

#2 2007 Indhold **Leder** af Jens Brandum | **Objektivt ansvar** EU har vedtaget nye direktiver om miljøansvar | **Kapitalfonde** Undersøgelse peger på flere krav mod kapitalfonde | **Globale Risici** Scenarium global opvarmning | **Miljøseminar** En bred kreds af erhvervsfolk mødtes på Varnapalæet | **Risk Managerens rolle** Hvordan får direktionen bedre udbytte af Risk Manageren? | **Legal Risk Management** Der er masser af spørgsmål i Legal Risk Management | **Captives** Marsh er ved at opbygge egen organisation i Danmark og Sverige omkring captives | **Kort Nyt**

MARSH Risiko Orientering



side 3 Vil vi nu se en ny
worst case?
Ny lovgivning om objektivt
ansvar i miljø sager



Af adm. direktør
Jens Brandum
Marsh A/S

Hos Marsh har vi haft en travl sommer.

En række af vores kunder har sammen med Marsh forberedt efterårets fornyelser, hvor overskrifterne fortsat peger i retning af optimering af vilkår og opnåelse af præmiereduktioner på flere områder.

De regionale forsikringssekskabers fortsat store overskud og deres appetit på at øge markedsandele er godt nyt for kunderne. Hertil kommer at flere internationale forsikringssekskaber åbner filialer i Norden og Danmark og øger kapaciteten på markedet. Det ser ud til at nordiske risici og kunder er blevet endnu mere populære internationalt. At få optimalt udbytte af de mange udbydere af forsikringsprodukter kræver mere forberedelse og en gennemtænkt strategi - og det kan betale sig.

Det gør det også mere fagligt spændende for Marsh, når vi får lov til at bruge markederne internationalt og dermed vise bredden af vores kompetencer.

Kære læser

Risiko Orientering er klar i ny udgave. Vi fortæller lidt om vores miljøseminar afholdt i maj. Miljø er vel det man i forsikringsverdenen kan kalde et niche område, og netop derfor fandt vi det relevant at tilbyde vores kunder en opdatering på emnet. Flere af vores kunder udtrykte, at netop fordi det er et niche område, kan det være svært i det daglige at tage sig tid til at følge med.

Vi håber denne og de mange andre artikler vil give Jer et brugbart udbytte.

God læselyst!



„Det er ikke vores skyld“ – Den undskyldning gælder ikke længere i miljøspørgsmål. Det hedder objektivt ansvar. Samtidig kan det blive dyrere, hvis skaden sker. EU har vedtaget nye direktiver om miljøansvar. Folketinget forventes at gennemføre den danske lovgivning i efteråret.

„Det er ikke

Af Anders Krarup

Det skulle være sket for længst. Men i efteråret skal det ske: Folketinget indfører ny lovgivning om virksomhedernes miljøansvar og erstatningsansvar. Et lovforslag var fremsat i foråret, men det fik så kritisk en modtagelse, at der ikke kunne samles flertal.

Ifølge en af kritikerne, professor i miljøret ved Københavns Universitet Peter Pagh, var noget af det positive, man kunne sige om forslagene, at de ville „yde et vægtigt bidrag til behovet for flere jurister og flere offentligt ansatte“. Det var med andre ord ret indviklet.

Lovforslagene er endnu ikke kendt. Men rammerne er lagt fast i EU-direktiverne.

- Substansen er klar: Det er objektivt ansvar og et bredere skadesbegreb end vi hidtil har kendt det i Danmark.

Det siger advokat Mads Kobberø, advokatfirmaet Bech-Bruun. Han er ekspert i miljøret og beskæftiger sig således også med bl.a. jordforurening, olie- og anden miljøforurening og med planlovgivningen.

- Objektivt ansvar betyder simpelthen, at hvis man laver en miljøskade, så er man ansvarlig for de tab det påfører nogen. Det kan være en offentlig myndighed, en dambrugsejer eller naboer. Det modsatte begreb er uagtsomhed, hvor der skal være noget at bebrejde en for at man har ansvar, siger Mads Kobberø for at klargøre det juridiske begreb. Og et eksempel har han også:

Hærværksmanden

- Det klassiske er en sag med en hærværksmand, der



lukkede gylle ud af en gylletank på et dansk landbrug. Det kan man jo vanskeligt laste landmanden direkte for – og det vil sige, at han vil gå fri for ansvar. Hvorimod hvis ansvaret er objektivt, så vil han være ansvarlig.

