Ontwerpen voor compliance houdt in dat per stap of moment in het werkproces de gegevens en documenten binnen het werkproces worden vastgesteld. Dit is de invalshoek waarmee de bestaande werkprocessen opnieuw worden bekeken. Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. De analyse van de huidige situatie tegenover de compliance-norm zal leiden tot de conclusie dat bepaalde gegevens en/of documenten: nog niet aanwezig zijn; nog niet worden verstrekt aan de klant; niet (eenduidig) worden vastgelegd. In de gewenste situatie zijn de gegevens en/of documenten opgenomen die ervoor zorgen dat de processen volgens de compliance-normen gaan verlopen.

Het herontwerp voor compliance is een hernieuwde analyse van het werkproces, waarbij de gegevens en documenten

(als dragers van één of meerdere gegevens) worden geïdentificeerd, verbeterd en gestandaardiseerd. Het voordeel van deze aanpak is dat compliance-normen worden gekoppeld aan concrete stappen in het werkproces en aan de vastlegging van relevante gegevens en documenten. Zo is het aan medewerkers eenvoudiger uit te leggen op welk moment zij welke handeling moeten uitvoeren en wat zij moeten vastleggen. In het ontwerpen voor compliance heeft de organisatie een belangrijk voordeel wanneer de huidige situatie van het relevante werkproces op hoofdlijnen al gestandaardiseerd en inzichtelijk is. Men is dan veel minder tijd kwijt aan de analyse van de huidige situatie, zodat eerder gestart kan worden met het ontwerp van de gewenste situatie.

Het verbinden van ontwerp en archivering

De derde stap is om voor (gewenste) gegevens en documenten, zoals geïdentificeerd in de vorige stap, archiveringsnormen op te stellen volgens het principe van authentieke bronnen. Dit betekent dat organisatie-breed wordt afgesproken op welke plek (bron) welk document wordt opgeslagen, hoe dit wordt opgeslagen en wie (functionaris) verantwoordelijk is voor de archivering van (de laatste versie van) het document. Binnen de organisatie wordt gecommuniceerd dat bepaalde gegevens of documenten alleen op één plek te



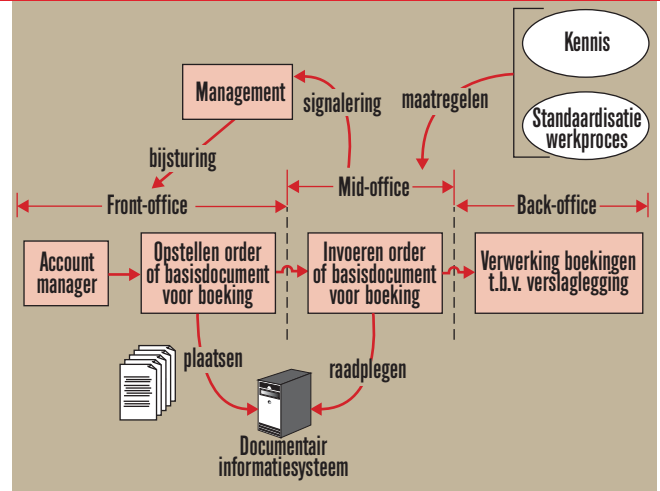
Afbeelding 1: Werkproces met de vastleggingsmomenten en de bijpassende organisatiebrede archiveringsnorm voor de authentieke bronnen binnen de organisatie.

vinden zijn en daar dienen te worden opgeslagen en bijgewerkt via een beheerprocedure. In de bestaande archiveringsstructuur binnen een organisatie zal het primaire automatiseringssysteem gegevens of documenten bevatten, die relevant zijn voor compliance. Het is belangrijk om dit vast te stellen. Gegevens en documenten, die elders worden opgeslagen dan in het primaire automatiseringssysteem, zoals de output van een systeem in de vorm van brieven of documenten, vergen meer aandacht. Hiervoor dient ook een organisatiebrede bron, een manier van archivering en verantwoordelijk functionaris te worden bepaald. In de efficiënte opslag van dit soort documenten speelt een documentair informatiesysteem een belangrijke rol. Het belang van efficiëntie neemt verder toe wanneer organisaties te maken hebben met vergaande compliance-eisen of meerdere compliance-onderwerpen.

Daarnaast kunnen voor bepaalde gegevens of documenten andere systemen en databases als bron worden aangewezen. Aan de toegankelijkheid van dit soort bronnen dient grondig aandacht te worden besteed, omdat de gegevensbron binnen de organisatie moet functioneren als authentieke bron. Het implementeren van het principe van de authentieke bronnen helpt de organisatie niet alleen bij het aantonen van compliance, maar is ook de eerste stap naar een geïntegreerd dossier, wat verdere kostenbesparingen op de werkvloer oplevert. Archivering in meerdere systemen mag geen belemmering zijn om een goede archivering te bewerkstelligen. Resultaat boekt men met het organisatiebreed communiceren, beheren en bewaken van de archiveringsafspraken. Afbeelding 1 toont een vereenvoudigde weergave van een gewenst werkproces ten behoeve van compliance, waarin de bovenstaande stappen van het herontwerp en archiveringsnorm volgens het authentieke bron-principe zijn verwerkt.

