



# ANTICORRUPTIEGIDS VOOR **BELGISCHE** ONDERNEMINGEN IN HET **BUITENLAND**

GIDS VOOR EEN BETERE NALEVING VAN DE REGELGEVING OVER  
DE BESTRIJDING VAN CORRUPTIE VAN BUITENLANDSE AMBTENAREN  
IN INTERNATIONALE ZAKELIJKE TRANSACTIES

# **ANTICORRUPTIEGIDS** VOOR **BELGISCHE** **ONDERNEMINGEN** IN HET **BUITENLAND**

GIDS VOOR EEN BETERE NALEVING VAN DE REGELGEVING OVER  
DE BESTRIJDING VAN CORRUPTIE VAN BUITENLANDSE  
AMBTENAREN IN INTERNATIONALE ZAKELIJKE TRANSACTIES



Redactie: Mathieu Maes ([mms@iccwbo.org](mailto:mms@iccwbo.org))

Eindredactie: Christine Darville, Anneleen Dammekens, Nele Fraeyman, Cyril Liance, Julie Deré, Mathieu Maes

Cette brochure est aussi disponible en Français | This brochure is also available in English

Deze brochure is ook beschikbaar op: [www.oeso-richtlijnen.fgov.be](http://www.oeso-richtlijnen.fgov.be)

**Disclaimer:** Deze brochure werd opgesteld door het Nationaal Contactpunt in België voor de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

Elke tekst, elke lay-out, elk ontwerp en elk element in deze brochure is auteursrechtelijk beschermd ©.

Uittreksels uit de tekst van deze brochure mogen enkel voor niet-commerciële doeleinden worden gereproduceerd met de juiste bronvermelding. Het Nationaal Contactpunt in België voor de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen wijzen elke aansprakelijkheid voor de inhoud van deze brochure af.

Deze brochure heeft niet de bedoeling om een volledig overzicht te bieden van potentiële corruptierisico's of de naleving van de regelgeving over de bestrijding van corruptie van buitenlandse ambtenaren in internationale zakelijke transacties.

De vermelde informatie:

- is louter algemeen van aard en is niet gericht op de specifieke situatie van een individu of een rechtspersoon;
- is niet noodzakelijk volledig, accuraat of bijgewerkt;
- is geen professioneel of juridisch advies;
- vervangt het advies van een expert niet;
- geeft geen garanties voor een veilige bescherming.

Verantwoordelijke uitgever: Jean-Marc Delporte  
Vooruitgangstraat 50  
1210 Brussel

Wettelijk depot: D/2016/2295/57



## Voorwoord

België, zich bewust van zijn centrale positie binnen de Europese Unie, werkt al jarenlang aan de bestrijding van corruptie in zijn nationale en internationale handelsuitwisselingen. Voor de Belgische regering is de bestrijding van corruptie een prioriteit die is opgenomen in het nationale veiligheidsplan 2016-2019.

Vandaag is corruptiebestrijding niet meer uitsluitend gericht op de activiteiten van de onderneming zelf, maar ook op de handelswijzen van de leveranciers en de zakenpartners van de onderneming. Corruptie veroorzaakt reële moeilijkheden voor tal van Belgische ondernemingen die in het buitenland actief zijn en is een van de lastigste problemen waaraan zij het hoofd moeten bieden. Corruptiebestrijding is niet enkel een zaak van de ondernemingen, het is een morele plicht ten aanzien van de gehele maatschappij. Corruptie vormt immers een belangrijk obstakel voor de economische ontwikkeling en de uitroeiing van de armoede en verscherpt de gevolgen van de economische en sociale ongelijkheden.

Met deze brochure wil België de ondernemingen die actief zijn op de internationale goederen- en dienstenmarkten sensibiliseren, door ze te waarschuwen voor de talrijke risico's en de gevolgen ervan. Het is tevens de bedoeling om de ondernemingen praktische hulpmiddelen en concrete voorbeelden aan te reiken met het oog op de aanpak van corruptie en hen te helpen bij de invoering van een eigen gedragscode. Verantwoord ondernemen houdt in dat een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen toelaatbare en niet-toelaatbare handelswijzen. Het management van de onderneming moet op dat punt een zeer duidelijk standpunt innemen.

Deze brochure is het resultaat van een samenwerking tussen enerzijds het Nationaal Contactpunt voor OESO-richtlijnen, bij de Federale Overheidsdienst Economie, en de Federale Overheidsdienst Justitie en anderzijds de organisaties die de belangen van de ondernemingen van ons land vertegenwoordigen, het Verbond van Belgische Ondernemingen en het Belgisch Comité van de Internationale Kamer van Koophandel.

Kris Peeters  
Minister van Economie

Koen Geens,  
Minister van Justitie



# Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Wie? Wat? Waarom?</b> .....	<b>8</b>
1.1. Voor wie is deze gids bedoeld?.....	8
1.2. Welke regels zijn van toepassing op Belgische ondernemingen? .....	9
1.2.1. Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO).....	9
1.2.2. Verenigde Naties.....	9
1.2.3. Europa .....	10
1.2.4. De Belgische wetgeving .....	11
1.2.5. Extraterritorialiteit.....	11
1.3. Waarom is het belangrijk om de regels na te leven?.....	12
1.3.1. De juridische risico's beperken .....	12
1.3.2. De reputatie hoog houden.....	13
1.3.3. Een sterker bedrijfsbeheer .....	13
<b>2. Hoe?</b> .....	<b>14</b>
2.1. Ethiek en compliance: beoordeling van de risico's.....	14
2.2. Een gedragscode opstellen .....	16
2.2.1. Alle vormen van corruptie uitsluiten.....	19
2.2.2. Hoe omgaan met een schending van de gedragscode?.....	25
2.3. Definitie van de verantwoordelijkheden en procedures.....	26
2.3.1. Het bedrijfsprogramma inzake ethiek en compliance .....	26
2.3.2. De verantwoordelijkheid van het programma inzake bedrijfsethiek en compliance .....	29
2.3.3. Procedures .....	30
2.3.4. Controleprocedures voor derden.....	32
2.3.5. De voorwaarden van de relaties tussen handelspartners controleren.....	37

2.4. Het bedrijf, de klanten en de betrokken partijen informeren .....	39
2.4.1. Intern.....	39
2.4.2. Vanuit het oogpunt van de klant.....	40
2.4.3. Het grote publiek en de betrokken partijen.....	41
2.5. Een regelmatige controle van de doeltreffendheid van het programma.....	42
<b>3. U bent niet alleen .....</b>	<b>43</b>
<b>Enkele nuttige referenties.....</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage. Anticorruptieclausule.....</b>	<b>46</b>



## Inleiding

Sinds meer dan een halve eeuw ijvert de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) voor beleidsmaatregelen ter verbetering van het economische en maatschappelijke welzijn in de wereld. Sinds bijna twintig jaar reikt zij alle lidstaten een instrument aan om de corruptie van hun onderdanen in het buitenland te bestraffen<sup>1</sup>. In 2016 vierden de "OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen"<sup>2</sup> voor verantwoord ondernemen in een mondiale context, met een expliciete nadruk op de bestrijding van corruptie, hun veertigste verjaardag.

Toch zijn onthullingen van vermeende corruptie gemeengoed in de wereldwijde zakelijke pers: Alstom in GB, Unaoil in het Midden-Oosten, Petrobras in Brazilië, 1MDB in Maleisië, ... Niet alleen grote multinationals komen vaak in opspraak, maar ook minder bekende, kleine invloedrijke ondernemingen en zelfs personen. De netwerken van transnationale corruptie zijn mondiaal en verfijnd. Zowel privéspelers als overheden zijn erin verwickeld, en ze kosten de gemeenschap handenvol geld.

Een studie in opdracht van het Europees Parlement<sup>3</sup> die in maart 2016 werd gepubliceerd, schat dat corruptie Europa zo'n 990 miljard euro kost in termen van verlies van bruto nationaal product.

---

1 OESO (1997), Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (Verdrag inzake de bestrijding van corruptie van buitenlandse ambtenaren in internationale zakelijke transacties): [http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_ENG.pdf](http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf).

2 OESO (2011), OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, editie 2011: <http://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/publicatie/2014/12/8/oeso-richtlijnen-nederlandse-vertaling>.

3 van Ballegooij W., Zandstra T. (2016), The Cost of Non-Europe in the area of Organised Crime and Corruption. Annex II- The Cost of Non-Europe in the Area of Corruption, Research paper by RAND Europe, PE 579.319, European Added Value Unit, maart: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/579319/EPRS\\_STU%282016%29579319\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/579319/EPRS_STU%282016%29579319_EN.pdf).

Wereldwijd zijn compliance het ook eens over het feit dat de corruptierisico's voor hun onderneming in 2016 nog zullen toenemen<sup>4</sup>. Een verklaring hiervoor is de internationale expansie en het groeiende aantal partijen die bij handelsrelaties betrokken zijn in de gehele toeleveringsketen. 2015 was een recordjaar in termen van fusies en overnames, met een waarde van meer dan 4.195 miljard euro.

**De straffen voor corruptie kunnen voor ondernemingen heel hoog liggen.** Begin 2016 alleen al, ging de Duitse firma SAP akkoord met een schikking van 3,7 miljoen USD met de Amerikaanse overheid voor corruptie-activiteiten in Panama en werd VimpelCom, een in Amsterdam gevestigde telecomoperator, gedwongen om een recordregeling ten belope van 795 miljoen USD te aanvaarden om Amerikaanse en Nederlandse aanklachten wegens corruptie in Oezbekistan af te sluiten.

Maar niet enkel multinationals worden veroordeeld. Ook veel kleinere bedrijven werden onlangs veroordeeld door Europese rechtbanken met gevangenisstraffen met uitstel van enkele jaren en boetes die opliepen tot € 1,5 miljoen wegens onrechtmatige 'voordelen' en smeergeld aan ambtenaren in het buitenland.

Het doel van deze gids is om Belgische bedrijven een leidraad te bieden zodat zij interne maatregelen kunnen nemen om hun blootstelling aan corruptie in het buitenland te beperken. De getroffen maatregelen, in het bijzonder voor "kleine en middelgrote ondernemingen, moeten aangepast zijn aan de omstandigheden eigen elk van hen, met inbegrip van hun grootte, vorm, juridische structuur en geografisch en industrieel segment, en aan de principes van bekwaamheid en andere fundamentele rechtsbeginselen in het kader waarin zij opereren"<sup>5</sup>.

---

4 Kroll, Ethisphere Institute (2016). Anti-Bribery and Corruption Report: A Year of Global Expansion and Enforcement (the "ABC Report"): <http://www.kroll.com/2016-abc-report>.

5 OESO (2010). Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance (Gids van goede praktijken voor interne controle, ethiek en naleving): <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>.





© Mopic - Fotolia.com

## 1. Wie? Wat? Waarom?

### 1.1. Voor wie is deze gids bedoeld?

Bedrijven die buiten de landsgrenzen actief zijn lopen, soms onvrijwillig, het risico om bij hun internationale handelstransacties de geldende regels voor de bestrijding van corruptie van buitenlandse ambtenaren in internationale zakelijke transacties te schenden.

#### Definitie van corruptie<sup>6</sup>

De Verdragen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, de Raad van Europa en de Verenigde Naties beschrijven geen specifieke feiten van “corruptie” die het strafrecht zou moeten sanctioneren. Zij beschrijven eerder het soort gedrag dat onder de vlag van corruptie moet worden veroordeeld. Internationale definities van corruptie in termen van strafvervolging komen echter veel vaker voor.

Een vaak gebruikte definitie die een brede waaier van corrupte activiteiten dekt is de volgende: **“corruptie is het misbruik maken van privé- of publieke functies voor privégewin”**.

---

<sup>6</sup> OESO (2008). Glossary of International Criminal Standards (Verklarende woordenlijst van internationale strafrechtelijke normen): <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/41194428.pdf>.

### Wat zijn “buitenlandse ambtenaren”?

Onder “ambtenaar” moet hier worden verstaan:

- iedere persoon die een wetgevende, administratieve of gerechtelijke functie bekleedt op eender welk overheidsniveau, hetzij nationaal, regionaal of lokaal;
- internationale ambtenaren;
- medewerkers van een overheidsbedrijf (bedrijf waarover de overheid een overheersende invloed uitoefent), mits de onderneming als een privébedrijf handelsactiviteiten uitoefent op de betreffende markt;
- bij uitbreiding, de medewerkers van een privébedrijf met een activiteit van openbaar belang, zoals bijvoorbeeld douanecontroles of taken die in het kader van een openbare aanbesteding in onderaanneming worden gegeven.

