

# FOCUS

STRATEGIE TRANSPARENCY INTERNATIONAL  
NEDERLAND 2019-2022

Transparency International Nederland (TI-NL) is de Nederlandse afdeling van de wereldwijde anti-corruptie organisatie Transparency International.

Het is onze **missie** een einde te maken aan corruptie, onder andere door middel van het bevorderen van transparantie, integriteit en verantwoording op alle niveaus en binnen alle sectoren van de maatschappij.

Onze **visie** is een wereld waarin de overheid, het bedrijfsleven, de maatschappij en het dagelijks leven van mensen vrij zijn van corruptie.

Onze **kernwaarden** zijn transparantie, integriteit, democratie, solidariteit, moed, rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid.

### **Wat is corruptie eigenlijk?**

Corruptie is het misbruik maken van toevertrouwde macht voor eigen gewin. Het schaadt iedereen wiens leven, levensonderhoud of geluk afhankelijk is van de integriteit van mensen in een machtspositie.

Corruptie en machtsmisbruik gaan altijd direct ten koste van anderen. Dit is precies de reden waarom wij ons sterk maken voor de bestrijding van corruptie. Het *World Economic Forum* schat dat er wereldwijd jaarlijks 2,6 biljoen dollar verloren gaat aan corruptie. In Europa is dat volgens onderzoek ongeveer €900 miljard per jaar, incl. de indirecte effecten van corruptie. Dit verloren geld gaat ten koste van educatie, zorg en veiligheid. Het bestrijden van corruptie is een middel om andere grootschalige problemen zoals extreme ongelijkheid, armoede, migratie, klimaatverandering, milieuvervuiling en zelfs oorlogen aan te pakken.

# INHOUDSOPGAVE

---

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>VOORWOORD</b>                                              | <b>5</b>  |
| <b>INLEIDING</b>                                              | <b>6</b>  |
| <b>STRATEGIE IN BEELD</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>TRANSPARANTIE: CORRUPTIE ZICHTBAAR MAKEN</b>               | <b>9</b>  |
| BEWUSTWORDING EN ZICHTBAARHEID CORRUPTIEPROBLEMATIEK          | 9         |
| ONDERZOEK NAAR CORRUPTIE IN NEDERLAND                         | 11        |
| HANDHAVING VAN BESTAANDE REGELS                               | 12        |
| <b>INTEGRITEIT: EEN KERNWAARDE IN NEDERLAND</b>               | <b>15</b> |
| INTEGRITEIT IN DE PUBLIEKE SECTOR                             | 16        |
| EEN INTEGER BEDRIJFSLEVEN                                     | 16        |
| INTEGRITEIT ALS ONDERDEEL VAN HET CURRICULUM                  | 17        |
| <b>TI-NL: DE ANTI-CORRUPTIE ORGANISATIE IN NEDERLAND</b>      | <b>19</b> |
| ‘FIRST IN MIND’ ALS KENNISCENTRUM                             | 19        |
| ZINVOL LIDMAATSCHAP EN EEN STERKE, ONAFHANKELIJKE ORGANISATIE | 20        |
| ZICHTBAARHEID TI-NL                                           | 20        |
| FINANCIËLE DIVERSITEIT                                        | 21        |
| <b>TOT SLOT</b>                                               | <b>22</b> |
| <b>STRATEGIE SCHEMATISCH</b>                                  | <b>23</b> |



# VOORWOORD

---

Corruptie is van alle tijden en past zich aan veranderende omstandigheden aan. Het is een veelkoppig monster dat het liefst onzichtbaar is en in stilte zijn schadelijke werk doet ten nadele van mensen en samenlevingen. De schade van corruptie – waaronder de aantasting van het vertrouwen in overheid en bedrijfsleven, naar schatting het verlies van 5% van 's werelds bbp en zelfs moorden op journalisten die misstanden op het spoor waren – kan op vele manieren worden uitgedrukt en waargenomen.

Corruptie komt voor in alle geledingen van de maatschappij. Ook in Nederland. Het gaat niet alleen om zelfverrijking van individuen, het gaat ook om systematische pogingen van grote spelers om regels te omzeilen door middel van steeds complexere mechanismen. Het is helaas makkelijk voorbeelden te vinden die dit verschijnsel illustreren.

De constatering dat corruptie er altijd al was en waarschijnlijk altijd zal zijn is geen reden achterover te gaan zitten. Integendeel. Het betekent een permanent gevecht mensen te overtuigen het juiste te doen; de cultuur te beïnvloeden. Daarnaast dienen wetten en regels ertoe die cultuur te ondersteunen en te bevorderen in de gevallen dat men het juiste pad nog gewezen moet worden. Tenslotte is er het toezicht en de handhaving om beter gedrag af te dwingen en afwijkend gedrag onaantrekkelijk en duur te maken.

Nederland doet het relatief goed in de wereld. Maar Nederland kan veel beter. En dat is belangrijk omdat minder corruptie leidt tot meer vertrouwen in de overheid, het bedrijfsleven en elkaar. Bovendien is het van economisch belang, zodat ook andere landen en bedrijven met vertrouwen in Nederland investeren en met ons handelen.

Transparency International Nederland (TI-NL) wil vanuit haar unieke positie als enige niet-gouvernementele anti-corruptieorganisatie in Nederland een verschil maken. De groei van de afgelopen jaren en de aandacht die TI-NL krijgt bij pers, overheid en bedrijven geven de energie op de ingeslagen weg door te gaan en de nieuwe uitdagingen die zich aandienen het hoofd te bieden.

Deze strategie geeft richting aan ons handelen in de komende periode. We gaan ons inzetten voor betere regels, zoals op het gebied van UBO-wetgeving en klokkenluidersbescherming; politieke aandacht voor integriteit, kwaliteit en voldoende middelen voor essentiële instituties zoals de rechterlijke macht; aanpakken van witwassen en belastingontduiking in het kader van corruptiebestrijding; en verbetering van toezicht en handhaving om het aanpakken van corruptie binnen letter en geest van onze wetten en regels af te dwingen. We gaan het gesprek aan met spelers die het verschil maken in de wereld. Met de politiek op landelijk en in toenemende mate op plaatselijk niveau; met grote bedrijven die (grensoverschrijdend) grote belangen vertegenwoordigen en invloed uitoefenen op de levens van velen; en met tussenpersonen en poortwachters die een sleutelrol vervullen in het vroeg waarnemen van afwijkend gedrag.

TI-NL zoekt de dialoog, maar zal niet aarzelen verdere stappen te nemen als 'de reis naar de stip op de horizon' niet van start gaat of uit koers raakt.

Paul Vlaanderen – Voorzitter TI-NL



# INLEIDING

---

In 2016 presenteerde TI-NL haar eerste driejaren strategie 'Samen tegen Corruptie'. Deze strategie was geënt op de wereldwijde strategie van TI, *'Together against corruption'*, en sloot daarom aan op de drie focusgebieden van die strategie: 1) Mensen en partners, 2) Preventie, handhaving en gerechtigheid en 3) Sterke beweging.

De afgelopen jaren is TI-NL gegroeid, in omvang, ledenaantal en invloed. Het aantal individuele leden nam toe, evenals het aantal bedrijven dat zich aan TI-NL verbond. Mede dankzij projectfinanciering konden meer activiteiten worden ondernomen. Dankzij gegroeide middelen nam de slagkracht toe, evenals de professionalisering van de organisatie. Een Algemeen Directeur en een Communicatie & Projectmedewerker vormen nu de kern van de betaalde staf.

