

WHITEPAPER

Compliance anno 2023: kansen en uitdagingen



Compliance anno 2023: kansen en uitdagingen

Compliance is misschien wel belangrijker dan ooit. Het gaat allang niet meer alleen over het voldoen aan de regels en het voorkomen van straffen. Compliance krijgt namelijk een strategische waarde. Het wordt een instrument om te laten zien dat uw bedrijf zaken als integriteit hoog in het vaandel heeft staan. Dat maakt compliance ook meteen een stuk complexer. De alsmatig veranderende wet- en regelgeving en uitdagingen op het gebied van duurzaamheid en cybersecurity doen daar een schepje bovenop.

Wat speelt er momenteel op het gebied van compliance en auditability? Hoe kunt u stappen zetten om compliance in uw organisatie te verbeteren? En welke rol kan automatisering, bijvoorbeeld van het purchase to pay proces, hierin spelen? U leest het in deze whitepaper.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Waarom is compliance belangrijk?

Hoofdstuk 2: Uitdagingen voor compliance

Hoofdstuk 3: Compliance verbeteren: kansen en mogelijkheden

Hoofdstuk 4: Compliance in de praktijk: FMO aan het woord

1 Waarom is compliance belangrijk?

Compliance betekent letterlijk het naleven van relevante wet- en regelgeving en het werken volgens de door een organisatie zelf opgestelde normen, regels en ethische richtlijnen. In de eerste plaats draait het dus om het zorgen dat uw bedrijf zich volledig aan de wet houdt. Op die manier voorkomt u significante boetes of andere straffen die volgen op het overtreden van de wet. Daarnaast gaat het overtreden van de wet vaak gepaard met een schandaal, met gezichtsverlies of reputatieschade. Ook dit risico verkleint u door compliant te zijn.

De strategische waarde van compliance

Bedrijven kunnen ervoor kiezen om hun compliance-strategie puur en alleen te focussen op naleving van wetten en regels. Op deze manier wordt compliance vooral een *must*, of een *'cost of doing business'*. Een taak die er nu eenmaal bij hoort en afgevinkt dient te worden, maar verder weinig voordelen oplevert.

Echter, compliance heeft veel meer toegevoegde waarde te bieden. Zo benadrukken experts van PwC¹ dat compliance een strategische waarde heeft en zelfs een gamechanger kan zijn voor bedrijven. Door middel van compliance kan een bedrijf namelijk meer vertrouwen uitstralen, met nieuwe en loyale(re) klanten als bewezen resultaat. Daarnaast kan strategische compliance zelfs een significant kosten- en concurrentievoordeel opleveren, aldus PwC. Volgens hen gaat ware compliance dan ook veel verder dan het simpelweg voldoen aan de regelgeving. “Men zou het meer moeten zien als een verklaring van de waarden die de organisatie nastreeft en als een investering in toekomstige groei.”



Ook Deloitte² ziet dat bedrijven strategisch voordeel behalen als zij met hun compliance verdergaan dan alleen het volgen van de letter van de wet. De Big Four-speler adviseert bedrijven om de compliance-strategie te baseren op de normen en waarden. Bovendien zien zij dat wanneer ethiek volledig in het DNA van een bedrijf verweven zit, dat een positief effect heeft op klantloyaliteit en op het respect voor het merk.

Aantoonbaar het goede doen

Klanten zijn niet alleen op zoek naar vertrouwen, maar hechten ook steeds meer belang aan bedrijven die het goede doen, in plaats van het gewoon goed doen. Of, zoals Forbes³ het formuleert: “*Doing good is good for business*”. Het is niet voor niks dat het belang van environmental, social en governance-beleid (ESG) in het bedrijfsleven blijft toenemen.⁴ Uit onderzoek van Bain & Company blijkt onder meer dat bijna alle CEO's (90%) ESG zien als een existentiële of grote disruptie. Een meerderheid (60%) ziet handelen volgens ESG-

principes als een motor voor groei, terwijl twee op de vijf het zien als een manier om nieuwe markten te betreden.

“Hoewel de integratie van ESG-principes wordt gedreven door externe druk, waaronder regelgeving en een toenemend consumentenbewustzijn, grijpen veel bedrijven de kans aan om doelen te stellen die verder gaan dan wat van hen wordt geëist”, zegt Jenny Davis-Peccoud, partner bij Bain & Company en wereldwijde co-leider van de Sustainability & Responsibility-praktijk. “Steeds meer bedrijven geloven dat ESG hen een concurrentievoordeel zal opleveren.”

Ook hier speelt compliance dus een rol. Ten eerste doordat bedrijven simpelweg verplicht worden om bepaalde ESG-regels op te volgen, maar daarnaast dus ook doordat organisaties ervoor (kunnen) kiezen om zichzelf bepaalde verdergaande doelen op te leggen. Door hiernaar te handelen, dit duidelijk vast te leggen én daarover te rapporteren, hebben bedrijven een mooi instrument in handen om aan klanten, leveranciers, investeerders en andere stakeholders te laten zien wat zij doen op het gebied van zaken als klimaatverandering en sociale verantwoordelijkheid.

Conclusie: daarom is compliance belangrijk

Kortom, met een strategische aanpak kan compliance veel meer opleveren dan alleen het voorkomen van boetes of andere straffen. U kunt de manier waarop klanten uw bedrijf waarderen verbeteren. Door het opstellen van doelen, procedures of normen voor uw bedrijf die verdergaan dan de bestaande regels (dit kan op allerlei gebieden zijn; van milieuvriendelijkheid tot kostenbesparing en van data security tot het voorkomen van fraude). En door hier met de gehele organisatie naar te handelen, om dit vervolgens aantoonbaar te maken en erover te rapporteren.

