



Afdeling Risico Beheer & Techniek

Verslag

Werksymposium Bijzondere risico's bij International Contracting

Locatie: Den Haag, Grote zaal KIVI
Tijdstip: Maandag, 8 juli 2019 15.00 uur – 18.30 uur.
Deelnemers: 24

Proeve van beantwoording

CASE 1: Persoonlijke beschermingsmiddelen

Situatie

IFC in Swania gestart met de mobilisatie ten behoeve van een grote opdracht. Een ploeg van ongeveer honderd lokale arbeidskrachten zal IFC bijstaan bij de uitvoering van het werk. Al op de eerste dag blijkt dat deze werknemers geen persoonlijke beschermingsmiddelen dragen. Projectleider Rob Rampaerd stelt voor beschermingsmiddelen en gereedschappen voor deze mensen uit Nederland te laten komen. Kosten € 65.000.

Adviesvraag

- 1. Rationele argumentatie om investering in "Operationele Veiligheid" te onderbouwen.*
- 2. Wel of niet wachten op of de onderaannemer daar in zal voorzien?*
- 3. Wat is het onderliggende probleem?*
- 4. Wiens probleem is het?*

Analyse groep Rob Schouten

Ad 3.

Het feitelijke probleem is een verschil in cultuur en als gevolg daarvan het verschil in de waardering van en omgaan met risico's.

Ad 4.

Formeel is het de *verantwoordelijkheid* van de Opdrachtgever, vertegenwoordigd door mr. Prishi Pranhac, die onder de voor de uitvoering van het contract geldende normen en voorwaarden lokale aannemers inzet en aanstuurt.

Praktisch is het risico van verdere vertragingen en relatieprobleem met onderaannemer het *probleem* van IFC.

Ad 1+2.

Het gaat om een zeer klein bedrag ten opzichte van de contractwaarde. De genoemde investering in de operationele veiligheid voorkomt risico van verdere vertragingen, waar de kosten veel hoger van zijn.

⇒ Schaf de veiligheidsuitrusting aan en presenteer dit naar mr PP als een investering in de relatie met OG en in de samenwerking met / training en ontwikkeling van de lokale onderaannemers.

Bijkomende voordelen

- Minder risico op reputatieschade ten gevolge van eventuele ongunstige publiciteit na incident.
- De maatregel past in het genoemde streven naar *compliance* van IFC.

Toevoeging groep José

Uit de case blijkt dat in Swania sterk hiërarchische verhoudingen bestaan. De werklieden die op het werk verschenen zijn allen slecht of niet voorzien van de in Nederland gebruikelijke persoonlijke beschermingsmiddelen. Het is niet zeker of zij die helmen, hesjes, schoenen met stalen zolen en handschoenen zullen gebruiken. Daarom is een aanpak nodig bij de invoering van de maatregel.

Voorgesteld wordt om als eerste de uitrusting door mr. Pranhac te laten dragen, vervolgens door andere voormannen. Op die manier worden de beschermingsmiddelen een statussymbool. Om de hiërarchie te ondersteunen moet de helm van mr. Pranhac een bijzondere kleur krijgen.

CASE 2: Investeren in compliance – of niet?

Situatie

IFC is in korte tijd enorm gegroeid. IFC heeft nu kantoren in verre landen en projecten in verscheidene delen van de wereld. De CEO heeft zelf ervaring als projectmanager en als director internationale projecten. Hij weet dat er af en toe met kleine bedragen “dingen geregeld moeten worden”. Maar hij is zeer bezorgd dat er zonder zijn weten ergens in de organisatie op een ver project op enigerlei wijze handelingen zouden plaats vinden om een project “soepel te laten lopen”. Dat kan

zijn in de vorm van overboeking van gelden via agenten, maar ook op andere wijze. Ross Rameau is vooral bezorgd voor zijn eigen positie en die van zijn CFO. Volgens Engels en Amerikaans recht zijn zij persoonlijk strafrechtelijk aansprakelijk. Ross wil al het mogelijke doen om corruptie bij IFC te voorkomen.

Opgave

Geef een financiële onderbouwing die de Raad van Commissarissen zal kunnen overtuigen dat binnen de organisatie van IFC systematisch aandacht moet worden besteed aan het volledig voldoen aan compliance volgens de wet.

Aanlyse Groep Rob Schouten

Benodigde investering in compliance:

€ 525.000 / jr. Zie paragraaf 3 van de case.

Baten:

1. Voorkomen verlies aan orders ten gevolge van

- Reputatieschade
- Terughoudendheid van de bank bij eventuele nodige financiering
- Uitsluiting van mededinging op toekomstige projecten

***Inschatting* potentieel omzetverlies**

Ten gevolge van een willekeurig incident mag worden verwacht dat IFC ten minste één (1) order zal missen.

Gemiddelde ordergrootte € 160 M; looptijd 30 maanden: geschatte bijdrage aan de omzet: € 64 M / jr.

Risico voor de brutowinst (aanneem bruto marge 10%): € 6,4 M / jr

De jaarkosten van de investering in compliance: € 525.000 / jr = 8,2% van het potentiële verlies.

⇒ Genoemde investering in compliance is rendabel indien het ten minste (het equivalent van) eens in de 12 jaar verlies van een order ten gevolge van reputatieschade als gevolg van een incident voorkomt.

2. Voorkomen hoge financiële kosten na incident

- Tijdverlies door aandacht voor de Belastingdienst, eventueel de FIOD

- Inhuren externe financiële deskundigheid in geval van verdenkingen
- Inhuren gespecialiseerde advocaten
- Persoonlijke strafrechtelijke aansprakelijkheid van Ross en van zijn collega FCO.

Compliance kan (basis)risico's mitigeren die te maken hebben met incidenten en claims ten gevolge van het niet conform regels en normen handelen. Andere categorieën risico's, fouten en falen niet!

Inschatting totale kosten ¹ ten gevolge van non-compliance gerelateerde claims: 5% van de omzet.

(* lange termijn gemiddelde van alle be-/afhandelkosten, boetes en schikkingen)

Een compliance-afdeling kan de betreffende soorten claims niet volledig voorkomen. Fouten zijn niet 100% uit te bannen. Bovendien is het is de wederpartij die besluit een al dan niet gerechtvaardigde claim in te dienen.

Inschatting vermindering van het aantal claims en procedures en daarmee van de hoogte van de betreffende kosten met: 70 % (~ 3,5 % van de omzet)

⇒ Genoemde investering van € 525.000 in compliance is rendabel als de omzet groter is dan € 15 M / jr. Waar IFC alleen al in Swania een opdracht van 160 miljoen heeft geboekt met een doorlooptijd van 30 maanden is deze investering noodzakelijk.

Bij gemiddeld 5 lopende projecten van genoemde omvang en duur is de omzet meer dan € 300 M / jr.

Den Haag, 8 juli 2019

RS

¹. NB Er zijn ook nog de directe kosten van vertragingen, herstel en aanpassing.