

ICC GIDS VOOR FAIR PLAY IN ZAKENDOEN

Praktische tips op het gebied van Mededingingsrecht





Inhoudsopgave

Wat heeft mijn bedrijf met mededinging te maken	5
<i>Compliance</i> heeft (veel) voordelen	6
Drie risicogebieden op het gebied van mededinging	7
Kartels en afstemming	8
Het juiste doen - vijf eenvoudige stappen	9
Hoe kan ik mededingingsrechtelijke risico's identificeren?	10
Checklist om mededingingsrechtelijke risico's te helpen identificeren	11
Hoe kan ik mijn risico's verkleinen?	12
Praktische do's en don'ts	14
Relevante instanties op het gebied van mededinging	17
Over deze gids	18
Over International Chamber of Commerce (ICC) Nederland	18

Auteursrechten en intellectueel eigendom

©2015, International Chamber of Commerce (ICC).

De *ICC Gids voor fair play in zakendoen* verscheen in november 2015 als hardcopy publicatie en digitaal via www.icc.nl/mededinging.

ICC is eigenaar van de auteursrechten en andere intellectueel eigendomsrechten die op dit collectieve werk rusten, en moedigt reproductie en disseminatie aan onder de volgende voorwaarden: ICC dient te worden geciteerd als de bron en eigenaar van de auteursrechten, vermelding van (1) de titel van dit document en (2) '© 2015, International Chamber of Commerce (ICC)'.

Schriftelijke toestemming van ICC is vereist voor iedere aanpassing, wijziging en/of vertaling, voor alle vormen van commercieel gebruik, en voor gebruik op iedere andere wijze die de indruk wekt dat een andere organisatie of persoon dan ICC de auteur is van, of betrokken is bij de totstandkoming van deze gids. Toestemming kan worden aangevraagd via info@icc.nl.

Wat heeft mijn bedrijf te maken met mededinging?

Mededingingswetgeving bestaat uit voorschriften over concurrentie tussen bedrijven. Het doel van deze regels is het bevorderen en in stand houden van eerlijke concurrentie – en het bestraffen van handelingen die innovatie en het consumentenbelang ondermijnen. In Nederland geldt de Mededingingswet; de Autoriteit Consument en Markt (ACM) houdt toezicht op de naleving hiervan.

Als kleiner bedrijf hoef ik me geen zorgen te maken over mededingingswetgeving, toch? ... een onterechte aanname!

Mededingingswetgeving is van toepassing op sectoren en marktspelers op elk niveau, van grote multinationals tot eenmanszaken.

De wijze waarop u en uw management, medewerkers en agenten in de markt opereren kan ertoe leiden dat uw bedrijf inbreuk maakt op de toepasselijke mededingingswetgeving. Daarmee staan uw bedrijf en medewerkers (inclusief uzelf) bloot aan omvangrijke boetes, reputatieschade en lange juridische processen (bijvoorbeeld vanwege schadeclaims van uw concurrenten of klanten). In sommige landen kunt u onder het strafrecht worden vervolgd; in Nederland niet.

Toezichthouders, zoals ACM, hebben steeds verdergaande handhavingsbevoegdheden met steeds grotere gevolgen voor de overtreder. Daarom is het essentieel de basiselementen van *compliance* op orde te hebben. Ook het kleinste bedrijf kan een *compliance*-programma of beleid hebben: het opzetten ervan hoeft niet veel tijd en geld te kosten.

Het enige dat nodig is, is uw inzet om op de juiste wijze te handelen: dat is waar uw *compliance* mee valt of staat. Er zijn voldoende bronnen die u hierbij kunnen helpen. De praktische tips in deze gids zijn daar een goed voorbeeld van. De gids biedt geen juridisch advies – dat dient u van uw advocaten of andere adviseurs te krijgen. Wel biedt het u inzicht in de voornaamste valkuilen en tips om de eerste stappen te zetten in het versterken van uw *compliance*.



Compliance heeft (veel) voordelen



"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently."

— Warren Buffett

Naleving van de mededingingsregels dient de belangen van uw bedrijf

Mededingingsrecht heeft als doel een gelijk speelveld voor ondernemingen te creëren, zodat competitieve, ondernemende en winstgevende markten kunnen ontstaan. Naleving van het mededingingsrecht is in het belang van uw klanten en een gezonde markt.

