



STRATEGIE TEGEN CORRUPPTIE

2023 - 2027

TRANSPARENCY INTERNATIONAL NEDERLAND

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.

Copyright: 2022, Transparency International Nederland (TI-NL)

Datum van uitgifte: 13 december 2022

Taal: Nederlands

Deze strategie is te downloaden op de website van TI-NL: www.transparency.nl

Er is alles aan gedaan om de juistheid van de informatie in dit rapport te verifiëren. Alle informatie werd verondersteld correct te zijn per 13 december 2022. Desondanks draagt Transparency International Nederland geen enkele verantwoordelijkheid of juridische aansprakelijkheid voor de juistheid en volledigheid van gegevens, dan wel voor de gevolgen van het gebruik ervan voor andere doeleinden of in een andere context.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
OVER TRANSPARENCY INTERNATIONAL NEDERLAND	6
1. IDEALEN EN AMBITIES	7
1.1 MISSIE	7
1.2 VISIE	7
1.4 KERNWAARDEN	7
1.5 TRENDS EN UITDAGINGEN IN 2023-2027	7
1.6 THEORY OF CHANGE	9
2. STRATEGIE	10
2.1 FOCUS OP SPECIFIEKE THEMA'S: INHOUDELIJKE PRIORITEITEN 2023-2027.....	10
2.2 WERKWIJZE OP INHOUDELIJKE PRIORITEITEN	15
2.3 VERENIGING.....	16
2.4 EEN STERKE INTERNE ORGANISATIE	17
2.5 FOCUS OP GROEI.....	18
BIJLAGEN	19
BIJLAGE I	19
BIJLAGE II	20

INLEIDING

Er wordt regelmatig gedacht dat corruptie meevalt in Nederland: we staan immers op een mooie 8ste plaats in de wereldwijde *Corruption Perceptions Index* van Transparency International. Maar helaas komt corruptie in al zijn verschillende verschijningsvormen ook voor in ons land. Dagelijks staan de Nederlandse kranten vol met voorbeelden van gebrek aan integriteit: van het gebruik van lege vennootschappen voor het witwassen van geld, ondermijning van de rechtsstaat door verwevenheid van de onderwereld met de bovenwereld, tot het onvolledig invullen van registers om belangenverstremming tegen te gaan door politici en de oneerlijke behandeling van klokkenluiders.

Het bewaken van de rechtsstaat en onze democratie wordt steeds meer een onderdeel van de politieke discussie in Nederland. Er is sinds de Toeslagenaffaire een roep om een nieuwe bestuurscultuur en meer openheid. De drie hoge Colleges van Staat waarschuwen regelmatig dat de Nederlandse rechtsstaat beter beschermd moet worden: van gebrekkige grip op overheidsfinanciën (Rekenkamer), slecht luisteren naar burgers (Ombudsman) en gebrekkige wetgeving (Raad van State). Politici worden bedreigd, journalisten en advocaten zijn hun leven niet zeker en grote groepen burgers zijn boos en voelen zich niet gehoord. De Nederlandse politiek, de publieke sector, het bedrijfsleven en onze democratische structuren blijken vatbaar voor corruptie, fraude en ongepaste beïnvloeding.

Vanuit de Raad van Europa (GRECO- the Group of States against Corruption), de VN, de OESO en de Europese Commissie komen er regelmatig waarschuwingen en aanbevelingen, die maar mondjesmaat worden overgenomen. Er is meer transparantie en toezicht nodig om ervoor te zorgen dat er een einde komt aan ondoorzichtige lobbyactiviteiten, misbruik van overheidsgeld, belangenconflicten en onverklaarbare partijfinanciering. Nederland is op het gebied van politieke integriteit een van de weinige West-Europese landen die regelmatig waarschuwingen krijgt vanuit Europa voor het ontbreken van heldere normen en bijvoorbeeld een verplichte afkoelperiode voor ministers die lobbyist worden.

TI-NL draagt bij aan *het rule of law report* van de Europese Commissie en is partner van internationale organisaties die inspecteren of Nederland aan haar verplichtingen voldoet. Ondanks het feit dat Nederland gastheer is van de verschillende internationale organisaties en gerechtshoven en Den Haag de zelfbenoemde *City of Peace and Justice* is, krijgen we ook internationaal regelmatig een tik op de vingers. Zo doet Nederland het slecht bij de vervolging van buitenlandse omkoping en worden verplichtingen uit de OESO *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials* niet of maar ten dele nageleefd. Tegelijk dient het wettelijk kader en de effectiviteit van de bescherming van klokkenluiders aanzienlijk versterkt te worden.

Transparency International Nederland (TI-NL) wil met gerichte advocacy bijdragen aan effectief anti-corruptie beleid. Daarmee helpen we Nederland ook te werken aan de *Sustainable Development Goals*, met name SDG 16 (vrede, recht en sterke instellingen): een bijdrage leveren aan het bewaken van internationale en nationale normen voor de democratische rechtsorde. TI-NL pleit voor inbedding van integriteit op alle niveaus van besluitvorming binnen alle geledingen. TI-NL gaat de komende jaren nog meer inzetten op de cultuuromslag die hiervoor nodig is en meer werken aan de preventiekant. TI-NL is een belangrijke partner in het signaleren en agenderen van deze thema's, het samenbrengen van de verschillende stakeholders, het formuleren van werkzame oplossingen en deze dan via *advocacy* om te zetten in beleid.

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. Nieuwe donoren weten ons te vinden door meer zichtbaarheid. Dankzij gegroeide middelen

nam de slagkracht toe, evenals de professionalisering van de organisatie. Een algemeen directeur, een projectleider en een projectmedewerker, vormen nu de vaste basis van het team.

De tijd om verder te groeien en de signatuur van TI-NL te verduidelijken is aangebroken, zonder daarbij onze sterke band met de internationale organisatie te veranderen of onze kernwaarden te wijzigen. 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 stakeholders.

