

Visserijsector

Doorlichting en strategisch plan
visserijsector

Projectvoorstel
Ter discussie

Oostende, 29 November 1999

Inhoud

Inleiding	3
1 Achtergrond van de Belgische visserijsector	4
1.1 De Belgische visserijsector	
1.2 De tijd is rijp om de positie van de sector door te lichten en een stevig strategisch plan te ontwikkelen	
2 Doelstellingen en reikwijdte project	6
3 Voorstel project aanpak en resultaten	7
3.1 Snelle doorlichting en voorbereiding	
3.2 Fase 1: Doorlichting visserijsector – SWOT analyse	
3.3 Fase 2: Ontwikkelen strategisch plan	
4 Organisatie, planning en project kosten	13
4.1 Organisatie	
4.2 Project planning	
4.3 Project kosten	

Inleiding

Met plezier heb ik gevolg gegeven aan uw uitnodiging voor de vergadering op de Rederscentrale, met de heren Bart Schiltz en Luc Corbisier. Aanvullend hebben wij nog additionele informatie bekomen van de heer Luc Corbisier en een gesprek met de heer Luc Maertens van de dienst Zeevisserij. Tijdens de contacten is een beeld gegeven van de wens om te komen tot een objectieve beeldvorming van de actuele situatie van de Belgische visserijsector en hierbij aansluitend een strategisch plan te ontwikkelen.

Het is ons een genoegen een projectvoorstel aan te mogen bieden. In de hoofdstukken 1 en 2 worden de achtergrond, doelstellingen en reikwijdte van het project geschetst. In deel 3 wordt ingegaan op de door E&Y Consulting voorgestelde werkwijze en de daaruit te verwachten resultaten. In deel 4 wordt de organisatie en de planning van het onderzoek besproken en wordt aangegeven wat de geraamde project kosten zijn.

E&Y Consulting beschikt over een ruime ervaring naar de consumentengoederen en handel, zowel procesmatig als sectorieel. Meer specifiek hebben we intern ervaring bij het evalueren en formuleren van aanbevelingen naar de Nederlandse platvis verwerkende industrie (aanvoer, quota's, concurrentie afslagen, situatie verwerkende industrie, Europese marktpositionering en afstemming tussen de schakels van de keten) en naar de Belgische groenteveilingen (Europese marktpositionering en uitbouw marketing en verkoop organisatie, afstemmingen in de keten). Een derde studie behelsde de evaluatie van het meerjarenplan voor het Verbond van Belgische Tuinbouwveilingen.

Gezien de complexiteit en de betekenis van het project voor de visserijsector is E&Y Consulting voornemens een ruime mate van ervaring en expertise in te zetten bij zowel de uitvoering als bij het management van het project.

Paul van der Steen
Senior Manager

Guy Devos
Partner Global Client Consulting

1 Achtergrond van de Belgische visserijsector

1.1 De Belgische visserijsector

De Belgische visserijvloot bestaat uit een 139-tal schepen, hoofdzakelijk kotters, met een totale capaciteit van 90.000 PK's. De Meerjarige Oriëntatieplannen hebben de Belgische vloot sterk doen afbouwen betreffende aantal schepen, totaal aantal PK's en brutotonnage.

De aanvoer, voor een belangrijk deel platvis en kabeljauw, gebeurt voor 18.000 ton (1998) direct in Oostende, Zeebrugge en Nieuwpoort. Een belangrijk additioneel volume landt in vreemde havens en wordt dan via koeltransport naar de Belgische havens gebracht.

Figuur 1: Belgische quota voor 1998

Demersale vis	Quotum in 1998 (in ton)	Ruil in 1998 (in ton)	Quotum in 1998 na ruil (in ton)
Schol	6595	951	7546
Tong	4135	640	4775
Schar + Bot	820	240	1060
Kabeljauw	5525	1332	6857
Zeeduivel	3550	-1151	2399
Wijting	1765	333	2098
Schelvis	1200	159	1359
Rog	1020	0	1020
Andere	2950	-53	2897
Totaal	27560	2451	30011
Pelagisch vis			
De Belgische quota voor Pelagische vis worden bijna volledig omgeruild tegen Schol, Tong en Kabeljauw			

De verkoop van de Belgische aanvoer gebeurt uitsluitend via de klok. Er zijn drie Belgische veilingen, een in Zeebrugge (geprivatiseerd), een in Oostende en een in Nieuwpoort. De aanvoer vertegenwoordigt ongeveer 20% van de Belgische behoefte en is vooral bestemd voor binnenlands verbruik, meer specifiek voor het vers. Export gaat hoofdzakelijk naar Nederland (80% van de aangevoerde schol?) en Frankrijk. Voor Nederland zijn de relatief grote verwerkende industrie en de prijsvorming van de

veilingen belangrijk. De Belgische verwerkende industrie betreft zijn vis voor meer dan 90% uit het buitenland. De visserijsector, met een omzet van BEF 4 miljard, stelt 1.000 mensen direct tewerk (vissers en personeel aan wal) en een groter aantal indirect (handel, toeleveringsbedrijven, scheepsbouw en veilingen).

