



Richtlijn inzake de integriteitrisicoanalyse in de praktijk

van Holland Quaestor leden

"The first step in the risk management process is to acknowledge the reality of risk. Denial is a common tactic that substitutes deliberate ignorance for thoughtful planning." (Charles Tremper)

10 juni 2019

Inhoud

1. Inleiding	3
2. DNB	3
3. Het doel van de integriteitrisicoanalyse	4
4. Het integriteitrisicoanalyseproces	5
5. Verhouding risk appetite en risicoanalyse	7
6. Vertalen van de uitkomsten van de integriteitrisicoanalyse naar beleid, maatregelen en awareness	8
7. Triggers om de integriteitrisicoanalyse te herzien	10

RICHTLIJN INZAKE DE INTEGRITEITRISICOANALYSE IN DE PRAKTIJK VAN HOLLAND QUAESTOR LEDEN

De integriteitrisicoanalyse in de praktijk

*“Wat op papier staat dient in de praktijk ook gangbaar te zijn.”
(HQ Beleidsplan 2015-2020)*

1. INLEIDING

De Wtt 2018 vereist dat trustkantoren ten behoeve van een integere en beheerste uitoefening van het bedrijf periodiek een analyse van de risico's voor de integere bedrijfsvoering maken.¹ De risico's die in die analyse geïdentificeerd worden, moeten worden verwerkt in de procedures, processen en maatregelen om die risico's te mitigeren.

Trustkantoren hebben ten minste een jaarlijks proces om de integriteitrisicoanalyse met betrekking tot de hele organisatie op te stellen en aan te passen. De uitkomsten van deze organisatie-brede risicoanalyse worden vastgelegd, maar het document waarin dat gebeurt, wordt vaak nog gezien als een statisch document. Het is bij de integriteitrisicoanalyse juist de bedoeling dat deze analyse wordt omgezet in handzame procedures en processen, waarbij aan de hand van de analyse duidelijk wordt waarom bepaalde maatregelen moeten worden genomen. Ook is het de bedoeling dat actief wordt ingesprongen op interne en externe ontwikkelingen waar nieuwe risico's uit voort kunnen komen en dat deel van de integriteitrisicoanalyse te herzien. Het gaat bij de integriteitrisicoanalyse vooral om de uitkomst: bewustwording omtrent risico's en het treffen van adequate beheersmaatregelen om risico's te beheersen. Het is dan ook belangrijk dat bij dit integriteitrisicoanalyseproces medewerkers uit de eerste en tweede lijn als ook het management worden betrokken en worden geïnformeerd over de uitkomsten.

Deze richtlijn beoogt trustkantoren – leden van Holland Quaestor en andere geïnteresseerden – praktische handvatten te geven om de integriteitrisicoanalyse, de risk appetite en het geheel van beleid en procedures op elkaar aan te laten sluiten. De richtlijn moet er aan bijdragen dat de integriteitrisicoanalyse een volledig onderdeel van het risicomanagementproces wordt. Aan de hand van een aantal voorbeelden wordt beschreven hoe de uitkomsten van de integriteitrisicoanalyse gebruikt kunnen worden in de dagelijkse uitoefening van het bedrijf. Voor medewerkers kan de integriteitrisicoanalyse helpen bij het duidelijk maken waarom sommige maatregelen nodig zijn. Uiteindelijk moet de integriteitrisicoanalyse bijdragen aan het bevorderen van een geïnternaliseerde integriteitscultuur.

2. DNB

DNB heeft aangegeven dat uit meerdere toezichtonderzoeken blijkt dat de trustsector een verbeterslag heeft gemaakt als het gaat om de opzet van de integriteitrisicoanalyse, maar dat de werking nog niet op het niveau is dat DNB van de sector verwacht, met name de doorvertaling naar de individuele cliëntendossiers. Trustkantoren maken gebruik van de good practices van DNB (“De integriteitrisicoanalyse – meer waar dat moet, minder waar dat kan”)² bij het opstellen van de integriteitrisicoanalyse, maar benutten de uitkomsten van de integriteitrisicoanalyse nog onvoldoende voor de daadwerkelijke afweging en beheersing van integriteitsrisico's. DNB geeft daarbij aan dat

¹ artikel 14 Wtt 2018 en artikel 10 Btt 2018

² <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-234068.pdf>

daardoor de werking van het integriteitbeleid van een instelling in het geding kan komen en een instelling kwetsbaar blijft voor betrokkenheid bij financieel-economische criminaliteit. De integriteitrisicoanalyse wordt volgens DNB nog vaak als een statisch document beschouwd in plaats van een dynamisch en continu proces voor de daadwerkelijke identificatie, afweging en beheersing van integriteitrisico's.

