

#2 2009 **Indhold** **Leder** af Jens Brandum | **Finanskrisen** Marsh yder sparring og rådgivning | **Forsikringsfacilitet** Store selskaber spreder, Marsh samler! | **Roundtable** med Marsh' CEO for EMEA, Europa, Mellemøsten og Asien | **Lej en Risk Manager** | **Royal Greenland** Når Risk Manageren er gravid | **Kemp & Lauritzen A/S** Derfor er Risk Manageren egentlig ansat i Marsh | **Risk Managerens rolle** Hvordan er karrieremulighederne? | **Varmt arbejde** Ny vejledning strammer kravene | **PCB** er en af verdens ti farligste miljøgifte | **BCM** Udbredt i verden, men ikke i Danmark | **Driftstabsanalyse** Driftstop efter en ulykke er blevet sværere at overleve | **Skadebehandling** Kundernes behov og forsikringssekskabernes håndtering | **Kort Nyt**

MARSH Risiko Orientering



SIDE 8 Læs om hvordan Royal Greenland og Kemp & Lauritzen A/S fandt løsninger i nøden

side 16 Risk Manager som **karriere**
Læs hvad Mercuri Urval efterspørger hos en Risk Manager



Af adm. direktør
Jens Brandum
Marsh A/S

I dette fjerde kvartal i 2009 er det anstrengte internationale økonomiske klima om ikke blevet hverdag, så blevet en væsentlig del af virkeligheden. I de fleste virksomheder er udarbejdelsen af forretningsplan og budget for 2010 i fuld gang. Om dette er nemmere eller sværere end sidste år kan variere, men de fleste har i hvert fald fået væsentligt ændrede forudsætninger. I flere avisartikler i det seneste år argumenteres der for, at finanskrisen har motiveret topledere til at tænke meget mere i Risikostyring. For mange er det et nyt og svært område, og jeg tror, at mange erhvervsledere bøvler med at finde et godt jordnært risikostyringskoncept, som kan

inkluderes i den øvrige planlægning og ledelse af virksomheden. Hos Marsh har vi et godt bud på dette, så lad dette være en opfordring til nærmere dialog om et meget aktuelt emne.

Kære læser

I forlængelse af sidste udgave af Risiko Orientering fortsætter vi med eksempler på, hvordan dele af praktisk og konkret risikostyring ser ud. Vi diskuterer Business Continuity Management og diskuterer vigtigheden af at kalkulere sine mulige driftstab rigtigt.

Med konkrete eksempler bidrager et par af vores kunder med at fortælle, hvordan virksomheder med fordel kan fastholde en god udvikling og opnå større fleksibilitet ved at outsource opgaver til Marsh og at leje en Risk Manager.

Vi tilbyder også en række konkrete muligheder for at spare præmiekrone ved at investere i Marsh' forsikringsfaciliteter. Der er også muligheder for at tjene penge ved at trække på Marsh specialister i forbindelse med større skader og dermed hurtigere få den bedst mulige erstatning udbetalt.

Marsh har i foråret gennemført en kundetilfredshedsundersøgelse, og det var dejligt at se en så positiv respons. Tak for det! Et af de punkter som konsekvent vurderes at have en høj vigtighed af vores kunder, er Marsh' evne til at bidrage med viden om risikostyring og forsikring. Det lyder måske på overfladen ret banalt, men sagen er jo den, at de fleste af vores primære kontaktpersoner – fagligt set – sidder temmelig alene i deres respektive virksomhed.

Dette kundemagasin er et vigtigt element i at dele viden med dig. Jeg håber du vil finde inspiration i en eller flere af artiklerne og kontakte os, når du er klar til en nærmere dialog. Vi brænder i sagens natur for disse emner og vil meget gerne i dialog og dele endnu mere viden med dig.

God læselyst!



Det er ganske vist, at finanskrisen endnu ikke er slut. Rigtig mange virksomheder kæmper med pres på omsætningen og er tvunget til konstant fokus på omkostningsiden. Marsh yder sparring og rådgivning til virksomhederne, når forretningsmodellen skal revurderes og når risici skal håndteres og muligheder udnyttes.

Er finanskrisen slut?

Af Henrik Larsen

Det store spørgsmål er, hvornår vi igen begynder at bevæge os ind i en vækstperiode.

Der er mange meninger om finanskrisen blandt de forskellige vismænd, økonomer og andet godtfolk. De fleste er dog enige om, at bunden er nået.

Det store spørgsmål er så blot, hvor lang tid vi skal være på bunden, før vi igen kan bevæge os ind i en vækstperiode. Det synes forholdsvis entydigt, at der for de fleste branchers vedkommende ikke kan tales om egentlig vækst før end et godt stykke ind i 2010.

Det hele startede i det finansielle system, hvor kapitalmarkederne blev ramt på tre nøgleområder for driften af et effektivt marked, nemlig kapital, likviditet og ikke mindst tillid. Siden hen har krisen udviklet sig til en decideret lavkonjunktur med de dertil hørende negative effekter i kølvandet.

I Marsh har vi finanskrisen tæt inde på livet i vores drøftelser med og rådgivning af vores kunder. Finanskrisen har i den grad ændret dagsordenen hos mange virksomheder, hvor jagten på alle former for besparelser har fået førstehedsrang.

„Det er indlysende, at finanskrisen samtidig har øget topledelsernes interesse for at sikre virksomhedernes evne til at identificere og håndtere risici.“

Nedenfor er listet nogle af de områder, hvor Marsh blandt andet har ydet sparring og rådgivning i løbet af 2009.

- Cash flow
- Kerneforretning
- Vare- og kundekreditter
- Arbejdskapital
- Refinansiering og gældspleje
- Restrukturering
- Investeringsplaner
- Produktportefølje
- Nye pris-initiativer og forretningsmodeller
- Afhændelse af forretninger uden for strategisk fokus
- Tæt overvågning af interessante opkøbs-/og eller salgsmuligheder
- Udbygning af virksomheders krisestyringskompetencer

Som listen dokumenterer, er der også hos Marsh' kunder fokus på omkostningerne.

Men som det også fremgår, er der også væsentlige strategiske overvejelser i dette fokus. Virksomhedernes ledelser ser på hele paletten af muligheder og vælger også ofte at revurdere forretningsmodeller, at stramme fokus på kerneforretningen og at udnytte mulighederne for attraktive opkøbsmuligheder. Det er indlysende, at finanskrisen samtidig har øget topledelsernes interesse for at sikre virksomhedernes evne til at identificere og håndtere risici.

Kontakt din sædvanlige kontaktperson for yderligere information på telefon 45 95 95 95.

Ny forsikringsfacilitet Bedst og billigst

„Samlerabat“ er et kendt ord i forsikringsverdenen. Jo mere kunden samler, des billigere kan præmien være. Og måske er kunden dermed også blevet „kernekunde“. Så kan det sikkert ikke blive bedre.

Sådan tænker mange mindre og mellemstore virksomheder. Men Marsh har fundet en anden vej til den rigtige forsikring til den rigtige præmiesum.

Af Bernt Sandell og Palle S. Kensø

At samle alle forsikringer ét sted – det er bedst og billigst. Traditionelt foretrækker danske virksomheder, som ikke har en fuldtidsansat Risk Manager, at alle forsikringer er tegnet i samme forsikringsselskab. Det giver færre administrative byrder og – med en form for „samlerabat“ – ofte en acceptabel præmie.

Desværre er det ikke altid den bedste løsning, når man ser på de enkelte produkter. Danske forsikringsselskaber kan tilbyde stort set alle de forsikringsprodukter, der efterspørges af de mindre og mellemstore virksomheder. Men ikke alle selskaber er lige dygtige til alle brancher – og der kan være stor forskel på kvaliteten i betingelserne hos de enkelte selskaber på de enkelte områder.

Forskellene mellem selskaberne findes fx på tingskade-forsikring, ansvarsforsikring, rejseforsikring og direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring. De selskaber, som er rigtig gode til tingskade, er ikke nødvendigvis dygtige til rejseforsikring og direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring eller omvendt.

Derfor kan der sagligt ofte argumenteres for at vælge forskellige selskaber til forskellige produkter. Samtidig opnår man den fordel, at man spreder risikoen, hvis et forsikringsselskab skulle blive insolvent.

Store selskaber spreder

Større danske virksomheder plejer traditionelt at dele deres forsikringsprogrammer op for at sikre den optimale kvalitet i den enkelte forsikring. Men for mindre virksomheder, hvor præmien på det enkelte produkt er beskedent, risikerer man at kunne ende op med en dyrere løsning, hvis man splitter alle programmer op, i stedet for at samle dem i et forsikringsselskab.

Hvordan løser man denne konflikt, dvs. hvordan opnår man de bedste betingelser, hvis de enkelte forsikrings-

„Større danske virksomheder plejer traditionelt at dele deres forsikringsprogrammer op for at sikre den optimale kvalitet i den enkelte forsikring“

„Kunder har fået besparelser på mellem 20 og 70 procent.“

– på samme tid

produkter hentes hos de forsikringselskaber, som er bedst til det pågældende produkt – samtidig med at præmien er acceptabel?

Marsh samler

Marsh' løsning på dette problem er at etablere en facilitet, hvor vi fx samler flere kunders ulykkesforsikringer i et samlet udbud. Det indebærer, at vi er i stand til at opnå lavere præmie og bedre vilkår, end hvis den enkelte kunde forhandler en mindre forsikring for sig selv – og bedre præmie end den samlerabat, som kunden vil kunne opnå ved at samle alle forsikringer i et selskab.

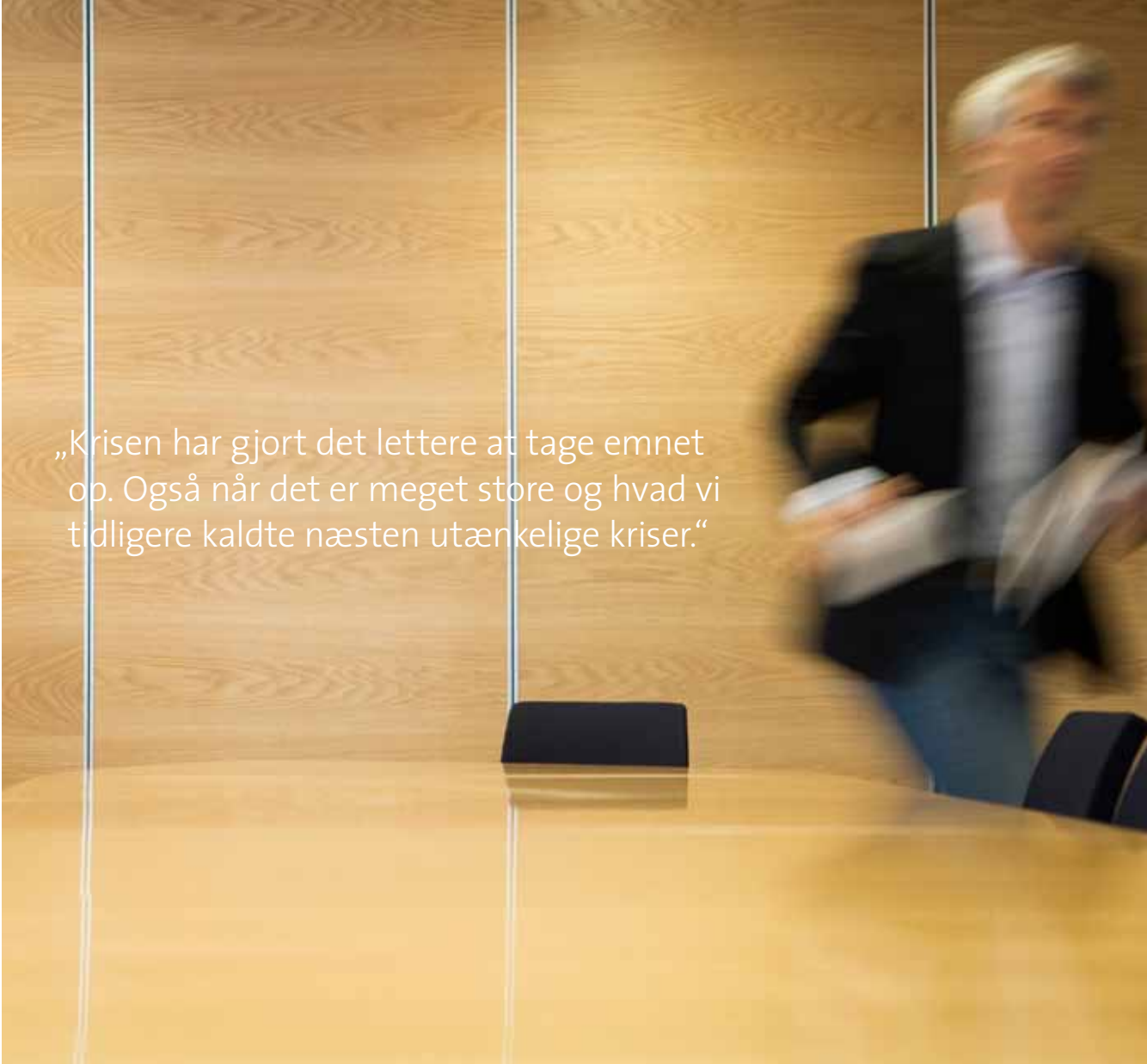
En del af årsagen til de lavere præmier er også, at Marsh overtager en del af de administrative opgaver, hvilket betyder, at selskabernes egne omkostninger i forbindelse med indtegning og policeadministration er væsentligt lavere end normalt.

Marsh er gået i gang med at etablere sådanne særlige faciliteter på de mest almindelige forsikringsbrancher. Ulykkes-, arbejdsskade-, direktions- og bestyrelsesansvars-, auto-, rejse- og transportforsikring vil blive etableret i løbet af 2. halvår 2009.



Som udgangspunkt vil de fleste kunder kunne opnå fordele i Marsh' nye faciliteter. Der vil dog være kunder med en særlig risikoprofil eller et særligt behov, som ikke kan tilbydes at indgå i faciliteten.

Marsh har på det danske marked allerede hentet erfaringer inden for ulykkesforsikring. Ved et samlet udbud, der rummede forsikringer bredt i alle brancher, opnåede virksomhederne besparelser på mellem 20 og 70 procent.



„Krisen har gjort det lettere at tage emnet op. Også når det er meget store og hvad vi tidligere kaldte næsten utænkelige kriser.“

En eksklusiv kreds af Marsh' kunder mødtes en eftermiddag for at drøfte globale og konkrete risici med hinanden – og med Marsh' CEO for EMEA, Europa, Mellemøsten og Asien, David Batchelor, i et roundtable.

Største udfordring:

At håndtere kriserne

Største risiko:

At tro vi har set det v

Marsh Roundtable

Af Anders Krarup

Hvert år i Davos mødes toppen af verdens politikere, erhvervsledere og meningsdannere til World Economic Forum. Og hvert år sætter de bl.a. fokus på de risici, der truer verden i det næste år. World Economic Forum udgiver hvert år rapporten „Global Risks”, som Marsh er medforfatter på.

I mere beskeden skala var tanken den samme i København i juni: at mødes for at dele tanker om, hvilke risici der kan udvikle sig – og hvordan virksomhederne håndterer dem.

Deltagerne, alle med risk management som en større eller mindre del af deres daglige ansvarsområde - repræsenterede vidt forskellige brancher – fra detailhandel til bankvirksomhed, logistik, IT og rådgivningsvirksomhed.

David Batchelor lagde ud:

- Ingen er sluppet fri for den finansielle krise – vi er alle i den samme båd. Vores afbalancering af risici er ændret for altid. Vi har set nye risici over årene – i 2007 var det SARS, og i 2008 var det risikoen for en systemisk finanskriser, men det vanskelige er netop at identificere kommende kriser ... og at kvantificere dem. Der er meget lidt vundet ved at lægge afstand til den udfordring, noterede han med et britisk understatement.

- De traditionelle risici er kendte. Vi har prøvet dem – eller har hørt andre opleve dem. Udfordringen er de nye risici og hvordan nye risici vil påvirke hinanden i et nyt samspil med nye konsekvenser. Han noterede, at IT-sikkerhed altid har været på dagsordenen, men at emnet i 2009 for første gang er rykket ind på listen over de alvorligste globale risici.

What is risk?

Hurtigt kom debatten til det centrale spørgsmål – definitionen eller beslutningen i virksomheden: Hvad betragter vi som risiko – og hvad accepterer vi? Hvad er – med et andet udtryk – vores risikoappetit?

- Hvis du vil drive virksomhed, så indebærer det risici – ellers er der ingenting at vinde. Det er vores kompetence at identificere og kontrollere disse risici og sikre, at de ligger inden for den accepterede ramme, konstaterede

en deltager – og slog fast, at for ham var det udfordrende ikke at iden-

tificere den enkelte risiko og at tage stilling til denne, men at være opmærksom på, hvordan og i hvilken grad flere risici ville påvirke hinanden.

Risikoen er flyttet – opad

Den finansielle krise har ifølge deltagerne rundt om bordet haft én klar og positiv konsekvens: risk management er rykket helt op på dagsordenen – og helt ind i direktionen og i bestyrelseslokalet.

- Krisen har gjort det lettere at tage emnet op. Også når det er meget store og hvad vi tidligere kaldte næsten utænkelige kriser.

Også i organisationer, der fungerer decentralt, har topledelsen fokus på risk management:

- Den store opgave for os er at lære medarbejderne, hvad en risiko er, og hvad den kan betyde for organisationen. Derfor har vi først taget problemet op i direktionen, og derpå lader vi bevidstheden vokse ned i organisationen. De fleste kender jo godt de enkelte risici på deres område, men ved ikke altid, hvordan den spiller sammen med andre dele af virksomheden og heller ikke, hvilke ressourcer der kan bruges på at håndtere de konkrete risici. Delegeringen gør samtidig ansvaret mere synligt, fastslog en deltager.

En anden deltager – i detailhandel - havde gjort konkrete erfaringer med centrale IT-systemer – og taget konsekvensen af de store IT-nedbrud i de seneste år:

- Vores salgssystem kører på decentrale systemer. Jeg har tidligere oplevet i en organisation, at point-of-sale-systemet var koblet op på bare én server. Så oven i selve nedbruddet gik også alle butikkers salg i stå, da serveren gik ned.

Fra en helt anden branche pegede en risk manager på risikoen ved, at alt fysisk salg nu er konverteret til online-salg. De gamle systemer eksisterer ikke længere – og de gamle kompetencer er væk; det stiller øgede krav til IT-sikkerheden, sagde han, og en anden deltager supplerede:

- Det er netop vores 3rd worst scenario!

Tiden for Marsh roundtable tillod ikke, at deltagerne spurgte ind til nr. 1 og nr. 2!

Det var en god debat mellem ledere fra dansk erhvervsliv, der alle ser en udfordring i at indføre brugbar risikostyring i den daglige ledelse.

Mødet var et lukket forum. Derfor er de enkelte deltagere – udover David Batchelor – ikke citeret. Referat og konklusioner står helt for Marsh' regning.

værste

Der er 2.300 ansatte i den internationale virksomhed Royal Greenland. Der er afdelinger i bl.a. Grønland, Danmark, Tyskland og Frankrig – og produktion i Grønland, Tyskland, Polen, Canada og flere andre lande. Nettoomsætningen i 2007-2008 var 5,1 mia. kr.



Når Risk Manag

Af Anders Krarup

Risk Manager-afdelingen består af Rikke Alsted Houlberg. Hun blev ansat i 2005 – og i 2008 måtte hun fortælle sin chef, at hun var gravid.

Det er naturligvis en glæde. Men for både Royal Greenland og Rikke Alsted Houlberg var det også et problem. Pludselig var en central kompetence sat på hold.

- Jeg tænkte længe og hårdt over den situation. Dels havde virksomheden et problem, dels havde jeg personligt et ønske om stadig at kunne følge med, dels kræver min funktion et stort kendskab til virksomheden, siger Rikke Alsted Houlberg.

Vi har lånt et stort kontor i Royal Greenlands nye hovedsæde i Svenstrup uden for Aalborg. Indehaveren er i Grønland. Rejseaktivitet er der masser af i en virksomhed, der dækker det meste af verden – herunder et af de lande, der rummer store logistiske udfordringer, Grøn-

land. Det vender vi tilbage til.

Da Rikke Alsted Houlberg overvejede mulige løsninger på „barsels-problemet“ udelukkede hun hurtigt en traditionel barselsvikar.

- Det ville ikke fungere. Og det er da også et spørgsmål, om det er muligt at få en kvalificeret afløser i et vikariat.

Løsningen blev at rykke virksomhedens forsikringsmægler og risikorådgiver tættere på. Rikke Alsted Houlbergs mail gav en autoreply, der henviste direkte til Marsh i Danmark i tilfælde af skade. Royal Greenland havde simpelthen lejet en risk manager.

„Vi sender folk til Grønland“

- Royal Greenland er en speciel virksomhed. Det er helt afgørende at kende de særlige vilkår – det er en forud-



geren er gravid

sætning, siger Rikke Alsted Houlberg.

Både i Grønland og i andre lande er der sprogmæssige udfordringer – og logistiske udfordringer. Rikke Alsted Houlberg nævner som et blandt mange eksempler, at et forsikringselskab ved en stor skade i Grønland i en weekend sagde, at de straks ville sende folk derop. De anede intet om trafikforbindelserne til Grønland. Der går faktisk ikke fly i weekenden – og rejsetiden ud til Paamiut eller Sisimiut eller andre af Royal Greelands produktionsanlæg kan være lang.

- Hos Marsh har jeg et team med et indgående kendskab til Grønland. Og også til de andre lande, hvor vi har produktion, siger Rikke Alsted Houlberg.

Der gik lange møder og drøftelser forud for hendes barsel i oktober. En af de helt særlige udfordringer var, at oktober ligger lige midt i fornyelsen af de store forsik-

ringsporteføljer. Fornyelsen er en krævende periode, fordi der skal indsamles præcise data på omsætning, varelagre, mængder, værdier, adresser, maskiner og bilpark – en meget stor mængde data, som kan være afgørende for både forsikring og for dækning, hvis skaden sker.

„Rejseaktivitet er der masser af i en virksomhed, der dækker det meste af verden – herunder et af de lande, der rummer store logistiske udfordringer, Grønland.“



North Pole 3 hrs.
15 min.

Copenhagen 4 hrs.
15 min.

Los Angeles 6 hrs.
45 min.

New York 4 hrs.

Moscow 5 hrs.
20 min.

Tokyo 10 hrs.
05 min.

Frankfurt 4 hrs.
40 min.

London 3 hrs.
35 min.

Paris 4 hrs.
25 min.



- Denne gang var det så Marsh, der varetog indsamlingen af data – og jeg tror faktisk, at de endelig opdagede, hvor stort et arbejde det er, siger Rikke Alsted Houlberg med et smil.

Den typiske skade

I Royal Greenland findes der ikke en „typisk skade“. Der er, som i andre virksomheder, tingskader, autoskader, arbejds-skader og ansvarsskader. En type skiller sig alligevel ud: transportskader.

- Rejerne kommer fx fra Grønland til Aalborg Havn. Det er følsomme varer. Når noget går galt, skal der reageres meget hurtigt. Andre varer kommer fra Kina og bliver forarbejdet på vores to største fabrikker i Tyskland og i Polen, hvor fx hvidfisk bearbejdes til fiskepinde. Visse varer bearbejdes også i Kina. Det betyder ofte meget lange transportveje.

- En af udfordringerne er at reagere hurtigt. Det kan være en opringning fra Hamborg, hvor et frysehus mener, at to containere fra Kina har en mærkelig lugt. Så kan det kun gå for langsomt. Hvis varen er for varm, vil vi afvise den. Men hvis transportøren kører containerne på frysehus og vores surveyor når for sent frem, så er temperaturen måske bragt ned igen – og beviset er så at sige ødelagt. Men det største problem er naturligvis, når vi sender varer til en kunde, som ønsker at afvise varen. Det kan ofte skyldes, at der er målt forkert, fx mellem kartonerne i stedet for i kartonerne. Men det kræver altid hurtighed, konstaterer Rikke Alsted Houlberg.

Royal Greenland benytter sig sammen med forsikrings-selskaber af et net af surveyors, undersøgere, som sikrer denne hurtige udrykning overalt, hvor virksomheden har produktion, transport eller aftagere.

Barsel: Hvad sker der imens?

Rikke Alsted Houlberg fødte den 18. oktober – halvanden uge efter at hun var gået på barsel. Det var med stor glæde – men også med en lille frygt, fortæller hun:

„En af udfordringerne er at reagere hurtigt. Det kan være en opringning fra Hamborg, hvor et frysehus mener, at to containere fra Kina har en mærkelig lugt.“

- En af de bekymringer man som kvinde har, når man går på barsel, er jo: hvad hvis de nu finder ud af, at de kan klare sig uden mig? Det er jo skrækscenariet. Jeg havde jo selv arbejdet meget for at virksomheden skulle have den bedst mulige risk manager-løsning under min barsel.

- Det var dejligt, at både mægler og mine kolleger glædede sig til, at jeg skulle komme tilbage. Det har fungeret, helt klart, men de kunne godt se, at der manglede et led. Det var positivt, siger Rikke Alsted Houlberg i dag.

- Marsh har stadig brug for en i organisationen, som kan føre tingene videre eller finde de oplysninger, der er relevante. Men Marsh' rolle som „vikar“ har også medført, at vi har fået optimeret nogle processer. Vi fik tænkt tingene godt igennem, da vi lavede vikarordningen – det var en god anledning til at se på hele området. Og det har gjort mig helt tryk ved at få flere børn. Problemet kan løses.

- Og så er Marsh samtidig blevet en bedre mægler. Det har altid fungeret, men nu forstår de os nok bedre, fx i forhold til arbejdet med at skaffe data til fornyelserne, noterer Rikke Alsted Houlberg.

Sidste år var hun i Grønland og i USA for at se på Royal Greenlands mange produktionsanlæg. Forrige sommer gik turen til Canada. Begge gange sammen med hendes mægler hos Marsh. Næste gang går turen måske til Kina.

Og måske til den tid med både mægler og Emma.

Royal Greenland

Grønland:

- Narsaq
- Paamiut
- Arsuk
- Nuuk
- Atammik
- Kangaamiut
- Qeqertarsuatsiaat
- Sisimiut
- Qeqertarsuaq
- Qasigianniguit
- Ilulissat
- Saqqaa
- Ikerasaarsuk
- Niaqornaarsuk
- Kangaatsiaq
- Uummannaaq
- Saattut
- Ukkusissat
- Nuugaatsiaq
- Ikerasak

Danmark:

- Aalborg
- Hanstholm
- Glyngøre

Tyskland:

- Wilhelmshaven

Polen:

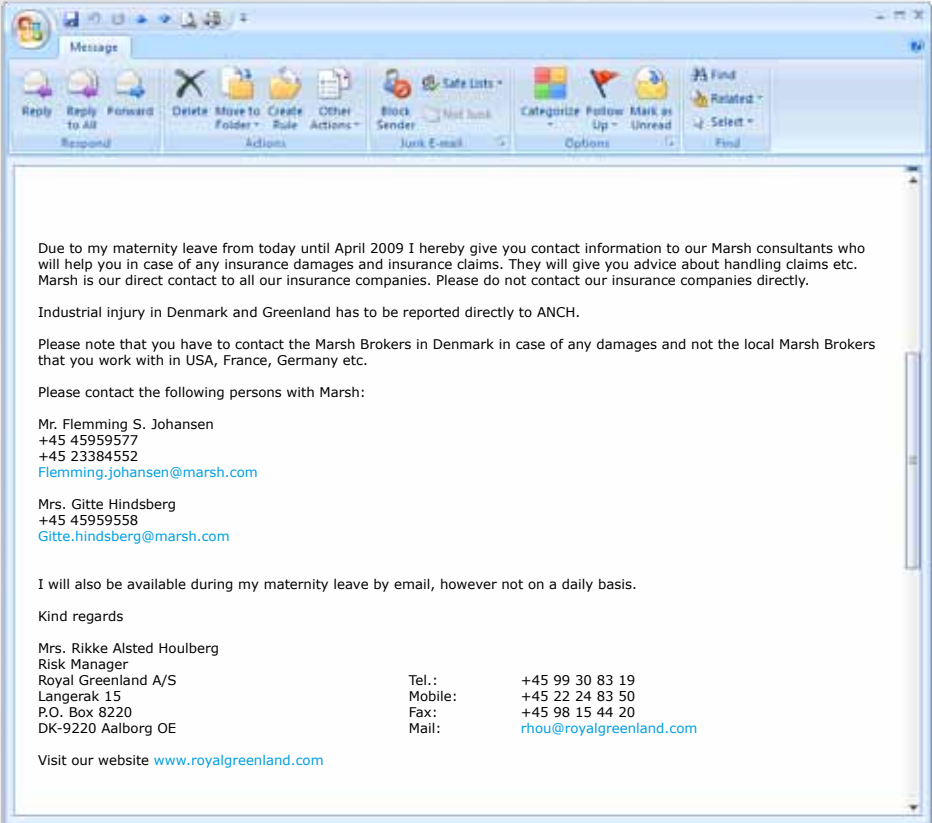
- Koszalin

Canada:

- Matane



Autoreply – Royal Greenland henviser til Marsh





Chefen for Risk Management i den danske koncern Kemp & Lauritzen A/S, økonomidirektør Søren Petersen, tøver ikke, når han skal forklare, hvorfor virksomheden har indrettet sig med en ekstern Risk Manager:



Kernen i outsourcing kan siges i få ord...

Af Anders Krarup

- Lej en specialist. Det er dét, det handler om. Hvis vi skulle have alle nødvendige specialer inde i virksomheden kunne vi ikke være i huset. Det er specialer inden for jura, forsikring, netværk, særlige IT-kompetencer – og altså Risk Management. De specialer skal du jo ikke bruge hele tiden. En del kommer ad hoc – og skulle jeg have mennesker med disse specialer, så skulle jeg også have noget andet, de kunne lave ind i mellem, konstaterer Søren Petersen.

Derfor er Kemp & Lauritzens egen Risk Manager egentlig ansat i Marsh.

- Jeg får en ydelse – og Marsh står inde for kvaliteten, som specialister. Som oftest laver vores specialister det samme for en masse virksomheder, og så kobler jeg mig på. I dette tilfælde er det anderledes: vi er de første, der outsourcer hele vores skadesstyring – udover mæglerrollen, der fortsætter uændret med de krav, vi altid har stil-

let om bred kompetence på hele området. Mægleren er uafhængig med kontakt til forsikringselskaberne – han er min sparringpartner, rådgiver og bussemand.

En vældig frihed

Samarbejdet er siden efteråret 2008 udvidet. Kemp & Lauritzen havde en medarbejder, der som en sideopgave tog sig af skadesbehandlingen i hele virksomheden.

Kemp & Lauritzen har 1.500 medarbejdere, 700 biler – og færdes på byggepladser over hele landet.

- Det medfører desværre små og store skader. Bilerne får skader, der er ansvarsskader, følgeskader og desværre også arbejdsskader. Men den viden, der skal til for at håndtere disse sager, den havde vi ikke, siger Søren Petersen.

Skadesanmeldelserne udfyldes stadig af medarbejdere hos Kemp & Lauritzen. Men resten, herunder opfølgning og supplerende oplysninger, er nu Marsh' ansvar.



...Lej en specialist Så enkelt – og så v

- Det har givet en vældig frihed. Vi får meget hurtigere information om skaderne. Vi har et ugentligt møde med Marsh. Det varer fra et kvarter til en time, hvor vi får status, følger op og fokuserer på problemsager. Det er længere tid end jeg brugte før, men jeg har brug for at kende eventuelle forpligtelser og problemer, fortæller Søren Petersen.

Samlet bruger Søren Petersen mere tid på risikostyring end nogensinde før. Et element i dette, drejer sig om skadesforløbene i typer og omfang over hele året.

„Det er en holdning, der trænger frem. Vi skal have alle dybt involveret i at styre risici i hele virksomheden.“

- Vi skal se, om noget udvikler sig i forkert retning. Det kan være et område som svejseskader. Det giver os mulighed for at se om udviklingen er usund – og mulighed for at gribe ind gennem kvalitetsafdelingen. Det er jo risikostyring, konstaterer Søren Petersen.

- Vi kunne selv have skabt nogle systemer til denne del af risikostyringen, men det ville have krævet mange ressourcer. Og det ville også have skabt en vis usikkerhed, for det ville kun være få specialister, vi ville have i en sådan afdeling – og ville de være her til evig tid? Denne ordning giver frihed og tryghed. Frihed, fordi vi har muligheder for at få en indsigt, som jeg ikke synes vi havde før. Og tryghed, fordi sagerne håndteres af specialister.

Svært at opgive domæner

Kemp & Lauritzen har i høj grad været med til at forme aftalen om outsourcing. Der er stillet krav og betingelser til outsourcing-partneren allerede fra de første forhandlinger i efteråret 2008.

- Det har også været en ændring for virksomheden. Vi har skullet skyde os ind på målet og er nu ved at nå en fast rutine. Du skal være parat til at give afkald på et domæne og erkende, at du ikke i en virksomhed kan have specialister på alle områder. Det tager tid, men det er værd at vente på.

Parallelt med Kemp & Lauritzens outsourcing af den praktiske skadesstyring, er den overordnede risikostyring rykket op på ledelsens dagsorden.



LEJ EN RISK MANA GER

„I næste uge har Søren Petersen igen det faste møde med sin Risk Manager. Hun kommer ikke gående op ad gangen i Albertslund til mødet. Hun kommer kørende fra Marsh i Virum“

t! vanskeligt – er det

- Risikostyring er blevet et strategisk tema. Et hovedtema.

- For to-tre år siden lå det ikke som en del af strategien. Det er det nu, og det vil det vedblive at være, konstaterer Søren Petersen.

Fokus: Risikostyring

Kemp & Lauritzen har i foråret haft en strategikonference med bestyrelsen, hvor risikostyring var et selvstændigt tema. Det var det ikke for to år siden. Søren Petersen erkender, at finanskrisen er en del af forklaringen på det nye fokus, men det er ikke hele forklaringen.

- Det er en holdning, der trænger frem. Vi skal have alle dybt involveret i at styre risici i hele virksomheden. Det er altid svært at måle risici. Du ved, hvad det koster, hvis du mister en kunde. Men en brand – eller et IT-system, der svigter? Det er sværere. Der må du i første række sørge for, at beredskabet er i orden, at håndteringen og forebyggelsen er i orden i hele virksomheden, også ude på arbejdspladserne.

- Vi kan jo ikke forsikringsdække os for alt – det er slet ikke meningen. Hvis vi kendte samtlige vore risici, så ville vi ikke køre stærkt nok. Vi skal have en vis grad

af ukendte risici, men vi skal være så langt fremme, at vi kender omfanget. Det vigtigste er, at alle skal tænke på risikostyring, siger Søren Petersen – og lister en række udfordringer op: Hvis vi kan få medarbejderne til at holde afstand på motorvejen, hvis vi kan sikre, at aftalesedler med ekstra arbejde altid bliver lavet, hvis vi kan få alle kontrakter tjekket hos forsikringsmægleren, også de små – så når vi langt i risikostyring. Du skal bare gøre det overskueligt – ellers forstår folk det jo ikke. Vi vil lave arbejdsgrupper med medarbejderne, for det er jo folkene på arbejdspladserne, der er eksperter. Det er en stor udfordring. Og spændende.

I næste uge har Søren Petersen igen det faste møde med sin Risk Manager. Hun kommer ikke gående op ad gangen i Albertslund til mødet. Hun kommer kørende fra Marsh i Virum – med fuld indsigt i skadesforløb og problemsager i virksomhedens Risk Management. Det kræver Søren Petersen – og det står i kontrakten.

Vi har i tidligere numre belyst Risk Managerens rolle. I denne artikel fokuserer vi på, Corporate Risk Managerens jobindhold og karrieremuligheder.

Risk Manager

Risk Manager rollen i dansk erhvervsliv optager flere og flere – alene fordi flere virksomheder i dag har fokus på risikostyring. Men hvad er Risk Managerens jobindhold – og hvordan er karrieremulighederne?

Af Jens Brandum og Johan Scheye Koop

RisikoOrientering har talt med adm. direktør, Christian Kurt Nielsen, og Chief Executive Advisor, Peter Veje, fra Danmarks største rådgiver inden for rekruttering og organisationsudvikling, Mercuri Urval, for at få deres syn på Risk Manager rollen samt nogle overvejelser om rekruttering af Risk Managere i Danmark.

Hvor ofte er I involveret i rekruttering af en Risk Manager eller et job som har et væsentligt omfang af opgaver inden for risikostyring?

Christian Kurt Nielsen (CKN):

Risk Manager er ikke et job, vi hjælper med at besætte hver uge. Vi har set nogle håndfulde i de seneste par år. Men vi støder ret ofte på et ønske om, at kandidater inden for økonomi og finans har et godt kendskab til Risk Management. I den forbindelse er der tit og ofte tale om en person, der kan administrere et forsikringsprogram og sørge for billigere præmier.

Hvordan oplever I Risk Manager rollen i Danmark?

Peter Veje (PV):

Jeg vil dele spørgsmålet op i to – den siddende Risk Manager og den kommende Risk Manager. Vi kommer typisk ind, når stillingen enten skal genbesættes eller når den er helt nyoprettet.

Når vi genbesætter en Risk Manager stilling, har den som regel været besat af en person med mange års tro-

fast tjeneste i virksomheden bag sig, enten i en teknisk rolle eller i en administrativ koncernfunktion, som igennem en lang karriere har skabt sig et bredt kendskab til organisationen. Her ad vejen er forsikring kommet til ansvarsområdet, og jobbet er blevet til et Risk Manager job. Men det er typisk en anden profil vores kunder leder efter, når de vælger at oprette en Risk Manager rolle eller genbesætte en Risk Manager stilling. Du kan ikke købe dig til den brede erfaring, den traditionelle Risk Manager besidder. Derfor fokuserer kunderne på andre egenskaber som projektledelse, teoretisk kendskab til værktøjer inden for risikostyring og bestemte personlighedstræk som fx kommunikative evner.

Hvad forventer Jeres kunder sig typisk af deres kommende Risk Manager? Eller sagt på en anden måde - hvad vil en kommende Risk Manager blive målt på – og hvem måler?

CKN: Det er virksomhedens CFO vi taler med, når en Risk Manager stilling skal besættes. Helt klart. Der er få undtagelser, men det er ikke mange.

PV: Kundernes forventninger til deres Risk Manager. Godt spørgsmål. Det står faktisk som regel ikke 100 % klart for vores kunder, hvad de vil have ud af deres Risk Manager i form af konkrete resultater.

CKN: Hvis de skal sige noget håndfast, er det lavere præmier eller bedre styr på dækningerne. Men det er faktisk ikke det, de efterspørger på eget initiativ. Men de er ikke



som karriere

præcise i deres forventninger til Risk Manageren. Det er ofte noget om at kortlægge eller få bedre styr på virksomhedens risici, eller opbygge rapporteringssystemer om risici. Og så er der naturligvis ofte et behov for teknisk indsigt og forståelse for den enkelte virksomheds specifikke risici.

Målepunkt: Efterspørgsel

Det er interessant, at jeres kunder ofte ikke er klare omkring, hvad de forventer af deres Risk Manager, selv om de er i færd med at engagere en professionel samarbejdspartner til at finde den helt rigtige til dem. Hvad synes I selv ville være relevante målepunkter for en Risk Manager?

KKN: Jamen for en så bred rolle uden meget klare målepunkter handler det om at skabe efterspørgsel for

kollegaer. På den måde vil rollen blive anerkendt og mere efterspurgt over tid. Det må være et vigtigt målepunkt for både Risk Manageren og for Risk Managerens chef.

PV: Helt enig. Det er de resultater Risk Manageren skaber gennem organisationen og kollegaerne, som er det relevante målepunkt. Og på den korte bane naturligvis at gøre de rigtige ting – og blive ved med det, selv om resultaterne ikke nødvendigvis kommer inden for det første kvartal.

Hvordan gør man det godt – hvordan er man en god Risk Manager? Fagligt, personligt og samarbejds mæssigt?

PV: Vi kender jo ikke så meget til de konkrete værktøjer som Risk Manageren anvender, men der vil altid være brug for en velassorteret værktøjskasse. Altså et fundament af stærk faglighed, som organisationen kan støtte sig op ad.

KKN: Det kræver også en rigtig sund forretningssans og mod til at bruge den til at udfordre organisationen. Og det er ikke bare sans for virksomhedens risici, produkter eller produktionsprocesser. Risk Manageren skal kunne tage et helikopterperspektiv på virksomhedens primære processer, og være den, der forsøger at skabe overblik over den samlede effekt af en risiko på virksomhedens performance. På den måde er der mange ligheder med Business Controller rollens konsultative tilgang til den

„Du skal kunne kommunikere om risici, du skal kunne få organisationen med dig og om muligt skabe begejstring for at blive bedre til at styre risici.“

sig selv i organisationen. Risk Manageren skal byde ind med sin viden og sine kompetencer, hvor det både giver mening og skaber værdi for virksomheden, projekter og



„Problemet er nok også, at Risk Manageren i mange organisationer er den nye dreng i klassen, der skal ind og bevise sit værd. Det er ikke som med andre koncernfunktioner som fx Legal, Tax og Treasury...“

finansielle styring af virksomheden, som jo er blevet meget populær de senere år. Risk Manageren kan godt ses som en slags Business Risk Controller for forretningen.

Stærk kommunikator

PV: Hvis jeg skal pege på en enkelt egenskab, som er af afgørende betydning, så er det stærke kommunikative kompetencer. Du skal kunne kommunikere om risici, du skal kunne få organisationen med dig og om muligt skabe begejstring for at blive bedre til at styre risici.

Hvor ville I finde sådan en person henne, hvis I blev bedt om det i morgen? Både med hensyn til jobfunktion og branche?

PV: Det kommer jo meget an på kundens specifikke ønsker. Men det åbenlyse er jo naturligvis at forsøge at finde én, der allerede sidder i en tilsvarende stilling. Men det kan være svært, da der kun er en ganske begrænset mængde derude, der vil passe på tværs af forskellige virksomheder. Ellers kunne vi finde på at kigge i retning af en controller, der også samtidig er en stærk kommunikator. KKN: Et utraditionelt alternativ kunne være at trække en af kundens egne dygtige løsningssælgere ind. Det vil give kendskab til forretningen og gode kommunikative evner. Du vil så få en Risk Manager, der ikke er bange for risiko og som kan medvirke til at tænke risiko ind i en vækstagenda for virksomheden. Men det er ikke noget, vi har set endnu.

Hvordan vurderer I de fremtidige karrieremuligheder for en Risk Manager, der gør sit job godt? Kan rollen udbygges, og hvad vil det næste job være?

KKN: Det er ikke noget, vi har den store erfaring med. Ud fra de kompetencer som er nødvendige for at gøre sit job godt som Risk Manager, er der mange muligheder. Men det er svært at pege på åbenlyse advancementsmuligheder inden for organisationen. Det er ikke som med en dygtig controller, der kan stile direkte efter CFO's kontor.

PV: Problemet er nok også, at Risk Manageren i mange organisationer er den nye dreng i klassen, der skal ind og bevise sit værd. Det er ikke som med andre koncernfunktioner som fx Legal, Tax og Treasury, der har været der i lang tid og har et veletableret hjørne i virksomhedens administration. Ellers kunne det være oplagt at lægge funktioner som Legal, Tax og Treasury ind under en stærk Chief Risk Officer.

KKN: Det afhænger meget af den enkelte person. Hvis personen virkelig er brændt igennem ude i organisationen, kan den brede og kommunikative rolle sagtens bruges som springbræt til en videre karriere inden for linieledelsen i forretningen, enten i salg, operations, supply chain eller andre steder. Det handler om at gøre sig efterspurgt og så senere i sin karriere trække på den efterspørgsel i en anden sammenhæng.

Varmt arbejde:

Udgivelse af ny vejledning 10 del 1, 10 del 2 og 10 del 3

Denne artikel beskriver en del af de ændringer og opdateringer der er gjort i forbindelse med DBIs udgivelse af vejledning 10, Varmt arbejde del 1,2 og 3 og udfasning af de tidligere vejledninger 10, 10A og 10B.

Hvert år opstår der over 1.000 brande som følge af varmt arbejde. Skaderne løber op i flere hundrede millioner kroner. Det er skader i alle størrelser – fra de små med sodskader til de meget store tagbrande, der kan få store driftmæssige konsekvenser for virksomheden.

En ny vejledning strammer kravene til varmt arbejde.

Varmt arbejde

Af Jens Iwanouw Jørgensen

Ingen virksomhed er interesseret i skader. Én ting er skaden, der i sig selv kan være en stor belastning – noget andet og mere er de eventuelle efterfølgende tvister om skyld og placering af ansvar – og økonomiske tab.

Nu kan den økonomiske betydning blive endnu større: klausuler medfører forhøjet selvrisiko ved ukorrekt eller manglende udfyldt aftaleblanket for varmt arbejde. Derfor er det vigtigt, at man som virksomhed har kendskab til retningslinjer og procedurer.

Den nye vejledning er opdateret med de nye europæiske bygningsdelklassifikationer herunder med hensyn til integritet, isolation m.m., frem for de tidligere danske klassifikationer. Generelt er den nye vejledning mere beskrivende og mere omfangsrig end tidligere vejledninger, og der er strammet op på enkelte procedurer.

Ukrudtsbrændere

Den nye vejledning udvider definitionen på varmt arbejde: Tidligere var området defineret som „arbejder med tagdækning, svejsning, skæring, lodning, tørring, opvarmning og andre varmeudviklende værktøjer“. I den nye vejledning er „...andre processer, hvorfor førnævnte oprensning ikke er udtømmende“ også omfattet. Denne ændring er blandt andet foranlediget af den stærkt stigende brug af ukrudtsbrændere. Derfor er der også indført afstandskrav fra bygninger og fra brandbare overflader.

De nyindførte afstandskrav er 1,0 meter fra brandbare overflader som fx plankeværk og træfacader, og 0,5 meter fra facader af ubrandbare materialer. Det skal dog altid vurderes, om disse afstandskrav er tilstrækkelige.



Med revisionen af vejledningen fokuseres der mere på, hvor og hvordan arbejdet foregår end på, om det specifikt er tagdækning [tidligere vejledning 10A] eller metalbearbejdning [tidligere vejledning 10B], der er tale om. Den nye vejledning del 1 omfatter planlægning og beskrivelse, del 2 brandforanstaltninger udendørs og del 3 omfatter indendørs brandforanstaltninger.

„Flere forsikringselskaber har indført særlige selvriscici på bygningsbrandforsikring, løsoreforsikring, erhvervsansvarsforsikring og entreprisforsikringer.“

Varmt arbejde defineres som tagdækning, svejsning, skærebrænding, vinkelslibning, lodning, tørring, opvarmning, ukrudtsbrænding og andet varmt arbejde med varmeudviklende værktøjer i forbindelse med maskinmontage, om- og tilbygninger, moderniseringer, vedligeholdelsesarbejder, reparationsarbejder mv.

Certificering og uddannelse

I forbindelse med udførelse af varmt arbejde er der indført en certificering og uddannelse. I den nye vejledning er det beskrevet således:

„For at en person alene må udføre varmt arbejde, skal vedkommende have den fornødne kompetence inden for varmt arbejde. Den udførende person skal have gyldigt uddannelsesbevis for at have den førnævnte kompetence.“

Det betyder, at virksomheden skal kontrollere, om den udførende entreprenør er i besiddelse af gyldigt uddannelsesbevis.

Der er flere forskellige fortolkninger blandt forsikringselskaberne. Enkelte kræver et gyldigt certifikat, andre betinger sig kun, at de udførende har kendskab til vejledningerne.

Kurser tilbydes bl.a. af:

DBI: www.dbi-net.dk/varmt_arbejde_firmakursus.asp

SIO: www.sio-uddannelse.dk/cm366

En række AMU og EUC uddannelsescentre har også kursusudbud.

Selvrisiko

Flere forsikringselskaber har indført særlige selvrisci på bygningsbrandforsikring, løløreforsikring, erhvervsansvarsforsikring og entrepriseforsikringer. Disse særlige selvrisci kan i de fleste tilfælde undgås såfremt:

- Den sikrede kan fremlægge godkendt aftaleblanket, der inden arbejdet påbegyndes, er underskrevet af virksomhedsleder, brandvagt og den udførende håndværker og/eller
- Den sikrede kan dokumentere, at de udførende håndværkere har certifikat for gennemført kursus om varmt arbejde
- Eller andre krav fremsat af forsikringselskabet [evt. i fællesbetingelser, klausuler eller aftaleblanketter]



Det bør præciseres at:

- følge forsikringselskabets krav beskrevet i policerne og i fællesbetingelserne
- kontrollere, om der er klausuler for varmt arbejde i policen, da disse så yderligere skal efterleves i proceduren for varmt arbejde
- anvende gældende aftaleblanketter fra eget forsikringselskab

Ønsker man at efterleve de nye og gældende krav i vejledning 10 del 1, 2 og 3, og fremgår disse ikke af forsikringselskabets eksisterende aftaleblanketter, kan man benytte aftaleblanketter fra Marsh A/S.

For yderligere information kontakt Marsh A/S, Property Risk Consulting på telefon 45 95 95 95.

Vejledningerne kan købes hos DBI: www.dbi-net.dk/Forlag.asp



Typiske spørgsmål/svar:

Skal medarbejdere i en metalbearbejdningsvirksomhed eller tilsvarende, der som daglig aktivitet udfører svejsning og vinkelslibning på dertil korrekt indrettet arbejdssteder, udfylde en varmt arbejde aftaleblanket i forbindelse med produktionen?

Nej, der vil her være tale om udførelse af virksomhedens daglige aktiviteter på korrekt indrettet og fast arbejdssted, og aftaleblanketten skal ikke udfyldes.

Skal samme medarbejdere være certificeret eller udfylde aftaleblanketter i forbindelse med en svejsereparation af en ventilationskanal?

Ja, i dette tilfælde skal der udfyldes en aftaleblanket, da det ikke hører under virksomhedens normale aktiviteter at reparere eller svejse ventilationskanaler, og det ikke foregår på et fast og korrekt indrettet arbejdssted.

Er der krav til certificering eller udfyldning af aftaleblanket i tilfælde, hvor der er tale om montører, der monterer maskiner, maskindele, stålkonstruktioner m.m. under brug af arbejdsprocesser, der er defineret som „varmt arbejde“ ude hos kunderne?

Ja, her vurderes det, at der vil være krav til certificering i varmt arbejde jf. gældende regler ved maskinmontage på en "ukendt" arbejdsplads.

Skal kunden [virksomhed hvor det varme arbejde udføres], hvis der er tale om en anden kunde end den der arbejdes for, (i tilfælde med underentreprenører) eller skal den rekvirerende virksomhed, sikre sig udfyldelse af aftaleblanketterne for varmt arbejde, inden montørerne påbegynder arbejdet?

Det skal altid være den ansvarlige i den virksomhed, hvor det varme arbejde udføres, der skal være medudfylder, da det kræver et „lokalt“ kendskab til forholdene, idet de er forpligtiget til at informere udførende montører/håndværkere om særlige risici, bygningskonstruktioner, oplag, hulrum m.m.

PCB – en skjult byggeriet

PCB er en af verdens ti farligste miljøgifte. PCB har vist sig at have en væsentlig større udbredelse i Danmark end hidtil antaget. Formentlig drejer det sig om mellem 12.000 og 20.000 bygninger. Renoveringen kan løbe op i et beløb på over 3 milliarder kroner.

Derfor forventes der i den nærmeste fremtid øget fokus på området. Forsikringen dækker formentlig ikke.



Af Jens Iwanouw Jørgensen

Debatten om PCB er blusset op i Danmark. Det skyldes konkret, at Miljøstyrelsen har vurderet risikoen. Det er sket i „Sundhedsmæssig vurdering af PCB-holdige bygningsfuger“. Samtidig har Sundhedsstyrelsen defineret nye vejledende grænseværdier for PCB.

Miljøstyrelsens udgivelse og debatten efterfølgende har rejst en lang række problemstillinger.

De er blandt andre:

- *Hvad er PCB – og hvor er der mulighed for at støde på PCB?*
- *Hvad er grænseværdierne for PCB?*

- *Vil der komme nye krav?*
- *Er der mulighed for selv at gøre en forebyggende indsats?*
- *Hvordan skal renovering og udbedring gribes an?*
- *Er disse omkostninger dækket af almindelige forsikringer?*

Der er stadig kun begrænsede erfaringer herhjemme med PCB. I vores nærmeste nabolande har man imidlertid en meget længere erfaring, både lovgivningsmæssigt og med hensyn til håndtering og deponering af PCB-holdigt affald.

risiko i

FAKTA

PCB – polychlorede biphenyler – er en fællesbetegnelse for en gruppe af industrielt fremstillede klorerede organiske stoffer. Der er 209 varianter, kaldet kongerer. PCB har en række gode tekniske egenskaber og blev derfor udbredt i industrien fra først i 1950erne indtil 1976, hvor PCB blev totalt forbudt på grund af alarmerende oplysninger om PCBs miljømæssige farlighed.

PCB blev dog efterfølgende i en årrække lovligt anvendt i lukkede enheder som fx kondensatorer i lysstofrør og andre elektriske apparater.

Selv i mikroskopiske mængder vurderes det, at PCB kan være yderst sundhedsskadelig. Det spredes let i miljøet og ophobes i fødekæden for at ende i mennesker og pattedyr. Udsættes man for selv små PCB koncentrationer over længere tid, kan det indebære en alvorlig sundhedsrisiko, bl.a. fordi nedbrydningen og udskillelsen er meget langsom. Langtidsudsættelse kan give skadevirkninger som fosterskader, hormonvirkning eller nedsat funktion af immunsystemet. Hertil kommer, at PCB er mistænkt for at være kræftfremkaldende for mennesker.

I byggeriet blev PCB hovedsageligt anvendt som blødgørere i fugemasser, elastiske fuger omkring vinduer, mellem facadeelementer, i dilatationsfuger, lim, maling og fugelimning af termoruder m.m. PCB er ikke blevet produceret i Danmark, men i flere andre europæiske lande.

Grænseværdier og krav

Sundhedsstyrelsen har nu fastlagt vejledende grænseværdier. Værdierne er på samme niveau som i Tyskland.

Ved koncentrationer under 300 ng/m³ er nedbringende tiltag ikke nødvendige. Over 300 ng/m³ i indeluften bør koncentrationen bringes ned under grænseværdien inden for hvad der hedder et „nærmere aftalt tidsrum“. Over 3000 ng/m³ bør problemet „løses nu“ og det vurderes, at der vil være grundlag for sanering.

Sundhedsstyrelsen har valgt ikke at anvende den tyske målsætningsværdi på 30 ng/m³ i den danske vejledning.

Da PCB kan forekomme i mange varianter og under mange forhold, er der en række offentlige instanser og ministerier, der er berørt, alt efter hvor PCB forefindes.

Hvem har ansvaret?

Det er som udgangspunkt arbejdsgiverens ansvar at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Det indebærer blandt andet, at overfladerne i bygninger ikke må afgive støv eller dampe til arbejdsrummet, så de ansatte udsættes for sundhedsskadelige påvirkninger.

Arbejdstilsynet har mulighed for at kræve udskiftning af fuger m.m., hvis de afgiver for store mængder af skadelige stoffer. Såfremt der er en begrundet mistanke om, at medarbejdere kan udsættes for PCB, har Arbejdstilsynet mulighed for at kræve en nærmere undersøgelse af materialet.

Forurening med PCB	Hvem har ansvaret?
PCB i byggematerialer og indeluft:	Erhvervs og byggestyrelsen
PCB i arbejdsmiljø:	Arbejdstilsynet
PCB i affald:	Miljøstyrelsen og de enkelte kommuner
PCB og sundhed:	Sundhedsstyrelsen
PCB i boliger:	Velfærdsministeriet

Alarmerende omfang

Det har i årevis været genstand for debat, hvor meget PCB, der egentlig blev anvendt i byggeriet fra 1950erne til 1976. Nu er vi endelig kommet nærmere et svar: en række nye prøver fra københavnske bygninger, foretaget på initiativ af Miljøkontrollen i København, viser, at PCB

forekommer i alarmerende høje koncentrationer. På baggrund af prøverne kan man antage, at der er PCB i otte ud af ti danske bygninger fra 50'erne, 60'erne og 70'erne. Det vurderes, at mellem 12.000 og 20.000 bygninger overstiger de vejledende grænseværdier på 300 ng/m³. Skal alle forekomster af PCB fjernes forventes det at løbe op i 1,9 til 3,1 milliarder kroner.

Forebyggelse

Man har som bygningsejer eller bruger mulighed for at reducere mængden af PCB i indeklimaet ved almindelig rengøring og udluftninger; det er vigtigt at undgå op-hobning af støv ved at intensivere støvsugning og aftøring af støv samt at udføre evt. andre støvnedbringende tiltag og at foretage hyppige udluftninger.

Renovering og udbedring

PCB fra fugemassen er så flygtig, at den let afgives til miljøet. Den trænger ind i beton og mursten omkring fugerne, så materialerne skal fjernes og destrueres som farligt affald, når bygningen skal nedrives eller renoveres. Hvor kraftigt fx betonen er forurenet, og dermed hvor meget, der skal skæres eller fræses af, afhænger af betonens kvalitet: jo mere åben beton, jo bedre har PCB partiklerne kunnet sprede sig.

„Har man forventninger, om at ens ejendom indeholder PCB-holdige materialer, er det tilrådeligt at man skaffer sig et overblik over omfanget således, der er mulighed for at tage PCB forholdet med i planlægningen ved renovering eller nedrivning.“

Man kan kontakte et firma, der kan udtage prøverne til efterfølgende analyse på et akkrediteret laboratorium og dermed fastslå, om der er PCB i det indsamlede materiale. Akkrediterede laboratorier kan fx være Teknologisk Institut, der foretager bygningsundersøgelser samt efterfølgende laboratorieanalyser.

Indeholder fugerne PCB, kan der være en risiko for, at de vejledende grænseværdier i indeluften er overskredet, og man bør efterfølgende få foretaget en indeklimaundersøgelse.

PCB nedbrydes ved høje temperaturer, og blandt forbrændingsanstalterne er det kun Kommunekemi, der kan klare opgaven.

Omkostninger og forsikring

- Det vurderes, at meromkostningen på en større renoveringssag i et byggeri med PCB typisk vil udgøre 500-1.000 kr. pr. meter fuge, oplyser Niels Trap fra Golder Associates, der har været rådgiver på nogle af de første PCB sager i Danmark.

Har man forventninger, om at ens ejendom indeholder PCB-holdige materialer, er det tilrådeligt at man skaffer sig et overblik over omfanget således, der er mulighed for at tage PCB forholdet med i planlægningen ved renovering eller nedrivning.

- Det kan få store økonomiske konsekvenser, hvis man under eller efter en renovering eller en nedrivning konstaterer forekomst af PCB. Der er eksempler på en forøgelse af nedrivningsomkostninger på op til 25 % af den samlede nedrivningsentreprise, vurderer Thomas Hougaard, projektleder hos Golder Associates.

Marsh vurderer – med de nuværende forsikringsformer og dækninger – at eventuelle øgede omkostninger i forbindelse med konstatering, renovering eller nedrivning efterfølgende håndtering og destruktion ikke vil være dækket.

Kilder:

Miljøministeriet: www.mim.dk

Erhvervs og byggestyrelsen: www.ebst.dk

Sundhedsstyrelsen: www.sst.dk

Arbejdstilsynet: www.at.dk

Velfærdsministeriet: www.vfm.dk

Teknologisk Institut: www.teknologisk.dk

Golder Associates A/S: www.golderassociates.dk

Business Continuity Management – udbredt i verden, ikke i Danmark

Krydser ledelsen stadig fingre?

- Medarbejdere forventer motivation
- Aktionærer forventer vækst
- Kunder forventer stabilitet og kvalitet

Business Continuity Management er løsningen på disse tre centrale udfordringer efter en skade

Af Tom D. Kristiansen

Skal vi tage højde for en storskade? Betyder en enkelt skade noget på lang sigt?

Analyser af europæiske virksomheder gennem ti år giver en række klare konklusioner:

- **78 % af alle industri virksomheder som har oplevet en storbrand, lukker virksomheden indenfor 2-3 år.**
- **50-70 % af en virksomheds økonomi består af ikke forsikringsbare risici såsom: Brand/omdømme, specialistviden, markedsposition, innovation, lederskab etc.**
- **En virksomhed der opererer globalt, kan forvente at have 2 til 3 store naturkatastrofer - et eller andet sted i verden hvert år.**
- **Virksomheder, der har et velfungerende BCM, oplever rent faktisk en stigning i aktieværdien efter en storskade. *)**

Business Continuity Management (BCM) er svaret i mange lande. I vores europæiske nabolande, og specielt i England, er BCM en del af virksomhedens daglige fokus.

Men ikke i Danmark. Danske virksomheder tøver med at implementere BCM. Der er kun retningslinjer for BCM for offentlige virksomheder (DS 484), og disse krav er langt fra den britiske standard (BS 25999), som også vil danne rammen for den kommende EU-standard – og dermed den eneste standard til certificering i Europa.

BCM – et reelt krav

Udviklingen indenfor BCM i de andre europæiske lande vil gradvist medføre, at danske virksomheder bliver nødt til at implementere BCM i organisationen. Det vil være et reelt krav for stadig at kunne være en attraktiv samarbejdspartner for de udenlandske selskaber og kunder.

Samtidig er såvel aktionærer som forsikringselskaber også blevet opmærksomme på udviklingen og vigtigheden af et velfungerende BCM.

„En Business Continuity Plan er en del af BCM systemet, som derudover også omfatter en nødberedskabsplan og en krisehåndteringsplan.“

I fremtiden vil det være en vigtig konkurrenceparameter for danske virksomheder, at de overfor interessenterne kan vise, at BCM er højt prioriteret indenfor virksomheden. Det er også vigtigt, at virksomheden kan vise, at deres BCM også omfatter underleverandører.

Hvad er en Business Continuity Plan

En Business Continuity Plan (BCP) er en system- & struktur-designet plan, specielt for den enkelte virksomhed eller organisation. Når planerne er gennemført vil der være en effektiv kontrolprocedure, der angiver de aktiviteter, der forhindrer, at en mulig hændelse vil udvikle sig til en krise eller katastrofe for virksomheden.

En effektiv BCP vil derfor gøre det muligt for virksomheden eller organisationen at fungere normalt over for kunder og andre interessenter, uanset hvilken hændelse virksomheden er udsat for.

En Business Continuity Plan er en del af BCM systemet, som derudover også omfatter en nødberedskabsplan og en krisehåndteringsplan. Nødberedskabsplanen dækker indsatsen under og kort tid efter hændelsen, herunder ansvarsområder og fokusområder under brandslukningsindsatsen. Krisehåndteringsplanen er perioden

umiddelbart efter hændelsen, herunder kommunikation til fx offentligheden, eksterne interessenter og medarbejdere i et struktureret arbejde for at sikre virksomhedens image og værdier. Efter ulykken er der endelig en reetableringsfase, hvor de berørte aktiviteter reetableres efter planen.

Marsh' ekspertise

Marsh' BCM rådgivere er uddannet hos British Standard Institute og er certificeret som BS 25999 Lead Auditor. Marsh Risk Consulting har 120 BCM konsulenter placeret rundt om i verden, som har udarbejdet over 80 BCM projekter inden for de sidste fire år.

Marsh stiller et gennemtestet værktøj til rådighed til systematisk identificering og analyse af alle kritiske ressourcer.

For yderligere information, kontakt Marsh Risk Consulting på tlf. 45 95 95 95.

*) Kilder: Vds kongres Köln 2000, Cap Gemini E&Y 2002, Knight / Pretty 1996, Deloitte

„Business Continuity Management er svaret i mange lande.

I vores europæiske nabolande, og specielt i England, er BCM en del af virksomhedens daglige fokus.“



Når branden er slukket, ligger driften stille...



Et driftsstop efter en ulykke er blevet sværere at overleve. Risikoen for driftstab ændrer sig hele tiden. Globalisering, løbende udvikling af markeder og processer, højeffektive produktionsenheder og reducerede lagre er faktorer, der kan gøre en enkelt brand til en livstruende situation for virksomhedens overlevelse.

Af Lasse Lund

Et scenarie, der kunne være helt virkeligt:

En fabrik fremstiller en række enheder, der indgår i ejerens hovedprodukt. Fabrikken har omstillet sin produktion løbende, den er sågar flyttet fra et område med høje lønomkostninger til et lavlønsområde.

Den lille fabrik producerer billige og banale komponenter, der betyder ganske lidt for den koncerninterne omsætning. Produktionen rummer ikke væsentlige elementer af farlighed, så både koncernen og forsikrings-selskabet har vurderet risikoen for uheld og ulykker – og et muligt driftstab – i den lave ende.

Når branden opstår

Det er måske først når den dækningsberettigede ulykke rammer den lille fabrik med det reducerede lager, at koncernens topledelse opdager, at den billige og banale komponent er afgørende, at produktet og de øvrige enheder er påvirket – og at det er vanskeligt at finde over-skudskapacitet andre steder i koncernen.

I så fald har koncernen sandsynligvis glemt at fore-

tage en driftstabsanalyse.

En driftstabsanalyse kunne have belyst, at den meget almindelige antagelse – at et produkts værdi i den interne omsætning svarer til dets værdi for produktionen – er forkert og kan være farlig.

Hvis komponenten kan købes frit på markedet til samme pris og i rigelige mængder, vil der sjældent være problemer i forhold til driftstab. Hvis komponenten derimod er unik og vital for produktionen, så stiller sagen sig helt anderledes.

Driftstabsanalysen bygger på en nøje identifikation af, hvilken risikoeksponering det enkelte produktionssted har. Fx vil analysen afsløre, i hvilken grad en brand påvirker andre enheder i koncernen – uanset hvilken omsætning den pågældende fabrik repræsenterer.

Realistisk og relevant

Det handler altid om at være forberedt.

At vide, hvordan den konkrete fabrik og produktion er eksponeret ved fx en brand, en vandskade eller en brist i

...og så opruster konk



urrenterne!

supply chain og at analysere, hvor produktet ligger i værdikæden. Praktisk drejer det sig om at vurdere, om risikoen for ulykker kan minimeres.

I en driftstabsanalyse foretager koncernen en række meningsfulde antagelser. Dvs. at de forholder sig realistisk til en række relevante risici. Enhver produktion rummer risici og det afgørende i en driftstabsanalyse er derfor, at analysen forholder sig til de realistiske og relevante risici.

Der er yderligere centrale elementer i driftstabsanalysen: Driftstabssummen, dvs. den estimerede maksimale sum et tab kan løbe op i ud fra opgørelsesprincipperne. Og driftstabsperioden, dvs. den tid det antages, at det vil tage at genopføre fx de nedbrændte bygninger og genanskaffe og indkøbe samt validere det centrale produktionsudstyr.

„I en driftstabsanalyse foretager koncernen en række meningsfulde antagelser. Dvs. at de forholder sig realistisk til en række relevante risici.“

Disse estimater rummer i sig selv nogle risici

Hvis der i beregningen af driftstabssummen er taget udgangspunkt i forkerte regnskabstal, fx produktionstal i stedet for salgstal, kan driftstabssummen være for lille; og virksomheden vil realisere et tab.

Hvis driftstabsperioden er estimeret på et for spinkelt grundlag, og det efter ulykken viser sig, at den reetableringstid, der var regnet med, ikke er tilstrækkelig, vil virksomheden også i dette tilfælde opleve et realiseret tab.

Til gengæld indgår også i analysen, om der er formildende omstændigheder: om der fx er ekstra færdig-

varelagre, alternative leverancemuligheder eller intern og ekstern overskudskapacitet. Desuden overvejes evt. videreførelsesplaner (Business Continuity Plans, BCP), der kan vise, hvordan forretningen fortsætter efter et tab.

Driftstabsanalysen vil udover parametrene sum, periode samt formildende omstændigheder, også belyse dækningsbehovet i relation til leverandørdækning samt meromkostning.

Som eksempel vil en traditionel driftstabsdækning ikke dække et driftstab, der skyldes en skade hos en leverandør.

Andre parametre kan være logistik samt natural hazards. Disse kan foranledige et driftstab, men kræver, som for ovenstående, en yderligere dækning.

Bedre præmie

En driftstabsanalyse af, hvordan koncernøkonomien påvirkes og hvilke risikoforbedrende initiativer koncernen har taget, kan først og fremmest minimere risikoen for virksomheden – og dermed risikoen for forsikringselskabet.

Det vil være et argument for at diskutere præmiens størrelse.

Det er en ikke ubetydelig sidegevinst, at en gennemført, struktureret driftstabsanalyse indebærer, at virksomheden i forbindelse med udbud vil kunne argumentere for yderligere rabat.

Hvis din virksomhed har behov for at få analyseret driftstabsrisikoen, er du velkommen til at kontakte Marsh Property Risk Consulting på 45 95 95 95.

„...økonomisk mindre sager har lettere ved at finde en afgørelse end økonomisk store sager, selv om sagerne vurderes efter samme police og samme kriterier.“

Forsikringssselskabet – medspiller og mods

Mange virksomheder oplever, at forsikringssselskaberne hurtigt kan skifte fokus. Når ansvarsforsikringen tegnes er der en række forhold, fx om hvilke dækninger policen skal omfatte og hvordan disse skal forstås, der synes klare, lettilgængelige og forståelige. Hvis skaden sker, møder virksomheden ofte en mere restriktiv og besværlig spiller.

Af Arne Vatnhamar

Hovedformålet med forsikring er i dag det samme som det altid har været – nemlig finansiering af tab, når uheldet er ude og skaden indtræffer.

En skade belaster typisk virksomhedens organisation og ofte også forholdet til eksterne interessenter, og en produktansvarsskade belaster i særdeleshed virksomhedens forhold til dens kunder. Derfor er det afgørende for virksomheden at få afgjort sagen hurtigt og på en tilfredsstillende måde, således, at de ofte langvarige samarbejder mellem virksomhed og kunde kan fortsætte.

Sådan er det bare ikke altid. Virksomheder oplever ofte, at forsikringssselskaberne netop i skadesituationer savner forståelse for ønsket om hurtighed og også for de kommercielle forhold, der gør sig gældende mellem virksomheden og den skadelidte kunde.

De fleste virksomheder ønsker naturligvis at fortsætte samarbejdet med den skadelidte kunde. Derfor løses mange ansvarssager i realiteten med en deling af den økonomiske byrde efter skaden mellem virksomheden og kunden. Et forlig er oftest både i virksomhedens og i forsikringssselskabets interesse: virksomheden får lukket sagen hurtigere, forsikringssselskabet slipper med en lavere erstatning.

Dækker forsikringen?

Ved at tegne en ansvarsforsikring har virksomheden købt finansiering for den erstatning, som virksomheden skal udrede på grund af ansvarspådragende handlinger.

Derfor har det stor betydning, at virksomheden kan få en afklaring af, om forholdet er omfattet af virksomhedens ansvarsforsikring hurtigt, og helst inden man indleder forhandlinger om forlig.

Mange vil dog kunne nikke genkendende til oplevelsen af, at forsikringssselskabets skadebehandling i ansvarssager ofte synes tung og langtrukket, og at der føres, hvad der synes som uendelige diskussioner om forståelsen af policens ordlyd, der ellers ved indtegningen ansås som let forståelig.

At vente på forsikringssselskabets afgørelse, kan derfor vise sig at udgøre en risiko for det fortsatte samarbejde med kunden. Forlig indgås derfor ofte uden, at virksomheden har fået forsikringssselskabets meddelelse om dækning under ansvarspolicen.

Dermed kan virksomheden stå i den ejendommelige situation, at man skal tale sin sag på to fronter – og med samme, men omvendte argument: mens delingen af den økonomiske byrde argumenteres ned over for kunden med begrundelsen, at der ikke foreligger et erstatningsansvar, så må den modsatte argumentation anvendes, når sagen forelægges forsikringssselskabet for at opnå forsikringsdækning.

Det kan ofte vise sig at være en udfordring, ikke mindst fordi forligsmaterialet også udgør afgørelsesgrundlaget i forbindelse med forsikringssselskabets skadebehandling.

En hurtig afgørelse af, om skaden som sådan er dæk-



spiller...

ket af virksomhedens ansvarspolice, er derfor ofte virksomhedens primære behov, mens behovet for at vide, hvor stor den økonomiske erstatningsudbetaling vil blive, ofte er sekundært.

Skadens størrelse

Forsikrings­selskabet's skadebehandling foregår dog ofte i modsat rækkefølge med en undersøgelse af, hvor stor den maksimale erstatningsudbetaling kan blive. Det resulterer ofte i, at økonomisk mindre sager har lettere ved at finde en afgørelse end økonomisk store sager, selv om sagerne vurderes efter samme police og samme kriterier.

Ud fra et økonomisk synspunkt kan der sagtens findes fornuftige argumenter for denne fremgangsmåde, men set i lyset af, at der ved opstart af en skadesag typisk er stor usikkerhed omkring om erstatningskravets størrelse, medfører denne fremgangsmåde ofte en unødigt forlængelse af den samlede skadebehandlingstid.

Krav for dækning

For at opnå dækning under en ansvarsforsikring, er der i hovedsagen to grundbetingelser, som skal være opfyldt:

Virksomheden skal være ifaldet et erstatningsansvar, som virksomheden skal have købt forsikringsdækning for.

Set i lyset af, at virksomheden har betalt et aftalt beløb for risikoafdækningen, ligesom at forsikrings­selskabet's risiko er begrænset til forsikringssummen,

er skadens størrelse i princippet irrelevant for skadebehandling. Skadebehandlingsprocessen bør derfor adressere de to førnævnte grundbetingelser for forsikringsdækning uden, at skadens størrelse bør få lov at mudre processen til. I modsat fald er der risiko for, at man havner i den situation, at skadens størrelse og ikke policies indhold afgør forsikringsdækningen.

„Forsikrings­selskabet er gået fra at være en medspiller til at være en modspiller. Evnen og – især – viljen til at leve op til forpligtelserne varierer meget.“

Struktur på skadebehandling

Forsikrings­selskabet's skadebehandlingstid afhænger i stor grad af, hvor hurtigt virksomheden forsyner selskabet med relevant information om den indtrådte skade.

„Der er mange, som oplever, at forsikringssekskabernes skadebehandling – især i ansvarsskader - virker ustruktureret og varierer fra sag til sag. Mange føler, at der ved sagens belysning bliver famlet frem som i blinde.“

Da de fleste virksomheder (nødvendigvis) ikke har den samme erfaring i håndtering af skader, som forsikringssekskabernes, må afgørelsen af hvilke informationer der er relevante for skadebehandlingen, overlades til forsikringssekskabet.

Der er dog mange, som oplever, at forsikringssekskabernes skadebehandling virker ustruktureret og varierer fra sag til sag. Mange føler, at der ved sagens belysning bliver famlet frem som i blinde. Ofte kan forsikringssekskabet ikke give klare oplysninger om, hvilken information, der er nødvendig for at kunne vurdere sagen. Besvarede spørgsmål afløses af nye spørgsmål, uden at det virker som om, at man nærmer sig en afgørelse af om skaden er dækket af ansvarsforsikringen eller ej.

Forsikringssekskabets skadebehandlingsproces trækkes således i langdrag, alt mens presset på at få løst sagen med kunden øges. Resultatet er som før nævnt ofte, at virksomheden og kunden afgør sagen uden, at forsikringssekskabets afgørelse foreligger.

Da de fleste virksomheder har begrænsede ressourcer, er de efterhånden nødsaget til at flytte fokus fra skadesagen og over på nye udfordringer. Samtidig er virksomhedens fokus på skadesagen også i høj grad påvirket af, om forsikringssekskabets skadebehandling er afsluttet inden eller efter en regnskabsperiodes udløb – et forhold der nok er begrundet i, at erstatningen betalt til kunden nu har haft regnskabsmæssig konsekvens. Det bliver derfor stadig mere tidskrævende og besværligt at besvare forsikringssekskabets spørgsmål.

Eksterne konsulenter – og advokater

Mange forsikringssekskaber benytter eksterne konsulenter i forbindelse med ansvarssager. Til at forestå skadebehandlingen bruges således i høj grad såkaldte loss adjusters (eksterne skadebehandlere), og i et vist omfang eksterne advokater. Omfanget af de eksterne konsulents opgaver varierer fra mindre delopgaver til fuld delegation fra forsikringssekskabet.

Der kan være mange og gode grunde for involvering af eksterne konsulenter, især eksterne skadebehandlere, men involvering af eksterne konsulenter kan medføre en unødigt forlængelse af skadebehandlingsprocessen. For at minimere den risiko er det vigtigt, at den eksterne skadebehandlers opgave er klart defineret.

Det er Marsh' holdning, at den eksterne skadebehandlers opgave alene bør være at klarlægge sagens faktuelle forhold, mens et hvert policemæssigt spørgsmål skal afgøres af forsikringssekskabet.

I en række tilfælde inddrager forsikringssekskabet eksterne advokater. Det sker typisk i forbindelse med en fortolkning af sekskabets egen ansvarspolice. Det kan undre, at det er nødvendigt at få sekskabets egen aftale fortolket af en ekstern advokat – og det er også erfaringen, at fuld delegation til eksterne advokater er en klar indikation af, at forsikringssekskabet ikke ønsker at dække den respektive skade under forsikringen.

Forsikringssekskabets brug af eksterne konsulenter må aldrig blive en undskyldning for ikke at fremkomme med en hurtig afgørelse. Det er Marsh' erfaring, at dette sikres bedst ved at strukturere informationstilgangen fra virksomheden til forsikringssekskabet.

Marsh: Mere effektivitet

Det er Marsh' opfattelse, at behandlingen af ansvarsskader kan tilrettelægges efter strukturerede retningslinjer. Dermed kan man opfylde virksomhedernes behov og samtidig eliminere de negative oplevelser, mange virksomheder har haft i forbindelse med ansvarsskader.

Marsh arbejder derfor målrettet med at tilsure, at skadebehandlingen optimeres ved at fokus er på de rette elementer til rette tid.

Skadebehandlingen bør derfor indledes med en undersøgelse af, om hvorvidt de to grundbetingelser vedrørende virksomhedens erstatningsansvar og policens dækningsomfang er opfyldte. Først herefter tages stilling til skadens størrelse.

Forsikringssekskabets afgørelse af, om en skade er dækket under policen eller ej, afhænger i høj grad af den information om skaden, som tilvejebringes af virksomheden. Marsh har derfor udarbejdet værktøjer for at strukturere informationstilgangen til forsikringssekskabet.

Som et yderligere effektiviseringstiltag tilstræber Marsh at knytte stærkere bånd mellem tegningen af forsikringen og skadehåndteringen. For at begrænse uoverensstemmelser om policens forståelse, når skaden er sket, tilbyder Marsh straks efter policens tegning at forestå et møde med deltagelse af virksomheden og forsikringssekskabet, hvor policens indhold med udgangspunkt i tidligere skadeserfaringer og tænkte skadescenarier drøftes.

For yderligere information om nærværende emne kontakt Business Risk Consulting på telefon 45 95 95 95.

