

# Actuele trends en hun impact op competenties van de compliance officer van morgen

*Informatie komt in steeds grotere hoeveelheid en vaart via verschillende kanalen tot ons*

We leven in een hectische tijd. Je hoeft alleen maar te kijken naar de hoeveelheid informatie die we dagelijks te verwerken krijgen. In 2009 becijferden Roger Bohn en James Short<sup>1</sup>, dat we dagelijks zo'n 105.000 woorden voor onze kiezen krijgen. Dat is zo'n 34 Gigabyte aan informatie. In 2009.

Anno 2018 is dit niet minder geworden, eerder (veel) meer. John Gantz and David Reinsel schreven in 2011<sup>2</sup> dat de hoeveelheid digitaal opgeslagen data op de wereld iedere twee jaar verdubbelt. Later stelden ze deze verwachting nog naar boven bij.<sup>3</sup> Met onze smart phones, televisies en tablets stillen we onze dagelijkse honger naar informatie. Ook al was je er helemaal niet naar op zoek, op het moment dat je je telefoon pakt rollen de berichten over je scherm. Berichten van online kranten, social media en onze met chips uitgeruste sportschoenen komen je tegemoet. Direct of ook indirect, via je vrienden, zakelijk netwerk en andere contacten. Los van het vermaak dat tegenwoordig veel meer langs digitale weg verloopt, maakt de angst om iets relevants te missen zich steeds meer van mensen meester, zo lijkt het wel. De vraag is in mijn ogen ook of het opstellen en lezen van dit artikel niet al te veel mee gaat in deze angst. Maar dat terzijde.

*Trends en hun impact herkennen is een kwestie van het 'best shot' wagen*

Ondanks alle nieuwe technieken en kanalen redt ook de moderne compliance officer het niet om op de hoogte te zijn van alle actuele trends, laat staan een goed beeld te hebben van de impact van deze trends op zijn werkveld.

Eind 19<sup>e</sup> eeuw werd eens aan een Parijzenaar gevraagd waarvoor hij het meest bang was als het ging om zijn stad in de daaropvolgende eeuw. De man gaf aan dat de groei van het aantal koetsen bij hem de vraag deed opkomen hoe dat moest met alle paardenuitwerpselen de komende eeuw. De stad zou onleefbaar worden! Nog geen twee jaar later werd de auto uitgevonden.

Bovenstaand voorbeeld laat zien, dat het inschatten van trends en de impact daarvan niet een exacte wetenschap is. Het blijft toch ook voor een deel gissen welke kant het op gaat. De wereld is te complex om de toekomst te kunnen voorspellen. Maar dat betekent niet dat we niet onze 'best shot' kunnen wagen. Dan zitten we misschien in de goede richting. Ik nodig je uit om dit zo nu en dan ook voor jezelf op een rijtje te zetten. Je bepaalt hierdoor zelf je positie in deze ontwikkelingen en misschien heb je hierdoor een beter beeld van de mogelijkheden voor je ontwikkeling.

Er zijn verscheidene 'best shots' gepubliceerd de afgelopen jaren over welke kant het op gaat met de wereld en de plaats van compliance daarin. Deze rapporten, waarvan ik enkele heb gelezen, ga ik in dit artikel niet stuk voor stuk bespreken en uiteen rafelen. Wel beschrijf ik op basis van deze rapporten<sup>4</sup> de rode lijnen die ik ben tegengekomen en uit de documenten heb gedestilleerd. Ik wil op geen enkele wijze suggereren, dat de onderstaande beschrijving compleet of juist is. Ook ik blijf een Parijzenaar met een beperkte blik op de toekomst. Maar ik beloof wel mijn 'best shot' te wagen. Dit met als doel om, aan de hand van deze trends, een verkenning uit te voeren op een aantal doorslaggevende competenties voor de compliance officer voor vandaag en morgen.