Met die ontwikkelingen is ook de behoefte aan een nieuwe strategie toegenomen. De tijd om onze signatuur te verduidelijken is aangebroken, zonder daarbij onze sterke band met de internationale organisatie te veranderen of de oude koers al te ver te verleggen. Door middel van deze strategie streeft TI-NL ernaar onze nationale agenda kracht bij te zetten, aan te haken bij voor Nederland belangrijke internationale ontwikkelingen en aanknopingspunten te bieden voor (verdere) samenwerking met onze leden en (inter)nationale stakeholders. Daarom is de strategie mede ontwikkeld in samenspraak met de verschillende geïnteresseerden.

Tijdens de zomer van 2018 heeft TI-NL haar leden, (partner-)organisaties en nieuwsbrieflezers door middel van vragenlijsten geconsulteerd, waarbij de strategie 2016-2018, recente werkzaamheden en de toekomst van TI-NL aan de orde kwamen. De bevindingen zijn geëvalueerd, op basis waarvan onderhavige strategie vorm is gegeven.

Uit bovenstaand proces kwam onder meer naar voren dat de door TI-NL gevolgde werkwijze en prioriteiten in grote lijnen nog aan de verwachtingen voldoen. Nationale stakeholders hebben de agenda van TI-NL verder aangescherpt. De inbreng van Europese TI-afdelingen en het Secretariaat van TI zorgt ervoor dat ook deze nieuwe strategie stevig is geworteld in de bredere strategie van onze internationale beweging.

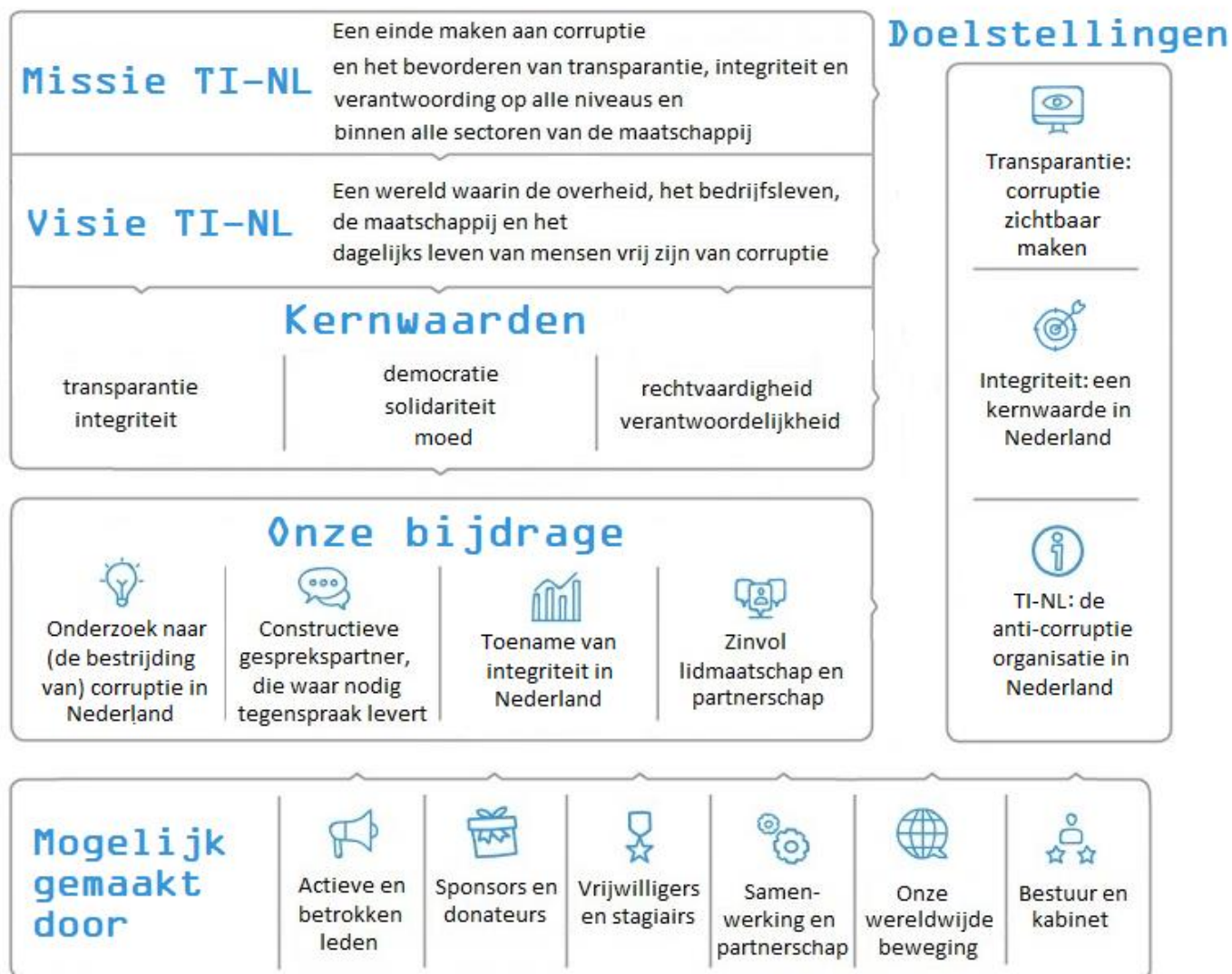
Voor TI-NL belangrijke onderwerpen zullen onverminderd aandacht krijgen, zoals klokkenluiders- en bronbescherming, verantwoord lobbyen en handhaving van anti-corruptie wet- en regelgeving binnen en buiten Nederland. Speciale aandacht zal worden gegeven aan de bijzondere verantwoordelijkheid van Nederland als doorstroomland van grote geldstromen in de context van witwassen en belastingontduiking. TI zal blijven hameren op de noodzaak de uiteindelijk belanghebbenden van hoge transacties te kennen. We zullen wederom aandringen op aandacht voor integriteit in de politiek, zowel bij de wetgevers als uitvoerders van beleid. Ook benadrukken we de noodzaak van garanties voor het functioneren van de rechterlijke macht, in kwaliteit, mensen en middelen. Tenslotte gaan we verder met het debat over de transparantie van schikkingen en genoegdoening voor slachtoffers. Door onderzoek en zicht- en hoorbare *advocacy* wil TI-NL haar statutaire doelstelling bereiken: het bevorderen van het maatschappelijk besef van de onaanvaardbaarheid van corruptie.

In de volgende hoofdstukken wordt de strategie op drie verschillende manieren uiteengezet en toegelicht: in beeld, in tekst en schematisch. “In beeld” voor de meer visueel ingestelde lezer, “in tekst” voor de lezer die graag meer toelichting en context wil en tot slot “schematisch” voor de lezer die nieuwsgierig is naar de wijze waarop TI-NL de strategie zal implementeren.

De **leidende principes** van Transparency International Nederland zijn:

1. Met individuen en groepen, organisaties met en zonder winstoogmerk, overheden en internationale organisaties **samen te werken** in de strijd tegen corruptie, met inachtneming van de strategie en prioriteiten van onze eigen organisatie.
2. **Open, eerlijk en verantwoord** te werk gaan.
3. **Democratisch en onpartijdig** te werk gaan.
4. **Omkoping en corruptie** wanneer betrouwbaar vastgesteld **krachtig te veroordelen**, hoewel we zelf geen individuele corruptiegevallen opsporen.
5. **Deugdelijke, objectieve en zakelijke analyse en hoogwaardig onderzoek** te gebruiken als basis voor de standpunten die we innemen.
6. Alleen financiering te accepteren als die onze mogelijkheden om zaken **vrijelijk, grondig en objectief** aan te pakken niet beperkt.
7. **Accurate en tijdige rapportage** van onze activiteiten aan onze leden te doen.
8. **Fundamentele rechten en vrijheden** te respecteren en bevorderen.
9. Naar een **uitgebalanceerd en divers ledenbestand** te streven.