Op die manier kunnen zowel bestaande als toekomstige klanten zien hoe integer jullie zijn en wat uw organisatie allemaal doet op de gebieden die voor u én hen belangrijk zijn. Met als uiteindelijk resultaat meer vertrouwen, meer respect en meer loyaliteit.

**Strategische compliance
kan een significant kosten-
en concurrentievoordeel
opleveren, volgens experts
van PwC.**

A hand in a dark suit jacket and white shirt cuff is writing the word "Compliance" in black cursive on a white sheet of paper held by a silver clip. The paper is on a dark wood-grain surface. A red curved line with a circular end extends from the bottom left of the image towards the word.

Compliance

2 Uitdagingen voor compliance

We kunnen inmiddels wel concluderen dat compliance belangrijk is. Maar voor een corporate organisatie is dat anno 2023 niet zo 1-2-3 geregeld. Er zijn namelijk nogal wat uitdagingen.

Uitdaging 1: Over-regulatie

De enorme hoeveelheid aan wet- en regelgeving vormt misschien wel de grootste uitdaging. Nieuwe regels en aanscherpingen volgen elkaar in rap tempo op, waardoor de eisen voor compliance alsmaar groter worden. Voor bedrijven is het soms lastig om dit bij te benen.

Compliance professionals noemden het grote aantal veranderingen in wetten en regels als hun grootste uitdaging voor 2022 in het Cost of Compliance 2022 rapport van Thomson Reuters⁵. Overigens is dit niks nieuws, want een jaar eerder vormden de strengere eisen en het bijhouden van veranderingen ook al de grootste uitdagingen voor compliance officers. En niet alleen deze professionals maken zich hier zorgen over. In 2020 was meer dan een derde van de CEO's (36 procent) 'extreem bezorgd' over over-regulatie, bleek uit de Annual Global CEO Survey van PwC⁶. Directeuren zagen dit toen als de grootste bedreiging.



Een actueel voorbeeld van nieuwe regelgeving met grote impact op compliance, is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Afhankelijk van de grootte van het bedrijf, gelden de nieuwe regels vanaf boekjaar 2024 (grote ondernemingen die nu al verplicht rapporteren op basis van de Non-Financial Reporting Directive), boekjaar 2025 (alle grote ondernemingen), boekjaar 2026 (beursgenoteerde mkb-ondernemingen) of boekjaar 2027 (niet-EU ondernemingen met meer dan 150 miljoen euro omzet).

Tienduizenden bedrijven krijgen te maken met deze nieuwe regels. Voor velen brengt dit een "drastische verandering", aldus KPMG⁷, met zich mee. Dat terwijl onderzoek uitwijst dat veel bedrijven hier nog niet klaar voor zijn. Wim Bartels, voormalig KPMG-partner, vertelt⁸ over de impact van de nieuwe duurzaamheidsregels voor jaarverslagen: "Hoewel de regels pas over een tijd ingaan, hebben ze nu al invloed op de dagelijkse operatie van bedrijven", aldus Bartels. "Als een onderneming bijvoorbeeld vandaag besluit een nieuwe fabriek te bouwen, moet op langere termijn helder zijn wat de impact daarvan is op mens, milieu en samenleving."

Kortom: alleen al de CSRD zorgt voor een grote hoeveelheid aan nieuwe regels over zaken als CO₂-uitstoot, mensenrechten, circulariteit en diversiteit. Dat terwijl de regels en wetten waar bedrijven aan moeten voldoen, sowieso de laatste jaren al steeds strenger worden.

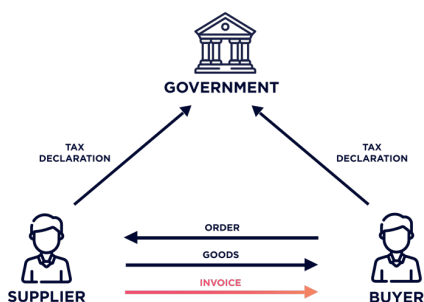
Uitdaging 2: Continuous Transaction Controls

Bijkomende uitdaging voor corporates die internationaal opereren, is het grote verschil tussen landen. Wetten en regels die gelden in het ene land, gelden niet altijd in het andere land. Het kan ingewikkeld zijn om al die verschillende wetgevingen te begrijpen en toe te passen zodat uw organisatie compliant blijft. Misschien wel het belangrijkste voorbeeld hiervan is hoe landen omgaan met de btw-aangifte en de gevolgen die dat heeft voor de manier waarop bedrijven moeten factureren. Daar vindt momenteel namelijk een grote verschuiving plaats.

Nationale overheden lopen ieder jaar een enorm bedrag aan btw-inkomsten mis. Ter illustratie: in 2019 liepen de Europese landen in totaal maar liefst 134 miljard euro⁹ mis. Er zijn een aantal oorzaken die hieraan ten grondslag liggen: btw-fraude en -ontduiking, faillissementen en financiële insolventie, maar ook verkeerde berekeningen en administratieve fouten.