---

<sup>1</sup> Roger E. Bohn and James E. Short (2009), How Much Information?, [https://www.researchgate.net/publication/242562463\\_How\\_Much\\_Information\\_2009\\_Report\\_on\\_American\\_Consumers](https://www.researchgate.net/publication/242562463_How_Much_Information_2009_Report_on_American_Consumers)

<sup>2</sup> John Gantz and David Reinsel (2011), Extracting Value from Chaos, <https://uk.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-extracting-value-from-chaos-ar.pdf>

<sup>3</sup> John Gantz and David Reinsel (2013), The Digital Universe in 2020, <https://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-digital-universe-united-states.pdf>

<sup>4</sup> De rapporten die ik heb gebruikt voor het schrijven van dit artikel heb ik op de laatste pagina van dit artikel opgesomd

### *Actuele trends op het gebied van compliance*

Ondanks dat het koffiedik kijken blijft, wagen veel verschillende organisaties zich aan het inschatten van ontwikkelingen. De horizon voor deze verwachtingen verschilt van het actuele jaar tot aan jaartallen die nog zo'n twintig jaar voor ons liggen. Onderstaand een top vijf van wereldwijde trends om rekening mee te houden.

Ik heb geen rapport kunnen vinden waarin niet de technologische ontwikkelingen beschreven staan als dé trend, met ook een grote impact op compliance. Of het nu over de enorme stroom aan data en informatie gaat, het automatiseren van verschillende processen of ontwikkelingen van de blockchain technologie: deze ontwikkelingen hebben hun einde nog niet bereikt. Grenzen van de traditionele financiële deelsectoren vervagen in rap tempo door het enorme aantal start-ups. Een nummer 1 trend dus om serieus rekening mee te houden.

Een groot aantal rapporten heeft het vervolgens over de veranderde (geo-)politieke verhoudingen. Ondanks dat er nieuwe impulsen zijn om vrede te brengen in gebieden waar de partijen sinds lange tijd recht tegenover elkaar staan, laaien in andere gedeelten van de wereld juist weer conflicten op. Voorbeelden van conflicten met als oorsprong stammenstrijd, religie, protectionisme en nationalisme zijn van alle tijden en zijn ook anno 2018 nog aan de orde van de dag. De impact op compliance laat zich raden: terrorismefinanciering, witwassen en sanctiemaatregelen zijn thema's die focus verdienen.

Als derde trend wil ik de hernieuwde aandacht voor de stem van het individu noemen. Ik hoor u denken: de stem van het individu als trend? Zeker. Voorbeelden zijn de #Metoo beweging, de groeiende aandacht voor klokkenluiders, maar ook bijvoorbeeld de kracht die uitgaat van de klacht van slechts één of enkele consumenten die hun ongenoegen op social media plaatsen. Dit laatste voorbeeld laat zien welke impact een eenling kan hebben op de reputatie van een organisatie zoals een financiële instelling. Thema's als interne meldregelingen, integriteitstoezicht en klachtenmanagement worden hierdoor sterk geraakt.

Een andere trend die een plaats verdient in deze top vijf is toch nog steeds de toenemende hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving. Nu we steeds sneller op de hoogte zijn van minder wenselijke gebeurtenissen, lijkt de wet- en regelgeving daar ook steeds sneller op te reageren. Naast deze steeds snellere opeenvolging van herijkte wet- en regelgeving is er geen sprake van afnemende complexiteit of omvang van het gehele pakket aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De vraag komt bij mij op of dit nog wel te doen is voor de compliance officer als generalist, of dat we steeds meer toe zijn aan specialisten op één of enkele gebieden in de wet- en regelgeving.

Als laatste trend in dit rijtje beschrijf ik de trend van een groeiende aandacht voor gedrag en cultuur, waarden en normen. Omdat steeds meer mensen beseffen dat het 'dichtregelen' van de maatschappij ons niet per definitie een groter geluk gaat brengen, komt steeds meer de vraag op of er geen andere mechanismen zijn waarmee we de maatschappelijke doelstellingen kunnen behalen. Sturen op bewust of zelfs onbewust gedrag is 'hot'. Denk aan de aandacht die uitgaat naar een onderwerp als 'nudging', maar ook de aandacht voor zingeving, integriteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn illustratief voor deze trend.