Overtredingen kunnen grote gevolgen hebben. De boete per overtreding kan oplopen tot 10 procent van de jaaromzet van uw bedrijf. Daarnaast kunnen klanten en concurrenten u voor de rechter dagen voor de door hen geleden schade vanwege uw handelen. Eén overtreding kan grote gevolgen hebben voor de reputatie van uw bedrijf en het carrièreperspectief van uw medewerkers. *Compliance* voorkomt of beperkt blootstelling aan deze risico's.

Compliance: een stap voor op concurrenten

Een geloofwaardige inzet op *compliance* heeft veel voordelen:

- Een verbeterde bedrijfscultuur en inzet van medewerkers om integer te handelen. Dit komt uw reputatie bij bestaande en potentiële klanten ten goede en helpt u bij het aantrekken van talent.
- Meer zekerheid in onderhandelingen over de mededingingsrechtelijke kaders. Als u weet op welk moment u een juridisch adviseur dient in te schakelen, kunt u scherper (en in lijn met de wet) onderhandelen.
- Bewustwording van risico's leidt tot preventie en detectie in een vroeg stadium van mogelijke problemen, zodat het bedrijf beter kan worden beschermd.
- Het comfort dat het gemakkelijker zal zijn een bedrijf te verkopen met een goede reputatie op het gebied van mededingingsrechtelijke *compliance*; geen enkele koper wil het risico lopen op aansprakelijkheid in verband met een kartel of een andere concurrentiebeperkende activiteit.

Drie risicogebieden op het terrein van mededinging

1. Kartels en afstemming

Dit risicogebied heeft betrekking op illegale afspraken tussen concurrenten, niet alleen geheime vergaderingen in kamers gevuld met sigarettenrook of afspraken neergelegd in schriftelijke overeenkomsten. Eén gesprek kan voor de toezichthouder voldoende zijn om een activiteit als een overtreding aan te merken! Zie de volgende pagina.

2. Beperkingen in verticale afspraken

Afspraken tussen bedrijven op verschillende niveaus in de keten (doorgaans distributieovereenkomsten tussen leveranciers en wederverkopers) worden verticale afspraken genoemd. Als een afspraak inhoudt dat een wederverkoop prijs vaststaat of beperkt waar (of aan welke klanten) een wederverkoper of distributeur kan verkopen, zijn die afspraken mogelijk niet in lijn met de wet. Daarom is het van belang te weten welke regels van toepassing zijn op de markt waarin u actief bent.

3. Misbruik van economische machtspositie of marktmacht

Een bedrijf met een stevige marktpositie (bijvoorbeeld met een hoog marktaandeel, gewoonlijk > 40%) kan een zogenaamde *dominant position* hebben.

Het hebben van een economische machtspositie is doorgaans niet illegaal, echter het misbruiken daarvan kan dat wel zijn. Voorbeelden van misbruik kunnen zijn: het weigeren van leveringen aan klanten of het verschillend behandelen van klanten zonder een goede reden (niet-gerechtvaardigde discriminatie). Denkt u dat u een machtspositie heeft, neem dan contact op met uw juridisch adviseur om na te gaan wat u wel of niet mag doen.



Kartels en afstemming

Kartels (en andere vormen van verboden afstemming) schaden vaak de marktwerking en in het bijzonder klanten en consumenten. Toezichhouders kunnen ondernemingen beboeten zonder dat ze hoeven aan te tonen dat een overeenkomst daadwerkelijk in werking is getreden. Zelfs informele afspraken (zogenaamde *gentlemen's agreements*) en informatie-uitwisseling met concurrenten kunnen al een aanzienlijke boete opleveren. Zorg er dan ook voor dat alle medewerkers de regels op het gebied van verboden (prijz)afspraken begrijpen en naleven. Het mededingingsrecht verbiedt het volgende:

- Prijsafspraken – dit is het geval wanneer concurrenten prijzen bespreken die zij klanten in rekening brengen. Dit kan onder andere bestaan uit een afspraak om bepaalde prijselementen wel of niet aan te bieden, zoals kredietvoorwaarden, kortingen, toeslagen en zelfs aanbiedingen. Alleen het delen van prijsinformatie kan al verboden zijn.
- Verdelen van de markt of klanten – hiervan is sprake als concurrenten overeenkomen om niet in bepaalde geografische gebieden of om bepaalde klanten te concurreren.
- Afstemming van offertes (*Bid rigging*) – hiervan is sprake wanneer concurrenten afspreken om de uitkomst van bepaalde aanbestedingen te beïnvloeden, bijvoorbeeld door beurtelings hoge of lage offertes in te dienen.
- Afspraken over de beëindiging van de productie / beperking van de afzet – dit is het geval indien concurrenten afspreken de afzet of de productie te beperken door het beëindigen of niet uitbreiden van productiefaciliteiten, de productie te beperken of producten op te slaan in plaats van op de markt te brengen.
- Collectieve afspraken om anderen (op de markt) uit te sluiten – hiervan is sprake wanneer ondernemingen overeenkomen niet te leveren aan bepaalde klanten of niet samen te werken met bepaalde leveranciers. Hier is ook sprake van indien concurrenten gezamenlijk druk uitoefenen op hun leveranciers of klanten om niet in zee te gaan met een ander.

Gezien het strikte verbod op kartels is het raadzaam juridisch advies in te winnen over contact met concurrenten of toekomstige samenwerking om te garanderen dat de samenwerking concurrentie niet in de weg staat en - indien nodig - de nodige waarborgen worden opgenomen. Gezamenlijk bieden kan bijvoorbeeld acceptabel zijn wanneer de deelnemers niet in staat zijn een individueel bod uit te brengen, maar dit mag niet resulteren in offertevervalsing. In vergelijkbare zin kan benchmarking de concurrentie bevorderen, terwijl dit niet mag leiden tot verboden uitwisseling van informatie.

Het juiste doen – vijf eenvoudige stappen

De volgende elementen bevorderen mededingingsrechtelijke *compliance*:

- 1. Toewijding:** de meest cruciale succesfactor in het creëren van een *compliance* cultuur is de tone from the top. Het is van belang dat uw directie en managers duidelijk, zichtbaar en persoonlijk overtuigd zijn van het belang van *compliance*, zodat zij medewerkers inspireren de juiste beslissingen te nemen en medewerkers zich durven uit te spreken wanneer zij onjuistheden constateren. Een openbare, krachtige verklaring van de directie bevordert zo de toewijding op het gebied van integriteit en *compliance*.
- 2. Identificeer uw risicoprofiel:** zorg ervoor dat u de werkelijke mededingingsrisico's die uw onderneming kent, begrijpt – een checklist om u hierbij te helpen is te vinden op pagina 11. Deze checklist voorkomt dat u onnodige kosten maakt om geringe risico's te vermijden.
- 3. Verkleinen van uw risico's:** implementeer passende controles om de risico's te verkleinen – suggesties kunt u vinden op pagina 12. Het is raadzaam deze aan te passen aan uw situatie om de kans op problemen bij risicovol ondernemingsgedrag (bijvoorbeeld contact met concurrenten op handelsbeurzen) te minimaliseren. Omdat mededingingsrecht tot slechts één van de verschillende juridische risico's behoort waar uw bedrijf aan bloot staat, is het ook van belang na te denken over de samenhang tussen *compliance* van het mededingingsrecht met andere wetten (zoals anti-corruptie en databescherming/privacy).
- 4. Evalueer hoe het gaat:** stel vast hoe u controleert dat alle medewerkers zich aan de regels houden en – indien nodig - verbeter het beleid en de controles wanneer risico's ontstaan.
- 5. Houd het bij:** bedrijven staan niet stil. Blijf vasthouden aan uw toewijding om in lijn met de regelgeving te handelen, zodat *compliance* een onderdeel wordt van de manier waarop uw bedrijf zaken doet en blijft aansluiten op de veranderingen die het risicoprofiel van het bedrijf doormaakt.

Hoe kan ik mededingingsrechtelijke risico's identificeren?