Men zegt dat de rentabiliteit van de grotere schepen de laatste twee jaar goed is. De kleinere schepen hebben echter een minder goede rentabiliteit om wille van de andere kostenstructuur, het aantal vaardagen en het niet polyvalent uitgerust zijn met bijvoorbeeld drie vaarmethoden, zoals de Nederlandse kleinere vaartuigen.

Het aantrekken van personeel blijkt een probleem om wille van de concurrerende alternatieve tewerkstellingen in loon en levenscomfort. In Nederland kent men hier vaak minder problemen ten gevolge van de locatie, bijvoorbeeld op een eiland.

Nederland, Frankrijk en Groot-Brittannië zijn de landen welke zeker in beschouwing dienen genomen te worden wanneer we over de Belgische visserij spreken, onder andere naar beleidsaanpak, concurrentie, afname enz. Nederland kenmerk zich onder meer door andere beleidsprocessen, een grotere vloot, opkopen deel van Belgische vloot (25-tal schepen), een uitgebreide verwerkende industrie, sterk concurrentiële afslagen, meer middelen en mogelijk door een agressiever en meer geïntegreerd beleid.

1.2 De tijd is rijp om de positie van de sector door te lichten en een stevig strategisch plan te ontwikkelen

Diverse fondsen, onder ander van de Europese Gemeenschap (DG XIV) en de Vlaamse Gemeenschap, komen in de nabije toekomst ter beschikking komen voor de Belgische visserijsector. Het gaat hier over zeer grote bedragen, als men stelt dat het EEG structuurfonds van EURO 34 miljoen ongeveer 20 % van de totale mogelijk investering bedraagt.

De situatie van de sector en de grootte van de potentiële investering vragen om een grondige aanpak welke uitgaat van een objectieve doorlichting van de actuele situatie.

2. Doelstellingen en reikwijdte project

De Rederscentrale wenst een onafhankelijke studie, welke twee belangrijke componenten omvat:

- Doorlichting van de actuele situatie
- Gefaseerd strategisch plan om de positie van de Belgische vloot te verstevigen

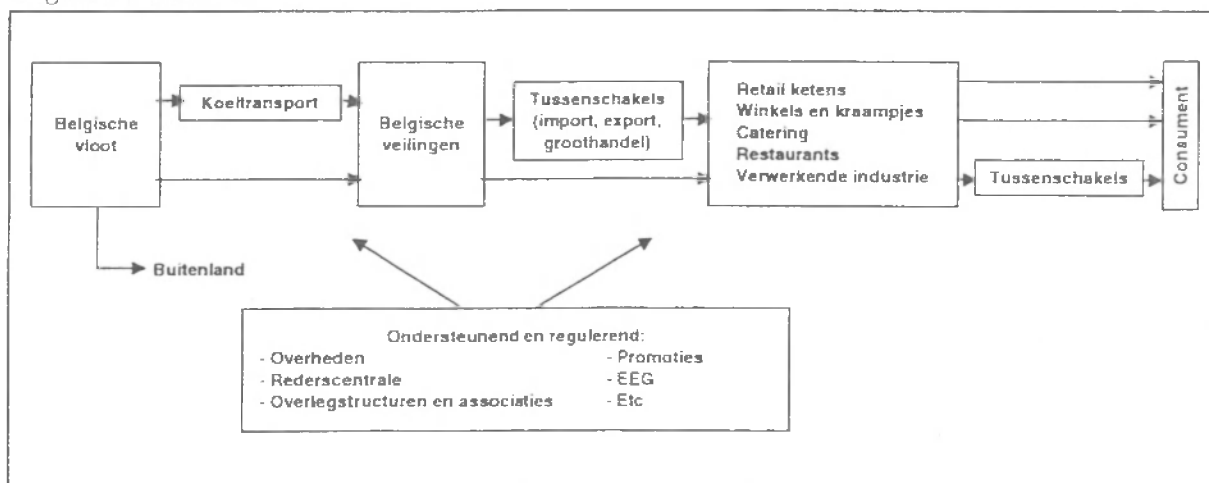
De reikwijdte van de studie:

- De keten, de beheersprocessen, (deels) technologie en mensen
- De vloot, aanvoer en verwerking in eigen havens, haveninfrastructuur, de veilingen, de logistiek, en de ondersteunende rollen en functies
- De afstemming tussen de verschillende schakels van de keten en de concurrentiekracht van de afzetketen in zijn geheel
- De afstemming met de behoeften van de huidige klantenbasis en hoe deze geoptimaliseerd kan worden, alsook naar mogelijkheden tot interessantere marktstructuur. We richten ons hier primair tot directe afnemers, alhoewel een beschouwing van bepaalde tussenschakels in de keten tot de mogelijkheden behoort

Beperkingen naar de reikwijdte:

- We richten ons vooral naar de directe afnemers van de veilingen
- Voor de veilingen richten we ons hoofdzakelijk naar de rol en de logistiek
- De studie zal hoofdzakelijk uitgaan van de huidige gevangen vissoorten en quota
- Vanuit eventuele nodige technologie kennis verwachten we een sterke input van de Rederscentrale

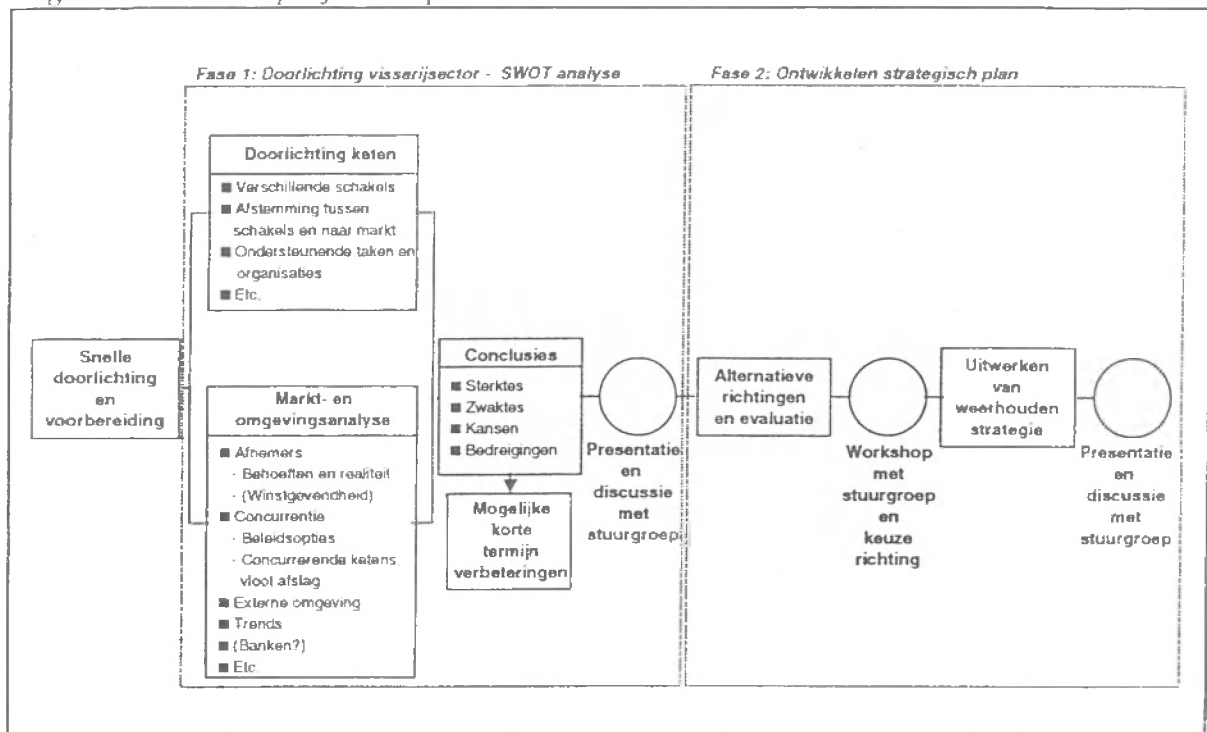
Figuur 2: De keten



3. Voorstel project aanpak en resultaten

Na bestudering van de uitdagingen van de visserijsector is de in figuur 3 weergegeven aanpak ontwikkeld. Fase 1 is een grondige doorlichting van de visserijsector, met als resultaat een Sterkten Zwakten Kansen Bedreigingen-analyse en fase 2 vormt de ontwikkeling van het strategisch plan.

Figuur 3: Voorstel project aanpak



De voorgestelde aanpak van het project laat toe om gefascerd van een zeer ruime reikwijdte naar meer gefocust te werken, alsook flexibel te zijn naar het detailniveau en aanpak van de verschillende stappen in het project.