Overheid kijkt mee met elke factuur

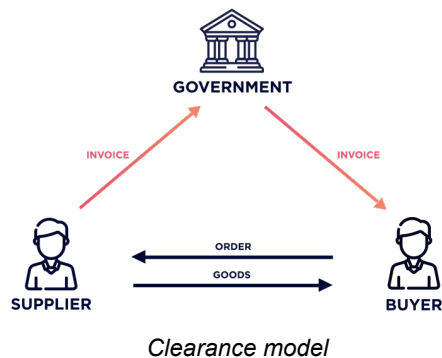
Overheden buigen zich over de vraag hoe ze dit btw-gat, het verschil tussen wat ze aan btw zouden moeten innen en wat ze daadwerkelijk innen, kunnen verkleinen. Eén van de manieren waarop ze dit hopen te bereiken, is door intrede van Continuous Transaction Controls (CTC). In Latijns-Amerika en de Aziatische Pacific-regio wordt deze methode al langere tijd toegepast. Ook in Europa begint het voet aan de grond te krijgen.



Post-audit model

Momenteel hanteren de meeste landen nog het zogenoemde Post-audit model. Bedrijven doen ieder kwartaal hun btw-aangifte en moeten al hun facturen bewaren, zodat ze achteraf in één keer tijdens een audit gecontroleerd kunnen worden. In het geval van Continuous Transaction Controls gebeurt die controle realtime op factuurniveau in plaats van achteraf, in één keer. Dit houdt in dat de overheid meekijkt met elke factuur die wordt uitgewisseld tussen klant en leverancier. Frankrijk ligt op schema om een dergelijk systeem in te voeren, waarbij de factuur nog wel rechtstreeks van leverancier naar klant

wordt verstuurd, maar waarbij beide partijen de transactie bij een geaccrediteerde dienstverlener (in het Frans: *plateforme de dématérialisation partenaire*) moeten registreren.



Clearance model

Een andere manier van Continuous Transaction Controls is het Clearance model. Facturen worden in dit geval niet direct van leverancier naar klant verstuurd, maar moeten eerst naar de overheid gestuurd worden. Pas als de overheid deze factuur heeft geregistreerd, gevalideerd en voorzien van een autorisatiecode, kan de factuur naar de klant doorgestuurd worden. Italië was in 2019 het eerste EU-land dat dit model implementeerde met invoering van het *Sistema di Interscambio*.

Gevolgen voor manier van factureren

Post-audit modellen bieden ondernemingen veel vrijheid in de manier waarop zij de facturen verzenden en ontvangen. Zolang ze maar zorgdragen voor een correcte opslag van de facturen voor een audit, kom je daar nog weg met een pdf'je. In tegenstelling tot het Post-audit model, gaan Continuous Transaction Controls wel gepaard met voorschriften en technische specificaties over hoe facturen moeten worden uitgewisseld. Elke factuur moet immers langs het systeem van de overheid. Bedrijven die werkzaam zijn in landen waar CTC geldt, worden daarom verplicht om te e-factureren. Dat betekent dat als uw organisatie zakendoet met een bedrijf in een land waar CTC geldt, u ook moet kunnen e-factureren.

Echter, de vereisten om te voldoen aan verplichte e-facturering verschillen per rechtsgebied. Daarnaast bestaat er nog een wirwar aan formaten en standaarden voor e-facturen. Bedrijven met internationale activiteiten moeten zelf bepalen hoe ze dit lappendeken van regels en verplichtingen aanpakken. Zorgen voor compliance kan voor internationaal opererende ondernemingen dus behoorlijk uitdagend zijn. Helemaal met het vooruitzicht dat steeds meer landen de overstap naar CTC en verplichte e-facturatie gaan maken, of in ieder geval overwegen. Zo hebben België, Spanje, Polen, Letland, Slowakije, Slovenië en Roemenië al vergevorderde plannen. In Nederland worden de mogelijkheden momenteel onderzocht en tegen elkaar afgewogen. Naar verwachting volgen wij, net als het merendeel van de landen, in de komende jaren ook met een vorm van CTC en een verplichting tot e-facturatie.

Uitdaging 3: Cybersecurity en data privacy

Cybersecurity en data privacy vormen ook een alsmaar grotere uitdaging. Compliance executives uit verschillende sectoren wijzen dit in een onderzoek van Accenture¹⁰ dan ook aan als de twee grootste uitdagingen waar zij momenteel mee geconfronteerd worden. Ze verwachten dat dit ook in elk geval het komende jaar nog zo zal blijven.

De zorgen rondom cybersecurity komen niet uit de lucht vallen. Het aantal meldingen van cyberincidenten is in de afgelopen vijf jaar namelijk verdrievoudigd, meldt het Parool¹¹. In 2021 kregen Nederlandse bedrijven, groot en klein, per week gemiddeld 294 cyberaanvallen te verduren. Eén op de vijf ondernemers krijgt weleens te maken met een geslaagde hack, stelt de Kamer van Koophandel¹². Vooral de stijging van het aantal ransomware-aanvallen

baart bedrijven zorgen. Deze aanvallen leggen hele systemen van organisaties plat door informatie te gijzelen. Vervolgens worden hoge bedragen geëist in ruil voor het vrijgeven van de systemen. Een geslaagde hack kost een onderneming gemiddeld 67.000 euro, maar de schade kan tot in de miljoenen lopen. Daarnaast belanden er regelmatig gegevens op straat. U heeft heel wat uit te leggen als blijkt dat vertrouwelijke data van uw klanten of leveranciers zijn gelekt...

