

Effectvolle implementatie hoeft niet veel te kosten

DUURZAME COMPLIANCE

Compliance is mensenwerk. Medewerkers bepalen of een organisatie compliant is door wel of niet volgens de regels en procedures hun taak uit te voeren. Voor een organisatie, die compliance wil realiseren en in stand houden, is het cruciaal dat medewerkers compliant werken. Hierbij spelen motivatie en kennis een belangrijke rol.

Door Jeroen van Lewe

Het instrument om medewerkers te motiveren en te informeren is duurzame compliance. Hierbij sluiten procesontwerp, compliance projectorganisatie, de lijnorganisatie en de informatievoorziening optimaal op elkaar aan. Een hoge mate van compliance kan worden bereikt tegen geringe investeringen, omdat bestaande middelen worden benut en hergebruikt. In dit artikel staan vragen centraal zoals: hoe zorg je ervoor dat de juiste informatie de juiste medewerkers op de werkvloer bereikt en direct bruikbaar is; Hoe borg je de benodigde kennis voor compliant werken op de werkvloer?

Procesontwerp

Medewerkers van organisaties, die compliant moeten gaan werken, worden doorgaans 'gemotiveerd' met het argument dat het nu eenmaal moet. Deze enkelvoudige argumentatie is weinig motiverend voor de professional van wie wordt verwacht dat hij/zij compliant moet gaan werken. Daarnaast benadert het lijn- en project management het te implementeren compliance onderwerp veelal vanuit hetzelfde omdat-het-nu-eenmaal-moet argument. Het gevolg is dat onvol-

doende aandacht wordt besteed aan een goed procesontwerp en de daarvan afgeleide marketing van compliance binnen de organisatie. De interne marketingmogelijkheden van compliance projecten worden nauwelijks benut, met als gevolg dat er onvoldoende draagvlak is voor compliance projecten. Hierdoor laten project- en lijnorganisatie kansen liggen om compliance soepel te implementeren en meerdere voordelen te halen uit een compliance project. Wanneer compliance projecten worden gezien als verandingsproject dan is de aandacht voor informatievoorziening of communicatie logisch. Effectieve communicatie houdt in dat je weet welke boodschap is bedoeld voor welke doelgroep en hoe de doelgroep kan worden bereikt. In het geval van compliance is de informatie effectief als medewerkers daadwerkelijk worden gemotiveerd en de juiste kennis opdoen om compliant te werken. Motivatie en kennis realiseren, betekent dat hoge eisen worden gesteld aan de kwaliteit van de informatie. Het ontwerp van de compliant werkwijze speelt een cruciale rol in het ontwikkelen van de juiste inhoud met hoge kwaliteit. Compliance levert verplichting maar biedt ook de mogelijkheid om extra doelen en opbrengsten voor de organisatie te realiseren: opbrengsten en doelen waarmee medewerkers kunnen worden gemotiveerd.

Compliant werkproces

Compliance projecten kunnen de organisatie meer opleveren dan alleen compliance. Hiervoor dient te worden ingezoomd op de relevante details van het aan te passen werkproces. Hieronder volgt een aantal voorbeelden.

In het kader van compliance kan men gedwongen zijn om het vier-ogen principe in te voeren, waarbij bijvoorbeeld functionarissen, die niet volgens de norm zijn opgeleid, moeten worden gecontroleerd door medewerkers die wel voldoen aan opleidingseisen. Deze implementatie biedt de mogelijkheid om de normen voor de vier-ogen review

inhoudelijk in kaart te brengen, te benoemen en te standaardiseren per product. Opbrengsten hiervan kunnen zijn; meer kennis-uitwisseling tussen medewerkers en afdelingen in combinatie met minder fouten, die achteraf moeten worden hersteld.