Er zijn drie voornaamste risicogebieden, zoals eerder omschreven op pagina 7:

1. **Kartels en afstemming**
(inclusief concurrentiebeperkende informatie-uitwisseling)
2. **Beperkingen in verticale overeenkomsten**
3. **Misbruik van economische machtspositie of marktmacht**

Het is van belang de kans op daadwerkelijke, specifieke mededingingsrisico's binnen uw bedrijf te evalueren. Hiervoor kunt u de volgende checklist gebruiken. Stel uzelf de volgende vragen:

- Bent u er zeker van dat uw medewerkers begrijpen dat het bespreken van prijzen, volumes, klanten en gebieden met concurrenten verboden (en in sommige landen zelfs strafrechtelijk vervolgbaar) kan zijn?
- Weten uw medewerkers hoe zij moeten handelen wanneer een concurrent een verdacht gesprek start? Heeft u hen voorzien van richtsnoeren over hoe melding te maken van ongepaste suggesties van concurrenten?
- Wanneer u uw medewerkers stuurt naar branchebijeenkomsten (bijeenkomsten van een branchevereniging, conferenties of sociale evenementen), bent u er dan zeker van dat zij voldoende weten over de gevarenczones en niet deelnemen aan verdachte besprekingen?
- Kunt u aantonen dat uw bedrijf zich tegen overtredingen beschermt?



Checklist om mededingingsrechtelijke risico's te helpen identificeren

	JA	NEE
Heeft een representant van uw bedrijf (wel eens) contact met uw concurrenten?		
Woont u of wonen uw medewerkers congressen of branchebijeenkomsten bij?		
Zijn uw concurrenten uw zakenpartners?		
Vormt u met uw concurrenten een joint venture?		
Zijn uw concurrenten tevens uw klanten of leveranciers?		
Concurrereet u met uw distributeurs?		
Stappen werknemers in uw sector regelmatig over naar concurrerende ondernemingen?		
Vermoedt u dat uw medewerkers over prijsinformatie beschikken of over ondernemingsplannen van concurrenten?		
Sluit u exclusieve contracten voor lange periodes met klanten of leveranciers?		
Bevatten uw overeenkomsten bepalingen met betrekking tot gezamenlijke verkoop of inkoop?		
Bevatten uw overeenkomsten voorwaarden om vertrouwelijke en gevoelige informatie te delen?		
Legt uw bedrijf verkoopbeperkingen op aan distributeurs, agenten of klanten?		

De beoordeling van het risico van misbruik van een economische machtspositie is complex en vereist deskundig juridisch advies. Wat u zich wel kunt afvragen: heeft uw bedrijf een groot aandeel op de markt waarin u actief bent (zie pagina 7)?

Hoe kan ik mijn risico's verkleinen?



In de praktijk kunt u mededingingsrechtelijke risico's nooit volledig uitsluiten. Indien u één van de vragen op de voorgaande pagina bevestigend heeft beantwoord, heeft u waarborgen nodig om de geïdentificeerde mededingingsrisico's te verkleinen. Hieronder vindt u onze top tien van praktische tips voor een goed *compliance* programma.

1. Besluit wie het *compliance* programma beheert – Het is niet mogelijk één persoon verantwoordelijk te houden voor

mededingingsrechtelijke *compliance*, omdat alle medewerkers hier een rol in spelen en de eindverantwoordelijkheid bij de leiding ligt. Wel is het verstandig een senior medewerker in uw bedrijf aan te stellen die *compliance* bevordert en het overzicht houdt. Uw hoofd financiën of bedrijfsjurist kunnen een goede optie zijn, of, in geval van een kleine onderneming, één van de directeurs of senior managers.

- 2. Identificeer uw risico's en ontwikkel een risicobeperkingsplan** – en overweeg om dit te benchmarken aan de hand van openbare informatie over best practices in mededingingsrechtelijke *compliance* programma's. Er zijn veel bronnen op het internet beschikbaar voor kleine bedrijven!
- 3. Wanneer u denkt aan bestaande handelspraktijken, dient u te beslissen welke zouden moeten worden beëindigd** – activiteiten met een hoog risico zoals besprekingen met concurrenten zijn vanzelfsprekend geen goed idee. Indien u bepaalde risicovolle activiteiten wilt behouden, is het van belang die met meer waarborgen te omkleden en bijbehorende maatregelen onmiddellijk in te voeren.
- 4. Ga na of uw medewerkers de regels begrijpen** die van toepassing zijn op uw markt – in het bijzonder medewerkers die contact hebben met concurrenten of distributeurs. Biedt hen een handzame training of begeleiding. U zult op zijn minst zeker willen zijn dat zij op de hoogte zijn van het belang van *compliance*.
- 5. Het trainen of opleiden van medewerkers hoeft niet duur te zijn** – er zijn veel gratis bronnen beschikbaar op het internet, en veel advieskantoren gericht op mededingingsrecht hebben eenvoudige instructies ontwikkeld voor kleine en middelgrote bedrijven.

