

MARSH EXTENDED



Financiële crisis
Belang risk management benadrukt

Recall
Houd total cost of risk laag!

Kerncentrale Borssele
Nucleaire risico's goed verzekeraar

Nieuw: Contract Risk Management
Antwoord op juridisering maatschappij

MARSH EXTENDED

inhoud

4
Financiële markten in nood De financiële crisis is ongekend. Was dit te voorkomen met beter risk management? En: wat zijn de gevolgen voor bedrijven in de reële economie?



10
Kleine lettertjes Misverstanden over contracten hebben al veel ondernemingen veel tijd, energie en geld gekost. Contract Risk Management voorkomt juridisch getouwtrek.



12
Fraudeaanpak Met specifieke expertise en moderne technologie helpt FACS van Marsh het risico van fraude te beheersen, compliance te bevorderen en schadeclaims te onderbouwen.

14
Nucleaire risico's 'Borssele' is de enige commerciële kerncentrale van Nederland. Voor zijn complexe verzekeringssituatie doet de centrale al jaren een beroep op de kennis van Marsh.



16
Terugroepacties Het terughalen van producten is rampzalig voor veel ondernemingen. Is het te voorkomen en hoe beperk je de schade?



Extended is een uitgave van Marsh Nederland en bestemd voor klanten en prospects van Marsh. Hoewel de inhoud met de grootst mogelijke zorgvuldigheid tot stand is gekomen, aanvaardt de uitgever op geen enkele wijze aansprakelijkheid voor eventuele schade als gevolg van onjuiste vermelding in deze uitgave. Redactie: Marsh en LVB Networks, Amersfoort. Ontwerp en layout: LVB Networks, Amersfoort. Drukwerk: Fead Imago, Soest. Voor meer informatie: ina.bareman@marsh.com. Marsh Nederland, Postbus 232, 3000 AE Rotterdam

MARSH

 MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Analyseer kansen en bedreigingen



Nu de gevolgen van de subprimecrisis steeds duidelijker worden, wankelen en verdwijnen gerenommeerde financiële instellingen en zitten centrale bankiers gevangen in het dilemma van inflatiebestrijding of economische groei stimuleren. Hierdoor zijn de keuzes voor ondernemers moeilijk en gecompliceerd. Nog steeds zijn er landen met enorme groeimogelijkheden, bijvoorbeeld in Azië en Zuid-Amerika. Wel is het zo dat de risico's in deze gebieden steeds groter worden. De internationale samenhang tussen de financiële systemen en kredietverlening blijkt steeds duidelijker.

De belangrijke vraag die elke ondernemer in de komende maanden moet beantwoorden, is of de afkoeling in de VS en sommige delen van Europa dusdanige effecten heeft op de snel opkomende landen dat de gehele wereldeconomie een kou oploopt. Of: hebben de BRIC-economieën (en bijvoorbeeld het Midden-Oosten) genoeg trekkracht om ons allemaal weer uit de huidige impasse te halen?

Marsh Nederland denkt niet alleen met u mee over vraagstukken als *recall*, *business interruption* en *trade credit*, maar loopt ook voorop in het adresseren van risico's die samenhangen met de hiervoor beschreven ontwikkelingen. In deze onzekere tijden is het werk dat uw Risk en/of Insurance Manager voor de onderneming verricht van grote waarde. Een goede analyse van de kansen en bedreigingen en een kwantificering daarvan behoren meer dan ooit tot de benodigde informatie voor het senior management om tot goed afgewogen beslissingen te komen. Wij bij Marsh Nederland helpen u daar graag bij en staan dan ook voor u klaar!

Marcel Polk

CEO Marsh Nederland



FOR
SALE
OR RENT
PRICE REDUCED

Kredietcrisis legt verwaarlozing risk management bloot

OUDERWETS ONDERNEMERSCH



HAP MOET BEDRIJVEN REDDEN

In wezen is de kredietcrisis een risk management crisis. Oorzaken, gevolgen én oplossingen zijn te vinden in een betere inschatting van kansen en risico's. Nu de crisis zich uitstrekt tot ondernemingen in álle sectoren komt het aan op ouderwetse prudentie en onvervalst ondernemerschap. >>

Nu we een ongeken­de financiële crisis doormaken, dienen zich twee vragen aan: was dit te voorkomen met beter risk management? En: wat zijn de gevolgen voor echte bedrijven in de reële economie? Om daar een antwoord op te geven, eerst terug naar de oorzaken van de crisis. Zevenhonderd miljard dollar bankensteun in de Verenigde Staten, vijftig miljard euro in het Verenigd Koninkrijk en zelfs Nederland schudt het begrip 'klein' van zich af met de miljarden die het onder meer investeert in Fortis en ING en de miljarden die klaar staan voor andere noodlijdende financiële instellingen. De bedragen die op dit

reële economie draaiende houden: het midden- en klein­bedrijf, de exporteurs die zo belangrijk zijn voor Nederland Handelsland, innovatieve sectoren wier welslagen afhangt van investeringskracht. Van multinational tot de keurslager op de hoek moeten ondernemers zich voorbereiden op tijden waarin financiering lastiger verkrijgbaar wordt, vernieuwing moeilijker kan worden gerealiseerd en kansen en risico's langs nieuwe normen moeten worden beoordeeld. Daarbij is het wrang dat de huidige crisis het gezonde ondernemerschap van miljoenen particulieren aantast. Hun goede gedrag sneeuwt onder bij het gedrag

Toezicht blijft zinloos als dit beperkt blijft tot afzonderlijke bedrijven. Het is de keten die moet worden gevolgd en daarvoor is een nieuw samenspel tussen de diverse toezichthouders nodig.

moment door de wereldeconomie flitsen, zijn van een ontstellende omvang. Alleen al in de tweede week van oktober verdampte op Wall Street 2.500 miljard dollar aan aandeelhouderswaarde, de stand voor het hele jaar tot aan die week bedroeg 8.300 miljard dollar. Zulke onvoorstelbare bedragen worden virtueel en dan is het bijna begrijpelijk om te vergeten dat de effecten hiervan uiteindelijk terechtkomen bij de ondernemingen die de

van dienstverleners die de grenzen van de regelgeving opzochten en die vervolgens onvoldoende zijn gecontroleerd door de verantwoordelijke toezichthouders.