Uitdaging 4: Geopolitieke spanningen en conflicten

Geopolitieke spanningen en conflicten zijn een onvoorspelbare factor voor internationale handelsovereenkomsten en -regels. Zo bestonden er sinds 2014 al verschillende sancties tegen Rusland, maar sinds de Russische inval in Oekraïne op 24 februari 2022 zijn dat er een stuk meer geworden. Dit bemoeilijkt het zakendoen met Rusland. Met bepaalde personen, bedrijven of organisaties is het überhaupt verboden om zaken te doen. Daarnaast gelden er tal van import- en exportverboden. Van producten en diensten bestemd voor de Russische energie- en transportsector, tot aan luxe goederen, van staal- en ijzerproducten tot elektrische artikelen en van hout en cement tot aan ruwe olie; er zijn heel veel zaken die niet meer mogen of aan zeer strenge regels zijn verbonden.

Uiteraard is het logisch dat uw eigen corporate moet voldoen aan deze handelsregels. Maar het is ook belangrijk dat belangrijke toeleveranciers elders in de keten niet worden geraakt door de sancties. KPMG¹³ benadrukt dat het een bedrijf veel kan kosten wanneer ze niet compliant zijn, niet alleen uitgedrukt in geld, maar ook in de vorm van reputatieschade.

“Het kan een bedrijf veel kosten wanneer ze niet compliant zijn, niet alleen uitgedrukt in geld, maar ook in de vorm van reputatieschade.”

3 Compliance verbeteren: kansen en mogelijkheden

Hoe kunt u compliance naar een hoger niveau tillen en alle uitdagingen het hoofd bieden? Begin met het onderzoeken van uw motivatie. Compliance wordt nog regelmatig gezien als doel op zich, waardoor er een afvinkcultuur ontstaat. Op die manier wordt compliance een verplichting en neemt het de vorm aan van allerlei 'gij zult niet'- of juist 'het moet zo'-regeltjes.

Niet bepaald aantrekkelijk voor medewerkers om op te volgen, laat staan om een stapje extra te zetten. Ga op zoek naar intrinsieke motivatie om het ook echt beter te doen. Wilt u zich alleen aan alle regeltjes houden of wilt u daadwerkelijk een betrouwbare partner voor uw klanten zijn? Wilt u alleen aan de minimumeisen voldoen of wilt u daadwerkelijk het verschil maken? Hoe kan compliance niet alleen aansluiten op de normen en waarden van uw organisatie, maar hoe kan het deze zelfs versterken?

Duidelijk intern communiceren

Vervolgens is het zaak om hier duidelijk intern over te communiceren en iedereen mee te nemen in het verhaal. Maak compliance een integraal en onmisbaar onderdeel van de bedrijfscultuur, die gestoeld is op zaken als integriteit, ethiek en vertrouwen.

“Compliance betekent dat je je gedraagt. Het gaat om gedrag. Dat is alles”, zegt Sylvie Bleker-van Eyk, hoogleraar aan de postdoctorale opleiding Compliance en Integriteit Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam en directeur Risk Advisory bij Deloitte Nederland, in een interview met Executive Finance¹⁴. Zorg dat *alle* collega's binnen het bedrijf, van CEO tot schoonmaker, begrijpen *wáárom* compliance zo belangrijk is en wat dat voor hen betekent. Welke impact heeft dit op hun werkzaamheden? Welk gedrag wordt van hen verwacht? Leg standaarden, procedures en regels duidelijk en effectief uit, waarbij de focus vooral op het *wáárom* ligt. Want wanneer mensen de achterliggende reden begrijpen, dan voelen ze zich meer betrokken en zullen ze minder snel de regels overtreden.

De weg van de minste weerstand

Maar naast het 'waarom' van compliance, is natuurlijk ook het 'hoe' enorm belangrijk. Het belangrijkste advies: maak het zo makkelijk mogelijk voor medewerkers om compliant te zijn. Mensen kiezen nu eenmaal het liefst voor de makkelijkste weg. Als het officiële, vastgelegde proces ontzettend ingewikkeld en omslachtig is, is de kans groot dat collega's daarvan afwijken en hun eigen manier vinden om zaken sneller of met minder moeite gedaan te krijgen. Zorg daarom voor duidelijke en efficiënte werkwijzen die collega's makkelijk kunnen volgen en daardoor als vanzelf compliant zijn.



Procesoptimalisering en automatisering spelen hierin een belangrijke rol. Hierdoor worden processen immers effectiever en efficiënter. Het voorkomt dat medewerkers allerlei handmatige en onnodige werkzaamheden moeten verrichten en daarnaast vermindert het de kans op (menselijke) fouten. Niet verwonderlijk dat maar liefst 93 procent van de ondervraagde professionals door Accenture¹⁵ het eens is met de stelling dat compliance makkelijker wordt dankzij technologie.

Daarnaast maakt automatisering het moeilijker om af te wijken van de gewenste procedures; alles is vooraf vastgelegd en de processen zijn ook zodanig ingericht. Als van tevoren is bepaald dat goedkeurder X een inkooporder moet goedkeuren, dan is het geautomatiseerde proces (als het goed is) zodanig ingericht dat de inkooporder niet verder kan voordat goedkeurder X die inkooporder daadwerkelijk heeft goedgekeurd. Dat terwijl bij een handmatig proces, een werknemer daar, bewust of onbewust, van af kan wijken en toch alvast door kan gaan met de aankoop. Terwijl dat precies is wat u nu juist wilt voorkomen. Bij een geautomatiseerd proces is compliance al ingebakken, oftewel; er is sprake van *compliance by design*. Een medewerker is als vanzelf al compliant, omdat er niet afgeweken kan worden.