Vierde stap: wat is de mid-office?

Voor de borging van compliance na implementatie kunnen organisaties gebruik maken van hun mid-office. De mid-office is de benaming voor de afdeling of het moment in het werkproces waar de gegevensinvoer of data entry plaats vindt. De aanleverende functionaris of afdeling beschouwen we in het kader van dit artikel als front-office. De functionaris of afdeling die, na invoer op de mid-office, de gegevens verwerkt ten behoeve van de financiële rapportage vormt de back-office. Van gescheiden afdelingen hoeft geen sprake te zijn. De mid-office kan bijvoorbeeld binnen de front-office liggen. De afdeling front-office heeft dan een functiescheiding waarbij de ene functionaris gegevens of document aanlevert aan een andere verwerkende functionaris. Afhankelijk van de organisatie kan een mid-office meer of minder zichtbaar zijn. Het onderscheid binnen de organisatie tussen front- en mid-office is een 'natuurlijke' functiescheiding in het werkproces, die kansen biedt om compliance te borgen. Het inbouwen van een vier-ogen principe in de front-office om



Afbeelding 2: Compliance door modernisering en herpositionering van de mid-office.

na te gaan of is voldaan aan de compliance-normen is vaak kostbaar en moeilijk haalbaar. Hierbij controleert de ene front-office professional de andere.

De mid-office is een ander deel van de organisatie en biedt kostenbesparende mogelijkheden, waarbij de front-office professionals op een efficiënte manier worden ondersteund door de mid-office medewerkers. Een voorwaarde om de mid-office hiervoor te kunnen inzetten is dat de mid-office de kennis en positie krijgt.

Modernisering

De medewerkers van de mid-office krijgen een taak in de borging van de compliance. De medewerkers hebben de juiste kennis nodig om deze taak te kunnen uitvoeren. Deze kennis houdt op hoofdlijnen in dat de mid-office medewerker weet bij welk product of dienst welk document of gegeven aanwezig moet zijn in het kader van compliance. Deze kennis is makkelijker over te brengen en te onderhouden als er geen onnodige uitzonderingen zijn in het werkproces of documenten/gegevens moeilijk te vinden zijn voor de mid-office medewerker. Het is verstandig om eerst het werkproces te standaardiseren en de archivering te regelen (de voorgaande stappen), voordat de mid-office haar compliance-taak kan gaan vervullen.

Met deze kennis kunnen zij signaleren welke gegevens of documenten voldoen aan de compliance-norm en welke niet. De gegevens en documenten worden niet echt 'aangeleverd' maar de mid-office krijgt van de front-office een signaal dat een dossier (ontstaan naar aanleiding van de verkoop van een product of dienst) klaar staat om verwerkt te kunnen worden. Het begrip 'dossier' wordt hier gebruikt in algemene zin. Er wordt hier een verzameling samenhangende gegevens of documenten bedoeld, die worden gebruikt voor het boeken van een order en om te voldoen aan compliance-normen. Door deze procesinrichting wordt de medewerker van de mid-office in staat gesteld om de compliance-taak te kunnen vervullen, ook voor onderdelen die hij/zij niet nodig heeft voor het invoeren van de boeking. Een voorbeeld is dat een mid-office medewerker nakijkt of een ondertekend contract in het dossier aanwezig is, terwijl hij het orderdocument gebruikt om de boeking te doen. De medewerker mid-office

is op de hoogte van waar en hoe dit contract moet zijn gearchiveerd, dus kost het hem/haar weinig tijd. Als de mid-office medewerker het contract niet vindt, signaleert en registreert hij/zij non-compliance.

Een procesbeschrijving waarin bovenstaande principes zijn verwerkt: meerdere verschillende afdelingen gebruiken hetzelfde boekingsdocument om de mid-office te informeren over wat geboekt moet worden naar aanleiding van een order of opdracht. De front-office medewerker plaatst dit document in het digitale archiveringssysteem op basis van organisatiebrede afspraken over hoe dit document eenduidig gearchiveerd wordt. De front-office stuurt digitaal een signaal naar de mid-office met de gegevens van het dossier dat klaar is om geboekt te worden. De mid-office kijkt in het archiveringssysteem en kan daar het document vinden met daarop de gegevens (soort product, prijs, belastingpercentage, leverdatum) om de boeking te kunnen maken. Daarnaast kan de mid-office functionaris nagaan of voldaan is aan compliance-vereisten, bijvoorbeeld of de wensen van de klant zijn geïnventariseerd op het standaard document en of de klant geïnformeerd is over kenmerken van het product (bijvoorbeeld over de verbonden risico's) aan de hand van een standaard document.