Ten behoeve van de strategie heeft TI-NL in de zomer en najaar van 2022 een ledenconsultatie uitgevoerd en haar commissies en Raad van Advies geraadpleegd om deze meerjarenstrategie te beoordelen (voor de uitkomsten zie bijlage I). De algemene tendens was dat zowel de leden van de vereniging als de leden van de commissies en Raad van Advies zien dat TI-NL duidelijke en relevante doelstellingen heeft en klaar is om verder te groeien om haar ambities te verwezenlijken.

De inbreng van Europese TI-afdelingen en het Secretariaat van TI zorgt ervoor dat ook deze nieuwe strategie stevig is geworteld in [de strategie 2021-2030 van de wereldwijde TI beweging](#). Voor TI-NL belangrijke onderwerpen zullen onverminderd aandacht krijgen, zoals klokkenluidersbescherming, verantwoord lobbyen en handhaving van anti-corruptiewet-en regelgeving binnen en buiten Nederland. Speciale aandacht zal worden gegeven aan de bijzondere verantwoordelijkheid van Nederland als doorstroomband van grote geldstromen in de context van witwassen en belastingontduiking, wat actueel werd door de oorlog in Oekraïne en de sancties tegen Rusland. TI-NL zal blijven hameren op de noodzaak de uiteindelijk belanghebbenden van grote transacties te kennen om niet kleptocraten en criminelen te faciliteren.

Het meerjarenstrategie plan 2023-2027 bouwt dus voort op het huidige strategie plan 2019-2022 van TI-NL, de consultatieronde door TI-NL met haar leden, commissies en Raad van Advies in 2022 en de strategie van Transparency International. Vanuit onze Theory of Change en met een focus op drie brede thema's gaan we met onderzoeken en zicht- en hoorbare *advocacy* onze statutaire doelstelling bereiken: het bevorderen van het maatschappelijk besef van de onaanvaardbaarheid van corruptie en effectief beleid tegen corruptie.

OVER TRANSPARENCY INTERNATIONAL NEDERLAND

Transparency International Nederland (TI-NL) is een Nederlandse vereniging en onderdeel van de wereldwijde beweging van Transparency International, met afdelingen in meer dan honderd landen, die zich inzet voor een wereld waarin overheid, politiek, bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld en burgers vrij van corruptie zijn. Deze wereldwijde NGO is opgericht in 1993, als initiatief van voormalige Wereld Bank managers, om arme landen te helpen corruptie tegen te gaan. In de loop der jaren heeft TI zich ontwikkeld tot dé niet-gouvernementele beweging die zich wereldwijd inzet voor integriteit en transparantie. Ieder jaar produceert TI twee gerespecteerde rapporten die gezien worden als de wereldwijde benchmark op het gebied van corruptiebestrijding: de *"Corruption Perceptions Index"* (gepercipieerde overheids corruptie) en de *"Corruption Barometer"* (corruptie algemeen). Daarnaast publiceert TI regelmatig andere onderzoeken, zoals *"Exporting Corruption"* naar buitenlandse omkoping over handhaving van het OESO anti-corruptie Verdrag en de *"Global Defence Integrity Index"* over integriteitsrisico's in het leger en veiligheidsinstellingen.

TI-NL functioneert als de Nederlandse tak van de globale beweging en onderneemt haar eigen activiteiten en projecten voor het bevorderen van integriteit in Nederland. TI-NL, in 1999 opgericht als een vereniging met leden, is een geregistreerde Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI) en heeft geen winstoogmerk. De missie van TI-NL is het voorkomen van corruptie en het promoten van integriteit, transparantie en verantwoording binnen de Nederlandse politiek, het bedrijfsleven en de overheid. TI-NL richt zich op verbetering van integriteit, transparantie en verantwoording in de Nederlandse samenleving. Door de gedeelde kennis, ambities en expertise van juristen, academici, politici, accountants, technologen, activisten, bedrijven en anderen effectief in te zetten, maakt TI-NL corruptie zichtbaar en stimuleert daardoor beleidsmakers, bedrijven en burgers om zich hard te maken voor effectieve corruptiebestrijding.

TI-NL is een vereniging met leden en institutionele leden, geleid door een bestuur en ondersteund door actieve commissies. Een professioneel bureau ondersteunt de activiteiten en voert projecten uit.

1. IDEALEN EN AMBITIES

1.1 MISSIE

Het is de missie van TI-NL 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.

1.2 VISIE

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

1.3 DOELSTELLINGEN

- Nederland is vrij van corruptie en draagt op geen enkele wijze bij aan corruptie in het buitenland.
- Integriteit is een kernwaarde in Nederland.
- Nederland heeft een integere, eerlijke en transparante samenleving.
- TI-NL is dé organisatie voor integriteit en anti-corruptie in Nederland.
- TI-NL brengt stakeholders bijeen en vormt allianties om verandering te bewerkstelligen in het integriteitslandschap.
- TI-NL is in staat beleid te beïnvloeden om meer integriteit in Nederland en wereldwijd te bewerkstelligen.