Uit informatie van DNB komt het beeld naar voren dat er een discrepantie is tussen de integriteitrisicoanalyse in opzet aan de ene kant en de invulling van de integere bedrijfsvoering aan de andere kant. De integriteitrisicoanalyse moet een integraal onderdeel zijn van de visie op integriteit en de risk appetite van het trustkantoor en de integere en beheerste bedrijfsvoering.

3. HET DOEL VAN DE INTEGRITEITRISICOANALYSE

Een integriteitrisicoanalyse stelt het trustkantoor in staat (wettelijke) eisen risicogebaseerd na te leven. Een trustkantoor analyseert die risico's waardoor het kantoor bloot kan staan aan risico's als witwassen, schendingen van sanctieregelgeving, en fiscale ontduiking.³ Ook moet het trustkantoor risico's analyseren die betrekking hebben op de maatschappelijke betamelijkheid. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de maatschappelijke opinie omtrent tax planning of de cultuur binnen de financiële sector. Door het uitvoeren van een risicoanalyse kan op doordachte wijze worden ingespeeld op nieuwe risico's en veranderde strategieën.

Een trustkantoor moet bij een nieuw soort dienstverlening, een veranderend cliëntbeeld, gewijzigde wettelijke eisen of een veranderde bedrijfsstrategie nadenken over de mogelijke inherente risico's die zich kunnen voordoen en de verschillende manieren waarop die zich kunnen voordoen. Vervolgens moet het trustkantoor op faire en heldere wijze beoordelen of de bestaande beheersing afdoende is. Indien deze niet (volledig) afdoende is, moeten aanpassingen worden gemaakt om deze gaten in de beheersing te dichten.

De integriteitrisicoanalyse is integraal onderdeel van het risicomanagementproces. Dit proces omvat kort samengevat

1. het identificeren en analyseren van risico's;
2. het beheersen van de risico's door middel van beleid, procedures en systemen;
3. het monitoren en controleren of beleid en procedures daadwerkelijk worden uitgevoerd en systemen naar behoren werken;
4. het beoordelen of de risico's adequaat en effectief beheerst worden;
5. waar nodig beleid en procedures herzien;
6. het informeren van medewerkers over risico's en herzien beleid en procedures.

Een trustkantoor zal bij risicofactoren als cliënten, derde partijen, werknemers, leveringskanalen, landen of diensten veelal al nadenken over de mogelijke risico's. Door dit echter structureel te doen en daar een continu proces van te maken en de uitkomsten vast te leggen, bewerkstelligt het kantoor dat het nadenken over risico's in de alledaagse processen wordt "ingebakken" en intrinsiek wordt gedaan. Dat betekent bijvoorbeeld dat als medewerkers uit de eerste lijn signaleren dat het transactiegedrag van een paar cliënten wijzigt, dit niet alleen voor die cliënten wordt beoordeeld, maar dat er een bredere analyse wordt gemaakt of zich structureel een nieuw risico voordoet. En door alle medewerkers te betrekken bij het nadenken over risico's kan binnen het trustkantoor een geïnternaliseerde integere cultuur wordt geëffectueerd. Dit betekent dat uit de eerste lijn alle medewerkers die cliëntcontacten hebben of documenten en transacties van cliënten behandelen en beoordelen, zoals medewerkers van de afdelingen Finance, Legal, Tax, en office support die zicht hebben op alle activiteiten en risico's, actief betrokken zijn. Maar ook het bestuur, Compliance en Risk Management hebben een essentiële rol.

³ In de DNB guidance worden de volgende voorbeelden van integriteitrisico's gegeven: witwassen, terrorismefinanciering, omzeiling sanctieregelgeving, corruptie (omkoping), belangenverstremgeling, interne en externe fraude, ontduiking of ontwijking van fiscale regelgeving, marktmanipulatie, cybercrime en maatschappelijk onbetamelijk gedrag.

Uiteindelijk dient de integriteitrisicoanalyse voor het bestuur als sturingsdocument aan de hand waarvan het bestuur moet beslissen over de te nemen acties.

