

A large, light blue circular graphic containing a stylized illustration of a stack of papers. The top paper has a white checkmark on it. The entire graphic is set against a teal background.

Good practices bestrijden corruptie

Inhoudsopgave

Inleiding	5
-----------	---

Deel I – Beheersen corruptierisico

1.1	Systematische risicoanalyse	7
1.2	Het risico beheersingsproces	7
1.3	Welke risico's?	8
1.4	<i>Good practices</i>	10

Deel II – Maatregelen

2.1.	Maatregelen op het gebied van organisatie en cultuur	12
2.2.	Maatregelen op het gebied van governance	18
2.3	Maatregelen op het gebied van <i>third party</i> risico	20
2.4	Drie hoog risicobeleidsgebieden	22

Bijlagen:

Themaonderzoek Corruptie 2013: toelichting beoordelingskader	26
--	----

Deze brochure is een van de uitkomsten van DNB's thema-onderzoek bij banken en verzekeraars naar corruptie in 2013. Tijdens dat onderzoek bleek namelijk dat vele financiële ondernemingen behoefte hebben aan meer informatie en houvast, om in de eigen organisatie corruptie effectief te bestrijden. Graag komt DNB tegemoet aan die behoefte. Daarom vindt u in deze brochure het beoordelingskader dat DNB voor banken en verzekeraars heeft ontwikkeld, geïllustreerd aan de hand van *good practices*.

Het beoordelingskader bestaat uit de risicobeheersingscyclus die DNB als de standaard voorstelt voor alle banken en verzekeraars: vier stappen die uw organisatie in staat stellen om passende maatregelen te nemen die nodig zijn om de risico's die mogelijk bij uw onderneming spelen te bestrijden. In de *good practices* vindt u voorbeelden van oplossingen, maatregelen en ideeën die andere organisaties hebben geïmplementeerd om de verschillende corruptierisico's te bestrijden.

De behoefte aan voorlichting over corruptiebestrijding wordt mede gevormd door de internationale aandacht voor de bestrijding van corruptie. De extraterritoriale werking van Amerikaanse en Britse anti-corruptiewetgeving is een extra reden voor internationaal actieve banken en verzekeraars om maatregelen ter bestrijding van corruptie te treffen.

Corruptie is een onderwerp dat de aandacht heeft van DNB in haar toezicht. Deze *good practices* geeft aanbevelingen aan banken en verzekeraars voor de toepassing van het wettelijk kader voor wat betreft de integere en beheerste bedrijfsvoering gericht op het voorkomen van corruptie in de vorm van belangenverstrengeling en/of omkoping.¹ U kunt deze *good practices* meeneemen in uw inspanningen ter voorkoming van corruptie, zonder dat u verplicht bent dat te doen. Daarbij kunnen de eigen omstandigheden in aanmerking worden genomen. Niet uitgesloten is dat een strengere toepassing van onderliggende regels geboden is. De afweging betreffende de toepassing berust bij u.

¹ Artikelen 3:10 en 3:17 Wet op het financieel toezicht en 10 tot en met 13, 17, 18, 21 en 29 Besluit prudentiële regels Wft..

Definitie 'corruptie'

Vanwege het risico op aantasting van de integriteit binnen de financiële sector hanteren we een brede definitie van corruptie: zowel private als publieke, passieve en actieve corruptie binnen en buiten Nederland wordt meegenomen. Corruptierisico wordt daarbij als volgt gedefinieerd:

'het risico dat financiële ondernemingen in Nederland betrokken zijn bij vormen van omkoping en/of belangenverstrengeling die afbreuk doen aan de integriteit van en het vertrouwen in de financiële onderneming of de financiële markten.'

Ook bij omkoping gaat het zowel om de actieve als de passieve vorm: medewerkers omkopen van een onderneming van derde partijen die producten leveren of diensten verrichten voor de onderneming (actief) en medewerkers die omgekocht worden door derden (passief).

De brochure

In deel I hierachter leest u eerst een toelichting op de vier verschillende fases in het risicobeheersingsproces en in deel II wordt dieper ingegaan op één van de fases, het nemen van passende maatregelen voor het bestrijden van corruptie. Per deel hebben we voor u de *good practices* opgenomen, steeds geordend naar de verschillende soorten risico's.

Wij hopen dat u met hulp van de handvatten uit deze brochure in uw eigen organisatie passende maatregelen neemt voor het bestrijden van corruptie.

I. Beheersen corruptierisico

Met behulp van dit deel van de brochure kunt u de nodige stappen zetten om de risico's systematisch te analyseren en vervolgens de nodige maatregelen te treffen om het corruptierisico te beheersen. Aan het einde van dit deel een lijst met *good practices*. Ter illustratie treft u een schematische weergave van het risico-beheersingsproces op pagina 8 van deze brochure.

1.1 Systematische risicoanalyse

Alleen als u inzichtelijk maakt welke risico's uw organisatie loopt, is het mogelijk om passende maatregelen te nemen. Welke risico's loopt uw organisatie voor zowel inherente corruptierisico's, als betreffende de geïmplementeerde 'controls'? Wij dringen er daarom op aan dat alle financiële ondernemingen een gedegen, systematische risicoanalyse uitvoeren. Wettelijk is dat ook verplicht. Als onderdeel van een integere en beheerste bedrijfsvoering moeten financiële ondernemingen namelijk op grond van artikel 10 van het Besluit prudentiële regels Wft (Bpr) betrokkenheid bij corruptie voorkomen en bestrijden, door een systematische analyse van integriteitsrisico's, waaronder het corruptierisico, te hanteren.

Sommige ondernemingen kiezen er voor, vanwege bijvoorbeeld de aard, omvang of het internationale karakter van hun activiteiten, een afzonderlijke corruptie-risicoanalyse uit te voeren. Ondernemingen kunnen er ook voor kiezen om corruptie in de generieke systematische analyse naar integriteitsrisico's mee

te nemen, of om een afzonderlijke corruptie-risicoanalyse uit te voeren. Uitgangspunt is in elk geval dat het bestrijden van corruptie deel uitmaakt van een periodiek risicoanalyseproces, waarvan de uitkomsten worden vastgelegd.