Deze gids richt zich tot alle bedrijfsleiders van Belgische ondernemingen die internationaal actief zijn, maar ook tot alle directieleden, kaderleden, werknemers en, indien van toepassing, hun handelspartners die zowel in België als daarbuiten werken.

We moeten er ons goed bewust van zijn dat er geen one size fits all bestaat. Elke onderneming moet haar aanpak van corruptie afstemmen op haar specifieke omstandigheden.

## 1.2. Welke regels zijn van toepassing op Belgische ondernemingen?

### 1.2.1. Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO)

Het eerste internationale instrument dat juridisch bindende normen aanreikt die omkoping van buitenlandse ambtenaren in internationale zakelijke transacties strafbaar stelt, is het zogenaamde **Anticorruptieverdrag van de OESO** dat op 15 februari 1999 in werking trad. Verder zijn er de OESO-richtlijnen voor multinationals inzake verantwoord ondernemen in een mondiale context, die expliciet de nadruk leggen op de bestrijding van corruptie.

### 1.2.2. Verenigde Naties

De Conventie tegen Corruptie van de Verenigde Naties<sup>7</sup> trad op 14 december 2005 in werking. Deze tekst gaat verder dan eerdere instrumenten in zover dat deze niet alleen elementaire vormen van corruptie zoals omkoping en verduistering van publieke middelen viseert maar ook de ongeoorloofde beïnvloeding en heling of witwassen van de opbrengsten van corruptie.

---

<sup>7</sup> Bureau van de Verenigde Naties voor drugs- en misdaadbestrijding (UNODC) (2004), United Nations Convention against Corruption (Conventie tegen Corruptie van de Verenigde Naties), Wenen: [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2003103132&table\\_name=wet](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2003103132&table_name=wet)



© niroworld - Fotolia.com

### 1.2.3. Europa

Het Verdrag van de Raad van Europa<sup>8</sup> van 1999 inzake strafrechtelijke samenwerking ter bestrijding van corruptie voorziet in bepalingen over actieve en passieve corruptie in de publieke en privésector. België bekrachtigde dit verdrag in 2004 en maakt deel uit van de GRECO (Groep van Staten tegen Corruptie), die toeziet op de toepassing van het verdrag in de lidstaten.

Het Verdrag van de Raad van Europa van 1999 inzake de civielrechtelijke bestrijding van corruptie<sup>9</sup> behandelt de civielrechtelijke aspecten van corruptie. België bekrachtigde dit verdrag in 2007.

Om de bijdrage van de Europese Unie tastbaar te maken, keurde de Commissie in juni 2011 de Mededeling betreffende bestrijding van corruptie binnen de EU goed, waarin een “EU-corruptiebestrijdingsverslag” werd voorgesteld om de inspanningen van de lidstaten op dit gebied op te volgen en te beoordelen teneinde hun betrokkenheid<sup>10</sup> in een efficiënte bestrijding van corruptie te versterken. Op 3 februari 2014 publiceerde de Commissie haar eerste “EU-corruptiebestrijdingsverslag”<sup>11</sup> waarin zij verslag uitbracht van de situatie van elke lidstaat en voorstellen formuleerde voor verbeteringen.

Tot slot verplicht de Europese Unie de rapportering van niet-financiële informatie, met name over de bestrijding van corruptie, in het kader van een richtlijn<sup>12</sup> die in 2017 wordt omgezet in de Belgische wetgeving.

---

8 Raad van Europa (1999), Criminal Law Convention on Corruption (Verdrag over strafrechtelijke samenwerking ter bestrijding van corruptie), ETS. 173, Straatsburg: [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=nl&la=N&table\\_name=wet&cn=1999012738](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=1999012738)

9 Raad van Europa (1999), Civil Law Convention on Corruption (Verdrag inzake de civielrechtelijke bestrijding van corruptie), ETS. 174, Straatsburg: [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=nl&la=N&cn=1999110431&table\\_name=wet](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=1999110431&table_name=wet)

10 Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad en het Europees Economisch en Sociaal Comité, Corruptiebestrijding in de EU: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0308>.

11 [http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr\\_2014\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014_fr.pdf)

12 [Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad](#) van 22 oktober 2014 tot wijziging van de Richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen.

#### 1.2.4. De Belgische wetgeving

Het Belgisch strafrecht werd recent gewijzigd zodat de bestraffing van zowel het actief als het passief omkopen van of door een persoon die een openbaar ambt uitoefent in een vreemde staat of in een internationaal publiekrechtelijke organisatie aanzienlijk wordt<sup>13</sup>. De Belgische fiscale wetgeving werd ook gewijzigd om aan te sluiten op het strafrecht en sluit voortaan alle fiscale aftrekbaarheid van illegale commissies uit die in het kader van exportcontracten werden betaald<sup>14</sup>.

Op het Belgische grondgebied worden corruptiezaken beheerst door de wet op de bestraffing van corruptie<sup>15</sup> en de wet die de strafrechtelijke aansprakelijkheid van rechtspersonen vestigt<sup>16</sup>. België beschikt sinds 1999 over een wetgeving inzake privé- en openbare corruptie, die het mogelijk maakt om niet alleen individuen maar ook rechtspersonen te bestraffen. Beide wetten betekenden een eerste stap voor België in de strijd tegen corruptie<sup>17</sup>.

#### 1.2.5. Extraterritorialiteit

De wetten over corruptiebestrijding bij ondernemingen van sommige staten hebben een extraterritoriale toepassing en dekken handelsrelaties over de hele wereld. Dat is bijvoorbeeld het geval van de Amerikaanse "Conventie tegen omkooppraktijken in het buitenland" (beter bekend als Foreign Corrupt Practices Act of FCPA) en de Britse "Omkopingswet" (beter bekend als UK Bribery Act of UKBA).

Voor de FCPA bijvoorbeeld betekent dit dat niet alleen Amerikaanse bedrijven onder deze wet vallen, maar ook:

- Belgische bedrijven die in de Verenigde Staten gevestigd zijn,
- Belgische bedrijven die beursgenoteerd zijn in de Verenigde Staten,
- natuurlijke personen op Amerikaans grondgebied,
- niet-Amerikaanse dochterondernemingen van deze ondernemingen,
- niet-Amerikaanse joint ventures en hun niet-Amerikaanse partners.

---

13 Wet van 5 februari 2016 tot wijziging van het strafrecht en de strafvordering en houdende diverse bepalingen inzake justitie.

14 Artikel 7 van de wet van 10 februari 1999 betreffende de bestraffing van corruptie vervolledigt artikel 58 van het Wetboek van de inkomstenbelasting 1992 door te stellen dat de toestemming voor de aftrekbaarheid van "geheime commissielonen" krachtens artikel 58 van het Wetboek "niet mag worden verleend voor het verwerven of behouden van overheidsopdrachten of van administratieve vergunningen."

15 [Wet van 10 februari 1999](#) betreffende de bestraffing van corruptie.

16 [Wet van 4 mei 1999](#) tot invoering van de strafrechtelijke verantwoordelijkheid van rechtspersonen.

17 FOD Justitie [2010], Corruptie? Niet in ons bedrijf. Beschikbaar op: <http://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/Corruptie.pdf>.

De FCPA verbiedt ook alle niet-Amerikaanse bedrijven op het Amerikaanse grondgebied "een handeling te stellen die deelneemt aan corruptiepraktijken". De Amerikaanse overheid kan met andere woorden heel wat internationale handelstransacties onderzoeken, zelfs als er op het eerste gezicht geen Amerikaanse entiteit aan te pas komt.

Afgezien van de regelgeving hebben tal van bedrijven een ethische gedragscode in het leven geroepen.

#### **Enkele voorbeelden over de FCPA**

- Een Belgische onderneming heeft een showroom geopend in de Verenigde Staten: de handelingen van de Belgische commerciële medewerkers om een overheidsopdracht in Afrika in de wacht te slepen, kunnen het voorwerp uitmaken van een onderzoek door de Amerikaanse overheid.
- Een Belgische bedrijfsleider geeft tijdens zijn verblijf in de Verenigde Staten aan zijn Belgische staf een opdracht die betrekking heeft op een onderhandeling in Azië; doordat hij zich op Amerikaans grondgebied bevindt, is deze onderhandeling onderworpen aan de Amerikaanse anticorruptiewetgeving.
- Een Belgische onderneming voert een betaling uit naar het Midden-Oosten via een Amerikaanse financiële instelling: ook hier is het raadzaam om de FCPA na te leven.
- Voor de uitvoering van een contract in de Pacific-regio, richt een Belgisch bedrijf een tijdelijke handelsvennootschap op met een Franse partner die zelf al in een joint venture met een Amerikaans bedrijf zit: de activiteiten van de Belgische onderneming vallen onder de FCPA.

In theorie geldt dit ook voor de UKBA waaraan alle ondernemingen met eender welke activiteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn onderworpen. De Amerikaanse overheid beschikt daarentegen over een pak meer middelen en behaalt hierdoor veel meer resultaat, waardoor zij miljoenen dollar aan boetes, teruggaven, verbeurdverklaringen, enz. kon innen. Als gevolg van het Amerikaanse spuurwerk belandden heel wat Amerikaanse en buitenlandse burgers die betrokken waren bij corruptiezaken in het buitenland, voor lange tijd achter de tralies.

## **1.3. Waarom is het belangrijk om de regels na te leven?**

### **1.3.1. De juridische risico's beperken**

Een groeiend aantal landen binnen en buiten de OESO investeren meer middelen en intensiveren hun rechtshandavingsinspanningen om transnationale corruptie op te sporen, te identificeren en te bestraffen, wat bedrijven zware verantwoordelijkheden oplegt op grond van de verschillende wetten ter bestrijding van corruptie.

Er bestaat enerzijds een groeiende politieke consensus wereldwijd, ook in veel ontwikkelende democratieën, over het feit dat corruptie een obstakel vormt voor de welvaartsontwikkeling. Het groeiende bewustzijn over de ecologische en maatschappelijke uitdagingen van onze planeet versterkt het effect van corruptie op het samenleven.

Anderzijds zijn het wetgevende arsenaal en de maturiteit van de overheidsdiensten die belast zijn met de bestrijding van internationale corruptie sterk verbeterd, waardoor misdrijven sneller worden opgespoord en clementieregelingen minder vaak worden toegepast. Tal van rechtspraken wereldwijd stellen nu immers dat bedrijven voldoende tijd hebben gehad om hun commercieel en financieel beheer aan te passen aan de regelgeving ter bestrijding van corruptie.

### **1.3.2. De reputatie hoog houden**

Vandaag bepaalt de reputatie van een onderneming meer dan ooit haar waarde. Niet alleen voor klanten en investeerders is het bedrijfsimago belangrijk, het is ook essentieel geworden voor de werknemers zelf - in de bikkelharde strijd om talenten spelen bedrijfswaarden een minstens even doorslaggevende rol als de loonvoorwaarden.

In de strijd tegen internationale corruptie mogen er geen grijze zones bestaan. Die zijn niet wenselijk, om redenen van juridische risico's, maar vooral in het kader van programma's van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Een onderneming kan immers de integriteit van haar bedrijfsimago en haar geloofwaardigheid verliezen als zij de regels ter bestrijding van transnationale corruptie overtreedt. Tolerantie voor corruptie is volledig uit den boze in een context van duurzame handelsrelaties.

Het bestaan van een degelijke gedragscode met richtsnoeren inzake corruptie en een implementatieprogramma met een effectieve communicatie en opvolging, maakt duidelijk dat het bedrijf een goed beheer nastreeft en is een manier om zijn geloofsbrieven binnen de gemeenschap te tonen.

### **1.3.3. Een sterker bedrijfsbeheer**

De onzekerheid van dubieuze regelingen die tot stand komen via omkopingspraktijken en de moeilijkheid om het bedrag van de omkopingsom te bepalen, behoeven wellicht geen verdere uitleg. Een frauduleuze overeenkomst heeft uiteraard geen enkele juridische geldigheid en kan dan ook niet worden afgedwongen voor de rechtbank. Sterker nog, zulke praktijken stellen het betrokken bedrijf bloot aan afpersing door de partijen die er weet van hebben.

Bovendien is het verboden om smeergeldbedragen in te schrijven in de boekhouding. Indien deze bedragen onder een andere inschrijving zouden worden aangemerkt, zou dit het wettige karakter ervan aantasten. Meestal ontsnappen de zwarte kassa's die de corruptie voeden uiteindelijk aan de controle van de directie, ontstaat er een parallelle solidariteit tussen de corrupte partijen en moet er achteraf nog smeergeld worden betaald aan werknemers.



