

## 14 | De risico's van internationale corruptie – dichterbij dan u denkt. Over de (preventieve) rol van bestuurders en commissarissen

*Marijke Wolfs*

### 1. Inleiding

Hoge boetes, ernstige reputatieschade en arrestatie van medewerkers. De gevolgen van corruptie voor ondernemingen worden steeds ingrijpender. De corruptiezaken die het afgelopen jaar aan het licht kwamen, kregen in de media uitvoerig aandacht en maken duidelijk wat de impact van betrokkenheid bij omkoping en corruptie kan zijn.

Corruptie bedreigt niet alleen de integriteit van de markt, maar ondermijnt ook eerlijke concurrentie, verstoort het publieke vertrouwen en ondermijnt de rechtsstaat. Betaling van steekpenningen bij zakelijke transacties leidt tot verlies van transparantie en verstoort eerlijke concurrentie. Alleen een systeem dat vrij is van corruptie maakt het mogelijk voor alle deelnemers om te concurreren onder gelijke omstandigheden. Daarnaast kost corruptie de samenleving veel geld. Schattingen van het World Economic Forum tonen aan dat de kosten van corruptie jaarlijks gelijk staan aan meer dan 5% van het mondiale BBP, wat neerkomt op \$ 2,6 biljoen per jaar. Hiervan wordt \$ 1 biljoen betaald aan steekpenningen.<sup>1</sup>

Al sinds 1977 neemt de International Chamber of Commerce (ICC), de grootste bedrijvenorganisatie ter wereld, het voortouw in het bevorderen en bewerkstelligen van integriteit in het internationaal zakelijk verkeer. Deze pioniersrol van ICC geeft haar al vroege bewustzijn weer van de schadelijke effecten van corruptie. ICC is representant van het bedrijfsleven bij internationale initiatieven op het gebied van de bestrijding van corruptie waaronder de OESO en de VN. De belangrijkste doelstelling van ICC op dit gebied is om zelfregulering te stimuleren wanneer het bedrijfsleven te maken krijgt met problemen rondom afpersing en omkoping. ICC stelt niet alleen corruptie aan de kaak, maar ontwikkelt ook maatregelen en standaarden ter bestrijding ervan.

---

<sup>1</sup> WEF (2012) Global Agenda Council on Anti-Corruption, Annual Report.

Dit hoofdstuk gaat in op de verantwoordelijkheid die bedrijven en hun bestuurders hebben om (betrokkenheid bij) internationale corruptie te voorkomen. Een effectieve aanpak vraagt om doortastend optreden van het bestuur, juist ten aanzien van preventieve maatregelen. Het hoofdstuk gaat hierop in en biedt daarnaast een overzicht van de standaarden en best-practices die ICC in de loop der jaren ontwikkelde. Ten slotte wordt een korte impressie gegeven van de achtergrond van ICC en het internationale debat over de aanpak van anticorruptie.

## **2. Groeiende aandacht voor corruptie, ook voor de verantwoordelijkheid van bestuurders**

Voor bedrijven die zich niet aan de anticorruptieregels houden, neemt het risico op boetes en zelfs gevangenisstraffen voor management en medewerkers steeds meer toe. Landen worden steeds actiever op het terrein van corruptiebestrijding. Overheden die zich onvoldoende inspannen (waaronder Nederland<sup>2</sup>) worden door organisaties als de OESO op hun verplichtingen gewezen, hetgeen op zich een goede zaak is. Daarbij worden de risico's groter doordat landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk juist in landen die corruptie *niet* actief bestrijden extraterritoriale werking van hun anticorruptiewetgeving toepassen. Een groot aantal bedrijven, waaronder het midden- en kleinbedrijf maar ook grotere ondernemingen, is zich echter nog onvoldoende bewust van de risico's van, en aansprakelijkheid voor corruptie bij internationaal zakendoen.

In de afgelopen jaren zijn de verwachtingen ten aanzien van de rol van bedrijven in de maatschappij drastisch veranderd. Naast winstoptimalisatie dienen bedrijven in toenemende mate te voldoen aan de verwachtingen van stakeholders. Transparant en integer handelen en daarop aanspreekbaar zijn, zijn daar onderdeel van. Bestuurders worden steeds vaker direct verantwoordelijk gehouden als het bedrijf hierin tekortschiet.

