

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

A decorative horizontal bar at the top of the page, divided into three colored segments: dark blue on the left, grey in the middle, and bright blue on the right.

Onderzoek naar de voorbereiding van waterschappen op een eventuele grieppandemie

september 2009

Inhoud

Inleiding	3
Dreiging van een griep ­ pandemie in Nederland	4
Het onderzoek.....	5
Analyse van de resultaten	8
Interpretatie en conclusie.....	10
Overzicht van antwoorden.....	14
Contactgegevens.....	19

Inleiding

De laatste maanden is er bijna geen dag voorbij gedaan zonder dat er in de media aandacht is besteed aan de dreiging van een griep пандemie. Zowel bedrijfsleven als publieke sector zijn meerdere malen door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport gewezen op deze dreiging en het belang om hierop voorbereid te zijn.

Daar waar van een grootschalige uitbraak in Nederland tot de zomer nog geen sprake was, is de verwachting dat in het najaar het aantal ziektegevallen substantieel zal toenemen. Welke impact het ziekteverzuim zal hebben is onbekend. Zeker is, dat de gevolgen aanzienlijk kunnen zijn, waarmee het voor organisaties noodzakelijk wordt zich hier nu al goed op voor te bereiden. De vraag rijst immers in hoeverre de dienstverlening nog gecontinueerd kan worden bij een uitval van 30% van het personeel gedurende de piekperiode van de griep пандemie.

Als primair verantwoordelijke voor de kwantiteit en kwaliteit van het water binnen haar verzorgingsgebied, zal een waterschap of hoogheemraadschap zorg moeten dragen voor continuïteit van haar activiteiten. Enerzijds zullen maatregelen gericht zijn op de interne bedrijfsvoering. Anderzijds dient ervoor gezorgd te worden dat er voldoende personeel beschikbaar is, mocht er een incident, zoals hoog water, plaats vinden ten tijde van de griep пандemie.

Vanwege haar leidende positie op het gebied van risico-advisering binnen de publieke sector heeft Marsh een enquête gehouden onder waterschappen en hoogheemraadschappen om daarmee te onderzoeken in hoeverre zij voorbereid zijn op de dreiging van een griep пандemie. Daarnaast neemt Marsh deze dreiging serieus en proberen wij op deze wijze onze klanten bewust te maken van de mogelijke gevolgen voor de eigen organisatie. Vanuit de centrale overheid en veiligheidsregio's is een omvangrijk pakket aan hulpmiddelen verspreid om de voorbereiding op de griep пандemie te ondersteunen. Met het verwachte aantrekken van de griep пандemie in het najaar is het daarom de vraag hoe waterschappen en hoogheemraadschappen op dit moment hierop zijn voorbereid. Op de achtergrond speelt hierbij bovendien de intentie van de centrale overheid om per eind 2009 voor 80% van alle vitale sectoren een continuïteitsplan gereed te hebben.

Kijkend naar de snelheid waarmee de griep пандemie zich de afgelopen weken heeft ontwikkeld, kunnen we ons afvragen in hoeverre de voorbereidingen tijdig gerealiseerd kunnen worden. Deze enquête geeft een goed beeld van de huidige status van voorbereiding bij waterschappen en hoogheemraadschappen. Enig voorbehoud wat gemaakt dient te worden, is dat er tussen de afname en publicatie van dit rapport nog enkele weken heeft gezeten. Gedurende deze periode zijn er mogelijk aanvullende voorbereidingen en maatregelen getroffen.

Dreiging van een grieppandemie in Nederland

Griepepidemieën zijn een terugkomend verschijnsel in de geschiedenis van de mensheid, en in een aantal gevallen ook dodelijk, zoals de Spaanse griep epidemie van 1918. Vers in ons geheugen staat nog de uitbraak van de vogelgriep, die echter in ons land tot weinig problemen heeft geleid. Dit virus, ook wel bekend onder de naam H5N1, verscheen voor het eerst in Hong Kong in 1997. In dit geval was er sprake van een virus dat van dieren op mensen overdraagbaar was en met name zijn sporen heeft nagelaten in Azië en Afrika. Uiteindelijk heeft deze griepvariant nog niet kunnen evolueren naar een mens-op-mens overdraagbaar virus.

Momenteel worden we geconfronteerd met het Nieuwe Influenza A, H1N1, virus waarvan de huidige uitbraak in de volksmond ook bekend is als Mexicaanse of varkensgriep. Sinds dat door de Wereldgezondheids Organisatie fase 6, voor een op handen zijnde pandemie, is afgekondigd zijn er in Nederland al meer dan 1.000 bevestigde infecties geconstateerd. Dit heeft momenteel geleid tot twee sterfgevallen.

Hierbij wordt door de gewezen instanties geconcludeerd dat de huidige vorm van de griep goed te genezen is, waardoor het aantal sterfgevallen beperkt is gebleven. Bij besmetting met de griep is de verwachtingen dat symptomen gedurende ongeveer 7 dagen aanhouden, waarna nog rekening gehouden moet worden met een extra week om te herstellen. Tevens is Tamiflu, een virusremmer, beschikbaar voor mensen die besmet zijn geraakt. Daarnaast is een vaccin ontwikkeld dat aangeboden zal worden aan een aantal risicogroepen.

Vanuit het oogpunt van continuïteit van dienstverlening ligt het zwaartepunt in eerste instantie niet bij het aantal sterfgevallen. De impact op bedrijfsvoering wordt gevormd door ziekmeldingen, mensen die thuis blijven om voor naasten te zorgen en mensen die uit voorzorg thuis zullen blijven om besmetting te voorkomen. Dit zal enerzijds impact hebben op gangbare activiteiten. Anderzijds is het de vraag in hoeverre er voldoende personeel is voor het uitvoeren van crisistaken rondom de pandemie of rondom andere mogelijke incidenten.

Ongeacht het feit of de grieppandemie in Nederland zeer omvangrijke vormen zal aannemen, kan op basis van het recente verleden gesteld worden dat er altijd een dreiging zal zijn van een nieuwe pandemie. Vanuit zowel het oogpunt van risicomanagement als gezondheidszorg is het voor organisaties wenselijk om hiervoor passende voorbereidingen en maatregelen te treffen die van toepassing zijn voor elke mogelijke pandemie.

Om zich hierop voor te bereiden wordt organisaties aangeraden om enerzijds preventieve maatregelen te treffen om besmetting van werknemers waar mogelijk te voorkomen. Anderzijds dienen kritieke activiteiten, functies en functionarissen geïnventariseerd te worden. Vervolgens zullen plannen opgesteld moeten worden die voorzien in het waarborgen van kritieke activiteiten bij een aanzienlijke uitval van personeel.

Het onderzoek

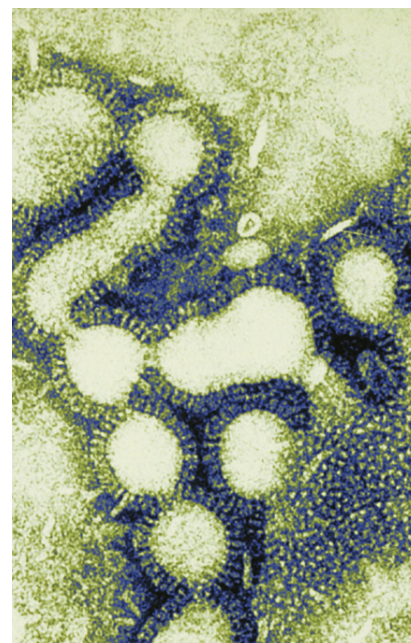
Deze enquête betreft geen uitgebreid wetenschappelijk onderzoek. Het is in principe een weergave van de staat van pandemie paraatheid van waterschappen gemeten in de zomer (juli-augustus) van 2009. Naar onze mening geeft dit echter wel een goed beeld van de perceptie van voorbereiding zoals door de geadresseerden ingevuld.

De enquête is uitgestuurd naar 27 waterschappen en Hoogheemraadschappen. Hierbij is de begeleidende brief in eerste instantie gestuurd aan de concerncontroller als belangrijke verantwoordelijke voor risicomangement. De enquête is opgebouwd uit een in totaal negen stellingen die op basis van meerkeuzen ingevuld beantwoord konden worden. Voor deze vragen kon door middel van een score tussen 1 en 4 aangegeven worden in hoeverre de stelling van toepassing is. Hierbij is “1” gekwalificeerd als “helemaal niet” en “4” als “zoveel we kunnen”. Daarnaast waren er nog twee open vragen voor aanvullend inzicht of de mogelijk om opmerkingen bij te voegen.

Uiteindelijk zijn er 10 ingevulde enquêtes ontvangen, hetgeen als een substantieel aantal gekwalificeerd kan worden kijkend naar het totaal van 27. Door de respondenten is in alle gevallen de enquête volledig ingevuld. Hiermee zijn de resultaten van deze enquête in ieder geval illustratief voor de staat van paraatheid bij waterschappen te noemen.

De volgende punten dienen echter aangemerkt te worden:

- Hoewel de respons op deze enquête aanzienlijk is te noemen en voldoende om een algemene uitspraak te doen, is de enquête ook door een aanzienlijke groep niet ingevuld. Er kan niet zonder meer gesteld worden dat de waterschappen die geantwoord hebben in ieder geval beter voorbereid moeten zijn geweest dan degenen die niet geantwoord hebben. Wel geldt normaliter dat het de meest geïnteresseerden zijn die gemotiveerd zijn om aan een enquête deel te nemen.
- De antwoorden in de enquête zijn gebaseerd op de perceptie van degene die ze ingevuld heeft. Dit hoeft niet noodzakelijkerwijs ook een reëel beeld te zijn van de daadwerkelijke staat van paraatheid. Uit velerlei berichten in de media is gebleken dat er binnen veel organisaties een verschil in perceptie bestaat tussen werknemers en management over de getroffen maatregelen.
-





- Het primaire aandachtsgebied van deze enquête ligt op het vlak van continuïteitsmanagement aangaande de activiteiten van het waterschap.

Het moge duidelijk zijn dat de resultaten van dit onderzoek onderhevig zijn aan een beperkte mate van subjectiviteit in de vorm van opinie van de respondent. Zoals eerder aangegeven is door Marsh geen aanvullende toets gedaan om vast te stellen in hoeverre de resultaten per specifiek waterschap een reëel beeld geven of in de loop van de enquête zijn gewijzigd.

Analyse van de resultaten

Analyse van de resultaten

Het doel van dit onderzoek is om vast te kunnen stellen in hoeverre Nederlandse waterschappen voorbereidingen en maatregelen hebben getroffen voor de mogelijke gevolgen van een grieppandemie op hun bedrijfsvoering. Hierbij zijn de vragen toegespitst op continuïteitsmanagement en gerelateerd aan de richtlijnen en checklists die vanuit Ministerie van Binnenlandse Zaken zijn opgesteld.

Met een totaal van 10 respondenten is voldoende informatie beschikbaar om een illustratieve indicatie te kunnen geven voor de volledige populatie van waterschappen. Naast het presenteren van de bevindingen dient dit rapport tevens om aanvullende aandacht te vragen voor dit onderwerp. Ook biedt het waterschappen de mogelijkheid om hun relatieve positie te bepalen ten opzichte van de rest van de groep.

Van de waterschappen die hebben meegedaan aan het onderzoek blijkt de volgende verdeling qua grootte (in aantal werknemers): 60% 250-500 werknemers, 20% 500-750 werknemers, en 10% voor zowel 750-1000 als meer dan 1000 werknemers.

De verantwoordelijkheid voor de implementatie van continuïteitsplannen blijkt in alle gevallen te liggen bij de calamiteitencoördinator of bij het team crisisbeheersing. Voor de invulling van deze rollen worden allerlei middelen, zoals handleidingen, ter beschikking gesteld om voorbereidingen en maatregelen te treffen. Feit blijft dat waterschappen de continuïteit van interne bedrijfsvoering zelf zullen moeten regelen door middel van het opstellen van plannen.

De resultaten van de enquête zijn in te delen op een aantal aandachtsgebieden, die achtereenvolgens besproken zullen worden.

- Onderkenning van de impact
- Getroffen voorbereidingen en maatregelen
- Perceptie van gereedheid

Onderkenning van de impact

Precies 90% van de respondenten geeft aan nationale ontwikkelingen inzake de grieppandemie voldoende of zo veel mogelijk te volgen en te melden aan hoger management. Hieruit blijkt dat het onderwerp voldoende aandacht heeft binnen de waterschappen, wat deels gevoed wordt door een proactieve benadering vanuit de centrale overheid.

Ondanks dat ontwikkelingen veelal op de voet gevolgd worden, blijkt in 30% dat van de gevallen de impact niet of beperkt wordt onderkend en/of passende maatregelen getroffen worden. Aanvullend wordt door wederom ongeveer 40% van de respondenten aangegeven dat kritische bedrijfsprocessen helemaal niet of slechts beperkt zijn vastgelegd, evenmin als de impact van een uitval van 30% van het personeel. Anderzijds tonen beide stellingen dat 70% van de respondenten wel de impact onderkent en tevens nog 60% aangeeft kritische bedrijfsprocessen in kaart te hebben gebracht.

Getroffen voorbereidingen en maatregelen

Tevens is een aantal vragen gesteld in verband met de door het waterschap getroffen maatregelen.

Allereerst is door slechts 10% van de respondenten aangegeven dat er helemaal geen continuïteitsplannen zijn opgesteld die voorzien in het continueren van kritieke processen bij een personeelsuitval van 30%. Door 60% van de ondervraagden wordt aangegeven, dat slechts beperkt (score 2) continuïteitsplannen zijn opgesteld. Omdat de eerste reacties uit juli stammen en er in de periode daarna veel aandacht is gegeven vanuit de centrale overheid, kan het zijn dat er inmiddels door meer waterschappen actie is ondernomen op het vlak van ontwikkeling van continuïteitsplannen. Op basis hiervan dient het voorbehoud gemaakt worden dat op moment van publicatie van dit onderzoek het beeld mogelijk anders zal zijn.

Door 70% van de respondenten is aangegeven, dat door leveranciers helemaal geen of slechts beperkte maatregelen zijn getroffen om te reageren op een griep pandemie. Voor strategische partners is in 70% van de gevallen aangegeven, dat er helemaal geen of slechts beperkte maatregelen zijn getroffen. Hierbij dient echter wel de kanttekening gemaakt te worden dat het kan zijn dat de respondenten hiervan niet op de hoogte waren of dat dit onderwerp niet besproken is. Deze keuzemogelijkheid werd in de enquête namelijk niet gegeven.

Door 18% van de respondenten wordt aangegeven, dat maatregelen ook daadwerkelijk zijn getest in de vorm van een audit, of herziening van continuïteitsplannen.

Perceptie van de pandemie gereedheid

Tenslotte is respondenten gevraagd om hun perceptie te geven van de wijze waarop er door het waterschap met het risico griep pandemie wordt omgegaan. Hierbij is door 90% van de respondenten aangegeven, dat er binnen het waterschap adequaat met de dreiging wordt omgegaan.

In dit kader blijkt dat alle respondenten er vertrouwen in hebben dat er voldoende middelen en expertise zijn om continuïteitsplannen te ontwikkelen. Ruim tweederde van deze respondenten geeft voorts ook nog aan dat in hun perceptie het waterschap voldoende is voorbereid.

Uit het onderzoek blijkt dat slechts in een beperkt aantal gevallen de plannen ook daadwerkelijk getest zijn. Hiermee komt de vraag naar voren in hoeverre deze plannen ook daadwerkelijk zullen werken.

“ Door ongeveer 40% van de respondenten is aangegeven dat kritische bedrijfsprocessen helemaal niet of slechts beperkt zijn vastgelegd. ”

“ Het blijkt dat alle respondenten er vertrouwen in hebben dat er voldoende middelen en expertise zijn om continuïteitsplannen te ontwikkelen. ”

Interpretatie en conclusie

Kijkend naar de resultaten van het onderzoek kan worden gesteld, dat er binnen de sector voldoende aandacht is voor de dreiging van een griep pandemie. De verantwoordelijkheid voor de implementatie van continuïteitsplannen is in alle gevallen neergelegd bij de calamiteitencoördinator of het team crisisbeheersing.

Afgaande op het onderzoek blijkt dat de ruime meerderheid in eerste instantie zelf aan de slag is gegaan of nog moet gaan met het treffen van maatregelen voor de dreiging van een griep pandemie. Ondanks dat alle respondenten aangeven voldoende middelen en expertise te hebben, geeft een derde aan nog geen concrete actie te hebben genomen op het moment van dit onderzoek. Dit blijkt ook deels uit de respons ten aanzien van het in kaart brengen van kritische activiteiten en het implementeren van continuïteitsplannen. Voorts wordt door ongeveer 90% aangegeven dat er adequaat op de dreiging wordt gereageerd, wat geen directe afspiegeling lijkt te zijn van de mate waarin voorbereidingen en maatregelen zijn getroffen.

Dit onderzoek stelt echter niet vast wat het noodzakelijke niveau van maatregelen dient te zijn op basis van de activiteiten van het waterschap. Gegeven de periode tussen de beantwoording van de vragen en publicatie, is het aannemelijk dat de perceptie ten aanzien van en de daadwerkelijke voorbereiding op de gevolgen van een pandemie in positieve zin is veranderd .

Echter, met het oog op de verwachte aantrekking van het aantal ziektegevallen in het najaar, moet geconcludeerd worden dat er nog een deel van de sector die meegedaan heeft aan het onderzoek nog geen continuïteitsplan paraat heeft. Ondanks de veelvuldige adviezen vanuit het Ministerie heeft dat in dit stadium nog niet geleid tot het daadwerkelijk opstellen van continuïteitsplannen.

In ieder geval stemt het positief dat de dreiging door het overgrote merendeel wordt erkend en dat de perceptie aanwezig is dat men binnen het waterschap voldoende middelen en expertise heeft om passende voorbereidingen en maatregelen te treffen.

Voorts resteert de vraag in hoeverre de daadwerkelijk gemaakte plannen voldoen aan een minimaal vereiste kwaliteitsniveau. Door de overheidsinstanties zijn immers alleen richtinggevende documentatie en een toolbox met conceptplannen verstrekt. De daadwerkelijke invulling hiervan is volledig overgelaten aan de sector zelf. Dit onderzoek geeft op dit vlak alleen aan in hoeverre plannen aanwezig zijn en doet geen uitspraak over de kwaliteit ervan. Feit blijft wel dat een geruime meerderheid van meer dan 80% heeft aangegeven dat de plannen niet zijn getest.

“ Voorts resteert de vraag in hoeverre de daadwerkelijk gemaakte plannen voldoen aan een minimaal vereiste kwaliteitsniveau. ”

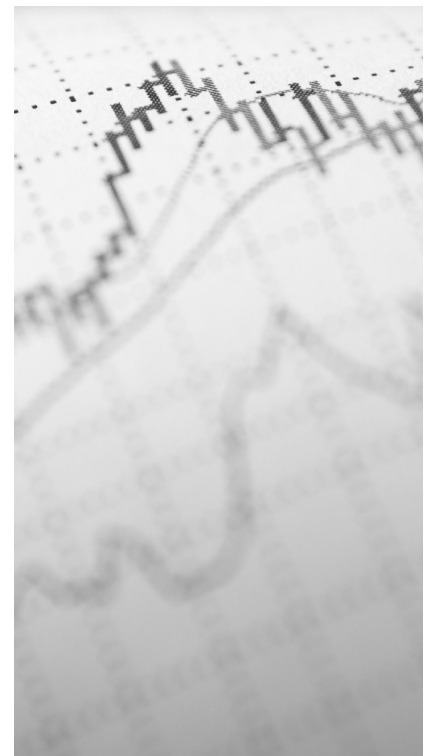
En juist hier willen wij graag een nuancering aanbrenge. Het waarborgen van de continuïteit van de activiteiten van de organisatie, hangt niet alleen af van het hebben van continuïteitsplannen. Er is hier namelijk ook een belangrijke rol weggelegd voor het management er omheen, het creëren van bewustwording en het daadwerkelijk oefenen en testen van de aanwezige plannen. Onze ervaringen in de markt wijzen uit dat continuïteitsmanagement pas echt werkt als het ook daadwerkelijk getest is. Voor wat betreft de plannen zelf geldt dat deze bij voorkeur actiegericht zouden moeten zijn en geen enorm naslagwerk. Ingeval van een calamiteit moet het plan eenvoudig te hanteren zijn en duidelijk aangeven wat de te nemen acties zijn.

Continuïteitsmanagement in een bredere context

In hoeverre de noodzaak van het hebben van continuïteitsplannen wordt onderschat is echter niet vast te stellen. Naar de mening van Marsh zouden continuïteitsplannen in enige vorm altijd aanwezig moeten zijn. Het is immers niet alleen een maatregel in reactie op deze H1N1 griepvloed. Continuïteitsplannen dienen ook als maatregelen voor overige toekomstige vloedvloed, en andersoortige risico's als IT uitval en het verlies van locaties.

Daarom is het raadzaam om kritieke activiteiten, functionarissen en afhankelijkheden van derden in kaart te brengen. Op basis hiervan kunnen namelijk passende preventieve en repressieve maatregelen getroffen worden voor uiteenlopende incidenten die de continuïteit van deze activiteiten kunnen bedreigen. Dit is ook conform de doelstellingen die door de centrale overheid zijn gezet, om per eind 2009 voor 80% van de vitale sectoren continuïteitsplannen gereed te hebben.

“ Conform de doelstellingen die door de centrale overheid zijn gezet, om per eind 2009 voor 80% van de vitale sectoren continuïteitsplannen gereed te hebben. ”



Wat kan Marsh Nederland voor u betekenen?

In Nederland heeft Marsh een voornamelijk positie binnen de publieke sector op het vlak van risico-advisering en verzekeringen. Via onze dochter Marsh Risk Consulting ondersteunen wij organisaties in deze sector bij het implementeren van risicomanagement systemen en maatregelen. Op het vlak van continuïteitsmanagement hebben wij specialisten in dienst met ruime ervaring in het implementeren ervan bij diverse organisaties.

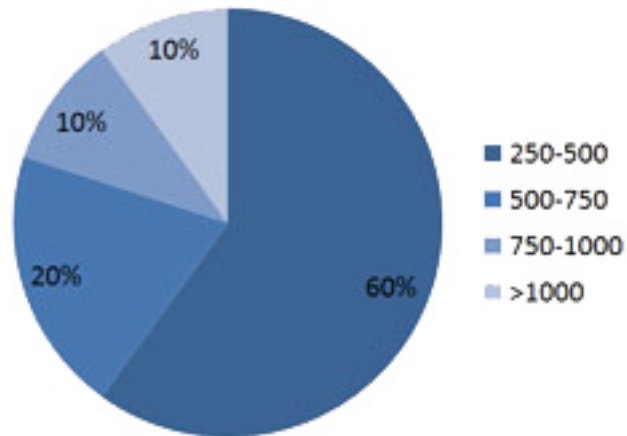
Op het vlak van het treffen van voorbereidingen en maatregelen in het kader van continuïteitsmanagement kunnen wij u op de onderstaande vlakken desgewenst ondersteuning bieden:

- Implementeren van continuïteitsplannen ten behoeve van de grieppandemie op basis van de richtlijnen uit de 'Handleiding continuïteitsmanagement voor decentrale overheden'. Desgewenst uitbreiding naar voorbereidingen en maatregelen in het kader van andersoortige dreigingen.
- Een onafhankelijke kwaliteitstoetsing van de door uw organisatie zelf opgestelde continuïteitsplannen.
- Het testen en oefenen van de bestaande continuïteitsplannen

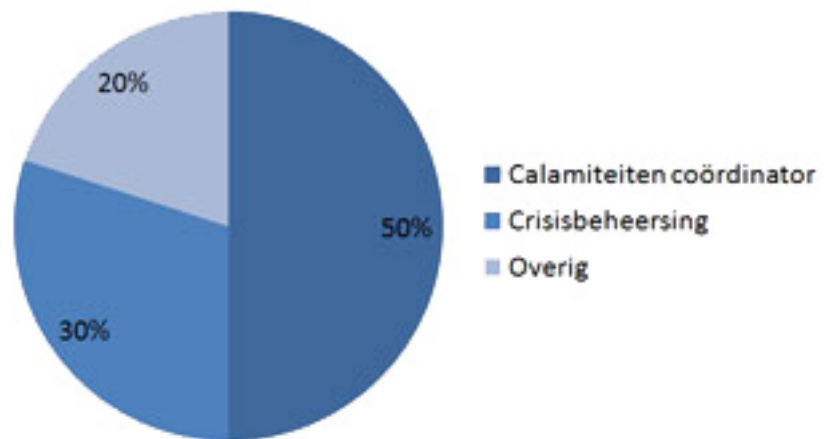
Overzicht van antwoorden

Overzicht van antwoorden

1 Hoeveel mensen zijn er werkzaam binnen de organisatie?

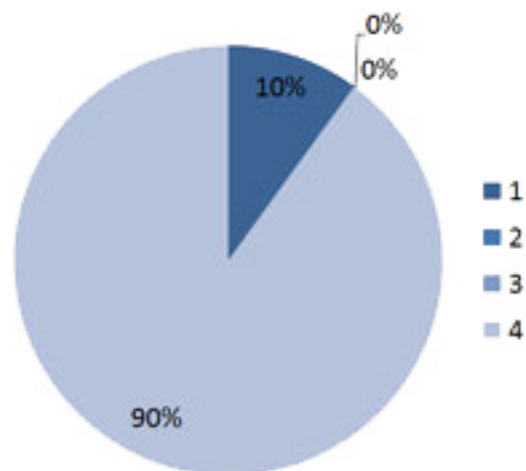


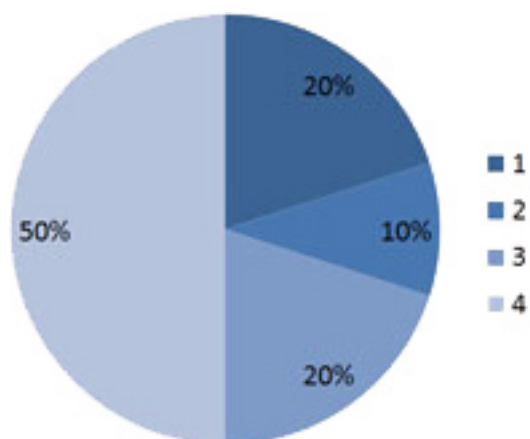
2 Wie is binnen uw organisatie verantwoordelijk voor de implementatie van pandemie response plannen?



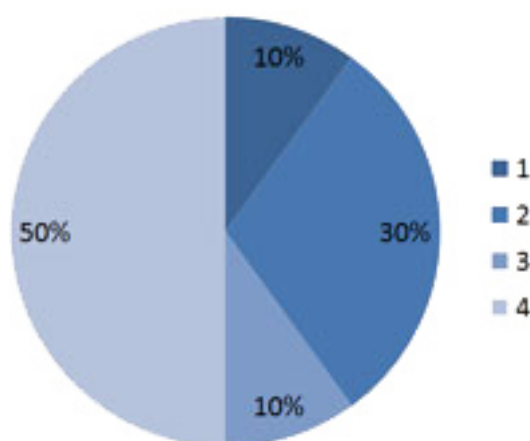
3 Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. (1= helemaal niet; 4= zoveel we kunnen)

3.1 Mijn organisatie volgt de nationale ontwikkelingen van de H1N1 pandemie en meldt dit aan hoger management

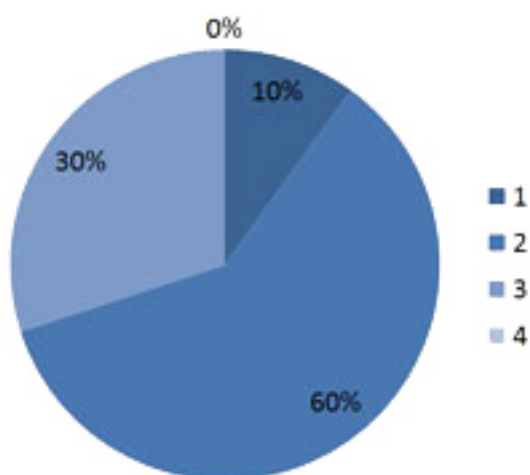




3.2 Mijn organisatie heeft de impact van H1N1 erkend en heeft zijn eigen maatregelen getroffen.



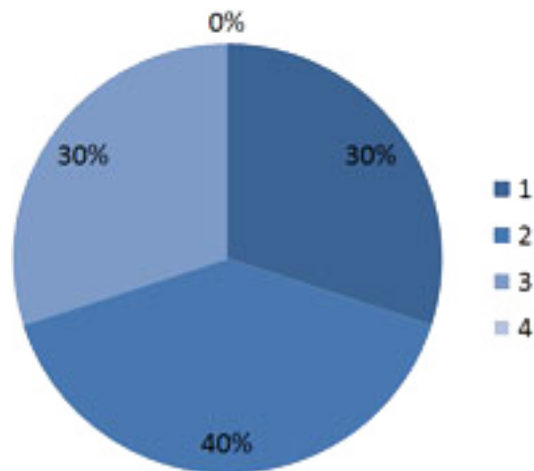
3.3 Mijn organisatie heeft de kritieke bedrijfsprocessen in kaart gebracht en heeft de mogelijke impact vastgesteld bij een uitval van 30 procent van de medewerkers ingeval van een grieppandemie.



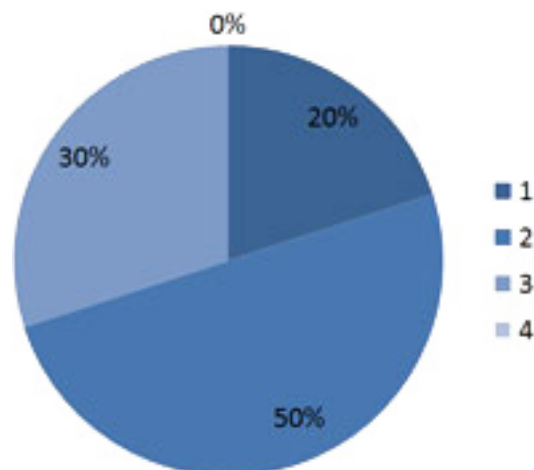
3.4 Mijn organisatie heeft response plannen ontwikkeld voor de inzet van gekwalificeerd personeel om de continuïteit van de meest kritieke processen te waarborgen ingeval van een personeelabsentie van 30 procent ten tijde van een grieppandemie.

Overzicht van antwoorden

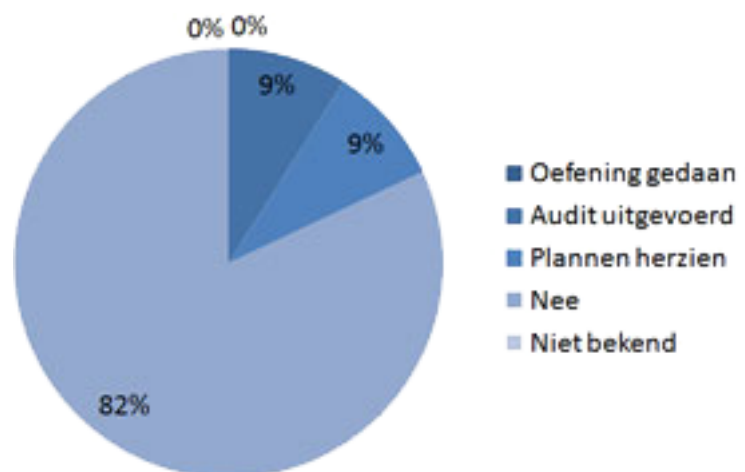
3.5 Onze toeleveranciers en strategische partners zijn eveneens voorbereid op een griep пандemie waardoor de impact op onze eigen primaire processen minimaal zullen zijn.