# STRATEGIE IN BEELD



# TRANSPARANTIE: CORRUPTIE ZICHTBAAR MAKEN

---

## Bewustwording en zichtbaarheid corruptieproblematiek

Nederland heeft het goed voor elkaar in de wereld. Het prijkt vaak in de top van de diverse indices die wereldwijd geproduceerd worden. Nederland staat bijvoorbeeld op plaats 11 in de *Democracy Index 2017*,<sup>1</sup> plaats 3 van de *2018 World Press Freedom Index*<sup>2</sup> en plaats 6 in het *World Happiness Report 2018*.<sup>3</sup> In Nederland word je niet gevangengenomen als je in de oppositie zit, kunnen de media vrij schrijven over nieuwswaardigheden en hoef je geen envelop met geld mee te nemen voor een bezoek aan een arts.

Toch is Nederland niet vrij van corruptie. In de mondiale *Corruption Perceptions Index* (CPI) 2017 van TI staat Nederland op een gedeelde plaats 8 (samen met Canada, Luxemburg en het Verenigd Koninkrijk). Maar omdat de plaatsing op de lijst relatief is, en dus afhankelijk van de resultaten van andere landen, is vooral de score van belang. Nederland heeft de laatste vijf jaar nog niet zo laag gescoord als nu. Deze lagere score wordt in belangrijke mate veroorzaakt door minder punten voor de indicatoren die zien op de kwaliteit van de democratie, goed bestuur en de kwaliteit van de rechtsstaat. Een of twee puntjes minder en we vallen uit de top 10 van de minst corrupte landen. En dat zal mogelijk kosten: moreel, maar ook politiek en economisch.

Corruptie ondermijnt vertrouwen en ontwikkeling van de samenleving en gaat ten koste van belangrijke (publieke) voorzieningen als educatie, zorg en veiligheid. Verdenkingen van omkoping door verschillende (oud-)politici of bij aanbestedingen van defensie en politie zullen daarbij een rol spelen. Ook misstappen van Nederlandse bedrijven en financiële instellingen en daaruit voortvloeiende schikkingen in de afgelopen jaren dragen bij aan een grotere bewustwording van de risico's van corruptie. Tenslotte zijn er toenemende zorgen over het functioneren van de rechterlijke macht. Deze ontwikkelingen hebben er mede toe geleid dat de perceptie van publieke corruptie – dat wat de CPI meet – in Nederland is toegenomen. Er is meer aandacht in ons land voor een fenomeen dat er altijd al is geweest. Daarmee geven we geen antwoord op de vraag of corruptie in Nederland is toe- of afgenomen; wel constateren we dat corruptie meer zichtbaar wordt.

Die verhoogde aandacht is goed, maar moet resulteren in (nog) meer preventie, opsporing en vervolging van corruptie in binnen- en buitenland, gepleegd door bedrijven en individuen; straffeloosheid mag geen optie zijn. In Nederland moeten we blijven strijden voor een cultuur waarbij regels er zijn om door iedereen te worden nageleefd: personen, bedrijven, overheden. Het bestrijden van corruptie is bijna altijd een voorwaarde om andere, grootschalige problemen aan te pakken, zoals extreme ongelijkheid, armoede, migratie, klimaatverandering en milieuvervuiling, vooral ook internationaal. En daar speelt het financiële centrum dat Nederland is een belangrijke rol.

---

<sup>1</sup> [https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Democracy\\_Index\\_2017.pdf](https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Democracy_Index_2017.pdf)

<sup>2</sup> <https://rsf.org/en/ranking>

<sup>3</sup> [https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR\\_web.pdf](https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf)

Reden voor TI-NL zich wederom in te zetten om corruptie zichtbaar te maken en aanbevelingen te doen voor het verminderen ervan. We zullen dit de komende jaren doen door gericht onderzoek te doen naar de verschillende verschijningsvormen van corruptie in Nederland. TI-NL ambieert samen te werken met onderzoeksjournalisten en betrokken organisaties. Met uit onderzoek verkregen informatie willen we de bewustwording en zichtbaarheid van corruptieproblematiek vergroten. Door hierover in contact te treden met betrokken partijen, beleidsmakers en anderen, beoogt TI-NL ook in positieve zin haar eigen zichtbaarheid te vergroten.

### **De Panama & Paradise Papers: hoe het zichtbaar maken van misstanden grote gevolgen kan hebben**

Nederland is een allesbehalve geïsoleerd land. Als een van de grotere financiële centra in de wereld, met een belangrijke haven en een van de drukste luchthavens van Europa, heeft Nederland een bijzondere verantwoordelijkheid voor het tegengaan van corruptie en samenhangende misdrijven zoals handel in verboden middelen, belastingontduiking en fraude, en het witwassen van uit dergelijke misdrijven verkregen vermogens.

Reputatie is belangrijk: voor individuen, voor bedrijven, maar ook voor landen. De Nederlandse reputatie staat onder druk, bijvoorbeeld vanwege de discussies over Nederland als belastingparadijs of doorstroomland. Fiscaliteit raakt in toenemende mate de Nederlandse reputatie en kan daarmee economische consequenties hebben, ook op het investeringsklimaat. Volgens TI-NL zou in Nederland geen ruimte moeten zijn voor fiscale wet- en regelgeving die het gelijke speelveld frustreert, die een redelijke belastingdruk (*fair share*) voor iedereen in de weg staat en voor structuren die ingezet worden om corrupt verkregen vermogens wit te wassen. Bij het corrigeren van dit alles is transparantie evident, zegt het kabinet terecht in 2018.

De Panama en Paradise Papers hebben de hierboven beschreven problematiek op ongekende wijze op de kaart gezet. Na de publicatie van het onderzoek van het *International Consortium of Investigative Journalists* (ICIJ) zijn volgens wereldwijde mediaberichten honderden onderzoeken uitgevoerd door politie, douane, financiële opsporingsdiensten, rechters en rechtbanken, belastingautoriteiten en parlementen, in tientallen landen over de hele wereld. Van Ierland tot Panama is wetgeving ontwikkeld om gaten te dichten en zwakheden weg te nemen die zijn vastgesteld in het bestaande wettelijk kader. Een prachtig voorbeeld hoe grondig onderzoek, op de juiste wijze gepresenteerd, impact kan hebben in de wereld.

Daarnaast illustreren deze Papers het belang van klokkenluiders en bronnen, die door informatie te delen misstanden aan het licht brengen en wangedrag aankaarten en voorkomen. Ook tonen ze de hardnekkigheid en wijde verspreiding van de door deze Papers aangetoonde problematiek aan, waardoor het vermoeden bestaat dat we het laatste schandaal voorlopig nog niet hebben gezien. TI-NL zal in het licht van haar werkzaamheden op het gebied van UBO-transparantie, de aanpak van illegale geldstromen en klokkenluidersbescherming deze en toekomstige zaken blijven volgen en waar nodig van commentaar voorzien.

## Onderzoek naar corruptie in Nederland

Nog altijd associeert men corruptie vooral met landen die dieprood scoren op de CPI. Men denkt aan de envelop met geld die onder tafel wordt uitgewisseld of niet transparante *quid-pro-quo* afspraken. Er is nog onvoldoende kennis van de diverse vormen van corruptie in ons eigen land en hoe handelingen in Nederland schade toebrengen aan de Nederlandse samenleving of op negatieve wijze bijdragen aan corruptie in het buitenland. Wanneer we beter begrijpen wat werkt in het voorkomen en bestrijden van corrupt gedrag en wat mensen motiveert zich tegen corruptie te verzetten, zal onze kans op succes toenemen.