Bestuurders hebben, door de implementatie van de OESO en VN-conventies ter bestrijding van corruptie in de wetgeving van een groot aantal landen, bij uitstek een verantwoordelijkheid bij het nemen van maatregelen tegen corruptie binnen hun eigen onderneming. In de eerste plaats in de vorm van directe betrokkenheid bij het opstellen van het interne integriteitsbeleid en de bijbehorende regels. Vervolgens door het tonen van krachtig voorbeeldgedrag bij de door hen opgestelde regels, en het belonen van goed gedrag van medewerkers. De 'tone at the top' bepaalt de ethische normen van het bestuur; de krachtige boodschap vanuit de top van de organisatie geldt als een kritische succesfactor bij het voorkomen van corrupt en frauduleus handelen en ander onethisch gedrag.

---

2 In 2012 werd in het OESO-rapport dat inging op de Nederlandse situatie en de implementatie van het OESO Anti-corruptieverdrag een aantal kritische beoordelingen en aanbevelingen aan de Nederlandse overheid gedaan.

Direct gerelateerd is het werk van de auditors en interne controle. Zij spelen een belangrijke rol als het gaat om controlemaatregelen ter voorkoming van risico's van corruptie en omkoping. Zijn die controlemaatregelen en de naleving daarvan voldoende? Is er sprake van duidelijke ethische codes en gedragsregels, een systeem waarmee mogelijke misstanden kunnen worden gemeld, heldere beloningsstructuren, goede interne controlesystemen en effectief bestuur (ook wanneer het misgaat)? De antwoorden op deze en andere vragen hebben direct betrekking op de inhoud van het corporate anticorruptiebeleid. Dit beleid en de invoering van regels binnen de eigen organisatie komen in de komende paragraaf aan de orde, maar niet voordat de vraag is beantwoord wat nu eigenlijk wordt verstaan onder corruptie.

### 3. Het corporate anticorruptiebeleid

Corruptie is het (direct of indirect) betalen, aanbieden, of beloven van iets van waarde aan een persoon (een overheidsdienaar in het bijzonder), of de goedkeuring daarvan, met de corrupte intentie een beslissing van die persoon te beïnvloeden om zo een contract of zakelijk belang of ander oneigenlijk voordeel te verkrijgen of te behouden. Omkoping en uitbuiting zijn vormen van corruptie. Betrokkenen bij corruptie zijn ten minste één publieke en private partij of persoon; een overheidsambtenaar, (kandidaat-)politicus of partijbestuurder enerzijds en een medewerker, manager of bestuurder van een bedrijf anderzijds. Overigens vindt corruptie ook (in toenemende mate) plaats tussen twee private partijen.

Met het opstellen en implementeren van strikte regels binnen de eigen organisatie zullen ondernemingen op een meer vanzelfsprekende, efficiënte en duurzame manier voldoen aan wettelijke verplichtingen op het terrein van anticorruptie. Het opstellen en uitdragen van eigen corporate compliance-programma's wordt sterk aangeraden en wordt in toenemende mate ook wettelijk verplicht gesteld. In bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk bestaat er zogenaamde *strict liability* (zonder dat sprake hoeft te zijn van schuld) als omkoping wordt geconstateerd binnen een bedrijf en dat bedrijf geen goed geïmplementeerd integriteitsbeleid heeft.

De ICC Rules on Combating Corruption<sup>3</sup> zijn een vorm van zelfregulering en geven weer waar bedrijven op moeten letten bij de vormgeving van hun eigen beleid. De rules kunnen worden gezien als een richtsnoer voor bedrijven, onder andere op basis van de inhoud van de OESO- en VN-anticorruptieverdragen. Ondernemingen, van welke omvang ook, kunnen de code in hun beleid onderschrijven; de ICC Rules zijn vrijwillig en vrijblijvend van aard. De laatste editie van de ICC Rules (uit 2011, de eerdere edities dateren van 1977, 1996, 1999 en 2005) reflecteert de recente ervaring van bedrijven die indrukwekkende stappen hebben gezet op het terrein van integriteit, compliance-programma's en de

---

3 ICC (2011) Rules on Combating Corruption.

implementatie daarvan. Ook is de weerslag van de recent ingevoerde UK Bribery Act hierin meegenomen.

Een degelijk corporate anticorruptiebeleid gaat tenminste in op de relatie die het bedrijf heeft met derde partijen, zoals klanten, toeleveranciers, maar ook consortiumpartners. Het is in de eerste plaats van belang te weten met wie het bedrijf in zee gaat en door middel van een degelijke due diligence de risico's in kaart te brengen. Daarnaast is het zaak duidelijk te maken wat wordt verwacht van deze partijen op het terrein van integriteit en hierover afspraken te maken, deze onderdeel te maken van het contract, en er ook op toe te zien (bijvoorbeeld door accountantscontrole) dat afspraken worden nagekomen.