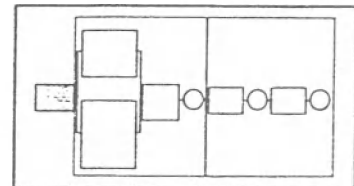
Het project zal worden uitgewerkt door een team van E&Y Consulting in nauwe samenwerking met de medewerkers van de verschillende betrokken partijen (Rederscentrale, ministeries, veilingen, verwerkende industrie, enz.)

Aangezien het succes van het project de combinatie zal zijn van een hoge graad van kwaliteit en aanvaarding van de resultaten, lijkt het ons belangrijk dat een overkoepelende *stuurgroep* opgericht wordt van bij de aanvang van het project. Deze stuurgroep kan dan bijvoorbeeld vertegenwoordigers van de Rederscentrale, beide ministeries, de veilingen, de verwerkende industrie en mogelijk andere belangrijke associaties omvatten. Kennis, belang van betrokkenheid, een vooruitstrevende houding en belang voor latere samenwerking kunnen criteria zijn om deel uit te maken van deze

stuurgroep. Voordelen naar het te ontwikkelen strategisch plan kunnen zijn het vertrouwen in de openheid en objectiviteit, betrokkenheid, synergiën in ervaringen, motivatie tot medewerken, het verkopen van de resultaten en de snelheid en graad van succes van het verdere implementatietraject.

Communicatie zal tevens een belangrijke rol spelen. Zo is een duidelijke communicatie naar de verschillende betrokken partijen gewenst van bij de aanvang van het project. Daarnaast dient besproken te worden welke informatie wanneer gedurende het project met de leden en andere betrokkenen wordt gedeeld omtrent de bevindingen en het eindresultaat van de studie.

In het navolgende worden het opstarten en fase 1 en 2 verder uitgewerkt.



3.1 Snelle doorlichting en voorbereiding

Deze voorbereiding zal hoofdzakelijk bestaan uit:

- Eerste interviews met onder andere de Rederscentrale, Federale en Vlaamse overheid, veilingen, Europese Gemeenschap, Associaties en vertegenwoordigers van de verwerkende industrie
- Verzamelen en doornemen van beschikbare informatie, ook betreffende bestaande programma's
- Gedetailleerde uitwerking van het hele project en meer specifiek naar fase 1
- Communicatiesupport
- Opstartvergadering(en)

- Markt en omgeving
- Synthese conclusies

Stap 1: Doorlichting keten (hoofdzakelijk sterktes en zwaktes)

Hierbij zullen we onder andere aandacht besteden aan:

- De verschillende schakels van de keten
- De afstemming tussen de verschillende schakels onderling en van de totale toeleveringsketen naar de afzetmarkt
- De ondersteunende taken, functies en organisaties

Aspecten welke hierbij in beschouwing kunnen genomen worden zijn:

- Aanvoer: mogelijke volumetrends (bandbreedte) en onzekerheden
- Beleid
- Beheersprocessen
- Strategie en lange termijn planning en integratie
- Onderlinge afstemming en samenwerking
- Operationele planning en afstemming
- Kwaliteit beheersing
- Toegevoegde waarde aspecten naar product, service en processen
- Organisatie en medewerkers: HRM-beleid, rollen en verantwoordelijkheden, middelen, opleiding
- Cultuur: werkwijze, samenwerking, communicatie, hoe zaken aangepakt worden
- Technologie (deels)
- Capaciteitsbenutting
- Bestaande verbeteringsprocessen en aanpak
- Processen naar het meten van prestaties, het opvolgen en de vertaling naar

De aanpak zal bestaan uit een combinatie van interne ervaring, desk-research, interviews en mogelijk een combinatie van enquête en interviews onder de reders.

Naast beschouwingen naar effectiviteit en efficiëntie zullen we een vergelijking maken met wat volgens onze ervaring in consumentengoederen en handel als “best practices” geldt.

Stap 2: Markt- en omgevingsanalyse (hoofdzakelijk kansen en bedreigingen)

Hier zullen we onder andere aandacht besteden aan:

- Afzetmarkt, en meer specifiek de directe afnemers
 - ✓ Segmentatie van producten en afzetmarkten
 - ✓ Voor de belangrijkste segmenten:
 - De afstemming tussen klanten behoeften en realiteit Belgische aanvoer
 - Appreciatie naar winstgevendheid
 - Inzicht naar de concurrerende toeleveringsketens (vloten, afslagen) en hoe deze aan de klantenbehoeften beantwoorden
 - ✓ Eventueel ook naar potentiële optimalisering in klanten bestand
- Concurrentie, meer specifiek naar Nederland, Frankrijk en Groot-Brittannië
 - ✓ Beleidsopties
 - ✓ Afslagen, inclusief omringende infrastructuur en diensten
 - ✓ Totale toeleveringsketens
 - ✓ Ondersteunende taken, rollen en organisatie
- Externe omgeving
 - ✓ Externe dynamische factoren zoals EEG, milieu en politiek
 - ✓ Regularisatie en wetgeving impact
 - ✓ Eventueel bank met sector inzicht
- Trends
 - ✓ Afnemers, toevoer, concurrentie, technologie, politiek, substituten enz..