Praktijkvoorbeeld: meer compliance in inkoopproces

Maar hoe kan zo'n eenvoudig, geautomatiseerd proces medewerkers dan helpen om compliant te zijn? Laten we het 'spend proces', dus de aankopen die medewerkers namens het bedrijf doen, als voorbeeld nemen. Het is wenselijk dat iedereen dit doet volgens de vastgestelde procedures. Bijvoorbeeld om zicht te hebben op de leveranciers waarmee zaken wordt gedaan, zodat zeker is dat deze bedrijven bijdragen aan uw doelstellingen op het gebied van (bijvoorbeeld) duurzaamheid. Om inkoopvoordeel te behalen of om te voldoen aan eisen die toezichthouders aan uw leveranciers stellen.

Vooraf indirect spend, de aankoop van producten die niet direct van invloed zijn op het primaire bedrijfsproces, gebeurt vaak nog ongecontroleerd. Medewerkers doen aankopen zonder rekening te houden met de voorschriften of voorkeuren van de organisatie. Wanneer ze 'even snel' iets nodig hebben, gooien ze het proces -en daarmee de compliance- overboord en gaan ze zelf op zoek. Ze stappen op de fiets en rijden naar de winkel om de hoek of bestellen iets bij hun favoriete webshop. Misschien wel handig, maar niet compliant én onzeker voor de organisatie.

Maak het zo eenvoudig mogelijk

Om op een effectieve en relatief eenvoudige manier meer compliance in dit inkoopproces in te bakken, kan een inkoopportaal uitkomst bieden. Met een toegankelijk, intuïtief inkoopportaal wordt het voor medewerkers eenvoudig om zelf op de juiste manier producten te bestellen. Ze kunnen hun aankopen alleen doen bij de door uw organisatie uitgekozen preferred suppliers, waarvan zeker is dat zij passen bij de doelen, normen en waarden van uw organisatie.

“Natuurlijk is volledige controle op de bestellingen die geplaatst worden bij verschillende leveranciers een utopie, maar er is een verschil tussen medewerkers complete keuzevrijheid geven en dit zo goed mogelijk reguleren”, vertelt Mees Walhof, Manager Procurement bij de TU Delft¹⁶. “Het is belangrijk om het bestelproces te optimaliseren en voor medewerkers zo eenvoudig mogelijk te maken. Met andere woorden: geef ze niet een oceaan met duizenden vissen, maar een vijver met de vissen die je als organisatie zelf hebt uitgekozen.”

Hij vervolgt: “Ik merk dat de gebruiker een soort Bol.com-ervaring wil tijdens het zoeken naar producten: één grote database waarin je gemakkelijk kunt filteren. Het is natuurlijk erg lastig om zo’n database te bieden die je op allerlei manieren kunt doorzoeken op een gebruiksvriendelijke manier. Het inkoopportaal van Basware komt in de buurt van de ideale zoekervaring van de gebruiker. Dit draagt eraan bij dat we meer grip houden op de uitgaven die op naam van onze organisatie worden gedaan.”

Kortom; door het proces zo eenvoudig en gebruiksvriendelijk mogelijk in te richten voor de medewerkers, is de kans vele malen groter dat zij binnen de gebaande paden blijven en niet op zoek gaan naar een makkelijkere of efficiëntere route.

“Het is belangrijk om het bestelproces te optimaliseren en voor medewerkers zo eenvoudig mogelijk te maken.”

Compliance in purchase to pay

Dat is slechts één klein voorbeeld, terwijl er nog zoveel meer voorbeelden bestaan. Niet alleen van compliance verbeteren met automatisering in het algemeen, maar ook specifiek in purchase to pay. In dit proces, waar zowel Finance als Procurement bij betrokken zijn, speelt compliance namelijk een grote rol. Het gaat om het naleven van wet- en regelgeving vanaf het moment van offerteaanvraag tot aan de betaling van de factuur. Dit omvat onder andere het controleren van leveranciersgegevens en contracten, het goedkeuren van bestellingen en facturen volgens interne procedures en wetgeving, en het verminderen van frauduleuze activiteiten binnen het inkoopproces.

Als het purchase to pay proces niet compliant is, kan dit leiden tot financiële verliezen, reputatieschade en juridische problemen. Zo kan bijvoorbeeld het niet controleren van de leveranciersgegevens en contracten leiden tot risico's zoals niet-naleving van milieu- en arbeidsvoorschriften, misbruik van intellectueel eigendom of zelfs betrokkenheid bij corruptie.

Het is dus belangrijk dat bedrijven ervoor zorgen dat hun purchase to pay proces voldoet aan de geldende wet- en regelgeving. Dit kan worden bereikt met een gestructureerd proces met heldere procedures en controles, ondersteund door de juiste technologie en deskundig personeel.

Factuurverwerking volgens de regels

Hoe ziet zo'n gestructureerd en geautomatiseerd purchase to pay proces er dan uit en welke invloed heeft dit op compliance? We nemen u mee. Het begint bij een centraal inkoopstelsel, zoals het inkoopportaal dat eerder werd beschreven. Als producten en diensten in een dergelijk centraal inkoopstelsel worden aangeboden, dan kunnen medewerkers hier een bestelaanvraag doen. Op het moment dat zij zo'n aanvraag doen, wordt er automatisch een elektronische inkooporder aangemaakt. Deze wordt automatisch ter goedkeuring voorgelegd aan de betreffende budgethouder. Pas als diegene akkoord heeft gegeven, wordt de bestelling daadwerkelijk bij de leverancier geplaatst. De factuur die volgt, wordt automatisch gevalideerd, gekoppeld aan de bijbehorende inkooporder en eventueel vergeleken met de ontvangen goederen; het zogenoemde matchingsproces. Accounts Payable volgt louter nog de uitval op.