Vastgoed

Na 11 september 2001 was voor veel Amerikaanse consumenten de lol van het beleggen in aandelen er wel af. Maar rendement willen maken hoort bij *the American*



Chronologie van een crisis

Februari 2007

De eerste Europese bank meldt problemen met zijn Amerikaanse hypotheekportefeuille

Zomer 2007

Bear Sterns meldt substantiële verliezen bij enkele belangrijke hedgefondsen, Duitsland geeft staatssteun aan de eerste bank in nood

September 2007

Groot-Brittannië nationaliseert een hypotheekbank na een run van spaarders

November 2007

Amerikaanse huizenverkopen belanden op een historisch dieptepunt

December 2007

De Europese Centrale Bank pompt 350 miljard in Europese bankensector

Januari 2008

Significante verliezen op de aandelenbeurzen. De AEX begint een neerwaartse spiraal die in acht maanden de helft van de beleggerswaarde doet verdampen

Februari 2008

Paniek nadat 's werelds grootste verzekeringsmaatschappij AIG grote problemen meldt

Maart 2008

Bear Sterns, icoon van het Amerikaanse investmentbanking, wordt van de ondergang gered doordat collega JP Morgan Chase het bedrijf overneemt

Juni 2008

Fortis kondigt noodmaatregelen aan om de financiële nood te lenigen. Topman Votron volgt het voorbeeld van menige Amerikaanse collega en vertrekt.

Augustus 2008

De twee grootste Amerikaanse hypotheekbanken staan op omvallen, later volgt nationalisatie

September 2008

Lehmann Brothers gaat onderuit, AIG blijft dit lot bespaard doordat de Amerikaanse overheid hier wel met een kapitaalinjectie – van 80 miljard dollar – ingrijpt. Amerika lanceert een plan om met 700 miljard dollar de bankensector te steunen. Aandelenkoersen raken wereldwijd in een vrije val.

Oktober 2008

Fortis wordt genationaliseerd. ING en Aegon krijgen een kapitaalinjectie. 120.000 Nederlandse spaarders raken gedupeerd bij het omvallen van de IJslandse spaarbank Icesave. De Europese Unie verkondigt garant te staan voor alle banken.

way of life en, gestimuleerd door ronkende reclames en scherpe hypotheekaanbiedingen, een alternatief was snel gevonden: vastgoed. Traditioneel een stabiele investering die in tegenstelling tot aandelen bovendien letterlijk tastbaar is. In 2005 was maar liefst een kwart van de 7,7 miljoen woningen die in de VS werden verkocht, aangeschaft als belegging. Nog eens dertien procent had vakantiewoning als bestemming. Het gros hiervan was aangeschaft door particulieren die misschien niet helemaal 'Joe Sixpack' waren – het equivalent van Jan Modaal – maar met een gemiddeld inkomen van 85.000 dollar zeker niet de gelijken waren van Bill Gates. Normale, goedverdienende Amerikanen die hun spaargeld en vooral de overwaarde op de eigen woning gebruiken voor vastgoedbeleggingen. Het Amerikaanse belastingstelsel (verkoopwinst op vastgoed is onbelast mits dit wordt doorgeïnvesteed) en uiterst bereidwillige banken stimuleerden hen hierin. Deze groep die nu volop in de problemen zit is macro-economisch minstens van zo groot belang als hun landgenoten die jarenlang niet in aanmerking kwamen voor een hypotheek, maar dankzij de beruchte subprimeleningen toch een woning konden kopen. Deze groep betreft slechts 2,2 procent van het totale aantal huishoudens in de VS, met een qua consumptiekracht veel minder groot belang dan de middeninkomens die tot voor kort zo enthousiast in beleggingspanden investeerden. Daarbij werd hen door niemand een strobreed in de weg gelegd. Terwijl een befaamd analist al in 2005 waarschuwde dat 'het een onmiskenbaar symptoom van een zeepbel is als mensen geld onttrekken aan hun woning om het elders in huizen te steken', deed de Fed deze stelling af als onzin. Alan Greenspan, twintig jaar 's werelds belangrijkste economische goeroe, juichte het zelfs toe dat calculerende burgers zich inventief bedienden van het dode kapitaal in hun woning. Zijn ingrepen om met een lage rentestand de economie gaande te houden, werkten de beleggingshonger en rommelhypotheken verder in de hand. Wereldwijd bleef de inflatie laag door goedkope producten uit het snelgroeiende India, China en andere Aziatische landen. Bij elke beursdaling leek de Fed het spook van een groeivertraging te willen verdrijven met een rentedaling. De wereld volgde.

Vertrouwen

Amerikaanse hypotheekverstrekkers leken door de lage rentestanden – en de verwachting dat deze situatie eeuwig zou blijven – weinig risico te lopen. Zakenbanken als Merrill Lynch, Lehmann Brothers en Bear Sterns verhandelden pakketten met subprimeleningen wereldwijd aan collega-bankiers, verzekeraars en pensioenfondsen. Niet zelden werden dergelijke pakketten met geleend geld gekocht. Er ontstond een mondiaal doorschuifspel waarin uiteindelijk niemand het overzicht had. Zelfs niet over de eigen posities, zoals menig financieel dienstverlener tot zijn schade heeft ervaren. Groot is het aantal banken en verzekeraars dat moest terugkomen op eerdere mededelingen dat de omvang van de schade nu wel echt >>



bekend was. Deze vorm van voortschrijdende kennis is dodelijk voor het vertrouwen, zoals is gebleken. Want de kredietcrisis verdiende pas echt zijn naam toen medio 2007 bleek werd dat volstrekt onduidelijk was welke bank in staat was om zijn verplichtingen na te komen en welke niet. De onderlinge rente die zij elkaar rekenden, steeg snel tot ver boven de norm die de centrale bankiers in de VS en Europa wenselijk achtten. Een inktvlekwerking was razendsnel het gevolg. Al in de vroege zomer van vorig jaar verdubbelde in minder dan een week de *credit spread* in de eurozone. Dit is het rendementsverschil tussen bedrijfsobligaties en staatsobligaties. Dit was het eerste fundamentele signaal dat het voor bedrijven lastiger werd om kapitaal aan te trekken. Enkele weken later was de Europese Centrale Bank gedwongen om 95 miljard euro in het bankwezen te pompen.