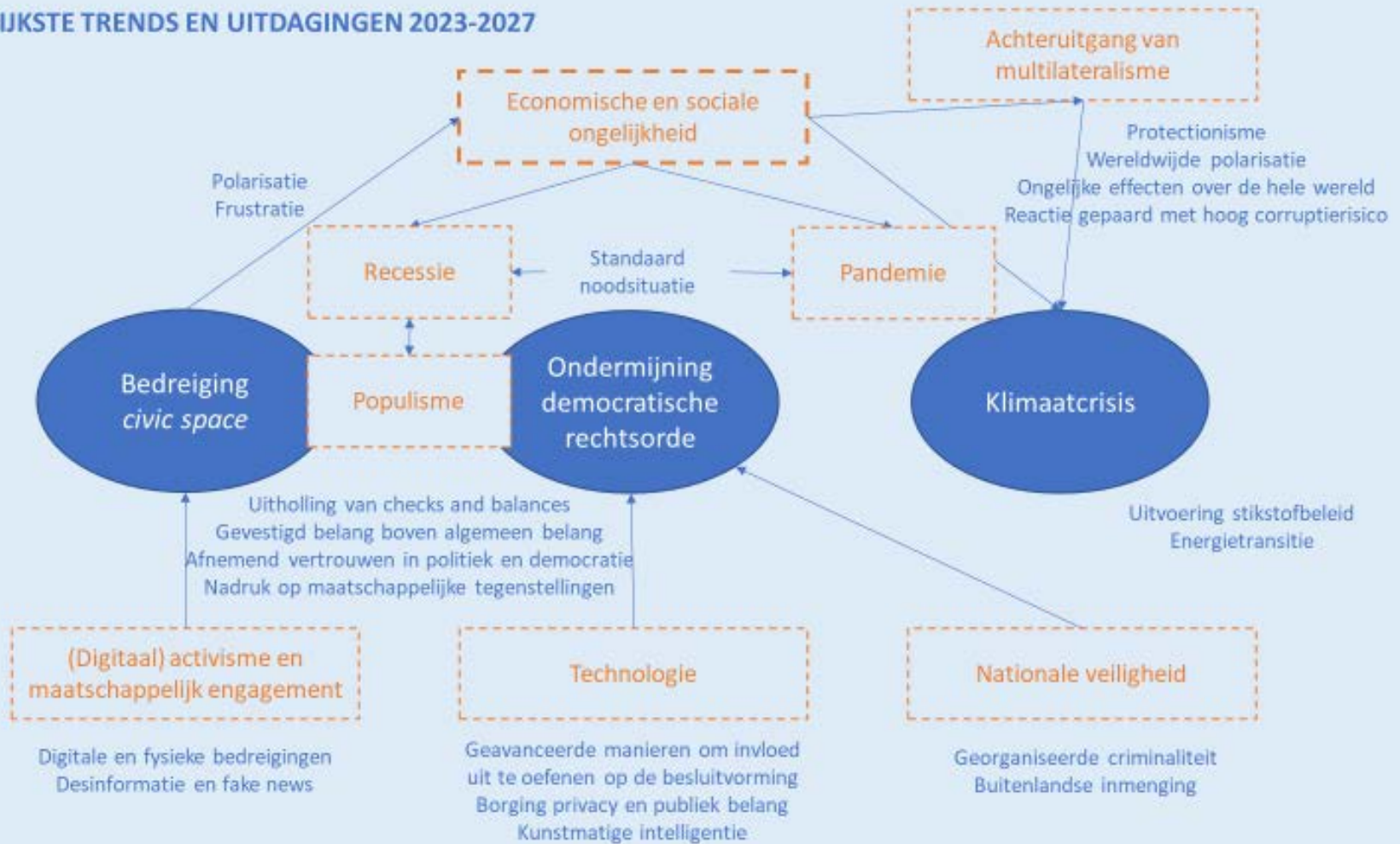
1.4 KERNWAARDEN

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

1.5 TRENDS EN UITDAGINGEN IN 2023-2027

De belangrijkste trends die we signaleren voor de komende periode zijn: bedreiging van *civic space*, ondermijning van de democratische rechtsorde, maatschappelijke onrust door economische angsten en de klimaatcrisis. Hoewel we de toekomst niet kunnen voorspellen, lijken dit de belangrijkste uitdagingen in de nabije toekomst. Ze zijn gelinkt aan verschillende, zorgelijke trends, zoals groter wordende economische en sociale ongelijkheid, achteruitgang van multilateralisme en de internationale rechtsorde en een recessie. TI-NL wil in deze wereld van onzekerheid en groeiend wantrouwen blijven werken aan oplossingen voor het afnemend vertrouwen in onze democratische rechtsstaat door meer transparantie en integriteit te bevorderen. Met de ambities en doelstellingen van TI-NL, gebaseerd op de *key trends* (zie figuur op volgende pagina), gekaderd in de *Theory of Change* (zie paragraaf 3.6) en verder uitgewerkt in deze meerjarenstrategie wil TI-NL bijdragen aan het hoofd bieden aan de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd.