## 2. Hoe?

### 2.1. Ethiek en compliance: beoordeling van de risico's

De evaluatie van de risico's<sup>18</sup> inzake ethiek en compliance omvat vaak twee bijzonder kwetsbare domeinen voor bedrijven: de anticorruptieregels en de mededingingsregels. Eén enkele inbreuk in beide domeinen kan het bedrijf, zijn medewerkers en aandeelhouders meebrengen in een neerwaartse spiraal van juridische, financiële en reputatieschade.

Het doel van deze gids is om de bestrijding van grensoverschrijdende corruptie te behandelen, maar de meeste beginselen van deze risicobeoordeling zijn in feite van toepassing op beide gebieden. Voor meer informatie over de naleving van de mededingingsregels, verwijzen we naar de "ICC toolkit voor naleving van de mededingingsregels"<sup>19</sup>.

In het algemeen is de evaluatie van de risico's inzake ethiek en compliance een globaal en continu proces. Het stelt bedrijven in staat om hun blootstelling aan deze risico's te begrijpen, regelmatig veranderingen door te voeren om fouten weg te werken en hun procedures voor risicobeheersing en -beperking in de belangrijkste economische cycli bij te stellen.

De evaluatie van de risico's inzake ethiek en naleving moet afgestemd worden op de bedrijfssector, de bedrijfsgrootte en de geografische spreiding van de bedrijfsactiviteiten.

Om de belangrijkste risicofactoren te onderscheiden moeten de handelsactiviteiten van het bedrijf en alle activiteitsparameters onder de loep worden genomen: producten, diensten, klanten, verkoopnetwerken en geografische markten - maar

---

<sup>18</sup> Lees ook: Lainé, J.-D. (2013). "Chapter 5: Risk Assessment" in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC.

<sup>19</sup> Gratis aan te vragen bij het Belgisch Comité van de Internationale Kamer van Koophandel (ICC Belgium): [info@ic-cwbo.be](mailto:info@ic-cwbo.be), +32 2 515 08 44.

ook de directie, de bestuurspraktijken en de voorgeschiedenis. Daarom wordt een beoordeling van ethiek- en compliancerisico's vaak geïntegreerd in een algemene risicoanalyse van het bedrijf.

## **Externe factoren**

### **Landgebonden risico's**

In sommige landen (of regio's) loopt een bedrijf meer risico op corruptie, door het ontbreken van een anticorruptiewetgeving, een lage toepassingsgraad van de wetgeving, weinig slagkrachtige overheidsinstellingen of een algemeen gebrek aan transparantie.

### **Sectorgebonden risico's**

Bepaalde bedrijfssectoren lenen zich meer tot corruptie dan andere. Bijzondere aandacht moet uitgaan naar infrastructuurprojecten vanaf een zekere omvang.

### **Transactiegebonden risico's**

Extra waakzaamheid is geboden voor handelstransacties tussen bedrijven en overheid, overheidsagentschappen of overheidsbedrijven (bijvoorbeeld bij offerteaanvragen); er is ook meer risico verbonden aan transacties met een hoge transactiewaarde en handelsactiviteiten waarvoor vergunningen of toelatingen moeten worden afgeleverd door ambtenaren.

### **Risico's verbonden aan de handelspartner**

Commerciële partnerschappen zoals joint ventures, consortia, of agenten, tussenpersonen, onderaannemers of eender welke derde partij, houden een risico in.

## **Interne factoren**

### **Bedrijfsstructuur**

Als het aantal werknemers van een bedrijf een indicatie geeft over de bedrijfsgrootte, is het ook opportuun om een grondiger inzicht te verwerven in de aandeelhoudersstructuur en de groepen waarmee het bedrijf in zee gaat. Dochterondernemingen en alle andere entiteiten die niet rechtstreeks onder de leiding van het bedrijf of een zusterbedrijf staan, verdienen extra aandacht.



### **Bedrijfsstructuur**

Heeft het bedrijf een centrale of decentrale organisatiestructuur? Entiteiten van de groep die buiten België gevestigd zijn, of die beperkte rapporteringsverplichtingen hebben, vormen een verhoogd risico.

### **Directie en beleid**

Entiteiten die een niet-conventionele bestuurswijze hanteren, vereisen extra waakzaamheid. Een voorbeeld hiervan zijn directieorganen die niet in België gevestigd zijn.

### **Historiek van klachten, geschillen en externe onderzoeken**

Indien het bedrijf in het verleden juridische problemen kende of deze problemen zijn nu nog aan de gang, moet de impact ervan en hun recurrentie worden geanalyseerd (met de hulp van interne of externe juristen).

Van zodra deze kernfactoren onderzocht zijn, volgt de beoordeling van de waarschijnlijkheid van deze risico's en hun mogelijke weerslag. Op basis daarvan kunnen de juiste beperkingsmaatregelen worden gedefinieerd, toegepast en opgevolgd.

De wijze waarop een bedrijf omgaat met de geïdentificeerde risico's en de risicobeperkende procedures is afhankelijk van de bedrijfsstructuur en -organisatie. Afhankelijk van het risico komt er een centrale dan wel decentrale benadering aan te pas. Toch moet het centrale bestuur voldoende toezicht houden over de derde partijen met wie het bedrijf handelt en de vinger aan de pols houden wat betreft hun identiteit, de modaliteiten van hun verbintenissen en de bedragen die zij betaald krijgen.

De directie moet over passende middelen beschikken om een effectief toezicht te houden op de naleving van de genomen maatregelen - zoals een gedragscode (zie volgende paragraaf), een strikte interne en periodieke controle van de procedures en een goed geolied waarschuwingssysteem.

## **2.2. Een gedragscode opstellen**

De gedragscode<sup>20</sup> van een bedrijf is de tekst die de zelfregulerende normen van het bedrijf omvat. Het is best mogelijk dat een bedrijf hiervoor een andere benaming kiest, zoals "Ethisch handvest" of "Ondernemingswaarden"; dit heeft vanzelfsprekend geen invloed op de waarde van het document, dat naar de inhoud en niet naar de titel moet worden beoordeeld.

---

<sup>20</sup> Lees ook: Lamoureux D. (2013), "Chapter 7: Codes of Conduct" in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC.

De gedragscode is de ruggengraat die zowel het engagement van de raad van bestuur en de directie om ethisch te handelen, als de aanbevelingen van de belangrijkste stakeholders van het bedrijf ondersteunt. De gedragscode is eerder een leidraad dan een dwingend instrument voor alle werknemers, beambten of derde partijen. Het omvat een niet-uitputtende en wijzigende set van regels die dagelijks het bewustzijn moeten aanscherpen en ondersteunen.

Aangezien deze handleiding zich toespitst op de anticorruptieregels, laten we de overige toepassingsgebieden van de gedragscode van een bedrijf onbesproken. De overige domeinen gaan onder meer over de bescherming van de persoonlijke levenssfeer, de bestrijding van discriminatie en intimidatie, de bescherming van de intellectuele eigendom en de naleving van gezondheids-, veiligheids- en hygiënenormen.

Het uitgangspunt voor eerlijke handelspraktijken is de naleving van de wet- en regelgeving in de landen waar het bedrijf actief is en de naleving van de richtlijnen van de Verenigde Naties, de OESO en de IAO - en dan vooral op het vlak van anti-corruptie, mededinging en tewerkstelling. Elke schending van de wet kan ernstige gevolgen hebben voor de bedrijven en hun werknemers. Zij dienen dan ook goed geïnformeerd te zijn over de regelgeving die van toepassing is op hun activiteiten.

### De richtsnoeren van een gedragscode

- De toepasselijke Belgische en lokale wetgeving altijd naleven.
- Eerlijke en integere handelspraktijken.
- Nultolerantie voor elke vorm van corruptie.

#### Enkele voorbeelden ter illustratie van de richtsnoeren van een gedragscode

“Elk land heeft andere wetten (...). Men moet dan ook **de wetten van een bepaald land kennen en er zich zo nodig aan aanpassen.**”

“Aangezien het oorspronkelijke **integriteitsbeleid** specifiek de term ‘integriteit’ gebruikt en niet ‘naleving’ of ‘ethiek’ en aangezien de term ‘integriteit’ een bredere reikwijdte heeft dan de termen ‘naleving’ of ‘compliance’, wordt voorgesteld om de termen ‘**integriteitsbeleid** [van het bedrijf]’ te behouden.”

“**Corruptie is een ernstig misdrijf.** Personen beïnvloeden of zich door voordelen laten leiden, hetzij van financiële aard hetzij anderszins, om een gunstige beslissing ten voordele van het bedrijf te verkrijgen, is bij wet verboden.”

Gedragscode

“De Groep benadrukt in haar handelsactiviteiten het belang van de **integriteit**, de **naleving van de wet** en het respect voor de waarden van de Groep. Dat is de beste manier van werken.”

“Alle medewerkers, waar ook ter wereld, moeten strikt (...) **alle toepasselijke wetten en regelgevingen** naleven en het beleid van de Groep ter zake volgen.”

“De Groep **verwerpt (...) corruptie in al haar vormen.**”

Gedragcode

“De gedragscode (...) moet in de eerste plaats zorgen dat alle mensen (...) hun activiteiten uitvoeren in overeenstemming met de ethische waarden, **wetten en reglementen** (...).”

“6.2. **Omkoping**, geschenken en privileges

U zult geen ongepast voordeel voorstellen, beloven of aanbieden aan een ambtenaar (of een derde partij) om deze persoon aan te sporen tot het verrichten of het zich onthouden van een handeling in het kader van zijn officiële opdrachten, met de bedoeling om een zakelijke relatie te handhaven of enig ongepast voordeel te verkrijgen of te behouden in het kader van de bedrijfsactiviteiten.”

Gedragcode

“Wees steeds **eerlijk en integer**. Dit geldt voor het bijhouden van de boeken - voornamelijk de financiële dossiers - en voor commerciële interacties met onze klanten, concurrenten, leveranciers en andere.

**Gehoorzaam ook aan alle wetten die deze relaties en activiteiten regelen.**”

“Commerciële omkoping

(...) **U mag niets van waarde vragen, ontvangen, geven of aanbieden in de vorm van steekpenningen of kortingen.** Deze praktijk is onethisch en onaanvaardbaar, zelfs als ‘iedereen het doet’ of ‘het noodzakelijk is om competitief te blijven’ in een bepaalde markt.”

Zakelijke gedragscode

Bij de opstelling van de gedragscode moet rekening worden gehouden met de input van alle afdelingen en met de meest uiteenlopende profielen in termen van functie, cultuur en diploma, zodat de code een stevige basis kan vormen voor een collectief en oprecht engagement ten aanzien van het bedrijf.

De verantwoordelijkheid voor dit document berust bij de Raad van Bestuur; de juridische afdelingen en HR-diensten zijn verantwoordelijk voor het doorhakken van knopen en het verzoenen van de mogelijk botsende visies van de werknemers, filiaalhoofden, marketingverantwoordelijken, interne controleurs, boekhouders, thesauriers en al wie dagelijks te maken heeft met de integriteit van het bedrijf.

De gedragscode weerspiegelt de identiteit van de onderneming en moet derhalve niet aan externe consultants of experts worden toevertrouwd, omdat zij niet vertrouwd zijn met de bedrijfscultuur. Grotere ondernemingen kunnen zich misschien laten adviseren door een grotere entiteit, zoals een beroepsfederatie, een handelsvereniging of een andere industriële of commerciële partner.

De gedragscode moet gemakkelijk leesbaar en voor iedereen verstaanbaar zijn. Juridisch en ander jargon moeten worden vermeden en het is raadzaam om de gedragscode te vertalen in de belangrijkste voertalen van het bedrijf en in de landstalen van de landen waar het bedrijf actief is.

### **Vragen die de werknemers zich kunnen stellen bij twijfel**

- Is het wettelijk?
- Is het ethisch?
- Is het conform de gedragscode?
- Geef ik hiermee het goede voorbeeld?
- Zou ik dit in de pers gepubliceerd willen zien?
- Kan ik iemand anders raadplegen?
- Hoe zou mijn mentor reageren op deze werkwijze?
- Kan dit onze aandeelhouders schaden?

Bij twijfel geldt een gouden regel: u moet worden gehoord en de zaken openlijk bespreken met uw hiërarchie of een vertrouwenspersoon.