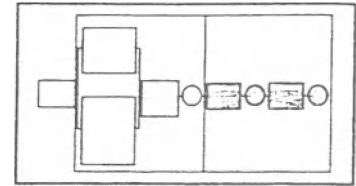
De aanpak zal bestaan uit een combinatie van interne ervaring, desk-research, interviews en mogelijk een combinatie enquête en interviews onder de afnemers.

Stap 3: Synthese conclusies doorlichting

Samenbrengen en samenvatten van de conclusies (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) en de onderliggende feiten in functie van onder andere totale impact en belang voor de visserijsector.

Er zal eveneens de nodige aandacht geschonken worden aan mogelijke korte termijn verbeteringen welke relatief snel en zonder veel middelen gerealiseerd kunnen worden.

Deze samenvatting, het resultaat van de eerste fase, zal tevens dienen als basis voor de presentatie en discussie met de stuurgroep.



3.3 Fase 2: Ontwikkelen strategisch plan

Fase 2 bestaat uit drie sequentiële stappen:

- Alternatieve richtingen en evaluatie
- Workshop met de stuurgroep
- Uitwerken van de weerhouden strategie

Stap 1: Alternatieve richtingen en evaluatie

Op basis van de in fase 1 verworven inzichten worden mogelijke toekomstige positionering en oplossingen bepaald, inclusief relevante alternatieven of opties.

De hieruit voortvloeiende alternatieven zullen worden geëvalueerd naar zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria, alsook naar haalbaarheid. Sensitiviteitsanalyses met betrekking tot beduidend grote onzekerheden behoren tot de mogelijkheid.

Er zal eveneens aandacht gaan naar:

- Het inbouwen van een zekere *flexibiliteit* naar de wijzigingen en onzekerheden van de toekomst. De onzekerheden eigen aan de sector en de steeds snellere veranderingen vereisen van bestaande organisaties een zekere flexibiliteit in organisatie en uitbouw. Dit laatste niet in het minst om te kunnen reageren op toekomstige, al dan niet voorspelbare, wijzigingen betreffende bijvoorbeeld afnemers en afzetmarkt, toevoer, concurrentie, technologie, substituten en wetgeving
- Het vormen van een stevig draagvlak voor de implementatie van het strategisch plan, alsook om de sector in zijn geheel te ondersteunen in de toekomst

Het gebruikte detailniveau zal dienen om over de richting te beslissing. We zullen hier dan ook vaak werken met nog te verfijnen data.

Stap 2: Workshop met de stuurgroep

De resultaten van stap 1 zullen gebruikt worden als basis voor een workshop met de stuurgroep. Doelstelling van de workshop is uitvoering van gedachten te wisselen over de verschillende alternatieve oplossingen en finaal te komen tot een strategie, mogelijk met enkele opties. Hoe we dit aanpakken kan later besproken worden.

Stap 3: Uitwerken van de weerhouden strategie

In deze stap zal de weerhouden strategie verder uitgewerkt worden in een strategisch plan, dat onder andere de weerhouden strategische richting, de doelstellingen en positionering, een gefaseerde planning naar realisatie en de benodigde middelen en investeringen en de werkwijze naar verdere implementatie omvat.

Tevens zal aandacht worden besteed aan het benodigde draagvlak, flexibiliteit naar de toekomst, en de nodige opvolging en processen voor bijsturing bij verdere implementatie.

