



Neem een voorsprong!  
Omkoping en corruptie:  
Risico-analyse door het  
bestuur en de Raad van  
Commissarissen

---

Graag wisselen wij met u van gedachte over uitdagende thema's, zoals 'corporate compliance', waaronder het beheersen van corruptierisico's binnen uw onderneming. Verwachtingen rond naleving van anti-corruptiewetgeving zijn hooggespannen, bij een brede groep aan stakeholders. Een stevig potje sparren over de aanpak en aandachtspunten daarbij? Dat doen wij graag, gericht op het bewustzijn binnen uw organisatie.

#### Enkele voorbeelden

- **Ons bedrijfsbeleid kent al een verbod op omkoping en corruptie. Is dat voldoende?**

Uiteraard is het hanteren van een anti-corruptiebeleid een goede start. Maar de naleving daarvan moet meer zijn dan een papieren tijger. Een goed anti-corruptieprogramma is in alle lagen van de organisatie doorgevoerd, waarbij doorlopend monitoring plaatsvindt. Belangrijke facetten zijn communicatie over dit programma en training over corruptierisico's binnen de hele de organisatie, soms ook bij betrokken derden.

- **Hoe moet mijn onderneming omgaan met interactie met derden of tussenpersonen?**

In een wereldwijde markt is het noodzakelijk dat ondernemingen inzicht hebben in wie deze derden zijn. Dit vraagt bijvoorbeeld om een robuuste mate van 'due diligence' en een controlesysteem dat mogelijke vormen van wangedrag signaleert en eventuele incidenten naar de oppervlakte brengt.

# Overwegingen voor het bestuur

## Welke wet- en regelgeving is van toepassing op uw onderneming?

Het bestuur is primair verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving.

Recente ontwikkelingen laten zien dat de handhaving van anti-corruptiewetgeving aan globalisering onderhevig is, waardoor het bedrijfsleven in toenemende mate te maken krijgt met anti-corruptieregels. Door een goede risicoanalyse uit te voeren en vast te leggen kunt u aantonen welk belang u hecht aan deze verantwoordelijkheden en hoe u hierop anticipeert.

Alle ondernemingen die actief zijn in Nederland moeten voldoen aan de anti-corruptiewetgeving volgens het Nederlandse wetboek van strafrecht. Deze wetgeving voorziet in een verbod op omkoping van Nederlandse staatsburgers die een (buitenlandse) ambtelijke functie bekleden en verbiedt Nederlandse staatsburgers en ondernemingen gevestigd buiten Nederland een persoon buiten Nederland om te kopen indien dit in het desbetreffende andere land strafbaar is.

De twee bekendste anti-corruptiewetten naast de Nederlandse wet- en regelgeving zijn de Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en de Britse Bribery Act. Beiden hebben een extraterritoriaal bereik, zodat een onderneming zowel kan worden vervolgd voor de handelingen van derden als in alle landen waarin deze opereert. Overtreding van deze wet- en/of regelgeving kan leiden tot forse boetes en ernstige reputatieschade.

## Wat zijn de drie belangrijkste thema's voor het bestuur en raad van toezicht?

### Aspecten van omkoping en corruptie

Omkoping en corruptie zijn wereldwijd in een groot aantal landen bij wet verboden en overtreding hiervan leidt wereldwijd steeds vaker tot strafrechtelijke vervolging. Hoewel anti-corruptiewetgeving per land verschilt, worden de volgende handelingen algemeen gezien als omkoping:

- het aanbieden, toezeggen, geven, doen of toestaan van betaling van een geldbedrag of iets waardevols,
- om invloed uit te oefenen op een officiële handeling of het nalaten daarvan, of om daar oneigenlijk van te kunnen profiteren,
- om zodoende een zakelijk voordeel te realiseren.

Sommige wetten richten zich specifiek op de aanpak van omkoping van (buitenlandse) overheidsfunctionarissen - corruptie geheten - (zoals de FCPA), terwijl andere regelgeving een verbod voorschrijft op betalingen aan alle natuurlijke of rechtspersonen, niet uitsluitend aan overheidsfunctionarissen. Wat merken de medewerkers van uw visie op bedrijfsethiek?