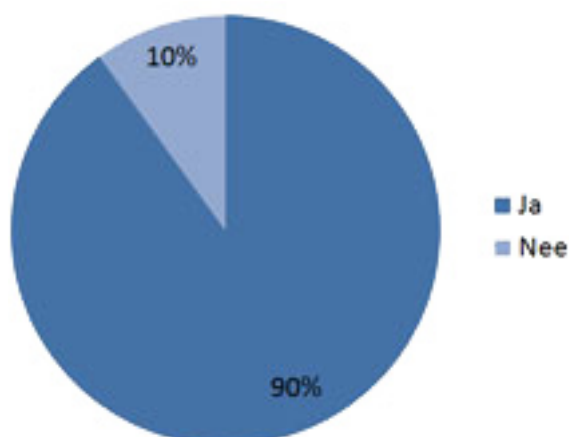


3.6 Onze partnerorganisaties hebben regelingen getroffen om te reageren op H1N1.

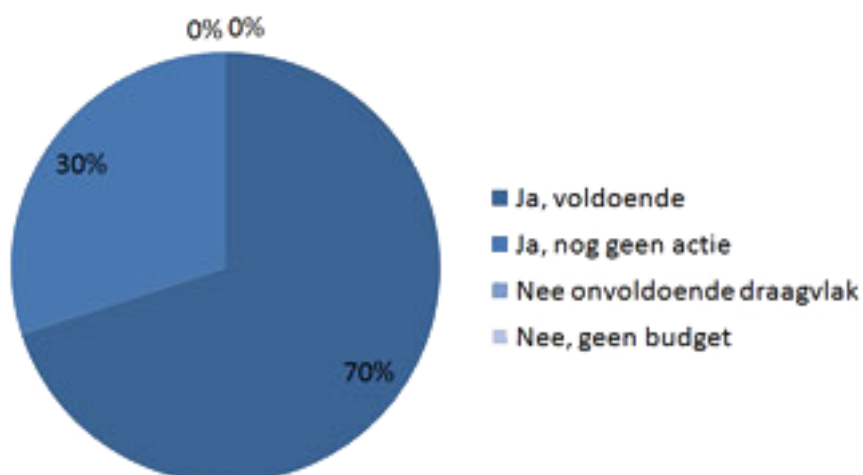


4 Heeft u uw maatregelen getest?





5 Onze organisatie reageert adequaat op de dreiging van tijdelijke afwezigheid door een groot aantal medewerkers in verband met een pandemie ziekte.



6 Onze organisatie beschikt over voldoende middelen en expertise voor de ontwikkeling van continuïteitsplannen.



Contact

Over Marsh

Marsh is wereldwijd marktleider als het gaat om diensten die gericht zijn op verzekeringen en risicomanagement, telt 23.000 medewerkers, verstrekt advies en plaatst en beheert verzekeringen voor klanten in meer dan 100 landen. Marsh is een onderdeel van Marsh & McLennan Companies (MMC), een wereldwijd opererende onderneming met circa 53.000 medewerkers en een jaaromzet van meer dan \$11 miljard. MMC is tevens het moederbedrijf van Guy Carpenter, risico- en herverzekeringsspecialist; Kroll, risicoadviseur; Mercer, financieel adviseur en dienstverlener op HR gebied en Oliver Wyman, management consultants. MMC is genoteerd (tickersymbool: MMC) aan de beurzen van New York, Chicago en Londen. De website van MMC is te vinden op www.mmc.com en die van Marsh op www.marsh.com

Interessante links

Marsh Nederland	www.marsh.nl
Ministerie van Volksgezondheid	www.minvws.nl
Rijksinstituut voor volgezondheid en milieu	www.rivm.nl

Contactgegevens

Paul Drijver,

Vice President Publieke Sector, Zorg en Onderwijs, Marsh Nederland
+31 (0)20 - 54 17 236 – paul.drijver@marsh.com

Ralf Klop,

Senior Consultant, Marsh Risk Consulting
+31 (0)10 - 40 60 314 – ralf.klop@marsh.com

Bas van Vliet,

Consultant, Marsh Risk Consulting
+31 (0)10 - 40 60 344 – bas.vanvliet@marsh.com

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

**Onderzoek naar de voorbereiding
van waterschappen op een
eventuele griep pandemie
– september 2009.**

Marsh Nederland
Postbus 232
3000 AE Rotterdam

© Alle rechten voorbehouden Marsh B.V.
www.marsh.nl