#### **2.2.1. Alle vormen van corruptie uitsluiten**

De gedragscode moet uitdrukkelijk vermelden dat iedere vorm van corruptie of ongeoorloofde beïnvloeding, hetzij direct hetzij indirect, verboden is voor alle werknemers en medewerkers van de onderneming. Dit geldt in het bijzonder in de volgende omstandigheden:



### Relaties met ambtenaren

Een bedrijf kan, zelfs in het buitenland, bij handelsactiviteiten relaties onderhouden met ambtenaren of officiële vertegenwoordigers van de overheid. Op de transacties die gepaard gaan met dergelijke relaties zijn andere voorwaarden van toepassing dan op het handelsverkeer tussen particuliere bedrijven en sommige medewerkers van een privébedrijf die activiteiten van algemeen belang verrichten, kunnen, bij uitbreiding, ook worden beschouwd als ambtenaren.

### Relaties met klanten en leveranciers

Cruciaal voor een onderneming zijn haar relaties met klanten en leveranciers. Er wordt van de werknemer of medewerker verwacht dat hij zijn partners behandelt zoals hij zelf behandeld wil worden, ongeacht of zij uit de privé- of publieke sector komen. Leveranciers mogen van een partneronderneming verwachten dat hun zakenrelatie niet strijdig is met enig principe van haar gedragscode. De verantwoordelijke van elke relatie met een leverancier moet de naleving van de gedragscode als absolute voorwaarde vooropstellen bij ieder contract voor leveringen.

### Giften en gastvrijheid

Hoewel giften en gunsten een manier zijn om gevoelens van vriendschap uit te drukken of om genodigden welkom te heten, en hoewel zij vaak als een gebruikelijk onderdeel van tradities worden gezien, kunnen ze ook gebruikt worden als een vorm van smeergeld. Het aanbieden van gastvrijheid kan bijvoorbeeld in het ene land als volledig normaal worden aanzien terwijl het bij wet verboden is in een ander land.

**Giften** zijn geschenken in de vorm van voorwerpen of, in sommige gevallen, geld. Een gift wordt aangeboden bij een speciale gelegenheid zoals Nieuwjaar, een geboorte of een verjaardag, een bruiloft, of als uiting van dankbaarheid of vriendschap. In de zakenwereld zijn giften aan klanten of relaties bedoeld om banden aan te halen.

Buitensporige geschenken die ingaan tegen wat normaal en sociaal aanvaardbaar is, kunnen een vorm van omkoping zijn doordat ze een morele verplichting tot wederdienst inhouden. Frequente en royale giften creëren een gunstig klimaat voor een voorkeursbehandeling wanneer de ontvanger een beslissing moet nemen die de schenker aangaat.

**Gastvrijheid** omvat kosten die gemaakt worden om genodigden te vermaken, zoals bijvoorbeeld een uitnodiging voor een etentje in een sterrenrestaurant, een prestigieus sportief of cultureel evenement of het betalen van reis- en verblijfskosten. Buitensporige gastvrijheid kan ook een vorm van omkoping zijn.

In tal van landen zijn strikte regels van kracht voor giften en gastvrijheid die aan ambtenaren worden aangeboden. Het is dan ook wenselijk dat de betrokken bedrijven zich vooraf goed informeren, bijvoorbeeld bij de economische en commerciële attachés ter plaatse.

### **Drie basisprincipes voor aangeboden en giften en gastvrijheid in de gedragscode**

- Werknemers en derden mogen geen gift aanvaarden of aanbieden die het oordeel van de ontvanger op ongepaste wijze kan beïnvloeden of die deze indruk kan wekken.
- Werknemers mogen enkel redelijke maaltijden en giften met een symbolische waarde aanvaarden of aanbieden die in verhouding staan tot de omstandigheden. Werknemers mogen geen giften, maaltijden of ontspanning aanvaarden of aanbieden indien hierdoor het vermoeden kan bestaan dat deze worden aangeboden met de intentie van het beïnvloeden van de aard van de relatie.
- Wanneer hij de voor- en nadelen van een omstandigheid beoordeelt, moeten de werknemer de bevoegde autoriteiten in het bedrijf raadplegen alvorens hij eender welke gulle gift aanvaardt of aanbiedt.

Om de toepassing van deze beginselen te vergemakkelijken, moet de gedragscode zoveel mogelijk concrete regels ter zake verduidelijken.

#### **Enkele voorbeelden over het aanbieden of aanvaarden van giften en gastvrijheid**

“Geschenken of uitnodigingen die in het kader van lopende onderhandelingen worden aangeboden en die als een voordeel kunnen worden beschouwd, mogen niet worden aanvaard.

We moeten ons in alle omstandigheden onthouden van het vragen van gunsten of het aanbieden of aanvaarden van giften in contanten (geld, cheques, cadeaubonnen, reisvouchers, ...).

(...) Giften die een positieve en welwillende relatie helpen opbouwen ten aanzien van [het bedrijf] mogen wel aangeboden of aanvaard worden in het kader van de bedrijfsactiviteiten indien zij bescheiden (met een waarde lager dan 100 euro) en occasioneel zijn.

In het belang van een volledige transparantie is het toch raadzaam om dit gebaar te melden aan uw hiërarchische overste.”

Gedragcode

“Het aanbieden van geldmiddelen en kasequivalenten (cheques of cadeaubonnen, bijvoorbeeld) is onder geen beding aanvaardbaar. Zogenaamde “versoeplingsbetalingen” (kleine geldbedragen bedoeld om een administratief proces veilig te stellen of te versnellen) zijn niet toegestaan door [de onderneming].

Het verhullen van giften of ontspanning als liefdadigheidsgiften is een inbreuk op deze gedragscode en strookt niet met het groepsbeleid. Het is dan ook verboden.”

Gedragcode

“Giften en andere gunsten mogen enkel aangeboden of verstrekt worden aan handelspartners in zoverre dat ze bescheiden zijn, zowel in waarde als in aantallen, en voor zover de plaats en de tijdsgeest zich hiertoe lenen. Zelfs indien dergelijke geschenken aansluiten op de lokale handelspraktijken, hebt u niet het recht om gunsten in contanten of andere van handelspartners te ontvangen indien deze uw integriteit of onafhankelijkheid kunnen aantasten of de indruk wekken deze aan te tasten.

Als personeelslid of vertegenwoordiger van [de onderneming], hebt u niet het recht om gunsten in contanten of andere van handelspartners te ontvangen indien deze uw integriteit of onafhankelijkheid kunnen aantasten of de indruk wekken deze aan te tasten. Giften en andere gunsten mogen enkel aanvaard worden in zoverre dat zij bescheiden zijn, zowel in waarde als in aantallen, en voor zover de plaats en de tijdsgeest zich hiertoe lenen.

Indien u gunsten aangeboden of verstrekt krijgt die groter zijn dan de gebruikelijke zakengeschenken, moet u uw hiërarchische overste of het hoofd van de Corporate Legal Department onmiddellijk op de hoogte brengen.”

Gedragcode

“De kernpunten van het beleid inzake giften zijn de volgende:

- U mag geen giften vragen om een persoonlijk voordeel te halen in het kader van uw beroepsactiviteiten voor [de onderneming].
- [De onderneming] bepaalt de jaarlijkse limieten voor het type, de waarde en de aard van ongevraagde giften die mogen worden aanvaard.
- Het persoonlijk aanvaarden van kortingen of gratis diensten vanwege de leveranciers kan ook verboden worden indien u belast bent met het leveren van dezelfde soorten producten of diensten aan [de onderneming]. Deze kunnen als kortingen worden beschouwd.
- Aanvaard geen frequente giften, ook niet wanneer ze niet overdreven zijn en elk afzonderlijk de door [de onderneming] voorgeschreven waardelimieten niet overschrijden.
- Weiger giften die wel toegestaan worden door het beleid van [de onderneming] indien u weet of vermoedt dat deze gift strijdig is met het beleid van de werkgever van de schenker.
- Het beleid van [de onderneming] verbiedt ten stelligste het aanvaarden van andere geldsommen dan de gebruikelijke fooien die de partners doorgaans ontvangen in het kader van hun beroepsuitoefening.

Wees vertrouwd met het beleid; gebruik uw gezond verstand.

Neem niet alleen het beleid van [de onderneming] in overweging, gebruik ook uw gezond verstand bij het geven of aanvaarden van geschenken bij zakenrelaties. Wanneer u beslissingen neemt voor [de onderneming], laat u niet beïnvloeden door een gift aan te nemen die de schijn van ongepastheid zou wekken of de wet zou overtreden.”

Zakelijke gedragscode

### Belangenvermenging

Belangenvermenging is een bijzondere vorm van corruptie, die optreedt wanneer een individu of een groep zichzelf enig voordeel toekent bij de uitoefening van een beslissingsbevoegdheid, ongeacht of dat voordeel hemzelf of een naaste ten goede komt. Dit type van corruptie treedt erg vaak op bij de rekrutering van kennissen, of bij voorkeursbehandelingen voor kennissen bij de selectie van leveranciers van goederen of diensten.



De regels van de Internationale Kamer van Koophandel (ICC) om corruptie te bestrijden<sup>21</sup>, adviseren bedrijven om aanwezige en potentiële belangenconflicten goed op te volgen en op te lossen, met inbegrip van het loutere risico hierop, zowel op leidinggevend niveau als op alle niveaus van de werknemers of beambten. De tekst stelt ook dat men niet moet trachten voordeel te halen uit het feit dat andere bedrijven op de markt zich schuldig maken aan belangenconflicten.

### Boekhouding en financiën

De betrouwbaarheid van de boeken is een essentieel onderdeel van een wettelijk, eerlijk en doeltreffend bedrijfsbeheer. Bedrijven hebben de plicht om erop toe te zien dat hun boeken betrouwbaar, volledig en conform de toepasselijke regels en interne procedures zijn.

De zorg voor onberispelijke boekhoudkundige transacties is een gedeelde verantwoordelijkheid, die niet alleen de boekhoudkundige en financiële afdeling toekomt. De reputatie en de geloofwaardigheid van het bedrijf zijn afhankelijk van de nauwkeurigheid van de boeken en rapporten en de strikte naleving van de wetgeving betreffende effecten. Zij helpen het bedrijf om zijn wettelijke en reglementaire verplichtingen na te leven.

#### **Enkele voorbeelden ter illustratie van het feit dat iedereen verantwoordelijk is voor de juistheid van de boekhouding:**

Een werknemer kan worden vergoed voor de kosten die een beambte of verwante zonder medeweten van het bedrijf heeft gemaakt.

Valse facturen worden gebruikt om geldsommen uit een bepaalde entiteit te halen om een zwarte kassa te voeden.

De door een werknemer verstrekte informatie om voorzieningen aan te leggen voor een schuld die als dubieus wordt beschouwd, zou vals kunnen zijn.

Daarom mag geen enkele medewerker ooit betrokken zijn bij een frauduleuze transactie of oneerlijk gedrag van welke aard dan ook, dat betrekking heeft op eigendom, activa, rekeningen en verslagen van de vennootschap of een derde partij. Werknemers worden daarentegen gehouden tot het verstrekken van de meest nauwkeurige en volledige informatie in hun voorbereidingen en communicatie. Indien zij zich aan deze regels houden, zouden enkel opzettelijke handelingen bedoeld om transacties te ondermijnen of verkeerd in te schrijven of om geschriften te vervalsen, een inbreuk vormen op de gedragscode. Vergissen is immers menselijk.

---

<sup>21</sup> ICC (2011). ICC-standaarden ter bestrijding van corruptie. Gratis aan te vragen bij het Belgisch Comité van de Internationale Kamer van Koophandel (ICC Belgium): [info@iccwbo.be](mailto:info@iccwbo.be)

### 2.2.2. Hoe omgaan met een schending van de gedragscode?

Een leidinggevende of een werknemer die een onethisch of onwettig gedrag constateert of vermoedt, moet zijn hiërarchie hiervan op de hoogte kunnen stellen of raad kunnen vragen. Hiertoe moet de leidinggevende of de werknemer zich rechtstreeks kunnen wenden tot zijn hiërarchische overste, een leidinggevende in wie hij vertrouwen heeft of een vertegenwoordiger van de juridische afdeling of HR.

Elke melding te goeder trouw van een verdacht gedrag dat in strijd zou kunnen zijn met de gedragscode, moet vanzelfsprekend eerlijk en nauwkeurig zijn en bovendien binnen de kortst mogelijke termijn gebeuren. Het is vervolgens de taak van het bedrijf om het probleem aan te pakken en maatregelen te nemen om te voorkomen dat dit gedrag leidt tot een schending van de wet, of afbreuk doet aan de veiligheid en gezondheid van de werknemers, of de goede reputatie van het bedrijf schaadt.

#### Tuchtmaatregelen

De gedragscode moet duidelijk vermelden dat alle medewerkers van de onderneming - leidinggevend, kaderleden of werknemers - de gedragscode moeten naleven en dat er tuchtmaatregelen worden opgelegd aan al wie deze gedragscode overtreedt. Er moet uitdrukkelijk vermeld worden dat hierop geen uitzondering, privilege noch immuniteit wordt getolereerd.