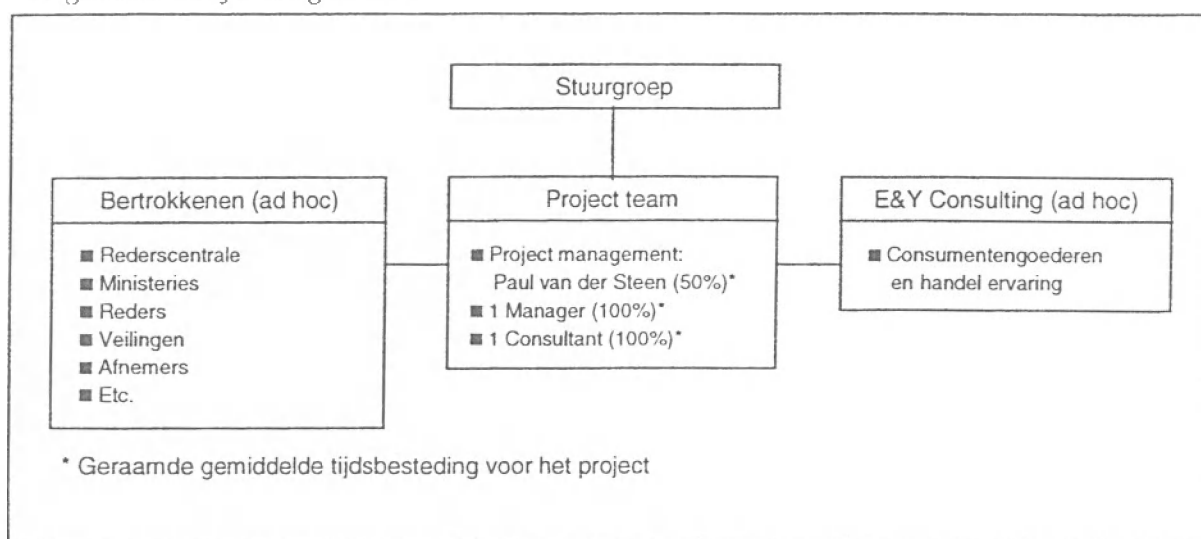
Het strategisch plan zal gepresenteerd worden tijdens de eindpresentatie aan de stuurgroep.

4. Organisatie, planning en project kosten

4.1 Organisatie

Het is de gewoonte van E&Y Consulting om projecten in nauwe samenwerking met de opdrachtgever uit te voeren. Op deze manier kunnen we tot voor de Belgische visserijsector optimale aanbevelingen komen, alsook de nodige kennisoverdracht en aanvaarding bekomen.

Figuur 4: Project organisatie



Naast het kernteam kan E&Y Consulting ad hoc medewerkers inschakelen met bepaalde expertise naar consumenten goederen of bijvoorbeeld om een workshop te begeleiden.

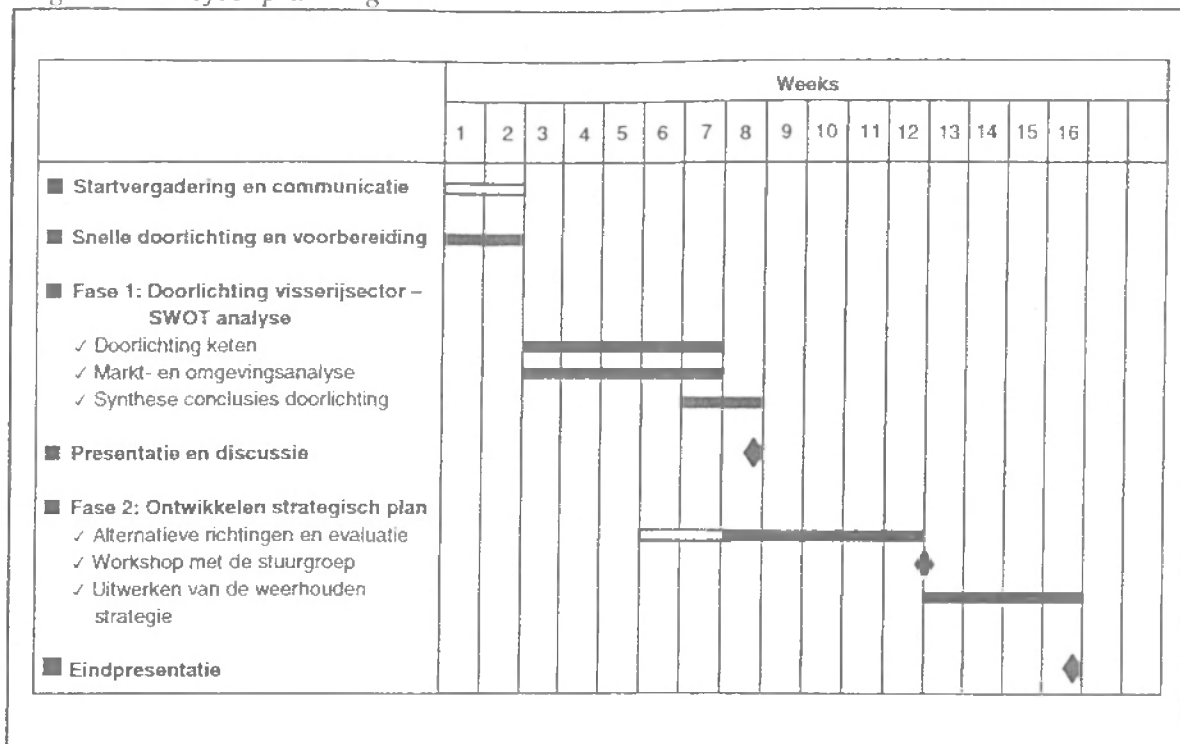
In onze planning gaan we uit van het juiste niveau van bereikbaarheid en beschikbaarheid van de diverse betrokken partijen. We kunnen de nodige beschikbaarheid samen bespreken. Vooral bij de aanvang en fase I zullen we vrij intensief beroep doen op de kennis van onder andere de Ministeries en de Rederscentrale.