Compliance biedt verder

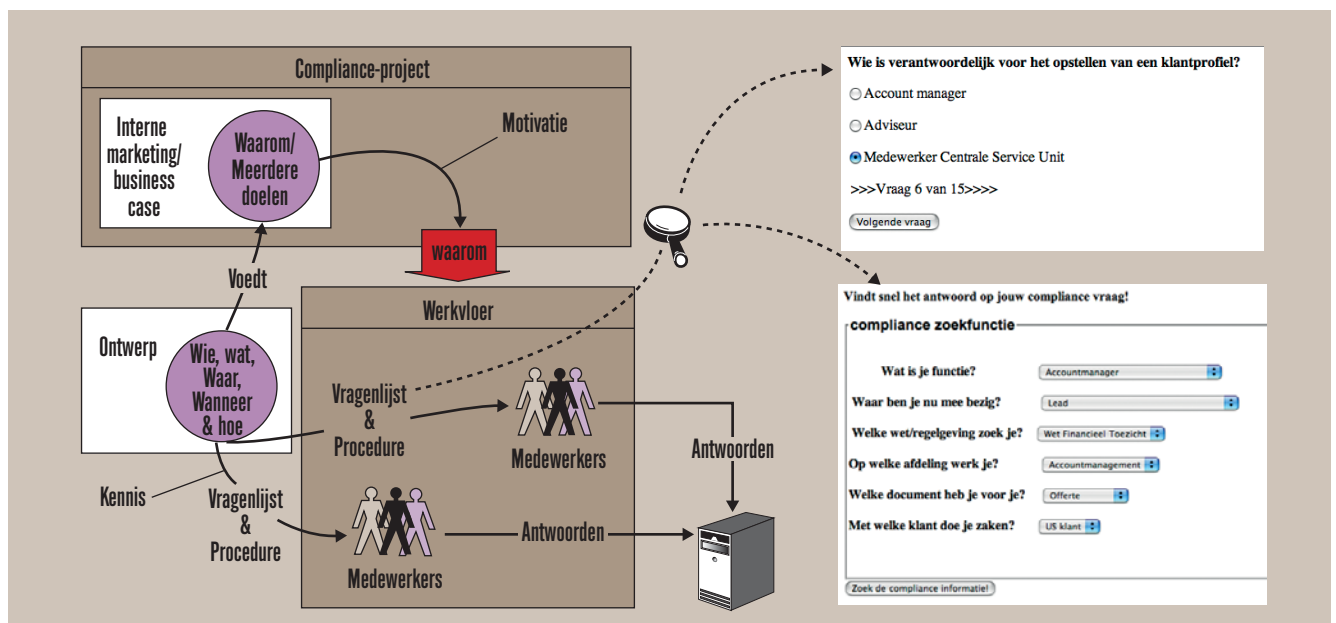
mogelijkheden om het werkproces binnen een organisatie in logische fasen op te delen. Zo kan een wet eisen dat een klantprofiel wordt opgesteld, voordat de klant wordt geadviseerd. Het is belangrijk om het moment dat de medewerker de voorbereidingen gaat treffen om een klantprofiel op te stellen te markeren als overgang van de pre-adviesfase naar de adviesfase. Deze fasering kan bijvoorbeeld worden gebruikt om tot een betere taakverdeling te komen tussen adviseurs en ondersteunende medewerkers, zodat resources efficiënter kunnen worden ingezet.

In het aantonen van compliance is het belangrijk dat de organisatie aantoont dat een proces achteraf volgens de normen is doorlopen. Dit betekent bijvoorbeeld dat het totale leveringsproces van een product of dienst aan een klant in kaart moet worden gebracht. Vervolgens kan men standaardiseren om te bepalen welke stappen en/of documenten in dit proces moeten worden gearchiveerd en hoe deze archivering op een efficiënte manier kan worden gedaan. Inzicht in het huidige werkproces kan aanleiding zijn om ook andere mogelijkheden voor efficiëntie en effectiviteitsverbeteringen aan het licht brengen.