BELANGRIJKSTE TRENDS EN UITDAGINGEN 2023-2027



1.6 THEORY OF CHANGE

Aanleiding	Specifiek probleem	Input	Activiteiten	Output	Outcomes	Impact
<p>Bedreiging van <i>civic space</i></p> <p>Ondermijning democratische rechtsorde</p> <p>Teruglopend vertrouwen in de overheid en politiek door schandalen</p>	<p>Uitholling checks & balances / Onduidelijke wetgeving en gebrekkige handhaving op het gebied van integriteit en corruptie</p> <p>Aantasting rechtsstaat / afnemend vertrouwen in politiek en democratie</p> <p>Machtsmisbruik, vriendjespolitiek, cliëntelisme</p> <p>Het ontbreken van een veilige meldcultuur</p> <p>Georganiseerde misdaad, onderwereld raakt verweven met bovenwereld</p>	<p>TI-NL leden, bestuur, en team</p> <p>Subsidie en project-financiering</p> <p>Media</p> <p>Samenwerking met partners</p> <p>Onderzoeks-journalistiek</p>	<p>Lobby om de uitvoerende macht aan te zetten tot het tegengaan van corruptie</p> <p>Geven van lezingen en trainingen om een cultuuromslag voor een transparante integere cultuur te promoten</p> <p>Sterke/duurzame coalities smeden met partners om impact advocacy te vergroten</p> <p>Ontwikkelen communicatiekanalen (website en social media) om zichtbaarheid te vergroten, om daarmee meer invloed uit te kunnen oefenen</p> <p>Ontwikkelen van materialen, publicaties, richtlijnen etc.</p> <p>Zichtbaarheid en invloed vergroten d.m.v. onderzoek en publicaties</p> <p>Vertellen van ons verhaal i.v.m. fondsenwerving voor subsidie en de financiering van projecten</p>	<p>Aantal medewerkers TI-NL</p> <p>Aantal leden TI-NL</p> <p>Aantal BIF-leden TI-NL</p> <p>Aantal publicaties</p> <p>Aantal mediaoptredens</p> <p>Aantal georganiseerde bijeenkomsten</p> <p>Aantal lezingen en trainingen</p> <p>Aantal keer dat de input van TI-NL wordt meegenomen en/of overgenomen in wetgevingsprocessen</p> <p>Aantal projecten</p> <p>Aantal donoren</p> <p>Aantal contacten met politici en ambtenarij</p> <p>Aantal onderwijs met integriteit in curriculum</p> <p>Aantal bezoeken op website</p> <p>Aantal likes op social media</p>	<p>Het verbeteren van de bescherming van klokkenluiders en het aanmoedigen van een veilige <i>speak up</i> cultuur</p> <p>Het bevorderen van integriteit en transparantie in de politiek, met als doel meer vertrouwen in de politiek vanuit de samenleving</p> <p>Het stoppen van illegale geldstromen vanuit, naar of door Nederland om een eerlijke en integere samenleving te creëren en een einde te maken aan het Nederlandse verdienmodel dat corruptie in het buitenland faciliteert</p> <p>Zorgen dat de macht ter verantwoording wordt geroepen om de rechtsstaat te beschermen en te versterken als essentieel onderdeel van onze democratie</p> <p>Met en voor het bedrijfsleven werken aan integer en verantwoord gedrag en een transparante en veilige bedrijfscultuur en de samenwerking met bedrijven voor integer zakendoen verder uitbreiden</p> <p>De inbedding van integriteit in besluitvorming op alle niveaus en binnen alle geledingen van de maatschappij bevorderen door middel van educatie en het bevorderen van onderzoek met als doel om corruptie te voorkomen.</p> <p>Het inzetten van (nieuwe) technologieën voor transparantie en integriteit, en tegelijkertijd het blootleggen van bedreigingen voor (nieuwe) vormen van corruptie</p>	<p>Nederland is vrij van corruptie en draagt op geen enkele wijze bij aan corruptie in het buitenland</p> <p>Nederland heeft een integere, eerlijke en transparante samenleving</p> <p>Burgers hebben vertrouwen in de rechtsstaat en in politieke besluitvorming</p> <p>TI-NL is dé organisatie voor integriteit en anti-corruptie in Nederland</p> <p>TI-NL brengt stakeholders bijeen en vormt allianties om verandering te bewerkstelligen in het integriteitslandschap</p> <p>TI-NL is in staat beleid te beïnvloeden om meer integriteit in Nederland en wereldwijd te bewerkstelligen</p>

2. STRATEGIE

2.1 FOCUS OP SPECIFIEKE THEMA'S: INHOUDELIJKE PRIORITEITEN 2023-2027

I. BUSINESS INTEGRITEIT



AMBITIES:

- Met en voor het bedrijfsleven werken aan integer en verantwoord gedrag en een transparante en veilige bedrijfscultuur, effectievere bestrijding van internationale corruptie, en de samenwerking met bedrijven voor integer zakendoen verder uitbreiden.
- Het stoppen van illegale geldstromen vanuit, naar of door Nederland om een eerlijke en integere samenleving te creëren en een einde te maken aan het Nederlandse verdienmodel dat corruptie in het buitenland faciliteert.

II. POLITIEKE EN BESTUURLIJKE INTEGRITEIT



AMBITIES:

- Het bevorderen van integriteit en transparantie in de politiek en het openbaar bestuur, met als doel corruptie te bestrijden en meer vertrouwen in de politiek vanuit de samenleving te creëren.
- Zorgen dat de macht ter verantwoording wordt geroepen om de rechtsstaat te versterken als essentieel onderdeel van onze democratie.

III. INTEGRITEITSCULTUUR EN VEILIGE MELDCULTUUR



AMBITIES:

- De inbedding van integriteit in besluitvorming op alle niveaus en binnen alle geledingen van de maatschappij bevorderen door middel van educatie en onderzoek met als doel corruptie te voorkomen en een integriteitscultuur te bevorderen.
- Het verbeteren van de bescherming van klokkenluiders en het aanmoedigen van een veilige speak up cultuur.
- Het inzetten van (nieuwe) technologieën voor transparantie en integriteit, en tegelijkertijd het blootleggen van bedreigingen voor (nieuwe) vormen van corruptie, die misbruik maken van die nieuwe technologieën.

I. BUSINESS INTEGRITEIT

TI-NL is in 2010 gaan samenwerken met bedrijven om integriteit in de private sector te bevorderen. TI-NL wil bijdragen 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 en 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 **Business Integrity Forum**¹ (afgekort 'BIF').

Preventie is ook een belangrijk onderdeel van de missie van TI-NL. Het gaat daarbij niet alleen om waarschuwen bij 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. Mede hierom zal TI-NL haar inspanningen op het gebied van bewustwording van en samenwerking met het bedrijfsleven de komende jaren verder intensiveren, onder meer door het trainen van professionals op het terrein van integriteit en transparantie.

Ambitie: Met en voor het bedrijfsleven werken aan integer en verantwoord gedrag en een transparante en veilige bedrijfscultuur en de samenwerking met bedrijven voor integer zakendoen verder uitbreiden.

Transparante geldstromen is een prioriteit voortgekomen uit de vele incidenten en onderzoeken rondom Nederland als centrum van **witwaspraktijken**.² Zulke illegale geldstromen geven ook risico's op financiering van terrorisme. Daarnaast ligt Nederland al jaren onder vuur als mogelijk belastingparadijs.

Het bevorderen van transparante geldstromen (*tegengaan van dirty money, ofwel illegale geldstromen, zoals witwassen van criminele winsten of omkopingsgelden*) staat hoog op de internationale agenda. TI-NL wil de komende jaren zowel met concrete beleidsaanbevelingen als ook een effectieve lobby boven op dit onderwerp zitten. Deel van de oplossing is het helder maken wie de uiteindelijke *beneficiary* is van alle (schijn)constructies: iets wat bereikt kan worden als ieder land een effectief en goed publiek toegankelijk UBO-register (*Ultimate Beneficial Owner*) heeft.

Op **asset recovery** (gestolen tegoeden waar beslag op is gelegd weer terug te krijgen bij de slachtoffers) wil TI-NL werken aan actieve oplossingen, aangezien in beslag genomen gelden die door corruptie verkregen zijn momenteel simpelweg in de staatskas vloeien in plaats van terug te keren bij de slachtoffers.