Dat gebrek aan kennis is mede het gevolg van het ontbreken van voldoende functionerende instrumenten om corruptie te identificeren of op te sporen. Hierbij kan gedacht worden aan zaken waarvan TI-NL herhaaldelijk heeft geconstateerd dat ze in Nederland niet goed lopen, zoals de implementatie van het zogenaamde *Ultimate Beneficial Ownership* ("UBO") register, klokkenluidersbescherming en transparantie in de lobby. Zo leiden bijvoorbeeld Russische corruptieonderzoeken naar brievenbusmaatschappijen in Nederland, blijken klokkenluiders essentieel bij het ontsluiten van informatie over onwenselijke aanbestedingsprocedures en hebben bedrijven soms onevenredige invloed op overheidsbeleid. Verhullende vormen van misbruik van macht zijn hardnekkig, blijken lastig te verhelpen en hebben langdurige aandacht nodig.

Door op eigentijdse wijze onderzoek te doen, artikelen te schrijven, policy papers te publiceren, het gesprek aan te gaan met ministeries, parlementariërs en andere stakeholders en door een actief mediabeleid, wil TI-NL een constructieve bijdrage leveren aan het oplossen van dergelijke zwakke punten in bewustzijn, kennis en wetgeving.

Uit de consultatie van onze stakeholders in 2018 kwam naar voren dat de volgende onderwerpen goed passen bij wat zij van ons verwachten:

- a. Bescherming van klokkenluiders en bronnen;
- b. Belang transparante vennootschapsstructuren (UBO) en aanpak illegale geldstromen;
- c. Bewustwording en aanpak van corruptie in het Nederlandse bedrijfsleven;
- d. Aanpak straffeloosheid: privaat en publiek toezicht en handhaving (inclusief schikkingen);
- e. *Asset Recovery* en de daarmee samenhangende positie van slachtoffers van corruptie;
- f. Transparante en integere lobby;
- g. Anti-corruptie educatie.

Deze onderwerpen komen voor een deel al aan de orde in lopende projecten. Waar mogelijk zal TI-NL financiering zoeken voor nieuwe projecten om (verder) onderzoek en *advocacy* met betrekking tot deze onderwerpen te kunnen uitvoeren.

Onderwerpen die TI-NL de komende jaren verder wil verkennen en ontwikkelen zijn transparantie in de rechtspraak, het bevorderen van integriteit in de publieke sector (op nationaal en lokaal niveau) en de implementatie van de *Sustainable Development Goals* (SDGs) van de Verenigde Naties in Nederland. De eerste twee onderwerpen komen in het volgende hoofdstuk nader aan bod.

De SDGs zijn een kapstok waar TI-NL een deel van haar werk aan op kan hangen. Zo ziet SDG 16 op het bevorderen van vrede, rechtvaardigheid en sterke instituties. Een belangrijke doelstelling

opgenomen onder SDG 16 luidt: “Aanzienlijke vermindering van corruptie en omkoping in al haar vormen.” Andere duurzame ontwikkelingsdoelen zijn het ontwikkelen van effectieve, verantwoordelijke en transparante instituties, en de versterking van de toegang tot informatie en deelname aan openbare besluitvorming. De SDGs bieden hiermee een kader voor TI-NL haar werkzaamheden in te passen en de verbinding met overheid, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld op te zoeken. Dat is des te meer het geval nu Nederland zich structureel zal moeten inzetten de SDGs voor 2030 te implementeren. TI-NL zal in contact treden met de betrokken (overheids)instanties om te begrijpen hoe de zij de SDGs handen en voeten geven in Nederland en hoe TI daar een bijdrage aan kan leveren.

### Onderzoek en technologie

Het schrijven van lijvige rapporten is niet meer van deze tijd. Het inzichtelijk maken van bevindingen zal daarom in toenemende mate op nieuwe manieren gebeuren. Via *online portals*, *databases* en *visuals* zal TI-NL door haar onderzochte data ontsluiten. Zo zal TI-NL de komende jaren werken aan een Nederlandse versie van [www.lobbywatch.eu](http://www.lobbywatch.eu) en aan een online landkaart die inzicht geeft in de mate van juridische klokkenluidersbescherming in Europa.

Daarnaast zal TI-NL ontwikkelingen volgen ten aanzien van de wijze waarop technologie een rol speelt als bedreiging of juist oplossing voor problemen die samenhangen met corruptie, bijvoorbeeld op het gebied van compliance, het voorkomen van witwassen en de registratie en het monitoren van klokkenluiderszaken.

### Handhaving van bestaande regels

Sinds haar oprichting in 1993 speelt TI een belangrijke rol bij de totstandkoming van anti-corruptie wetgeving en standaarden. Het hierboven genoemde onderzoek is noodzakelijk, maar daarmee is de kous nog niet af. Daarom zal TI-NL blijven lobbyen voor betere wetgeving en standaarden. Op alle onderwerpen die eerdergenoemd zijn, streeft TI-NL ernaar een serieuze gesprekspartner te zijn voor regelgevende instanties. Onderzoek stelt ons in staat inhoudelijk goed onderbouwde standpunten in te nemen, aanbevelingen te doen en adviezen te leveren.

Maar lang niet altijd zijn meer wetten of regels nodig. Het handhaven van reeds bestaande wetgeving is eveneens van belang. Regels en procedures die ons tegen corruptie beschermen moeten daadwerkelijk worden geïmplementeerd door de publieke en private sector. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het toepassen en regelmatig toetsen van ‘preventieve’ maatregelen (zoals registers van nevenfuncties en giften of integriteitsscreenings). Opsporingsinstanties en anti-corruptie programma’s moeten voldoende middelen krijgen. Tot slot moet in zaken waar corruptie of daaraan gerelateerde misdrijven bewezen verklaard zijn voldoende afschrikwekkend gestraft worden. Ook daarvoor dienen voldoende middelen beschikbaar te zijn. Het stellen van prioriteiten in de publieke en private sector dient in bepaalde gevallen herzien te worden (voorbeelden zijn de compliance en anti-witwasprocedures in de bankensector, het Huis voor de Klokkenluiders en de financiering van de rechtspraak).

### **Exporting corruption 2018**

Uit het rapport *Exporting Corruption 2018* van TI, dat de periode 2014-2017 betreft, blijkt dat 's werelds grootste exporterende landen onvoldoende doen om bedrijven die betrokken zijn bij buitenlandse omkoping te bestraffen. In dit rapport worden landen beoordeeld op hun naleving van de verplichting effectief te handhaven zoals neergelegd in de *Anti-Bribery Convention* van de OESO. De onderzoeksresultaten van *Exporting Corruption 2018* laten zien dat ook in Nederland nog niet voldoende buitenlandse omkopingszaken onderzocht en bestraft werden.