1.2 Het risicobeheersingsproces

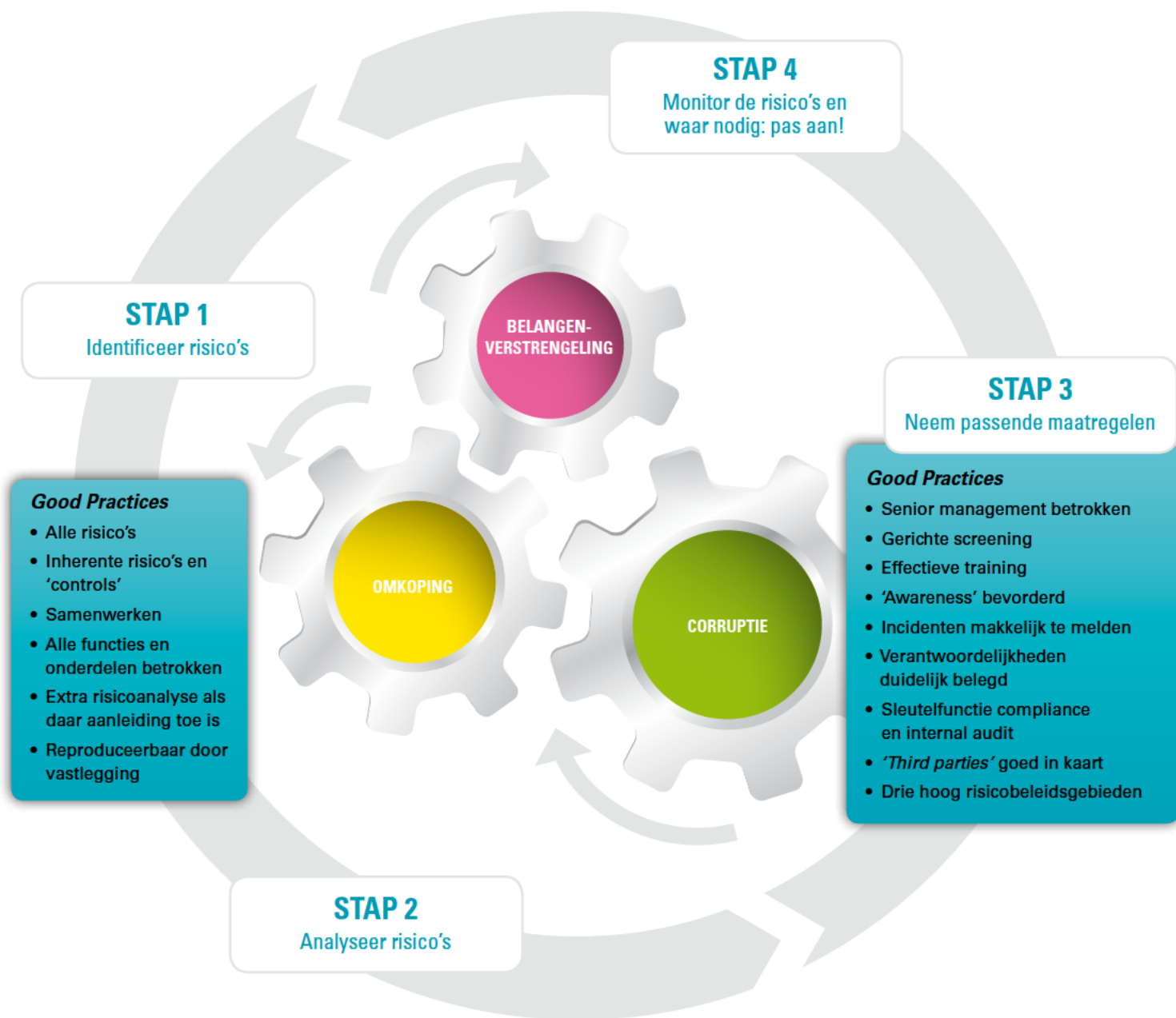
Het risicobeheersingsproces bestaat uit vier stappen: na het uitvoeren van de identificatie en analyse van de corruptierisico's volgen passende maatregelen om de gevonden risico's te beheersen en tot slot het monitoren van de risico's. De monitoring leidt waar gewenst tot herziening van de risicoanalyse.

Stap 1: Identificeer risico's

De onderneming identificeert welke risico's een rol kunnen spelen. Het is daarbij van belang vooraf duidelijk vast te stellen wat de scope is van de analyse, de interne en externe bronnen (waaronder wet- en regelgeving), betrokken partijen en de periode waarop de risicoanalyse betrekking heeft.

Stap 2: Analyseer risico's

In de volgende fase wordt vastgesteld hoe de geïdentificeerde risico's een rol spelen binnen de organisatie. Daarbij moet rekening gehouden worden met de verschillende (functionele) afdelingen of 'business lines', producten en diensten, internationale activiteiten, operationele processen en overige



interne en externe factoren die invloed hebben op het risico. De kwetsbaarheid van de onderneming ten opzichte van het corruptierisico wordt bepaald door vast te stellen wat de kans of waarschijnlijkheid is dat corruptie plaatsvindt en wat de impact zal zijn als corruptie daadwerkelijk optreedt. Daarbij zal rekening gehouden worden met onder andere de financiële, (macro) economische, operationele, juridische en reputatie risico's.

Stap 3: Neem passende maatregelen

Nadat de risico's zijn vastgesteld en vastgelegd, worden passende maatregelen geformuleerd en genomen om dat risico te beheersen. In deel 2 van deze brochure treft u een uitgebreide toelichting op de maatregelen die uw onderneming kan treffen.

Stap 4: Monitor risico's en pak tekortkomingen aan

Vervolgens wordt gemonitord of de genomen maatregelen ook werken, effectief en efficiënt zijn. Wanneer er tekortkomingen of gebreken worden gesignaleerd in de beheersing van het corruptierisico of blijkt dat de procedures en maatregelen niet voldoen wordt verwacht dat u de nodige aanpassingen treft.

1.3 Welke risico's?

Om de eerste twee stappen van het risicobeheersingsproces, de identificatie en de analyse, goed uit te kunnen voeren, helpt het als u helder voor ogen heeft welke risico's allemaal mogelijk zijn.

Zowel interne als externe factoren kunnen het risico op corruptie beïnvloeden. Veel voorkomende risico's zijn:

- geografisch risico
- sectorrisico
- product- of transactierisico
- *third party* risico
- risico persoonlijke netwerken en belangen.

Geografisch risico

Zowel op ondernemingsniveau als voor *third parties* speelt de geografie een rol bij het vaststellen van corruptierisico's. Afhankelijk van onder andere elementen als cultuur, plaatselijke wet- en regelgeving (of het gebrek daaraan) en politieke instabiliteit in de gebieden waar uw organisatie werkzaam is, is het risico groter of kleiner.

Sectorrisico

Uit literatuur en casuïstiek komt naar voren dat sommige sectoren vanwege hun aard en gerelateerde activiteiten een hoger risico op corruptie met zich meebrengen: vastgoed, infrastructuur, (semi)overheid, de farmaceutische sector, defensie, handel in grondstoffen en de energiesector.