Ander en beter toezicht nodig

Op alle vlakken lijken de afgelopen jaren risico's uit het oog te zijn verloren. Te beginnen bij Amerikaanse hypotheekverstrekkers, gevolgd door de zakenbanken met hun wereldwijde handel in hypotheekpakketten en idem voor hun afnemers die snel het zicht kwijtraakten op hun risicovolle verplichtingen. Nu de crisis een feit is geworden is de jacht op de schuldigen geopend; voor wat het waard is. Hebbelijke topmanagers van de grote banken die topbonussen incasseerden zijn de eersten die aan de schandpaal lijken te gaan. Maar ook de *rating agencies* hebben het zwaar te verduren. Beleggers hebben zich gebaseerd op de oordelen van kredietbeoordelaars als Standard & Poor's en Moody's die, zo wordt hen nu verweten, ook als adviseur optraden voor dezelfde instellingen die ze van een objectief oordeel moesten voorzien. Ook de toezichthouders liggen onder vuur. De mondiale equivalenten van DNB en AFM worden een gebrek aan daadkracht verweten. Terugblikkend is het zeker zo dat er méér en éérder iets gedaan had kunnen worden. Maar daarbij speelt een enorme beperking: terwijl geldstromen zich niets gelegen laten liggen aan nationale grenzen, is het toezicht nog wel langs deze lijnen georganiseerd. Noch in de VS, waar elke staat een eigen toezichthouder heeft, noch in de Europese Unie is sprake van gecentraliseerd toezicht. En het debacle van spaarbank Icesave wordt misschien iets begrijpelijker indien men beseft dat deze instelling onder toezicht stond van de IJslandse centrale bank, een land met een beroepsbevolking nauwelijks groter dan de stad Amersfoort. Wereldwijd is het besef doorgedrongen dat toezicht in de *global economy* aan verandering toe is.

Intern risicobeheer

Maar de basis blijft het ethisch vermogen van bedrijven zelf, zo meent bijvoorbeeld Karel Lannoo van de Europese denktank CEPS. Hij legt de schuld primair bij het interne risicobeheer van grote banken. Volgens hem kan van een externe toezichthouder niet worden verlangd dat deze de volledige verantwoordelijkheid kan nemen voor processen die in eerste instantie bedrijfsintern zijn. Over de beperkingen van dit interne toezicht gaf David Larcker,

hoogleraar aan de Stanford-universiteit recentelijk een lezing in Nederland. Volgens hem hebben veel van de interne controlecommissies te weinig kennis om te kunnen volgen wat er in een onderneming en op boardniveau gebeurt. Hij pleit voor de inschakeling van meer externe consultants om de controle kwalitatief en kwantitatief op peil te houden. Hij bracht overigens ook een geruststellend feit mee in relatie tot de discussie over topbeloningen en de huidige crisis: gerommel met cijfers is een grote uitzondering en geldbeluste managers als oorzaak daarvan nog veel minder. Wel zou het aanbeveling verdienen om de uitkering van bonussen veel verder in de tijd te spreiden, zodat kortetermijnwinstbejag wordt ontmoedigd. Intern of extern: toezicht blijft zinloos als dit, zoals in het verleden, beperkt blijft tot afzonderlijke bedrijven. Het is de keten die moet worden gevolgd en daarvoor is een nieuw samenspel tussen de diverse toezichthouders

normen zijn aangescherpt en anonieme beoordelaars op de hoofdkantoren hebben het laatste woord. Afkicken van de leenverslaving is het parool, het tijdperk van ouderwetse kasstroomplanning is weer aangebroken.

Instrumenten

Voor substantiële financiële ruimte is *private equity* een mogelijkheid. In deze sector is nog steeds enorm veel kapitaal beschikbaar en zijn spelers gewend met andere risicoprofielen om te gaan. Dat kan in veel gevallen opwegen tegen het opgedrongen krijgen van toezicht, dat nu eenmaal onlosmakelijk met *private equity* verweven is. Ook Marsh kan hierbij een rol spelen via de PEMA (Private Equity and Mergers & Acquisitions) Practice. Voor meer reguliere financiering kan het zeker voor grotere ondernemingen raadzaam zijn de mogelijkheden te onderzoeken van *over the counter* (niet-genoteerde) leningen. Het

Van multinational tot de keurslager op de hoek moeten ondernemers zich voorbereiden op tijden waarin financiering lastiger verkrijgbaar wordt, vernieuwing moeilijker kan worden gerealiseerd en kansen en risico's langs nieuwe normen moeten worden beoordeeld

nodig. Dat ketenbrede transparantie wel degelijk mogelijk is, bewijst de voedselsector. Mede naar aanleiding van enkele schandalen is hier een systeem ingevoerd dat het mogelijk maakt om de volledige weg te volgen die een willekeurige zak appels of varkenskotletje heeft afgelegd van de producent in het ene continent tot aan de koelkast van de consument elders op de wereld.

De kredietcrisis overleven

Terwijl politici in een verbaal duel zijn verwickeld en consumenten zich angstig afvragen wat dit allemaal voor hun portemonnee en hypotheek betekent, moeten bedrijven een antwoord vinden op de vraag hoe te ondernemen in tijden van tegenspoed. Want dat de kredietcrisis een recessie, hoe kort ook, inluidt lijkt inmiddels duidelijk. De eerste indicatie daarvoor is het deels dichtdraaien van de kredietkraan. Niet alleen bedrijven, maar zelfs de staat Californië – de achtste economie ter wereld – merken dat het verkrijgen van kortlopende leningen een probleem van de eerste orde is. Bovendien zijn banken selectiever in het uitkiezen van de ondernemingen waar zij zaken mee doen, zeker bij avonturen als fusies en overnames. Verlenen zij al een krediet, dan moet de financiering goed gestructureerd zijn; met voor hen aantrekkelijker tarieven en meer voorwaarden en garanties. Het bij een overname inbouwen van een goedkope *leverage* is er niet meer bij. Ook in Nederland merken ondernemers dat een goede relatie met de lokale bankdirecteur niet meer voldoende is voor een vlotte afhandeling van kredietaanvragen. De

midden- en kleinbedrijf is zonder meer gebaat bij het aangaan van leverancierskrediet. Deze financieringsvorm is de laatste jaren wat in het verdomhoekje geraakt door de gepercipieerde afhankelijkheid die een bedrijf hiermee aangaat, maar zeker bij kleinere ondernemingen kan het een wederzijds profijtelijke samenwerking opleveren. Via onze afdeling Credit Insurance kunnen wij ondernemingen hierover adviseren. Traditionele instrumenten als treasury-management en goed gestroomlijnd debiteuren- en crediteurenbeheer doen tot slot elke onderneming goed. Dat geldt ook voor risk management. Inzichtelijk moet worden welke financiële verplichtingen zijn aangegaan en wanneer deze vernieuwd moeten worden. De stabiliteit van debiteuren en businesspartners is van cruciaal belang. Wat is het risicoprofiel van geplande innovaties, zowel budgettair als operationeel. Hoe accuraat zijn de rapportagesystematieken? Vragen waarop het antwoord geen dag meer kan wachten. Want als de kredietcrisis – veroorzaakt door onvoldoende transparantie, hebzucht en té complexe financiële innovaties – één ding heeft geleerd, dan is het wel dat klassieke begrippen als prudentie, ondernemerschap en een vooruitziende blik actueler zijn dan ooit. <<

In de maand oktober 2008 volgden ontwikkelingen rond de financiële crisis elkaar snel op. De redactie voor deze editie van Marsh Extended is op 28 oktober gesloten. Eventuele nieuwe inzichten en relevante gebeurtenissen ná die datum, zijn in dit artikel niet verwerkt.