Bij een inbreuk op een bepaling van de code, is het aan de directie om de passende, evenredige en afschrikkende tuchtstraf te bepalen en de situatie recht te trekken. Bij constatering van een herhaalde inbreuk moeten er maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen. Ernstige en aanhoudende schendingen van de code die de reputatie van de onderneming ernstig schaden, kunnen bestraft worden met het ontslag van de rechtstreeks betrokken persoon en van de hiërarchische overste(n).



## 2.3. Definitie van de verantwoordelijkheden en procedures

### 2.3.1. Het bedrijfsprogramma inzake ethiek en compliance<sup>22</sup>

Bedrijven die beschikken over een solide ethische basis en toegewijde leidinggevenden, zijn het best uitgerust om het hoofd te bieden aan mogelijke crisissen. Bovendien herstellen ze sneller dan andere, minder goed voorbereide bedrijven. Het programma voor bedrijfsethiek en compliance staat centraal en behelst drie actiepunten: voorkomen, opsporen en ingrijpen.

We schreven eerder dat “de beoordeling van de risico’s inzake ethiek en compliance vaak geïntegreerd wordt in een algemene risicoanalyse van het bedrijf”. Welnu, ook het programma voor bedrijfsethiek en compliance is verbonden met andere risico’s dan corruptie - in de meeste gevallen zijn de betrokken domeinen:

- antiwitwassen
- anticorruptie
- controle bij export en import<sup>23</sup>
- mededingingsrecht

Al naargelang de bedrijfsstructuur en de activiteitensector, houdt het programma voor bedrijfsethiek en compliance zich ook bezig met andere domeinen, zoals:

- de rechten van de mens
- de controles en procedures voor de verstrekking van informatie (CPCI)
- handel met voorkennis

Hoewel de programma’s voor bedrijfsethiek en compliance zich doorgaans toespitsen op de juridische naleving, worden ze vaak aangevuld met documenten die de bedrijfswaarden beschrijven. De bedoeling daarvan is om de werknemers en handelspartners aan te sporen om de hoogste ethische standaarden na te streven in hun dagelijkse beroepsuitoefening.

---

22 Lees ook: Desmet C. (2013). “Chapter 8: The Ethics and Compliance Function and Its Interface with Management, Control, and Audit” in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC.

23 Zie website over export controles en economische sancties: [www.worldtradecontrols.com](http://www.worldtradecontrols.com). Een initiatief van ICC Belgium en het VBO om ondernemingen een gecoördineerd Europees en Amerikaans perspectief over deze materie gratis aan te bieden.

### **Elementen van een efficiënt ethiek- en complianceprogramma**

Uittreksel uit de ICC-standaarden ter bestrijding van corruptie (2011)<sup>24</sup>

Elk bedrijf zou moeten overwegen om in zijn programma [inzake ethiek en compliance] de hieronder beschreven goede praktijken gedeeltelijk of in hun geheel op te nemen. Het kan uit de volgende opsomming de maatregelen kiezen die het het meest geschikt acht om corruptie te voorkomen, omdat geen enkele maatregel een dwingend karakter heeft:

- a) een sterk, uitdrukkelijk en zichtbaar engagement uitspreken ten aanzien van het complianceprogramma van het bedrijf, vanuit de Raad van Bestuur of enig ander orgaan dat de hoogste verantwoordelijkheid draagt binnen de onderneming alsook vanuit de hogere hiërarchische rangen (“de toon wordt van bovenuit gezet”);
- b) een duidelijk omschreven en zichtbaar beleid voeren dat de regels omvat en dat wordt opgelegd aan alle leidinggevenden, kaderleden, werknemers en derden en dat van toepassing is op alle binnen- en buitenlandse dochterondernemingen;
- c) de Raad van Bestuur of eender welk ander orgaan dat de eindverantwoordelijkheid draagt, of een van de comités, belasten met het uitvoeren van regelmatige risicobeoordelingen en onafhankelijke controles om na te gaan of de regels worden nageleefd en om desgevallend maatregelen en corrigerende beleidslijnen voor te stellen; Deze maatregel kan aansluiten op een bredere controle van de compliance en/of een risicoanalyse van het bedrijf;
- d) elke persoon, op eender welk bedrijfsniveau, verantwoordelijk stellen voor de naleving van het bedrijfsbeleid en laten deelnemen aan het interne complianceprogramma;
- e) een of meer hogere kaderleden aanstellen (voltijds of deeltijds) om het complianceprogramma te superviseren en te coördineren en deze personen de nodige middelen, gezag en onafhankelijkheid waarborgen; deze personen op gezette tijden laten rapporteren aan de Raad van Bestuur of aan eender welk orgaan dat de eindverantwoordelijkheid draagt of aan een van de comités binnen het bedrijf;
- f) desgevallend richtsnoeren publiceren die de vereiste gedragingen omschrijven om de door het bedrijfsbeleid en -programma verboden gedragingen te voorkomen;

---

<sup>24</sup> ICC (2011). ICC standaarden ter bestrijding van corruptie. Gratis aan te vragen bij het Belgisch Comité van de Internationale Kamer van Koophandel (ICC Belgium): [info@iccwbo.be](mailto:info@iccwbo.be)

- g) op basis van een gestructureerde aanpak van het risicobeheer de nodige controles uitvoeren voorafgaandelijk aan de aanwerving van leidinggevend- den, kaderleden en werknemers en aan de keuze van handelspartners bij een risico op corruptie of omzeiling van de regels;
- h) financiële en boekhoudkundige procedures voor eerlijke en nauwkeurige boekhoudingen en documenten opstellen zodat deze niet kunnen gebruikt worden voor corruptieve praktijken of om dergelijke praktijken te verdoe- zelen;
- i) efficiënte controle- en rapporteringssystemen opstellen en handhaven, met inbegrip van onafhankelijke audits;
- j) een regelmatige interne en externe communicatie van het anticorruptie- beleid van het bedrijf voeren;
- k) de leidinggevend- en kaderleden, werknemers en handelspartners zoveel als nodig begeleiden met raadgevingen, een opleiding om de corruptieri- sico's in de dagelijkse bedrijfsverrichtingen te leren identificeren en een opleiding in leiderschap;
- l) bij de evaluatie en bevordering van kaderleden een examen invoeren dat peilt naar hun ethische vaardigheden; de verwezenlijking van de doelstel- lingen niet enkel meten aan de hand van financiële indicatoren, maar ook in functie van de wijze waarop deze doelstellingen zijn behaald en de mate waarin het anticorruptiebeleid van het bedrijf hierbij werd nageleefd;
- m) vertrouwelijke kanalen in het leven roepen zodat elkeen zijn bezorgdheden kan uiten, advies kan vragen of te goeder trouw geconstateerde of rede- lijkerwijs vermoede inbreuken kan melden zonder angst voor vergelding of discriminerende of disciplinaire maatregelen. De melding kan verplicht of vrijwillig zijn, al of niet anoniem. Elke melding te goeder trouw moet onderzocht worden;
- n) reageren op de gemelde of geconstateerde gebreken met passende corri- gerende en disciplinaire maatregelen en overwegen om de implementatie van het ondernemingsbeleid op gepaste wijze openbaar te maken;
- o) overwegen om het compliance-programma van het bedrijf te verbeteren door een certificering, een controle of externe bekrachtiging te vragen; en
- p) gezamenlijke initiatieven steunen, bijvoorbeeld door anti-corruptieverdra- gen voor te stellen of te steunen die verband houden met specifieke pro- jecten of langetermijninitiatieven in samenwerking met de overheid en/of collega's uit verschillende economische sectoren.

### **2.3.2. De verantwoordelijkheid van het programma inzake bedrijfsethiek en compliance**

#### **Leiderschapsethiek**

Het zijn de hoogste geledingen van het bedrijf die vorm moeten geven aan het programma voor bedrijfsethiek en compliance, het moeten opnemen in het DNA van het bedrijf en de bevoegdheden moeten delegeren om het effectief te maken. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de inhoud van de gedragscode en de voltallige directie moet doordrongen zijn van de ethische waarden van het bedrijf. Zoals we later zullen zien, is een uitdrukkelijke interne en externe communicatie over anticorruptie een noodzakelijke voorwaarde om de werknemers en handelspartners vertrouwd te maken met de richtlijnen hieromtrent.

Het is niet alleen van cruciaal belang dat de Raad van Bestuur de gedragscode van het bedrijf en alle toepasselijke standaarden goedkeurt, maar ook dat hij op de hoogte wordt gebracht van de belangrijkste inbreuken of problemen op het vlak van ethiek en compliance binnen het bedrijf. Hij moet ook regelmatig gebrieft worden over de specifieke risico's en de doeltreffendheid van het programma om deze risico's te bestrijden. De Raad van Bestuur, zijn auditcomité of eender welk ander comité, moet rechtstreeks en regelmatig overleg plegen met de hoofdverantwoordelijke voor compliance en ethiek.

#### **Een erkend verantwoordelijke binnen het bedrijf**

Zoals vermeld in punt e) van vorig kaderstuk, worden bedrijven doorgaans aangespoord om "een of meer hogere kaderleden (voltijds of deeltijds) aan te stellen om het complianceprogramma te superviseren en te coördineren met de nodige middelen, gezag en onafhankelijkheid". Vaak wordt deze functie "chief officer Naleving en Ethiek", of in het Engels "Chief Ethics and Compliance Officer" genoemd. In een kmo kan deze functie soms deeltijds worden ingevuld, terwijl een grote multinationale onderneming een volledige afdeling met enkele tientallen, soms honderdtallen medewerkers belast met deze taak.

De beleidsregels voor ethiek en compliance van het bedrijf en de communicatie hierover moeten niettemin zorgvuldig worden bestudeerd en consistent blijven met het algemene, centrale of decentrale bestuur, en er moet rekening worden gehouden met alle bijzonderheden van het bedrijf en de specifieke productgroepen die onder dit beleid vallen.

Daarom kunnen bedrijven die actief zijn in sterk gereguleerde sectoren gemakkelijker iemand aanstellen die verantwoordelijk is voor zowel het ethische beleid als de implementatie, monitoring en handhaving van het programma; andere geven

er de voorkeur aan om het uitstippelen van het ethische beleid toe te vertrouwen aan functies van de technestructuur (zoals de directie van de juridische dienst, de financiële afdeling of HR) en de verantwoordelijkheid voor de praktische uitvoering en de controle van het programma te delegeren aan de hiërarchische lijn. In dit geval kan er een verantwoordelijke ethiek en compliance worden aangesteld die eerder advies, ondersteuning en rapportering verstrekt.

Er bestaat hoe dan ook geen ideaal standaardmodel. Men moet in het achterhoofd houden dat de wisselwerking tussen de hiërarchie, de controle, de audit en de verantwoordelijke ethiek en compliance binnen de onderneming afhankelijk is van het gekozen bestuursmodel voor ethiek en naleving.

### 2.3.3. Procedures

#### Regelmatige interne communicatie

Er moet regelmatig gecommuniceerd worden over het bestaan van (geschreven) regels voor ethiek en compliance in de onderneming. Al wie voor de onderneming werkt, moet zich ook permanent kunnen voeden met de essentie van deze regels in de meest eenvoudige en concrete bewoording: “geen smeergeld”, “alle plaatselijke wetten naleven”, “de regels van eerlijke mededinging naleven”, “bij professionele beslissingen de belangen van het bedrijf boven uw eigen belang stellen”, ...

Een trefzekere manier om de interne communicatie over compliance het hele jaar door te versterken, is om regelmatig de huidige gedragscode in herinnering te brengen en te wijzen op veranderingen in de reglementen. Vooral voor kwetsbare functies is dit van groot belang. Sterker nog, herhaling is niet alleen een goede manier om de betrokkenen te onderrichten, het is ook een bewijs van de samenhang van de onderneming op dit gebied, en van haar engagement om haar werknemers en zakenpartners te helpen om zich aan de hoogste ethische normen te houden.

#### Opleiding en bewustmaking

Het is door haar werknemers en handelspartners bewust te maken<sup>25</sup> dat de onderneming zich op de meest concrete manier kan wapenen tegen corruptie en andere risico's van ethische aard. Aangezien de regelgeving voor het bedrijfsleven en de internationale handel steeds complexer wordt, zijn opleidingen voor het personeel en alle belanghebbenden de beste manier om een boodschap van compliance over te brengen.

---

25 Lees ook: Lagache C. (2013), “Chapter 10: Education and Training” in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC.