6. Zorg ervoor dat uw medewerkers **communicatie met concurrenten vermijden** (zowel direct als indirect) met betrekking tot commercieel gevoelige informatie, zoals prijzen, concurrerende plannen en strategieën. Wees beducht op het gebruik van consultants die samenwerken met uw concurrenten – dring altijd aan op voorwaarden die uw bedrijfsinformatie vertrouwelijk houden!
7. Maak iemand in uw onderneming verantwoordelijk voor het **bijhouden van deelname aan brancheorganisaties en branchebijeenkomsten**. Met name deze medewerkers dienen vooraf goed te worden ingelicht over de regels die zij moeten volgen. Het is raadzaam iemand te selecteren die de (legitieme) belangen bij contacten binnen de sector begrijpt en de juiste waarborgen afdwingt.
8. Overweeg hoe om te gaan met **medewerkers met een “hoger risico”** – stel uzelf de vraag: wilt u medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het vastleggen van prijzen (bijvoorbeeld sales managers) ontmoedigen een sectorbijeenkomst bij te wonen die waarschijnlijk wordt bezocht door concurrenten?
9. Leg commerciële en strategische beslissingen **schriftelijk vast**. Neem deze beslissingen onafhankelijk van concurrenten.
10. Tot slot, bedenk hoe u zou reageren **wanneer het mis zou gaan**. Het is belangrijk om kalm te blijven tijdens een crisis en de juiste stappen te volgen om de onderneming en de medewerkers te beschermen. Uw voorbereiding kan een groot verschil maken.



Praktische do's en don'ts

Een aantal voorbeelden dat is aangeleverd door ICC leden is hieronder opgenomen. Elk bedrijf dient echter zijn eigen “do's en don'ts” (of checklists) te ontwikkelen om de specifieke risico's die het bedrijf kent te adresseren.

Voorbeeld 1: Checklist voor medewerkers

- WAT** deel ik? (is het concurrentiegevoelig?)
- WAAROM** ben ik deze informatie aan het delen (heb ik een rechtmatige reden om het te delen?)
- MET WIE** deel ik de informatie (is het met een concurrent of potentiële concurrent?)
- KAN** deze informatie het marktgedrag van een andere concurrent beïnvloeden? (zo ja, deel dan niet)
- HOE** komt het over en hoe voelt het?
 - Hoe komt mijn handeling over in de pers en op het nieuws?
 - Voelt het “juist”?
 - Zou ik mij als klant gedupeerd voelen?
- KAN** ik bewijzen dat het bedrijf zijn besluiten onafhankelijk van de concurrentie heeft genomen?
- BEN IK ER ZEKER VAN** dat dit in lijn met de wet is? Zo niet, neem contact op met uw advocaat.

Bij twijfel... vraag om assistentie.

Voorbeeld 2: Richtlijn voor potentieel concurrentiebeperkende informatie-uitwisseling met concurrenten

- Spreek/e-mail niet met concurrenten, zelfs niet informeel, over prijzen, productie, klanten of markten zonder een geldige reden. Win altijd juridisch advies in zodra twijfel ontstaat of een gedraging is toegestaan.
- Beslissingen over prijzen, klanten en markten moeten onafhankelijk van concurrenten worden genomen.
- Spreek niet met concurrenten over:
 - Welke leveranciers, klanten of contractanten uw bedrijf (voornemens is te) gebruiken; of
 - Welke markten uw bedrijf (voornemens is) aan (te) leveren, of de voorwaarden die daarbij worden gebruikt.
- Verlaat branchebijeenkomsten zodra concurrentiegevoelige zaken opkomen: sta erop dat uw vertrek wordt genotuleerd.
- Rapporteer het incident direct bij uw management.
- Spreek u altijd uit wanneer concurrentiebeperkende praktijken zich voordoen of wanneer u twijfelt of bepaalde praktijken rechtmatig zijn.