Een nieuwe practice

Contract Risk Management

In het voorjaar van 2008 is een nieuwe practice opgericht: Contract Risk Management. Een nieuw concept dat nauw aansluit op het reeds bestaande dienstenpakket en grote potentie heeft. De eerste successen zijn reeds geboekt en de vooruitzichten zijn veelbelovend.

In de huidige maatschappij is sprake van toegenomen 'juridisering'. Dit uit zich in verhoogde aandacht voor regelgeving en, hiermee samenhangend, corporate governance-regelgeving en een zichtbaar groeiende claimcultuur.

Gebrek aan aandacht bij de totstandkoming van

contracten kan leiden tot onvoorziene of niet gedekte risico's. Daarom is het van belang om bijvoorbeeld te kijken naar de volgende vragen: is binnen de organisatie bekend wie bevoegd is tot het aangaan van bepaalde contracten? Is er een duidelijk basiscontract in overeenstemming met regelgeving?

Daarnaast kunnen er tegenstrijdige belangen spelen bij de totstandkoming van een contract; commerciële belangen versus belangen op financieel of operationeel gebied. Het traject na het sluiten van het contract is van net zo'n groot belang. Op een zorgvuldige wijze dienen de gemaakte afspraken in de contracten te worden gedeeld met de diverse verantwoordelijke personen binnen de organisatie. Gebeurt dit niet of onvolledig? Dan kan dit al snel leiden tot discontinuïteit, verwarring en klachten binnen de eigen organisatie én de opdrachtgever. Bij grote investeringsprojecten kan de impact van klachten al snel leiden tot imago-schade, financiële schade of een strategisch verkeerde beslissing met alle gevolgen van dien.

Kijken we verder naar inhoudelijke 'trends' binnen contracten, dan zien we vaker een vraag naar garanties gericht op het resultaat. Ook valt op dat er vaker eisen gesteld worden om hoge of zelfs ongelimiteerde aansprakelijkheid voor de opdrachtnemer in contracten te regelen. Veel bedrijven accepteren ongemerkt aanzienlijke risico's door deze voorwaarden of bijvoorbeeld disclaimers van de wederpartij in contracten op te nemen. Hierbij is het maar de vraag of er een adequate verzekeringsdekking tegenover staat.

Wat biedt Contract Risk Management?

Contract Risk Management biedt en faciliteert een geïntegreerde oplossing waarin alle relevante (aansprakelijkheid) aspecten rondom de totstandkoming en uitvoering van contracten worden gewaardeerd. Hierbij wagen we niet alleen de juridische en procesmatige

Wat is onze toegevoegde waarde?

- Het inzichtelijk en bewust maken van de (aansprakelijkheids) risico's die geaccepteerd (kunnen) worden in contracten inclusief de financiële consequentie hiervan.
- Het verstrekken van een overzicht van de van toepassing zijnde verzekeringsdekking, mogelijke lacunes in de dekking evenals mogelijkheden voor verbreding, zowel verzekeringstechnisch als op het gebied van andere risicofinancieringsoplossingen.
- Het bieden van richtlijnen en handvatten voor toekomstige contractsonderhandelingen en het waarborgen van uniformiteit voor toekomstige contracten.
- Het vergroten van de interne kennis van het risicoprofiel en een betere afstemming hiervan op de verzekeringcondities, zodat uiteindelijk betere verzekeringsproposities tot stand komen.
- Het verstrekken van advies omtrent risicobeheersmaatregelen in relatie tot contractmanagement.



Vanaf links: Ralph van der Hoeven, Mahdy van Boeckel-de Groot en Paul Soeteman

aspecten die risico's kunnen inhouden, maar ook plaatsen we deze in de context van verzekeringen of mogelijke verzekeringsoplossingen. De kennis en expertise op het gebied van onder meer verzekeringen, Risk Management en Claims worden samengebracht in één geïntegreerde Contract Risk Management practice.

Wat wordt er extra geboden op de al bestaande services van Marsh?

Veel risicocontrole-activiteiten nemen als basis de 'traditionele' technische of externe factoren. Bij Contract Risk Management kijken we ook naar de juridische risico's die instellingen of ondernemingen in hun bedrijfsvoering kunnen lopen. Onze advisering is bij voorkeur proactief, oftewel voordat een contract tot stand komt. Hierdoor kan tijdig een optimale balans worden gevonden in het proces, de risico's die geaccepteerd (kunnen) worden, de juridische vormgeving en de eventuele risicotransferoplossing die geboden kan worden. Maar ook na de totstandkoming geven we advies om verbeterlagen te maken voor toekomstig af te sluiten contracten.

Focus en successen

De eerste successen zijn reeds geboekt. Na een aantal maanden van 'up and running' zijn de eerste opdrachten

binnen en ligt er een breed netwerk voor nieuwe business. Contract Risk Management lijkt de missing link in het hele proces van de precontractuele fase tot en met de totstandkoming van de contracten en vervolgens het managen ervan.

De practice richt zich vooral op constructie, technische en PPS-projecten. Maar bijvoorbeeld ook de gemeenten en rijksoverheid hebben behoefte aan een adequaat contract risk managementbeleid.

Contract Risk Management dient een belangrijke pijler in elke organisatie te zijn. Een goed samenspel van technische, financiële en juridische disciplines binnen een organisatie met als basis de ondernemingsdoelstelling moet hierbij het uitgangspunt te zijn. Contract Risk Management ondersteunt organisaties bij de totstandkoming en uitvoering van de contracten en maakt hierbij – bewust of onbewust – geaccepteerde risico's zichtbaar, zodat zij niet voor onaangename verrassingen komen te staan. <<

Neem voor meer informatie contact op met:

- Mahdy van Boeckel-de Groot
+31 10 40 60 250
mahdy.vanboeckelde-groot@marsh.com
- Ralph van der Hoeven
+31 10 40 60 385
ralph.vanderhoeven@marsh.com
- Paul Soeteman
+31 10 40 60 480
paul.soeteman@marsh.com

*Fraude voorkomen,
opsporen en onderzoeken*

FACS-practice nu ook in Nederland

Marsh Risk Consulting heeft nu ook in Nederland een Forensic Accounting & Claims Services-practice (FACS). Met specifieke expertise en moderne technologie helpt FACS het risico van fraude te beheersen, compliance te bevorderen en schadeclaims te onderbouwen.