Indien gewenst kan het toevoegen van een persoon van de Vlerick Leuven Gent Management School besproken worden.

Locatie en eventuele kantoorruimte en infrastructuur voor het projectteam dienen besproken te worden.

4.2 Project planning

Figuur 5: Project planning



Het is de bedoeling gedurende het gehele traject een zo goed mogelijke communicatie en afstemming te hebben. Hiertoe hebben we normaal tweewekelijks informele vergaderingen om onder andere de vooruitgang en mogelijke vragen te bespreken.

De finale planning kan beïnvloed worden door het moment van aanvang van de studie (verlof), alsook door de vooruitgang, sneller of trager, omwille van bijvoorbeeld beschikbaarheid en medewerking van betrokkenen en beschikbaarheid van informatie.

4.3 Project kosten

Op basis van de beschreven project aanpak en de betrokkenheid van de E&Y Consulting consultants wordt het honorarium vastgelegd op BEF 8.900.000 (acht miljoen negenhonderd duizend), exclusief B.T.W. en onkosten. Indien de omstandigheden dusdanig zijn dat wij hiervan dreigen af te wijken, zullen wij u direct verwittigen om de situatie te bespreken. Zo ook zal men van beide zijden direct initiatief nemen indien de situatie een beduidende wijziging in aanpak vereist.

Het honorarium is gebaseerd op de veronderstelling dat de participatie en beschikbaarheid van de diverse betrokken partijen van het nodige niveau is.

De onkosten zijn initieel geraamd op BEF 700.000 (zevenhonderd duizend). De echte kosten zullen doorberekend worden, doch zullen zeker niet meer zijn dan 10% van het totale honorarium. De onkosten zullen hoofdzakelijk bestaan uit reis- en verplaatsingskosten en mogelijke overnachtingen.

De facturatie zal als volgt verlopen:

Bij aanvang van het project:	20% van het totale honorarium en de geraamde onkosten
Na een maand:	20% van het totale honorarium en de geraamde onkosten
Na twee maand:	20% van het totale honorarium en de geraamde onkosten
Na drie maand:	20% van het totale honorarium en de geraamde onkosten
Bij het beëindigen van het project:	20% van het totale honorarium en de overblijvende reële onkosten

Alle facturen zijn betaalbaar binnen de dertig dagen.

De op het project van toepassing zijnde standaard voorwaarden treft u aan in bijlage (Terms of Business for Management Consultancy Assignments).

**Bijlage: Terms of business for Management
Consultancy Assignments**

The following terms of business apply to engagements accepted by Ernst & Young Consulting N.V. All work carried out in relation to such engagements is subject to these terms except to the extent that changes are expressly agreed in writing. Nothing in any proposal or correspondence is intended to create a legal partnership between us.

1 Fees and invoicing arrangements

Unless a written agreement is reached to the contrary, our fees are based on the number and seniority of staff required, the degree of skill and responsibility involved and the resources required to complete the engagement. Our charges will be reviewed from time to time. We will also charge for any disbursements incurred during the engagement and we will add VAT to charges and disbursements if applicable. Any fee estimate we may provide is not an agreement to perform the services within a fixed time or for a fixed fee.

Where our charges are a fixed fee expressed to be calculated by reference to man days/hours, the man days/hours are average units used as an estimate of the work involved in the provision of the services. This does not necessarily prescribe the number of days/hours we will take to carry out the work.

Any fee budget agreed with you is necessarily based on the assumption that the information required for our work is made available in accordance with agreed timetables, and that key executives and personnel are available during the course of our work. If delays or other unanticipated problems which are beyond our control occur this may result in additional fees for which invoices will be raised on the above basis; we will advise you of delays as they occur and will estimate their effect.

We will submit invoices for services provided and disbursements incurred on an interim basis as the work progresses. Unless some other agreement is reached, invoices will normally be rendered monthly. Invoices are payable upon presentation. Unless otherwise agreed we shall be entitled to charge interest at the statutory rate on all invoices which remain unpaid 30 days after presentation. In the event that invoices remain unpaid, we are entitled to suspend all services.

2 Our responsibilities

We will provide the services described in our engagement letter (or such variations as may subsequently be agreed in writing between us) with reasonable skill and care in accordance with the professional standard expected of us and in a timely manner.

The nature and content of any advice we provide will necessarily depend on the specific scope and limitations of our engagement, the amount and accuracy of information provided to us and the timescale within which the advice is required.