Product / transactierisico

Ook bepaalde producten en diensten brengen voor de financiële sector een hoger risico op betrokkenheid bij corrupte handelingen met zich mee; vier voorbeelden:

- *Private banking*

De over het algemeen grote sommen geld die met deze diensten gemoeid zijn verhogen het corruptierisico en de veelal persoonlijke relatie tussen de bankier en de klant maken dat een risico bestaat dat de bankier niet volledig objectief is.

- *Projectfinanciering*

Bij grote projecten zijn veelal grote sommen geld gemoeid, waardoor betalingen van smeergeld en dergelijke minder opvallen.

- *Specifieke transacties*

Bepaalde transacties leveren een hoger risico op, zoals transacties met betrekking tot vergunningen, licenties en ‘public procurement’.

- *Betrokkenheid publieke functionarissen*

Betrokkenheid van publieke functionarissen in transacties kan duiden op een hoger risico.

‘Third party’ risico

In de financiële sector moeten organisaties rekening houden met mogelijke betrokkenheid bij corruptie door medewerkers maar ook via *third parties*. Ondernemingen kunnen aansprakelijk worden gehouden voor corruptie begaan door *third parties*. Het begrip *third parties* is een zeer ruim begrip, het ziet op alle relaties buiten de cliëntrelatie. Bijvoorbeeld leveranciers van fysieke goederen zoals kantoorbenodigdheden, de inhuur van consultants en advocaten en het gebruik van gevolmachtigden, agenten en intermediairs. Met name ondernemingen die

op internationaal niveau opereren, maken gebruik van *third parties* om hun activiteiten lokaal op te zetten en uit te breiden. Zo kan gebruik worden gemaakt van agenten en intermediairs die voor of namens de onderneming handelen in het verkrijgen of behouden van cliënten of vergunningen.

Ook volledige uitbesteding van activiteiten houdt automatisch in dat een *third party* betrokken raakt, of het overnemen of fuseren van ondernemingen met een ander bedrijf. In dat geval moet ruim voor de transactiedatum een goed beeld gevormd worden van het integer handelen, waaronder getroffen maatregelen ter voorkoming van corruptie, van die derde partij. Het *third party* risico met betrekking tot corruptie doet zich bijvoorbeeld voor bij het zogenaamde ‘fêteren’ van zakelijke relaties, met name waar het gaat om grote contracten. Ook het risico op omkoping speelt dan, door *third parties* waar activiteiten zijn uitbesteed of waar gebruik wordt gemaakt van intermediairs en agenten.

Bij het vaststellen van het *third party* risico moet ook specifiek rekening gehouden worden met de kans op eventuele belangenverstrengeling. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer diensten worden ingekocht bij bedrijven die, direct of indirect, in handen zijn van of gerelateerd zijn aan persoonlijke relaties van het (top) management of betrokken medewerker(s).

Uit diverse prominente zaken in de afgelopen jaren is naar voren gekomen dat belangenverstrengeling via *third parties* veel voorkomt in de financiële sector. Het kan daarbij gaan om het houden van een (in)direct belang of (advies)functie in een *third*

party waarmee zaken wordt gedaan of waarmee een cliëntrelatie bestaat, of het gunnen van opdrachten of activiteiten aan partijen van of gerelateerd aan persoonlijke relaties.

Risico persoonlijke netwerken en belangen

Wanneer belangen van beleidsbepalers en medewerkers kunnen conflicteren met de belangen van bijvoorbeeld uw

onderneming is er een hoger risico op corruptie. Financiële ondernemingen moeten (de schijn van) belangenverstrengeling van hun medewerkers voorkomen. Onderdeel van de systematische risicoanalyse dient dan ook mogelijke belangenverstrengeling via de medewerkers te zijn.

Good practices

- De onderneming weegt het geografisch risico, transactierisico, sectorrisico, *third party* risico en het risico betreffende persoonlijke netwerken en belangen mee in de systematische risicoanalyse.
- Compliance, risk management en de '*business*' werken samen in de uitvoering van de risicoanalyse.
- Senior management is betrokken bij de risicoanalyse.
- De systematische risicoanalyse behelst een 'risk appetite' met betrekking tot corruptierisico; geëxpliciteerd wordt wat als onacceptabel en hoog risico wordt beschouwd.
- De systematische risicoanalyse wordt niet beperkt tot een specifieke functie, maar legt verbanden tussen verschillende functies en bedrijfsonderdelen.
- De systematische risicoanalyse wordt periodiek uitgevoerd of eerder als daartoe aanleiding is. Gedacht kan worden aan een standaard jaarlijkse cyclus of zo veel vaker als nodig.
- Verandering in activiteiten, in de omgeving, binnen de organisatie en nieuwe deelnemingen zijn voor de financiële onderneming aanleiding om de risicoanalyse uit te voeren.
- De uitkomsten van de systematische risicoanalyse naar corruptie worden reproduceerbaar vastgelegd.
- De vastlegging van het systematische risicoanalyse omvat betrokkenen, overwegingen en uitkomsten.

II. Maatregelen

Wanneer uw organisatie goed in kaart heeft welke risico's daadwerkelijk beheerst moeten worden kunt u passende maatregelen treffen, door beleid op te stellen, dit te implementeren en de juiste personen op het juiste moment te betrekken.

Dit deel van deze brochure beschrijft welke maatregelen u kunt treffen op het gebied van organisatie en cultuur, governance, *third party* risico en drie andere beleidsgebieden. De daarbij opgenomen *good practices* geven voorbeelden van maatregelen die collega-organisaties van u al hebben getroffen.

2.1 Maatregelen op het gebied van organisatie en cultuur

Op het gebied van organisatie en cultuur verwacht DNB van u dat risico's worden beheerst door maatregelen te nemen om de *tone at the top* te zetten, HR-middelen in te zetten, training te bieden waar nodig, *awareness* te kweken en door middel van het makkelijk en snel kunnen melden van incidenten. Deze maatregelen dragen bij aan een transparante en integere bedrijfscultuur.