FACS helpt organisaties op het gebied van fraudepreventie, fraudedetectie en -onderzoek en complexe schadeclaims. De afdeling wordt geleid door register-accountant Carlos Neves Cordeiro, die meer dan tien jaar ervaring heeft met fraudeonderzoeken. Neves Cordeiro: 'De inzetbaarheid van gespecialiseerde brokers en multidisciplinaire FACS-experts stelt Marsh in staat haar cliënten een totaaloplossing voor risicobeheersing aan te bieden. Indien het afsluiten van een verzekering het risico niet optimaal afdekt, kan FACS met gerichte adviezen het resterende risico helpen minimaliseren. De vergaande samenwerking tussen de diverse practices van Marsh (FACS, CLAIMS, FINPRO) zorgt er voor dat onze cliënten het beste uit "verschillende werelden" krijgen: verzekerings-, claims- en fraude-experts in één team.'

Fraudepreventie

Organisaties worden steeds vaker geconfronteerd met fraude, ernstige (financiële) onregelmatigheden of integriteitsinbreuken. Ongeacht of de fraude binnen of buiten de organisatie gepleegd wordt, loopt een onder-



neming in dergelijke situaties naast financiële schade ook het risico op ernstige reputatieschade. Neves Cordeiro: 'Fraudepreventie krijgt steeds meer de aandacht die het verdient. Preventieve maatregelen reduceren het risico van financiële schade en/of reputatieschade.' Een andere reden voor de verhoogde aandacht ziet Neves Cordeiro in de nationale en internationale compliance-ontwikkelingen. Bijvoorbeeld in de financiële sector, door de invoering en naleving van regels die worden opgelegd door de overheid en (financiële) toezichthouders. Het in kaart brengen van risico's vereist niet alleen een analyse van processen, maar compliance-, integriteitsaspecten en ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie zijn vaak even belangrijk. 'Het gebruik van procesondersteunende automatisering resulteert vaak in risico's op het gebied van documentmanagement en -beveiliging. Geregeld lezen we in de pers dat vertrouwelijke bedrijfsinformatie (soms letterlijk) op straat is komen te liggen.'

Na de risico-inventarisatie helpt Marsh FACS een fraudebeleid te ontwikkelen dat de risico's benoemt en maatregelen bevat die specifiek gericht zijn op uw organisatie. Neves Cordeiro: 'Eindigt fraudepreventie hier? Nee, u zult continu alert moeten blijven en signalen in een vroeg stadium dienen te detecteren. De expertise van Marsh FACS helpt om de vinger aan de pols te



Vanaf links: Floris van Hattem, Carlos Neves Cordeiro en Jacques Timmers

houden. Met geavanceerde data-analysetechnieken wordt u, zonder dat operationele processen hierdoor worden gehinderd, in staat gesteld vroegtijdig signalen van fraude en/of integriteitsinbreuken op te merken.'

Fraudedetectie en -onderzoek

'Snel en doortastend handelen is essentieel bij mogelijke fraude of een ernstig incident. Het is van belang zo spoedig mogelijk een gedegen en objectief feitenonderzoek uit te voeren. De uitkomsten hiervan stellen u in staat helderheid te verschaffen in de aard en omvang van de financiële consequenties van de (vermoedelijke) fraude of het incident. Alleen bij maximale duidelijkheid bent u in staat om daadkrachtige maatregelen te treffen. Maatregelen waarmee een onwenselijke situatie wordt beëindigd, schade wordt beperkt en organisatorische aanpassingen worden doorgevoerd om herhaling te voorkomen.'

Neves Cordeiro vervolgt: 'Dankzij de modernste data- en tekstminingtechnieken kunnen wij het feitenonderzoek bovendien zeer efficiënt uitvoeren. Het veiliggestelde bewijsmateriaal, gecombineerd met ons onderzoeksdossier, kan worden ingezet in een claim- of een eventuele (juridische) vervolprocedure. Marsh kan teams inzetten van accountants, juristen, schade-experts, gedragswetenschappers en forensische IT-experts die gegevens,

waarvan de gebruiker veronderstelt dat ze van de harde schijf gewist zijn, kunnen terughalen. Onze zusterorganisatie Kroll Ontrack, wereldwijd toonaangevend in Data Recovery & Analysis, kan het team aanvullen.'

Claims Services

Schades die bij verzekeraars worden gemeld, kunnen vaak snel worden afgewikkeld. Maar soms gaan verzekeraars niet zomaar over tot vergoeding van de schade. Vooral als cijfers of feiten op meerdere manieren te interpreteren zijn. Verzekeraars leggen polisvoorwaarden steeds strikter uit. De deskundigen van FACS helpen de rechtmatigheid van uw claim te onderbouwen. FACS kan ook worden ingezet voor een 'second opinion' waarbij wordt nagegaan of de door de verzekeraar ingeschakelde schade-expert volledig en accuraat is in zijn berekening. Ook indien voor de onderbouwing van een claim grote hoeveelheden gegevens (digitaal of op papier) moeten worden ontsloten en geanalyseerd, kan Marsh de experts van FACS inzetten. De deskundigheid van FACS en de samenwerking met de Claims-afdeling, helpen cliënten van Marsh te voorkomen dat zaken over het hoofd worden gezien of dat aannames of inschattingen bij de afwikkeling van de claim nadelig uitwerken.

De binnen FACS aanwezige expertise en technologie kan ook worden ingezet als een schade onder het eigen risico blijft of uiteindelijk niet gedekt is. Door het bundelen van expertise uit haar practices, helpt Marsh u bij het beperken van schade, het bepalen van verhaalsmogelijkheden, en het treffen van overige noodzakelijke maatregelen. <<

FACS in het kort:

- Identificatie van frauderisico's, treffen van preventieve maatregelen
- Integriteit- en fraudeonderzoeken
- Assistentie bij de opstelling van frauderesponsplannen, bedrijfs- en gedragscodes, compliance-handboeken
- Proactieve data-analyse, forensisch IT-onderzoek
- Documentmanagement en -security, bescherming van intellectueel eigendom
- Begeleiding en onderbouwing van claims, investigative due diligence

Neem voor meer informatie contact op met

- Carlos Neves Cordeiro RA
+ 31 10 406 02 55
carlos.nevescordeiro@marsh.com
- Floris van Hattem
+ 31 10 406 03 20
floris.vanhatterem@marsh.com
- Jacques Timmers
+ 31 10 406 02 47
jacques.timmers@marsh.com

Aanbesteding voor EPZ's kerncentrale

'Nucleaire risico's goed te verzekeren'

Marsh ondersteunt 's lands enige commerciële kerncentrale in Borssele al jaren bij het verzekeren tegen allerhande risico's. Momenteel staat een verzekeraarsaanbesteding op het programma.