Doordat het hele proces automatisch via vooraf ingestelde stappen verloopt, komt elke inkooporder en elke factuur op de juiste manier tot stand. Zonder uitzonderingen geheel volgens externe én interne regels. Geen spookfacturen, geen medewerkers die de regeltjes in de wind slaan en geen onaangename verrassingen meer voor de Finance-afdeling.

Auditability verhogen

Bijkomend voordeel is dat hiermee de auditability verbetert. Auditability refereert aan de mate van gemak waarmee een externe auditor, zoals een accountant, kan onderzoeken of een bedrijf compliant is¹⁷. Kan diegene bijvoorbeeld gemakkelijk terugvinden welke weg een bepaalde inkoopfactuur heeft bewandeld? Wie heeft de bestelaanvraag gedaan, wie heeft die goedgekeurd en hoe is vervolgens de aankoop tot stand gekomen? En kan vervolgens aangetoond worden dat de order ook daadwerkelijk binnengekomen is?



Een hoge auditability vereist transparante processen waarin elke stap duidelijk is vastgelegd. Zodat er geen onduidelijkheid bestaat over het hoe of door wie en zodat achteraf eenvoudig terug te vinden is hoe het proces verlopen is.

Door het purchase to pay proces te automatiseren, wordt al deze informatie standaard vastgelegd en opgeslagen. Elke stap in de beslisboom rondom inkopen is inzichtelijk, waardoor het altijd gemakkelijk terug te vinden is wie welke aankoop heeft gedaan en wie daar toestemming voor gegeven heeft. Aan de voorkant wordt er dus voor compliance gezorgd doordat het voor alle medewerkers en leidinggevenden duidelijk is hoe ze moeten

omgaan met inkopen en factuurverwerking en wie waar verantwoordelijk voor is. Het automatische proces loodst ze immers op de juiste manier door alle stappen heen. Daarnaast wordt het achteraf eenvoudiger om aan te tonen dat dit inderdaad volgens de externe én interne regels verlopen is, doordat elke stap mét timestamp wordt vastgelegd in een audittrail.

Klaar voor de toekomst

De veranderingen in wet- en regelgeving volgen elkaar in rap tempo op. Daarnaast komt er steeds meer druk op bedrijven te liggen om aantoonbaar het goede te doen. Compliance wordt niet alleen alsmaar belangrijker, maar ook complexer. Al met al een flinke kluit voor corporate organisaties. Door compliance niet te zien als een 'moetje', maar door dit in het DNA van het bedrijf te verankeren, kan men daadwerkelijk het verschil maken. Daarbij is het belangrijk om alle medewerkers mee te nemen in het wáárom en om het hen zo makkelijk mogelijk te maken.

Door processen te optimaliseren en te automatiseren, kunt u compliance volledig inregelen. Het purchase to pay proces is zo'n proces dat zich hier goed voor leent. Door inkoop en factuurverwerking te automatiseren, zorgt u dat medewerkers alleen nog kunnen kopen bij vooraf goedgekeurde leveranciers, dat bestelaanvragen altijd via de juiste goedkeurders gaan voordat er een aankoop wordt gedaan, en dat facturen worden gematcht met bijbehorende inkooporders. Met als bijkomend voordeel een verbeterde auditability, omdat elke stap in het proces volledig wordt vastgelegd. Zo is elke aankoop en elke factuur volledig te traceren; wie is waarvoor verantwoordelijk? Kortom; aantóonbaar compliant.

Desalniettemin betekent compliance in de praktijk voor elke organisatie wat anders. Welke rol speelt dit in het dagelijkse werk van inkoop- of finance professionals? Dat vroegen we aan Procurement Officer Annemarie van den Hout en Manager Operations Ronald de Heij, beiden van de Nederlandse Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO). In het volgende hoofdstuk leest u wat compliance voor hen betekent.

4 FMO over compliance: “Er worden veel eisen aan onze leveranciers gesteld”

Compliance betekent voor iedere organisatie iets anders. Het begint al met het feit dat elke branche andere regels kent. De mate van regulering is erg bepalend voor de rol van compliance in de dagelijkse praktijk van bijvoorbeeld Inkoop en Accounts Payable. Dat blijkt wel uit het verhaal van Procurement Officer Annemarie van den Hout en Manager Operations Ronald de Heij, beiden van de Nederlandse Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO). Wat betekent compliance voor hen?

FMO is een financiële instelling met banklicentie. Dit betekent dat ze worden gereguleerd door De Nederlandsche Bank (DNB) en de European Banking Authority (EBA). Ze moeten dus werken volgens de richtlijnen van deze autoriteiten. Daarnaast hebben ze zich natuurlijk te houden aan de wet. Van algemene wetten die voor elk bedrijf gelden, zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), tot aan gespecialiseerde wetten voor financiële instellingen, zoals de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

Annemarie begon in 2020 als Procurement Officer bij FMO. Haar taak? Het opzetten van een professioneel, centraal én compliant inkoopproces. “Procurement lag op dat moment verspreid door de organisatie. Er waren verschillende procedures”, schetst ze.