for at sikre, at den ikke lækker. Det er også tænkeligt, at et forsikringsselskab vil kræve, at tankene skal forbedres eller sikres. Det har en vis adfærdsregulerende effekt, siger Mads Kobberø og tilføjer:

vores skyld“

- Fordi han skulle have hindret hævverket?
- Nej. Når det er objektivt ansvar er det netop ikke til debat. Hvis man skal diskutere rimelighed, så er spørgsmålet jo, hvem man synes, det er mest rimeligt, der påtager sig ansvaret for skaden. Valget står her mellem ingen og landmanden. Og så er landmanden dog nærmest, siger Mads Kobberø.
- Tankegangen er, at når man som erhvervsmand beskæftiger sig med et givet område, så er det et valg. I eksemplet har landmanden altså valgt at beskæftige sig med noget, der rummer et forureningspotentiale. Formentlig har man også tænkt, at med det objektive ansvar så er det tænkeligt, at man gør noget ekstra for at undgå skader. Måske bliver tanken tjekket lidt oftere

- Overvejelsen har været, at det er mest rimeligt, at ansvaret ender hos den virksomhed som i sidste ende også har den økonomiske gevinst, siger han.

Det kan sikkert vække en del diskussion i danske virksomheder, når lovforslaget bliver fremsat. Men det er ikke dér, virksomhederne skal fokusere:

- Den politiske diskussion har EU-direktivet på de mest principielle områder lukket. I Danmark har vi, og får vi en diskussion om, hvorvidt vi vælger at gøre definitionen på omfattede virksomheder bredere end direktivet tilsiger. Direktivet siger ikke, at det skal være alle virksomheder. Men ellers er diskussionen lukket, konstaterer Mads Kobberø.

Advokat Mads Kobberø, advokatfirmaet Bech-Bruun. Ekspert i miljøret og beskæftiger sig således også med bl.a. jordforurening, olie- og anden miljøforurening og med planlovgivningen.

Mange er allerede omfattet

Den nye danske lovgivning vil betyde mindre i Danmark end i en række andre EU-lande. Mange danske virksomheder er allerede omfattet af objektivi ansvar i miljø sager.

- En normal dansk virksomhed med lidt røg, støj og møg er allerede i vid udstrækning omfattet af objektivi ansvar i kraft af miljøerstatningsloven fra 1994. Og alle danske virksomheder har siden 2001 haft objektivi ansvar for at fjerne jordforurening, noterer Mads Kobberø.

Det interessante politiske spørgsmål er så, hvor mange nye virksomheder, der vil blive omfattet. Svaret kendes af gode grunde endnu ikke.

Erstatning – men ikke som i USA

Der er altid opmærksomhed på omkostningerne, når der indføres ny lovgivning på miljøområdet. Konsekvenserne af et udvidet erstatningsansvar er en nyskabelse for mange virksomheder – og de økonomiske konsekvenser for virksomhederne er endnu ukendte. Det er naturligt nok med opmærksomheden, mener Mads Kobberø, men han vil gerne afdramatisere:

„Det skulle være sket for længst. Men i efteråret skal det ske: Folketinget indfører ny lovgivning om virksomhedernes miljøansvar og erstatningsansvar.“

- Langt de fleste miljøskader vil være overskuelige – også erstatningsmæssigt – set fra virksomhedens synsvinkel. Produktionstab og omkostninger i den forbindelse vil overgå de fleste miljørisici, siger Mads Kobberø.

Han kender fx ikke eksempler på virksomheder, der har måttet lukke på grund af omkostninger ved en miljøskade. Der er mange virksomheder, der har måttet bære store omkostninger til at reducere udledninger, men det er en fremadrettet aktivitet – et miljøreguleringskrav – ikke et erstatningskrav, påpeger han.

OBS! Worst Case

- Der hvor vi venter i spænding, det er den enkelte

virksomheds worst case. Vil vi nu se en ny type worst case? Vil virksomheden komme til at hænge på noget, som ikke tidligere var relevant, fordi det ikke udløste tab i ordets erstatningsretlige betydning? Det er interessant og kræver opmærksomhed, for vi ved ikke hvor langt det kan gå, siger Mads Kobberø.

Lovforslaget i foråret omtalte et begreb som „kompenserende foranstaltninger“. Det kunne fx indebære, at en virksomhed, hvis produktion har været årsag til at liv og vegetation i en sø døde, skulle betale for oprensning af en anden sø.

- I „gamle dage“ ville man blot se på, om en fisker eller en lodsejer havde lidt et konkret tab. Den usikkerhed er belastende for virksomhederne. Den bør man rette fokus på, mener Mads Kobberø.

„Det nye er, at man skal genoverveje sin worst case på hvert enkelt område.“



Han påpeger, at det indebærer, at virksomhederne skal spørge sig selv, om de stadig kan overskue deres worst case. Den kan ændre sig markant. Er det luft, er det kemikalier, er det en gylletank? Og hvis det går galt, hvor galt kan det så gå? Er det, at der i to måneder ikke er fisk på en given strækning, men så kommer livet tilbage? Eller kan det have mere dramatiske og længerevarende konsekvenser? Det nye er, at man skal genoverveje sin worst case på hvert enkelt område.