### Administratieve verplichtingen

De bepalingen van verschillende anti-corruptiewetten eisen van ondernemingen dat zij transacties eerlijk en duidelijk documenteren, met inbegrip van rekeningen, ontvangstbewijzen en kostenoverzichten. Het doel hiervan is te vermijden dat steekpenningen of frauduleuze boekhoudpraktijken worden weggemoffeld. Zo is bijvoorbeeld het verantwoorden van een steekpenning als een 'adviesvergoeding' of als een 'bemiddelingsprovisie' in strijd met deze regels.

### Interne beheersing

Hoe verkleint u de risico's van (niet-)naleving van anti-corruptiewetgeving? Anti-corruptiewetgeving benadrukt het belang van sterke interne beheersingsmaatregelen. Daarnaast toont onderzoek aan dat ondernemingen die anticiperen op potentiële risico's minder kwetsbaar zijn voor reputatieschade door aantijgingen van wangedrag, in mindere mate achter de feiten aanlopen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Guarding Against Fraud and Corruption, WSJ

---

“If your conduct is criminal and comes within the purview of the S.F.O., we will go after you.”

– David Green, Director Serious Fraud Office -Verenigd Koninkrijk

### Wat zijn de gevolgen van niet-naleving van anti-corruptiewetgeving?

Voor organisaties die anti-corruptie-bepalingen overtreden kunnen de gevolgen zeer ernstig zijn: forse boetes, reputatieschade, koersdalingen, afnemende bedrijfsactiviteit en collectieve schadeclaims.

Ondernemingen met solide anti-corruptieprogramma's zijn goed toegerust om mogelijke overtredingen te signaleren of te vermijden. Mocht er sprake zijn van een overtreding dan kunnen zij strafrechtelijke of

civielrechtelijke aansprakelijkheid verminderen of zelfs voorkomen.

In 2013 betaalden 12 ondernemingen een bedrag van \$ 731.1 miljoen om FCPA-zaken op te lossen. Ter vergelijking, in 2012 was dit \$ 259.4 miljoen voor 12 ondernemingen. Volgens de OESO is er sprake van groeiende belangstelling voor de bestrijding van corruptie bij het Nederlandse publiek en het Openbaar Ministerie (OM). Zo schikte Ballast Nedam in 2013 voor een bedrag van € 17.5 miljoen om te ontkomen aan rechtsvervolging wegens omkoping.<sup>2</sup>

Ondernemingen kunnen niet alleen te maken krijgen met boetes, maar ook met terugvordering van met de steekpenning gerealiseerde winsten. Dit kan oplopen tot zeer aanzienlijke betalingen door de onderneming. Aanvullende sancties kunnen zijn persoonlijke vervolging, gevangenisstraf en boetes.

### Wat verwacht de accountant van het bestuur?

De accountant zal betrek in zijn risicoafweging of het bestuur een efficiënt compliance-programma heeft opgezet en hanteert om de risico's van omkoping en corruptie aan te pakken. Accountants verwachten dat het management beschikt over een systeem waarmee zij gestructureerd risico's identificeert, een analyse maakt van de potentiële impact, de (on) waarschijnlijkheid daarvan en overeenkomstig handelt om op deze risico's in te spelen.

Het bestuur en de personen die belast zijn met governance zijn verantwoordelijk voor het signaleren en voorkomen van mogelijke materiële fouten als gevolg van schending van anti-corruptiewetgeving. Hierbij past dat het management zelf periodiek vaststelt dat de interne beheersingsmaatregelen rond het compliance-programma ook effectief werken.