Bijdragen aan politieke partijen en kandidaat-politici zijn alleen mogelijk als ze in lijn zijn met geldende wetten en regels omtrent transparantie van dit type donaties. De omvang van het bedrag en de timing van de gift of sponsoring is ook nog eens relevant om weg te blijven van de schijn van omkoping. Ook giften aan charitatieve instellingen en sponsoring behoeven in die zin aandacht. Bij het inrichten van procedures of controles in de organisatie is het van belang op dit type bijdragen toe te zien om ongepaste betalingen te voorkomen. Dat geldt zeker als er sprake is van hechte vriendschappen tussen bestuurders bij beide organisaties.

Er zijn tal van voorbeelden waar bedrijven (of hun medewerkers) in opspraak kwamen door het aanbieden en/of aannemen van cadeau's of uitnodigingen voor events die buitenproportioneel zijn. Daarmee is het bij uitstek een onderwerp dat kaders behoeft om iedereen binnen het bedrijf bewust te maken van wat wel en niet acceptabel is als het gaat om cadeau's of cadeautjes. Om antwoord te geven op vragen als: 'wat mag ik aannemen, waar mag ik een relatie een plezier mee doen, wat is de grens?' Redelijkheid en 'common sense' zijn in dit kader belangrijke begrippen, terwijl ook timing, omvang en frequentie van hetgeen wordt aangeboden bepalend kunnen zijn voor wat mag en kan. Een corporate code moet voor zowel de gever als de ontvanger richtsnoeren bieden. Het cadeau (in welke vorm dan ook) mag nooit het onafhankelijke oordeel van de ontvanger beïnvloeden ten opzichte van de gever, of een bepaalde verwachting in zich dragen.

Faciliterende betalingen zijn onofficiële, ongepaste, kleine betalingen die worden gedaan aan lagere ambtenaren om de werkzaamheden die zij routinematig verrichten te garanderen of te versnellen. Faciliterende betalingen zijn in de meeste jurisdicties verboden. Bedrijven zouden zich er dan ook van moeten onthouden, terwijl in bepaalde situaties het wel haast onvermijdelijk is om faciliterende betalingen te doen – in dat geval is het van belang deze betalingen op te nemen in de boekhouding en transparant te maken. In dat laatste geval is het verder zaak dat er beleid wordt geformuleerd en geïmplementeerd om die betalingen verder terug te dringen.

Conflicterende belangen kunnen ontstaan als de privé-interesses van betrokkene (of die van zijn/haar directe omgeving, vrienden, bedrijfsrelaties) afwijken van die van het bedrijf of de organisatie waar hij of zij toebehoort. Mogelijke conflicterende belangen, of de schijn daarvan, verdienen nadrukkelijk aandacht om problemen, waaronder reputatieschade, te voorkomen.

De rol van *Human Resources* (HR) is groot als het gaat om het vergroten van de integriteit (en het voorkomen van corruptie) van het bedrijf en haar medewerkers – op alle niveaus. De bedrijfsstrategie, -filosofie en -ethiek raken de werkzaamheden van HR, waaronder selectie, beoordeling, bevordering, training, beloning en waardering. Allemaal instrumenten om uitvoering te geven aan het anticorruptiebeleid. Naast beloning van integer gedrag is één van de centrale vragen wat er met de medewerker gebeurt die zich schuldig maakt aan corruptie. Rapportagemechanismen, sturen op transparantie en het duidelijk maken van de grenzen is essentieel om vervelende situaties (en bijkomende schade) te voorkomen.

Ten slotte zijn *Finance* en *Accounting* bedrijfssonderdelen die een belangrijke rol spelen in het corporate anticorruptiebeleid. Het spreekt voor zich dat zaken als dubbele boekhouding, geheime rekeningen en documenten niet getolereerd kunnen worden; een accurate en eerlijke rapportage van transacties is cruciaal. Cashbetalingen behoeven in dit kader speciale aandacht, evenals het bewaren van relevante documentatie en degelijke interne en externe boekhoudkundige controle.

