

# Over e-learning gesproken

mr. R.M. Notermans en mr. M.J. van Woerden\*

Trefwoorden: Awareness, trainen, opleiden, stappenplan compliance awareness, rol compliance, opleidingsverplichting

**'Een instelling draagt er zorg voor dat haar werknemers, voor zover relevant voor de uitoefening van hun taken, bekend zijn met de bepalingen van deze wet en periodiek opleidingen genieten die hen in staat stellen een ongebruikelijke transactie te herkennen en een cliëntenonderzoek goed en volledig uit te voeren.'**

Trefwoorden: e-learning; online leren; misvattingen; valkuilen; praktische tips; integrale benadering

## Introductie

De redactie heeft ons gevraagd om een artikel te schrijven over e-learning in de compliancepraktijk. Deze handschoen pakken wij graag op door te reflecteren op de vraag welke plaats e-learning zou moeten worden gegund in een samenhangend programma ter bevordering van goed gedrag binnen de onderneming. Wij besteden daarbij aandacht aan de toegevoegde waarde van e-learning en aan de valkuilen die een succesvolle toepassing in de weg kunnen staan. Wij besluiten onze bijdrage met tien praktische tips voor wie met e-learning aan de slag gaat. Omdat wij in de praktijk vaak geconfronteerd worden met misvattingen ten aanzien van e-learning bespreken we de meest voorkomende.

## Enige misvattingen

### Hoe leg je de regels uit aan de medewerkers zonder de aandacht te verliezen?

#### 'Compliance gaat over het opleggen van restricties'

Elke organisatie staat voor de uitdaging om ervoor te zorgen dat de geldende externe en interne regels worden nageleefd. Hoe leg je de regels uit aan de medewerkers zonder de aandacht te verliezen? Hoe kun je er optimaal voor zorgen dat medewerkers zelf de juiste beslissingen op moeilijke momenten nemen? Hoe hou je de interne regels levend? Deze vragen zullen de compliance officer bekend in de oren klinken. Tot zijn kerntaak behoort immers het

inventariseren en analyseren van aan integriteit gerelateerde risico's en het vervolgens (laten) geven van uitleg over de geldende regels en voorschriften. Dit alles met het oogmerk om bij te dragen aan een verbetering van bedrijfsprocessen en ondernemingsdoelen. Compliance hoort te gaan over goed en succesvol zaken doen in overeenstemming met de binnen de onderneming gemaakte afspraken en geldende normen; kortom: een integere bedrijfscultuur. Compliance officers staan dan ook voor een in essentie positieve opdracht. Velen associëren compliance echter vooral met restricties, controlemaatregelen, toezicht en sancties in geval van overtreding van complexe, gedetailleerde regelgeving. Gebruik van negatieve prikkels kan dan de boventoon gaan voeren. Misschien is 'compliance' een ongeschikte term geworden om mensen aan te sporen om het goede te doen. Steeds meer bedrijven vermijden inmiddels deze term in hun gedragscodes, beleid en training. De compliance afdeling wordt dan omgedoopt tot 'Business Conduct Department' en voor klokkenluiders staat dan een 'Helpdesk', 'Speaking Up Facility' of 'Early Warning System' open.

### Velen associëren compliance echter vooral met restricties; de Afdeling Compliance wordt dan omgedoopt tot het 'Business Conduct Department'

#### 'E-learning is kennisoverdracht'

Te vaak zien we dat e-learning cursussen uitgaan van de gedachte dat alleen kennis moet worden overgebracht op de medewerkers. Veel kennis. Liefst over (bijna) alle onderwerpen uit de gedragscode. Terwijl e-learning zou moeten beginnen met medewerkers te prikkelen, uit te dagen, hun aandacht krijgen voor onderwerpen die ze normaal gesproken niet snel zouden oppakken. Daarna is kennisoverdracht zeker een onderdeel, naast het bijbrengen van vaardigheden. Het leren herkennen van rode vlaggen. Het mogen 'droogzwemmen' om te ervaren wat de gevolgen kunnen zijn van bepaalde keuzes, om vervolgens andere scenario's te mogen aflopen en die te vergelijken met eerdere keuzes. Maar ook om te leren wat te doen bij twijfel. Wie te bellen. Wat te doen.

\* Roland Notermans is oprichtereigenaar van Nux Compliance. Michael van Woerden is als partner verbonden aan Wellervan-Woerden c.s. De schrijvers bedanken Erik de Jong en Jeroen Kelder (Bright Alley) voor hun commentaren op een eerder concept.