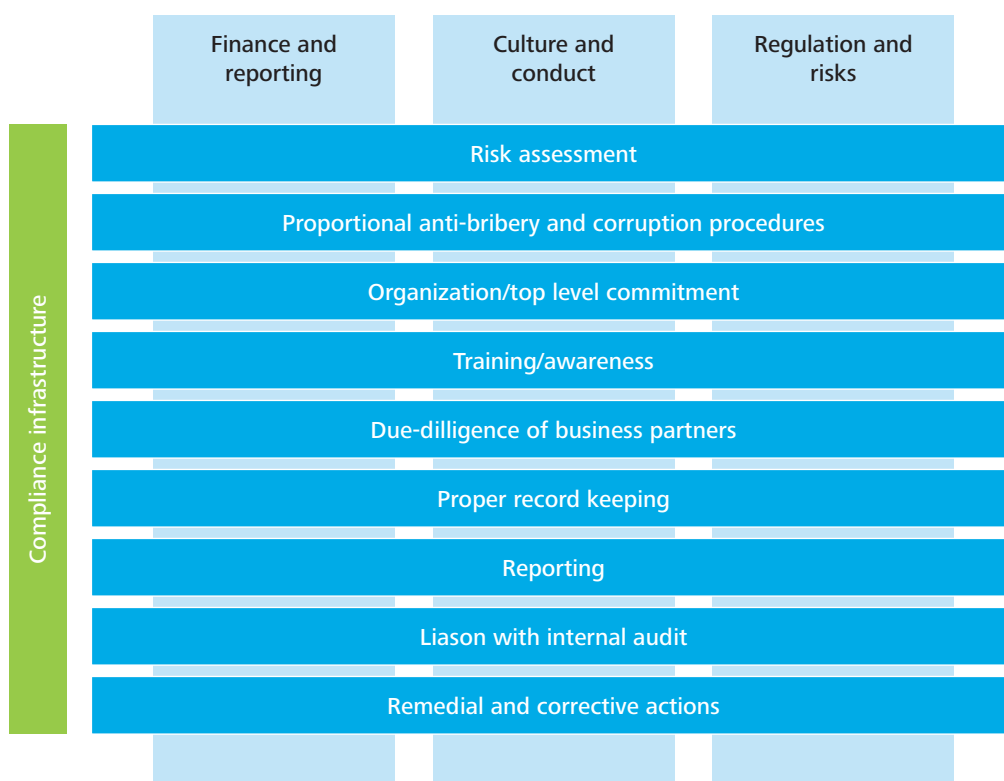
De personen die belast zijn met governance houden toezicht op de procedures die het bestuur hanteert voor het vaststellen en aanpakken van de risico's van omkoping en corruptie binnen de entiteit, en op de interne beheersingsmaatregelen die het bestuur heeft ingevoerd om deze risico's te mitigeren. Door regelmatig in gesprek te treden met het bestuur over de risicoanalyses laat de raad van toezicht zien veel waarde te hechten aan dit onderwerp. Hoe en hoe vaak communiceert het bestuur aan de commissarissen over de processen om risico's van omkoping en corruptie binnen uw organisatie in kaart te brengen en te mitigeren en wat ligt hiervan vast?

---

<sup>2</sup><http://www.law360.com/articles/403661/ballast-nedam-reaches-17-5m-deal-over-bribery-allegations>

### Hoe ziet een kader voor anti-corruptiemaatregelen eruit?

Een beproefde compliance-aanpak gericht op het vermijden, signaleren en adresseren van omkoping en corruptie bevat doorgaans negen beginselen van een goede compliance-infrastructuur. Het gaat daarbij ook om de invoering en functionering daarvan en niet louter om de opzet.



### Hoe kunnen wij u helpen?

Door de kennis die Deloitte heeft van uw organisatie te koppelen aan de ervaring van onze anti-corruptiedeskundigen kunnen wij u ondersteunen bij het maken van een inventarisatie van mogelijke risicogebieden in uw organisatie. Risicogebieden kunnen aanleiding geven voor aanvullend controlewerk van het controleteam, die dat aanvullend werk kunnen uitvoeren in overleg met anti-corruptiedeskundigen en met gebruikmaking van gegevensanalyses.

Een periodieke, geïnformeerde en goed gedocumenteerde risicoanalyse is niet alleen een expliciete vereiste volgens de Britse Bribery Act, maar vormt ook de basis voor de beheersing van risico's van omkoping en corruptie, het sturen van de ontwikkeling van procedures en controles, het vormgeven van de inhoud en het afstemmen van trainingsmateriaal, alsmede voor het prioriteren van assurance-activiteiten.

Deloitte kan helpen met het verzorgen van training om zo bij te dragen aan de kennis binnen de onderneming van specifieke risicofactoren en branchespecifieke risicogebieden.

---

“...Door de toegenomen aandacht voor de naleving van anti-corrupciwetgeving vanuit een brede groep verschillende stakeholders zijn de verwachtingen hooggespannen...”

Rik Roos – Partner at Deloitte | Audit Risk Leader | NPPD

## Contact



**Rik Roos**

Partner | Audit Risk Leader | NPPD  
+31 (0)88 288 1068  
rroos@deloitte.nl

Deloitte Accountants B.V.  
Wilhelminakade 1  
3072 AP Rotterdam



**Gerrie Lenting**

Partner | Risk Services – Forensic Compliance and Analytics  
+31 (0)88 288 0781  
glenting@deloitte.nl

Deloitte Accountants B.V.  
Laan van Kronenburg 2  
1183 AS Amstelveen

**[www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2014. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.