Voorbeeld 3: Richtlijn voor contacten binnen de branche

- Het bespreken van gevoelige onderwerpen met concurrenten zoals prijzen, markten, productieniveaus, klanten en andere concurrentiegevoelige informatie kan mededingingsbeperkend en verboden zijn.
- Win juridisch advies in voorafgaand aan (de vernieuwing van) een lidmaatschap bij een branchevereniging en garandeer dat de vereniging in overeenstemming handelt met het mededingingsrecht.
- Bemachtig een kopie van de agenda voorafgaand aan elke bijeenkomst of ieder telefoongesprek. Concurrerende bedrijven zouden niet mogen deelnemen indien geen agenda is verspreid. Garandeer dat de notulen van de bijeenkomst worden gecontroleerd en dat elke misstap wordt gerapporteerd.
- Wees beducht bij deelname aan evenementen van brancheverenigingen – wees alert op gesprekken die tot problemen kunnen leiden.
- Indien ongepaste gesprekken plaatsvinden, verlaat het gesprek en laat de notulist dit noteren.
- Elk incident dient onmiddellijk te worden gerapporteerd aan de onderneming (*compliance officer, legal counsel* of een ander aangewezen individu in het *compliance* programma van de onderneming, of bij de directeur als het om een kleiner bedrijf gaat).

Relevante instanties op het terrein van mededinging

Wilt u meer weten over het onderwerp mededinging, dan kunt u terecht bij verschillende organisaties die binnen Nederland actief zijn. Onderstaande lijst geeft een overzicht van het speelveld en biedt u handvatten voor uitbreiding van uw kennis.

ICC

International Chamber of Commerce Nederland
www.icc.nl/mededinging

International Chamber of Commerce, hoofdkantoor
www.iccwbo.org/competition

Publieke Sector

Ministerie van Economische Zaken
www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/mededinging

Autoriteit Consument en Markt
www.acm.nl

Europese Commissie
ec.europa.eu/dgs/competition/index_nl.htm

Brancheorganisaties

MKB Nederland / VNO-NCW
www.mkb.nl/index.php?pageID=14&dossierID=505247

Vereniging voor Mededingingsrecht
www.verenigingmededingingsrecht.nl

Over deze gids

Deze *Gids voor fair play in zakendoen* van de International Chamber of Commerce (ICC) heeft als doel ondernemers bewust te maken van de regels op het gebied van mededingingsrecht.

Deze gids is geen juridische handleiding en biedt geen juridisch advies. Wel geeft het een overzicht van de aandachtsgebieden waar ondernemers zich van bewust dienen te zijn. Ook biedt het praktische tips voor het opstellen of versterken van een geloofwaardige benadering van mededinging compliance. Voor verdere verdieping in de materie, raden wij u aan de (uitgebreidere) ICC Antitrust Compliance Toolkit te downloaden (zie www.icc.nl/mededinging) en/of uw juridisch adviseur in te schakelen.

De Nederlandse vertaling van deze gids is mede tot stand gekomen door de inzet van de Commissie Mededinging van ICC Nederland.

Over International Chamber of Commerce (ICC) Nederland

International Chamber of Commerce (ICC) The world business organization is de grootste ondernemersorganisatie ter wereld, met meer dan 6 miljoen leden in 130 landen. ICC zet zich in voor een goed klimaat voor internationaal zaken doen, eerlijke concurrentie en een internationaal gelijk speelveld.

ICC Nederland is gesprekspartner van onder andere de Autoriteit Consument en Markt, het ministerie van Economische Zaken en de Europese Commissie. Daarnaast publiceert ICC Nederland regelmatig richtlijnen ter bevordering van *compliance* op het gebied van mededinging, anti-corruptie, cybersecurity en tal van andere terreinen. Deze gids is daar een voorbeeld van. Ook organiseert ICC Nederland seminars en trainingen over tal van onderwerpen die internationaal opererende ondernemers tegenkomen.

Zie voor meer informatie over het recente trainingsaanbod: www.icc.nl/trainingen.



WWW.ICC.NL/MEDEDINGING

Deze editie van de *ICC Gids voor fair play in zakendoen* is mede mogelijk gemaakt door:

Bird & Bird
Lawyers for a smart world


MAVERICK
Competition | Regulation | Litigation

BOEKEL

VAN BENTHEM & KEULEN
ADVOCATEN & NOTARIAAT

 **NETHERLANDS**
INTERNATIONAL
CHAMBER OF COMMERCE

The world business organization

Bezuidenhoutseweg 12 | 2594 AV | Den Haag
T 070 3836646 | E info@icc.nl
www.icc.nl | [@ICCNetherlands](https://twitter.com/ICCNetherlands)