Our advice is provided for the purpose of this engagement and we cannot accept any responsibility for use for a different purpose.

Our advice is only one of a number of factors which may need to be taken into account by you when deciding on a particular course of action. It is important, therefore, that any decisions on a particular course of action are taken by you and take account of other relevant factors which are not covered by the scope of our work.

Unless otherwise directed by you, we may correspond by means of the Internet or other electronic media. Where we do so, whilst we will take reasonable steps to safeguard the security and confidentiality of the information transmitted, you acknowledge that we cannot guarantee its security or confidentiality. While it is our policy to check all correspondence with anti-virus software, we cannot guarantee that transmissions will be free from infection.

4 Information and confidentiality

We, our directors and staff are under an obligation not to disclose confidential information relating to our engagements and our clients outside our firm.

The reports, letters, information and advice we provide to you during this engagement are given in confidence solely for the purpose of this engagement and are provided on the condition that you undertake not to disclose these, or any other confidential information made available to you by us during the course of our work, to any third party (being a party other than those to whom the report, letter, information or advice is addressed) without our prior consent.

provision or require the third party to enter into a confidentiality agreement with us, we recognise no responsibility whatsoever other than that owed to you in the context of this engagement as at the date on which our report or other advice is given to you. Neither we nor you will be prevented from disclosing information:

- (i) which is or becomes public knowledge other than by an obligation of confidentiality;
- (ii) which is or becomes known from other sources without restriction on disclosure; or
- (iii) which is required to be disclosed by law or any professional or regulatory obligation.

You recognise that, for the purposes of carrying out our responsibilities in this engagement, we shall not be treated as having notice of information which may have been provided to individuals within the Ernst & Young organisation who are not involved in this engagement.

5 Intellectual property rights

We retain all copyright and other intellectual property rights in everything developed by us either before or during the course of an engagement including systems, methodologies, software and know-how. We also retain all copyright and other intellectual property rights in all reports, written advice or other materials provided by us to you although you will have the full right to distribute copies of these materials within your own organisation. If you wish to distribute copies of these materials outside your own organisation this will require our permission.

6 Client documents

If we are provided with custody of any documents belonging to you, those documents will be retained during the course of our appointment (unless their return is requested), at the end of which we will take reasonable care to return them to you unless separate arrangements have been made.

7 Health and safety

We acknowledge our statutory responsibility to co-operate with your health and safety requirements, provided we are given notice of these. Whilst on your premises our staff and sub-contractors shall be afforded by you the same protection for health and safety purposes as is due to your employees. If we are required by you to enter the premises of a third party you will procure that the third party also affords such protection to our staff and sub-contractors as is due to its employees.

8 Limitation of liability

The aggregate liability of Ernst & Young Consulting N.V. to you in respect of any breach of contract or breach of duty or fault or negligence or otherwise whatsoever arising out of or in connection with this engagement shall be limited in total to the amount actually paid by you in connection with this engagement. If we are working on a multiphase engagement our liability shall be restricted to the amount invoiced for that particular phase that gives rise to the liability. This provision shall have no application to any liability for death or personal injury, or any other liability for which exclusion or restriction is prohibited by law or to any liability arising as a result of fraud on our part.

We have an interest in limiting the personal exposure of our staff to litigation. You agree that save in the event of fraud or wilful misconduct on their part, you will not bring any claim arising out of or in connection with this engagement against any member of our staff personally. This provision will not affect our vicarious liability for the acts or omissions of our staff, subject always to the limit of liability specified above.

Any claim for breach of contract, breach of duty or fault or negligence or otherwise whatsoever may be brought against us only within 12 months of the cause of action accruing or the completion of the engagement, whichever is the earlier. Failure to do so shall cause your rights to have lapsed.

9 Proportionality

Subject always to the limit of liability specified above, our liability to you arising out of or in connection with this engagement shall be limited to that proportion of the loss or damage (including interest and costs) suffered by you, after taking into account your contributory negligence (if any), which can reasonably be ascribed to us having regard to the extent of our responsibility for the loss and damage in question.

10 Our Staff

You undertake that during the course of this engagement and for a period of six months following its conclusion you will not:

- (a) solicit or entice away (or assist anyone else in soliciting or enticing away) any of our professional staff with whom you have had dealings in connection with this engagement during the 12 months immediately prior to your approach;
- (b) employ any such person or engage them in any way to provide services to you.

This undertaking shall not apply in respect of any of our staff who, without having been previously approached directly or indirectly by you, respond to an advertisement placed by you or on your behalf.

In the event of a breach of the terms of this undertaking you will pay to us on demand a sum equivalent to 30% of the total annual remuneration package paid by us to the individual prior to his or her departure.