Know your customer and supplier

Sinds de komst van Annemarie is daar verandering in gekomen. Deze verschuiving wordt grotendeels gedreven door de strenge richtlijnen vanuit DNB en de EBA. Zo schrijven de *outsourcing guidelines* die de EBA in 2019 publiceerde, tot in detail voor hoe bedrijven als FMO moeten omgaan met kritische leveranciers, waar ICreative er één van is. Ronald licht toe: “ICreative verzorgt bij ons de volledige automatische factuurverwerking. Als dat stil zou komen te liggen, dan hebben we een groot probleem.” Daarom bevat het contract tussen de twee partijen een EBA-addendum; daarin zijn de aanvullende eisen opgenomen die niet standaard in het contract zitten.

Deze richtlijnen spelen een grote rol in het werk van Annemarie. Immers, zonder leveranciers, geen inkoop. Aan elke fase van de relatie tussen FMO en leverancier worden eisen gesteld. Dat begint al bij de eerste kennismaking; nog voordat de handtekening wordt gezet, moet er over veel zaken worden nagedacht. Annemarie: “Naast *know your customer*, is *know your supplier* een cruciaal onderdeel van compliance. Het is geen kwestie van ‘ik heb iets nodig en

deze partij levert dat, dus we sluiten een contract af'. Nee, daar zijn spelregels voor. Je moet van tevoren goed nadenken over met wie je in zee gaat."

Zo onderzoeken zij of de leverancier er financieel gezond voorstaat. Kunnen ze klappen opvangen en staan ze niet op het punt van omvallen? Uiteraard wordt dit later, gedurende de gehele samenwerking, goed gemonitord; er kan immers altijd iets veranderen. Er wordt dus ingezet op proactief creditmanagement. Verder kijkt FMO naar hoe de organisatiestructuur van de leverancier eruitziet en of het bedrijf net als ICreative ISO-gecertificeerd is. Dat geeft namelijk extra zekerheid dat zij zaken als kwaliteit en veiligheid geborgd hebben.

FMO werkt veel in hoog risicogebieden. Voor leveranciers op dit soort locaties zijn nog wat extra checks van toepassing. FMO moet bijvoorbeeld controleren of de betreffende partij ooit is veroordeeld voor financiële delicten en of er sprake is van *politically exposed persons*. "Dat vergroot namelijk het risico op omkoping", licht Annemarie toe. Ook wordt gekeken of de partij gesanctioneerd is. "Hoe zit dat nu met de oorlog in Oekraïne? Kunnen we met bepaalde partijen nog wel samenwerken of moeten we op zoek naar een alternatief?"

“Het is geen kwestie van ‘ik heb iets nodig en deze partij levert dat, dus we sluiten een contract af’. Nee, daar zijn spelregels voor.”

Service Level Agreement

Als een leverancier door alle checks heen komt, dan kan er samengewerkt worden. Maar daar houden de eisen van de EBA niet op. Annemarie: "Leveranciersmanagement is belangrijk. Het is zaak om continu zicht te houden op de mogelijke risico's en deze gezamenlijk zoveel mogelijk af te dekken. De leverancier, dus een partij als ICreative, heeft hierin een grote verantwoordelijkheid. Het is aan die partij om bijvoorbeeld gecertificeerd te blijven, om regelmatig hun eigen systemen en back-ups te testen en om te blijven rapporteren over hoe ze ervoor staan. Dat soort zaken hebben we ook opgenomen in een Service Level Agreement (SLA). Hiermee borgen we de kwaliteit en betrouwbaarheid van hun dienstverlening."

In een SLA staan afspraken tussen klant en leverancier vastgelegd die gaan over onder meer de kwaliteit, de beschikbaarheid en de veiligheid van de dienst. ICreative biedt SLA's met verschillende serviceniveaus. FMO heeft gekozen voor de meest uitgebreide Service Level Agreement, omdat dit de meeste zekerheid en garanties biedt. Daar staan bijvoorbeeld afspraken in over de beloofde uptime van Basware en de aanvullende ICreative-oplossingen. Er staan afspraken over de reactietijd in het geval van issues, over hoelang de data wordt opgeslagen en op welke manier deze worden beschermd. Maar bijvoorbeeld ook onderdeel

van de Service Level Agreement is dat ICreative inzage biedt in de volledige audit-rapportages van de ISO-certificeringen en dat er maandelijks uitgebreid wordt gerapporteerd over hoe de dienstverlening draait.

Annemarie zegt: “Honderd procent garantie heb je nooit, maar je kunt wel zoveel mogelijk voorkomen.” Dat is precies waar deze Service Level Agreement voor dient: het garandeert niet alleen de hoogst mogelijke kwaliteit van de oplossing, maar ook volledige transparantie. Daardoor weten beide partijen altijd waar ze aan toe zijn en blijft er niks aan het toeval overgelaten.

Net een huwelijk

We gaan nog even terug naar de eisen van EBA. Die gaan namelijk niet alleen over voorafgaand aan en tijdens de relatie met de leverancier; ook over het einde daarvan moet nagedacht worden. “Voor elke leverancier moeten we een gedetailleerd exit-plan klaar hebben liggen”, vertelt Annemarie. “We kunnen bijvoorbeeld niet van de ene op de andere dag switchen van automatische factuurverwerkingsoplossing. Dat gaat niet zomaar, daar is een plan voor nodig. Daarom hebben we met ICreative bij het aangaan van de samenwerking al besproken hoe dat plan eruitziet, mocht het ooit zover komen. In feite is het net als een huwelijk of samenlevingscontract; dan leg je ook van tevoren al vast wie wat krijgt als je ooit uit elkaar gaat.”