Is er dan een *one size fits all*-aanpak voor een corporate anticorruptiebeleid? Zeker niet. Om een voor de organisatie efficiënt en werkbaar compliance-programma te ontwikkelen is het van belang om dit aan te passen aan het werkelijke risico dat het bedrijf loopt (doet u regelmatig zaken met buitenlandse overheden, zo ja, welke, in welke sector bent u actief, zijn er omvangrijke contracten in het geding?, etc.) en uw beleid aan te passen aan de omvang van de organisatie (wie is belast met de implementatie van anticorruptiebeleid, is er een duidelijk mandaat, zijn de interne gedragsregels bij iedereen bekend, wordt er structureel aandacht besteed aan het anticorruptiebeleid?, etc.).

Een uitgebreide toelichting op de ICC Rules on combating corruption en de praktische implementatievraagstukken die daarbij komen kijken, is te vinden in het ICC Ethics and Compliance Training Handbook.<sup>4</sup> Dit handboek werd voor de vierde maal uitgebracht in 2013. Op overzichtelijke wijze zijn hierin *best practices* bijeengebracht, waarbij onder andere de gedragsregels voor werknemers worden weergegeven over hoe om te gaan met agenten, afpersing en klokkenluiden. Het handboek bevat toelichtingen op de teksten uit de ICC Rules, de OESO- en VN-anticorruptieverdragen en een aantal nationale wetten. Het boek is vanwege deze toelichtingen, de overzichtelijkheid en het feit dat er een totaalbeeld van de vele aspecten van corruptie wordt gegeven van grote waarde voor managers, compliance

4 ICC (2013) ICC Ethics and Compliance Training Handbook.

officers, advocaten en andere personen die te maken krijgen met corruptie en preventie.

#### 4. Het belang van zelfregulering en gedragscodes

ICC is warm pleitbezorger van zelfregulering en zodoende brengt ICC sinds de jaren '70 de anticorruptiestandaarden en -programma's bij internationale organisaties en nationale overheden onder de aandacht. Deze aanpak onderstreept de overtuiging dat er een complementaire relatie is tussen zelfregulering door bedrijven enerzijds, en de inspanningen door overheden en internationale organisaties anderzijds. Voor het succes van de eerdergenoemde ICC Rules is de steun van overheden en internationale organisaties nodig, net zoals het succes van anticorruptieprogramma's van internationale organisaties en overheden de steun van het bedrijfsleven behoeft.

De ontwikkeling van ICC's standaarden begon in de jaren '70 met de publicatie door ICC's Shawcross Commissie van het kritisch en baanbrekende rapport, *Extortion and Bribery in International Business Transactions*,<sup>5</sup> met daarin onder andere gedragsregels voor het bedrijfsleven. Deze eerder in dit artikel aan bod gekomen ICC Rules on Combating Corruption zijn door de tijd heen regelmatig herzien om actuele *best practices* en bepalingen uit de belangrijkste internationale anticorruptieinstrumenten weer te geven. De Rules vormen de basis voor het verdere werk van ICC, waaronder de in 2014 uitgebrachte ICC Guidelines on Gifts and Hospitality en andere ICC-standaarden die in de subparagrafen hieronder aan bod komen.

##### 4.1 ICC Guidelines on Whistleblowing<sup>6</sup>

De *ICC Guidelines on Whistleblowing* gaan specifiek in op het instellen van een klokkenluidersregeling binnen bedrijven. Uit internationaal onderzoek blijkt dat klokkenluiden, in aanvulling op andere instrumenten zoals het trainen van medewerkers en interne en externe controles, de belangrijkste bron vormt voor opsporing van frauduleus gedrag binnen bedrijven. Uit onderzoek<sup>7</sup> komt naar voren dat 19% van de gevallen van corruptie bij de ondervraagde ondernemingen aan het licht kwam dankzij klokkenluidersregelingen binnen deze bedrijven. Toch bestaan er nog altijd drempels tegen het instellen van een dergelijk systeem, ingegeven door culturele verschillen, wettelijke (privacy)vereisten en psychologische belemmeringen in bepaalde jurisdicties.