Risico's bestaan uit dreigingen en kwetsbaarheden. De integriteitrisicoanalyse heeft tot doel al deze mogelijke dreigingen en kwetsbaarheden waardoor de bedrijfsvoering en reputatie van het trustkantoor schade kan oplopen in kaart te brengen en op realistische wijze te beoordelen. Door een kritische beoordeling van de risico's is een trustkantoor goed in staat om risico's die zich kunnen voordoen rondom cliënten, andere relaties en diensten op juiste wijze te beheersen. Door inzicht in de risico's kan het trustkantoor beleid en procedures op maat maken.

'Risico' kan worden omschreven als een factor van dreigingen, kwetsbaarheden en impact.

Risico is de kans op een gebeurtenis en de gevolgen van deze gebeurtenis. Kans op een gebeurtenis is daarbij de samenloop van dreigingen en kwetsbaarheden. Een risico kan plaatsvinden wanneer een dreiging een kwetsbaarheid benut.

Dreigingen zijn personen, groepen van personen, of activiteiten die schade kunnen veroorzaken aan bijvoorbeeld een land, de samenleving, een financiële onderneming en de economie. Dreigingen kunnen uitgaan van criminelen, terroristische groeperingen, hun facilitators, hun gelden en de activiteiten die ze ontplooiën.

Kwetsbaarheden maken het reëel worden van dreigingen mogelijk. Te denken valt aan zwakheden in het anti-witwas- en terrorismefinancieringssysteem, zoals gebrekkige controle of beheersing, of specifieke kenmerken van een financiële onderneming of sector, de diensten of producten.

Gevolgen betreffen de schade die kan optreden als gevolg van financieel-economische criminaliteit. Hierbij kan worden gedacht aan de lange of korte termijn effecten van de criminele activiteiten op het financiële systeem, de financiële ondernemingen, de economie en de samenleving.

4. HET INTEGRITEITRISICOANALYSEPROCES

De guidance van DNB over de integriteitrisicoanalyse geeft een overzicht van de stappen die ondernomen kunnen worden om een integriteitrisicoanalyse op te stellen. Deze stappen worden hier kort samengevat.⁴

De kern van een integriteitrisicoanalyse is om ten aanzien van elk integriteitrisico de dreigingen en kwetsbaarheden in kaart te brengen en daarbij door middel van risicoscenario's te beoordelen wat de kans is dat een scenario zich voordoet en wat de gevolgen kunnen zijn. Een risicoscenario is een beschrijving hoe een risico zich kan materialiseren, oftewel hoe het trustkantoor gebruikt kan worden voor financieel-economische criminaliteit of andere integriteitsschendingen. Met een integriteitrisicoanalyse kan het trustkantoor gefundeerde beslissingen maken over de risico's die een trustkantoor wil nemen en de beheersmaatregelen die getroffen moeten worden.

Vorbereiding en risico-identificatie: Om een integriteitrisicoanalyse te maken moet een aantal stappen worden doorlopen. Een belangrijke stap is het maken van een organisatieschets: een soort 'foto' van de instelling. Dat betekent dat over een periode van bijvoorbeeld één of meerdere jaren het aantal en de soorten cliënten worden geanalyseerd en hoe vaak bepaalde diensten zijn verleend. Ook wordt hierbij in kaart gebracht met welke landen de cliënten en het trustkantoor zaken doen en welke rollen bepaalde medewerkers of derde partijen hebben. Hoe meer cliënten van een bepaald type er zijn of hoe vaker bepaalde diensten worden verleend, hoe groter de kans dat een risico zich manifesteert. Maar ook bij

⁴ Zie in de guidance van DNB de "Poster integriteitrisicoanalyse". Deze poster geeft in een oogopslag een overzicht van de afzonderlijke stappen die een instelling neemt om een integriteitrisicoanalyse te maken.

dienstverlening die niet tot de kern van het kantoor behoort kunnen zich onverwachte risico's voordoen. Het is hierbij van belang dat het kantoor kwantitatieve data verzamelt over dan wel een zeer goed kennis heeft van de gehele cliëntbasis en dienstverlening. Vervolgens wordt gekeken welke mogelijke risicoscenario's zich kunnen voordoen. Daarbij worden - combinaties van - risicofactoren als cliënten, derde partijen, werknemers, leveringskanalen, landen of diensten meegenomen.