Samenvattend zegt Annemarie: “Er wordt veel van ons en onze leveranciers verwacht. *We can't cut any corners*; we moeten er bovenop zitten.” Ronald voegt daaraan toe: “Dat betaalt zich uiteindelijk ook weer terug. Als je aan de voorkant van het purchase to pay proces zoveel mogelijk zaken al goed op orde hebt, dan hoef je aan de achterkant eigenlijk alleen nog maar te controleren. Daarom speelt compliance in de dagelijkse praktijk van Accounts Payable en Receivable maar een kleine rol in vergelijking bij Inkoop. Natuurlijk moeten medewerkers tijdens het verwerken van facturen opletten of ze geen verdachte zaken zien, maar dan hebben we het over uitzonderingen.”

Compliance is continue zoektocht

“Compliance houdt voor ons met name in dat we voldoen aan alle eisen”, concludeert Annemarie. “Dat is een continue zoektocht, want die eisen veranderen regelmatig en worden over het algemeen alleen maar strenger. De concrete invulling is altijd risico gebaseerd. Wat hebben we sowieso nodig om zo min mogelijk risico te lopen?”



ICreative helpt ambitieuze ondernemingen, instellingen en overheden met de digitale transformatie van inkoop, factuurverwerking en contractbeheer.

www.icreativep2p.com



¹ “The hidden value in getting compliance right.” Strategy + Business (a PWC publication). Benaderd via: <https://www.strategy-business.com/article/The-hidden-value-in-getting-compliance-right>

² “Ethics and compliance. The advantage of a values-based approach”. Deloitte. Benaderd via:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Board%20of%20Directors/in-gc-ethics-and-compliance-a-value-based-approach-noexp.pdf>

³ “Why doing good is good for business”. Forbes, 21 januari 2020. Benaderd via:

<https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/01/21/why-doing-good-is-good-for-business/>

⁴ “Twee derde CEO’s zet ESG in top 3 strategische prioriteiten.” Consultancy.nl, 22 november 2022. Benaderd via: <https://www.consultancy.nl/nieuws/43973/twee-derde-ceos-zet-esg-in-top-3-strategische-prioriteiten>

⁵ “Regulatory Intelligence Cost of Compliance 2022: Competing priorities.” Thomson Reuters, 2022. Benaderd via: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/cost-of-compliance-2022-competing-priorities>

⁶ “Omgaan met een nieuwe realiteit. Uitkomsten PwC’s 23e CEO Survey.” PwC, 2020.

Benaderd via: <https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/themes/economics/ceo-survey-2020.html>

⁷ “Geen uitweg. Onderzoek naar de mate van voorbereiding op CSRD van Nederlandse bedrijven.” KPMG, juli 2021. Benaderd via:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2021/services/geen-uitweg.pdf>

⁸ “Nederlandse bedrijven voldoen nog niet aan CSRD-jaarverslagregels.” Consultancy.nl, 22 augustus 2022. Benaderd via: <https://www.consultancy.nl/nieuws/42031/nederlandse-bedrijven-voldoen-nog-niet-aan-csrd-jaarverslagregels>

⁹ “VAT Gap: While gap continues to decrease, EU countries lost €134 billion in VAT revenues in 2019”. Europese Commissie, 2 december 2021. Benaderd via:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_6466

¹⁰ “Can compliance keep up with warp-speed change?” Accenture, 18 mei 2022. Benaderd via: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/compliance-risk-study>

¹¹ “Toename cybercrime: mysterieuze ‘Melissa’ onderhandelde meermaals over losgeld”. Het Parool, 26 oktober 2022. Benaderd via: <https://www.parool.nl/nederland/toename-cybercrime-mysterieuze-melissa-onderhandelde-meermaals-over-losgeld~bca41cb1/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.vpngids.nl%2F>

¹² “Aantal cybersecuritybedrijven in 5 jaar tijd verdubbeld.” KVK. Benaderd via:

<https://www.kvk.nl/over-kvk/media-en-pers/nieuws-en-persberichten/--aantal-cybersecuritybedrijven-in-5-jaar-tijd-verdubbeld/>

¹³ “Russia-Ukraine war: Managing third-party compliance with sanctions”. KPMG, 2022.

Benaderd via: <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/managing-third-party-compliance-sanctions.html>

¹⁴ “Risk & compliance: meer dan alleen het voldoen aan wetten en regels (voorkom bedrijfsschandalen).” Executive Finance, 18 maart 2020. Benaderd via:

<https://executivefinance.nl/2020/03/risk-compliance-meer-dan-alleen-het-voldoen-aan-wetten-en-regels/>

¹⁵ “Can compliance keep up with warp-speed change?” Accenture, 18 mei 2022. Benaderd via: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/compliance-risk-study>

¹⁶ “TU Delft: meer grip op uitgaven dankzij intuïtief inkoopproces voor gebruikers”. ICreative, 22 augustus 2022. Benaderd via: <https://www.icreativep2p.com/blog/tu-delft-grip-uitgaven-inkoopproces>.

¹⁷ “Auditability definition”. Accounting Tools, 19 april 2022. Benaderd via:

<https://www.accountingtools.com/articles/auditability>