De kerncentrale in Borssele is de enige kerncentrale die Nederland rijk is. Alternatieve bronnen van duurzame energie zijn hard nodig, maar biobrandstoffen en zonne- en windenergie zijn niet voldoende om in de nationale vraag naar energie te voorzien. Daarom kan dit land niet zonder kernenergie. Zo importeert Nederland ook stroom die is opgewekt in kerncentrales, vooral uit Frankrijk. De kerncentrale in Borssele is goed voor ongeveer vier procent van de nationale elektrische energievoorziening. 'Onze kerncentrale heeft een elektrisch vermogen van 515 MW. Daarnaast hebben we een kolencentrale van 427 MW en een windturbinepark van 12 MW', vertelt Bram-Paul Jobse, manager Bedrijfseconomisch bureau van de Elektriciteitsproductiemaatschappij Zuid-Nederland (EPZ). 'Deze installaties leveren samen een groot aandeel van de nationale elektrische energiepductie: zo'n zeven procent komt van EPZ. Ongeveer de helft hiervan komt uit de kerncentrale, de andere helft wordt gemaakt uit steenkolen, wind en biomassa.'

Risico's

Kernenergie is niet duur en levert met weinig brandstof veel energie op. Het afval wordt zorgvuldig verwerkt en opgeborgen. De veiligheid van de installatie is cruciaal. De voornaamste risico's waarmee kerncentrale Borssele kampt, zijn echter niet veel anders dan bij andere

bedrijven. Denk aan machinebreuk, brand en aansprakelijkheid. Wel heeft EPZ te maken met de Wet Aansprakelijkheid Kernongevallen en de Conventie van Parijs. Dat laatste is een internationaal verdrag over wettelijke aansprakelijkheid op het gebied van de kernenergie. En dan is er nog het risico van gevolgschade. Stel nu dat huishoudens of bedrijven een dag zonder stroom zitten wanneer de kerncentrale uitvalt. Heeft EPZ dan direct ontelbare schadeclaims aan haar broek hangen? 'Het kan voorkomen dat er een storing optreedt tijdens het opstarten van de centrale', vertelt Jobse. 'Het omzetverlies dat we dan zouden maken, is de 12.000 MWh die wij per dag produceren, vermenigvuldigd met de prijs van stroom. De huidige prijs is 85 euro per MWh. Reken maar uit, een aanzienlijke strop. Wij hebben hiervoor afspraken gemaakt met onze aandeelhouders, zodat onze afnemers niets van een eventuele storing merken. Dit soort gevolgschade is veel te duur om te verzekeren.' Wel goed te verzekeren zijn nucleaire risico's met specialistische verzekeringen. Al beweren tegenstanders van kernenergie graag het tegendeel.

Koers

Voor het beheersen en verzekeren van de risico's van de kerncentrale heeft EPZ Marsh in de arm genomen. Een samenwerking die al geruime tijd loopt. 'De verzekeringsportefeuille van de centrale is bijna helemaal aan Marsh uitbesteed', aldus Jobse. 'Wat mij vooral aanspreekt is hun Rotterdamse mentaliteit: niet praten, maar doen.' EPZ valt onder het Besluit aanbesteding speciale sectoren (Bass), Europese richtlijnen die onder



Foto: Roelof Pot

Bram-Paul Jobse: 'Wat mij aanspreekt in Marsh is de Rotterdamse mentaliteit. Niet praten, maar doen.'

meer gelden voor nutsbedrijven. Hierdoor is EPZ verplicht om aanbestedingen te doen. Jobse: 'Omdat wij aan de Bass-richtlijnen moeten voldoen, komt de samenwerking met Marsh juist als geroepen. Marsh helpt ons als elektriciteitsproducent onze koers te behouden. Die koers houdt in: de veiligheid van onze installaties heeft de hoogste prioriteit; onze bedrijfsvoering moet gezond zijn; we zullen ons verantwoorden over wat we doen en nemen de juiste beslissingen voor ons bedrijf en de aandeelhouders.'

Aanbesteding

EPZ bevindt zich in een relatief kleine sector en het is goed om te weten hoe andere centrales het ervan afbrengen. Daarom bespreekt de organisatie regelmatig met Marsh wat er in Europa gaande is op het gebied van kernenergie en verzekeringen. Bovendien houdt Marsh EPZ op de hoogte van de regelgeving, nationaal en internationaal. Momenteel verzorgt Marsh de aanbesteding van de verzekeringsportefeuille van de kerncentrale. Jobse: 'Het planningstraject is nu vastgesteld. Omdat we aan veel regels gebonden zijn, moeten de momenten

Kerncentrale Borssele in de media

De kerncentrale in Borssele is nationaal bekend door de vele media-aandacht die de reactor in zijn dertigjarige bestaan heeft gekregen. De politiek boog zich vele malen over de vraag wanneer de centrale dicht moet. In 1994 werd onder de toenmalige minister van Economische Zaken Weijers door de politiek afgesproken dat de centrale in 2004 gesloten zou worden. Maar de eigenaar van EPZ is zich in de jaren daarna met succes gaan verzetten tegen de vermeende afspraken en sluiting werd op de lange baan geschoven. Onder kabinet Balkenende is uiteindelijk voorgesteld de sluitingsdatum op te schuiven tot 2034. Borssele mag tot dat jaar open blijven als ze tot het beste kwartiel van de kerncentrales in de Westerse wereld blijft behoren.



van overleg en de termijnen worden bepaald. Zo geven we alle partijen voldoende tijd om te reageren. In overleg met Marsh hebben we aangegeven aan welke kwalificaties aanbieders moeten voldoen. Onze portefeuille-aanbesteding is inmiddels gepubliceerd op een Europese site en verzekeraars kunnen zich nu aanmelden. De volgende stap is een technische inspectie.' Marsh zal de kerncentrale inspecteren en hierover een objectief rapport opstellen voor de markt. Zo kan een verzekeraar de risico's afwegen en bepalen of hij met EPZ in zee wil gaan. 'De inspectie gaat vaak verder dan alleen het technische gedeelte', weet Jobse. Over het algemeen zijn de uitkomsten positief. Ik hoop en verwacht echter wel dat Marsh een kritische blik laat gelden. We willen namelijk leren van onze fouten.'