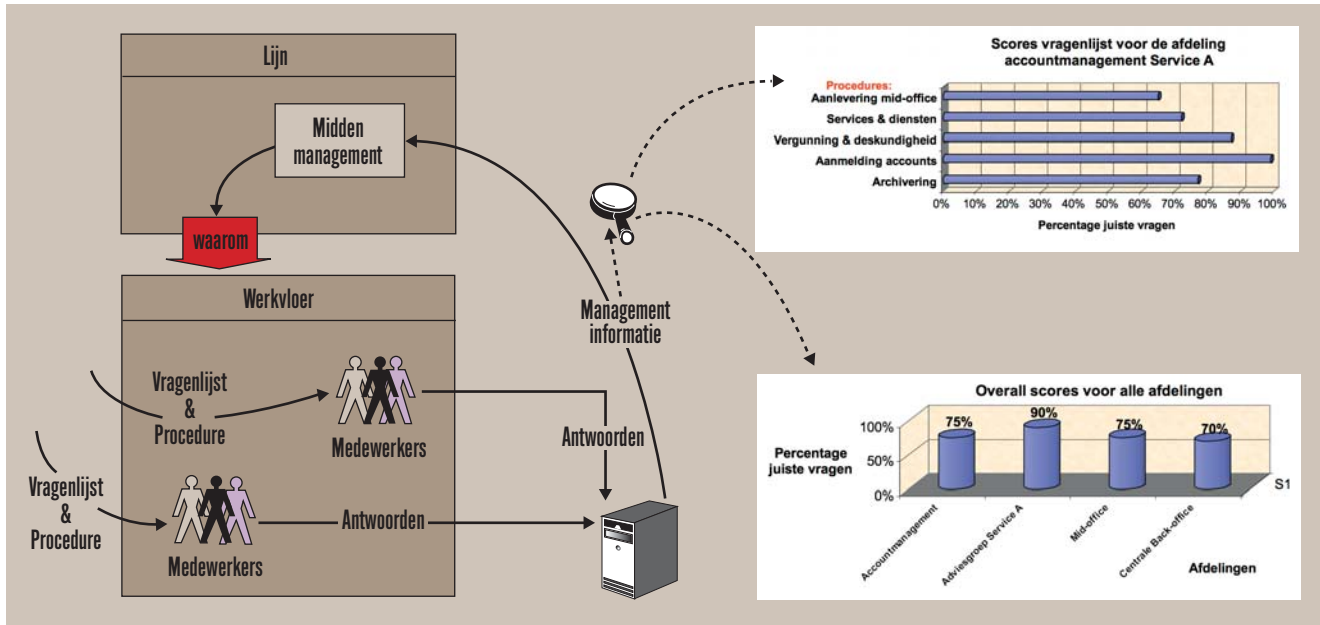
Regelgeving kan eisen formuleren voor specifieke klantsoorten of producten. Dit biedt mogelijkheden om een proces te standaardiseren en te stroomlijnen over afdelingen heen, wanneer meerdere afdelingen de producten leveren of een bepaalde klantsoort bedienen. Compliance kan een aanleiding vormen om de afdelingsoriëntatie om te zetten naar een procesoriëntatie. Verder kunnen compliance eisen, die niet hoeven te worden opgenomen in de primaire werkprocessen, zoals integriteitstoetsen van medewerkers en vergunningstelsels, worden gezien als een stap in de professionalisering van de organisatie.

Deze voorbeelden laten zien dat op relevante details in het werkproces de toegevoegde waarde en daarmee de business case voor het compliance project wordt gecreëerd. Implementatie van compliance kan ook worden gebruikt voor standaardisatie, kennisuitwisseling, professionalisering, verkleining van foutenkansen en efficiëntie- en effectiviteitsverbeteringen. Een zorgvuldig en juist ontwerp van een aangepaste, compliante manier van werken heeft een sleutelpositie in het compliance project. Op basis van deze

Het is aan te raden om een pilot in te richten



Afbeelding 1: De compliance infrastructuur. Het compliance project met de samenhang tussen interne marketing, procesontwerp en een uitvergroting van de herbruikbare instrumenten via het intranet van de organisatie.



Afbeelding 2: De compliance infrastructuur. Kennisstatus als onderdeel van de managementcyclus met uitvergroting van de managementinformatie die kan worden verzameld.

business case kan de interne marketing worden ontwikkeld en effectieve communicatie plaatsvinden. Compliance wordt omgezet van een extra last naar een stok achter de deur voor verdere verbetering.