Voorbeelden van risicoscenario's waarbij een trustkantoor te maken kan krijgen met financieel-economische criminaliteit

Witwassen	
<i>Factoren</i>	
klanten	Klanten met structuren die niet-transparante entiteiten bevatten.
klanten & landen	UBO's uit hoogrisicolanden die een EU staatsburgerschap hebben verkregen in ruil voor bijvoorbeeld investeringen in een EU lidstaat (golden visas).
transacties & derden	Onduidelijke betalingen van fees en commissies van/aan derden.
Corruptie	
<i>Factoren</i>	
klanten	Klanten waarvan de UBO een PEP is met een onverklaard vermogen.
landen & transacties	Geldstromen van sovereign wealth funds uit hoog risico landen.
Ontduiking of ontwijking van fiscale regelgeving	
<i>Factoren</i>	
klanten	Klanten waarvan de uiteindelijke eigendom of controle wordt verhuld door het gebruik van nominee shareholders.
klanten & landen	Klanten met structuren die veel entiteiten in offshore jurisdicties bevatten.
Terrorismedinanciering	
<i>Factoren</i>	
klanten	UBO's van bestaande klanten worden op een terrorisme-sanctielijst geplaatst.
Klanten & transacties	Klanten betalen gelden aan een aan terrorisme gelieerde organisaties.
Sanctie-omzeiling	
<i>Factoren</i>	
klanten & landen	Klanten handelen via niet-transparante structuren met sanctielanden.
klanten	Klanten handelen in embargo-goederen.
Maatschappelijk onbetamelijk gedrag	
<i>Factoren</i>	
klanten	Klanten zijn actief in sectoren die niet voldoen aan CSR/ESR standaarden (zoals farmaceutische industrie, wapenhandel, delving van grondstoffen, ontbossing).
Belangenverstremming	
<i>Factoren</i>	
medewerkers & derden	Medewerkers en introducers hebben persoonlijke relaties.
Interne en externe fraude	
<i>Factoren</i>	
klanten	Klanten gebruiken vervalste facturen voor betalingen.
medewerkers	Medewerkers vervalsen facturen van klanten.
Marktmisbruik	
<i>Factoren</i>	
medewerkers	Medewerkers verspreiden misleidende informatie over de aandelenkoers van een klant.
Cybercrime	
<i>Factoren</i>	
derden	De computersystemen van het trustkantoor zijn gehackt.

De analyse: De organisatieschets en de risicoscenario's leiden tot de inherente risico's. Dit gebeurt door het bepalen van de kans dat een risicoscenario zich voordoet of kan voordoen en de impact daarvan. De kans is bijvoorbeeld het aantal keer per jaar dat iets voorkomt of zou kunnen voorkomen. Bij het vaststellen van de kans wordt de informatie die verkregen is uit de organisatieschets gebruikt. De impact heeft betrekking op de financiële schade of kosten en de reputatieschade die kunnen optreden als een risico zich materialiseert. Dit laatste zal doorgaans een inschatting zijn omdat het niet eenvoudig is om de impact te "berekenen".

Ook zal de effectiviteit van de beheersing per inherent risicoscenario moeten worden beoordeeld. Hiervoor kunnen onder andere audit rapportages, informatie uit de compliance monitoring, incidentenrapportages en, indien beschikbaar, rapporten van DNB gebruikt worden. Het is belangrijk dat op realistische wijze wordt beoordeeld of de bestaande maatregelen op effectieve wijze worden toegepast en uitgevoerd.

Beslissing over te nemen maatregelen: Ten slotte worden de netto risico's en hiaten in de bestaande beheersmaatregelen bepaald. Aan de hand hiervan moet worden bekeken welke aanvullende maatregelen getroffen moeten worden. Met een integriteitrisicoanalyse wordt inzichtelijk gemaakt of een risico zich daadwerkelijk kan voordoen en verder moeten worden teruggebracht naar een acceptabel niveau. Daarbij bekijkt het kantoor ook of de (bruto en netto) risico's binnen de risk appetite vallen. De risicoanalyse geeft het trustkantoor en het management duidelijk inzicht welke risico's aanvullende beheerst moeten worden en welke maatregelen daarbij genomen moeten worden.