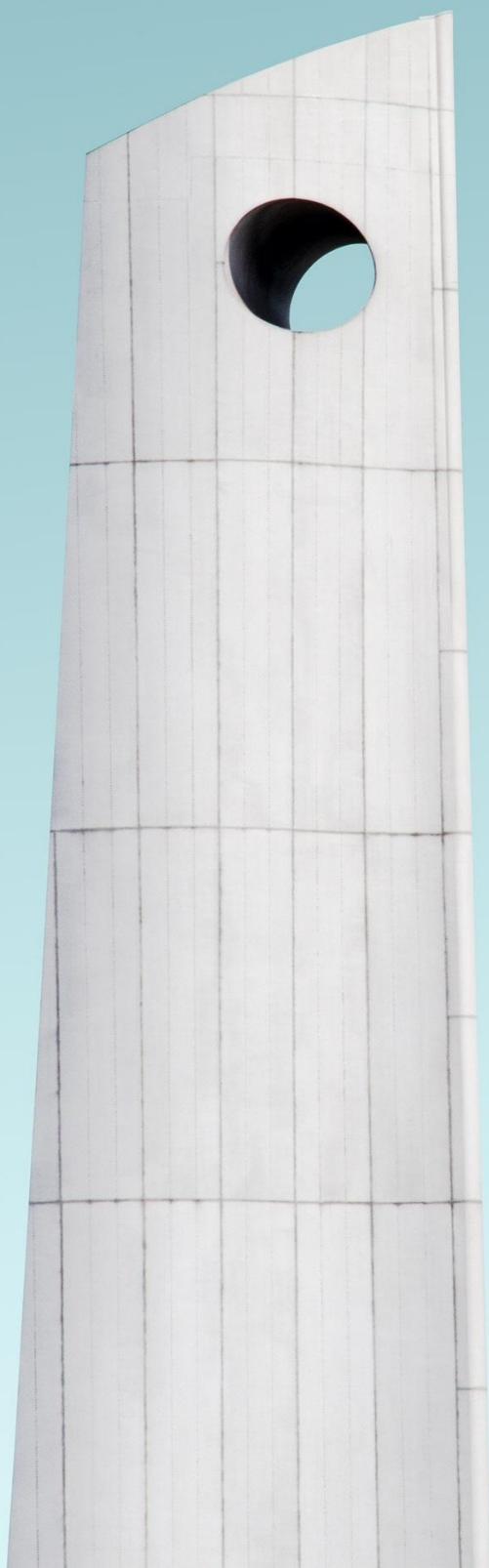
Toch is wel degelijk een toename te zien in het aantal corruptieonderzoeken dat in Nederland heeft plaatsgevonden. Nederland heeft in de periode 2014-2017 ten minste zeven onderzoeken geopend, twee zaken aanhangig gemaakt en vier zaken met schikkingen afgehandeld, waaronder drie grote buitenlandse omkopingszaken (SBM Offshore – \$240 miljoen, VimpelCom – \$397,5 miljoen en Telia Company – \$274 miljoen).

Deze zaken illustreren dat het Nederlandse bedrijfsleven nog altijd veel kan verbeteren op het gebied van bewustwording en preventie van corruptie. Veel Nederlandse bedrijven die in het buitenland opereren – waaronder overigens ook het midden- en kleinbedrijf – hebben onvoldoende kennis van de gevaren van corruptie en de schade die het teweeg brengt. Omkoping is strijdig met de wet en ondermijnt eerlijke concurrentie. Door Nederlandse bedrijven hiervan meer bewust te maken en door middelen aan te reiken om omkoping het hoofd te bieden kan corruptie worden teruggedrongen, ook buiten onze grenzen.

Uiteraard zal verandering niet alleen vanuit het bedrijfsleven zelf komen. Ook de overheid heeft – mede op basis van verdragsverplichtingen – een belangrijke rol in het vergroten van integriteit in het Nederlandse bedrijfsleven. Daarom zal TI-NL zich de komende jaren onder andere inspannen om onderstaande aanbevelingen aan de Nederlandse overheid, die TI deed in *Exporting Corruption 2018*, in concrete actie om te zetten:

1. Evalueer en verbeter de bescherming van melders van misstanden.
2. Implementeer de vierde anti-witwasrichtlijn van de EU, inclusief het UBO-register.
3. Ontwikkel een beter beleid inzake schikkingen met aandacht voor *asset recovery* en de rol van slachtoffers.
4. Voer meer rechtszaken tegen personen of bedrijven verantwoordelijk voor actieve buitenlandse omkoping.
5. Vervolg ook individuen in dienst van Nederlandse bedrijven betrokken bij buitenlandse omkoping en geef daarbij aandacht aan mogelijke belemmeringen met betrekking tot rechtsbevoegdheid en bewijsvoering, teneinde eventuele obstakels weg te nemen.
6. Maak met name het MKB meer bewust van hun mogelijke rol bij buitenlandse omkoping en de gevolgen daarvan.

Tot slot wordt corruptie nog te vaak als een slachtofferloos misdrijf gezien. Elk geval van corruptie kent slachtoffers, zeker als het grootschalige corruptie betreft. Corruptie kan gevolgen hebben voor de economische positie van individuen en ondernemingen, maar heeft dat vaak ook voor basale mensenrechten zoals het recht op huisvesting, zorg of onderwijs. Geld op verborgen bankrekeningen van corrupte politici en bedrijven wordt immers niet gebruikt om huizen, ziekenhuizen of scholen te bouwen, dan wel om de beste goederen tegen de beste prijs bij de consument te krijgen. TI-NL zal daarom de komende jaren meer aandacht vragen voor de slachtoffers van corruptie.



# INTEGRITEIT: EEN KERNWAARDE IN NEDERLAND

---

Een belangrijke waarde bij het bestrijden van corruptie is ‘integriteit’, wat in essentie een onderdeel is van de cultuur van een persoon, een bedrijf of een land. Integriteit omvat elementen van zorgvuldigheid, eerlijkheid, rechtschapenheid en betrouwbaarheid. Integer zijn wordt vaak gezien als het tegenovergestelde van corrupt zijn en is daarom een populaire term bij corruptiebestrijders. Niet alleen personen kunnen integer zijn, ook organisaties of processen.

Veel van de verwachtingen, afspraken en regels in Nederland en daarbuiten zijn afhankelijk van de integriteit van betrokkenen. Uit recente grotere en kleinere corruptieschandalen in Nederland blijkt dat maatregelen om integriteit en transparantie te versterken meer aandacht vereisen. Integriteit aan de top – bestuurders in de politiek, overheden of bedrijven – moet dan ook verder gestimuleerd worden. Deze trend naar een betere cultuur wordt versterkt door toenemende internationale druk om corruptie te voorkomen en bestrijden.

Daarom zal TI-NL aandacht besteden aan en onderzoek doen naar de cultuur binnen organisaties en het institutionaliseren en verankeren van integriteit in die organisaties. Het gaat bij corruptie uiteindelijk om gedrag van mensen. We willen beter begrijpen wat werkt in het voorkomen en bestrijden van corrupt gedrag en wat mensen motiveert zich tegen corruptie te verzetten.

## **Integriteit is een waarde die thuishoort in besluitvormingsprocessen**

In de NIS-studie van TI-NL in 2012 concludeerde onderzoeker Willeke Slingerland al dat men in Nederland liever spreekt over integriteit en transparantie dan corruptie.<sup>4</sup> Tegelijkertijd gaat het dan vaak niet over de eigen integriteit of die van directe collega’s, maar eerder die van andere instituties en actoren. Hoewel men inmiddels vaker het woord corruptie gebruikt – zo is er bijvoorbeeld bij de FIOD een anti-corruptie centrum opgericht – is het nog lastig in Nederland de hand in eigen boezem te steken wanneer het gaat om het benoemen en aanpakken van niet-integer gedrag.

In de publieke en private sector is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het ontwikkelen en implementeren van integriteitsbeleid. Maar ook hier geldt dat het nog niet overal te vinden is en dat het toepassen van zulk beleid nog steeds te wensen over laat. Het daadwerkelijk doen doordringen van integriteit in alle lagen van organisaties blijft een enorme uitdaging. Voorkomen is beter dan genezen. Echter, een cultuur van aanspreekbaarheid en verantwoording, waarin melders worden gewaardeerd en geen klokkenluider hoeven te worden, is helaas eerder uitzondering dan regel.

TI-NL zal daarom aandacht blijven vragen voor de bescherming van klokkenluiders, het vergroten van onderlinge aanspreekbaarheid in organisaties en het *de jure* en *de facto* inbedden van integriteit in de veelheid aan besluitvormingsprocessen – van de besluiten in de Nederlandse politiek tot die van de verkoper van een Nederlands bedrijf in een ver gelegen land.

---

<sup>4</sup> TI-NL, *National Integrity System Assessment Netherlands* (2012), pp. 22-23; beschikbaar via <https://www.transparency.nl/wp-content/uploads/2016/12/TI-NL-NIS-report.pdf>.