Het aanleren van nieuwe reflexen om in het dagelijkse beroepsleven geen smeergeld aan te bieden, te weerstaan aan verzoeken of afpersingen, te weigeren om zwarte kassa's aan te leggen, problematische giften of gastvrijheid te weigeren, onwettige politieke steun af te keuren, enz., kan complexer blijken dan wat wordt verwacht in omgevingen waar dergelijke gedragingen als normaal worden beschouwd.

Via opleidingen moeten alle deelnemers bewust worden gemaakt van hun individuele verantwoordelijkheid zoals bepaald in het programma voor bedrijfsethiek en compliance. Zij moeten voldoende ondersteund worden om de juiste beslissing te nemen in risicovolle situaties. Het is zaak om de juridische aspecten van de gedragscode en de toepasselijke reglementering te verzoenen met de handelsactiviteiten van de onderneming.

Opleidingen zijn pas efficiënt als de deelnemers in een realistische situatie worden ondergedompeld, waardoor zij goede reflexen kunnen ontwikkelen. Alle theorie zou moeten worden geïllustreerd met concrete gevallen van ervaringen op het terrein. De opleiding kan bovendien ook een instrument van risicoanalyse worden, omdat deelnemers er in de mogelijkheid verkeren om op een open manier te spreken over hun ervaringen op het terrein. Dat kan, indien nodig, leiden tot nieuwe maatregelen.

### **Opleidingen: voor wie, door wie en wanneer?**

**Voor wie?** Het voltallige personeel van de onderneming, met inbegrip van de leden van de Raad van Bestuur, zou een basisopleiding compliance moeten volgen. Voor sommige werknemers kunnen meer specifieke opleidingen worden ingericht, afhankelijk van hun functie en plaats van tewerkstelling.

**Door wie?** Kleine ondernemingen kunnen een beroep doen op opleidingen door gespecialiseerde externe bedrijven, al bestaat het risico dat deze opleidingen geen realistische praktijkoefeningen omvatten die specifiek gericht zijn op de activiteitssector van de betrokken onderneming. De onderneming kan, indien mogelijk, verkiezen om haar eigen instructeurs op te leiden. Die kunnen dan een programma opstellen dat volledig is afgestemd op de cultuur en de activiteiten van hun bedrijf.

**Wanneer?** De opleidingen kunnen niet beperkt blijven tot een loutere formaliteit en moeten regelmatig worden herhaald zonder routineus te worden. Elke nieuwkomer zou binnen de maand volgend op zijn aanwerving een compliancetraining moeten kunnen volgen. Significante veranderingen in de gedragscode moeten in een specifieke opleiding worden opgenomen.





### Monitoring en zelfbeoordeling

De directie moet haar werknemers of zakelijke partners informeren over de wetten en normen die van kracht zijn in de landen waar het bedrijf actief is, en het is haar plicht om te controleren of deze voorwaarden worden weerspiegeld in de bedrijfsprocedures. Het is ook de taak van de directie om regelmatige controles uit te voeren om zich ervan te vergewissen dat deze procedures ook efficiënt zijn.

De aangewezen persoon voor ethiek en compliance binnen het bedrijf werkt op verschillende tijdstippen samen met de hiërarchie, in het bijzonder wanneer de beleidslijnen en de regels worden bijgewerkt, of om de implementatie ervan op te volgen. De invloed van deze persoon en de intensiteit van zijn activiteiten zal uiteraard afhankelijk zijn van verantwoordelijkheid en de middelen die hij hiervoor ter beschikking krijgt.

Tot slot: het vertrouwen in het programma voor bedrijfsethiek en compliance bouwt voort op en wordt versterkt door een passende mix van monitoring en periodieke oefeningen van zelfbeoordeling van de compliancecontroles.

#### 2.3.4. Controleprocedures voor derden

##### Agenten, tussenpersonen en andere derden

Onder derden<sup>26</sup> wordt verstaan al wie diensten of goederen levert aan de onderneming, ongeacht de mate waarin dit gebeurt. Deze categorie omvat onder andere agenten, prospectieconsulenten, vertegenwoordigers, douanebeambten, polyvalente consultants, resellers, onderaannemers, franchisenemers, advocaten, boekhouders en andere tussenpersonen, maar ook leveranciers van apparatuur of materialen, en alle partners van het bedrijf of mede-ondernemers in een joint venture, enz. Derden kunnen optreden namens de onderneming in zaken als mar-

---

<sup>26</sup> Lees ook: Battaglia R.J. (2013), "Chapter 14: Agents, Intermediaries, and Other Third Parties" in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC.

keting, verkoop, contractonderhandeling, het verkrijgen van vergunningen of andere machtigingen of bij eender welke activiteit ten voordele van het bedrijf of als onderaanneming in de logistieke keten.

Vanuit het oogpunt van de naleving van de regelgeving over de bestrijding van corruptie van buitenlandse ambtenaren, houden al deze derden een zeker risico in voor een bedrijf dat grensoverschrijdende commerciële activiteiten uitoefent. De ene houdt meer risico's in door de aard van zijn functie, omdat hij een vertegenwoordiger van de regering of een verwante kan zijn, of omdat hij verbonden kan zijn met een overheidsbedrijf of hieraan gelijkgesteld kan zijn. De andere houdt eerder een risico in doordat hij banden met deze eerste onderhoudt en door de manier waarop deze banden worden onderhouden. De aansprakelijkheid van de onderneming voor de handelingen van deze derden hangt af van de aard van de relatie, maar houdt doorgaans risico's in als gevolg van de plaatsvervangende verantwoordelijkheid.

Het contract tussen het bedrijf en zijn agenten legt de aansprakelijkheid voor hun daden gedurende de uitvoering van hun diensten doorgaans bij het bedrijf, terwijl de regels die grensoverschrijdende corruptie aan banden leggen, de plaatsvervangende verantwoordelijkheid zelfs uitbreiden naar andere partijen, met name de dienstverleners. Sommige regels zijn strenger dan andere. Men denke hier bijvoorbeeld aan de Amerikaanse autoriteiten<sup>27</sup>. Het beperken van de juridische risico's vraagt vooral om preventieve maatregelen en het opsporen van mogelijke frauduleuze betalingen door de handelspartners.

In het algemeen stimuleren de richtsnoeren van de Internationale Kamer van Koophandel (ICC) van 2010 inzake agenten, tussenpersonen en andere derden bedrijven om procedures in te stellen om hun (nieuwe) handelspartners in het kader van hun relatie met de onderneming en haar anticorruptiebeleid te onderzoeken, op te leiden en op te volgen.

### **Methode van voorafgaand onderzoek**

Het grootste probleem voor het opzetten van een methode van voorafgaand onderzoek, ook wel bekend als "due diligence", is de weerstand van zowel interne medewerkers die dit soms als een administratieve last beschouwen, als van de betrokken partijen zelf, ook wanneer zij zich bewust zijn van het belang van het probleem en tot medewerking bereid zijn.

Daarom is het belangrijk dat elke stap van het voorafgaande onderzoek duidelijke doelstellingen vooropstelt. Om te anticiperen op mogelijke verontwaardigde reac-

---

<sup>27</sup> Zie punt 1.2.4. Extraterritorialiteit.

ties van betrokkenen met een andere bedrijfscultuur of met een hogere functie, moet men kunnen aantonen dat het een standaardbedrijfsprocedure betreft en geenszins een teken van wantrouwen is.

Het onderzoek moet vanzelfsprekend flexibel zijn en in verhouding staan tot het risiconiveau van de betreffende regio waar de onderneming of de kandidaat-derde partij actief is, tot de aard van de contacten die zij er heeft en de activiteiten die zij er uitoefent. Gedurende dit onderzoek moet steeds het uiteindelijke doel voor ogen worden gehouden: aantonen dat de onderneming de nodige aandacht heeft besteed aan het opsporen van alle compliancerisico's in haar relatie met de derde partij, en dat zij alle redelijke maatregelen heeft genomen om deze risico's te controleren en uit te sluiten.

De partij die om dit onderzoek verzoekt is doorgaans de persoon die ook als eerste in contact komt met de derde kandidaat en aldus in staat is om de volgende vragen te beantwoorden:

- Aan welke behoefte van de onderneming beantwoordt deze nieuwe derde?
- Hoe werd hij geïdentificeerd?
- Over welke commerciële en technische vaardigheden beschikt hij?
- Hoe kan de aard en het bedrag van zijn verloning commercieel worden verantwoord?
- ...

**Interessante documentatie te verstrekken door de persoon die verzoekt om een voorafgaand onderzoek van een derde partij:**

**Inlichtingen van commerciële aard:** kopieën van alle gekregen documentatie, met inbegrip van de inschrijvingsakte van de onderneming.

**Inlichtingen over het eigendom:** staat een overheidsagent op de lijst van de aandeelhouders of bestuurders?

**Inlichtingen over compliance:** kopie van de gedragscode, certificaten en andere.

Deze informatie wordt aangevuld met een onderzoek uitgevoerd door een persoon die belast is met het voorafgaande onderzoek (om het risico op belangenvermenging te beperken en snellere resultaten te behalen, kunnen bedrijven met meer dan 250 werknemers ook een team samenstellen dat eventueel wordt bijgestaan door externe specialisten):

- eerdere relaties van de kandidaat-derde met het bedrijf (vooral de reikwijdte van de eventuele eerdere overeenkomsten met het bedrijf, de bedragen van alle eerdere betalingen en het mogelijke totaalbedrag dat het bedrijf aan de kandidaat-derde betaalt als tegenprestatie voor alle overeenkomsten met het bedrijf);
- de antecedenten en de reputatie van de kandidaat-derde;
- het toetsen de vooropgestelde verloning van de kandidaat-derde aan de interne richtsnoeren van het bedrijf ter zake en de beschikbare externe referenties;
- ...

#### **Kernacties van de interne audit**

- Alle inlichtingen die de verzoekende persoon niet heeft kunnen terugvinden, aanvullen.
- Alle eventuele tegenstrijdigheden verifiëren.
- Nagaan of de kandidaat-derde en de belangrijkste bestuurders en aandeelhouders niet op de lijst staan van individuen en entiteiten waarop sancties van toepassing zijn, of in juridische databanken omwille van eerdere of huidige geschillen.
- Het eventuele contract toetsen aan de toepasselijke wetgeving ter plaatse.
- Indien nodig, inlichtingen inwinnen bij andere klanten of in het zakenmilieu.
- In het contract clausules opnemen over compliance en ethiek en de wijze van betaling.

Tot slot kan de kandidaat-derde zelf ook bijdragen aan deze audit door een vragenlijst te beantwoorden en documenten, verklaringen en waarborgen te verstrekken over zichzelf en over zijn handelspraktijken, waardoor hij de verantwoordelijkheid opneemt voor zijn toekomstig gedrag:

- basisinformatie over de kandidaat-derde en zijn kwalificaties (bv. belangrijkste bestuurders, faciliteiten, personeel, belangrijkste productlijnen, aard en geschiedenis van zijn activiteiten);
- eigendommen en andere deelnames (bijvoorbeeld bedrijven die verbonden zijn aan de kandidaat-derde, of die eigendom zijn van de kandidaat, of die hij bestuurt of vertegenwoordigt);
- het statuut van de kandidaat-derde (bijvoorbeeld het feit dat de eigenaars, bestuurders of werknemers van de kandidaat-derde overheidsbeambten zijn of zijn geweest);

- andere banden met overheidsbeambten (bijvoorbeeld familieverbanden of andere);
- financiële gegevens;
- lopende of uitgesproken rechtszaken betreffende de activiteiten van de kandidaat-derde;
- inlichtingen over lopende of eerdere gerechtelijke onderzoeken, sancties, verboden of veroordelingen in overeenstemming met het lokale of buitenlandse strafrecht, voor strafbare feiten die verband houden met corruptie, witwassen van geld of overtredingen van wet- en regelgeving op bedrijven;
- zakelijke referenties (houd rekening met eventuele beperkingen die worden opgelegd door de lokale wetgeving, bijvoorbeeld de vertrouwelijkheid van gegevens over de werknemers van de kandidaat-derde).

Bedrijven kunnen doorgaans ook inlichtingen inwinnen bij andere externe bronnen door:

- in de mate van het mogelijke, contact op te nemen met de referenties van de derde (bijvoorbeeld banken en zakenpartners);
- de lokale pers en publiek toegankelijke informatiebronnen te raadplegen door;
- onlinedatabanken te doorzoeken of rapporten op te vragen bij onafhankelijke ondernemingen die financiële en andere gegevens over commerciële entiteiten verzamelen;
- de databanken van overheidsinstellingen te raadplegen met de namen van partijen waarop sancties van kracht zijn;
- in de mate van het mogelijke, diplomatische medewerkers en andere gouvernementele bronnen te raadplegen om informatie in te winnen over de kandidaat en de regio waar hij actief is;
- een bedrijf onder de arm te nemen dat gespecialiseerd is in voorafgaande onderzoeken;
- een lokale jurist te vragen of de overeenkomst tussen het bedrijf en de derde in overeenstemming is met de plaatselijke wetgeving en met de voorwaarden van het referentiecontract met de klant;
- ook inlichtingen te verzamelen en te toetsen bij onafhankelijke bronnen.