Afhankelijk van het soort en aantal cliënten waar een kantoor zich op richt of de hoeveelheid en type diensten dat verleend wordt, hebben trustkantoren verschillende risicoprofielen. Een kantoor met hoog risicoprofiel, bijvoorbeeld doordat men zich voornamelijk richt op cliënten met een hoog inherent risico, zal hier ook extra aandacht in de integriteitrisicoanalyse aan moeten besteden, bijvoorbeeld door meer risicoscenario's op te stellen, nog kritischer te zijn over de effectiviteit van de beheersmaatregelen, en ook "out of the box" na te denken over mogelijke scenario's.

5. VERHOUDING RISK APPETITE EN RISICOANALYSE

Bij het opstellen van een risicoanalyse bekijkt het trustkantoor welke risico's kunnen worden geaccepteerd, welke moeten worden vermeden of kunnen worden verkleind door (aanvullende) beheersmaatregelen te treffen. Daarbij is het ook nodig een "integrity risk appetite" te formuleren.⁵ De risk appetite is het geheel van beleid, procedures, limieten, controles, en systemen die bepalen en aangeven hoeveel risico het trustkantoor wil nemen. Het formuleren van de risk appetite en het opstellen van de risicoanalyse zijn met elkaar verbonden, maar de processen kunnen los van elkaar staan. Als een trustkantoor vanuit de bedrijfsstrategie bepaalde risico's wil accepteren dan zal dat blijken uit de risk appetite. Via het risicoanalyseproces kan het kantoor dan bekijken hoe veel maatregelen nodig zijn om die risico's tot een niveau dat past binnen de risk appetite te mitigeren.

Per integriteitrisico bepaalt het trustkantoor een integrity risk appetite. Door de uitkomsten van de integriteitrisicoanalyse te toetsen aan de integrity risk appetite, beslist het kantoor of men de geïdentificeerde risico's wil accepteren, beperken of vermijden. De integrity risk appetite zal veelal een kwalitatief statement zijn, bijvoorbeeld dat

- het trustkantoor maatregelen van de toezichthouder wil vermijden;
- cliënten uit bepaalde sanctielanden niet geaccepteerd worden;
- fiscale risico's met bepaalde cliënten kunnen worden geaccepteerd maar wel goed moeten worden beheerst;
- er geen appetite is voor transacties die alleen agressieve belastingplanning als doel hebben;
- als na toepassing van controlemaatregelen ten aanzien van PEP's uit hoogrisico landen er een onacceptabel restrisico blijft deze cliënten vermeden moeten worden;
- bij cliënten met operationele branches het trustkantoor voldoende zicht moet hebben geldstromen en uitvoering van de activiteiten;
- doorstroomvennootschappen alleen worden gebruikt voor daadwerkelijk geleverde diensten;
- er geen risicobereidheid is ten aanzien van klanten die handelen in wapens, producten die met kinderarbeid gemaakt worden of met CSR onacceptabele activiteiten;

⁵ Zie hiervoor ook DNB's Good practice Integrity Risk Appetite (<http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-236706.pdf>)

- er geen tolerantie is voor verlies van klantinformatie - ongeautoriseerd of onopzettelijk.

De risicobereidheid moet wel voldoende meetbaar zijn; anders is er een kans dat het een loze opmerking wordt.

In de risk appetite kunnen ook risicolimieten gezet worden, bijvoorbeeld dat

- in het relatiebestand niet meer dan 20% van de UBO's uit hoogrisico landen mogen komen;
- er een maximum zit aan het aantal introducers uit een bepaald land;
- domicilie sec diensten alleen aan cliënten uit bepaalde EU-landen geleverd worden;
- er met betrekking tot het oppakken van alerts uit de transactiemonitoring niet meer dan 2 dagen achterstand mag zijn.

De risk appetite zal regelmatig moeten worden herijkt. Het is een natuurlijk onderdeel van de bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld, als een kantoor een nieuw type diensten gaat verlenen, zal het kantoor bij de ontwikkeling van die dienst al automatisch nadenken welke risico's kunnen worden geaccepteerd of welke risico's men niet wil accepteren. Het nadenken over de risico's, de risicolimieten, de risicoscenario's en hoe de risico's beheerst moeten worden, is een continu proces waar de risk appetite en de risicoanalyse samenkomen.

Als het trustkantoor duidelijk weet wat voor soort risico's te accepteren zijn, welke risico's extra moeten worden beheerst of moeten worden vermeden, helpt dat bij het opstellen van de integriteitrisicoanalyse. Bij de integriteitrisicoanalyse wordt namelijk gekeken welke risico's zich daadwerkelijk kunnen voordoen en hoe deze risico's beheerst worden. Als vanuit de risk appetite reeds bepaald is wat geaccepteerd kan worden, is het tijdens het risicoanalyseproces duidelijk of een risico binnen de grenzen van de risk appetite valt.