Deze bevindingen geven aanleiding om in de ICC Rules in te gaan op het belang van een klokkenluidersregeling. Daarin wordt ondernemingen de aanbeveling

5 ICC (1977) Report on Extortion and Bribery in International Business Transactions.

6 ICC (2008) Guidelines on Whistleblowing.

7 KPMG Forensic (2013) Global profiles of the fraudster, survey, p. 15.

gedaan 'to offer confidential channels to raise concerns, seek advice or report violations without fear or retaliation'.<sup>8</sup> In vervolg op deze algemene bewoordingen van de ICC Rules werden specifiek rond dit thema de ICC Guidelines on Whistleblowing opgesteld. Het doel is bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van interne klokkenluidersregelingen. Praktische richtlijnen worden geformuleerd die kunnen dienen als uitgangspunt voor een bedrijf om te kunnen gaan met kwesties van ethische aard die worden aangekaart door werknemers. De Guidelines zijn enerzijds gebaseerd op de ruime ervaring van ICC's ledenbedrijven in uiteenlopende sectoren en jurisdicties en anderzijds op een groot aantal internationale en nationale wettelijke bepalingen. Noemenswaardig is dat ook deze Guidelines in een mondiale setting zijn opgesteld waarbij bovendien rekening is gehouden met de culturele verschillen en bezwaren van landen tegen bepaalde aspecten van een klokkenluidersregeling.

#### 4.2 *ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties*<sup>9</sup>

Veel ondernemingen gebruiken tussenpersonen om zakelijke kansen te verkrijgen of te continueren. Agenten, consultants, tussenpersonen en andere partijen, kortweg 'derden', zijn van groot belang bij het opzetten, uitbreiden en behouden van internationale activiteiten van een onderneming. Ook ondernemingen van grote omvang hebben veelal terplekke een derde partij nodig om adequaat zaken te kunnen doen. Zo kunnen derden namens het bedrijf optreden op het terrein van marketing, sales, in onderhandelingen voor een contract of voor het verkrijgen van een licentie of vergunning. Handelingen van deze derden kunnen echter, indien niet zorgvuldig geselecteerd of begeleid, leiden tot strafrechtelijke aansprakelijkheid en aanzienlijke (imago)schade toebrengen aan het bedrijf dat ze heeft ingeschakeld.

Reden voor ICC om in 2011 de *ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties* uit te brengen. Deze richtlijnen gaan in op de inhuur van, het vergoeden van en het omgaan met agenten, tussenpersonen en derde partijen. Hierbij wordt weergegeven hoe een bedrijf kan voorkomen dat derden namens een bedrijf overgaan tot omkoping. De Guidelines zijn het resultaat van vele consultatierondes waar inbreng is geleverd vanuit verschillende segmenten van het bedrijfsleven. Kleine en middenkleine bedrijven kunnen deze Guidelines gebruiken als basis voor de opzet van hun eigen interne richtlijnen, grote ondernemingen kunnen de ICC Guidelines gebruiken als maatstaf voor hun eigen regels. De *ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties* zijn vastgesteld op basis van het idee dat bedrijven de richtlijnen vrijwillig kunnen toepassen in hun beleidsvoering.

8 ICC (2005) Rules of Conduct on Combating Extortion and Bribery.

9 ICC (2011) Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties.

### 4.3 *ICC Anti-Corruption Clause*<sup>10</sup>

Naast het bevorderen van vrijwillige anticorruptienormen is het streven ondernemingen erop te wijzen anticorruptiebepalingen op te nemen in overeenkomsten, volledig of door een expliciete verwijzing naar specifieke codebepalingen. De geloofwaardigheid van een code wordt hierdoor verder versterkt en een clause heeft niet langer een vrijblijvend karakter.

In 2012 bracht ICC een dergelijke clause uit: de *ICC Anti-Corruption Clause*. Deze helpt ondernemers en adviseurs om een dergelijke verwijzing te maken in contracten, de ICC Anti-corruption Clause kan namelijk worden opgenomen in overeenkomsten tussen handelpartijen. Dit kan door middel van verwijzing naar de 'ICC Clause' of door opname van de gehele tekst in de overeenkomst. Hiermee verbinden de partijen zich tot naleving van de ICC-anticorruptieregels, of garanderen dat ze een dergelijk programma opzetten om corruptie te voorkomen. Opname van de clause in een overeenkomst komt het vertrouwen tussen de partijen ten goede en voorkomt corruptie in de onderhandelingen, tijdens de looptijd van het contract en zelfs daarna. In tegenstelling tot de ICC Rules is de ICC Anti-Corruption Clause niet vrijblijvend van aard.

### 4.4 *ICC Gifts and Hospitality Guidelines*<sup>11</sup>

Bij het aanhalen en het versterken van goede zakelijke relaties, kan er soms maar beperkte ruimte zijn voor zakelijke geschenken en het bieden van gastvrijheid; dit kan immers verkeerd worden geïnterpreteerd door ofwel de ontvanger of door derden en leiden tot strafrechtelijke aansprakelijkheid. De *ICC Gifts and Hospitality Guidelines* verschenen in de zomer van 2014.