Naast kennis en standaardisatie om de compliance-taak door de mid-office te kunnen laten uitvoeren, vraagt het om een herpositionering van de mid-office. De mid-office ontwikkelt zich van verwerkende afdeling naar verwerkende en signalerende afdeling. Hierbij wordt bewust gekozen voor 'signaleren' omdat de mid-office in een eerste fase alleen registreert welke dossiers of documenten niet compliant zijn. Op basis van deze registratie wordt het management in staat gesteld om bij te sturen op de onderdelen die nog niet voldoen aan de compliance-norm. De informatie wordt gebruikt om de front-office aan te spreken om onderdelen te verbeteren of verder op te leiden. Een belangrijke taak is weggelegd voor het management van de mid-office. Het takenpakket van het mid-office management bestaat uit: de medewerker expliciet steunen in haar nieuwe compliance-rol; front-office management aan te spreken op zaken die nog niet compliant zijn; actief kennisopbouw te

faciliteren; sturen op de verdere inrichting en optimalisatie van het werkproces.

In een latere volwassenheidsfase kan een mid-office medewerker zelf direct terugkoppelen naar de front-office na de constatering dat iets niet compliant is. In afbeelding 2 is de procesbeschrijving zichtbaar gemaakt met de rol van het management en de voorgestelde aanpassingen voor modernisering en herpositionering.

Stap 1 tot en met 4 als compliance-infrastructuur

De beschreven stappen resulteren in een blijvende 'infrastructuur' waarlangs toekomstige compliance-onderwerpen efficiënt kunnen worden geïmplementeerd in de front- en mid-office. Het is aan te raden om de voorgestelde stappen als één compliance-programma te implementeren in verband met de samenhang tussen onderdelen in de voorgestelde stappen.

Belangrijk is om op te merken dat de mid-office er vooral is om compliance-normen in de front-office te helpen borgen. De back-office ligt in het werkproces na de mid-office. De mid-office biedt geen mogelijkheden tot borging van compliance in de back-office. Zoals gesteld gelden hiervoor vaak specifieke compliance-normen, gebaseerd op andere wetgeving. Het principe van de authentieke bron voor efficiënte archivering van compliance-relevante informatie geeft ook in de back-office transparantie en besparingen.

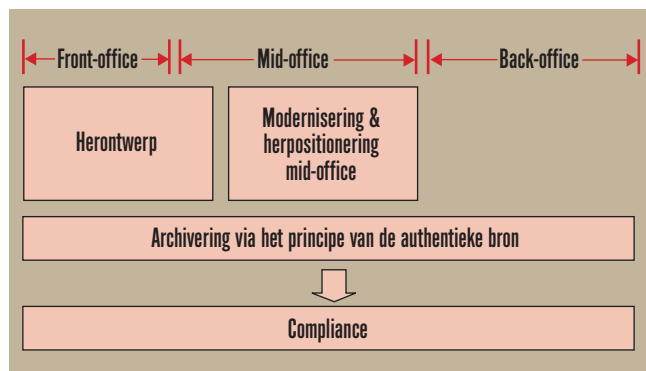
De compliance-maatregelen uit dit artikel staan, gekoppeld aan front-, mid- of back-office, samengevat in afbeelding 3.

Tot slot

The devil is in the details: bij de implementatie van compliance gaat dit zeker op. In dit artikel zijn voor compliance relevante 'details' in de werkprocessen op een rij gezet en toegelicht. Het voordeel is dat men compliance op een laagdrempelige manier kan bereiken, waarbij men gebruik maakt van wat de bestaande organisatie te bieden heeft. Aangetoond is dat het management een keuze heeft om de organisatie op een laagdrempelige manier in te richten voor compliance. Compliance kost al genoeg in termen van geld en mensen, dus waarom zou men niet besparen als de mogelijkheid er is. De beschreven voorstellen kunnen door het management worden gebruikt om een traject in te zetten om werkprocessen en organisatie geschikt te maken voor compliance. Impliciet is gepleit voor een procesgeoriënteerde aanpak om resultaat te bereiken. Efficiënte en effectieve werkprocessen zijn het resultaat, waarmee wordt voldaan aan de compliance-normen en het draagvlak voor komende compliance-onderwerpen in stand blijft. De organisatie wordt verder in staat gesteld om soepel inzicht te bieden of te rapporteren aan interne en externe partijen over de mate van compliance.

Jeroen van Lewe

Drs. Jeroen van Lewe CIA (jeroenvanlewe@aon.nl) is auditor bij Aon Nederland.



Afbeelding 3: Overzicht van de voorgestelde aanpak.