6. VERTALEN VAN DE UITKOMSTEN VAN DE INTEGRITEITRISICOANALYSE NAAR BELEID, MAATREGELEN EN AWARENESS

Bij de integriteitrisicoanalyse wordt beoordeeld of er gaps zijn in de beheersing. Als blijkt dat een risico tegen verwachting in een hogere kans heeft zich te materialiseren, dan moet dat ook doorwerken in (aanpassingen van) het beleid en de processen en de kennis en awareness van medewerkers. De geïdentificeerde risico's zullen verwerkt moeten worden in verschillende processen van het trustkantoor, zoals de cliëntacceptatie, de transactiemonitoring, het melden van ongebruikelijke transacties of incidenten. Als uit de risicoanalyse blijkt dat er een (te) hoog netto risico is bij cliënten die operationele branches in het buitenland hebben, dan zullen zowel het cliëntacceptatieproces, als het reviewproces en de transactiemonitoring op deze cliënten aangescherpt moeten worden.

Een trustkantoor zal doorgaans al operationeel zijn en al meerdere jaren beleid en procedures hebben en die ook periodiek hebben aangepast. Bij het opstellen van dat beleid en procedures is veelal impliciet nagedacht over risico's. Voor medewerkers zal dat echter niet altijd duidelijk zijn. Door het risicoanalyseproces uit te voeren met de hele business en de uitkomsten van de integriteitrisicoanalyse te delen met en toe te lichten aan medewerkers, kan verdere risicobewustwording bewerkstelligd worden. Zo zullen gedurende het risicoanalyseproces, aan de hand van de organisatieschets, medewerkers uit de eerste lijn tezamen met Compliance bekijken of er risico's veranderd zijn. Als blijkt dat er bijvoorbeeld meer cliënten met CV-structuren of cliënten uit hoogrisico landen zijn bijgekomen en dat de cliëntrisicoanalyse onvoldoende rekening houden met risico's van die soorten klanten, zullen cliëntacceptatiebeleid en processen rond cliëntrisicoanalyses aangepast moeten worden om de beheersing te versterken. In dat deel van het beleid en processen moet dan ook worden toegelicht wat de uitkomst van de risicoanalyse was en waarom het beleid en processen op een bepaalde manier zijn aangepast. Door ook in het beleid en procedures aandacht te besteden aan de uitkomsten van de risicoanalyse en daarmee de achtergrond van de te nemen maatregelen, kan een link worden gelegd tussen de integriteitrisicoanalyse en het integriteitbeleid.

Wettelijke eisen en maatschappelijke normen veranderen continu. Voorbeelden hiervan zijn corporate social responsibility, (agressieve) tax planning, privacy wetgeving en cliëntintegriteit. Het is daarom ook een continu proces om na te denken over risico's en beheersmaatregelen. Adequate beheersing zit niet altijd in procedures of codes of conduct, maar ook in het gedrag van medewerkers. De uitkomsten van de integriteitrisicoanalyse, geïdentificeerde gaps en aanvullende maatregelen moeten dan ook concreet en duidelijk gecommuniceerd worden. Dit kan bijvoorbeeld in sessies met medewerkers of concrete toelichtingen in trainingen en procedurebeschrijvingen. Dat betekent dat naast aanpassing van het beleid en processen, ook bijvoorbeeld op intranet of in nieuwsbrieven of op andere wijze de wijzigingen en onderliggende redenen moeten worden gecommuniceerd. Zo kan de integriteitrisicoanalyse levend worden gemaakt en kan het nut en noodzaak worden aangetoond.

De aanpassingen van beleid en procedures kunnen ook gevolgen hebben voor de cliëntacceptatie, de cliëntrisicoanalyses en de transactiemonitoring. Indien het cliëntacceptatieproces als gevolg van de (herziene) integriteitrisicoanalyse aangepast wordt, dan zal dat ook moeten doorwerken in de cliëntendossiers, de cliëntrisicoprofielen of de transactieprofielen. Ook hier is het maken van een expliciete koppeling met de integriteitrisicoanalyse belangrijk, bijvoorbeeld door aan degenen die deze reviews van de cliëntendossiers of profielen moeten doen duidelijk uit te leggen wat de geïdentificeerde risico's zijn.