Kernenergiediscussie

Onlangs is de kernenergiediscussie opnieuw aangezwengeld. Het CDA stelt dat Nederland kernenergie de komende decennia hard nodig heeft. De partij pleit voor de bouw van een nieuwe kerncentrale. Volgens Jobse

biedt dit perspectieven voor EPZ. Tijdens de bouw van kerncentrale Borssele is al rekening gehouden met ruimte voor een tweede reactor. 'De knowhow voor een nieuwe eenheid hebben we. Bovendien biedt een tweede centrale werkgelegenheid, zekerheid als het gaat om energieproductie en ambitie van onze organisatie. Voor Nederland betekent het een betaalbare, veilige oplossing zonder emissies, die daardoor niet slecht is voor het klimaat. Ook zijn we zo minder afhankelijk van andere landen bij energievoorziening. Uranium halen we dan wel uit het buitenland, maar in tegenstelling tot kolen en gas is dit er in overvloed. En er is maar weinig uranium nodig om energie op te wekken. Het is te vinden in politiek stabiele landen zoals Canada en Australie.' Tegenstanders wijzen het gebruik van kernenergie af wegens het afvalprobleem. Niettemin ziet Jobse de toekomst voor EPZ zonnig in. 'Mensen zullen energie blijven gebruiken. Hoewel duurzame energie beter is voor het milieu, gaat de ontwikkeling hiervan te langzaam om de vraag naar elektriciteit te kunnen bijhouden. Veiliger is om verschillende alternatieven van energieproductie in te zetten. Dus ook kernenergie. Als de kerncentrale in Borssele in 2033 dichtgaat, is hij zestig jaar oud. Maar ik hoop dat er al in 2020 een nieuwe kerncentrale staat.' <<

Facts & figures EPZ

- **EPZ levert 7 procent van de nationale elektrische energieproductie**
- **De kerncentrale produceert 4 miljoen MWh per jaar, goed voor 1,3 miljoen huishoudens**
- **De productie van de kerncentrale bedraagt meer dan de productie van alle windturbines in Nederland tezamen**
- **450 werknemers, waarvan 300 in de kerncentrale**
- **200 miljoen euro omzet per jaar**
- **De kerncentrale blijft open tot 2034**

Diverse specialismen gekoppeld in een recall-team

Beperk uw recall-risico

Na de recente recalls van vlees en de bekende speelgoed-recall in verband met lood in de verf, worden nu zelfs laptops teruggeroepen met batterijproblemen. Hoe behoed je een bedrijf voor een dergelijke calamiteit? Welke risico's kun je afdekken en hoe handel je het beste als het toch tot een recall-actie komt? Relevante vragen van deze tijd.

Dankzij een koppeling van diverse specialismen binnen het eigen recall-team, uniek in de branche, geeft Marsh hierop de antwoorden.

'Als bedrijven zich vooraf bewust zijn van de volle scope van het recall-risico en passende maatregelen treffen, blijft de situatie beheersbaar en kan een merk - mocht de situatie zich toch voordoen - zelfs sterker uit de recall-crisis komen', zegt Wilco de Haan, Director Liability bij Marsh. Hij bracht van de afdelingen consulting, broking en claims de specialisten samen, die deze breedte bieden. 'Het terugroeprisico is al jaren een bekend risico, maar de economische complexiteit neemt toe en daarmee stijgen de risico's. Het is niet alleen zaak om goed te kijken naar de verzekeringsproducten die specifieke risico's kunnen overnemen, maar ook om na te gaan wat de risico's echt zijn en hoe ze vooraf zijn in te perken. Een derde belangrijke factor voor de grootte van de recall-schade is de voortvarendheid waarmee een bedrijf zijn producten terugroept. De recall-actie moet snel, goed gecoördineerd en met overtuiging worden uitgevoerd, zodat consumenten en beleggers het vertrouwen in het merk niet verliezen. Een recall is geen eenvoudige manoeuvre. Wie daarvoor geen actueel draaiboek klaar heeft liggen, heeft grote kans bij de groep 'non-recoverers' te belanden, zo blijkt uit onderzoek. Met onze integrale aanpak kan een bedrijf de controle vóór, tijdens en na een recall behouden en daardoor overeind blijven.'

Expertise

Specialist Jeroen Spanbroek is bij Marsh Risk Consulting de verantwoordelijke consultant voor productrisico's,

waaronder het product recall. Hij analyseert de recall-risico's, kijkt naar de procedures van organisaties en ontwikkelt oplossingen voor verbetering van het risicoprofiel. Senior Broking Specialist Karin Baas kan met de analyse van Jeroen Spanbroek specifiek de mogelijke verzekeringen in kaart brengen en het placement verzorgen. Zij komt van een grote verzekeraar, waar zij nieuwe producten ontwikkelde voor recall-situaties. Jacques Timmers is de Senior Claimspecialist van de practice, die al vele malen complexe recalls intensief heeft begeleid, eveneens van de kant van een grote verzekeraar. Een risicobeheersplan voor recalls wordt dus vanuit drie invalshoeken geoptimaliseerd bij Marsh.

Minimaliseer total cost of risk

Spanbroek: 'Onze integrale propositie is bij mijn weten uniek in de markt. Er zijn geen partijen die deze expertisegebieden alledrie op senior level in huis hebben. Idealiter komt een klant bij mij voor een analyse binnen, als er nog niets aan de hand is. Maar het gebeurt natuurlijk ook dat een bedrijf naar aanleiding van een tegenvallende schade via Jacques bij mij terecht komt. Bedrijven kunnen bij een recall geconfronteerd worden met verlies van marktaandeel, een dalende beurskoers, imagoschade, grote claims en de bijbehorende juridische kosten die de pan uit rijzen.' 'Het hoeven maar hele kleine dingen te zijn die mis gaan, maar de gevolgen kunnen immens zijn', vult Jacques Timmers aan. 'De uitspraak "Dat verzin je niet" hoor ik maar al te vaak. De tendens is dat bedrijven een verzekering met een heel hoog eigen risico nemen, zodat de catastrofe in elk geval is afgedekt. Maar alle schades onder het eigen risico zijn dan voor rekening en risico van het bedrijf. Het is de vraag of je "total cost of risk" met zo'n constructie toch niet te hoog ligt. Met zo'n vraag ga ik naar Jeroen.' Baas: 'Omdat het relatief nieuw is, weten veel bedrijven niet van de goed betaalbare stand alone recall-verzekeringen. Tot twee, drie jaar geleden was de enige optie een uitbreiding op de aansprakelijkheidsverzekering, waarbij alleen de kosten van derden worden verzekerd, tegen een hoge premie; oninteressant. De beslissing van een recall ligt