De bestrijding van de export van corruptie, te weten omkoping door Nederlandse bedrijven in het buitenland, is een belangrijk onderdeel bij het bevorderen van transparante geldstromen. Om de twee jaar komt het rapport *Exporting Corruption* van Transparency International uit. De belangrijkste stakeholders, van de OESO tot en met het Openbaar Ministerie hebben belangstelling om samen te werken om **internationale omkoping** effectiever te bestrijden. Toch scoort Nederland keer op keer slecht op het gebied van handhaving bij omkoping door Nederlandse bedrijven in het buitenland. TI-NL wil de komende jaren meer expertise verwerven op dit terrein, onderzoek doen en met beleidsaanbevelingen komen.

Ambitie: Het stoppen van illegale geldstromen vanuit, naar of door Nederland om een eerlijke en integere samenleving te creëren en een einde te maken aan het Nederlandse verdienmodel dat corruptie in het buitenland faciliteert.

II. POLITIEKE EN BESTUURLIJKE INTEGRITEIT

Het bevorderen van integriteit bij ambtenarij, volksvertegenwoordigers, bewindspersonen en politieke partijen is een andere kernprioriteit van TI-NL. Dit geldt voor de overheid op alle niveaus: lokaal, provinciaal en landelijk. TI-NL heeft met projecten als *Lifting the Lid on Lobbying*, *Integrity Watch* en *Integrity Close to the Citizens* goede stappen gezet om het belang van integriteit en transparantie onder de aandacht te brengen. Deze inbreng werpt haar vruchten af. Er is een toenemend bewustzijn dat de risico's op corruptie bij de overheid en in de politiek niet vanzelf verdwijnen. De

¹ Voorheen: Institutioneel IntegriteitsForum (2IF)

² Onder transparante geldstromen wordt in ieder geval verstaan het tegengaan van (het faciliteren van) witwassen, belastingontduiking en belastingontwijking, en het bevorderen van UBO-transparantie en *asset recovery*.

maatschappij wil bijvoorbeeld verbetering zien op het gebied van de draaideurpolitiek, politieke partijfinanciering, lobbyregulering en de aanpak van belangenverstrengeling. De roep om echte verandering wordt steeds luider.

Ambitie: Het bevorderen van integriteit en transparantie in de politiek, met als doel meer vertrouwen in de politiek vanuit de samenleving.

Nederland heeft in vergelijking tot andere Europese lidstaten dan ook grote stappen te maken. De Nederlandse overheid wordt hier al jaren op gewezen door verschillende internationale en nationale organisaties zoals de ombudsman, de Algemene Rekenkamer en GRECO, de anti-corruptiewaakhond van de Raad van Europa. TI-NL zal zich blijvend hard maken voor besluitvorming in het algemene belang; met meer transparantie, integriteit en gelijkere toegang in het wetgeving en beleidsvormingsproces. Om de aanbevelingen uit bovengenoemde rapporten te integreren in Nederland, blijft TI-NL onderzoek doen, zet zij advocacy campagnes op en geeft zij trainingen ten behoeve van o.a. heldere gedragscodes en toezicht, het versterken van een integriteitscultuur en de juiste toon vanuit het leiderschap (*tone at the top*).

Ambitie: Zorgen dat de macht ter verantwoording wordt geroepen om de rechtsstaat te versterken als essentieel onderdeel van onze democratie.

III. INTEGRITEITSCULTUUR EN VEILIGE MELDCULTUUR

Een anti-corruptie cultuur in Nederland bewerkstelligen heeft verschillende aspecten: onderzoek doen en problemen over het voetlicht brengen, meedenken en beleidsaanbevelingen doen, en toezien op de naleving en handhaving van regels. Vaak gebruiken we een schandaal om politieke druk te creëren om beleid of wetgeving aan te passen, dan wel effectiviteit van naleving of handhaving te versterken. Dan is het echter al mis gegaan. In de komende jaren willen we meer naar preventie, dus niet pas de put dempen als het kalf verdronken is. Hoe kan het dat bij de landadvocaat decennialang geld verduisterd kon worden en niemand van de partners ooit heeft gezorgd voor goed intern toezicht? Wordt bij opleidingen wel gekeken naar ethische dilemma's en aandacht besteed aan hoe je ongemakkelijke zaken bespreekbaar kunt maken?

Een groter bewustzijn van integriteit, en het bieden van handelingsperspectief en kennis, kunnen bijdragen aan het voorkomen van misstanden. Mocht er wel iets misgaan, dan moet er adequaat opgetreden kunnen worden. Daarom wil TI-NL meer aandacht voor het voorkomen van corruptie en schendingen van integriteit onder het motto "voorkomen is beter dan genezen". Het trainen en bewust maken van nieuwe generaties is de basis van het vergroten van bewustzijn en het verbeteren van de cultuur bij bedrijven en overheid. Daarom zetten we in deze strategie in op preventie, waarbij we drie doelstellingen hebben: het bevorderen van kennis delen, *advocacy* om meer aandacht te krijgen in het onderwijs voor anti-corruptie en het bevorderen van een veilige meldcultuur, o.a. door betere bescherming van melders van misstanden (klokkenluiders).

TI-NL geeft regelmatig trainingen aan bedrijfsleven, politiek en overheid en wil dit professionaliseren. Het doel is om opgebouwde kennis via de oprichting van een **Integrity School** breder te kunnen delen en dus meer impact te hebben.

Het bevorderen van integriteit in de Nederlandse samenleving is onmisbaar in de strijd tegen corruptie. Onderwijs in ethiek en integriteit dient in een vroeg stadium voor jonge mensen beschikbaar te zijn. Vooral in het hoger en middelbaar onderwijs dient beroepsethiek en professionele integriteit onderdeel van het **curriculum** te zijn, met name bij opleidingen waar afgestudeerde studenten een invloedrijke positie binnen de samenleving zullen krijgen.

TI-NL wil haar eerder gedane onderzoek naar integriteit in het curriculum uitbreiden en met aanbevelingen komen. Er is vanuit de praktijk grote belangstelling naar kennis over integriteit en hoe dit praktisch vorm te geven.

Ambitie: De inbedding van integriteit in besluitvorming op alle niveaus en binnen alle geledingen van de maatschappij bevorderen door middel van educatie met als doel om corruptie te voorkomen en een integriteitscultuur te bevorderen.

Klokkenluidersbescherming en een veilige meldcultuur

TI-NL is sinds 2006 actief op het gebied van **klokkenluidersbescherming**, essentieel in een samenleving waar transparantie een kernwaarde zou moeten zijn. Beschermingsmaatregelen door middel van effectieve wetgeving op het gebied van klokkenluiden en interne meldregelingen binnen bedrijven, overheidsinstanties en organisaties en een veilige meldcultuur worden al lange tijd bepleit door TI-NL.

TI-NL beschikt over veel expertise en is breed in beeld als NGO die hierin gespecialiseerd is. Gezien de noodzaak van een effectieve klokkenluidersbescherming zal dit de komende jaren een van onze prioriteiten blijven. Het is een complex onderwerp en er is vraag naar onze expertise op dit terrein, ook in de Tweede Kamer en bij het verantwoordelijke ministerie.

Ambitie: Het verbeteren van de bescherming van klokkenluiders en het aanmoedigen van een veilige speak up cultuur.

Inzetten Technologie voor Integriteit

De snelle digitalisering heeft een sterke impact op de samenleving. Technologie biedt kansen voor onze agenda, maar ook risico's. In lijn met de internationale strategie is de wereldwijde TI beweging aan het kijken welke projecten het meest kansrijk zijn om een wereld met integriteit naderbij te brengen. Dit biedt een uitgelezen kans voor ons om ideeën en projecten te ontwikkelen waar de rest van de beweging wereldwijd ook zijn voordeel mee kan doen.

TI-NL wil de komende jaren kijken wat de impact van technische ontwikkelingen is voor de strijd tegen corruptie en voor integriteit. Het gaat daarbij zowel om het in kaart brengen van de kansen en risico's bij de toepassing van technologieën, alsook om de wetgeving en regulering die nodig is en de toezichthouders die daarbij horen. Voorbeelden zijn de rol van *cryptocurrency* in witwaspraktijken of het inzetten van *artificial intelligence* om corruptie en witwassen op te sporen. Alhoewel het de ambitie is van de wereldwijde TI beweging om hier slagen te maken, zijn er nog weinig concrete invullingen. Dit betekent dat het werk dat wij verzetten niet alleen impact zou hebben in Nederland, maar mede richting kan geven aan activiteiten van de TI beweging elders in Europa en wellicht wereldwijd.

Ambitie: Het inzetten van (nieuwe) technologieën voor transparantie en integriteit, en tegelijkertijd het blootleggen van bedreigingen voor (nieuwe) vormen van corruptie, die misbruik maken van die nieuwe technologieën.

³ Uit de meerjarenstrategie 2021-2030 van Transparency International vastgelegd bij de Annual Members Meeting van december 2020: *Holding Power to Account*.

2.2 WERKWIJZE OP INHOUDELIJKE PRIORITEITEN

Om de doelstellingen van TI-NL succesvol te behalen is er een duidelijke en praktische werkwijze nodig. Daarvoor zijn vier stappen van belang bij elk project en voor elk speerpunt:

- 🌐 **Onderzoek:** het moet duidelijk zijn wat het probleem precies is, hoe het is ontstaan en wat de beste manier is om het probleem aan te pakken. Een voorbeeld hiervan is een eerste onderzoek dat TI-NL heeft gedaan naar ethiek en integriteit in het hoger onderwijs. Op basis van een enquête onder Nederlandse universitaire bacheloropleidingen is geconcludeerd dat de onderwerpen ethiek en integriteit nog in de kinderschoenen staan op de universiteiten en dat er veel ruimte is voor verbetering. TI-NL heeft een eerste richting voor een oplossing van dit probleem aangegeven. Professioneel handelen en gedragsveranderingen worden in dit verband van groot belang geacht. Inmiddels worden mogelijke vervolgstappen onderzocht waaronder de oprichting van een doorlopend platform en regelmatige conferenties om educatie van integriteit en ethiek te bevorderen. Ook onderzoek kan daar deel van uit maken.
- 🌐 **Beleidsaanbevelingen:** gedegen onderzoek is de basis voor conclusies en aanbevelingen waarmee daadwerkelijk verandering in gang kan worden gezet. Een voorbeeld hiervan zijn de concrete aanbevelingen voor de Nederlandse implementatie van de EU- klokkenluidersrichtlijn. Gebaseerd op een voorliggend wetsvoorstel heeft TI-NL aangegeven op welke punten het voorstel tekortschiet en onduidelijk is en hebben we concrete aanbevelingen voorgelegd aan Tweede Kamerleden tijdens rondetafelgesprekken met andere stakeholders, zoals de Stichting van de Arbeid.
- 🌐 **Advocacy:** met onderzoek en concrete beleidsaanbevelingen op zak is het onze taak om stakeholders te laten weten dat er een probleem is, wat de beste manier is om dit probleem op te lossen en hoe de oplossing kan worden gerealiseerd. Een effectieve manier om beleidsmakers te bereiken is direct via contacten met politici; of via de media, inclusief pers en sociale media. Via dit soort platforms laat TI-NL de Nederlandse samenleving weten wat er allemaal beter kan en moet op het gebied van transparantie, integriteit en de strijd tegen corruptie. Voorbeeld hiervan is de commotie rondom Cora van Nieuwenhuizen toen zij als demissionair minister vertrok om lobbyist te worden. Omdat we al onderzoek hadden gedaan en concrete beleidsaanbevelingen hadden, konden we via de media en de politiek mede druk zetten zodat er nu eindelijk **bindende regels** komen in Nederland.
- 🌐 Het opbouwen van **capaciteit:** bij het bovenstaande moet in gedachte worden gehouden dat veel van de partijen waar we mee te maken hebben niet de capaciteit hebben om de vereiste veranderingen te implementeren, of daar tenminste extra ondersteuning bij nodig hebben, of het nu gaat om hun eigen aanpak te ontwikkelen of medewerkers te helpen begrijpen wat de problemen zijn en hoe met dilemma's om te gaan. Het is de ambitie van TI-NL om o.a. door middel van training meer kennis en kunde te delen op dit terrein en daarmee organisaties en hun medewerkers op een praktische manier te ondersteunen.

2.3 VERENIGING

Transparency International Nederland (TI-NL) is in 1999 opgericht als een vereniging met leden en heeft tot 2012 gefungeerd als vrijwilligersorganisatie met een actief onbezoldigd bestuur en commissieleden, maar zonder financiële middelen. In 2012 heeft TI-NL met de NIS- studie (National Integrity Systems) voor het eerst projectfinanciering gekregen van de Europese Commissie. Sinds 2013 is TI-NL gegroeid van een kleine € 35.000 opbrengsten naar ruim € 200.000 omzet in 2021 en van ongeveer 70 leden naar een kleine 200 betalende leden in juni 2022 en bijna 1.800 nieuwsbrieflezers. De afgelopen jaren is de zichtbaarheid vergroot en beleidsmakers weten ons steeds vaker te vinden. Bij het bredere publiek is de organisatie nog steeds redelijk onbekend en veel mensen weten niet dat TI-NL een vereniging is waar je lid van kunt worden.

TI-NL heeft een **ANBI-status** en sinds 2021 drie vaste medewerkers (2,6 FTE's) in Amsterdam, die regelmatig ondersteuning krijgen van bestuursleden, onderzoekers en stagiaires. De vereniging en het bestuur werken zelfstandig van de mondiale organisatie, maar werken nauw samen aan het gemeenschappelijke doel: een wereld zonder corruptie. Iedere 3 jaar moet de vereniging opnieuw geaccrediteerd worden om erkend te zijn als officieel chapter van de mondiale beweging Transparency International.

Om de ambities van TI-NL de komende jaren waar te maken zal er hechte samenwerking nodig zijn met partners, zoals andere NGO's, onderzoeksjournalisten, de wetenschap, de politiek, de publieke sector en het bedrijfsleven. Het versterken van het netwerk en de samenwerking zijn nu nog te vaak afhankelijk van de aanwezigheid van projectfinanciering, terwijl het helder is dat de impact vele malen groter is als we samenwerken met alle andere stakeholders.

We zijn heel blij met de ledengroei van de afgelopen periode en zien ook dat steeds meer bedrijven zich willen aansluiten. We willen de groei doorzetten om op die manier op een stevige financiële basis te kunnen werken aan onze doelstellingen. Het vergroten van onze zichtbaarheid en het zijn van een betrouwbare partner voor bedrijfsleven, overheid en politiek die constructief willen nadenken over het hebben van een handelingsperspectief hoort daarbij. Deze "*multi-stakeholder community*" breidt zich steeds meer uit. We willen ook in de komende jaren meer partners en donoren aan ons binden. We zien dat de vraag naar trainingen en onze expertise toeneemt en we willen daar graag aan tegemoet komen.

Veel mensen die zich aansluiten bij TI-NL, willen ook echt een actieve bijdrage leveren, meestal vanuit hun expertise. TI-NL heeft in 2022 4 verschillende commissies⁴ en 2 werkgroepen⁵ waarin actieve leden, experts en bestuursleden en staf van TI-NL samenkomen om te werken aan de strategische prioriteiten. De uitbreiding van commissies met externe experts, zoals bij de werkgroep Transparante Geldstromen en de commissie *Business Integrity* zijn hier mooie voorbeelden van. Het is onze ambitie om in de komende jaren een nieuwe Commissie op te richten gericht op politieke integriteit, de rechtsstaat en *Sustainable Development Goal 16*. Daarnaast willen we van de werkgroep Transparante Geldstromen ook een commissie maken. Door inhoudelijk sterke commissies met betrokken leden met expertise wordt het team inhoudelijk ondersteund en binden we betrokken leden aan TI-NL.

⁴ Business Integrity Forum, Young TI, Klokkeluidersbescherming en Netwerk Integriteit

⁵ Transparante Geldstromen en Fondsenwerving

2.4 EEN STERKE INTERNE ORGANISATIE

TI-NL heeft een zeer capabel team, met sterke inhoudelijke expertise en elkaar aanvullende skills. Het team is klein, de hoeveelheid werk is groot en dit brengt de nodige uitdagingen met zich mee.

TI-NL wil groeien en haar ambities waarmaken. Groeien in bereik en slagkracht en in haar werkwijze, door minder reactief te werken en met een herverdeling van taken binnen het team en het aantrekken van nieuwe teamleden, ervoor te zorgen dat iedereen kan floreren in zijn of haar kwaliteiten.

Het uitbreiden van onze commissies waarin de inhoudelijke kennis zit die het team kan ondersteunen bij de uitvoering van projecten en de lobbyactiviteiten, zal een bijdrage kunnen geven aan het verlichten van de werkdruk. Daarnaast is er behoefte om meer naar buiten te treden, events waar belangrijke stakeholders samen komen te bezoeken. Zo raken we binnen het team vaker geïnspireerd door verhalen en ontmoetingen en creëren we meer kansen om samenwerkingen en partnerschappen aan te gaan waardoor TI-NL haar ambitie als *convener* meer en meer kan gaan oppakken.

Op dit moment zijn er meerdere bestuursleden die actief meewerken om de vele ambities waar te maken. Het is de ambitie om van een meewerkend bestuur toe te groeien naar een meer toezichhoudend, beleidsbepalend bestuur. Hiervoor moet ook gewerkt worden aan een sterk team dat de dagelijkse gang van zaken en het implementeren van de strategie volledig onder haar hoede heeft. Ook hiervoor geldt dat het nodig zal zijn een sterkere financiële basis te hebben die minder afhankelijk is van projectfinanciering.