Zoals in het HQ Beleidsplan al staat "wat op papier staat dient in de praktijk ook gangbaar te zijn." Dit geldt ook voor de integriteitrisicoanalyse. Als deze analyse alleen jaarlijks wordt gedaan voor de toezichthouder of omdat het moet vanuit de wet, verwordt de analyse al snel tot een papieren tijger. Juist door ook onderdelen van de analyse aan te passen wanneer daar reden voor is en daar actief meerdere medewerkers bij te betrekken, kan duidelijk worden dat de integriteitrisicoanalyse niet gaat om het proces en het uiteindelijke document, maar om de uitkomst dat risico's worden herkend en beheerst.

Een trustkantoor heeft bij de herziening van de integriteitrisicoanalyse met betrekking tot het onderdeel "witwassen" de volgende stappen doorlopen.

1. Tijdens een werkgroepsessie waarbij medewerkers van de eerste lijn en tweede lijn aanwezig waren, is aan de hand van de beoordeling van een risicoscenario vastgesteld dat er een hoog inherent risico is dat wordt witwasgewassen via cliënten met structuren waar een trust in zit.
2. Bij de beoordeling van de effectiviteit van de maatregelen (bv. audit rapporten en compliance monitoring) heeft het kantoor geconcludeerd dat de structuuroverzichten in meerdere cliëntdossiers niet altijd compleet en onderbouwd zijn.
3. De beheersmaatregelen zijn derhalve niet volledig effectief, resulterend in een te hoog netto risico.
4. Het trustkantoor zal dus nu aanvullende maatregelen moeten treffen om het netto risico omlaag te brengen.
5. De directie beslist hiertoe, op aanbeveling van Compliance, tot bepaalde maatregelen die binnen gestelde tijdlijnen uitgevoerd moeten worden.
6. Zo zullen de cliënt acceptatie en review procedures aangepast moeten worden en zal er bijvoorbeeld duidelijker guidance voor medewerkers moeten komen hoe structuren in kaart te brengen en zal hier aanvullend aandacht in trainingen aan moeten worden geven.
7. Nu de procedures worden aangepast, moet dat ook doorwerken in de cliëntendossiers en risicoprofielen van cliënten door bij de periodieke reviews extra aandacht te besteden aan de aanpassing en onderbouwing van de structuuroverzichten en de risicobeoordeling van betreffende cliënten.
8. Bij de volgende cyclus van dit deel van de risicoanalyse zal worden beoordeeld of de aangepaste maatregelen effect hebben gehad en het netto risico op aanvaardbaar niveau is.

7. TRIGGERS OM DE INTEGRITEITRISICOANALYSE TE HERZIEN

Een onderdeel van het risicomanagementproces en daarbij de integriteitrisicoanalyse is goed te monitoren of zich nieuwe risico's kunnen voordoen. Bronnen hiervoor zijn onder andere de media, DNB nieuwsbrieven, FATF rapporten, en nationale en internationale wetgeving, maar ook een veranderd cliëntbeeld, interne incidenten of meldingen aan de FIU.

Zo heeft DNB enige tijd geleden gewezen op het risico dat gepaard gaat met de sport- en entertainmentindustrie, en specifiek de voetbalsport. Uit onderzoek van DNB bleek dat een aantal instellingen dit risico onvoldoende in hun risicoanalyse had meegenomen en dat ze de voetbalsport ondanks signalen niet als specifiek risico hadden benoemd. Bij dergelijke berichten ligt het voor de hand dat het trustkantoor beoordeelt of de genoemde risico's zich kunnen voordoen en of er voldoende beheersmaatregelen zijn. Maar ook de Panama Papers, Paradise Papers, Rusland sancties, de parlementaire ondervragingscommissie fiscale constructies zouden aanleiding moeten zijn geweest om een deel van de integriteitrisicoanalyse te herzien.

Bij nieuwe signalen, informatie en risico's moet niet gewacht worden op de jaarlijkse cyclus om de hele integriteitrisicoanalyse aan te passen, maar moet meteen een update van dit onderdeel van de analyse gemaakt worden. Alleen zo kan proactief ingespeeld worden op signalen en wijzigingen.