## E-learning heeft ook kenmerken van 'cover your ass' en wordt dan ten onrechte beschouwd als panacee voor het bereiken van een *audit trail*

**'E-learning is een afvlank-oefening van het hoofdkantoor'.**

Wanneer de bedrijfscultuur gekenmerkt wordt door 'regulatory compliance', dan zal training en e-learning vooral worden ingezet wegens een veronderstelde juridische noodzaak daartoe. In het geval van een incident of overtreding moet een organisatie immers kunnen terugvallen op een *audit trail*. Laten zien dat de betreffende medewerkers waren getraind en de kennis was overgedragen, zodat overtreders hard kunnen worden aangepakt. Dit zet de deur open naar de bekende 'tick the box' benadering. Het heeft ook kenmerken van 'cover your ass'. E-learning wordt dan ten onrechte beschouwd als panacee voor het bereiken van zo'n *audit trail*. Bedrijven gaan er dan toe over om kant en klare cursussen in te kopen met voorbeelden die de meeste cursisten niet of amper raken. Ze worden niet geprikkeld, haken mentaal af en van leren komt weinig terecht, laat staan dat dit beklijft. Ebbinghaus<sup>1</sup> heeft lang geleden al aangetoond (met zijn 'vergeetcurve') dat kennis en vaardigheden heel snel worden vergeten indien herhaling en geheugensteuntjes ontbreken. Daarom zou e-learning nooit op zich mogen staan. Ons pleidooi is daarom om met een goed doordachte e-learning aan de slag te gaan op basis van een integrale benadering.

### Naar een integrale benadering

Toepassing van e-learning in de compliancepraktijk vergt een gefaseerde, integrale aanpak. Zoals dit geldt voor elk gedegen complianceprogramma, moeten ook voorafgaande aan invoering van e-learning de kernrisico's die de organisatie wil adresseren in kaart worden gebracht. Dit is onderdeel van de analysefase, waarbij een keuze moet worden gemaakt voor de hoofdthema's, de doelgroepen en de verantwoordelijkheden van de diverse betrokken afdelingen en het management. Ook de kwaliteit van het onderliggende beleid moet worden getoetst en waar nodig verhelderd. Een tweede fase betreft de vaststelling door de Raad van Bestuur van het risicoprofiel van de onderneming en de daaruit voortvloeiende ambities, doelstellingen en budget van het complianceprogramma. Daaruit volgt, in de derde fase, de ontwikkeling van e-learningmateriaal, meestal in samenwerking met een externe partij die hierin is gespecialiseerd. Het eenvoudig uitbesteden van e-learning aan derden of het aanschaffen van e-learning modules 'van de plank' creëert eerder nieuwe compliancerisico's in plaats van dat deze worden ondervangen. Wanneer concessies worden gedaan aan aansluiting bij de eigen beleving, taal, businesspraktijk en omgangsvormen binnen de eigen onderneming dan zal de e-learning een feestje

van de externe provider blijven, niet aanslaan en het boeterisico toenemen. Bij voorkeur is sprake van 'co-creatie' tussen leverancier en bedrijf waarbij het beleid wordt vertaald in herkenbare praktijksituaties. Een noodzakelijke voorwaarde voor succes is dat managers (bedrijfsleiding én de direct leidinggevend) hun verantwoordelijkheid nemen in de verdere communicatie van het beleid en het bespreken van samenhangende vragen en dilemma's.

## Het is vooral van belang of de cursist wordt aangesproken op zijn eigen verantwoordelijkheid

Inmiddels is het alleen overdragen van kennis en bijhouden van het percentage geslaagden niet meer voldoende. Toezichhouders toetsen meer dan voorheen of sprake is van een integere cultuur waarin de boodschap van training ook echt beklijft. Daarbij is vooral van belang of de cursist wordt aangesproken op zijn eigen verantwoordelijkheid. Soms worden cursussen binnen enkele minuten afgeraffeld door het invullen van de sociaal wenselijk geachte antwoorden. Soms worden ondergeschikten aan het werk gezet om namens anderen de cursus af te ronden. Soms verschijnen de 'goede' antwoordlijsten binnen 48 uur op interne fora. Veel bedrijven hebben al dergelijke misleunen op dit gebied moeten meemaken. Een integrale aanpak waarbij e-learning prikkelt, aanzet tot nadenken en vaardigheden bijbrengt enerzijds, en anderzijds onderdeel uitmaakt van een veelomvattend programma dat wordt uitgedragen door alle lijnmanagers heeft een veel grotere slagingskans.

### Honderd tinten grijs

Voor eenzijdige informatieverschaffing, het bijbrengen van basisregels en het introduceren van de interne gedragscode is een eenvoudige e-learning een geschikt hulpmiddel. In korte tijd kunnen grote groepen medewerkers de essentie van heldere, nieuwe regels worden bijgebracht. Bijkomend voordeel van gebruik van e-learning is dat het dwingt tot het maken van duidelijke keuzes over de formulering van de essentie van het beleid, de meest in het oog

## Voordeel van gebruik van e-learning is dat het dwingt tot het maken van duidelijke keuzes over de formulering van de essentie van het beleid

<sup>1</sup> H. Ebbinghaus, *Über das Gedächtnis. Untersuchungen zur experimentellen Psychologie*, Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot 1885.

springende vragen en dilemma's en over wat te doen of juist te vermijden in bepaalde situaties en hoe te handelen in geval van twijfel. Hierdoor kan e-learning werken als katalysator voor verbetering van de consistentie en leesbaarheid van het onderliggende beleid en het bijbehorende communicatiemateriaal. E-learning heeft echter veel meer te bieden wanneer niet volstaan wordt met alleen een 'top-down' benadering.