### 2.3.5. De voorwaarden van de relaties tussen handelspartners controleren

De schriftelijke overeenkomst die het akkoord tussen de handelspartners bezegelt, moet, onder andere, melding maken van de instemming van de zakenpartner om zich gedurende de volledige looptijd van de overeenkomst te schikken naar de geldende anticorruptiewetten en de gedragscode van de onderneming; hij dient hierin ook te bevestigen dat hij nooit betrokken is geweest bij onwettige praktijken die verband houden met het voorwerp van de overeenkomst.

Deze garantie is veel meer dan een administratieve formaliteit - en de handelspartner kan hier enige terughoudendheid aan de dag leggen, wat een waarschuwingssignaal zou moeten zijn. Het is ook een bescherming in geval van betwisting en een manier om eventuele maatregelen te rechtvaardigen die zouden moeten worden genomen in geval van een inbreuk, zoals een staking van betaling, een contractbeëindiging, een rapportage aan de autoriteiten of andere.

#### Anticorruptiebepaling

Zelfs na de controle van de referenties van een kandidaat-handelspartner, moet de toekomst van de contractuele relatie gevrijwaard worden. De opname van een anticorruptieclausule<sup>28</sup> beschermt de integriteit van het bedrijf en verzekert een contractuitvoering die vrij is van corruptie of andere frauduleuze praktijken waarvoor het bedrijf, zij het indirect, verantwoordelijk kan worden gesteld.

Op dit punt van de onderhandeling, is het raadzaam om een bepaling op te nemen die in een neutrale context tot stand komt. De Internationale Kamer van Koophandel (ICC) stelt hier voor om de ICC anticorruptieclausule in het contract op te nemen<sup>29</sup>.

---

28 Lees ook: Vincke F. (2013), "Chapter 16: The ICC Anti-corruption Clause (2012)" in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC.

29 ICC (2012), ICC Anti-corruption Clause: <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/buisness-ethics-documents/icc-anti-corruption-clause/>.

## De anticorruptieclausule van de ICC

### 2 pijlers

1. de uitdrukkelijke verbintenis van de partijen om de anticorruptie-compliance te respecteren in hun contractuele relaties.
2. de wil om in deze context de onaantastbaarheid van de overeenkomsten te waarborgen door het wederzijds vertrouwen te handhaven gedurende de volledige looptijd van het contract.

### 3 opties

Optie 1: een beknopte versie van de clausule, die verwijst naar deel I van de ICC standaarden ter bestrijding van corruptie (2011)<sup>30</sup> die uitdrukkelijk alle vormen van corruptie verbieden.

Optie 2: in deze versie worden in de tekst van de overeenkomst alle bepalingen van hoofdstuk 1 van de ICC-standaarden ter bestrijding van corruptie (2011) opgenomen, wat het engagement van de partijen explicieter maakt en de beste oplossing is voor langere, meer uitgewerkte en complexe contracten.

Optie 3: deze optie vertrekt vanuit een andere verbintenis. De partijen verklaren een anticorruptieprogramma te hebben opgezet (of verklaren op het punt te staan om dit te doen) zoals beschreven in de ICC standaarden ter bestrijding van corruptie (2011).

Bijgaand treft u in deze gids een meer uitgewerkt voorbeeld van de anticorruptieclausule voor handelscontracten.

---

<sup>30</sup> ICC (2011). ICC-standaarden ter bestrijding van corruptie Gratis aan te vragen bij het Belgisch Comité van de Internationale Kamer van Koophandel (ICC Belgium): [info@iccwbo.be](mailto:info@iccwbo.be).



## 2.4. Het bedrijf, de klanten en de betrokken partijen informeren<sup>31</sup>

### 2.4.1. Intern

De implementatie van een programma voor bedrijfsethiek en compliance volstaat niet om de integriteitscultuur van het bedrijf te veranderen. Het is nochtans verleidelijk om het tegendeel te denken. De directie kan immers geloven dat de loutere aanwezigheid van een dergelijk programma vanzelf een mentaliteitswijziging teweegbrengt. Niets is minder waar. Het programma kan immers niet alles en moet ondersteund worden door zowel interne communicatie als menselijke middelen. Op de lange termijn versterkt een succesvolle overgang naar eerlijke handelspraktijken de ontwikkeling van een onderneming en de vaardigheden van haar medewerkers.

Voor verkoopteams, bijvoorbeeld, bestaat de uitdaging er soms in om van een prestatiecultuur op korte termijn die enkel onmiddellijk resultaat in aanmerking neemt bij de berekening van bonussen en andere beloningen, te veranderen naar een effectieve commerciële langetermijnvisie die een groter marktaandeel en stabiele winst vooropstelt. Dit betekent dat verkopers en hun directie meer verantwoordelijkheid opnemen in de selectie van hun partners, wat betekent dat zij meer omzichtigheid en soms meer geduld aan de dag moeten leggen.

Dit betekent ook dat zij zich op het terrein meer moeten profileren door uitmuntende technische vaardigheden en een cultuur van dienstverlening aan de klant dan sommige concurrenten die misschien eerder geneigd zijn om corruptieve praktijken te tolereren. In dat geval kan de onderneming best de technische vaardigheden in die zin ondersteunen en opleidingen in verkooptechnieken en onderhandelingsstactiek organiseren.

---

<sup>31</sup> Lees ook: Burger-Scheidlin M. (2013). "Chapter 17: Managing the Transition to a Clean Commercial Policy" in ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC.



Dit impliceert tot slot dat er moet worden gecommuniceerd over de individuele risico's voor wie betrokken geraakt bij corruptie en dat er informatie moet worden verstrekt over de beschikbare instrumenten voor zelfreflectie over de gevolgen van (on)eerlijke handelspraktijken voor de eigen loopbaan. Deze middelen zijn onder andere de website van de FOD Justitie<sup>32</sup>, de website van de Verenigde Naties<sup>33</sup>, het Belgisch comité van de Internationale Kamer van Koophandel (ICC Belgium) en Transparency International Belgium en hun beschikbare instrumenten en activiteiten rond dit thema.

### **Sancties die België oplegt aan wie schuldig wordt bevonden aan corruptie**

Op grond van artikel 246 -249 van het Strafwetboek (omkoping van een Belgische ambtenaar), kan de dader, afhankelijk van de ernst van de overtreding en de aard van de gepleegde corruptie (de daad kan worden omschreven als regelmatig, onrechtmatig of strafbaar) worden veroordeeld tot een gevangenisstraf van 6 maanden tot vijftien jaar en een geldboete van 3.000 tot 600.000 euro (voor rechtspersonen kan dit dus oplopen tot een geldboete van 2,16 miljoen euro).

Op grond van artikel 250 van het Strafwetboek (omkoping van een buitenlandse ambtenaar), kan de dader worden veroordeeld tot een gevangenisstraf van maanden tot vijftien jaar en een geldboete 1800 euro tot 3 miljoen euro – aangezien de minimumgeldboetes 3x zo hoog zijn en de maximumgeldboetes 5x zo hoog.

#### **2.4.2. Vanuit het oogpunt van de klant**

Sommige ondernemingen zouden kunnen vrezen om in bepaalde marktsegmenten klanten te verliezen wanneer zij een nieuw beleid inzake ethiek en compliance aankondigen. Zij vrezen de mogelijke gevolgen voor de bestaande overeenkomsten. Het is inderdaad niet ondenkbaar dat een bedrijf hierdoor in een kwetsbaardere positie belandt bij belangrijke lopende onderhandelingen. Wachten op een gunstiger moment lijkt soms de oplossing. Maar de ervaring leert ons dat als het bedrijf producten aanbiedt die uniek genoeg zijn en de commerciële relatie oprecht is, de meeste klanten niet afhaken.

Als er bepaalde regelingen van kracht waren, dan is het zaak om tactvol maar onwrikbaar de nieuwe gedragscode te verdedigen om zo min mogelijk klanten te verliezen. Hiervoor zal het soms nodig zijn om, bijvoorbeeld, achterhaalde afspraken met een onwillige inkoopverantwoordelijke te rapporteren aan de eigenaar of

---

<sup>32</sup> Deel over corruptie op de website van de FOD Justitie: [http://justitie.belgium.be/nl/themas\\_en\\_dossiers/veiligheid\\_en\\_criminaliteit/corruptie](http://justitie.belgium.be/nl/themas_en_dossiers/veiligheid_en_criminaliteit/corruptie).

<sup>33</sup> Deel over corruptie op de website van de UNODC: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/>.

de baas van het betrokken bedrijf, of te dreigen om dit te doen. Soms moeten er oplossingen gevonden worden zodat de tegenpartij zijn gezicht kan redden. Een andere mogelijkheid is dat de verantwoordelijken binnen het verkoopteam herschikt worden zodat er geen twijfel bestaat dat sommige regelingen uit het verleden definitief tot het verleden behoren.

De boodschap bij onderhandelingen met een klant die profijt haalde uit praktijken die niet langer stroken met het nieuwe programma voor bedrijfsethiek en compliance moet duidelijk zijn: “het bedrijf wil verder zaken doen met u, en u de kans bieden om competitief te zijn, maar we kunnen geen steekpenningen meer toestaan”. Let op, er wordt nooit onderhandeld over minder smeergeld, over regelingen met een beperktere reikwijdte of over een beperking van het aantal regelingen. Er kan eventueel worden onderhandeld over extra kortingen, voor zover wettelijk toelaatbaar.

Tijdens de overgang naar een integriteitsbeleid kan het ook verstandig zijn om juridische experts in te huren om de geldigheid van de lopende contracten tussen het bedrijf en de klanten van een aantal dubieuze markten te controleren. Regelingen uit het verleden mogen immers de nieuwe en gezonde zakelijke relaties niet belemmeren.

### **2.4.3. Het grote publiek en de betrokken partijen**

Een geslaagde anticorruptieverbintenis moet openbaar kunnen worden gemaakt en gecommuniceerd worden aan alle mogelijke media, met inbegrip van sociale media, de lokale en nationale pers en de communicatiekanalen van sectorfederaties en kamers van koophandel.

Een doeltreffende externe communicatie zal de geloofwaardigheid van het beleid inzake ethiek en compliance van het bedrijf op de internationale markten versterken.

Ook wordt aanbevolen dat het anticorruptiebeleid van het bedrijf aansluit op andere initiatieven die het bedrijf zou hebben genomen inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), klimaatkwesities of om te voldoen aan nieuwe wetgevingen.

De algemene boodschap over de invoering van een anticorruptiebeleid is dat de bedrijfsleiders de ambitie koesteren om van hun onderneming een betrouwbare, stabiele en duurzame zakenpartner te maken.

## 2.5. Een regelmatige controle van de doeltreffendheid van het programma

De ethiek- en compliancerisico's die werden geïdentificeerd en beoordeeld, wellicht bij de algemene risicoboordeling van het bedrijf, waren wellicht vrij accuraat op het moment van die beoordeling. Een jaar later is het best mogelijk dat de risico's niet langer dezelfde zijn. Erger nog, het kan gebeuren dat het enige risico dat onvoldoende werd geanalyseerd, nu juist is uitgegroeid tot een bedreiging of een incident.

Tal van gebeurtenissen kunnen immers de risico's beïnvloeden:

- de politieke situatie in het land waar het bedrijf actief is, kan veranderd zijn, wat resulteert in ofwel striktere ethische regels ofwel een omgeving die net bevorderlijker is voor corruptie;
- een bedrijfssector waarin het bedrijf actief is, heeft zijn ethische standaarden veranderd;
- het bedrijf houdt zich bezig met nieuwe projecten of heeft besloten om deel te nemen aan nieuwe aanbestedingen; of
- bepaalde aspecten van het verkoopnetwerk moesten worden veranderd ...

Er zijn drie manieren om er zeker van te zijn dat het programma voor bedrijfsethiek en compliance doeltreffend is.