## Integriteit in de publieke sector

Het aantal integriteitsschendingen in de publieke sector is de afgelopen jaren eerder toe- dan afgenomen. De eerder genoemde daling van Nederland op de CPI die de afgelopen jaren is ingezet, bevestigt dit gegeven. Rechtszaken tegen lokale politici, politiemollen en defensiemedewerkers schaden stuk voor stuk het vertrouwen van burgers in de overheid. Dubbele petten bij aanbestedingsambtenaren, parlementariërs en wetenschappers zetten betrouwbaarheid van aankoop, beleid en onderzoek in een slecht daglicht. En problemen bij de zittende en staande magistratuur ondersteunen het vertrouwen in de rechtsstaat niet.

Duidelijk is dat integriteit in de Nederlandse samenleving versterking behoeft. Burgers moeten weer vertrouwen krijgen in politieke instituties, overheid, bedrijfsleven en de rechtspraak. Nu het besef groeit dat corruptie de samenleving diep schaadt, wil TI-NL bijdragen aan deze groeiende bewustwording en het omzetten ervan in effectief integriteitsbeleid in de publieke sector.

## Een integer bedrijfsleven

TI-NL heeft inmiddels ruime ervaring met samenwerking met bedrijven om integriteit in de private sector te bevorderen. TI-NL verbindt zich ertoe bij te dragen aan het bij elkaar brengen van en samenwerken met personen, overheden, bedrijven en (internationale) organisaties binnen het veld van corruptiebestrijding.

Daarnaast wil TI-NL voorlopers een podium bieden anderen te overtuigen van het belang van eerlijk en transparant zakendoen. Dit doet TI-NL onder andere door samen te werken met de leden van haar Institutioneel Integriteits Forum (afgekort '2IF'; het forum dat TI-NL heeft opgericht voor bedrijven die het gedachtengoed van TI delen). Met de bestaande en beoogde nieuwe leden tracht TI-NL:

- Gezamenlijk op te trekken met een eenduidige boodschap om kennis bij het Nederlandse bedrijfsleven te vergroten over:
  - De (economische) waarde van integriteit voor het functioneren van de onderneming;
  - Het strafbare karakter van omkoping in het buitenland en de daaraan verbonden risico's, kosten en negatieve gevolgen voor derden;
  - Beschikbare middelen om buitenlandse omkoping te bestrijden.
- Verdere *compliance* en *due diligence* bij Nederlandse bedrijven te stimuleren en daarmee de risico's die bedrijven maar ook andere betrokkenen en de samenleving lopen, in te perken.

Daarnaast is waarschuwen een belangrijk onderdeel van de missie van TI-NL. Het gaat daarbij niet alleen om risico's wanneer organisaties zich niet aan de wet houden, maar ook voor de risico's op het ethische of morele vlak en reputatierisico's. Een organisatie die op het randje opereert, kan er gemakkelijker vanaf vallen. Daar komt bij dat organisaties verder moeten kijken dan wat de wet nu vereist. Zij moeten zich een beeld vormen van de eisen die het publiek stelt, niet alleen nu, maar ook over bijvoorbeeld vijf of tien jaar. Het handelen van nu wordt misschien in 2022 onderzocht en in 2024 worden de conclusies getrokken. Dan wordt er niet meer gekeken naar de norm van 2018, hoe oneerlijk dat ook kan klinken.

Mede hierom zal TI-NL haar inspanningen op het gebied van bewustwording van en samenwerking met het bedrijfsleven de komende jaren verder intensiveren.

In dat kader zal TI-NL opnieuw ‘Transparency in Corporate Reporting’ (afgekort ‘TRAC’) studies verrichten. Middels deze rapporten beoordeelt TI-NL de manier waarop de grootste multinationals rapporteren over transparantie en anti-corruptiemaatregelen die zij treffen. De TRAC-methodologie is ontwikkeld door TI en heeft betrekking op:

- Het anti-corruptieprogramma van een organisatie;
- De transparantie van de organisatiestructuur (o.a. dochterondernemingen en andere eigendomsbelangen); en
- Financiële *country-by-country* rapportages.

De ontwikkeling van beursgenoteerde bedrijven wordt gevolgd en op deze drie onderdelen beoordeeld. Scores worden toegekend op basis van de kwaliteit en beschikbaarheid van publieke informatie. Door transparant te rapporteren leggen bedrijven verantwoording af over hun bijdrage aan de strijd tegen corruptie. Door de uitkomst in een index weer te geven hoopt TI-NL bedrijven te stimuleren verdere maatregelen te treffen om corruptie in hun bedrijfsactiviteiten uit te bannen. Hoewel een uitgebreide publieke rapportage natuurlijk niet verzekert dat een bedrijf zich niet inlaat met corrupte transacties, is het wel een belangrijke indicator.

### Integriteit als onderdeel van het curriculum

Om de inbedding van integriteit in besluitvorming op alle niveaus en binnen alle geledingen van de maatschappij te bevorderen, is educatie essentieel. Door in een vroeg stadium het begrip integriteit te introduceren in onderwijsprogramma's, is het de ambitie van TI-NL integriteit beter in de cultuur van mensen te verankeren. Doel is dat het makkelijker een natuurlijk onderdeel zal worden van besluiten die mensen nemen, zowel in de privésfeer als op de werkvloer.

Daarom zal TI-NL zich inzetten om integriteit onderdeel te maken van de curricula van zoveel mogelijk opleidingen in Nederland. Hierbij kan natuurlijk gedacht worden aan universiteiten en hogescholen, maar ook middelbare scholen, vervolgoopleidingen en interne trajecten bij bedrijven.

Dit is één van de meest ambitieuze doelstelling uit deze strategie. Tegelijkertijd zou het boeken van resultaten op deze doelstelling een zeer belangrijke stap zijn in onze strijd tegen corruptie. Door lezingen te geven, trainingen te ontwikkelen, samen te werken met kennisinstellingen en bestaande initiatieven te ondersteunen, wil TI-NL inhoud geven aan deze doelstelling.

Een eerste stap zal zijn het nader ontwikkelen van een educatief netwerk. TI-NL zal relevante contacten identificeren en benaderen en zich op basis daarvan een beeld vormen van de aandacht voor integriteitsbevordering in het curriculum bij de diverse instellingen. Focus zal in het begin liggen op de voorlopers in het denken en doen over dit onderwerp. In overleg met het netwerk kunnen vervolgstappen opgesteld worden, zoals het stimuleren van verdiepend onderzoek naar corruptie en integriteit in Nederland of de ontwikkeling van lesmateriaal. Ook zal de verbinding gelegd worden met Young TI, waarbij gedacht kan worden aan het bedenken van scriptieonderwerpen en het inzetten van leden van Young TI als ambassadeur van TI-NL.



# TI-NL: DE ANTI-CORRUPTIE ORGANISATIE IN NEDERLAND

---

Transparency International legt zich sinds 1993 toe op het bestrijden van corruptie in de wereld. Oprichter Peter Eigen zag als toenmalig programmamanager van de Wereldbank hoe destructief corruptie is. Met name kwetsbare groepen lijden onder corruptie en door het gebrek aan macht staan deze groepen vaak met lege handen. Daarmee is corruptie nauw verbonden met de kwaliteit van de rechtsstaat, de economie en de sociale omstandigheden in een land.

Corruptie is een veelbesproken probleem dat de krantenkoppen steeds meer domineert. De schade die corruptie toebrengt aan samenlevingen wordt steeds vaker herkend, alhoewel soms nog onderschat. Integriteit, goed bestuur en compliance krijgen terecht meer aandacht en er zijn talrijke initiatieven en partijen die een bijdrage leveren aan het bestrijden van corruptie in de brede zin van het woord.