Senior management commitment en '*tone at the top*'

Het begin van een juiste bedrijfscultuur ligt bij het senior management dat stelling neemt om corruptie te bestrijden, de kaders stelt en vervolgens deze beslissing expliciet uitdraagt. Om corruptiebestrijding een vaste plek te geven in de organisatie is het van belang dat de taken en verantwoordelijkheden

Good practices

- Door middel van communiqués, nieuwsbrieven of '*awareness*' e-mails aan het gehele management en alle medewerkers binnen de organisatie wordt 'de toon gezet'. Zo is het bij een grotere bank zeer gebruikelijk dat de RvB-voorzitter via zijn reguliere weblog iedere betrokkenheid bij corruptie expliciet als onacceptabel aanduidt.
- Bij een andere financiële onderneming besteedt de voorzitter van de RvB bij grote en belangrijke evenementen zoals de Olympische Spelen extra expliciete aandacht aan de boodschap aan de medewerkers over het geldende beleid met betrekking tot '*gifts, entertainment & hospitality*'.
- Elders wordt transparant gecommuniceerd over de (beleidsmatige en operationele) ontwikkelingen rond de beheersing van het corruptierisico en de betrokkenheid van het senior management hierin, waarbij duidelijk wordt gemaakt dat bestrijding van corruptie niet eenvoudigweg als een "compliance dingetje" dient te worden weggezet. Het onderwerp raakt de '*business*' integraal en onverkort.
- Bij een grotere bank neemt het senior management zelf een actieve rol in binnen de anti-corruptietrainingen en de daaraan gekoppelde discussies.

van het senior management bij het voorkomen van corruptie duidelijk en helder zijn belegd. Het senior management is uiteraard betrokken bij het opzetten van een anti-corruptieprogramma en bij alle belangrijke beslissingen ten aanzien van dit beleid, waarbij zij expliciet en zichtbaar de ‘overall’ verantwoordelijkheid voor het anti-corruptieprogramma draagt. Hierbij is een juiste *‘tone at the top’* cruciaal. Door duidelijk te communiceren over het belang van compliance en integriteit, met in het bijzonder corruptie, neemt het senior management zichtbaar deze verantwoordelijkheid en draagt zo bij aan het vestigen van de anti-corruptiecultuur. Het is zaak om de medewerkers te stimuleren om integer te handelen en niet-integer gedrag aan te kaarten, de verwachtingen worden hierbij duidelijk gecommuniceerd.

Beoordeling (nieuwe) medewerkers

De medewerker van de financiële onderneming, inclusief (senior) management, is de zwakste schakel in de gevallen waarin corruptie voorkomt. De beslissing om zich in te laten met corrupte praktijken wordt veelal vanuit hebzucht genomen. Verwacht wordt dan ook dat iedere financiële onderneming structureel aandacht besteedt aan de persoon van de medewerker. Dit begint al bij aanvang van de arbeidsrelatie; de onderneming doet risicogebaseerd achtergrondonderzoek (screening) naar aanwezige kennis, ervaring en integriteit van de potentiële nieuwe medewerker. Het is inzichtelijk waar de screening van nieuwe medewerkers (inclusief managers) uit

bestaat, waar aandacht aan wordt besteed en wat hiermee het doel is.

In de werving en selectie van management en medewerkers zou aandacht gegeven kunnen worden aan persoonlijkheidskenmerken die corrupt gedrag beïnvloeden, met name voor functies waarbij een hoger corruptierisico bestaat. Bijvoorbeeld door aandacht voor bepaalde persoonlijkheidskenmerken zoals narcisme, zelfvertrouwen, onafhankelijkheid en emotionele instabiliteit in combinatie met de sociale omstandigheden waarin medewerkers verkeren. Kennis van de manier waarop betrokkenheid bij corruptie kan worden voorkomen, is vervolgens een ander onderdeel in de assessment van de medewerker. Welke kennis is al aanwezig over het corruptierisico en wat zouden directe aandachtspunten in de scholing en opleiding van de medewerker moeten zijn om betrokkenheid bij corruptie te voorkomen? Daarnaast wordt van de financiële onderneming verwacht dat zij een medewerker in een functie die van invloed kan zijn op de integere uitoefening van het bedrijf screent op mogelijke strafrechtelijke en financiële antecedenten. Ook deze screening kan risicogebaseerd plaatsvinden. Vervolgens wordt duidelijk vastgelegd in welke gevallen screening na een bepaalde periode opnieuw zal worden uitgevoerd.

Voor integriteitsgevoelige functies schrijft artikel 13 van het Bpr Wft voor dat de financiële onderneming in ieder geval een onderbouwde beoordeling maakt van de betrouwbaarheid van de persoon die zij in een dergelijke functie wil

benoemen. Dit geldt voor alle personen die werkzaamheden in een integriteitsgevoelige functie zullen gaan verrichten, of

ze nu op grond van een arbeidsovereenkomst werken of op andere grondslag.

Good practices

- Bij een grote verzekeraar wordt naast een sollicitatiepanel dat zich buigt over de geschiktheid vanuit de inhoudelijke functievereisten, ook een apart panel bij de sollicitatieprocedure betrokken dat zich richt op de geschiktheid vanuit de vereisten van de gedragscode van de sollicitant.
- Screening van nieuwe medewerkers aan de programma's c.q. lijsten die gebruikt worden in het kader van het voorkomen van witwassen en terrorismefinanciering, geeft aanvullend inzicht in mogelijke integriteitsrisico's bij nieuwe medewerkers.
- Ook 'in-employment screening' wordt gehanteerd bij doorstroming naar andere (hoog risico) functies.
- Een bank heeft integriteitsgevoelige functies geïdentificeerd waarbij er ook bij doorgroei extra screening plaatsvindt van de betreffende (nieuwe) medewerker.

Training en andere communicatievormen

Training van medewerkers is een veelgebruikt middel om bewustwording te kweken voor het vestigen van een integere en transparante cultuur waarbinnen corruptie geen ruimte kan krijgen. De financiële onderneming heeft een training ingericht die (relevante) medewerkers op de hoogte stelt van het integriteitsbeleid van de organisatie en die duidelijk aangeeft dat corruptie niet getolereerd wordt. Tijdens de training wordt expliciet het standpunt van de onderneming over omkoping en belangenverstrengeling gecommuniceerd. Dat kan door voorbeelden te geven van wat onder corruptie wordt verstaan, hoe dit herkend kan worden en hoe er gehandeld dient te worden door de medewerker. De inhoud van de training wordt regelmatig herzien en *up to date* gebracht. De training stimuleert transparantie en stelt medewerkers in staat niet-integer gedrag te herkennen en hier adequaat op te reageren.