Alternatieve communicatievormen kunnen medewerkers en hun leidinggevenden uitdagen om zelf met oplossingen te komen voor dilemma's die hen worden voorgeschoteld, of die ze zelf mogen inbrengen. Denk aan spelvormen waarbij de deelnemers in teams worden uitgedaagd om hun collega's te verslaan of aan levensechte simulatie van bedrijfssituaties, met ondersteuning van een daartoe ingerichte *app* en een *managementtoolbox*. De deelnemer raakt op die manier actief betrokken, waardoor de kans afneemt dat deze mentaal afhaakt bij de zoveelste cursus 'begrijpend lezen'. Denk ook aan virtuele klaslokalen, intranetfora (zoals een facebook maar dan voor eigen medewerkers), *podcasts*, korte video's, *smart phone* applicaties die een medewerker korte vragen laten stellen waarbij hij *feedback* (advies) krijgt in de vorm van een verkeerslicht: groen, oranje of rood. Of een korte enquête op het intranet waarbij degene die meedoet direct ziet hoe andere medewerkers hun stem uitbrachten. Aldus kan e-learning, ingebed in een groter communi-

## E-learning kan, ingebed in een communicatieprogramma, een zeer positieve bijdrage leveren aan de integere bedrijfscultuur

catieprogramma, een zeer positieve bijdrage leveren aan de hiervoor genoemde integere bedrijfscultuur. Medewerkers zullen dan eerder zelf aan de bel gaan trekken bij onduidelijkheden of dilemma's en onverkwikkelijke zaken, verborgen risico's of grensvallen aan de kaak durven te stellen. Medewerkers moeten zich dan wel veilig genoeg voelen om delicate vragen en dilemma's te bespreken met hun leidinggevende en collega's moeten ook bereid zijn om elkaar onderling aan te spreken op gewenst gedrag.

### Ter afsluiting

E-learning is een uitstekend hulpmiddel om medewerkers alert te houden en bewustwording over verborgen risico's van non-compliance te vergroten. E-learning kan dan ook meer inhouden dan een verstandshuwelijk en bovendien bijdragen aan een beter zaken doen. Dit vereist wel een goede 'voice and tone', vormgeving en betrokkenheid van het management. Alleen met een leidende rol van management bij implementatie van het beleid, een samenhangend programma van

training en communicatie en een integrale aanpak kan e-learning tot goede resultaten leiden. ■

## Compliance mag ook leuk zijn

Tenslotte nog tien praktische tips voor wie met e-learning aan de slag gaat:

1. betrek management, de diverse ondersteunende afdelingen en medewerkers tijdig in de voorbereiding en inhoud ter verhoging van draagvlak en maak duidelijk wat je van hen na afloop verwacht om de boodschap levend te houden;
2. maak een *business case* die de toegevoegde waarde van een integrale aanpak duidelijk maakt, die een afdoende budget vrijmaakt;
3. voorzie in een bondige, goed leesbare gedragscode en een (risico-gebaseerde) uitrol over alle bedrijfsonderdelen en ondersteunende functies van de organisatie waarbij vanuit het perspectief van de medewerker op de werkvloer wordt gecommuniceerd; een code die aanzet tot en ruimte biedt aan ZELF nadenken en niet alleen tot afvinken;
4. zorg voor vormgeving in de eigen huisstijl en zoek aansluiting bij de interne digitale leeromgeving;
5. vermijd juridisch jargon; focus op gewenst gedrag aan de hand van herkenbare praktijksituaties;
6. zet de cursist zo veel mogelijk actief aan het denken en geef heldere feedback op gegeven antwoorden, bijvoorbeeld door gebruik van online feedback van collega's;
7. stimuleer dat management zich kwetsbaar durft op te stellen en ethische vragen en dilemma's veilig aan de orde gesteld kunnen worden tijdens én na afloop van de e-learning;
8. houd de e-learning compact, bijvoorbeeld door aanbieder in losse modules van elk maximaal 20 minuten;
9. blijf de boodschap op verschillende manieren herhalen zodat de kern van de boodschap blijft hangen en ook de indruk van een eenmalige projectaanpak wordt vermeden;
10. wees creatief en zorg voor een gezonde dosis humor: compliance mag ook leuk zijn.