### *Wat betekenen deze trends nu voor de compliance officer van nu en morgen?*

Met de bovenstaande trends in het achterhoofd zal de compliance officer van nu zich moeten afvragen of hij morgen nog 'mee kan'. Wat zijn nu doorslaggevende competenties om ook morgen nog de toegevoegde waarde te kunnen leveren?

De compliance officers van de toekomst zitten nu op school. In de groep basisschool kinderen van nu zitten ongetwijfeld enkelen die zich in de toekomst compliance officer gaan noemen. Hoewel ik betwijfel of het beroep ooit in het lijstje van droombanen als brandweerman, rechter of JSF-piloot komt te staan. Het lijkt mij desondanks een goed idee te bekijken met welk onderwijs de kinderen te maken hebben om te bezien welke competenties nu al worden ontwikkeld of gestimuleerd.

Internationaal wordt al geruime tijd onderzoek gedaan naar welke competenties van doorslaggevend belang zijn, om ook in de toekomst succesvol aan de maatschappij deel te nemen. Op veel Nederlandse basisscholen worden kinderen al actief begeleid in het ontwikkelen van deze zogenaamde '21st century

skills'. Uit onderzoek van het Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling (SLO)<sup>5</sup> worden de volgende vaardigheden<sup>6</sup> gezien als het uitgangspunt voor het funderend onderwijs:

1. Creativiteit  
Bij deze vaardigheid gaat het om het bedenken van nieuwe ideeën en deze kunnen uitwerken en analyseren.
2. Kritisch denken  
Bij kritisch denken gaat het om het kunnen formuleren van een eigen, onderbouwde visie of mening.
3. Probleemoplosvaardigheden  
Bij deze vaardigheid gaat het om het (h)erkennen van een probleem en om het kunnen komen tot een plan om het probleem op te lossen.
4. Communiceren  
Het gaat bij communiceren om het effectief en efficiënt overbrengen en ontvangen van een boodschap.
5. Samenwerken  
Bij samenwerken gaat het om het gezamenlijk realiseren van een doel en anderen daarbij kunnen aanvullen en ondersteunen.
6. ICT-(basis)vaardigheden  
Bij deze vaardigheid gaat het om het effectief, efficiënt en verantwoord gebruiken van ICT.
7. Mediawijsheid  
Hierbij gaat het om kennis, vaardigheden en mentaliteit die nodig zijn om bewust, kritisch en actief om te gaan met media.
8. Informatievaardigheden  
Hierbij gaat het om het kunnen signaleren en analyseren van een informatiebehoefte en op basis hiervan het kunnen zoeken, selecteren, verwerken en gebruiken van relevante informatie.
9. Sociale en culturele vaardigheden  
Bij deze vaardigheden gaat het om het effectief kunnen leren, werken en leven met mensen met verschillende etnische, culturele en sociale achtergronden.
10. Zelfregulering  
Bij deze vaardigheid gaat het om het kunnen realiseren van doelgericht en passend gedrag.

Als ik deze lijst zo bekijk, dan denk ik dat de compliance officer van de toekomst al behoorlijk goed is voorbereid op zijn werk! De vraag is of naast deze, op het oog relevante, vaardigheden ook nog andere vaardigheden zijn te herkennen, die relevant zijn voor het goed kunnen functioneren van de compliance officer van morgen. Uit mijn analyse van een beperkt aantal rapporten op dit gebied denk ik een drietal competenties gevonden te hebben die in aanvulling op de '21st century skills' van betekenis kunnen zijn voor de compliance officer van morgen.

Ten eerste denk ik aan de competentie van het besef continu te moeten leren. Door dit besef dwing je jezelf open te staan voor nieuwe ontwikkelingen in de wereld en in je directe omgeving. Natuurlijk schurkt de vaardigheid 'mediawijsheid' hier wel tegenaan, maar ik doel in deze context meer op de intrinsieke motivatie om te leren.