Daar waar goede initiatieven worden ontplooid, zal TI-NL die versterken. Daar waar specifieke kennis nodig is, zal TI-NL die verschaffen en daar waar verbinding nodig is, zal TI-NL haar netwerk inzetten om coalities te smeden. Zinnige samenwerking met personen, organisaties en initiatieven ('partnerships') zal de komende jaren weer een belangrijk onderdeel uitmaken van de werkwijze van TI-NL. Mét behoud van onze onafhankelijkheid. Dit is immers een belangrijke voorwaarde om de verscheidenheid aan taken (onderzoek, duiding, lobby en netwerken) goed te kunnen vervullen en onze reputatie te beschermen. Daarom verdient de rol van TI-NL als *Civil Society Organisation* (CSO) in het bijzonder aandacht in deze strategie.

## 'First in mind' als kenniscentrum

TI-NL heeft een unieke positie in Nederland omdat zij als enige CSO kennis heeft van en ervaring heeft met corruptiebestrijding en daarmee samenhangende thematiek. TI-NL is een sterke organisatie, die dankzij toegewijde bestuurders, medewerkers en leden/vrijwilligers in een relatief korte tijd veel heeft bereikt. Wij denken als constructieve gesprekspartner mee en komen waar mogelijk met oplossingen. TI-NL wordt veelvuldig gevraagd commentaar te leveren in de media en te spreken op conferenties en andere bijeenkomsten in binnen- en buitenland.

Wij zijn onafhankelijk, hebben geen commercieel oogmerk en maken onderdeel uit van een groot internationaal netwerk, waarbij het uitwisselen van kennis en ervaringen van grote waarde is. Door goed onderbouwd onderzoek te presenteren en actief het gesprek met alle betrokkenen aan te gaan en te faciliteren, speelt TI-NL een sleutelrol binnen de anti-corruptie beweging in Nederland.

De komende jaren zal TI-NL zich er op toeleggen deze positie verder te versterken en uit te bouwen. Uit de consultatie komt naar voren dat leden en andere stakeholders veel waarde hechten aan (grotere) zichtbaarheid van TI-NL in de samenleving, het verduidelijken van de identiteit van TI-NL en bescherming en behoud van de onafhankelijkheid van TI-NL. Een brede, diverse achterban is essentieel om dit te bereiken. Om onafhankelijk te kunnen blijven opereren, is ook uitbreiding en

diversificatie van onze financiering van belang. Ook daar zullen wij de komende jaren nadere stappen zetten.

## **Zinvol lidmaatschap en een sterke, onafhankelijke organisatie**

Zoals al eerder verwoord in de strategie 2016-2018, hebben wij steun nodig om succesvol te zijn in ons dagelijkse gevecht tegen corruptie. Steun stelt ons in staat om voldoende kennis en kunde in eigen gelederen te hebben om (i) op een aantal terreinen, waarop geen andere Nederlandse CSOs actief zijn, impact te hebben, (ii) in te spelen op actualiteiten, (iii) de groei van het aantal onderwerpen dat TI-NL wil bestrijden te kunnen bolwerken en (iv) onze stem blijvend te kunnen laten horen in het publieke debat.

TI-NL heeft betrokken (institutionele) leden met expertise op het gebied van corruptiebestrijding en het bevorderen van integriteit. Door het mobiliseren en delen van kennis en ervaring van leden (bestuurskundigen, juristen, accountants en andere experts), beoogt TI-NL corruptie zichtbaar te maken en daardoor beleidsmakers, ondernemingen én burgers te stimuleren zich voor effectieve corruptiebestrijding in te zetten. Via ons Young-TI netwerk wordt kennis en betrokkenheid ten aanzien van het bestrijden van corruptie onder een nieuwe generatie vergroot.

Naast lidmaatschap vergroot ook samenwerking met andere organisaties en gelijkgezinden uit de publieke en private sector de slagkracht en het bereik van ons anti-corruptiewerk. Bovendien: hoe meer we zichtbaar zijn, des te makkelijker kunnen personen en organisaties die corruptiebestrijding hoog in het vaandel hebben, ons vinden en zich met ons associëren. Het beoogde werk met onderwijsinstellingen kan het makkelijker maken om jongeren te bereiken voor ons Young-TI netwerk en TI-NL kan wellicht profiteren van het denkwerk dat daar plaatsvindt. Het is tenslotte van belang dat prominente personen zich met ons keren tegen corruptie: leiderschap dat inspireert tot verandering en aangeeft hoe die verandering teweeggebracht kan worden.

TI-NL zal dan ook de komende jaren werken aan groei en diversiteit van haar achterban (individuele leden, Young-TI, 2IF, donateurs). Daarnaast willen we prominente personen die onze missie een warm hart toedragen aan ons binden om de boodschap tegen corruptie gezamenlijk en gecoördineerd uit te dragen. De rol van 'het kabinet' (het kantoor van TI-NL) zou in die periode belangrijker moeten worden, die van het bestuur meer toezichthoudend.

## **Zichtbaarheid TI-NL**

Een belangrijk platform van TI-NL om haar visie, activiteiten en onderzoek te presenteren is de website: [www.transparency.nl](http://www.transparency.nl). Het bezoek van de website is in de afgelopen jaren fors toegenomen met een gemiddelde van ruim 100 bezoeken per dag. Op de website worden publicaties, artikelen en opiniestukken geplaatst. Dit betreffen berichten uit de media waarin aandacht wordt besteed aan TI en/of leden van de vereniging, (internationale) onderzoeken naar corruptie of andere signalen die (de bestrijding van) corruptie in Nederland inzichtelijk maken. De komende jaren zal de website van TI-NL nog verder worden uitgebouwd.

TI-NL zal zich daarnaast blijven profileren door het schrijven van *policy* en *position papers* en het geven van lezingen en interviews over inhoudelijke onderwerpen. Hoewel TI-NL terughoudend is te oordelen over zaken die nog niet zijn uitgekristalliseerd, willen wij tijdig, relevant en inhoudelijk reageren op actualiteiten en die voorzien van de juiste context. De komende jaren zal TI-NL zich inzetten om vaker

in de media te verschijnen, en daarmee onze zichtbaarheid en relevantie te vergroten, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van ons oordeel.

Tot slot zal TI-NL een Comité van Aanbeveling in het leven roepen, waarvoor een aantal inspirerende mensen met bijzondere expertise uitgenodigd zal worden, op voordracht van het gehele bestuur. Door middel van de bijdrage van dit Comité beoogt TI-NL beter in staat te zijn om: (i) impact te hebben, (ii) in te spelen op actualiteiten, (iii) de kwaliteit van ons werk verder op te voeren, (iv) onze stem blijvend en wellicht luider te kunnen laten horen in het publieke debat en (v) onze zichtbaarheid in Nederland verder te vergroten. Ook verbreedt TI-NL graag de blik ten aanzien van de mogelijkheden van corruptiebestrijding en daaraan gerelateerde kwesties.

### **Financiële diversiteit**

Het behoud van gediversifieerde financiering is onmisbaar voor het waarborgen van de onafhankelijkheid van TI-NL. Daarnaast is behoud en verdere uitbouw van onze financiering onmisbaar om de in deze strategie genoemde doelen te kunnen bereiken.

Vergroting van het budget zal met name moeten plaatsvinden door projectgelden, het vergroten van het institutioneel integriteitsforum van TI-NL en het werven van institutionele en individuele donaties. Ook zal TI-NL de komende jaren betaalde lezingen blijven geven en de mogelijkheden om publieke financiering te verkrijgen verkennen. TI-NL blijft streven naar een gezonde en stabiele financiële huishouding met het oog op de vereiste continuïteit van de organisatie.

# TOT SLOT

---

Met deze strategie zet TI-NL een volgende stap in haar missie corruptie aan te pakken en transparantie, integriteit en verantwoording in de Nederlandse samenleving in den brede te bevorderen. Een samenleving die zich moet positioneren in een zeer snel veranderende wereld: een globaliserende wereld met winnaars en verliezers, klimaatzorgen die nog nauwelijks in concrete maatregelen zijn omgezet, ongelijkheid tussen en binnen landen, lage groeicijfers in de ‘oude rijke landen’, machtsverschuiving van ‘west’ naar ‘oost’, robotisering, etc. Democratie en kapitalisme worden breed bediscussieerd en bekritiseerd. Dat bewegende krachtenveld geeft nieuwe uitdagingen aan het bestrijden van uitwassen ervan, inclusief corruptie.