### 4.5 *Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST)*<sup>12</sup>

Daar waar bovengenoemde standaarden en gedragsregels als richtlijnen gelden en gebruikt kunnen worden door bedrijven in integriteitsprogramma's, werkt ICC eveneens aan meer praktische tools voor het bedrijfsleven. Zo bracht ICC in 2011 de nieuwste editie van RESIST (Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions) uit. RESIST is een praktische toolkit die als doel heeft bedrijven te helpen bij het verhogen van het bewustzijn van medewerkers voor de gevaren van afpersing, en te leren omgaan met ongepaste verzoeken van klanten, zakenpartners of door een overheidsinstantie. RESIST bestaat uit 22 scenario's uit de praktijk die illustreren hoe werknemers kunnen voorkomen dat ze te maken krijgen met ongepaste vragen en hoe te reageren als werknemers toch te maken krijgen met

10 ICC (2012) Anti-Corruption Clause.

11 ICC (2014) Gifts and Hospitality Guidelines.

12 International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact, World Economic Forum (2011) Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions.



een dergelijke vraag of voorstel. De scenario's richten zich op situaties waarmee bedrijven en organisaties kunnen worden geconfronteerd. Zo wordt er ingegaan op het scenario waarbij smeergeld wordt geëist door douaneautoriteiten voor het doorlaten van bederfelijke goederen en het scenario waarbij een belastingbeambte een commissie vraagt in ruil voor belastingaftrek. ICC ontwikkelde RESIST samen met het World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI), UN Global Compact en Transparency International. RESIST wordt door bedrijven en overheden als nuttig ervaren vanwege het praktische karakter van de toolkit.

## **5. Over ICC The world business organization<sup>13</sup>**

Een mondiale bedrijvenorganisatie die de aanpak van corruptie bij overheden en intergouvernementele fora agendeert en zich de ontwikkeling van anticorruptie-standaarden tot doel stelt; dat roept de vraag op wie ICC is en wat zij zich ten doel stelt. De International Chamber of Commerce (ICC), The world business organization is de grootste bedrijvenorganisatie ter wereld, met leden (bedrijven) in 130 landen. ICC werd opgericht in 1919 onder het motto 'Merchants of Peace'. Sinds haar oprichting zet de bedrijvenorganisatie, met hoofdkantoor in Parijs, zich in voor een goed klimaat voor wereldwijd zakendoen en eerlijke concurrentie

ICC ontwikkelde zich na haar oprichting al snel tot gezaghebbende partij bij internationale fora. Reeds decennia is zij invloedrijke gesprekspartner van de Verenigde Naties en haar satellietorganisaties (al sinds 1946 met de hoogste adviserende status), de Wereldhandelsorganisatie WTO en in recente jaren bij de G20. Daarnaast ontstond gaandeweg een netwerk van National Committees, nationale kantoren, die een voorname rol spelen in de lobby richting nationale overheden. Het netwerk van ICC's National Committees kent tegenwoordig een 93-tal kantoren in evenzoveel landen. ICC Nederland, opgericht in 1921, is één van deze National Committees.

ICC's Court of Arbitration, opgericht in 1923 is het grootste instituut voor alternatieve internationale geschillenbeslechting van commerciële disputen. Conflicten tussen bedrijven maar ook steeds vaker tussen bedrijven en overheden worden voorgelegd aan het Hof van ICC, waarbij overwegingen van kosten, onpartijdigheid, deskundigheid van de arbiters en vertrouwelijkheid doorgaans doorslaggevend zijn. ICC Commercial Crime Services, gevestigd in Londen, werd in 1980 opgericht om alle aspecten van commerciële criminaliteit aan te pakken, waaronder piraterij en witwassen. Daarnaast ontstond de World Chambers Federation dat voorziet in een platform voor Kamers van Koophandel afkomstig uit de hele wereld.

---

<sup>13</sup> Voor meer informatie over ICC The world business organization en genoemde publicaties, neemt u contact op met het bureau van ICC Nederland in Den Haag of bezoekt u de website [www.icc.nl](http://www.icc.nl).

