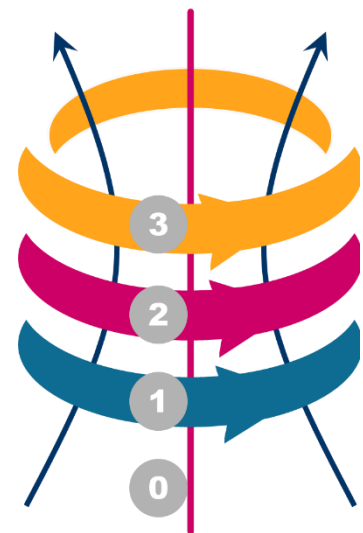


## Het Twistermodel®

### *Groeien in compliance, integriteit en ethiek in drie stappen*

*Dit artikel beschrijft aan de hand van een model drie niveaus waarop het vakgebied compliance zijn diensten kan bewijzen. Vanzelfsprekend is de wereld een stuk complexer dan dit model laat zien, daar is het dan ook een model voor: een versimpeling van de werkelijkheid. Maar we geloven dat het model organisaties kan helpen te bepalen waar de eigen ambitie ligt en verbetermogelijkheden vast te stellen om vertrouwen binnen, buiten en in de organisatie duurzaam te verankeren.*



#### **0.1 Alles draait om vertrouwen**

In de afgelopen drie decennia heeft het vakgebied compliance een enorme vlucht genomen. Niet alleen in Nederland, waar het begon met het voorkomen van marktmisbruik bij grote banken, maar zeker ook wereldwijd is compliance steeds nadrukkelijker op de kaart komen te staan. Dat is op zich niet zo vreemd. Immers, als maatschappij zou je willen dat, als je met elkaar regels afspreekt over samenleven en samenwerken, deze regels ook worden nageleefd. En met het steeds omvangrijker en complexer worden van de juridische context komt de vraag op hoe mensen en organisaties nog steeds aan wetten en regels kunnen blijven voldoen. Want als we met elkaar gaan accepteren dat je eigenlijk toch niet aan alle wetten en regels kan voldoen, wie bepaalt dan aan welke regels je wel en aan welke regels je misschien wat minder mag voldoen? Een dergelijke beweging zou de rechtsstaat en daarmee ook het vertrouwen in de maatschappij ernstige schade kunnen toebrengen. Dit is dan ook het centrale thema waar het in het vakgebied om draait: vertrouwen.

#### **0.2 Het eerste realisatiemoment: waar moeten we eigenlijk aan voldoen?**

Veel vragen die in de advies- en opleidingspraktijk van het Nederlands Compliance Instituut vaak worden gesteld hebben betrekking op het ontbreken van inzicht en overzicht met betrekking tot wetten en regels. Voor veel mensen en organisaties is het onduidelijk aan welke wetten en regels zij moeten voldoen. Laat staan dat ze hier ook de juiste maatregelen op kunnen nemen.

Vaak wordt in een dergelijke situatie al de aanname gemaakt, dat sowieso niet aan alle wetten en regels kan worden voldaan, in ieder geval niet zonder enorm te moeten investeren. Het eerste punt van aandacht is het bespreken van de toegevoegde waarde van compliance voor de organisatie, direct gevolgd door het creëren van overzicht. Vragen die bij het creëren van overzicht horen gaan vaak over de reikwijdte van compliance. Hoort de ARBO-wetgeving er ook bij? En de mededingingswet? En wat te denken van alle verordeningen die vanuit Europa worden opgelegd? Waar kunnen we die trouwens vinden?

## **1.0 Naleving van wet- en regelgeving onder controle**

Als het overzicht er eenmaal is, is het de vraag hoe dit actueel kan worden gehouden. Want als de laatste punt eenmaal op papier staat is het overzicht eigenlijk alweer aan een update toe. Zo snel kan het gaan, wet- en regelgeving staat niet stil en is aan constante verandering onderhevig. Vervolgens is het de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat er inzicht ontstaat in de verplichtingen, die natuurlijk ook deels met elkaar overlappen. Op basis van dit inzicht kan worden besloten waar de prioriteiten liggen en hoe hier adequate maatregelen op kunnen worden ontworpen, ingevoerd en natuurlijk ook worden gecontroleerd en gehandhaafd.