Het is op deze manier eenvoudiger om medewerkers en management binnen de organisatie te motiveren om compliant te gaan werken, want het compliance project realiseert meerdere doelen/opbrengsten voor de organisatie dan alleen compliance.

Om de relevante details op het spoor te komen is het aan te raden om een pilot in te richten of proef te draaien met de voorgestelde compliant werkwijze. Met deze aanpak wordt de werkvloer de mogelijkheid geboden om te participeren in het ontwikkelen van de compliant werkwijze.

Effectieve compliance informatie

Informatie voor de werkvloer over compliance bestaat uit een waarom-deel en een hoe-deel, zie afbeelding 1. Voor een medewerker, die compliant moet gaan werken, is het essentieel dat de medewerker op de hoogte is van het *waarom* (de business case), maar ook van *hoe* compliant te werken (het ontwerp). Het waarom-deel dient voornamelijk de motivatie van de medewerker. Het hoe-deel vult hoofdzakelijk de kennis van de medewerker aan. Bovendien steunt het waarom-deel van de boodschap op het hoe-deel van de boodschap.

Het hoe-deel van de boodschap kan verder worden onderverdeeld in wie, wat, waar en wanneer. Dit zijn de details van het compliant werkproces, zoals eerder in de voorbeelden naar voren kwam. Het wie, wat, waar en wanneer wordt vastgelegd in een procedure. Deze nauwkeurige uitsplitsing van de compliant werkwijze is nodig om de boodschap te

kunnen gaan overbrengen naar de medewerkers. Daarnaast wordt aanbevolen om gezien het belang van het 'tussen de oren krijgen' van de compliance boodschap te kiezen voor een communicatie-instrument dat steeds opnieuw kan worden gebruikt om compliance kennis op niveau te brengen en te houden. Een voorbeeld van een herbruikbaar communicatie-instrument is een organisatiespecifieke 'leeromgeving' via het intranet van de organisatie met bijpassende compliance zoekfunctie.

Via de organisatiespecifieke leeromgeving worden medewerkers op een positieve en effectieve manier uitgedaagd om zich te verdiepen in het compliance onderwerp tijdens het beantwoorden van de vragen. Via deze leeromgeving krijgen medewerkers eenvoudige multiple-choice vragen voorgelegd over de compliant werkwijze. Hiervoor worden de compliance procedures vertaald in multiple-choice vragen. Wanneer in de procedure duidelijk is wie wat moet doen op welke moment, kan een procedure eenvoudig worden omgezet in multiple-choice vragen. Deze stap is meteen een kwaliteitsproef voor de procedure.

Voor het realiseren van deze toepassing is het bestaande intranet van een organisatie een kostenbesparende, toegankelijke optie. De leeromgeving bestaat uit internetpagina's waarin de vragen zijn opgenomen met daarachter een database waarin de antwoorden worden opgeslagen en kunnen worden uitgelezen voor analyse. Om te kunnen bijhouden wie de vragenlijst heeft ingevuld en wie dat nog moet doen, is het wenselijk dat de medewerker inlogt via een unieke login. Antwoorden kunnen worden geregistreerd op verschillende niveaus. Zo kunnen medewerkers op medewerkerniveau inloggen of door alleen hun afdeling op te geven.

Nadere toelichting

Het is belangrijk om op een integere manier om te gaan met de resultaten uit de beantwoorde vragen. De vragenlijst is het instrument om te achterhalen of de compliance boodschap is overgekomen bij de medewerkers. Managers hebben een waardevol instrument om na te gaan welke onderwerpen nog niet zijn 'geland' en nadere toelichting nodig hebben. Het is oppassen met het gebruik van de informatie uit de vragenlijst om medewerkers te sanctioneren. Alleen wanneer een medewerker zich bewust niet aan de procedure houdt kunnen sancties worden overwogen. Het structureel verkeerd beantwoorden van een bepaalde vraag kan zelfs aanleiding zijn om de procedure opnieuw te bekijken, omdat mogelijk is gekozen voor een onlogische oplossing.