De ICC-gedragscodes en trainingen op het terrein van anticorruptie kwamen al uitgebreid aan bod. Daarnaast zijn er de ICC-standaarden die voorzien in regels voor internationaal betalingsverkeer (UCP600) of eenvoudig te hanteren standaard leveringsvoorwaarden, te weten de Incoterms®-regels. Allemaal zaken die dagelijks worden gebruikt door duizenden ondernemers. Het mondiale netwerk van Kamers van Koophandel, dat ook onderdeel is van ICC, verenigd in de World Chambers Federation, speelt een voorname rol bij de uitvoering van zelfregulering, waaronder de ATA Carnets.<sup>14</sup>

ICC is een 100% privaat gefinancierde ledenorganisatie – internationaal opererende ondernemingen, afkomstig uit alle sectoren, banken, advocatenkantoren branche-organisaties zijn lid. Hier ligt ook de kracht van ICC; door de diversiteit (multi-sectoraal) en mondiale herkomst van haar leden die in commissies en werkgroepen gezamenlijk werken aan standpunten en raamwerken, vertolkt ICC een geluid dat werkelijk representatief is voor en gedragen wordt door ‘world business’.

### **5.1 Pionier in de strijd tegen corruptie**

Voor wat betreft de agendering en aanpak van corruptie is ICC een pionier te noemen. Een aantal grootschalige corruptieschandalen halverwege de jaren '70 vormden de aanleiding om de eerste stappen te zetten op het terrein van anticorruptie. Grote sommen geld bleken te zijn betaald door Amerikaanse ondernemingen aan onder andere regeringsleiders in Japan, Italië en Nederland. In 1975 richtte ICC naar aanleiding hiervan een ad-hoc anticorruptiecommissie op, onder voorzitterschap van Lord Shawcross, voormalig Brits procureurgeneraal en openbaar aanklager bij het oorlogsmisdrijventribunaal van Neurenberg. ICC onderstreepte destijds al het belang van zelfregulering met de volgende tekst: ‘While governments have ‘major responsibility’ in controlling extortion and bribery, the international business community has the corresponding responsibility to strengthen its own efforts to combat extortion and bribery.’<sup>15</sup>

Pas in de jaren '90 kwam, door een tweede golf van corruptieschandalen, corruptie prominenter op de agenda's van overheden, internationale organisaties en het bedrijfsleven, met als belangrijkste mijlpaal de ‘OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions’, het OESO-Verdrag uit 1997. Het OESO-Verdrag wordt, vanwege het beperkte aantal lidstaten, getypeerd door zijn beperkte reikwijdte, naast de mondiale reikwijdte van ICC en de belangrijke rol van zelfregulering in de bestrijding van corruptie. Toch blijft het OESO-Verdrag van groot strategisch belang en is het ondanks de inwerkingtreding van het VN-Verdrag (UNCAC) nog steeds het belangrijkste instrument in de strijd tegen internationale corruptie. Deze vooraanstaande positi-

14 Een ATA Carnet is een ‘paspoort voor goederen’, dat ondernemingen hanteren voor de tijdelijke invoer en wederuitvoer of doorvoer van goederen, bijvoorbeeld voor tentoonstellingen. ATA staat voor Admission Temporaire/Temporary Admission.

15 ICC Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery.

onering van het OESO-Verdrag komt voornamelijk door zijn effectief monitorend mechanisme dat een belangrijke rol heeft gespeeld in de onderkenning door lidstaten van hun verplichtingen in het verdrag. ICC dringt actief aan op de noodzaak van het opzetten van een UNCAC monitorend mechanisme. Alleen op die manier kan het enige mondiale anticorruptieverdrag ook daadwerkelijk uitvoerbaar en gehandhaafd worden.

## 5.2 *De actuele agenda*

In het afgelopen decennium is ICC's CR & Anti-corruptiecommissie uitgegroeid tot een mondiaal, toonaangevend privaat gremium, bestaande uit meer dan tweehonderd experts afkomstig uit meer dan veertig landen die tweemaal per jaar bijeenkomen. Tegelijkertijd werkt gemiddeld een vijftal werkgroepen aan de (door) ontwikkeling van standpunten en standaarden, waaronder de recent verschenen Guidelines on Gifts and Hospitality.