De ambitie van TI-NL is om de bestaande grotere en kleinere aandachtsgebieden, zoals de kwaliteit van de rechtsstaat, klokkenluiders en UBO wetgeving, die nog onvoldoende resultaten hebben opgeleverd en die wellicht nooit helemaal ‘klaar’ zullen zijn, met nieuwe energie verder te helpen. ‘Nieuwe’ onderwerpen, zoals een educatief netwerk, de SDGs en de rechterlijke macht, maar ook witwassen en belastingontduiking in en via Nederland, worden toegevoegd om inhoud te geven aan prioriteiten die in Nederland speciale aandacht behoeven. De samenhang met de doelen van de wereldwijde TI beweging worden daarbij gewaarborgd.

TI-NL zal aan de hand van deze strategie regelmatig haar missie, visie en waarden bespreken met stakeholders. De concrete implementatie van de strategie zal waar nodig worden aangepast aan de eventueel gewijzigde realiteit of een voortschrijdend inzicht. De voortgang van de realisatie zal in ieder geval elk half jaar gemonitord worden aan de hand van onderstaand schematisch overzicht en de daarop aangegeven prestatie-indicatoren. De Algemene Ledenvergadering van TI-NL zal elk jaar worden geïnformeerd over de voortgang.

TI-NL dankt haar leden, institutionele leden, donateurs en contacten van harte voor hun bijdrage aan de activiteiten die TI-NL de afgelopen jaren heeft kunnen ontplooien. TI-NL zet deze samenwerking de komende jaren graag voort om samen integriteit, inzichtelijkheid en toerekenbaarheid in de Nederlandse samenleving verder te bevorderen.

# STRATEGIE SCHEMATISCH

## Algemene doelstelling

Een einde maken aan corruptie, onder andere door middel van het bevorderen van transparantie, integriteit en verantwoording op alle niveaus en binnen alle sectoren van de maatschappij.

| Subdoelstelling I<br>Transparantie: corruptie zichtbaar maken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                        | Subdoelstelling II<br>Integriteit: een kernwaarde in Nederland                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Subdoelstelling III<br>TI-NL: de anti-corruptie organisatie in Nederland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resultaat 1 (intern)<br>Onderzoek naar<br>verschijning van corruptie<br>in Nederland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Resultaat 2 (extern)<br>Bewustwording en<br>zichtbaarheid<br>corruptie-<br>problematiek                                                                                                                                                                                | Resultaat 3 (extern)<br>Integriteit wordt<br>meegenomen in<br>besluitvormings-<br>processen                                                                                                                                                                              | Resultaat 4 (extern)<br>Integriteit wordt<br>onderdeel van het<br>curriculum                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Resultaat 5 (extern)<br>'First in mind' als<br>kenniscentrum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Resultaat 6 (intern)<br>Zinvol lidmaatschap en een<br>sterke, onafhankelijke<br>organisatie                                                                                                                                                                                       |
| <b>Indicatoren 1</b><br>1. Aantal uitgevoerde projecten<br><br>2. Aantal gepubliceerde onderzoeken<br><br>3. Aantal gehouden conferenties<br><br>4. Aantal serieuze artikelen per onderwerp                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Indicatoren 2</b><br>1. Aantal vermeldingen in media per onderwerp<br><br>2. Aantal visualisaties van corruptie<br><br>3. Aantal bezoeken van de website van TI-NL<br><br>4. Aantal lezingen gegeven door TI-NL<br><br>5. Score Nederland in "Exporting Corruption" | <b>Indicatoren 3</b><br>1. Positie van Nederland op de CPI<br><br>2. Score Nederlandse bedrijven in TRAC<br><br>3. Aantal vermeldingen van integriteitstekwesties in de media                                                                                            | <b>Indicatoren 4</b><br>1. Positie van Nederland op de CPI<br><br>2. Aantal opleidingen waar integriteit onderdeel is van het curriculum<br><br>3. Aantal lezingen gegeven door TI-NL                                                                                                                                                                                           | <b>Indicatoren 5</b><br>1. Aantal keer dat de input van TI-NL wordt meegenomen en/of overgenomen in wetgevingsprocessen<br><br>2. Aantal keer dat TI-NL wordt gevraagd deel te nemen aan diverse commissies of andere anti-corruptie initiatieven<br><br>3. Aantal keer dat TI-NL in media wordt gevraagd voor duiding en commentaar<br><br>4. Aantal bezoeken aan de website van TI-NL<br><br>5. Aantal lezingen gegeven door TI-NL | <b>Indicatoren 6</b><br>1. Omvang en diversiteit achterban (individuele leden, Young-TI, 2IF, donateurs)<br><br>2. Hoogte gediversifieerde financiering, waardoor onafhankelijkheid gewaarborgd blijft                                                                            |
| <b>Activiteiten bij Resultaat 1</b><br>1. Onderzoek naar o.a.:<br>a. Bescherming van klokkenluiders en bronnen<br>b. Belang transparante vennootschapsstructuren (UBO) en aanpak illegale geldstromen<br>c. Bewustwording en aanpak van corruptie in het Nederlandse bedrijfsleven<br>d. Aanpak straffeloosheid: privaat en publiek toezicht en handhaving (inclusief schikkingen)<br>e. Positie van slachtoffers van corruptie (waaronder <i>asset recovery</i> )<br>f. Transparante en integere lobby<br>g. Anti-corruptie educatie | <b>Activiteiten bij Resultaat 2</b><br>1. Publicatie nieuwsitems<br><br>2. Geven lezingen<br><br>3. Uitbouw website<br><br>4. Het ontwikkelen van kennis en instrumenten die gebruikt en indien nodig aangepast kunnen worden door belanghebbenden                     | <b>Activiteiten bij Resultaat 3</b><br>1. Aanmoedigen open cultuur en transparantie in publieke sector<br><br>2. Uitvoerende macht aanzetten tot detectie en aanpak van corruptie<br><br>3. Publicatie TRAC + <i>advocacy</i><br><br>4. Publicatie CPI + <i>advocacy</i> | <b>Activiteiten bij Resultaat 4</b><br>1. Actieve samenwerking opzoeken met partners - publiek, privaat en maatschappelijk middenveld<br><br>2. Het creëren van momentum door andere relevante initiatieven te steunen en versterken<br><br>3. TI-NL ontwikkelt een integriteitstraining die bruikbaar is voor organisaties en opleidingen<br><br>4. Opzetten educatief netwerk | <b>Activiteiten bij Resultaat 5</b><br>1. Schrijven <i>position papers</i><br><br>2. Sterke, duurzame coalities met stakeholders en gelijkgezinde partners, om de impact van onze <i>advocacy</i> te vergroten;<br><br>3. Opzetten educatief netwerk                                                                                                                                                                                 | <b>Activiteiten bij Resultaat 6</b><br>1. Betrokkenheid: leden zijn betrokken bij het werk van TI-NL en worden ingezet als expert<br><br>2. 2IF leden zijn een voorbeeld voor andere bedrijven in Nederland<br><br>3. Goede samenwerking en kennisdeling met TI-S & TI-afdelingen |

Transparency International Nederland  
Mauritskade 64  
1092 AD Amsterdam  
Nederland

[communicatie@transparency.nl](mailto:communicatie@transparency.nl)  
[www.transparency.nl](http://www.transparency.nl)

[facebook.com/transparencynl](https://facebook.com/transparencynl)  
[twitter.com/transparencynl](https://twitter.com/transparencynl)  
<https://www.linkedin.com/company/transparency-international-nederland/>