## **1.2 Het tweede realisatiemoment: effectiviteit van wetten en regels**

Voor de meeste bedrijven is het bovenstaande al een enorme uitdaging waarbij het voorkomt dat een organisatie dit niveau eigenlijk niet ontstijgt. Toch zijn er ook genoeg organisaties die het lukt om comfort te krijgen bij het antwoord op de vraag of zij 'in control' zijn met betrekking tot de 'hard core compliance': voldoen aan wet- en regelgeving. Betekent dat, dat deze organisaties altijd aan 100% van de wetten regels voldoen? Vaak niet, maar ze hebben dan wel zicht op eventuele tekortkomingen en hebben hierover besluiten genomen. Besluiten die gaan over de ernst van de tekortkoming en de actie die erop is gericht de tekortkoming op te lossen. 'In control zijn' betekent zoveel als 'beheersing', wat weer alles te maken heeft met de klassieke managementcyclus van Deming: Plan, Do, Check en Act.

Organisaties in deze fase realiseren zich vaak op basis van hun ervaringen, dat wet- en regelgeving niet altijd is toegerust op de uitdagingen van vandaag, laat staan op de uitdagingen van morgen. Wet- en regelgeving loopt vaak achter. Juist omdat het bij ondernemingen gaat over het gebruik maken van kansen en het beheersen van risico's zetten zij de volgende stap. Deze stap gaat over nadenken over risico's waarmee je als organisatie wordt geconfronteerd en wat je kunt doen om de kans en impact van deze risico's te beheersen tot een voor de organisatie acceptabel niveau.

## **2.1 Nadenken over beheersing van risico's verbreedt je blik**

Betekent het bovenstaande, dat deze organisatie het streven naar het voldoen aan wet- en regelgeving loslaten? Nee, integendeel. Het streven naar het voldoen aan wet- en regelgeving is een fundamentele instelling. Voldoe je niet of erger nog: weet je niet of je voldoet, dan kun je acuut in de problemen komen. Dan kunnen kleine, maar ook zeer bedreigende problemen zijn, die het voortbestaan van de organisatie ernstig in gevaar kunnen brengen. Voldoen aan wet- en regelgeving, hard core compliance, is de basis. De basis waarop verder gebouwd kan worden, bijvoorbeeld aan de hand van een inventarisatie en analyse van vertrouwensrisico's, ook wel integriteitsrisico's genoemd. "Vertrouwensrisico's? Integriteitsrisico's?" hoor ik sommige lezers al vragen. Nog steeds draait het uiteindelijk om vertrouwen en daarmee om integriteit. Integriteit en vertrouwen zijn geen synoniemen van elkaar, maar zijn wel twee begrippen die nauw aan elkaar verwant zijn. Het draait om vertrouwen tussen mensen, vertrouwen in organisaties, integriteit van mensen, organisaties, data, klanten, ketens en data. Vandaar dat we ons qua risico's richten op risico's die de begrippen vertrouwen en integriteit raken. En ja, dat kunnen er best een hoop zijn.

Bij het begrip integriteitsrisico's moeten we ten eerste denken aan de kans dat de organisatie op enig moment niet voldoet aan bepaalde wet- en regelgeving, dat blijft zoals gezegd relevant, maar ten tweede ook aan de kans dat we op enig moment niet kunnen voldoen aan gerechtvaardigde verwachtingen van stakeholders van de organisatie. In deze overweging wordt duidelijk, dat ondanks dat je je als organisatie prima aan de regels kunt houden, alsnog in de problemen kunt komen. Bijvoorbeeld omdat je volgens sommigen de aarde uitput met het winnen van fossiele brandstoffen, belastingen ontwijkt, of het inzetten van kinderarbeid bij de productie van kleding. Neem je als organisatie deze gerechtvaardigde verwachtingen van stakeholders onvoldoende mee, dan kunnen deze tekortkomingen ook een bedreiging vormen voor de organisatie. Denk je wel goed over deze risico's na, dan kun je hier als organisatie ook kansen uit creëren. Denk maar aan organisaties die met allerlei groene claims aangeven dat zij betrokken zijn bij het welzijn van komende generaties.

Op basis van de risico-inventarisatie en -analyse kan de organisatie maatregelen nemen. Er is een breed spectrum aan maatregelen dat kan worden inzet. Te denken valt aan gedragscodes, beleidsstukken, processen en procedures. Een veel gemaakte fout is hierbij onvoldoende de invloed van de cultuur in de organisatie te onderkennen. De zogenaamde 'soft controls' ondersteunen de werking van de 'hard controls' en hebben een compenserende werking. Met andere woorden: zelfs al zouden de hard controls in onvoldoende mate aanwezig zijn, dan kunnen de juiste soft controls (gedrag en cultuur) deze tekortkoming compenseren. Andersom werkt het niet. Een groot pakket aan beleidsstukken en posters aan de muur kunnen de risico's van een slechte cultuur niet opvangen.

Als de organisatie vervolgens ook heeft nagedacht over de mate waarin zij bepaalde risico's accepteert en heeft vastgesteld in welke mate de genomen maatregelen ook echt werken, kan worden vastgesteld welke lacunes er nog zijn. Op basis van deze analyse kunnen dan aanvullende maatregelen worden genomen. Een dergelijke risicogerichte benadering verbreedt dus de horizon van de organisatie en biedt een werkbaar 'platform' op basis waarvan deugdelijke besluitvorming mogelijk is.

## **2.2 Het derde realisatiemoment: tussen wal en schip**

Bij veel organisaties is intussen ook wel het besef geland dat de voorgaande benaderingen ook niet zaligmakend zijn. Recente voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag en cyberaanvallen zijn hiervan voorbeelden. Niet iedereen houdt zich nu eenmaal aan wetten, regels en gedragscodes. We kunnen nog steeds verrast worden door gebeurtenissen waarvan we misschien wel hadden kunnen bedenken dat ze zouden kunnen voorkomen, maar dat simpelweg niet of niet voldoende hebben gedaan. Wat kunnen we nu doen aan die gevallen die we niet voorzien hebben? Hoe kunnen we de mensen in onze organisatie toch een bepaald kader meegeven op basis waarvan ze in dit soort situaties toch adequaat kunnen reageren?

### **3. Met de waardegedreven aanpak op een andere manier ‘in control’**

De waardegedreven aanpak levert het antwoord op de voorgaande vraag. Door op basis van de missie en visie van de organisatie een (beperkt) aantal kernwaarden te formuleren, kan de organisatie uitdrukken wat belangrijk is. Voor sommigen kan zo iets als ‘kernwaarde’ wellicht wat abstract en te soft klinken, toch blijkt in de praktijk dat veel ondernemingen hier veel aan hebben. Kernwaarden drukken uit wat de organisatie belangrijk vindt, waar het naar streeft, waar de organisatie voor staat en wat het uitdraagt.

Anders dan de inhoud beleidsstukken en procedures gaat het hier dus niet zo zeer om harde normen. Normen zijn vaak concreet afgebakend en negatief geformuleerd. Dit ondersteunt de controle op deze normen. Immers, vrij eenvoudig kan dan worden bepaald in welke mate een regel hebben overtreden of niet. Voorbeelden zijn: ‘je mag niet liegen’, ‘je mag niet stelen’ of ‘je moet voor 08:00 uur op je werk zijn (kom niet te laat)’.

Waarden zijn in tegenstelling tot normen over het algemeen positief en nastrevenswaardige grootheden, zoals ‘eerlijkheid’, ‘betrouwbaarheid’, ‘hulpvaardigheid’ en ‘samenwerking’. Het verwerken van deze waarden in verschillende uitingen binnen en buiten de organisatie kan de kracht van de boodschap vergroten. Een goed voorbeeld van een dergelijke uiting is de organisatiebrede gedragscode, op basis waarvan mensen van binnen en buiten de organisatie weten waar de organisatie voor staat en dat geeft...inderdaad, vertrouwen. Waar het uiteindelijk allemaal om draait.

Is daarmee dan de kous af? Is het selecteren van een paar kernwaarden dan het hoogste doel waarnaar gestreefd zou moeten worden? In tegendeel, dan begint het pas. Want zeggen dat je iets belangrijk vindt is nog maar de eerste stap. Immers, wat vinden we van iemand die wel de juiste dingen zegt, maar dat vervolgens niet laat zien? Inderdaad: hypocriet en...onbetrouwbaar. Precies wat je niet wilt.

Maar waarden geven de mogelijkheid aan mensen eigen beslissingen te nemen in situaties die van te voren niet gedekt zijn door wetten, regels, risicoanalyses, beleidstukken, procedures en werkinstructies. Dat vergt ook in deze fase weer ‘werk’. Mensen hebben daarvoor antwoorden nodig op vragen als ‘in welke mate mag ik nu zelf beslissingen nemen?’, ‘hoe neem ik een besluit op basis van de kernwaarden van de organisatie?’ en (last but not least): ‘wat doe ik als twee of meer waarden met elkaar in conflict dreigen te komen?’.