Op nationaal niveau zijn de National Committees actief die initiatieven volgen en zelf activiteiten ontplooiën. In Nederland bestaat een actieve CR & Anti-corruptiecommissie, gevormd door Nederlandse integriteit en compliance experts, afkomstig uit bedrijfsleven en advocatuur. Nationale en internationale (beleids) ontwikkelingen en ICC-standpunten en -standaarden staan hier centraal evenals de uitwisseling van kennis en ervaring van de commissieleden (en hun gasten). ICC Nederland is vaste gesprekspartner van de Nederlandse overheid bij de vorming van haar beleid, waaronder de herziening van de Rijkswisie op internationale corruptie in 2014. Ook schuift ICC Nederland aan bij de zogenoemde *country monitoring reviews*<sup>16</sup> van de OESO.

Op regionaal niveau worden anticorruptie-initiatieven gevolgd zoals die van de Raad van Europa, de Europese Unie, de Organisatie van Amerikaanse Staten en de Afrikaanse Unie. Doel is telkens om het bewustzijn te vergroten in het belang van integriteit. Naast de intergouvernementele partijen, werkt ICC nauw samen met organisaties als Transparency International, de Wereldbank, het World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI) en het UN Global Compact om corruptie te bestrijden en corporate integrity-programma's te bevorderen.<sup>17</sup>

Zoals gezegd zijn op internationaal niveau de OESO en de VN voornamelijk gesprekspartners van ICC. Sinds een aantal jaar is daar de G20 bijgekomen als gremium dat in toenemende mate de koers voor multilaterale, intergouvernementele organisaties bepaalt; beleid dat van invloed is op het mondiale bedrijfsleven. Voor het bedrijfsleven bevat de G20-agenda een aantal zeer relevante zaken op het gebied van handel, investeringen, economische groei en werkgelegenheid, en een steviger aanpak van corruptie door overheden. Reden dat ICC nauw betrokken is

16 De implementatie en uitvoering van het OESO Anti-corruptie Verdrag door lidstaten wordt beoordeeld door de OESO Working Group on Bribery door middel van een peer-review monitoring systeem.

17 Concreet voorbeeld hiervan is het eerdergenoemde RESIST.

bij het werk van de G20, wat kracht wordt bijgezet door ICC's *G20 Advisory Group*.<sup>18</sup> Thema's die ICC binnen de *G20 Anti-corruption working group* nauwgezet volgt zijn het opvolgen van toezeggingen met betrekking tot de UNCAC en de OESO-Verdragen, het versterken van transparantie bij overheidsaanbestedingen, de bijdrage aan een doorlopende dialoog tussen overheden en bedrijfsleven en het verstevigen van het juridische anticorruptieraamwerk.

Dat het belang van het bestrijden van corruptie bijzonder groot is voor het bedrijfsleven, is duidelijk. In het licht van de aard van corruptie, een probleem waar zowel overheden als bedrijven zich aan schuldig maken, vraagt ook de oplossing om een gezamenlijke aanpak. Gelet op de complexiteit van de problematiek is samenwerking tussen stakeholders, overheden, NGO's en bedrijfsleven, harder nodig dan tevoren.

ICC dringt overigens ook expliciet aan op de noodzaak corruptie tussen particuliere instanties aan te pakken. Deze vorm van omkoping vormt eveneens een verstoring van de concurrentieverhoudingen en kan niet langer genegeerd worden. Mede in het licht van toenemende privatiseringen, alsook door de vervaging van de scheidslijn tussen de private sector en publieke sector. Daarnaast is met name het midden en kleinbedrijf zich nog onvoldoende bewust van de risico's en aansprakelijkheid van corruptie bij het internationaal zakendoen. ICC zal standaarden en codes of conduct blijven ontwikkelen en aanpassen, training en voorlichting moeten geven, alsook de samenwerking blijven aangaan met stakeholders (collective action).

## 6. Afsluiting

Uit bovenstaande zal duidelijk zijn geworden dat er nog een lange weg te gaan is om corruptie uit te bannen. Het vergroten van het bewustzijn van de risico's en de maatregelen die, ook binnen de onderneming, getroffen kunnen worden ter beperking van die risico's zijn concrete stappen waar vandaag mee kan worden begonnen. Het thema corruptie zal echter niet van de agenda verdwijnen zolang er verschillen in welvaart tussen staten, en verschillen in rijkdom tussen individuen blijven bestaan. De inspanningen van vele organisaties, overheden en bedrijven blijven dan ook een harde noodzaak. De rol van bestuurders en commissarissen van bedrijven is daarbij onmisbaar.

---

<sup>18</sup> ICC's G20 Advisory Group is een groep van circa 35 CEO's (2014) die de behartiging van de belangen van het bedrijfsleven bij de G20 kracht bijzet.