Ook de competentie van het gericht zijn op de klant vind ik van waarde voor de compliance officer van morgen. Het besef dat een onderneming klanten bedient, lijkt in de storm van het denken over trends, technologieën en reorganisaties af en toe wat naar de achtergrond te schuiven. Onterecht, zeker als ik kijk naar de functie van compliance. Compliance staat voor de integere uitoefening van het bedrijf, waarin klanten een doorslaggevende rol spelen. Het besef dat de onderneming bestaat bij de gratie van de klanten, maakt dat de compliance officer in voorkomende dilemma's beter kan adviseren in mijn ogen. Er zijn genoeg

---

<sup>5</sup> Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der (2014). 21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs. Enschede: SLO

<sup>6</sup> Voor dit artikel gebruik ik de termen competenties en vaardigheden door elkaar heen. Natuurlijk valt er ook veel voor te zeggen om hierin onderscheid te maken, maar dat overstijgt de scope van dit artikel.

medewerkers die aan het belang van de onderneming denken, het is goed daar af en toe als tegenwicht ook het belang van de klant in te blijven onderstrepen.

Als derde en laatste in deze rij wil ik aandacht vragen voor competenties die over het algemeen aan goede leiders worden toegedicht. Ik doel hiermee op competenties als visie, het geven van verantwoordelijkheid aan anderen en het bouwen aan vertrouwen. In tijden van toenemende onzekerheid, meerdere prioriteiten tegelijk, en wellicht hier en daar ook verwarring, zie ik voor de compliance officer van de toekomst een leidende rol weggelegd. Ik doel hiermee niet op een hiërarchische betekenis, maar wel degelijk op een functionele. De compliance officer wordt wel eens als ‘geweten van de onderneming’ aangeduid. Dit impliceert dat er op zijn minst naar de compliance officer geluisterd wordt. Het gaat er in mijn visie om, dat de compliance officer een verhaal heeft, een idee waar anderen zich mee kunnen identificeren en waarmee de compliance officer anderen kan inspireren. Het vakgebied Compliance is bij uitstek gericht op het toezien op thema's met een verhaal. Integriteit en vertrouwen vergen in mijn ogen een gesprek met elkaar.

*Ten slotte*

Met dit artikel wil ik een bijdrage leveren aan het gesprek over actuele trends die van toepassing zijn op het compliance vakgebied. Door de analyse van een aantal rapporten op dit gebied heb ik de impact van deze trends op het compliance vakgebied beschreven, waarna ik ook een vertaalslag heb gemaakt naar de competenties van compliance officer van morgen. Ik nodig je graag uit om hier samen verder over met elkaar in gesprek te gaan.

Ik wens je een heel goed Compliance en Risk Congres 2018 toe. Laat je niet gek maken; houd het hoofd koel en de rug recht.

Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel van Eric Schuiling, Nederlands Compliance Instituut  
Mei 2018, Capelle aan den IJssel

---

De rapporten die ik heb gebruikt bij het schrijven van dit artikel zijn:

- AFM (2018): Toezicht in tijden van verandering
- Brickendon (2018): Top 7 Financial Services Trends that will Dominate 2018
- Compliance Officer Day (2017): The future of ethics and compliance
- Deloitte (2017): Compliance 2025: DNA evolution in the financial services industry
- DNB (2017): Toezicht vooruitblik 2017
- EY (2016): A time of evolution for compliance: laying foundations for future success
- John Gantz and David Reinsel (2011), Extracting Value from Chaos
- John Gantz and David Reinsel (2013), The Digital Universe in 2020
- KPMG (2016): The Future of Compliance
- NAVEX Global (2017): The future of compliance, today and tomorrow
- NCI Jaarboek 2017 (2017): Compliance anno 2017: Kansen en bedreigingen
- Oliver Wyman (2016): The time to future-proof compliance is now
- Roger E. Bohn and James E. Short (2009), How Much Information?
- Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der (2014). 21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs. Enschede: SLO
- University of Phoenix (2011): Future work skills 2020