Ook interne factoren kunnen reden zijn om een herziening te doen van (een deel van) de integriteitrisicoanalyse. Bijvoorbeeld, uit de compliance monitoring blijkt dat er veel signalen of alerts van mogelijk ongebruikelijke transacties zijn, maar dat er nooit een ongebruikelijke transactie aan de FIU gemeld wordt. Een van de sessies tijdens het risicoanalyseproces is een sessie met de directie. Daaruit blijkt dat de directie de uiteindelijke beslissing tot melden moet nemen maar daarbij zeer terughoudend is. Er wordt daarop een proceswijziging voorgesteld waarbij Compliance eindverantwoordelijk wordt voor het doen van meldingen aan de FIU. Deze proceswijziging wordt ook aan alle medewerkers gecommuniceerd.

Nieuwe wetgeving is een aanleiding om een risicoanalyse uit te voeren. In juli 2018 is er met de inwerkingtreding van de herziene Wwft een nieuwe objectieve indicator gekomen. Op grond van deze indicator moeten transacties van of ten behoeve van een (rechts)persoon die woonachtig of gevestigd is of zijn zetel heeft in een door de Europese Commissie aangewezen staat, gemeld worden bij de FIU.

Nu kan een trustkantoor er voor kiezen om direct in de procedures deze indicator toe te voegen en alleen degene die verantwoordelijk is voor de transactiemonitoring hiervan op de hoogte stellen. Aangezien een dergelijke aanpassing van de wetgeving grote effecten kan hebben voor de bedrijfsvoering, is het beter het risicoanalyseproces te doorlopen. Daarbij kijkt het trustkantoor hoeveel van de huidige cliënten in het afgelopen jaar transacties met betreffende landen hebben verricht en hoeveel cliënten in die landen woonachtig of gevestigd zijn. Op basis van dergelijke gegevens kan worden beoordeeld wat de kans is dat het trustkantoor vanwege de cliënten en transacties te maken zal krijgen met deze objectieve indicator. Afhankelijk van de uitkomst van de analyse wordt dan bekeken of aanvullende maatregelen nodig zijn. Naast het verplicht melden, kan er ook aanleiding zijn om bepaalde cliëntendossiers te herzien. Ook zullen meerdere medewerkers geïnformeerd en getraind moeten worden, bijvoorbeeld om voorgenomen transacties of andere ongebruikelijke situaties te herkennen.

Gezien diverse internationale cases en ontwikkelingen heeft een trustkantoor besloten om een risicoanalyse te maken met betrekking tot sovereign wealth funds. Uit de organisatieschets is naar voren gekomen dat er meer sovereign wealth funds cliënt zijn dan gedacht, en uit de diverse risicoscenario's met betrekking tot dit type cliënt blijkt dat er een hoog inherent risico is. Uit analyse van het beleid blijkt dat geen verscherpt cliëntenonderzoek hoeft te worden uitgevoerd op deze cliënten. Ook netto is het risico derhalve hoog vanwege het ontbreken van het verscherpt cliëntenonderzoek in alle dossiers. In overleg met Compliance besluit de directie vervolgens direct het beleid en procedures aan te passen. Omdat het beleid en procedures zijn aangepast, moeten ook de relevante cliëntendossiers worden herzien en de integriteitrisicoprofielen worden aangepast. De medewerkers die deze reviews gaan doen krijgen van Compliance aanvullende guidance en uitleg waarom deze reviews gedaan worden.

Een herziening van de integriteitrisicoanalyse, of een deel daarvan, zal allereerst tot gevolg hebben dat het beleid of een procedure aangepast wordt. Met een dergelijke aanpassing wordt duidelijk gemaakt hoe de geïdentificeerde risico's en gaps in de beheersing opgelost worden.

Als een dergelijk aanpassing echter 'geruisloos' wordt gedaan, maar wel veel gevolgen heeft voor de uitvoering van de interne processen, kan dat op weerstand stuiten. Om de toegevoegde waarde van het integriteitrisicoanalyseproces duidelijk te maken voor de medewerkers kan bij aanpassingen van het beleid en procedures op actievere wijze aandacht worden gevestigd op de nieuwe risico's. Vooral als de aanpassingen van de procedures aanzienlijk zijn waardoor meerdere cliëntendossiers herzien moeten worden, is het aan te raden goed de aanleiding toe te lichten aan de medewerkers en een koppeling te leggen naar het betreffende deel van de integriteitrisicoanalyse. Op deze manier kan het trustkantoor bevorderen dat de integriteitrisicoanalyse niet meer een statisch document is, maar kan op eenvoudige wijze het nut en de noodzaak worden getoond.