Neem voor meer informatie contact op met:

- Jeroen Spanbroek
Senior Consultant
+ 31 10 406 04 69
jeroen.spanbroek@marsh.com
- Karin Baas
Senior Broking Specialist
+ 31 10 406 06 06
karin.baas@marsh.com
- Jacques Timmers
Vice President
+ 31 10 406 02 47
jacques.timmers@marsh.com



bij het bedrijf zelf, het gaat dan om een vermoeden van schade. De aansprakelijkheidsverzekering keert alleen uit bij echte schade. Steeds meer verzekeraars zien echter het belang van een recall-verzekering die ook de eigen schades dekt: die markt is in beweging.'

heersing bewust kunnen optimaliseren. Jeroen berekent vooraf een aantal schadescenario's door.' Spanbroek: 'Na een aantal gesprekken en deskresearch kom je tot de drie meest waarschijnlijke recall-situaties. Wij doorlopen dan die processen die van belang zijn en bepalen de bandbreedte van de schade door middel van een simulatie. Daarbij kijkt bijvoorbeeld Jacques met zijn knowhow mee, die ook meeneemt waar de verzekeraar bij schade op let. Alleen al door dat te doen vindt er een efficiëncyslag plaats binnen de organisatie. Door organisatieprocessen licht aan te passen kan het risico soms drastisch wijzigen. Dat risico kan vervolgens verzekerd worden, waarbij je de premiekosten moet afzetten tegen de mogelijke impact. Een bedrijf kan na deze screening die afweging op basis van concrete gegevens maken.'

Door organisatieprocessen licht aan te passen kan het risico soms drastisch wijzigen

Niet te duur en toch een goede kostendekking

Baas: 'Bij recall-kosten die tegenwoordig gedekt kunnen worden, moet je denken aan uitvoeringskosten als advertenties, transport, vernietigingskosten en het hele management ervan. Maar ook de vervangingskosten van het product en de bedrijfsschade door bijvoorbeeld stillegging van de productie kunnen worden gedekt. Belangrijk zijn ook de rehabilitatie- en consultantkosten. Je moet dat goed in kaart brengen, wil je je risicobe-

Pre-loss draaiboek vaststellen

Timmers: 'Maar ook voor het belangrijke recall-draaiboek worden de gegevens van de screening gebruikt. Daarin leg je uitgebreid de verantwoordelijkheden vast: wanneer gaan we over tot een recall? Wie wordt er gebeld? Wie staat de pers te woord en hoe coördineren we de berichtgeving met betrokken toeleveranciers: wat zeggen we wel, wat niet? Het is een hectisch werkveld en daarom is het natuurlijk het beste om het draaiboek "pre-los" vast te stellen; dat moet klaarliggen. Het kost tijd en aandacht, maar dat verdient zich veelvoudig terug als het tot een recall komt. Ik lever toch nog vaak de input voor het boek vanuit de reality check van een recall. Dan komt er natuurlijk een schat aan informatie vrij aan wat er beter kan in procedures en veiligheid. Dat vertaalt Jeroen dan weer naar een slag in het risk management: zo is de cirkel rond.' <<

Belangrijkste punten:

- Recall risico goed te managen
- Goede preventie voorkomt veel schade
- Goede afstemming houdt de total cost of risk laag
- Verzekeringsmogelijkheden de laatste jaren sterk verbeterd

Knippsel

Fraude

Als het aan minister Ernst Hirsch Ballin ligt, wordt het toezicht op bestuurders vanaf 2010 verscherpt. Doel: fraude zoveel mogelijk tegengaan. Marsh heeft met FACS een aparte discipline, die ondernemingen en instellingen ondersteunt bij het identificeren en voorkomen van fraude. Zie ook het artikel op pagina 12.

...gen enorme risico's zich opstapelen, die de kwaliteit van bezittingen ondermijnde.

VARA Rech bigg

Stichtin, dat de st en C100 een pl: ren val Laten ze dan stap rechter zake die stichtin vanweg iets doe ven van produc landen? pleitte e einde aa biggen, wees dat lijke ond ingreep, vles an nen gaa

Justitie pakt bestuursfraude harder aan

30 pro-

twee rden e bouden rder at Ne- mieren. kers zijn n ook te ring van or het en en velen lget.

DEN HAAG - Justitie gaat witwas- praktijken en fraude via malafide bv's en stichtingen harder aanpakken. Om fraude door bestuurders tegen te gaan wordt het toezicht vanaf 1 januari 2010 aangescherpt.

Dat heeft minister Hirsch Ballin van justitie aangekondigd in een brief aan betrokken organisaties als de Kamers van Koophandel, de Autoriteit Financiële Markten en de Belastingdienst. Het ministerie zal de integriteitrisico's van bestuurswisselingen permanent doorlichten, schrijft de minister. Zodra er verdachte personen in beeld komen wordt daar melding van gemaakt bij politie en toezichthouders. De minister komt binnenkort met een wetsvoorstel omdat het huidige toezicht op de integriteit van de oprichters van bedrijven 'onvoldoende effectief is'. Dat heeft onder meer geleid tot gevallen van het witwassen van zwart geld, faillissementsfraude en financiering van terroristische organisaties.

De verplichting dat de oprichter van een onderneming moet beschikken over een 'verklaring van geen bezwaar', verdwijnt. „Nu kan iemand die zo'n verklaring heeft en verder niet in de kijker loopt, zijn gang kan gaan”, aldus het ministerie.

ONDERZ

Zwaai trans

De Nede beleeft z ste helft v rendeme voer tot punt. Da onderzoe. het intern voer was vend. He heel 200 was, daak procent. F nenslands dat in 20 daalde in 2008 tot n

IS

weduwen 1 (12 pro- n (15 pro- n (17 pro- van de on- r dan vijf ad vorig neer aan ij wedu- cent het cheiden , aldus van die een fi-

DE HUIDIGE CRISIS TAST HET GEZONDE ONDERNEMERSCHAP VAN MILJOENEN PARTICULIEREN AAN

(pag 6)

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN