

#1 2010 **Indhold** **Leder** af Jens Brandum | **Askeskyen** Marsh har tjeklisten, når luftrummet lukker | **Hempel** Risikostyring er og har altid været en naturlig del af ledelsesopgaverne! | **Organisering af Risk Management** Marsh samler og systematiserer viden om, hvordan de største danske virksomheder organiserer deres Risk Management indsats | **Forsikringsfaciliteter** Der er store penge at spare | **Icopal** Marsh rådgav om kreditrisikostyring og kreditforsikring | **Komitéen for god selskabsledelse** I april kom Komitéen med en opdatering af sine anbefalinger | **Global Recession** Er der en sammenhæng mellem recession og brandstiftelse, hærvæk og indbrud? | **EMEA** Finanskrisen har endnu ikke haft negative konsekvenser på præmieniveauet | **ISO 31000** Endelig en global standard for risikostyring med den nødvendige gennemslagskraft? | **Kort Nyt**

MARSH

Risiko Orientering

SIDE 5 **Risk Manager i Hempel:**
Klarsyn – ikke sortsyn – er kodeordet
for Risk Management

SIDE 11 **Kreditforsikring**
Tag tabet eller tag en forsikring!





Af adm. direktør
Jens Brandum
Marsh A/S

I denne udgave af Risiko Orientering fortsætter vi med en række artikler om risikostyring.

En af vores gode kunder fortæller, hvordan der skal arbejdes hårdt og systematisk for at fremme en virksomhedskultur, hvor arbejdet med risici bliver en naturlig del af virksomhedens drift. En god kombination af processer, værktøjer, kompetence og adfærd kan skabe stor værdi for virksomheden. Marsh har på det seneste anvendt energi på at kortlægge tendenser indenfor risikostyring på tværs af erhvervslivet – både på europæisk og dansk plan. Forhåbentlig kan denne viden komme vores kunder til nytte.

I første omgang indeholder denne udgave af Risiko Orientering en artikel om emnet som løfter lidt af sløret.

Omkring optimering af forsikringsprogrammer er kreditforsikring et af tidens mest

Kære læser

aktuelle emner. Mange af vores kunder har lang erfaring med at købe og administrere kreditforsikringer, men finanskrisen har i sagens natur ændret forsikringsmarkedets syn på denne type risici. Det har givet Marsh en række spændende analyse- og mægleropgaver for, sammen med kunderne, at udvikle nye løsninger. Kreditforsikring har på det danske marked traditionelt været et område, hvor anvendelsen af forsikringsmægler har været begrænset. Hovedparten af kunderne har købt ind direkte hos 2-3 udbydere af kreditforsikring, men de aktuelle udfordringer har vist, at forsikringsmægleren kan skabe værdi med sit markedskendskab og muligheden for at skabe konkurrence til kundernes fordel. Vi glæder os til at videreudvikle dette forretningsområde og øge konkurrencen på det danske marked.

Der har i forsikringsbranchen i mange år været en myte om, at i krisetider og recession kommer der en stigning i skader indenfor brand, hærværk og indbrud. Vi undersøger i dette magasin om myten holder.

Du ønskes en god sommer og en stærk start på 2. halvårs mange opgaver.

God læselyst!

Berlingske Tidende, Breaking News,
torsdag 15. april 2010 kl. 08.21:
*"Sky af vulkan-aske rammer Danmark i aften.
Det vil have indflydelse på flytrafikken".*

Luftrummet er lukket!

Af Henrik Larsen

Den første danske meddelelse om askeskyen viste sig at være en markant underdrivelse. I løbet af det næste døgn lukkede luftrummet over Danmark og adskillige andre europæiske lande og transporten blev forstyrret i hele verden.

Tusindvis af turister og forretningsfolk strandede i lufthavne på fjerne destinationer. På en uge lærte vi – næsten – at sige "Eyjafjallajökull", indtil askeskyen lettede og flyveforbuddet over Danmark gradvist blev hævet.

Konsekvenserne for erhvervslivet var store. I første række har flyselskaberne opgjort tab på mange millioner kroner. Alene SAS har opgjort et tab på en halv milliard kroner. Luftfartsorganisationen, IATA, mener, at askeskyen globalt har kostet 9,4 mia. kr. Ifølge en foreløbig opgørelse fra EU-kommissionen i slutningen af april har hele luftfartsindustrien - flyselskaber, lufthavne, rejseselskaber, bagageoperatører m.fl. - haft et samlet tab på mellem 1,5 og 2,5 milliarder euro





„Vi ved nu, at vulkanudbrud er en faktor, der skal kalkuleres med i virksomhedernes beredskab. Og vi ved også, at Eyjafjallajökull er nabo til den langt større vulkan Katla.“

(11,2-18,6 milliarder kroner). Dansk Erhverv vurderede – også i slutningen af april – at de direkte omkostninger for dansk erhvervsliv er omkring 100 mio. kr.

Virksomheder uden for transportsektoren oplevede konsekvenserne af askeskyen fra Eyjafjallajökull. I første række var det vigtigt at forholde sig til medarbejdernes sundhed og sikkerhed – og til at ledelser og nøglepersoner sad fast i lufthavne.

Askeskyen afslørede samtidig, hvor dybt afhængig den moderne produktion er af flytransport. Overalt i Europa har erhvervslivet lidt under forsinkede leverancer og andre følger af vulkanasken. Medierne har rapporteret, at både japanske og tyske bilfabrikker har måttet stoppe produktion på grund af mangel på vigtige dele.

Problemet har været størst i de sektorer, der arbejder efter just-in-time princippet, hvor lagrene er så små som muligt, for virksomheder involveret i fremstilling og distribution af letfordærlige og tidsfølsomme varer samt for virksomheder med ressourcetunge og kritiske produktionsprocesser.

For virksomhederne har dette været en uventet test af deres eksisterende beredskabsplaner og deres Supply Chain Management. En del virksomheder har formentlig i løbet af få dage i april måttet erkende, at de ikke har haft den tilstrækkelige eller nødvendige gennemsigtighed i deres forsyningskæde og det kan være vanskeligt at vurdere komponenter og ingredienser, som anvendes i de mellemliggende produktioner eller hos underleverandører. Når man hertil lægger en ofte manglende indsigt i underleverandørernes beredskabsplaner (Business Continuity) kan udfordringerne blive til problemer, der truer produktionen, salg og indtjening.

Vi ved nu, at vulkanudbrud er en faktor, der skal kalkuleres med i virksomhedernes beredskab. Og vi ved også, at Eyjafjallajökull er nabo til den langt større vulkan Katla.

I forlængelse af vulkanudbruddet har Marsh udarbejdet følgende tjekliste, som kan anvendes som inspiration til konkrete handlinger:

- Virksomheder, som håndterer letfordærlige varer, bør overveje alternative ruter til markedet, hvis varerne ikke kan flyttes som planlagt.
- Virksomheden bør have planer, der omfatter nødvendig yderligere lagring af overskydende produkter.
- Virksomheden må drøfte beredskabsplanlægning med handlere af luftfragt og sikre, at de har beredskabsplaner for håndtering af gods.
- Virksomheden må sikre aftaler om alternative transportter i god tid.
- Virksomheden må være bekendt med beredskabsplanerne hos leverandører, der har indflydelse på din forsyningskæde.
- Virksomheden må kende oprindelsen af sine varer, reservedele og tjenester.
- Virksomheden må gennemgå sine leverandørers kontraktlige forpligtelser med hensyn til levering af varer og tjenesteydelser.
- Virksomheden må gennemgå eksisterende forsikring for at afgøre, hvilke dækninger som kan gøres gældende under de givne forudsætninger.

Effektiv Risk Management betyder ekstraarbejde for alle i koncernen. Det kræver frem for alt opbakning fra topledelsen. Det har Helle Friberg i Hempel-gruppen, hvor en ny Enterprise Risk Management proces er i udvikling.



Risk Management:

Klarsyn – *ikke sortsyn!*

Af Anders Krarup

En kollega sagde engang til Helle Friberg, at Risk Managere betragtes som professionelle sortseere. Sådan ser Helle Friberg – og ledelsen i Hempel-gruppen – nu ikke på det. Ordet klarsyn dækker bedre.

- Opgaven er jo at bidrage positivt til bundlinjen. At sikre, at vi reducerer omfanget af skader og klager. Og ikke mindst, at vi lærer af hinanden i hele gruppen, siger Helle Friberg. Hun har nu i tre år haft titel af Group Risk and Insurance Manager i Hempel A/S. Tidligere var hun Forsikringschef, men med en ny ledelse blev der i 2007 sat kræfter ind på egentlig Risk Management i den store danske virksomhed. Hun arbejder dermed på to fronter: hun varetager den samlede forsikringsportefølje for koncernen og udvikler arbejdet med Enterprise Risk Management.

Hempel A/S arbejder over hele kloden og er førende inden for produktion og salg af beskyttende malinger på marine-, container-, yacht- og industrimarkedene. Der er 21 fabrikker, 47 salgskontorer, 3 globale og 5 regionale forsknings- og udviklingscentre og mere end 150 lagre strategisk placeret rundt om i verden. Hempel A/S er ejet af Hempel Fonden, hvor Helle Friberg i øvrigt er medlem af bestyrelsen som medarbejderrepræsentant.

Risikostyring er og har altid været en naturlig del af ledelsesopgaverne i Hempel

- Vi er en malingsproducerende virksomhed, så der er helt automatisk fokus på risikostyring. Det er en del af alles hverdag, men den har på nogle områder ikke været så bevidst.

Vi havde tidligere ikke samlet al viden om de risici vi har, siger Helle Friberg.

At samle, at udvikle fælles værktøjer og fælles standarder har netop været den første opgave for Hempels Group Risk and Insurance Manager i den nye udvikling af Risk Management.

Ting tager tid

- Vi greb det meget praktisk an. For tre år siden samlede vi en arbejdsgruppe med elleve medlemmer fra forskellige funktioner. Supply Chain, salg, R&D, produktion, miljø, forsikring, marketing, HR, IT, finans og teknisk service. Vi identificerede risici inden for hvert enkelt område og kortlagde dem alle i en database. Det var væsentligt at dække alle Hempel-gruppens risici ud fra processerne i hver enkelt funktion og at få dem analyseret og beskrevet.

„Vi havde tidligere ikke samlet al viden om de risici vi har, siger Helle Friberg.“

- Det var nyt for mig og nyt for koncernen at gå ind i en samlet proces. Alle kendte til risikostyring, men at samle og standardisere, det var nyt. Og vi ansætter jo ikke flere folk, fordi vi skal ind i en ny Risk Management proces, så det har trukket hårdt på mange kolleger, konstaterer Helle Friberg.

- Og en ting har jeg bemærket særligt: ting tager tid.



Hempel A/S

Fra vindmøller over broer til hospitaler og skibe. Overalt leverer Hempel beskyttende malinger, hvor menneskeskabte strukturer udsættes for naturens kræfter.

Hempel er en af verdens førende leverandører af beskyttende malinger til markederne marine, container, yacht og industri samt til udvalgte markeder for dekorative malinger. Målet er at øge værdien af kundernes investeringer ved at forlænge produktlevetiden og at reducere vedligeholdelsesomkostningerne.

Der arbejdes konstant på at udvikle nye produkter og løsninger, som forbedrer ydelsen og reducerer omkostningerne. Industrien for maling kan og skal bidrage til et bedre miljø. Hempel investerer i avancerede produkter og innovative ideer for at skabe miljøvenlige løsninger, der kan hjælpe kunderne med at reducere brændstofforbrug og emissioner.

Hempel A/S blev stiftet i 1915. Hempel Fonden er eneaktionær i Hempel A/S, som helt eller delvist ejer de forskellige datterselskaber i koncernen. Omsætningen var i 2009 på ca. 6,2 mia. kr. Resultatet efter skat var på ca. 441 mio. kr.

For to år siden havde Risk Management gruppen identificeret gruppens risici og foretaget en samlet vurdering. Det har ført til, at ledelsen i Hempel A/S – Group Management Team – nu kan præsenteres for en samlet oversigt, hvor der er udpeget fem risici, der overordnet vurderes som de mest påtrængende. Disse risici rapporteres der på tre gange om året – og der sker løbende udskiftninger. Hvis en særlig risiko i en Supply Chain er håndteret tilfredsstillende, skifter prioriteringen og fokus sættes på andre forhold, der er afdækket i Hempels risikodatabase.

Hempel har også udviklet et projektbaseret værktøj til at håndtere risikostyringen på projektplan eller på selskabsplan. Det kaldes RAW - Risk Assessment Workshop tool.

RAW overalt

- RAW er vigtigt for at udvikle Risk Management i Hempel. F.eks. når der skal investeres i forbedringer, tiltag eller nye markeder, er det meningen, at dette skal være et værktøj for ledelsen i den bevidste investeringspolitik. Det skal gøre risici mere gennemskueligt og mere overskueligt, siger Helle Friberg.

- RAW er et meget operationelt værktøj. Det er så brugbart og nede på jorden. Det skal kunne bruges overalt. Når en medarbejder her i Lyngby fortæller, at vi skal lave et nyt projekt – og spørger, om vi ikke lige kan lade det gå gennem Risk Management processen – så er vi på sporet. Og når en fabrikschef i Qatar, hvor jeg introducerede RAW, siger, at han bare havde ventet på et værktøj, han kunne bruge i organisationen, så begynder det at virke. Mit ønske er jo, at risikostyring sidder på rygraden, at man bruger RAW hver gang vi gør noget nyt, hver gang vi går ind i et nyt marked. Med RAW har vi et værktøj, hvor vi kan køre hele processen igennem og tænke ud af boksen.

- RAW og Risk Management er samtidig også en bevidstgørelse af alle kolleger. Når der er et værktøj, der er brugbart, er det mere naturligt at gøre risikostyring til en del af hverdagen. Og kollegerne tager godt imod det.

Ledelsens opbakning

En ny Risk Management politik har to helt sikre effekter: Alle skal sætte sig ind i noget nyt. Og alle får ekstra arbejde. Mange vil være imod begge dele. Derfor er der en helt afgørende forudsætning for Risk Management: Ledelsens opbakning.

- Den opbakning er der i dag. Det er jo en fantastisk ting – for ellers går det ikke. Group Management Team har fokus på, at vi har styr på vores klagesager – vores complaints. Vi har i forvejen ikke mange skader, men det er vigtigt for os hele tiden at sikre, at vi gør det bedst mulige. På vores kick off møde, hvor vi startede arbejdet med at identificere

gruppens risici, indledte Pierre Yves Jullien (Hempels Group President og CEO) med budskabet om, hvor vigtigt arbejdet med Risk Management er. Hver gang, der er afrapportering til ledelsen, kommer det i vores interne ledelsesblad. Men det kan da stadig være svært. Nogle er rigtig gode til at sige, at dette er en del af mit arbejde. Andre kan godt nedprioritere det lidt, så der ligger stadig et stykke 'salgsarbejde' foran os, siger Helle Friberg.

„Hempel-gruppens topledelse har Risk Management på dagsordenen mindst tre gange om året, når de mødes i Group Management Team.“

One Hempel - Everywhere

En af de mange udfordringer i Risk Management er, at udbyttet af en øget indsats ikke altid falder lige netop der, hvor arbejdet gøres. Risk Management er i høj grad videndeling, så det kan være helt andre steder i koncernen, der får det største udbytte.

- Vores strategi er One Hempel Everywhere. Hvis vi formår at få den enhedsfølelse hele vejen igennem, så vil det hjælpe, fordi det ikke betyder så meget hvem, der bidrager med den gode erfaring og hvem der scorer udbyttet af en forbedret proces eller en øget risikobevidsthed. Det stiller store krav til overtalelsesevnen, men det har nok alligevel været nemmere, end jeg oprindeligt troede. Givetvis fordi der er opbakning fra ledelsen.

Hempel-gruppens topledelse har Risk Management på dagsordenen mindst tre gange om året, når de mødes i Group Management Team.

Forud går et intenst arbejde, hvor alle data opdateres, vurderes og oplistes. I 2010 får GMT nu ikke blot præsenteret de fem væsentligste risici, der er identificeret og beskrevet i risikodatabasen. De får også præsenteret en gruppe risici, som de kan prioritere ud fra en overordnet strategisk vurdering.

Dermed er Risk Management blevet et strategisk værktøj - og det praktiske værktøj RAW har fået en dimension, der kan gøre Hempel endnu stærkere i håndteringen af risici.

På bundlinjen betyder det jo noget, om der bliver færre klager og færre skader. For når det afspejles i statistikken, så kan det bl.a. også afspejles i forsikringspræmien.

Derfor er der brug for Risk Managerens klarsyn på processer og risici. Det er jo ikke sortsyn at sikre den bedst mulige bundlinje.

Marsh har i en længere periode interesseret sig for de udfordringer og muligheder, som er knyttet til oprettelsen og udviklingen af virksomhedens Risk Management afdeling.

Marsh er i forlængelse deraf i færd med at samle og systematisere viden om, hvordan de største danske virksomheder organiserer deres Risk Management indsats.

Trends i organisering

Af Johan Scheye Koop

Nu er der interessante midtvejskonklusioner fra analysen. Samtidig er der vigtige internationale trends i organiseringen af Risk Management.

17 procent af virksomhederne har et strategisk syn på Risk Management. 44 procent et progressivt syn – og 39 procent ser sig selv som traditionelle.

Det er et af resultaterne af rapporten ”Excellence in Risk Management VI”, som The Risk and Insurance Management Society Inc. (RIMS) i 2009 udarbejdede i samarbejde med Marsh.

Der er i undersøgelsen et udbredt ønske hos mange virksomheder om at introducere en mere strategisk vinkel på arbejdet med Risk Management. Dette er dog ikke kombineret med en forventning om en øget investering i Risk Management området, hvorfor en større indsats på de strategiske elementer af Risk Management for mange virksomheder nødvendigvis må hænge tæt sammen med en plan om at omorganisere og refokusere Risk Management funktionen.

Større evne til at modstå krisen

Undersøgelsen peger også på en af de væsentligste årsager til den udbredte ambition om at øge det strategiske fokus i Risk Management arbejdet: Virksomheder med et højt strategisk fokus i deres Risk Management arbejde har også den største tiltro til egne evner til at klare sig igennem den finansielle krise. Faktisk svarer 70 procent af virksomheder med et højt strategisk fokus i deres Risk Management arbejde, at deres Risk Management gør dem mere effektive til at modstå effekterne af den finansielle krise, hvorimod kun 3 procent svarer, at de er ineffektive. De samme tal for virksomheder med en traditionel tilgang til Risk Management

er henholdsvis 35 procent og 16 procent – altså en langt mindre grad af tillid til egne Risk Management kompetencer.

En mere strategisk tilgang til Risk Management skal nås ved at opkvalificere medarbejderne i Risk Management afdelingen. Det sker gennem træning og uddannelse, men også gennem en reorganisering af Risk Management funktionen samt ved en mere udbredt anvendelse af træning i Risk Management på tværs af organisationen. Af mere direkte Risk Management relaterede indsatser pegede mange på en opgradering af virksomhedens indsats i Enterprise Risk Management (ERM) samt et øget fokus på anvendelse af IT til at understøtte arbejdet.

„En mere strategisk tilgang til Risk Management skal nås ved at opkvalificere medarbejderne i Risk Management afdelingen.“

Udviklingen i Danmark

På baggrund af rapporten fra 2009 er det interessant at undersøge, hvad ambitionsniveauet for Risk Management er herhjemme, og hvordan danske virksomheder typisk organiserer deres arbejde med Risk Management.

En analyse, som Marsh har foretaget af de 150 største danske virksomheder, viser, at en betydelig del af de største danske virksomheder har valgt ikke at opbygge en separat Risk Management funktion. Mere end halvdelen har enten ingen separat Risk Management funktion eller har alene en afdeling til håndtering af forsikringsrelaterede spørgsmål. Endvidere viser vores analyser, at kun en ganske lille del –



af Risk Management

færre end 10 procent – har udviklet sig udover, hvad vi refererer til som ”kvalitativ ERM”. Kvalitativ ERM indikerer, at der gennemføres Risk Assessment Workshops, at risici aggregeres og rapporteres til den øverste ledelse og/eller bestyrelse, men at yderligere initiativer inden for ERM ikke er iværksat.

Den danske erfaring indikerer i forhold til resultaterne for RIMS’ og Marsh’ undersøgelse fra 2009 således, at danske virksomheder ikke er helt på omgangshøjde med international standard. Der er dog en stor appetit hos mange danske virksomheder på at udfordre deres eksisterende ambitionsniveau og struktur inden for Risk Management.

De danske virksomheder står dog ikke alene. Det kan være vanskeligt at bygge en ”Business Case”, der retfærdiggør yderligere investeringer i Risk Management, og det er en erfaring, som danske virksomheder deler med kolleger i andre lande: I 2009 undersøgelsen identificerer hele 60 procent af virksomhederne, at evnen til at demonstrere værdiskabelse og brugbare KPI’er i ERM initiativer er den væsentligste barriere for at udvikle en mere strategisk tilgang til Risk Management.

Videre udvikling

Marsh har i en anden undersøgelse forsøgt at belyse de væsentligste elementer, som virksomheder verden over peger på som værende den vigtigste udfordring i den videre implementering af Risk Management.

Disse var - og er utvivlsomt stadig:

1. Silo tilgang/mangel på integration (33,3 procent)
2. Mangel på målepunkter/KPI’er (27,4 procent)
3. Uformelt program (23,8 procent)
4. Mangel på værktøjer (21,4 procent)

Svarene peger entydigt i retning af en generel mangel på systematik og struktur – og dermed målbarhed af indsatsen.

I tilgift til de ovenstående tal rapporterede næsten halvdelen af alle deltagerne i undersøgelsen, at deres ERM programmer kun er delvist implementeret i virksomhedens primære forretningsprocesser. Det kan bl.a. skyldes manglende kommunikation mellem Risk Management funktionen og den øvrige forretning, manglende indflydelse fra Risk Management funktionen eller - i værste fald - manglende risikokompetencer i virksomhedens øverste ledelse og bestyrelse.

„...kun en ganske lille del har udviklet sig udover, hvad vi refererer til som ”kvalitativ ERM”.“

RIMS og Marsh undersøgelsen peger på, at det er karakteristisk for virksomheder med en strategisk tilgang til Risk Management, at de er mindre tilbøjelige end andre til at opfatte risikoidentifikation og vurdering som et kritisk område. Det skyldes formentlig, at ”triviell” datafangst for disse virksomheder er blevet en rutinepræget opgave og at fokus i stedet ligger på den tværorganisatoriske styring af risici. Disse virksomheders Risk Management funktion har en mere hyppig interaktion med topledelsen, end det er tilfældet i andre virksomheder, og Risk Management er dermed vedblivende på topledelsens agenda.

Alt tyder således på, at virksomheder med en strategisk tilgang til Risk Management er langt mere optaget af brugen af data end af indsamling af data.



Som omtalt i en tidligere udgave af dette magasin, har Marsh udviklet en række forsikringsfaciliteter til gavn for dansk erhvervsliv. Arbejdsskade, motor, ulykke, transport, direktion og bestyrelse – det er områder, hvor der er store penge at spare.

Succesen fortsætter:

23 til 56 procent sparet

Af Henrik Larsen

Marsh' forsikringsfaciliteter samler en række kunders forsikringer og foretager ét samlet udbud af hele porteføljen. Det er et brud på traditionen i mange selskaber, som ikke har valgt at prioritere Risk Management og forsikring, og som hylder princippet om at samle forsikringerne i ét selskab. Det er blot ikke altid den bedste løsning, når man ser på de enkelte produkter.

Drivkraften ved etableringen af disse faciliteter har været ønsket om at sætte øget fokus på de mest almindelige forsikringsbrancher. Virksomhedens omkostninger til disse forsikringstyper er efterhånden betydelige. Nye løsninger er naturligvis særligt interessante i en periode, hvor mange har fokus på effektiviseringer og omkostningsbesparelser.

Disse forsikringstyper er ofte områder, hvor forsikrings-selskaberne tjener uforholdsmæssigt meget. Dækningsbidraget til forsikrings-selskaberne er steget voldsomt, når man betragter sammenlignelige virksomheder og risici ud fra en portefølje antagelse.

I denne facilitet overtager Marsh ofte en række af de administrative opgaver. Det indebærer, at forsikrings-selskaberne i højere grad kan have fokus på selve risiko-

aspektet – og det er samtidig kraftigt medvirkende til lavere omkostninger for vores kunder.

Som bekendt er 1. januar tidspunktet, hvor mange virksomheders forsikringer forfalder. Og endnu engang har det vist sig, at kunderne har hentet betydelige besparelser via Marsh' faciliteter. De gennemsnitlige besparelser for udvalgte forsikringsbrancher ligger denne gang på mellem 23 og 56 procent:

Facilitet	Gennemsnitlig besparelse
Arbejdsskadeforsikring	34 %
Motorforsikring	23 %
Ulykkesforsikring	38 %
Transportforsikring	56 %
Direktions- og bestyrelsesforsikring	30 %

Virksomhederne har i den grad taget imod dette nye tiltag. Succesen har gjort, at Marsh arbejder på etableringen af flere forsikringsfaciliteter og videreudvikling af disse til gavn for danske virksomheder.



Den finansielle krise har medført øget risiko for tab hos kunder. Fokus på styring af kreditrisici er derfor steget markant hos stort set alle virksomheder i Danmark. Flere har nu valgt at tegne kreditforsikring – og de, der allerede havde en kreditforsikring, har oplevet nye vilkår

Kreditforsikring giver værdi...

Af Kim Rolf Larssen

Når krisen kradser er det godt at have en forsikring.

Det har mange virksomheder opdaget, når der pludselig kom øgede tab på tilgodehavender hos kunder. Mange har så kunnet trække på deres kreditforsikring.

Der er udbetalt rekordbeløb fra forsikringsselskaberne. Men siden krisen begyndte i efteråret 2008, har udbyderne af kreditforsikring også opsagt eller nedsat dækninger for flere tusinde virksomheder, alene i Danmark. Kreditforsikring er derfor blevet sammenlignet med en forsikring mod stormskade, som forsikringsselskabet opsiger, når vejrudsigten varsler storm!

Der er dog på det seneste set tegn på, at priser og betingelser ligger på et mere rimeligt leje, skønt vilkårene stadig er langt fra, hvad vi så før krisen.

Det kan dog stadig være en god ide at benytte kreditforsikring, men alle fordele og ulemper skal naturligvis tages med i vurderingen.

Kreditforsikring er - i forhold til andre forsikringer - en forsikringstype, der skal arbejdes intensivt med. Ud over de direkte omkostninger, i form af præmie og gebyrer, er der også betydelige indirekte omkostninger til administration.

Virksomheder uden kreditforsikring har dog en mindst tilsvarende administrativ byrde i form af egen kreditvurdering og tillige den usikkerhed, der ligger i beslutningen om at yde kredit eller ej. I visse tilfælde kan usikkerheden betyde, at der ydes mindre kredit, end virksomheden ville gøre med en kreditforsikringsaftale og en positiv beslutning fra forsikringsselskabet.



Sådan arbejder Marsh med kreditrisikostyring

Marsh kan hjælpe med en gennemgang og analyse af virksomhedens kreditpolitik, procedurer og risikobegrænsende processer. Målet er at identificere styrker og svagheder i forhold til kreditrisikostyringsprocedurerne og at foreslå forbedringer, der samtidig fører de positive afledte elementer med sig, som stiller virksomheden stærkere i forhold til tilbud fra forsikringsselskaberne.

Marsh rådgiver desuden specifikt omkring kreditforsikring. Globalt har Marsh mere end 250 dedikerede kreditforsikringseksperter og repræsenterer cirka 6000 kreditforsikrede kunder. For Marsh Danmark er kreditrisikostyring og kreditforsikring ét fokusområde.

Marsh kan forhandle betingelser og priser med udbydere af kreditforsikringer, som sparer danske virksomheder penge og som sikrer, at afdækningen er tilpasset den ønskede risikoprofil.

En manglende kreditforsikring kan dermed betyde både øget risiko, øget administration og mistet forretning, hvis en konkret kreditvurdering fører til, at en forretning ikke gennemføres.

Mere effektiv styring

Virksomheder, som benytter kreditforsikring, har ofte en mere effektiv kreditrisikostyring. Det skyldes dels kravene i

om at gøre brug af kreditforsikring samt til virksomheder, som allerede er rutinerede brugere af kreditforsikring.

Tilgangsvinklen for de to typer virksomheder er en smule forskellig

Virksomheder, som i flere år har benyttet kreditforsikring og som derfor har stor intern erfaring med området, søger

primært assistance i forbindelse med udbud. Disse virksomheders behov er, ganske som på andre forsikringsområder, rådgivning i forhold til pris, service, skadehåndtering, dækning og vilkår.

Herefter er Marsh' rolle i reglen at fortsætte som rådgiver og

deltage på opfølgingsmøder mellem kunden og kreditforsikringsselskabet. Samtidig kan der også være tale om skaderådgivning, når uheldet er ude. Den daglige administration klarer kunden dog oftest selv med forsikringsselskabet.

...på trods af udfordringer

policen, dels er det en konsekvens af, at kreditforsikring i sig selv har skabt et øget fokus på kreditrisikostyring i virksomheden. En mere effektiv kreditrisikostyring har positive afledte effekter, såsom færre dårlige debitorer, reducerede kreditdage til debitorer, forøgelse af likviditeten samt mindskelse af kreditrisikoen.

Når Marsh i de fleste tilfælde anbefaler brugen af kreditforsikring i mere eller mindre grad er det udover det fornuftige i at forsikre sig mod "katastrofen" også i høj grad på grund af disse afledte effekter.

Kreditforsikring – sådan

Marsh' rådgivning om kreditrisikostyring og kreditforsikring sker både til virksomheder med de første overvejelser

„Uanset om virksomheden benytter kreditforsikring eller ej, så er der ofte rigtig mange penge at hente ved at give virksomhedens kreditrisikostyring en kritisk gennemgang.“



For virksomheder, der går ind i overvejelser om at anvende kreditforsikring, er tilgangen en anden. I første omgang er det nødvendigt at analysere kundens kreditrisici og kreditrisikostyring. På den baggrund følger en anbefaling om relevansen af kreditforsikring samt, i givet fald, omfanget. Er virksomhedens beslutning at vælge kreditforsikring følger så, at den valgte løsning lægges i udbud.

Koncernstrategi

Der er imidlertid også en tredje gruppe virksomheder. Det er de relativt mange, som benytter kreditforsikring i mere eller mindre udstrakt grad, men som ikke tidligere har haft en koncern- eller virksomhedspolitik på området. Her kan det i høj grad være nyttigt at etablere en egentlig strategi, både internt i forhold til afdækning af risici og fokus på kreditstyring og eksternt i forhold til udbydere af kreditforsikring.

Uanset om virksomheden benytter kreditforsikring eller ej, så er der ofte rigtig mange penge at hente ved at give virksomhedens kreditrisikostyring en kritisk gennemgang. Det giver også god mening i forhold til kreditforsikrings-selskaberne, for finanskrisen har også betydet, at forsikrings-selskaberne har øget fokus på deres kunders kreditrisikostyring.

Effektive processer i kreditrisikostyringen er i sig selv et vigtigt argument, når der forhandles præmie og vilkår med forsikrings-selskaberne.



Icopal: En svær opgave

Den danske koncern Icopal er en af de markante virksomheder, der tidligere kun har anvendt kreditforsikring i begrænset omfang.

Icopal ønskede imidlertid at styrke sin styring af kreditrisici - og herunder at forsikre sine største debitorrisici, dvs. udeståender over en mio. Euro.

- Vi ønskede naturligvis den billigst mulige løsning. Det var for os yderligere et argument for at samle forsikring af kreditrisici på holdingniveau, siger CFO i Icopal A/S, Christian Schmidt-Jacobsen.

Icopal bad Marsh om at løse opgaven. I den meget korte udgave var forløbet sådan: Sammen med Icopal blev opgaven struktureret, de nødvendige data blev samlet i koncernledelsen, Marsh lavede udbudsmateriale og gennemførte en udbudsrunde med en række kreditforsikrings-selskaber. Da tilbuddene var modtaget, opstillede Marsh en række oversigter og sammenligninger for at sikre et optimalt beslutningsgrundlag for Icopal. Og Marsh gennemførte endelig en slutforhandling.

- Det var på papiret en svær opgave for os, fordi vi jo ikke havde erfaring på området. Marsh gjorde imidlertid opgaven simpel. De var der gennem hele forløbet og tog ansvar fra start til slut – vi skulle stort set bare tage beslutninger på baggrund af oplæg fra Marsh. Vi har nu haft programmet i fire måneder og har ikke fortrudt, ligesom vi ikke er stødt på problemer med den indgåede aftale, siger Christian Schmidt-Jacobsen.

Icopal koncernen

Icopal koncernen leverer membraner i høj kvalitet til flade tage og tage med hældning og membraner til tætning omkring bygninger og i anlægsarbejder. Icopal koncernen tilbyder desuden en række serviceydelser, blandt andet installation.

Koncernen er aktiv i hele Europa og i USA gennem Icopals lokale salgsorganisationer og produktionsenheder. Icopal har 95 salgsselskaber i 30 lande og driver 32 produktionsvirksomheder med topmoderne produktionsteknologi. Icopal har opnået enestående resultater inden for innovation og kundetilfredshed.

Virksomheden blev etableret i 1876 og er en dansk koncern med en årlig omsætning på 6.879 mio. kr. og 3.631 medarbejdere.



Opdaterede anbefalinger fra Komitéen for god selskabsledelse:

Risikostyring, kommunikationsstrategi og samfundsansvar er nogle af de nye begreber og anbefalinger fra Komitéen for god selskabsledelse – tidligere kaldt Nørby-udvalget.

I april kom Komitéen med en opdatering af sine anbefalinger om god selskabsledelse.

Opdateringen var foranlediget af de nye regler for ledelsesstruktur i den nye selskabslov (2009), en henstilling fra EU Kommissionen om ledelsesafkløning samt den nye revisorlovs (2008) krav om nedsættelse af et revisionsudvalg for børsnoterede virksomheder.

Det er en opdatering af de oprindelige regler fra 2005, som blev revideret i 2008.

God selskabsledelse – nu med risikost

Af Johan Scheye Koop

Nogle af de vigtigste ændringer i de nye anbefalinger vedrører samspillet mellem selskabet og dets væsentligste interessenter, sammensætningen og aflønningen af det øverste ledelsesorgan, regnskabsaflæggelsen samt selskabets risikostyring og interne kontrol.

Selskabet skal således, i henhold til de nye anbefalinger, bidrage til at sikre en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne. Samtidig er der indført nye anbefalinger om, at selskabet (det centrale ledelsesorgan) skal vedtage politikker for selskabets samfundsansvar samt en kommunikationsstrategi.

Risikostyring

Af særlig relevans for virksomhedens risikostyring er der i anbefalingernes kapitel 8 om Risikostyring og intern kontrol indført, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt skal identificere de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål. Endvidere anbefales det, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentligste risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker og rammer, som eksempelvis risikopolitik, forsikringspolitik og risikoappetit.

Det anbefales også, at selskabet i sin ledelsesberetning oplyser om selskabets risikostyring vedrørende de forretningsmæssige risici. Denne rapportering er tænkt til at supplere den lovpligtige redegørelse om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Anbefalingen er således ikke opfyldt alene som følge af den lovpligtige beskrivelse.

Risikoudvalg

Komitéen har indført anbefalinger om at nedsætte et revisionsudvalg, et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg. Derimod blev anbefalingen fra høringsudkastet, om at det øverste ledelsesorgan i virksomheder med væsentlige og komplekse risikoforhold skal beslutte, hvorvidt der skal nedsættes et risikoudvalg eller om opgaven skal vedtages af revisionsudvalget, ikke medtaget. Derimod anbefales det, at det øverste ledelsesorgan løbende vurderer, om der er behov for yderligere ledelsesudvalg, herunder et risikoudvalg.

Going concern

En anden væsentlig tilføjelse til anbefalingerne er, at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af

lse yring



årsrapporten fremover skal tage konkret stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning af fortsat drift (going concern). I den forbindelse skal selskabets finansielle stilling, likviditet og fremtidige pengestrømme, tilgængelige kreditfaciliteter og deres kontraktlige bestemmelser, forfaldsperioder og covenants blandt andet tages i betragtning. Endvidere skal det øverste ledelsesorgans stillingtagen fremgå af ledelsesprotokollen. Denne bestemmelse vurderes at kunne få betydning for en eventuel ansvarsbedømmelse når der i fremtiden rejses krav mod selskabers bestyrelser i forbindelse med nødlidende eller fallerede selskaber.

Bestyrelse, ledelse og løn

Kriterierne for, hvornår et generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem kan anses for uafhængigt, er tilpasset de EU-retlige kriterier. I den forbindelse har særligt åremåls spørgsmålet været diskuteret kraftigt. Komitéen har i sine endelige anbefalinger lagt sig fast på det EU-retlige uafhængighedskriterium på 12 år (den engelske standard på 9 år var ellers indføjjet i høringsudkastet fra december 2009).

Der er ligeledes indføjjet en ny anbefaling om, at ledelsesaflytningen – hvis den indeholder variable elementer –

skal være passende og afbalanceret med påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på både kort og langt sigt.

Yderligere oplysninger om de nye anbefalinger fra Komitéen for god selskabsledelse samt indføjede ændringer, i forhold til de hidtidige anbefalinger, kan findes på www.corporate-governance.dk.

„Nogle af de vigtigste ændringer i de nye anbefalinger vedrører samspillet mellem selskabet og dets væsentligste interesser, sammensætningen og aflønningen af det øverste ledelsesorgan...“



Brand, hærv

Informationer, primært indsamlet i udlandet, postulerer, at der i tider med modgang og recession, historisk set er en stigning i tilfælde af brandstiftelse, hærværk og indbrud.

Der er nævnt en række faktorer bag denne iagttagede udvikling, herunder en øget eksponering og sårbarhed i form af ubeboede/tomme ejendomme, desperation grundet økonomi, fyrede medarbejdere samt, ikke mindst, en øget organiseret kriminel indsats, på tværs af grænser.

Af Lasse Lund

Samlet set, burde disse faktorer give et billede af højere omkostninger og et større antal af sager for samfund, virksomhed, individ – og forsikringsbranchen. Og netop via forsikringsbranchen samt beredskabsstyrelsens informationer, søger vi svar på, om disse argumenter holder i Danmark. Vi søger svar på samme spørgsmål, via flere udenlandske kilder, primært fra USA og Storbritannien.

Forsikringspriser og forsikringsvilkår afgøres af mange faktorer. Overvejende er den globale økonomis tilstand den faktor, der vejer tungest som indikator for markedernes retning, men konkrete hændelser og udviklinger er absolut også relevante for, om forhandlingen bliver besværlig på forsikringer på disse områder.

Forsikringsselskaberne arbejder globalt eller i hvert fald regionalt. Det samme gør hovedparten af Marsh' kunder, som derfor søger trends og svar, der rækker ud over Danmark. Derudover giver informationerne et opfrisket risikobillede, der kan inspirere til yderligere sikring eller forsikring.

Zoom ud

Storbritannien

Sammenslutningen af britiske forsikringsselskaber (ABI), har påvist, at forsikringsbranchens omkostninger til brandskader steg med 16 procent i 2008 til et rekordniveau på £ 1,3 milliarder (2 milliarder dollars). ABI påpeger, at en yderligere stigning i brandskadeomkostningerne forventes for 2009. De foreløbige tal, der dækker første halvår af 2009, viser en stigning på cirka 10 procent i forhold til rekordåret 2008. Ydermere angiver ABI, at ikke mindre end omkring halvdelen af alle virksomhedsbrande kan henføres til at være en påsat brand.

ABI fokuserer på netop sammenhængen mellem de indledningsvis nævnte faktorer og de nævnte beløb. Det fremgår dog ikke, om beløbende inkluderer alle årsager til brand, f.eks. skov- og markbrande, container-, privat-, industri- osv.



ærk, indbrud

- effekten af recession

UK Home Office udgiver periodiske opdateringer og statistikker for tyveri og hærværk samt andre kriminelle handlinger. De seneste hovedkonklusioner viser overvejende stabile forhold:

- All British Crime Survey) BCS crime stable (10.7 million crimes in 2008/09)
- Violent crime - stable
- With injury - stable
- Domestic burglary - stable
- Vehicle-related theft - stable
- Theft from the person up 25 %
- Vandalism - stable
- Risk of being a victim of crime up from 22 % to 23 %

Ser vi lidt nærmere på tallene viser det sig endog at flere punkter er faldende – og at der på nogle punkter er umiddelbart modstridende udviklinger:

- All police recorded crime down 5 procent to 4.7 million crimes
- Violence against the person down 6 %
- With injury down 7 %
- Domestic burglary up 1 %
- Offences against vehicles down 10 %
- Theft from the person down 12 %
- Criminal damage down 10 %
- Robbery down 5 %
- Drugs offences up 6 %

Lidt sværere er det at hæfte beløb på de ovenstående kriminalitetsstatistikker. Vi kan derfor ikke konkludere på beløbene på disse skader, hverken samlet eller per skade, men blot konstatere at der er blevet færre skader i antal.

USA

I USA viser tallene for bygningsbrande, inklusive påsatte brande, at der ikke er en entydig eller markant stigning eller fald i antal brande i bygninger.

Antallet af brande indenfor erhvervsområdet dvs. bygningsmassen rensset for alt privat (residential) plus øvrige, der ikke falder under residential, er til gengæld faldet med cirka 20 procent henover tiårs perioden fra 1999 til 2008. Der er samtidig en markant og jævn reduktion i antallet af påsatte brande henover perioden. Opgørelsen af påsatte brande inkluderer alle typer af bygninger – altså både erhverv og privat, men tallet viser en markant faldende tendens på ikke mindre end 59 procent over årene.

Tallene dækker 2008 inklusive og dækker derfor begyndelsen på recessionsperioden. Samtidig er perioden med IT-bølgens kollaps fra 2000 dækket. Særlige forhold i forbindelse med 11. september 2001 er fjernet fra statistikken.

Det er værd at bemærke, at udviklingen i tabte værdier i forhold til antallet af brande viser en stigende tendens for skadesudgifter. Den enkelte skade er således blevet markant dyrere. I gennemsnit er omkostningen ved den enkelte hændelse steget 60 procent fra 1999 til 2008 og 10 procent fra 2004 til 2009.

I analysen af bygningsbrande i erhvervsområdet har brandenes omkostning haft en svagt faldende tendens, på nær årene 2007 og 2008, hvor brandenes omkostning i begge år har haft en stigning på cirka 50 procent i forhold til den resterende del af perioden.

Samlet viser der sig et billede af færre erhvervsbrande, væsentligt færre påsatte brande, men væsentligt større omkostninger pr. brand – specielt inden for de sidste to år. I modsætning til Englands angivne cirka 50 procent, udgør



de påsatte brande i USA som total, cirka seks procent i antal og syv procent af den samlede værdi. (Se fig. 1)

Fig. 1: USA Bygningsbrande,
antal og tab, 1999-2008:

År	Bygningsbrande: Antal brande total - residential = erhverv/heraf påsatte brande (af total)	Direkte tab i millioner US dollar total - residential = erhverv/heraf fra påsatte brande (af total)
1999	523,000-383,000 = 140,000/72,000	\$8,490-5092 = 3,398/\$1,281
2000	505,500-379,500 = 125,500/75,000	\$8,501-5674 = 2,827/\$1,340
2001	521,500-396,500 = 125,000/45,500	\$8,874-5643 = 3,231/\$1,013
2002	519,000-401,000 = 118,000/44,500	\$8,742-6055 = 2,687/\$919
2003	519,500-402,000 = 117,500/37,500	\$8,678-6074 = 2,604/\$692
2004	526,000-410,500 = 115,500/36,500	\$8,314-5948 = 2,366/\$714
2005	511,000-396,000 = 115,000/31,500	\$9,193-6875 = 2,318/\$664
2006	524,000-412,500 = 111,500/31,000	\$9,636-6990 = 2,646/\$755
2007	530,500-414,000 = 111,500/32,500	\$10,638-7546 = 3,096/\$733
2008	515,000-403,000 = 112,000/30,500	\$12,361-8550 = 3,811/\$866

(Kilde: U.S. Fire Administration)

Hvad angår kriminalitet, herunder vold, indbrud, tyveri m.m. viser tallene for USA, at der er en faldende tendens, år for år, henover de seneste fem år. (Se fig. 2 nederst på siden)

Som det er tilfældet for England, er det vanskeligt at hæfte beløb på disse kriminalitetsstatistikker. Vi kan derfor ikke konkludere på beløbene på disse skader, hverken samlet eller for hver enkelt skade, men blot konstatere, at der er blevet færre hændelser.

Zoom ind

Er det så, hvad billedet viser for Danmark? Danske informationer peger lidt i divergerende retninger.

Indbrud

Her er der ingen tvivl i følge danske statistikker, som peger på en markant stigning: 2009 blev således året, hvor der blev anmeldt 46.621 indbrud i private hjem. Der blev udbetalt erstatninger for 1.069 mio. kr. i 2009. Det er 82,5 procent mere end for fem år siden, viser nye tal fra april 2010 fra Forsikring & Pension.

Fig. 2: USA kriminalitet
relativ stigning 2005-2009:

Years	Violent crime	Murder	Forcible rape	Robbery	Aggravated assault	Property crime	Burglary	Larceny-theft	Motor vehicle theft	Arson
2006/2005	+3.7	+1.4	*	+9.7	+1.2	-2.6	+1.2	-3.8	-2.3	+6.8
2007/2006	-1.8	-1.1	-6.1	-1.2	-1.7	-2.6	-1.3	-2.1	-7.4	-9.7
2008/2007	-3.5	-4.4	-3.3	-2.2	-4.1	-2.5	-0.8	-1.2	-12.6	-5.6
2009/2008	-4.4	-10.0	-3.3	-6.5	-3.2	-6.1	-2.5	-5.3	-18.7	-8.2

(Kilde: FBI - US crime rates)

Antallet af indbrud er steget 52 procent – på blot fem år. (Se fig. 3)

Fig. 3: Danmark: Indbrud i private hjem

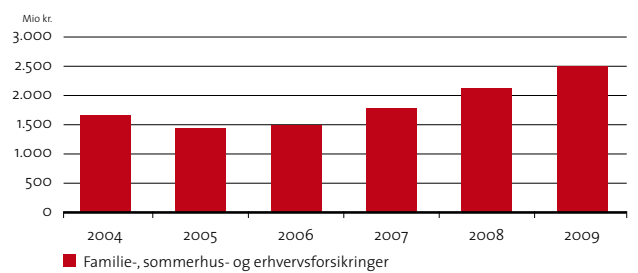
Erstatninger efter indbrud i private hjem	Antal indbrud i private hjem
2005: 586 mio. kr.	2005: 30.695
2006: 603 mio. kr.	2006: 30.786
2007: 729 mio. kr.	2007: 34.557
2008: 961 mio. kr.	2008: 40.630
2009: 1.069 mio. kr.	2009: 46.621

(Kilde: Forsikring & Pension)

Tyveri

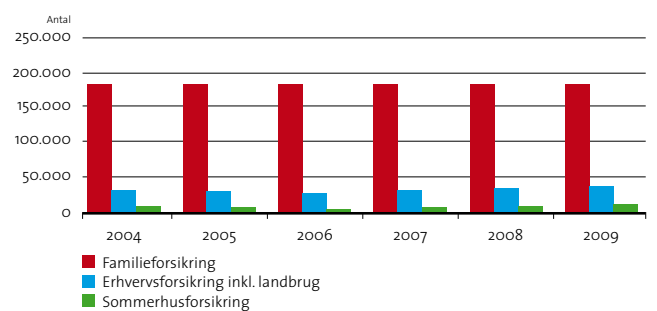
Det samlede billede for tyveriskader (privat og erhverv) henover perioden 2004-2009, viser ligeledes en stigning, målt såvel i beløb som i antal. (se fig. 4 og 5)

Fig. 4: Danmark: Tyveriskader
omkostning 2004-2009



(Kilde Forsikring & Pension)

Fig. 5: Danmark: Tyveriskader
antal 2004-2009



(Kilde Forsikring & Pension)

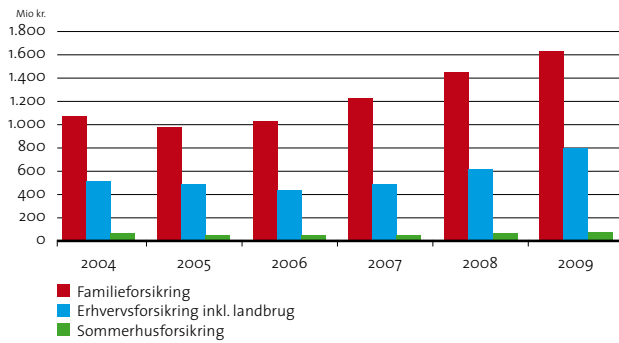
Tendensen er den samme for erhvervsområdet: Omkostninger øges støt år for år. Alene fra 2004 til 2009 er der tale om øgede forsikringsudbetalinger på ca. 60 procent. Samtidig viser det sig, at beløbene pr. skade har været støt stigende over hele perioden 2004-2009.





Der er således sket markant flere og mere omkostnings-
tunge indbrud år for år. (Se fig. 6)

Fig. 6: Danmark: Tyveri
omkostninger på familieforsikring, erhvervsforsikring, inkl. landbrug, og sommerhusforsikring 2004-2009



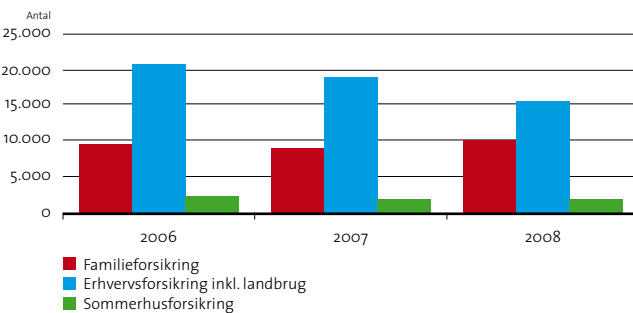
(Kilde Forsikring & Pension)

Brand

Antallet af brande i Danmark ligger nogenlunde jævnt med cirka 9000 om året på erhvervsområdet. Der har været lidt flere i 2008 end i 2006 og 2007, men udviklingen er ikke signifikant.

Det er i sig selv ikke opsigtsvækkende. Tendensen for brande på det private område – villaer og huse – er imidlertid stærkt faldende, og erhvervsområdet følger altså ikke denne tendens. (Se fig. 7)

Fig. 7: Danmark: Brande
antal 2006-2008



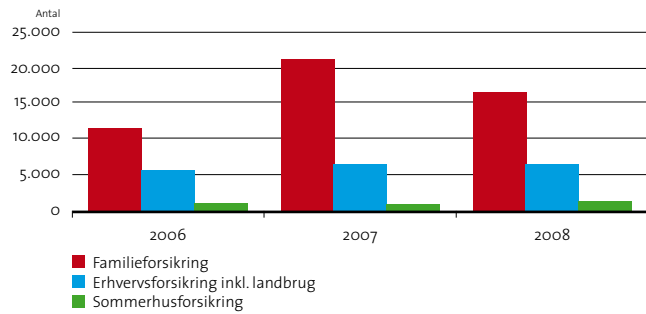
(Kilde Forsikring & Pension)

Udgiften pr. brand på erhvervsområdet er stigende i perioden og følger altså ikke helt trenden for udviklingen i antal. Der kan dog være tale om særligt omkostningstunge enkeltbrande, da udsvingene mellem de tre år er endog meget store.



Men samlet set er der en ret stor stigning i udgift pr. brand på erhvervsområdet. (Se fig. 8)

Fig. 8: Danmark: Brand
omkostninger erhverv, villa/hus og fritidshus 2006-2008



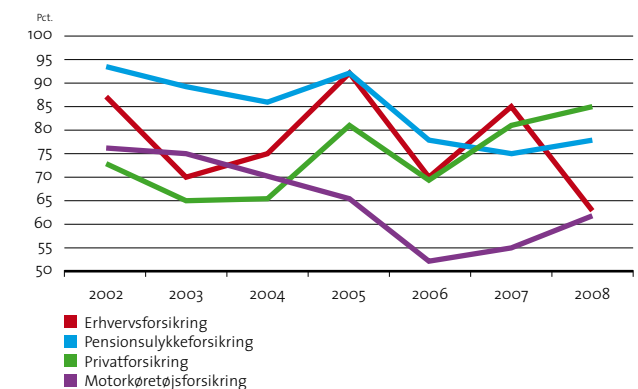
(Kilde Forsikring & Pension)

Der er en svag stigning i antal af skader på et område, der ellers generelt er faldende i antal. Samtidig er skaderne dyrere, når de sker.

De nye danske tal for tyveri, indbrud og brand kan umiddelbart ikke tilskrives recession, da udviklingen er sket over en længere periode på i hvert fald de seneste fem år.

Erstatningsprocenten viser dog, at der løbende er reguleret kontra antal og størrelse ift. prissætning. 2005 og 2007 viser to år med en ringere erstatningsprocent, der tilskrives de mange vejrelaterede skader. Der synes ikke umiddelbart at være oparbejdet et efterslæb, som skal berettiggte nogen ekstraordinær stigning. (Se fig. 9)

Fig. 9: Danmark: Erstatningsprocent 2002-2008

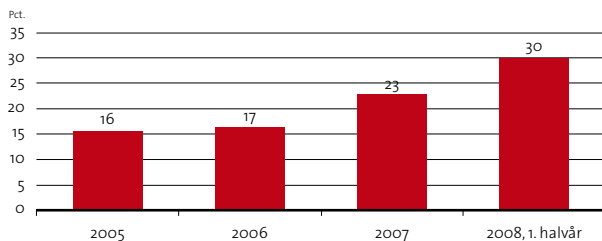


(Kilde: Forsikring & Pension)

En anden kilde til belysning af udviklingen er Beredskabsstyrelsen. Ifølge styrelsens opgørelser har der været en stigning i antallet af påsatte brande, men stigningen i 2008 skyldes uroligheder med afbrændinger af biler, containere samt affaldsoplæg i det fri. Afbrændingerne fandt primært sted i hovedstadsområdet. Det ville ikke være holdbart at tilskrive recessionen disse uroligheder. Urolighederne er ikke fortsat i 2009. Afbrændingerne førte ikke i sig selv til væsentligt flere ildspåstættelser af virksomheder, trods "affaldsoplæg i det fri" kategorien. De særlige forhold i første

halvår 2008, fremtræder tydeligt i tabellen. (Se fig. 10)

Fig. 10: Danmark: Påsatte brande i procent af antal brande totalt 2005-2008

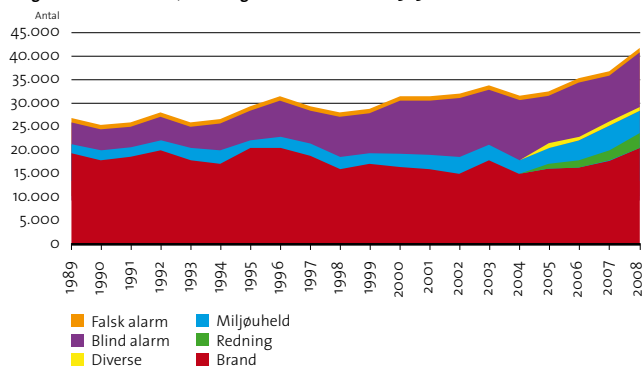


(Kilde: BRS)

Dog er det vigtigt her at bemærke at det kun, som gennemsnit, er cirka 20 procent af de påsatte brande, der er bygningsbrande. Derudover er over halvdelen af disse ikke erhvervsbygninger, men carport, skole, enfamiliehus o. lign. Med nogen forbehold er vi således nede på 3-6 procent påsatte brande for erhvervsjendomme ud af det totale antal brande. Et billede, der ikke er langt fra det, USA viser.

Det skal nævnes, at der ikke er helt kongruens mellem statistikkerne i denne sammenhæng.

Fig. 11: Danmark: Brand, udvikling af anmeldte brande 1989-2008



(Kilde: BRS)

Antallet af registrerede brande i Danmark er svagt stigende henover de senere cirka fem år. Det bør bemærkes, at registreringsprocedurerne blev ændret i 2005, da ODIN indførtes. Det er således muligt, at der ikke er en væsentlig ændring i antallet af brande og andre episoder, men at registreringen i de senere par år er blevet mere omhyggelig. Dette nævnes således også af Beredskabsstyrelsen.

Tillige gælder det, at den første meldings ordlyd ikke nødvendigvis er identisk med en afsluttende årsag, men som regel holder meldingen. Fordelingen var således henover 2007-2008, hvor bygningsbrand ikke har vist en signifikant stigning, men som nævnt er stigningen primært tilskrevet tidligere forklaret. (Se fig. 11 og 12)

Fig. 12: Danmark: Brandanmeldelser efter kategori 2007-2008

Første meldings ordlyd	2007 Antal	2008 Antal	Ændring i forhold til 2007 Procent
Bygningsbrand	5.919	5.986	1,1
Skorstensbrand	1.300	1.208	-7,1
El-installationer	324	279	-13,9
Containerbrand	2.517	2.833	12,6
Affaldsoplag i det fri	614	870	41,7
Naturbrand	1.136	1.906	67,8
Brand i køretøj	2.578	3.096	20,1
Brand i landbrugsredskab	263	298	13,3
ABA-anlæg	1.703	1.772	4,1
Brand i alt	16.354	18.248	11,6

(Kilde: ?)

Risikoen for at en brand opstår, hvad enten det er ved uheld eller som bevidst gerning, er ikke overraskende størst, når der er mindst opsyn og mindst aktivitet. Det er værd at notere, fordi det rummer mulighed for at reducere omfanget gennem relativt lette løsninger. Læs mere herom i artiklen Lidt selvhjælp. (Se fig. 13)

Lidt selvhjælp

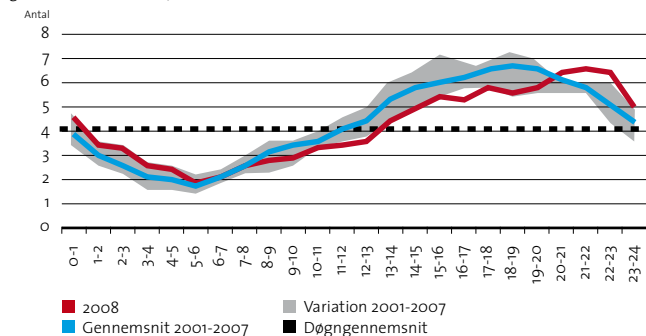
Denne selvhjælp er lavtængende og ukomplicerede frugter – pluk dem! Det er påvist, at det er blevet væsentligt dyrere at lade være – pr. skade.

Ubeboede eller tomme ejendomme/dele af produktion, der stadig andrager fuld værdi:

- Der bør gennemføres en grundig vurdering af brand og sikkerhed
- Det bør sikres, at der er perimetersikring
- Bygningerne bør sikres
- Alle brændbare materialer bør fjernes/sikres såvel indendørs som udendørs
- Hvor det er muligt, bør alle ikke-væsentlige bygningsinstallationer, såsom elektricitet, gas og vand, være sikret
- Overgroet vegetation skal fjernes

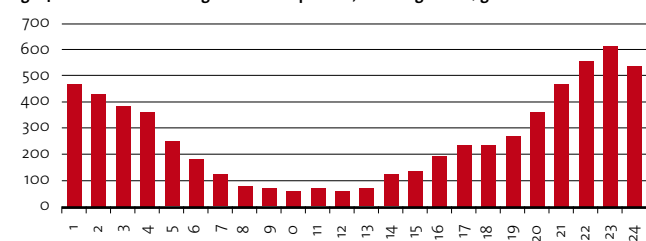
- Adgang til flade tage skal gøres utilgængelige
- Øget årvågenhed - inspektioner af ejendommene bør foretages af ejere/udlejere med hyppige og regelmæssige intervaller
- Der bør sikres korrekt drift af CCTV, tyverialarm, brandalarm og andre sikringssystemer
- Udvendig belysning bør installeres, hvis det er muligt og hensigtsmæssigt – og vedligeholdes
- Køretøjers adgang til adressen bør kontrolleres
- Det bør sikres, at adskillelser (brandsektionering, døre osv.) er bibeholdt
- Der bør opretholdes en god dialog med nærliggende ejendomme
- Din forsikringsmægler og/eller forsikringsselskaber skal gøres opmærksom på, at en bygning er ubeboet

Fig. 13: Danmark: Udrykninger (alle brande) fordelt over døgnet
 gennemsnit 2001-2007 sammenholdt med 2008



(Kilde: ODIN - BRS)

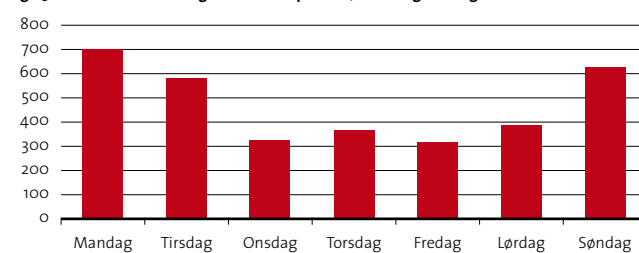
Fig. 14: Danmark: Brande registreret som påsatte, fordeling over døgnet



(Kilde: ODIN - BRS)

Det er bemærkelsesværdigt, at for den del af brandene der er registreret som påsat, gælder et lidt anderledes billede for denne døgnrytme. (Se fig. 14) Og for disse påsatte brande er der ikke blot knyttet en døgnrytme, men ligeledes et tydeligt uge-mønster (se fig. 15)

Fig. 15: Danmark: Brande registreret som påsatte, fordeling over ugen



(Kilde: ODIN - BRS)

Bygninger/produktion i øvrigt:

- Alle brændbare materialer udendørs skal opbevares i sikker afstand fra bygninger
- Køretøjer skal parkeres i oplyste områder og væk fra bygninger, hvis det er muligt
- Antallet af indgange i brug skal begrænses
- Døre og vinduer skal lukkes forsvarligt af ved arbejdstids ophør
- Brændbare gasser og væsker skal opbevares i sikker afstand fra bygninger
- Afhentning af affald skal ske regelmæssigt
- Udvendig belysning skal installeres, hvis det er muligt og hensigtsmæssigt – og vedligeholdes
- Brand- og sikkerhedssystemer skal fungere korrekt
- CCTV kan installeres

Konklusion

De britiske forsikringselskaber har som nævnt oplevet en voldsom stigning i udgifterne i forbindelse med brand – og de har hævdet, at denne stigning skyldes en voldsom stigning i ildspåsættelser.

Det samme kan ikke siges om forholdene i Danmark eller i USA. Danmark har haft uroligheder, der involverede ildspåsættelser, men der har ikke været nogen stigning i forhold til erhverv.

Den generelle trend i USA har været et faldende antal ildspåsættelser gennem i hvert fald et årti.

I Danmark er der rapporteret en mindre stigning i antal brande gennem de senere par år, men stigningen er muligvis begrundet i en ny registreringsmetodik. Brandene er derimod blevet væsentligt dyrere per skade.

Hverken England eller USA dokumenterer umiddelbart en stigning i indbrud, tyveri, vold m.m.

Tværtimod har begge rapporteret et fald. I Danmark er rapporteret en bemærkelsesværdig stigning, både i antal samt værdier involveret i forhold til indbrud/tyveri.

Samlet kan det konstateres, at de enkelte skadetyper alle er blevet markant dyrere pr. skade.

Konklusionen, på den indledende påstand, må dog være, at recessionen ikke entydigt kan siges at være den dominerende fællesnævner for en markant forøgelse af nogen type af de undersøgte skader.



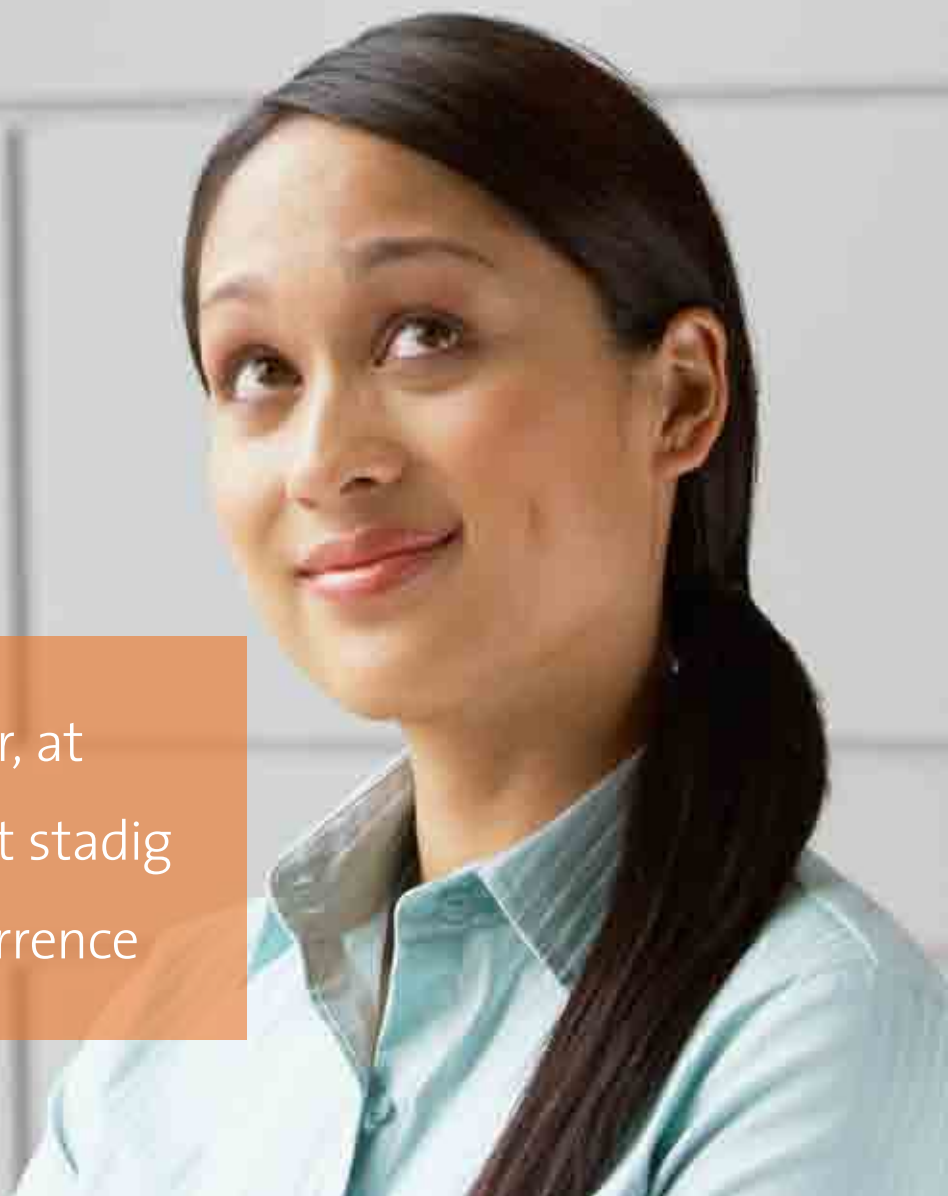
- Det bør sikres, at adskillelser (brandsektionering, døre osv.) er opretholdt
- Rundering udenfor arbejdstid bør overvejes

Generelle forholdsregler:

- Det er fundamentalt at sikre, at virksomheden
- har en opdateret risikovurdering
 - har en business continuity plan (krise/beredskabsplan)
 - er opmærksom på tilfælde af brandstiftelse i nærområdet samt sikre årvågenhed, herunder at gennemføre eventuelle nødvendige ekstra forholdsregler

Finanskrise: Ingen effekt p

Marsh-rapport viser, at
forsikringsmarkedet stadig
er præget af konkurrence



Finanskrisen har endnu ikke haft negative konsekvenser på præmieniveauet. Med enkelte undtagelser er forsikringsmarkedet enten stabiliseret eller fortsat konkurrencepræget med mulighed for præmiereduktion.

å præmierne

Af Bernt Sandell

Det fremgår af Marsh' seneste Insurance Market Report for Europa, Mellemøsten og Afrika, det såkaldte EMEA-område. Rapporten dækker perioden juli til december 2009.

Forsikringsmarkedets stabilisering gælder overalt – på næsten alle områder og i næsten alle lande – med to markante undtagelser:

Kreditforsikring og såkaldte financial lines forsikringsprodukter til banker

Marsh' rapport viser, at der på området for kreditforsikring er tale om væsentlige stigninger i stort set alle lande i Europa, Mellemøsten og Afrika. I Europa er stigningerne generelt på 10, 20 eller 30 procent. I Grækenland og i en række afrikanske og en række østeuropæiske lande rapporteres der dog om stigninger på 50 procent og mere.

For financial lines vedkommende, er det direktions- & bestyrelsesansvar, professionelt ansvar og kriminalitetsforsikring til banker, der er ramt af stigninger. Disse ligger generelt på 10-20 procent; Irland og Tyrkiet skiller sig ud med stigninger på henholdsvis 20-30 procent og 40-50 procent.

Danmark

EMEA-rapporten for andet halvår 2009 rummer status for de enkelte lande, herunder også Danmark.

Området skade beskriver rapporten som fortsat "blødt", hvor mindre reduktioner stadig er mulige, men ikke så betydelige som tidligere. Præmierne forventes at stabilisere sig.

Præmierne på arbejdsskadeforsikring har nydt godt af stigende konkurrence i løbet af 2009. I slutningen af 2009 etablerede Marsh en facilitet for arbejdsskadeforsikring. Kunderne i denne facilitet har fået betragtelige præmiereduktioner. Den stærke konkurrence og præmiereduktionerne forventes at fortsætte i 2010.

I Danmark er bilforsikringer historisk et marked med meget stor konkurrence. I 2009 etablerede Marsh en facilitet for mindre bilflåder – under 25 køretøjer – og kunderne i denne facilitet har opnået betydelige præmiereduktioner.

Direktions- og bestyrelsesforsikring i Danmark blev 10-20 procent billigere i sidste halvår af 2009. Konkurrencen er stigende, fordi nye udbydere er på vej ind i markedet og det "bløde" marked forventes at fortsætte, idet nogle udbydere vil kunne reducere præmierne med helt op til 20 procent i 2010. I slutningen af 2009 etablerede Marsh en forsikringsfacilitet for direktions- og bestyrelsesansvar og kunderne i denne facilitet har fået betragtelige præmiereduktioner som ligger langt over hvad der kan opnås i forbindelse med individuelle udbud.

„Direktions- og bestyrelsesforsikring i Danmark blev 10-20 procent billigere i sidste halvår af 2009. Konkurrencen er stigende, fordi nye udbydere er på vej ind i markedet...“

For de finansielle institutioner gælder det som bekendt, at markedet er turbulent. Nogle risici – udover banker – kan fornys med uændret præmie, mens banker typisk må forvente betragtelige præmieforhøjelser samt krav om højere selvrisiko.

Rapporten kan downloades som PDF-fil på www.marsh.dk – se under Presserum



ISO 31000 – fremtidens Risk Management standard?

Der er gjort mange forsøg på at skabe et fælles rammeværk for Risk Management (COSO, Ferma, AS/NZS 4360 osv.). Hidtil har ingen været succesfulde, og der er derfor god grund til at udvise sund skepsis over for globale standardiseringsinitiativer inden for Risk Management.

Af Johan Scheye Koop

På den anden side vil en generelt accepteret professionel standard for risikoområdet være værdifuld. En standardisering vil skabe genkendelighed og målbarhed og dermed muliggøre, at Risk Management kan auditeres/revideres globalt.

Med udgivelsen i november 2009 af ISO 31000: Risk Management – Principles and Guidelines ("ISO 31000") forsøger International Organization for Standardization (ISO) at forsyne virksomheder og organisationer verden over med en standard for, hvordan man kan styre tværorganisatoriske risici.

ISO 31000 etablerer ikke en formel certificeringsordning og opstiller ikke specifikke compliancekrav. Der er imidlertid en forventning og et håb om, at der med ISO 31000 endelig er skabt en global standard for risikostyring med den nødvendige gennemslagskraft.

Den nye standard tilsigter at favne alle typer af risici i

alle slags organisationer. De virksomheder, der allerede har investeret i udviklingen og implementering af Enterprise Risk Management, ERM, vil kunne anvende standarden som et naturligt benchmark at måle sig op imod. ISO 31000 vil også ensrette en lang række fragmenterede begreber og terminologier, som har været kilde til megen forvirring og diskussion i risikomiljøet verden over.

ISO 31000 bygger på 3 "søjler":

- Principper
- Rammeværk
- Proces

Principper

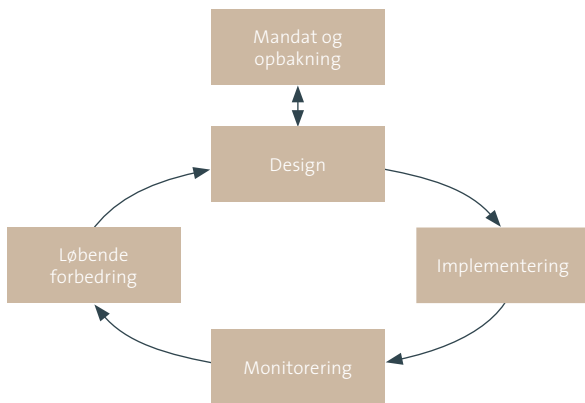
Alle organisationer og virksomheder skal etablere et Risk Management program, der lever op til en række grundlæggende principper, herunder bl.a. at:

- Skabe værdi
- Være en integreret del af beslutningsprocesser
- Favne usikkerheder
- Være systematisk, struktureret og rettidig
- Være baseret på den bedst tilgængelige information
- Være skræddersyet til den enkelte virksomhed eller organisation

Principperne er hver især suppleret med detaljerede beskrivelser og kan derfor fungere som en slags vision for Risk Management og kan dermed også ganske let anvendes til benchmarks eller som best practice guidelines.

Rammeværk

ISO 31000s rammeværk er både enkelt og effektivt samt designet til at blive gentaget jævnligt. Udover det helt afgørende mandat og opbakning fra den øverste ledelse fokuserer rammeværket på design, implementering, monitorering og løbende forbedring, med et feedback loop fra den sidste komponent tilbage til designfasen.

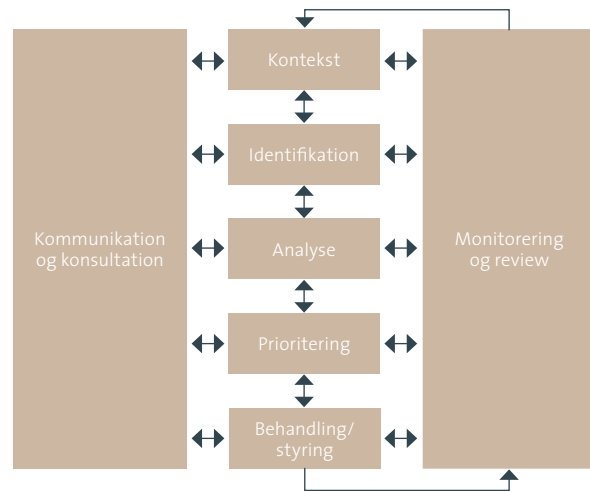


Proces

Risk Management processen i ISO 31000 vil virke meget bekendt for de fleste, der har arbejdet med Risk Management. Nogle ord og begreber er en smule anderledes, men de basale principper og arbejdsprocesser ligger meget tæt op ad, hvad man allerede har arbejdet med, hvis man har arbejdet med at implementere ERM i en eller flere organisationer.

Risk Management processen i ISO 31000 har 5 overordnede komponenter:

1. Kommunikation
2. Fastlæggelse af kontekst
3. Risikovurdering (risikoidentifikation, -analyse og -prioritering)
4. Risikobehandling/-styring
5. Monitorering og review



Risk Management processen er blevet anvendt ganske konsistent siden udviklingen af moderne Risk Management/ERM tog fart. Processen forudsættes anvendt af beslutningstagere på tværs af organisationen og skal som konsekvens deraf være tilpasset de processer og procedurer, som væsentlige beslutninger er underlagt i hver enkelt organisation.

Fremtiden

Hvor så mange tidligere forsøg på at opbygge en global ensretning af Risk Management har fejlet, har ISO 31000 en god mulighed for at blive en succes og opnå både udstrakt anerkendelse og anvendelse. Med et simpelt syn på komplekse koncepter samt en effektiv kobling til principper og processer for tværorganisatoriske Risk Management initiativer, kan ISO 31000 meget vel blive den standard, der vil evne at opsluge mange af de eksisterende standarder for Risk Management. Hvis det lykkes, vil ISO 31000 kunne indtage en global position som den Risk Management standard, organisationer måler sig op imod og dermed være en platform for udvikling af effektiv styring af risici, uanset hvor man som virksomhed er geografisk placeret eller hvilken branche man opererer i.

„Risk Management processen i ISO 31000 vil virke meget bekendt for de fleste...“

Selv om der ikke er indbygget compliance- eller certificeringselementer i ISO 31000, vil det være hensigtsmæssigt for både virksomhedsledere og rådgivere at gøre sig bekendt med den nye standard og forberede sig på, at kvaliteten, systematik og resultater af fremtidens Risk Management indsats sandsynligvis vil blive målt op imod ISO 31000.

Udligningsskatten er nu endeligt forhandlet på plads

Regeringen og Dansk Folkeparti har indgået en aftale om en midlertidig udligningsskat på store pensionsudbetalinger. Særskatten er på 6 procent fra 2011-2014 og trappes derefter ned med 1 procent om året til og med 2019. Herefter bortskaffes særskatten igen. Den særlige skat rammer kunder, der går på pension inden 2020.

Af Finn Rasmussen

Udligningsskatten er en forsinket del af den skatteaftale, der trådte i kraft den 1. januar 2010. Grundtanken med udligningsskatten er, at den skal neutralisere forskellen mellem skattefradragene før skattereformen og den lavere indkomstskat efter reformen.

Der har været og pågår stadig store diskussioner om denne skat, som af mange er blevet kaldt en "misundelses-skat". Den største udfordring har været, at implementere en skat, der både er fair og som ikke rammer tilfældigt - samtidigt med, at den ikke ændrer afgørende på princippet om ikke at lovgive med tilbagevirkende kraft.

Aftalen medfører, at der i perioden fra 2011 til og med 2014 (4 år) betales 6 % i udligningsskat af årlige pensionsudbetalinger, der overstiger 362.800 kr. Herefter nedtrappes udligningsskatten med 1 % pr. år således, at sidste år med opkrævning af udligningsskat bliver 2019 (beløbsgrænsen på 362.800 kr. er for 2010 og reguleres årligt).

Hvilke udbetalinger er omfattet af udligningsskatten?

- Arbejdsmarkedspensioner (både livsvarige og tidsbegrænsede)
- Folkepension
- ATP
- Private pensionsordninger (både livsvarige og tidsbegrænsede)
- Tjenestemandspensioner
- Ministerpensioner og pensioner til MF'er

Udligningsskatten pålægges derimod ikke udbetalinger fra kapitalpensioner eller invalidepensioner.

Bundfradrag for ægtefæller

Der indføres et bundfradrag på kr. 121.000 mellem ægtefæller, så der kan overføres uudnyttet bundfradrag mellem disse. Udnytter den ene ægtefælle ikke sit bundfradrag, kan der altså overføres kr. 121.000 af bundfradraget til den anden ægtefælle.

Hvem og hvor mange rammes af denne skat?

Det skønnes, at kun 1 ud af 28 pensionister rammes af udligningsskatten og beregninger foretaget af regeringen og

Dansk Folkeparti viser, at et pensionsdepot på ca. 4,5 mio. ved alder 64 år og udbetalt over 15 år ligger lige på grænsen for udligningsskatten med en årlig udbetaling på ca. 363.000 (inkl. årlig folkepension på ca. 66.000).

Er det muligt at undgå udligningsskatten?

Trods udligningsskatten er beskattningen af en pensionskrone i topskatten billigere end før forårspakken, da beskattningen af en pensionsudbetaling i topskatten er på 51,5 % + udligningsskat på 6 % i alt 57,5 % (ekskl. kirkeskat). Før forårspakken var beskattningen af en pensionsudbetaling i topskatten 59 % (ekskl. kirkeskat).

Den enkelte pensionsopsparer har mulighed for at regulere sine årlige pensionsudbetalinger før den første udbetaling igangsættes. En mulighed er at starte pensionsudbetalingerne tidligere end beregnet og/eller at lade udbetalingsperioden forlænge i den sidste ende. Det vil dog altid fra Mercers side bero på en individuel rådgivning med udgangspunkt i den enkeltes behov.

Hvad skal den enkelte medarbejder – tæt på pensionsalderen – gøre nu?

Lovforslaget er endnu ikke endeligt vedtaget, og muligheden for at reglerne i sidste øjeblik bliver ændret er altid til stede. Vi kan derfor kun opfordre til at holde sig opdateret om udviklingen.

Mercer vil følge lovudformningen nøje - primært med fokus på en opdatering af de enkelte opsparere - når lovforslaget endeligt er vedtaget i folketinget, hvilket forventes at ske inden sommerferien.

Vi havde helst set, at der ikke kom en særskat, men givet situationen er den til at leve med. Det er i hvert fald godt, at der nu kommer en afklaring – og det er positivt, at særskatten afvikles på ni år og ikke på 27, som tidligere har været fremme.

Vil du vide mere om udligningsskatten, er du velkommen til at kontakte Finn Rasmussen, Mercer Pensionsrådgivning, på tlf. 4595 9655 eller finn.rasmussen@mercer.com



Kort Nyt

Marsh Industry Practices

Akkvisition af HIBL

Marsh har 1. april 2010 offentliggjort købet af HSBC Insurance Brokers Limited (HIBL), som var et datterselskab af HSBC Bank plc. Efter akkvisitionen ændres HIBL til Marsh Brokers Limited. HIBL er UKs 9. største forsikringsmæglervirksomhed med store interesser i Asien og Mellemøsten.

Såvel Marsh som HIBL er fokuseret på rådgivning til finansielle institutioner. Med sammenlægningen af kompetencerne i HIBL og Marsh kan vi udbygge rådgivningen og drage fordel af stor erfaring på tegning af bl.a. Bankers Blanket Bonds (BBB), Cash in Transit og D&O.

Det er vores forventning, at vi med købet af HIBL kan lægge et større pres på forsikringselskaberne med forbedrede vilkår og mere stabile præmier til følge.

For yderligere information kontakt Pernille Palsby på 45 95 95 95.

Risici i den offentlige sektor

De danske kommuner, regionerne og de offentligt ejede virksomheder er alle gennem de senere år blevet mere og mere risikobevidste. Det har sit udspring i en tiltagende bevidsthed omkring risikostyring og betydningen af godt indkøb af forsikringer. Det hjælper EU-udbudsdirektivet med til at håndtere.

I den spæde begyndelse omkring 1995, hvor de første EU-udbud blev foretaget, var forsikringsmarkedet en smule famlende i forhold til de nye regler og juridiske rammer. Siden er såvel kunder som mæglere og forsikringsmarked blevet bedre og bedre til at håndtere de lidt specielle vilkår, denne udbudsform medfører.

I dag er vi i en situation, hvor EU-udbud af forsikringer stadig ikke kører som en rutinesag, men alligevel har vi med et mere 'voksent' marked at gøre. Der bliver ikke begået så mange fejl i forhold til procedurerne og forsikringselskaberne er blevet meget bedre til at leve op til det udbudte.

Som førende forsikringsmæglere og risikokonsulenter er Marsh naturligvis repræsenteret i dette marked, og kan tilbyde den offentlige ejede sektor en komplet pakkeløsning, som indeholder alt fra procedurer i EU-udbud, udarbejdelse af

udbudsmateriale tilpasset udbudsreglerne og efterfølgende kvalitetskontrol i forhold til leverancer fra forsikringselskaber og rådgivning omkring skadesforebyggelse m.m.

For yderligere information kontakt Morten Jensen på 45 95 95 95.

Nye forsikringsbetingelser for vareforsikring

Pr. 1. januar 2009 indførte forsikringsmarkedet i London en række nye forsikringsbetingelser for vareforsikring, de såkaldte "Institute Cargo Clauses".

Disse betingelser findes i en række varianter: "A, B og C". Dertil er der særlige betingelser for forsendelser med fly, "Air", for strejke, "Strikes" og for krig, "War".

De nye 2009 betingelser er ikke en afløser for de tidligere betingelser, men vil være et opdateret alternativ. Marsh forventer dog, at de nye betingelser hurtigt vil vinde indpas og derfor vil blive en "de facto" afløser for hidtidige betingelser fra 1982.

De nye Institute Cargo Clauses er primært udviklet for at give mere klarhed omkring den dækning, de giver. For at følge med udviklingen på forsikringsmarkedet, er der også indført enkelte, men væsentlige, forbedringer af dækningen.

Det danske forsikringsmarked har fulgt op på denne udvikling. Et udvalg under Forsikring & Pension har udarbejdet en tilsvarende opdatering af de danske "Udvidede danske betingelser", "Begrænsede danske betingelser" og "Danske strejkebetingelser". De danske betingelser er ikke en oversættelse af de engelske betingelser, men de er historisk bygget op efter samme skabelon og giver i praksis en næsten identisk dækning.

Marsh anbefaler, at dækning fremover tegnes på baggrund af 2009 betingelserne.

For yderligere information kontakt Jesper Thyboe Larsen på 45 95 95 95.

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Marsh A/S · Teknikerbyen 25 · 2830 Virum · Tel +45 45 95 95 95 · Fax +45 45 95 95 00 · marsh.denmark@marsh.com · www.marsh.dk
Mercer (Danmark) A/S · Teknikerbyen 25 · 2830 Virum · Tel +45 45 95 96 97 · Fax +45 45 95 96 96 · post@mercer.com · www.mercer.dk
Mercer Pensionsrådgivning A/S · Teknikerbyen 25 · 2830 Virum · Tel +45 45 95 96 97 · Fax +45 45 95 96 96 | **Afdelingskontor** · Klamsagervej 21B
8230 Åbyhøj · Tel +45 45 95 96 97 · Fax +45 86 75 59 55 · post@mercer.com · www.mercer.dk

Marsh er sammen med søsterselskabet Mercer en af de førende risikorådgivere og forsikringsmæglervirksomheder på det danske marked og er samtidig en af de førende udbydere inden for HR konsulenttydelser.