Het onderwerp corruptie komt niet alleen voor in specifieke trainingen, maar is een terugkerend onderwerp in alle integriteitstrainingen. De trainingen worden zo ingericht dat in ieder geval alle relevante medewerkers op dit vlak getraind worden en dat deelname wordt gemonitord (door 'de tweede lijn') en geregistreerd. Het niveau en de omvang van de trainingen zijn afhankelijk van de corruptiegevoeligheid van de functie. Niet-deelnemen aan verplichte trainingen heeft consequenties

Good practices

- De juridische afdeling en Compliance werken samen met andere relevante functies als HR, Veiligheidszaken en expliciet ook de *business* om de inhoud en vorm van de training (bijvoorbeeld *e-learning* of juist klassikale training) vast te stellen en de *target groups* te bepalen.
- Er wordt niet lang gewacht na indiensttreding met het geven van de training aan nieuwe medewerkers en de training wordt periodiek herhaald.
- Integriteitstraining is verplicht voor iedere (geselecteerde) medewerker en trainingsvereisten worden duidelijk inzichtelijk gemaakt.
- Ook (senior) management neemt (zichtbaar!) deel aan trainingen.
- Bij een grotere bank wordt een e-learningstelsel gebruikt dat bijhoudt wie er aan welke modules heeft deelgenomen en hoe lang ze er over hebben gedaan. De gegevens worden centraal geregistreerd.
- Effectiviteit van de trainingen wordt gemeten, bijvoorbeeld aan de hand van *surveys* of *feedback requests*.
- Een grote bank maakt gebruik van zogenoemde *Oversight flying squads* die bij alle locaties wereldwijd langs gaan om training te geven en *polities* te *challenges*.

voor de medewerker. Ook de *follow up* dient niet te worden vergeten. Aan het einde van de training wordt getoetst of de medewerker de inhoud heeft begrepen en zo worden de kansen vergroot dat het geleerde in de dagelijkse praktijk zijn weerslag vindt.

Awareness

Een beginpunt voor het vestigen van een integere en transparante bedrijfscultuur is het omschrijven van de gedragsregels binnen een organisatie. Dit is breder dan alleen het opnemen van een coherente duiding van het nodige beleid en procedures om het corruptierisico te beheersen. Het is een algemene gedragsnorm, veelal neergelegd in een gedragscode, waaruit duidelijk is dat corruptie onacceptabel is. De gedragscode bevat een heldere definitie van corruptie (gericht op zowel omkoping als belangenverstrengeling) die voor iedere medewerker te begrijpen is en duidelijk de verwachtingen weergeeft en hoe deze waargemaakt kunnen worden. Hiermee wordt een basis gelegd onder de noodzakelijke bewustwording binnen de organisatie van de noodzaak om corruptie als onacceptabel te zien.

Om het onderwerp anti-corruptie toegankelijk te maken, wordt expliciet en duidelijk aangegeven bij wie en op welke wijze medewerkers terecht kunnen binnen de organisatie met vragen over dit onderwerp. De communicatie richt zich dan ook niet alleen op het 'zenden' van de boodschap, maar juist

Good practices

- Elk jaar wordt door een financiële onderneming op een of andere wijze aandacht aan haar gedragscode gegeven. Naast continue aandacht via intranet, worden communicatietechnieken zoals het houden van *fish bowl meetings* en dilemmadiscussies gebruikt om te benadrukken dat corruptie onacceptabel is.
- De gedragscode wordt bij een bank door alle medewerkers, inclusief het senior management, ondertekend.
- Volgend op de bepaling en communicatie van corruptie als toezichtthema door DNB heeft een grotere bank het eveneens voor de afdelingen Compliance en Internal Audit als thema opgedragen.
- Er wordt duidelijk aangegeven wat de sanctie is bij corrupt gedrag of het niet voldoen aan de maatregelen die door de financiële onderneming zijn getroffen ter voorkoming van corrupt gedrag. Zo is bij een kleinere bank de regel aangetroffen dat ontslag volgt als een medewerker twee maal te laat privébelangen opgeeft, wat jaarlijks gedaan moet worden.
- Bij een kleinere verzekeraar is de praktijk aangetroffen om onderwerpen als 'spreek elkaar aan' als hoofdthema's op de jaarlijkse strategiekaart te zetten, waarmee nadruk wordt gelegd op de transparantie en open communicatie binnen de organisatie.

ook op het ontvangen van signalen en ideeën vanuit de organisatie, om de beheersing te kunnen versterken. Communicatie is overigens wel gericht op de gehele organisatie, maar daarnaast ook (risico gebaseerd) op afzonderlijke *target groups* bij wie corruptiegevoeligheid hoger ligt.

Mogelijkheden om incidenten te melden

Ter bevordering van de transparante en integere bedrijfsvoering en -cultuur is het verder essentieel dat financiële ondernemingen een regeling hebben die het mogelijk maakt dat

(vermeende) incidenten gemeld kunnen worden. Dat kan zowel met een klokkenluidersregeling als een *incidentmeldingsregeling*. Op grond van artikel 12 Bpr is een financiële onderneming zelfs verplicht om te beschikken over procedures en maatregelen die zijn gericht op de omgang met en vastlegging van incidenten. Een helder beschreven en consistent proces voor de behandeling van incidenten, stelt de financiële onderneming in staat stelt snel en adequaat te reageren. Hierbij wordt onder andere helder beschreven wie verantwoordelijk is voor een melding, binnen welke termijn

nen een en ander gebeurt en dat de uitkomsten (inclusief *follow up*) duidelijk worden vastgelegd. Waar nodig worden betrokkenen gesanctioneerd. Als daartoe aanleiding bestaat, worden acties gedefinieerd n.a.v. de uitkomsten om herhaling te voorkomen, zoals bijvoorbeeld het meenemen van de uitkomst in de systematische risicoanalyse of het aanpassen van het trainingsprogramma.

Indien er sprake is van een gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van de betreffende onderneming, dan moet bovendien DNB onverwijld geïnformeerd worden omtrent incidenten. Ook hiertoe wordt een uniforme en heldere procedure gehanteerd.

Naast de verplichte meldingsprocedure biedt een klokkenluidersregeling de mogelijkheid om vermeende corruptiegevallen op een vertrouwelijke wijze binnen de organisatie aan de orde te kunnen stellen. Hiermee worden ook specifieke gevallen geraakt die niet onder de definitie van 'incident' (kunnen) worden gevat, maar die wel van belang zijn om bepaalde ongewenste praktijken en gedrag aan de orde te kunnen stellen. De vertrouwelijkheid en bescherming van de rechtspositie van de melder zijn hierbij expliciet geborgd. De informatie uit incidentmeldingen en klokkenluidersmeldingen kan input zijn om bepaalde ontwikkelingen in de cultuur van de organisatie en/of integriteitsrisico's bloot te leggen. Met deze informatie kunnen senior management

Good practices

- Integriteitsincidenten, waaronder corruptie, worden duidelijk omschreven: ook *near misses*.
- Bij verschillende financiële ondernemingen is het mogelijk om incidenten te kunnen melden aan verschillende onafhankelijke vertrouwenspersonen.
- De meldingsprocedure is helder en wordt regelmatig op diverse plekken gecommuniceerd, in de gedragscode, op *news portals* en op posters.
- De meldingen worden expliciet onderverdeeld in thema's, waaronder corruptie.
- Een onderneming beschikt over een protocol voor onderzoeken naar aanleiding van incidenten met een duidelijke vastlegging van taken, bevoegdheden en middelen. Dit schept duidelijkheid voor diegene die bij een onderzoek betrokken wordt en vastlegging vooraf borgt onafhankelijkheid voor de onderzoekers.

en toezichthoudende organen (zoals RvC, RvT en interne accountantsdienst) bewust worden gemaakt van eventuele trends en ontwikkelingen. Sowieso worden de uitkomsten op periodieke basis meegenomen in managementrapportages.

2.2 Maatregelen op het gebied van governance

Ook in uw governance kunt u uw organisatie wapenen tegen corruptierisico's, door bijvoorbeeld de taken, verantwoordelijkheden en managementinformatie onder de loep te nemen.

Taken en verantwoordelijkheden

Zoals onder de noemer Organisatie & cultuur al is opgemerkt, is senior management betrokkenheid en *tone at the top* essentieel om een juiste bedrijfscultuur te vestigen waarbinnen corruptie geen plek heeft of kan krijgen. Hiertoe kan van financiële ondernemingen worden verwacht dat zij de taken en verantwoordelijkheid voor het opstellen, aanpassen en implementeren van het beleid ter voorkoming van corruptie duidelijk belegd hebben. Senior management is 'overall' verantwoordelijk voor het voorkomen van corruptie en de rapportagelijnen zijn vastgelegd en duidelijk. Het opstellen en onderhouden van het anti-corruptiebeleid is vervolgens duidelijk in de organisatie belegd, meestal is dit Compliance, Risk Management, Legal of Veiligheidszaken. Expliciete vraag bij het opstellen, aanpassen en implementeren van het beleid is of de *business* voldoende betrokken is. Door de *business* in een vroeg stadium te betrekken bij het opstellen van het beleid en bij de inrichting van de procedures, en niet pas op het moment van vaststelling van het beleid, kan beter aansluiting worden gevonden bij de praktijk waarbinnen de activiteiten worden ontplooid. In het kader van een juiste werking van de beleidscyclus, is het organisatieonderdeel dat

Good practices

- Verschillende *business owners* zijn betrokken bij het opstellen van het beleid om hun feedback te geven, aan de hand van vier vragen:
 - (a) beschrijft het beleid eenduidig en helder wat wordt verwacht en waarom?
 - (b) Sluit het beleid aan bij de praktijksituatie?
 - (c) Is zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande business processen?
 - (d) Moeten aanvullende procedures beschreven worden voor specifieke bedrijfsonderdelen?
- Het anti-corruptiebeleid wordt expliciet goedgekeurd en vastgesteld door het senior management.
- Het is binnen de hele organisatie duidelijk wie verantwoordelijk is voor het implementeren van het beleid, inclusief verplichte tijdslijnen. Veelal is deze verantwoordelijkheid bij de *business* belegd.
- Duidelijk is beschreven wie het beleid uitvoert en wat daarvoor wordt verwacht. Bijvoorbeeld voor wat betreft het verrichten van *third party due diligence*; hierbij is niet alleen een rol voor de *business* weggelegd, maar ook voor Procurement/ Inkoop en/of HR et cetera.

verantwoordelijk is voor het opstellen van het beleid ook verantwoordelijk voor de *review en update*. Monitoring van het anti-corruptiebeleid is vervolgens ondubbelzinnig belegd bij (senior) management.

Rol van Compliance en Internal Audit

De Compliance- en Internal Audit-onderdelen van financiële ondernemingen hebben een sleutelfunctie bij de bestrijding

van corruptie. Bij vrijwel alle onderzochte ondernemingen heeft Compliance een betrokkenheid of zelfs verantwoordelijkheid in de beleidsvorming, uitvoering en monitoring van het anti-corruptieprogramma. Hiermee wordt een kwalitatieve beleidscyclus geborgd en kan een organisatiebreed effectieve ondersteuning bij de uitvoering worden geboden. Ervaring met en kennis van het voorkomen en bestrijden van corruptie wordt op deze wijze centraal vastgelegd en aange-

Good practices

- Het onderwerp anti-corruptie wordt expliciet meegenomen in periodieke compliance-rapportages (minimaal twee maal per jaar), waarbij aandacht wordt gegeven aan:
 - geïdentificeerde tekortkomingen t.a.v. corruptie
 - (geanonimiseerde) incidenten t.a.v. corruptie
 - (toekomstige) ontwikkelingen t.a.v. corruptie.
- Compliancerapportages worden ook periodiek verstrekt aan Raad van Commissarissen/ Audit Committee.
- Bij een grotere bank voert Internal Audit een impactanalyse uit naar de gevolgen van de UK Bribery Act en de FCPA, gelet op het juridische risico.
- Uitkomsten van onderzoeken door Internal Audit worden breed gerapporteerd aan *business owners*, senior management en RvC / Audit Committee.
- Voor geconstateerde tekortkomingen heeft Internal Audit expliciete acties geformuleerd, waarbij de opvolging wordt gemonitord.
- De effectiviteit van het anti-corruptiebeleid wordt in aanvulling op de toetsing door Compliance en Internal Audit ook op andere wijzen getoetst, bijvoorbeeld door externe partijen op structurele of incidentele basis.
- De onderneming vraagt zich op beslissende punten in het beheersingsproces af of de interne toezichthoudende organen voldoende over anti-corruptie worden geïnformeerd.
- De externe toezichthouders worden voldoende over de anti-corruptie maatregelen geïnformeerd.

wend. Naast Compliance kan Internal Audit als *third line of defence* in het bestrijden van corruptie binnen haar controlerende taak een expliciete rol hebben in preventie (beleid en procedures, training, due diligence), detectie (klokkenluidersregeling) en reactie (onderzoeken). Uitkomsten van onderzoeken door Internal Audit worden inzichtelijk gerapporteerd aan relevante onderdelen en organen.

2.3 Maatregelen op het gebied van *third party* risico

Het *third party* risico geldt tweeledig. Ten eerste vormt het onderdeel van het in het eerste deel van deze brochure omschreven systematische risicoanalyse: in welke mate maakt de onderneming gebruik van derde partijen, in welke landen en bij welke activiteiten? Ten tweede dient een onderneming alvorens de individuele relatie met de derde partij aan te gaan voor een specifieke activiteit vast te stellen wat het corruptierisico is. Dit vindt plaats aan de hand van risicogebaseerde *due diligence*. Risicogebaseerd houdt daarbij in dat waar het risico op corruptie hoger is, additionele maatregelen moeten worden genomen om de integriteit van de derde partij vast te stellen. *Due diligence* omvat onder andere een onderzoek naar de achtergrond, activiteiten en reputatie van de *third party*. Daarbij dienen ook het geografische risico, sectorrisico en product/transactierisico in ogenschouw genomen te worden. Van belang is duidelijke regels op te stellen voor minstens vijf situaties:

Good practices

- Het *third party* beleid bevat een escalatieprocedure wanneer er onenigheid is over risicoclassificatie van een derde partij.
- Bij een hoge risicoclassificatie neemt de financiële ondernemingen extra maatregelen door in het contract met de *third party* een *right to audit clause* op te nemen en een verklaring van de *third party* dat de gedragscode van de financiële onderneming wordt nageleefd.
- De gegevens van derde partijen en de betalingen die zijn verricht worden met een duidelijke omschrijving vastgelegd en centraal bijgehouden.
- Alle betalingen aan *third parties* worden conform het vier-ogen principe gefiatteerd.
- Gecontroleerd wordt of de betaling aan een *third party* marktconform is.
- Afhankelijk van het risico van de *third party* en de omvang van het bedrag vindt meer senior goedkeuring plaats.
- Betalingen aan *third parties* worden additioneel steekproefsgewijs ex-post gemonitord.
- Medewerkers die betalingen aan *third parties* verrichten zijn getraind op *red flags*.

-
- offerteproces
 - selectiecriteria
 - betalingen aan de *third party*
 - handhaving van de voor de financiële onderneming geldende toezichtregels en –normen (ingeval van uitbesteding)
 - voorkomen van omkoping en belangenverstrengeling door bijvoorbeeld giften en persoonlijke relaties met de betreffende derde partij

De *due diligence* dient, zoals gezegd, risicogebaseerd plaats te vinden, waarbij rekening kan worden gehouden met uitdagingen zoals:

- een groot aantal *third parties*,
- dat de *third party* is gevestigd in een land waar openbare informatie niet beschikbaar of onbetrouwbaar is,
- informatie is alleen beschikbaar in een vreemde taal.

2.4 Drie hoog risicobeleidsgebieden

Naast *third parties*, is er op drie beleidsgebieden tot slot meer risico op corruptie dan gemiddeld, waardoor expliciete aandacht aan te nemen maatregelen kan worden gegeven.

‘Gifts, hospitality & entertainment’

Als hoog risico voor corruptie kunnen ‘*gifts, hospitality & entertainment*’ (‘G, H&E’) worden aangemerkt. De medewerkers en de onderneming bevinden zich bij het accepteren

en het aanbieden van G, H&E in een kwetsbare situatie, doordat een situatie van wederkerigheid kan ontstaan. De kwetsbaarheid bestaat erin dat een zakelijk besluit kan worden beïnvloed door de acceptatie van dat aanbod. Reputatie zal ook een rol spelen bij de afweging, het sec aanwezig zijn bij een bepaalde bijeenkomst of evenement kan al de schijn van corruptie wekken. De grens hiervoor is moeilijk te leggen en er is soms sprake van een grijs gebied. Juist in dat grijze gebied is het vaak effectiever en efficiënter om de grens strakker te hanteren dan uit oogpunt van risicobeheersing misschien noodzakelijk lijkt. Als uitgangspunt moet iedere financiële onderneming in ieder geval beschikken over een specifiek G, H&E-beleid zowel ten aanzien van het aanbieden als het accepteren van G, H&E, op grond waarvan een grens kan worden getrokken. Daarbij zou de onderneming actueel, consistent en volledig inzicht moeten hebben in de door medewerkers, inclusief (senior) management, ontvangen en gegeven giften. De verantwoordelijkheid voor het registeren van G,H & E per bedrijfsonderdeel (afhankelijk van de omvang en structuur van de organisatie) wordt uitdrukkelijk belegd. Dit kan bijvoorbeeld ook in alle gevallen Compliance zijn.

De effectiviteit van de genomen maatregelen worden regelmatig getoetst en de resultaten worden opgenomen in de management rapportages. Geconstateerde tekortkomingen worden hersteld.

Good practices

- Er worden expliciete grensbedragen vastgelegd van wat als acceptabel kan worden gezien; veelal worden grensbedragen van maximaal Euro 75 gehanteerd.
- Voor zover dit van toepassing is vanwege internationale activiteiten, is er een gerichte discussie over culturele aspecten van G, H & E en de wenselijkheid en noodzaak expliciete keuzes te maken niet aan een bepaald cultureel gebruik mee te doen dat beschouwd kan worden als een vorm van corruptie. De uitkomsten van deze discussie worden duidelijk weergegeven in beleid en procedures, met aandacht voor deze culturele verschillen en eventuele verschillen in wet- en regelgeving.
- In de procedures en maatregelen rondom G, H&E wordt aandacht gegeven aan *red flags* en dilemma's.
- Uitzonderingen op het G, H&E-beleid kunnen alleen plaatsvinden in bijzondere situaties en alleen na goedkeuring van Compliance en/of senior management (RvB, *managing board*).
- Er is een uniforme procedure voor aan te leveren informatie (zoals naam aanbieder en ontvanger, datum aanbod, datum acceptatie, soort, prijs, *business purpose*, omstandigheden et cetera).
- Er wordt een centraal overzicht bijgehouden van geaccepteerde, gedane en afgekeurde G,H & E om het risico te kunnen identificeren en analyseren.
- Een onderneming beschikt over een afwegingskader voor het accepteren van uitnodigingen, zodat de werknemer geholpen wordt om een juiste afweging te maken en de schijn van corruptie wordt vermeden.
- Er wordt periodiek geanalyseerd door 'de tweede lijn', om trends en patronen vast te stellen. Bijvoorbeeld: toename van meldingen in bepaalde periode, buitensporige acceptatie / aanbod van geschenken door één medewerker of binnen een bepaald organisatieonderdeel et cetera.

Donaties, liefdadigheid en sponsoring

Ook donaties, liefdadigheid en sponsoring kennen een hoger corruptierisico. Om een zekere objectiviteit in het proces in te bouwen, is het van belang dat financiële ondernemingen

beleid formuleren gericht op toetsbare en expliciete keuzes voor het geven van donaties, liefdadigheid en sponsoring en de aard en omvang van het bedrag. Aan de basis ligt de keuze waar je je als onderneming aan wilt verbinden. Risicogeba-

seerde *due diligence* zal inzage verschaffen in de integriteit van de ontvangende *third party*. Naast reputatie, integriteit en eventuele betrokkenheid van overheidsfunctionarissen wordt gekeken naar personen of entiteiten geassocieerd met de partij waar de betaling aan wordt verleend. Met een dergelijke *due diligence* beschermt de onderneming de 'eigen' integriteit van de financiële onderneming.

Good practices

- Het beleid over donaties, liefdadigheid en sponsoring bevat duidelijke objectieve criteria, zoals grensbedragen, partijen die wel of geen donatie of sponsoring kunnen ontvangen en onder welke voorwaarden.
- Donaties en sponsoring worden altijd in voldoende mate van detail vastgelegd.
- De financiële onderneming is intern en extern transparant over donaties en sponsoring.
- De fiattering van betalingen van sponsorgelden of donaties zijn expliciet bij het senior management belegd met hantering van het vier-ogen principe.
- Donaties en sponsoring maken onderdeel uit van het *third parties* beleid en de bijhorende *due diligence*.

Persoonlijke netwerken en belangen

Wanneer belangen van beleidsbepalers en medewerkers conflicteren met de belangen van de onderneming is er een hoger risico op corruptie. Na de identificatie en analyse van dit risico kunnen passende maatregelen bestaan uit het beschrijven van hoe er dient te worden omgegaan met persoonlijke, professionele en financiële belangen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gekeken naar de omgang met:

- persoonlijke, professionele en financiële belangen in relatie tot het omgaan met cliënten en andere relaties
- (vertrouwelijke) informatie
- het aangaan van cliëntrelaties
- transacties in de privésfeer
- nevenactiviteiten.

Ten aanzien van privébelangen kan men denken aan zowel zakelijke als familiale belangen.

Door van medewerkers te verlangen om proactief opgave te doen van nevenfuncties, risicovolle nevenactiviteiten en privébelangen krijgt een financiële onderneming inzage in mogelijke belangenverstrengeling. De schijn van belangenverstrengeling zou al voorkomen moeten worden. Van belang is dat de registratie van deze nevenfuncties, risicovolle nevenactiviteiten en privébelangen actueel is, wordt gemonitord en de registratieprocedure inzichtelijk en toegankelijk is.

Good practices

- De onderneming beschikt over beleid waarin expliciete voorbeelden staan hoe medewerkers belangenverstrengeling kunnen herkennen.
- Medewerkers kunnen nevenfuncties pas accepteren na goedkeuring door de onderneming.
- Het register van opgegeven nevenfuncties en privé belangen wordt geraadpleegd bij het contracteren van *third parties*.
- De onderneming stuurt periodiek een verzoek uit naar de beleidsbepalers en de medewerkers over de actualiteit van de opgegeven nevenfuncties en belangen.
- De opgave van privébelangen en nevenfuncties wordt steekproefsgewijs gemonitord.

Bijlage: Themaonderzoek Corruptie 2013 – toelichting beoordelingskader

DNB heeft in 2013 een cross-sectoraal themaonderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop banken en verzekeraars aandacht besteden aan het voorkomen en bestrijden van betrokkenheid bij corruptie. In het themaonderzoek heeft DNB ten eerste een risicoidentificatie uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de aard, omvang en oorzaken van het corruptierisico bij Nederlandse financiële ondernemingen. Hiertoe zijn partners van DNB in het voorkomen en bestrijding van financieel-economische criminaliteit (zoals FIOD en OM) en bovenal de financiële ondernemingen geraadpleegd. Door middel van questionnaires, interviews en Ronde Tafel sessies met vertegenwoordigers uit de bancaire en verzekeringssector is inzicht verkregen in belangrijke risicoindicatoren en beheersingsmaatregelen. Dit heeft geresulteerd in een uitgebreid intern beoordelingskader aan de hand waarvan de inspanningen van financiële ondernemingen ter voorkoming van corruptie door DNB getoetst kunnen worden. In de tweede fase van het themaonderzoek zijn vervolgens onderzoeken bij een selectie van 13 banken en verzekeraars uitgevoerd aan de hand van dit beoordelingskader.

Het beoordelingskader is opgezet volgens de volgende lijnen:

Organisatie & cultuur	<i>‘Tone at the top’</i>
	<i>Human resources</i>
	<i>Training</i>
	<i>Awareness</i>
	<i>Melding incidenten</i>
	<i>‘Gifts, hospitality & entertainment’</i>
‘Governance’	<i>Taken, verantwoordelijkheden en management informatie</i>
	<i>Systematische risicoanalyse</i>
‘Third parties’	<i>‘Third party’ beleid (alg.)</i>
	<i>Politieke donaties, liefdadigheid & sponsoring</i>
Netwerk (belangenverstrengeling)	<i>Algemeen</i>
	<i>Nevenfuncties</i>
	<i>Privé belangen</i>

De onderzoeken zijn gebaseerd op het uitgangspunt dat een integere bedrijfsvoering vereist dat ondernemingen voorkomen dat zij of hun medewerkers betrokken raken bij belangenverstrengeling en/of wetsovertredingen en/of handelingen die maatschappelijk onbetamelijk zijn, waardoor het vertrouwen in de onderneming of de financiële markten kan worden geschaad (artikel 3:10 Wft). Daarnaast moet de bedrijfsvoering beheerst zijn, op grond waarvan de bedrijfsvoering dient te zijn afgestemd op de aard, omvang, risico's en complexiteit van de activiteiten van de onderneming (artikel 3:17 Wft). Als onderdeel van de integere en beheerste bedrijfsvoering dienen ondernemingen het risico op corruptie te identificeren, systematisch te analyseren en maatregelen te nemen om dat risico te beheersen.

Het onderzoek heeft zich toegespitst op de in de bedrijfsprocessen van de ondernemingen geïntegreerde procedures en maatregelen ter beheersing van het corruptierisico. Hierbij wordt gefocust op de organisatorische en persoonlijke integriteitsrisico's, en voor wat betreft de relationele integriteitsrisico's op de relaties met zogenoemde *third parties*. Onder *third parties* worden verstaan alle relaties van de onderneming, uitgezonderd de cliënten. Het relationele integriteitsrisico betreffende cliënten valt derhalve buiten het bereik van deze *good practices*, zie hiertoe de door DNB uitgebrachte Leidraad Wwft van oktober 2013, gericht op de ondersteuning van de inspanningen door banken en verzekeraars ter bestrijding van witwassen.