Bij een professionele organisatie met impact hoort ook heldere communicatie, een goede website, exacte framing en goede positionering in dienst van het behalen van de doelstellingen. Deze zullen samen met goede administratieve ondersteuning een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de groeiambities.

2.5 FOCUS OP GROEI

TI-NL heeft zichzelf ambitieuze doelen gesteld voor de periode van deze meerjarenstrategie. Op een deel van de inhoudelijke prioriteiten werkt TI-NL al en lopen er projecten. Voor een ander deel is er wel vraag naar de input van TI-NL, maar is er (nog) geen financiering voor. Ook dient de slagkracht nog versterkt worden op bepaalde thema's.

TI-NL is heel blij met de subsidie van Adessium en de financiering van verschillende projecten door verschillende donoren die deels ook nog doorlopen in 2023. Toch is dit, samen gezien met de bijdragen van individuele en institutionele leden (nog) onvoldoende om alle bestaande ambities waar te maken, laat staan nieuwe aandachtsgebieden te ontwikkelen. Het werven van nieuwe subsidie en projectfinanciering is dus essentieel in de komende periode. Hiervoor zullen in eerste instantie mensen en middelen moeten worden vrijgemaakt, zonder dat daar dekking voor is.

TI-NL zal vanuit haar gestelde ambities (outcomes) en doelstellingen (impact) en de toegevoegde waarde die zij heeft in Nederland een uitgebreid plan voor fondsenwerving maken. Zo kunnen we met concrete projectplannen bij fondsen aankloppen en zullen we ook voor algemene subsidie een plan maken om deze financiële steun ook na 2023 te verkrijgen. Wij zullen ook financiële middelen werven van het bedrijfsleven voor de algemene ondersteuning van het werk van TI-NL en voor het ondersteunen van specifieke projecten of publicaties. Het Business Integrity Forum (BIF) telt momenteel 22 leden (november 2022), en wij richten ons op tenminste 4 nieuwe leden per jaar.

Groei en stabiliteit in financiën betekent meer onderzoek, meer goede adviezen, betere beleidsbeïnvloeding en dus meer impact. Ook stelt TI-NL haar kennis graag ter beschikking voor internationale projecten; er zijn regelmatig verzoeken vanuit andere onderdelen van de mondiale TI Beweging om bij te dragen aan hun projecten. Met grotere financiële draagkracht kunnen we ook de internationale component van ons werk uitbreiden voor zover de financiën dat toelaten.

BIJLAGEN

BIJLAGE I

Terugkoppeling ledenconsultatie

Ten behoeve van de strategie heeft TI-NL in de zomer van 2022 een ledenconsultatie uitgezet. In totaal hebben 47 individuele leden gereageerd en 5 BIF-leden en één donor.

Uit de analyse van de resultaten kwam naar voren dat leden positief zijn over de gestelde prioriteiten en de inhoudelijke thema's die TI-NL heeft opgesteld in de strategie. Zo blijkt dat een ruime meerderheid de inhoudelijke prioriteiten overwegend "belangrijk" of "zeer belangrijk" vinden. De leden achten het van belang dat onze prioriteiten aansluiten op de *sustainable development goals*, vinden web tools als *Integrity Watch* belangrijk en vinden aansluiting bij de strategische prioriteiten van de internationale beweging van belang.

Uit de open vragen kwam een enorme variëteit aan suggesties naar voren. Leden zijn positief over de toegenomen zichtbaarheid, maar zouden graag nog meer aanwezigheid in de media willen zien. Zij hopen dat wij onze inhoudelijk expertise vaker kunnen tonen en tevens handelingsperspectief kunnen bieden aan het algemene publiek. Leden hebben de indruk dat de organisatie aan de weg timmert, goede contacten onderhoudt met het bestuurlijke en politiek niveau en dat er goede stukken op de website worden gepubliceerd.

In de verbeterpunten was geen duidelijke rode lijn te herkennen, er waren veel uiteenlopende suggesties. Vandaar dat wij een aantal punten uitlichten. Een aantal ziet graag dat we strakker communiceren over onze kerndoelen en gaven aan graag meer betrokken te willen worden. Bijvoorbeeld in de vorm van bij bijeenkomsten of expertsessies. Daarnaast zien zij graag dat TI-NL meer met stakeholders aan de gang gaat, zo noemde een aantal mensen de onderzoeksjournalistiek als belangrijke partner. Ook vinden zij dat wij meer gebruik kunnen maken van de website, bijvoorbeeld met visuele instrumenten die de problematiek uitleggen.

BIJLAGE II

TI STRATEGY 2030 OBJECTIVES AND OUTCOMES

1. Protect the public's resources

- 1.1 Maximum openness, transparency and responsiveness in public contracting
- 1.2 More effective prevention and exposure of public sector bribery, theft and abuse of power

2. Stop flows of dirty money

- 2.1 Disabled systems for secret payments and concealment of assets
- 2.2 Increased accountability for corruption-enabling networks and gatekeepers

3. Secure integrity in politics

- 3.1 Removal of undue influence from elections and political appointments
- 3.2 Greater transparency, accountability and equity in influence over public decision-making

4. Drive integrity in business

- 4.1 A critical mass of business leadership fulfilling strong integrity commitments
- 4.2 More effective exposure and punishment of corrupt business

5. Pursue enforcement and justice

- 5.1 Strengthened independence, capacity and will to act for integrity institutions
- 5.2 Greater equity, consistency and removal of bias in corruption prosecutions and judicial outcomes
- 5.3 An effective international anti-corruption enforcement framework

6. Expand civic space for accountability

- 6.1 Enhanced freedom and security for activists, whistleblowers and journalists to challenge abuse of power
- 6.2 Increased channels for people to demand results for the common good

7. Build community leadership against corruption

- 7.1 Strengthened public discourse based on deeper understanding and acceptance of accountability values
- 7.2 A next generation of civic, public and business leaders better equipped to fight corruptio

Transparency International Nederland
Mauritskade 64
1092 AD
Amsterdam

communicatie@transparency.nl
www.transparency.nl

www.facebook.com/transparencynl

www.twitter.com/transparencynl

www.linkedin.com/company/transparency-international-nederland/