Zoals de laatste vraag laat zien is ook de waardegedreven aanpak niet bepaald een ‘silver bullet’, waarmee elke uitdaging als sneeuw voor de zon verdwijnt. Maar het biedt wel degelijk kansen om ook in onvoorziene situaties de kans te vergroten op een zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig besluit. Voor een goed werkend waardesysteem is het noodzakelijk mensen te leren over ethische besluitvorming. Met andere woorden: hoe je met behulp van waarden tot juiste beslissingen kunt komen. En daar hoort ook de omgang met situaties waarin twee of meer waarden met elkaar in conflict zijn of lijken te zijn. De zogenaamde dilemma’s.

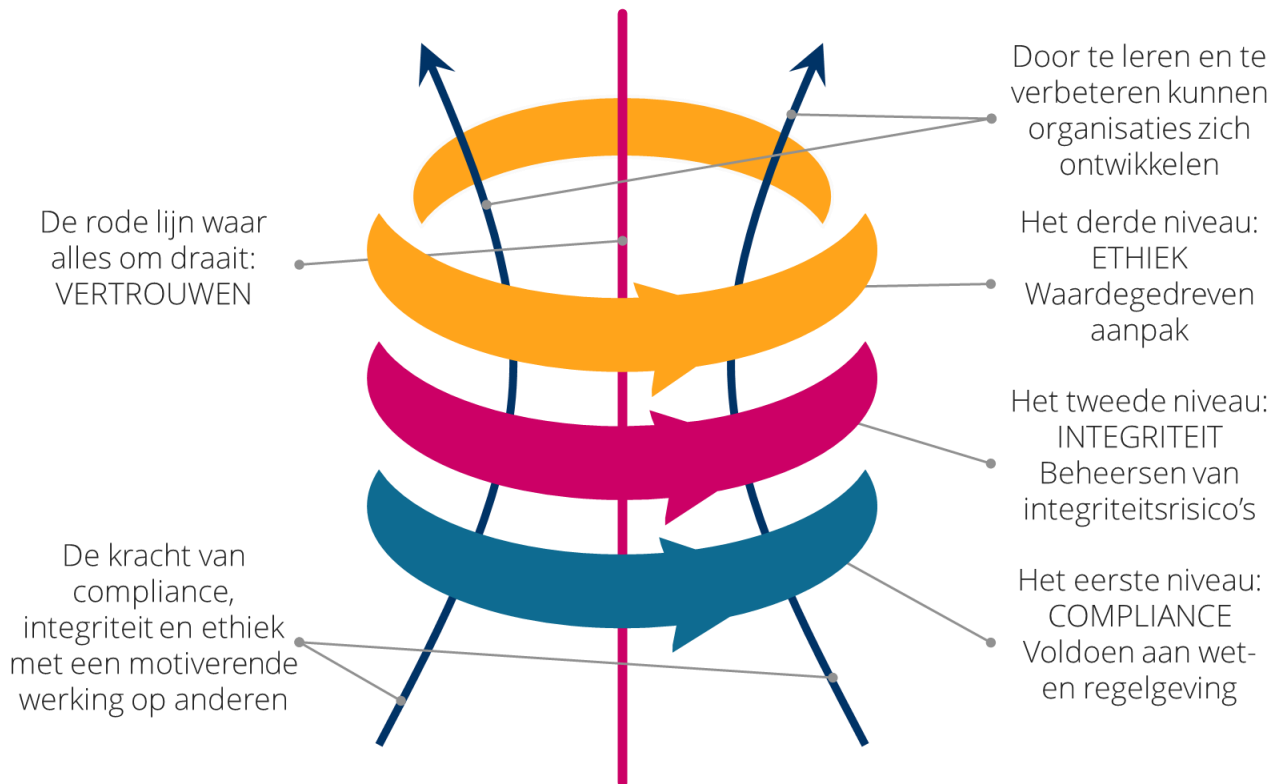
Ook in deze benadering bewijst de veelgeprezen PDCA cyclus van Deming zijn dienst. Niet alleen het afwegen van voors en tegens bij een dilemma is van belang, ook het achteraf reflecteren op de besluitvorming en de gevolgen ervan horen hierbij. Immers: je bent nooit ‘klaar’ en er valt altijd nog te leren en te verbeteren. Als was het maar omdat de wereld om ons heen constant (en in een steeds hoger tempo) verandert. Reflectie op genomen besluiten en hiervan leren bij toekomstige besluitvorming is een noodzaak om vertrouwen binnen, buiten en in de organisatie duurzaam te verankeren.