Nyt liv til livrenten

Livrente er en pensionsopsparing, som bliver opgjort på tidspunktet for ens pensionering – og derefter udbetalt med et fast månedligt beløb resten af livet. Og efterhånden som vi alle lever længere, bliver livrenten stadig mere interessant. Skattereformen vil bidrage yderligere til udbredelsen.

Af Lars Koldby

Pensionselskaberne anvender levetidstabeller til at udregne, hvor mange år de statistisk set kan "risikere" at skulle udbetale en livrente. Bliver man ældre, end tabelterne angiver, så har man groft sagt vundet „væddemålet“ med pensionselskabet, og ender med at få udbetalt en større sum, end man egentlig havde opsparet. Dør man derimod tidligere end beregnet, så har de andre livrenteforsikrede i selskabet så at sige vundet væddemålet.

I modsætning til en almindelig ratepension bliver resten af livrenten nemlig ikke udbetalt til de efterladte som arv, men forbliver i pensionselskabet og dækker udbetalinger til forsikrede, der lever længere end beregnet.

Der findes dog en række muligheder for at omgå det, fx ved tilkøb af livsvarig ægtefællepension, hvor ægtefællen sikres en livsvarig udbetaling. Man kan også tilkøbe garantiperioder på 10-15 år, som sikrer de efterladte en del af opsparingen. Disse garantiperioder er dog ofte meget dyre, og Mercer anbefaler derfor grundige overvejelser og rådgivning, inden man beslutter sig for en livrentegaranti.

Har man en forventning om at leve længere end gennemsnittet – som i dag er 80,5 år for kvinder og 75,9 år for mænd (stigende med 3-4 år frem til 2040) – og ønsker en løbende pensionsudbetaling, bør man som udgangspunkt vælge en livrente. Da pensionselskabet som regel bruger de officielle statistikker, uden hensyn til den enkeltes helbred og livsstil, vil man som sund og sygdomsfri have gode chancer for at blive ældre end gennemsnittet.

Et centralt punkt i den nye skattereform er loftet på 100.000 kr. for indbetaling til ratepension med fuld fradragret. Det vil for alvor komme livrenteforsikringer til gode. Et hurtigt regnestykke viser, at et obligatorisk

pensionsbidrag på 15 % af lønnen vil gøre livrente interessant for alle med en årsløn på ca. 750.000 kr. Virksomhederne bør dog være opmærksomme på, at stadigt flere medarbejdere vælger at supplere det obligatoriske pensionsbidrag med en frivillig indbetaling, og dermed risikerer de også at ramme loftet.

Virksomhederne kan vælge at komme den ramte medarbejdergruppe i møde ved at indføre en fleksibilitet på pensionsbidraget – i form af muligheden for at konvertere medarbejderens eget pensionsbidrag (typisk 1/3 af den samlede indbetaling) til almindelig løn – hvorved pensionsindbetalingen kan komme under 100.000 kroner grænsen.

Mercers vurdering er dog, at langt de fleste medarbejdere fortsat vil indbetale den primære del på deres ratepension, og så blot acceptere, at den resterende del af indbetalingen over 100.000 kr. sættes ind på en livrente. Dette vil også være vores umiddelbare anbefaling.

Vil du vide mere om livrente, er du velkommen til at kontakte Lars Koldby, Mercer Pensionsrådgivning, på tlf. 4595 9655 eller lars.koldby@mercer.com



Kort Nyt

Marsh Industry Practices

Life Science

Life Science er godt rustet – og fokuserer mere på risikostyring

Life Science virksomhederne er godt rustet til at modstå den finansielle krise. Det skyldes, at produkterne ikke er særligt konjunkturfølsomme samt et naturligt fokus på identifikation og styring af risici.

Life Science virksomhederne mener imidlertid selv, at risikostyring skal endnu højere op på dagsordenen.

Det fremgår af en undersøgelse, som Marsh har gennemført i 2009. Undersøgelsen blev gennemført som telefoninterview og omfatter 86 personer fra det øverste ledelseslag i Life Science virksomheder. Det er en af de mest omfattende undersøgelser, der er gennemført indenfor europæiske Life Science virksomheder i år.

Marsh' undersøgelse sætter fokus på Life Science virksomheders mest kritiske udfordringer inden for risikostyring, det eksisterende niveau for styring af disse risici samt den fremadrettede udvikling af risikostyring i branchen.

Et af de vigtigste resultater er, at virksomhederne nu genovervejer deres tilgang til risikostyring. Risici er kommet højere op på agendaen – og industrien forventer, at der vil blive investeret yderligere i risk management.

Selv om Life Science ikke er så hårdt ramt som øvrige industrier, så er virksomhedernes cash flow alligevel under betydeligt pres. Årsagen er blandt andet ændrede betalingskrav og nye indkøbsmønstre fra leverandører og kunder. Undersøgelsen viser da også, at Supply Chain risici og behovet for Business Continuity Management er øget.

Marsh leverer markedsledende rådgivning inden for blandt andet kredit og Supply Chain risici samt Business Continuity Management. For en nærmere drøftelse af disse emner eller rapporten "Attitudes to risk management in the life science industry" kontakt venligst Gert Juhl på 45 95 95 95.

Transport og Logistik

Pirater giver højere præmier

Piraterne hænger i flere farvande. Det er en risiko, som også påvirker præmierne – men endnu ikke præmierne for de varer, der er ombord.

Der har i de seneste år været meget stor fokus på piratangreb i især Adenbugten og farvandet øst for Somalia, hvor det danske flådefartøj Absalon har været på mission. Risikoen for angreb fra pirater har aldrig været større i nyere tid, og risikoen er bestemt ikke isoleret til ovennævnte område. Tidligere „hotte“ piratområder, ikke mindst Malaccastrædet mellem Java og Malaysia og farvandet øst for Malaysia, er fortsat udsat for talrige angreb, og farvandet ud for Nigeria vurderes af nogle som en større risiko end Adenbugten.

Alt i alt er pirater nu en risiko, der påvirker skibsfarten og dermed alle interessenter i den enkelte sejlads, fra rederi og besætning til ejerne af godset ombord og de parter, der har arrangeret transporten.

Forsikringsselskaberne har reageret med højere præmier for skibene. Hvor det tidligere ikke kostede ekstra at sejle i disse farvande, så kan en tur gennem Adenbugten nu koste 0,15 % af skibets værdi. Rigtig dyrt bliver det dog først, når skibet skal lægge til i en havn i Nigeria eller Somalia. Da kan forsikringsomkostningerne løbe op i 0,8 %. Omkostningerne til forsikring bliver ikke båret af rederne alene, men lægges til fragten, og betales dermed i sidste ende af ejer af godset ombord. Den øgede forsikringspræmie er dog stadig en lille udgift i de samlede omkostninger til forsendelsen - sammenholdt med fx omkostningerne til brændstof. Spredes omkostningen ud på 2.500 containere ombord på et mellemstort containerskib, er omkostningen pr. container begrænset.

Marine Cargo forsikring

Ejerne af varer ombord på skibene vil ofte have tegnet en egen vareforsikring, der dækker varerne mod skade sket under transporten – en såkaldt Marine Cargo forsikring. Marine Cargo forsikring dækker skader på varerne, der forvoldes af pirater eller i forbindelse med undsætningsaktioner ved piratangreb. Typisk har piraterne intet ønske om at skade gods og varer ombord. Det er skibet og dets besætning, der kan generere en løsesum. Større skader på varer ved piratangreb er derfor en sjældenhed. Men er skibet tilbageholdt i en periode, kommer varerne ikke frem til tiden. Det er dog en forsinkelse og ikke en skade på varerne – og forsinkelse er ikke dækket af en Marine Cargo forsikring.

Marsh har endnu ikke konstateret, at forsikringsselskaber har forhøjet forsikringspræmierne på Marine Cargo forsikring. Forklaringen kan være, at forsinkelse af godset netop ikke er dækket.

Skal der tegnes en forsikring for en specifik forsendelse gennem et pirathærgt farvand – eller direkte til et pirathærgt

get farvand – og er værdien af varerne tilstrækkelig høj, må det forventes at forsikringselskabet tager risikoen med i deres præmieberegning, dog med en begrænset præmieforhøjelse til følge.

Den største omkostning for ejeren af gods vil derfor være de forøgede fragtrater, som vil være den naturlige konsekvens, hvis rederierne ændrer deres ruter for at undgå de berørte far-

vande. Længere transporttid på havet, fx en rejse syd om Afrika, vil give øgede omkostninger, som vil kunne mærkes hos alle, der køber transportydelser.

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

MARSH
MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Danmark

Home Indhold Om Marsh Præmierum Job & muligheder Formulerer Kontakt os Login Marsh Global

WHAT'S YOUR UPSIDE?

To learn more, explore our site, or visit findtheupside.com >

Marsh's mission:
Vi hjælper kunderne med at skabe og bevare værdier - så de opnår større succes.

Beskyt din virksomhed
- Vælg industri -

Risici og løsninger
- Risikoområder -

Læs mere om...

- Marsh kåret som førende risiko rådgiver indenfor ERM
- Kundeteams & Specialister

Læs mere her

Swine Flu Risk Management

EMEA Insurance Market Report
January to June 2009
Hent det nye blad her

MARSH Risiko Orientering

Hent det nye blad her

Ledelsens synspunkt

Velkommen til Marsh

Marsh A/S er en forsikringsmægler med ca. 70 ansatte i Danmark, og vi arbejder for hele tiden at forbedre vores position og profil på markedet.

Vi beskæftiger os med forsikringsmægling og risikorådgivning indenfor skadesforsikring, og vi samarbejder med en række store og mellemstore danske virksomheder. Vi sætter på langvarige samarbejder med vores kunder, og vi stræber derfor efter at skabe en fortrolighed, tillid og et engagement i vores relationer.

Da vi løser opgaver for store og krævende virksomheder kræves det, at vores medarbejdere har et højt kompetenceniveau og en stor grad af ansvarfølelse.

Læs mere

Latest News

Grogan to lead Marsh's UK&I Middle Market business

Marsh has appointed Joe Grogan to lead its Middle Market business in the UK and Ireland. In addition to these responsibilities, Mr Grogan will retain leadership of Marsh's operations in the Republic of Ireland, where he has been CEO since 2001. [More...](#)

Marsh establishes protected cell captive facilities in Washington, DC and Isle of Man

Marsh has established protected cell captive insurance facilities in Washington, DC, and the Isle of Man to serve the needs of small and mid-sized businesses seeking cost-effective risk-financing alternatives, as well as larger firms looking for ways to segregate retained risks associated with joint ventures, strategic alliances, and other special situations. [More...](#)

Linker og betingelser | Link til datafortsigtighed | Copyright © 2009 Marsh Danmark. All rights reserved.

BYGGE & ANLÆG, EJENDOMME, FINANSIEL VIRKSOMHED, HANDEL & SERVICE, INDUSTRI, LIBERALE ERHVERV, LUFTFART, MARINE & ENERGY, OFFENTLIG MYNDIGHED, PHARMA & KEMIKALIER, TEKNOLOGI, MEDIE, TELEKOMMUNIKATION, TRANSPORT & LOGISTIK ...

ARBEJDSSKADE, CAPTIVES, DIREKTIONS- OG BESTYRELSESANSVAR, DRIFTSTAB, FLEET RISK MANAGEMENT, FRAVÆRSLEDELSE, IMMATERIELLE RETTIGHEDER, KIPNAPNINGSFORSIKRING, KONTRAKTSTYRING, KRIMINALITETS-FORSIKRING, KRISEPLANLÆGNING, MILJØANSVAR, PRODUKTANSVAR, TERRORISME, TRANSPORTFORSIKRING ...

Læs mere på www.marsh.dk

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.