Overigens kan de organisatiespecifieke leeromgeving ook worden ingezet om medewerkers de kennis bij te brengen over andere relevante procedures binnen de organisatie. Het grondig informeren van medewerkers is niet meer afhankelijk van de aanwezigheid bij een werkoverleg. De vragenlijst kan altijd worden voorgelegd aan een specifieke doelgroep binnen de organisatie via een log-in, die alleen toegang geeft tot de vragen van een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld account management) of doordat de medewerker eerst zijn functie of afdeling selecteert.

De leeromgeving kan bij de implementatie van een nieuw compliance onderwerp worden gebruikt om bestaande

medewerkers te motiveren en te informeren. Ook kan de leeromgeving worden ingezet bij het inwerken van nieuwe of tijdelijke medewerkers. Tevens is er de mogelijkheid om in een jaarlijkse kennisinventarisatie van de leeromgeving in kaart te brengen hoe het staat met de kennis van medewerkers over ingevoerde procedures.

De ontwikkeling van de organisatiespecifieke leeromgeving voor compliance is de verantwoordelijkheid van het compliance project. Het levert de productspecificaties voor de vorm waarin het (toekomstige) compliance project de projectproducten dient op te leveren. Nieuwe compliance projecten hebben steeds als uitdaging om de compliante procedures om te zetten naar multiple-choice vragen.

De leeromgeving kan worden gecombineerd met een compliance zoekfunctie. De voor compliance relevante procedures worden via het intranet ontsloten met een specifieke zoekfunctie. De medewerker kan, gedurende het uitvoeren van zijn taak, opzoeken welke compliance procedure ook al weer van toepassing is in een bepaalde situatie. Bijvoorbeeld: een account manager heeft een nieuwe klant en wil nog even nagaan waarmee hij rekening moet houden in het kader van compliance. Op de intranetsite selecteert hij zijn functie 'account manager' en het moment van het werkproces waar hij in zit, 'Nieuwe klant', uit een menu op de intranetpagina (zie afbeelding 1). Het volgende moment worden de zaken getoond waarmee hij op dat



Welke ICT'ers komen het betalingsverkeer regelen?

Om ervoor te zorgen dat de economie gesmeerd loopt en de wereld kan blijven draaien, moet het betalingsverkeer goed geregeld zijn. Equens is een van de grootste en meest toonaangevende betalingsverwerkers van Europa. Op dit moment wordt hard gewerkt aan de ontwikkeling van één uniforme Europese betaalmarkt. De impact daarvan is gigantisch, want onze betaalsystemen moeten worden aangepast aan Europese standaarden. Er is dus werk aan de winkel. Daarom zoeken we gedreven en professionele ICT'ers voor onze state-of-the-art afdelingen IT en Operations: het kloppend ICT-hart van onze organisatie. Bij Equens is een werkweek van 4 x 9 uur mogelijk en krijg je alle ruimte voor vakmatige en persoonlijke ontwikkeling. Kijk op www.werkenbijequens.com

moment rekening dient te houden. Het geeft de medewerker een laagdrempelig zoekinstrument om snel tijdens het werk na te gaan wat voor hem op een bepaald moment in het werkproces relevant is. Het voorkomt dat een medewerker een hele procedure moet gaan doorlezen om te bepalen welk deel op zijn situatie van toepassing is.

Managementcyclus

De managementinformatie die wordt verzameld doordat medewerkers de compliance vragen invullen, geeft de mogelijkheid om aan te sluiten bij de managementcyclus, waarbij een instrument wordt gebruikt om gericht te achterhalen waar de relevante details van de aangepaste manier van werken nog niet zijn geland en waar aanvullende uitleg nodig is. In afbeelding 2 zijn voorbeelden van managementinformatie zichtbaar, waarbij de procedures 'Aanlevering mid-office' en 'Service & Diensten' dringend toelichting nodig hebben op de afdeling account management. In de overall scores voor alle afdelingen is te zien dat de compliance procedures bij de centrale back-office nadere toelichting nodig hebben. Het is interessant om de oorzaken van de antwoorden op de vragen te achterhalen. Als de medewerker het belang niet inziet wordt het waarom verder uitgelegd. Als een medewerker nog niet op de hoogte is, wordt het hoe via de procedure toegelicht.