1. Ten eerste moet het regelmatig worden herzien. Hoe volatieler en veranderlijker de zakelijke omgeving, des te groter de compliancerisico's en des te vaker de verantwoordelijke voor compliance en ethiek zijn programma zal moeten bijwerken. In ieder geval moet het minstens jaarlijks worden herzien.
2. Ten tweede moet de impact van elke verandering of ontwikkeling in de onderneming of in haar ecosysteem op de compliancerisico's van de onderneming geëvalueerd worden. Een nieuwe relevante wet- of regelgeving, de aanwerving van nieuwe ambtenaren of de komst van nieuwe aandeelhouders, een uitbreiding naar nieuwe markten of het creëren van nieuwe posities: dit zijn allemaal elementen waarvan de impact op het programma voor bedrijfsethiek en compliance moet worden geanalyseerd.
3. Tot slot moeten er conclusies worden getrokken uit de statistieken van het register met de inbreuken op het vlak van ethiek en compliance, uit de monitoring van de procedures door de verantwoordelijke ethiek en compliance en uit de periodieke oefeningen van zelfevaluatie van de conformiteitscontroles door de hiërarchische lijn.



### 3. U bent niet alleen

In België organiseren de ICC Belgium en Transparency International Belgium regelmatig seminars, werksessies en rondetafelgesprekken rond internationale corruptie.

In het buitenland organiseert de ICC, de internationale kamer van koophandel, vanuit haar zetel in Parijs de activiteiten van haar globale Commissie "Corporate Responsibility and Anti-corruption". Deze commissie biedt al haar leden, waaronder verschillende vertegenwoordigers van Belgische ondernemingen, de kans om goede praktijken uit te wisselen en samen te werken aan de ontwikkeling van nieuwe instrumenten van risicobeheer inzake ethiek en compliance.

**Om hun risico's beter te begrijpen, kunnen bedrijven ook advies vragen** aan hun partners:

- de lokale kamers van koophandels (Voka in Vlaanderen, BECI in Brussel, CCI in Wallonië en de Industrie- und Handelskammer für Ostbelgien (IHK));
- de Internationale Kamer van Koophandel in België (ICC Belgium);
- het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO);
- Transparency International Belgium;
- ...

**Bij problemen in het buitenland** kunnen Belgische bedrijven een beroep doen op de economische en commerciële attachés van de Belgische ambassade in het land waar het probleem zich voordoet. Ook het nationaal comité van de ICC, de internationale kamer van koophandel, kan nuttige informatie verstrekken.

**Specifiek voor de rapportering van misstanden ten nadele van de Europese Unie**, kan men zich rechtstreeks wenden tot het Europees Bureau voor fraudebestrijding (European Anti-Fraud Office - OLAF) via: [https://ec.europa.eu/anti-fraud/olaf-and-you/report-fraud\\_nl](https://ec.europa.eu/anti-fraud/olaf-and-you/report-fraud_nl)

**Verslag uitbrengen** over een Belgische entiteit kan bij de Belgische politie en justitie.



## Enkele nuttige referenties

FOD Justitie: [http://justitie.belgium.be/nl/themas\\_en\\_dossiers/veiligheid\\_en\\_criminaliteit/corruptie](http://justitie.belgium.be/nl/themas_en_dossiers/veiligheid_en_criminaliteit/corruptie)

FOD Justitie (2010) Corruptie? Niet in ons bedrijf... : <http://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/Corruptie.pdf>

ICC (2015). Anti-Corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small and Medium Size Entities: <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2015/ICC-Anti-corruption-Third-Party-Due-Diligence-A-Guide-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises/>.

ICC (2014). ICC Guidelines on Gifts and Hospitality: <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2014/ICC-Guidelines-on-Gifts-and-Hospitality/>.

ICC (2013). ICC Ethics and Compliance Training Handbook, Vincke, F., Kassum, J. (ed.), ICC Publication No. 741E, ICC (HTVA EUR 65,-).

ICC (2012). ICC Anti-corruption Clause: <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/buisness-ethics-documents/icc-anti-corruption-clause/>.

ICC (2011). Rules on combatting corruption (ICC standaarden ter bestrijding van corruptie: <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2011/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-2011/>

ICC (2010). ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties (Richtsnoeren voor agenten, tussenpersonen en andere derden van de Internationale Kamer van Koophandel): <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2010/ICC-Guidelines-on-Agents,-Intermediaries-and-Other-Third-Parties/>

ICC (2008). ICC Guidelines on Whistleblowing : <http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2008/ICC-Whistleblowing-Guidelines/>

OECD, UNODC, The World Bank (2013), Anti-Corruption & Ethics Compliance Handbook: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>.

OECD (2010). Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance (Gids voor goede praktijken voor interne controles, deontologie en compliance): <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf>

OECD (2005). Review of Implementation of the Convention and 1997 recommendation (België - Evaluatie van de uitvoering van het Verdrag en de Aanbeveling van 1997): <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberyconvention/2385130.pdf>

RESIST (Global Compact van de Verenigde Naties, WEF, ICC, TI). Opleidingstool voor alle bedrijven, ongeacht hun omvang. Voor de e-learning versie in het Frans: <http://www.icc-france.net/>. Voor de e-learning versie in het Engels: <http://www.icc-france.net/gb/index.html>. Voor de publicatie in het Frans: <http://www.iccwbo.org/Data/Documents/Corporate-Responsibility-and-Anti-corruption/RESIST-French/>

Transparency International. Corruption Perceptions Index: <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>.

UN Global Compact (2013), A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment: [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Anti-Corruption/RiskAssessmentGuide.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RiskAssessmentGuide.pdf).

United Nations on Drugs and Crime (UNODC) : <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html>

United Nations (UN Global Compact en UNODC) Gratis e-learning tool (ondertiteld in het Nederlands of Frans) voor een beter begrip van de bestrijding van corruptie in bedrijven: <http://thefightagainstcorruption.org/>

World Bank. Worldwide Governance Indicators (WGI): [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org).



## Bijlage. Anticorruptieclausule

### Paragraaf 1

Elke partij verklaart hierbij dat, op de datum van de inwerkingtreding van het contract, noch de ondergetekende noch zijn directeurs, bestuurders of werknemers een op enigerlei wijze met het contract verbonden onrechtmatig voordeel, van monetaire aard of van welke andere aard ook, hebben aangeboden, beloofd, toegekend, toegestaan, gevraagd of aanvaard (waaronder impliciet). De partijen voegen toe dat zij een dergelijke handeling niet zouden kunnen stellen op eender welk moment in de toekomst. Bovendien hebben zij redelijke maatregelen getroffen om te voorkomen dat onderaannemers, agenten of eender welke andere derde partij onder haar controle of beslissende invloed dergelijke handelingen stelt.

### Paragraaf 2

De partijen komen overeen dat zij op elk moment gedurende de looptijd van het contract alsook nadien voldoen aan de volgende bepalingen (paragraaf 2.1 en 2.2). Zij nemen ook alle redelijke maatregelen om ervoor te zorgen dat hun onderaannemers, agenten of andere derden, wanneer deze onderworpen zijn aan de controle of beslissende invloed van één van beide partijen, deze bepalingen volgen.

#### Paragraaf 2.1

De partijen verbieden de hieronder beschreven praktijken onder alle omstandigheden en in eender welke vorm in de relaties tussen

- een overheidsbeambte op internationaal, nationaal of lokaal niveau,
- een politiek partij, een partijleider of een kandidaat voor een politieke functie, en
- een bestuurder, een kaderlid of een werknemer van één van beide partijen,

hetzij direct hetzij indirect, inclusief via een derde partij, wanneer deze aan de controle of beslissende invloed van een van beide partijen onderworpen is.

Niet-geoorloofde praktijken zijn corruptie, afpersing, ongeoorloofde beïnvloeding en witwassen.

- a) Onder **corruptie** wordt verstaan het aanbieden, beloven, toekennen, goedkeuren of aanvaarden van een onrechtmatig voordeel van monetaire of andere aard, voor, door of namens een hoger bedoelde of andere persoon om een opdracht of ander oneigenlijk voordeel te verkrijgen of te handhaven, bijvoorbeeld met betrekking tot de toekenning van openbare of particuliere opdrachten, officiële goedkeuringen, belastingen, de douane of gerechtelijke of wetgevende procedures.

Corruptie omvat vaak:

- i. de toekenning van een retrocommissie op een deel van de contractprijs aan een ambtenaar, een partijleider, medewerkers van de medecontractant, een familielid ervan, naaste vrienden of zakenpartners, of
  - ii. het gebruik van tussenpersonen zoals agenten, onderaannemers, consultants of andere derden voor betalingen te doen aan ambtenaren, partijleiders, medewerkers van de medecontractant, een familielid ervan, naaste vrienden of zakenpartners.
- b) Onder **afpersing of verzoek** wordt verstaan een aanvraag tot smeergeld, met of zonder bedreiging in het geval van een weigering. De ondernemingen verzetten zich tegen elke poging tot afpersing of verzoek en worden aangemoedigd om dergelijke pogingen te melden door middel van formele en informele beschikbare rapporteringsmechanismen, tenzij een dergelijke rapportering contraproductief wordt geacht in de gegeven omstandigheden.
- c) Onder **ongeoorloofde beïnvloeding** wordt verstaan het aanbieden van of verzoeken om een onrechtmatig voordeel om een echte of vermeende invloed uit te oefenen met de bedoeling om van een overheidsbeambte een onrechtmatig voordeel te verkrijgen voor de originele aanstichter van de handeling of een andere persoon.
- d) Onder **witwassen** van de opbrengst van bovengenoemde corruptieve praktijken wordt verstaan het verhehlen of verhullen van de illegale herkomst, oorsprong, plaats, inrichting, beweging of eigendom van goederen, wetende dat deze de opbrengst van een misdrijf zijn.



“Corruptie” of “corruptieve praktijken” zoals begrepen in deze anticorruptieclausule, omvatten omkoping, afpersing of verzoek, ongeoorloofde beïnvloeding en het witwassen van de opbrengst van deze praktijken.

## **Paragraaf 2.2**

Ten aanzien van derden onderworpen aan de controle of de beslissende invloed van een van beide partijen, inclusief doch niet uitsluitend agenten, prospectieconsultanten, vertegenwoordigers, douanebeambten, polyvalente consultants, resellers, onderaannemers, franchisenemers, advocaten, boekhouders en andere tussenpersonen, die optreden namens de onderneming inzake marketing en sales, contractonderhandelingen, het verkrijgen van licenties, vergunningen of andere machtigingen of eender welke andere activiteit die een van beide partijen ten goede komt, of als onderaannemers in de toeleveringsketen, zijn de partijen verplicht om:

- deze te instrueren zich niet in te laten met corruptieve praktijken en niet toe te staan dat zij zich hiermee inlaten;
- deze niet te gebruiken als kanaal om corruptieve praktijken uit te oefenen;
- deze enkel te verbinden in de mate waarin dit nodig is voor de regelmatige uitoefening van de activiteiten van de onderneming; en
- deze niet meer te betalen dan de gepaste vergoeding voor hun legitieme diensten.

## **Paragraaf 3**

Indien een van beide partijen, hetzij als gevolg van de uitoefening van het recht op controle van de rekeningen van de andere partij zoals contractueel overeengekomen hetzij anderszins, het bewijs levert dat deze laatste een of meer overtredingen heeft begaan in de zin van paragrafen 2.1 en 2.2, stelt zij de andere partij daarvan in kennis en vereist zij dat de partij binnen een redelijke termijn de nodige corrigerende maatregelen treft en haar op de hoogte brengt van de genomen maatregelen. Wanneer deze laatste er niet in slaagt om corrigerende maatregelen te treffen of wanneer corrigerende maatregelen niet mogelijk zijn, kan zij zich beroepen op het bewijs dat op het ogenblik dat het bewijs van de overtreding(en) werd geleverd, zij adequate preventieve maatregelen tegen corruptie had genomen, aangepast aan de specifieke omstandigheden en bedoeld om corruptie te voorkomen en op te sporen en om een integriteitscultuur binnen haar onderneming te bevorderen, zoals voorgeschreven in artikel 10 van de ICC-standaarden ter bestrijding van corruptie (2011). Indien er geen corrigerende maatregelen worden genomen of indien de verdediging niet daadwerkelijk werd ingeroepen, kan de eerste partij naar eigen goeddunken de overeenkomst opschorten of ontbinden, met dien verstande dat de

bedragen die contractueel verschuldigd zijn op het moment van de schorsing of beëindiging van de overeenkomst betaalbaar blijven volgens de voorwaarden van de toepasselijke wetgeving.

#### **Paragraaf 4**

Elke entiteit, hetzij een arbitragehof hetzij een ander orgaan voor geschillenbeslechting, dat een oordeel velt in overeenstemming met de bepalingen voor het beslechten van geschillen van het contract, is gemachtigd om de contractuele gevolgen van de niet-naleving van deze anticorruptieclausule te bepalen.