#### 4. Het Twistermodel®

Op basis van bovenstaande overwegingen komen we tot een aantal eigenschappen voor het model dat dit gedachtengoed uitdrukt:

1. Er zijn drie niveaus: voldoen aan wet- en regelgeving (klassieke compliance), de risicobeheersingsaanpak (integriteitsrisicobeheersing) en uiteindelijk de waardegedreven aanpak (ethische besluitvorming)
2. Elk van de drie niveaus werkt volgens de beginselen van de klassieke Deming-cyclus plan, do, check en act
3. Elke cyclus op elk niveau draait om het centrale begrip 'vertrouwen'
4. Een organisatie groeit door te bewegen van het eerste (onderste) naar het derde (bovenste) niveau, waarbij een focus op een volgend niveau niet betekent dat een vorig niveau wordt verlaten. Een volgend niveau is een aanvulling op het niveau dat eerder is bereikt
5. Door de impact van de werkwijzen zoals in dit model gepresenteerd groeit het algemene vertrouwen in organisaties en tussen mensen, wat zou moeten zorgen voor een enthousiasmerende en motiverende werking ervan. Dit maakt dat ook andere organisaties de toegevoegde waarde van een dergelijke benadering inzien en zich ook committeren aan leren, groeien op het gebied van compliance, integriteit en ethiek.

Op basis van de bovenstaande eigenschappen hebben we het onderstaande model getekend:



## 5. Toepassing van het model in de praktijk

Natuurlijk is de voorstelling van zaken zoals in dit model ‘slechts’ een versimpelde weergave van de werkelijkheid. In werkelijkheid hebben veel organisaties al lang en breed kernwaarden geformuleerd en/of zijn al zeer bedreven in het uitvoeren van risicoanalyses, terwijl nog steeds de vraag op kan komen hoe aan wet- en regelgeving te voldoen. In de praktijk komen alle variaties voor, wat omwille van het gieten van een visie in een model achterwege is gelaten. Dus als iemand roept dat de werkelijkheid echt anders is dan hetgeen het model voorstelt dan kan deze persoon daar feitelijk gelijk in hebben. Dat is echter niet het punt dat we met dit model willen maken.

Het model geeft aan wat de visie is van het Nederlands Compliance Instituut als het gaat om de logische lijn van ontwikkeling van organisaties als het gaat om het ‘organiseren van vertrouwen’ of zo je wilt ‘het organiseren van integriteit’. Dus als je als organisatie al kernwaarden hebt geformuleerd, uitstekend. Als je tegelijkertijd nog in het duister tast als het gaat om voldoen aan wet- en regelgeving die op jouw organisatie van toepassing is, dan geeft dit model aan waar dan als eerste de aandacht naar zou moeten uitgaan: eerst de basis op orde en dan pas denken aan het bereiken van een volgend niveau.

## 6. Relaties met andere modellen

Met de ontwikkeling van het compliancevakgebied is door steeds meer mensen nagedacht over de positie, opgave en ontwikkeling van compliance in organisaties. Dit heeft geleid tot een aantal modellen, dat te vatten valt onder de titel ‘volwassenheidsmodel’. Een aantal Nederlandse voorbeelden van dit soort volwassenheidsmodellen is beschreven door onder andere:

- Autoriteit Financiële Markten (AFM) in de publicatie “Handvatten voor het verbeteren van de compliancefunctie”, december 2020
- De Nederlandsche Bank (DNB) in de publicatie “Good Practice Informatiebeveiliging 2019/2020”
- Drs. Urjan Claassen in het “Handboek Risicomanagement”, EAN 9789462763173

Naast de categorie volwassenheidsmodellen heeft Het Twistermodel® een sterke relatie met PDCA (ook wel PDSA) cyclus, zoals geïntroduceerd door Dr. Edward Deming.

Het model stelt in zijn geheel een wervelwind (Engels: twister) voor. Door de wervelwind wordt alles wat zich in de buurt bevindt aangezogen en de lucht in getild. Ondanks de ellende die dit soort wervelwinden in de wereld kan veroorzaken is toch gekozen het model in deze vorm te gieten, aangezien een breed publiek zich naar alle waarschijnlijkheid een voorstelling kan maken over de werking van een dergelijk model.

Het Twistermodel® is op 27 juni 2024 als idee geregistreerd onder i-depot nummer 147241 op naam van het Nederlands Compliance Instituut B.V. bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BOIP) in te zien via [www.boip.int](http://www.boip.int)