Het bijkomende voordeel van deze inrichting is dat een organisatie voorkomt dat een audit in een (te) laat stadium uitwijst dat medewerkers op bepaalde plekken niet compliant werken, omdat ze niet geïnformeerd blijken over

hoe compliant te werken of dat de kennis inmiddels is achterhaald of te globaal blijkt.

Implementatie

Tot nog toe zijn het compliance project en de lijnorganisatie apart besproken en weergegeven. Deze twee delen kunnen niet los worden gezien, passen in elkaar en vullen elkaar aan, zie afbeelding 3. In het geheel mag natuurlijk niet de rol van de management board ontbreken. De management board heeft, naast de rol van initiator, eindverantwoordelijkheid en geeft sturing op resultaten, en vervult de rol van hoeder van het waarom en de interne marketing. Zonder de rol van de management board is er geen succesvol compliance project.

De beschreven aanpak leent zich voor hergebruik. De verschillende onderdelen van de communicatie-infrastructuur zijn besproken. Als vaste projectproducten kunnen worden genoemd:

- Het belang van het hoe en waarom voor de effectieve communicatie rond compliance onderwerpen en interne marketing;
- De manier van benaderen van het procesontwerp voor compliance;
- De doorvertaling van procedures naar een korte vragenlijst ten behoeve van kennisborging op de werkvloer en managementinformatie.

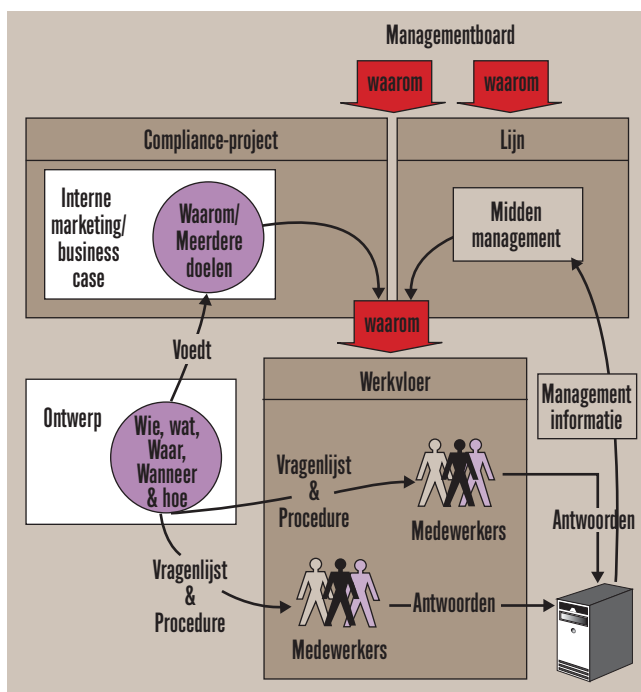
Deze onderdelen kunnen als kwaliteitscriteria dienen voor compliance projecten. In afbeelding 3 zijn alle onderdelen samengebracht.

Conclusie

Het is zaak om niet voorbij te gaan aan de mogelijkheden van het realiseren en borgen van compliance binnen organisaties met bestaande middelen. Aanpassingen aan primaire systemen kunnen helpen en zijn soms noodzakelijk, maar ze zijn duur. Bovendien is de organisatie niet compliant als de medewerker de IT-oplossing niet gebruikt, omdat hij niet geïnformeerd is over de aanpassing.

Implementatie van compliance op een duurzame manier kan zeer effectief zijn en hoeft niet veel te kosten. Het loont om de voorgestelde stappen op te nemen in de planning voor compliance projecten en vervolgens te implementeren. Wanneer één compliance onderwerp duurzaam is geïmplementeerd, kunnen ook toekomstige compliance onderwerpen soepel worden uitgerold. Duurzame compliance is minder tastbaar dan een systeemaanpassing, maar is een intellectuele uitdaging met een hoge return on investment.

Drs. Jeroen van Lewe CIA CISA is Auditor bij Aon Nederland.



Afbeelding 3: Duurzame compliance, inclusief de verdeling tussen board, midden management, werkvloer en compliance project.

Op basis van de business case kan de interne marketing worden ontwikkeld