- Så det er dér, man skal kigge på sine forsikringer – eller på sin selvrisiko. Det er samtidig en udfordring for forsikringsbranchen, som skal kunne gennemskue den nye worst case. Der vil jeg godt sende det budskab til forsikringsselskaberne, at man jo godt kan vurdere en worst case så højt, at man gør produktet mere eller mindre usælgeligt. Man må finde den realistiske worst case – ellers kan man godt melde sig ud. Den i forvejen svære worst case bliver lidt sværere endnu. Det er en udfordring for selskaberne, siger miljøadvokaten.

- Og virksomhederne på deres side skal overveje, om det stadig er holdbart at være selvforsikrende. Det vil være den store opgave, mener Mads Kobberø.



Global Marsh på flere krav

Den seneste tids debat om kapitalfonde både i Danmark og internationalt har været centreret omkring kapitalfondenes indvirkning på deres omverden.

Af Johan Scheye Koop

Den meget fokus på kapitalfondenes rolle i samfundet gav anledning til, at Marsh' Private Equity and M&A Practice tidligere i år iværksatte en undersøgelse af, hvilke krav og trusler kapitalfonde møder fra omverdenen, for derigennem at bidrage til en forståelse af nogle af de emner, der fremover vil være med til at forme branchen.

Undersøgelsen tager sit udgangspunkt i Marsh' egen database over krav rejst mod Marsh' kunder. Samtidig har Marsh bedt Mergermarkets research afdeling om at gennemføre en fortrolig rundspørge omfattende 150 kapitalfonde verden over samt rådgivere og leverandører tæt på kapitalfondene (som f.eks. advokater og forsikringselskaber). Mergermarket har undersøgt forventningerne til, hvilke krav kapitalfonde vil blive

mod dem. Hele 47 procent af de adspurgte forventede en stigning i antallet af krav. Kun 6 procent forventede et fald.

Minoritetsaktionærer rejser flest krav

Hvad der ligeledes er tankevækkende ved undersøgelsens resultater er, at der er en væsentlig forskel på kapitalfondenes opfattelse af, hvem der fremover vil rejse krav mod dem og Marsh' historiske data om faktisk rejste krav. Kapitalfonde forventer, at krav fremover først og fremmest vil være foranlediget af myndighedsaktioner. Hele 83 procent af alle respondenter nævnte myndigheder som en sandsynlig kilde til krav mod kapitalfonde. Det står dog i stærk kontrast til de faktiske krav, hvoraf kun 2 procent er foranlediget af myndigheder. Minoritetsaktionærer i de virksomheder som kapitalfonde har investeret i står for langt den største del af krav rejst mod kapitalfonde. Krav fra minoritetsaktionærer udgør næsten halvdelen af alle krav i USA (46 procent) og op mod en fjerdedel af alle krav i Europa (21 procent).

Marsh er ikke overrasket over den høje andel af krav fra minoritetsaktionærer. Kapitalfondenes repræsentanter kan i omgivelsernes øjne indtage en dobbeltrolle i form af deres deltagelse i bestyrelsesarbejdet i porteføljevirkomheder, dels gennem indtagelse af eksterne bestyrelsesposter og dels som repræsentanter for en investor - kapitalfonden. Denne unikke situation kan bidrage til en opfattelse af, at kapitalfondenes repræsentanter befinder sig i en interessekonflikt og

„Minoritetsaktionærer i de virksomheder som kapitalfonde har investeret i står for langt den største del af krav rejst mod kapitalfonde.“

mødt med fremover. Derefter har Marsh sammenholdt sine egne data om reelt rejste krav med kapitalfondenes forventninger.

Undersøgelsen viser først og fremmest, at kapitalfonde forventer en stigning i antallet af krav rejst

Marsh undersøgelse peger på krav mod kapitalfonde

dermed foranledige at f.eks. minoritetsaktionærer rejser krav om en forkert håndtering af en interessekonflikt.

Færre børsretlige krav – flere mod kapitalfonde

Selv om vi på baggrund af en undersøgelse udarbejdet af Marsh' søsterselskab, NERA Economic Consultants, de seneste to år har observeret et fald i børsretlige krav i USA på op mod 45 procent, er det absolut ikke en tendens vi kan genkende fra kapitalfonde. Nogle forsikringsselskaber har ligefrem noteret en fordobling i antallet af krav rejst mod kapitalfonde.

Der er en tendens til, at kapitalfonde i stadig stigende grad bliver opfattet som „de facto“ moderselskaber for de virksomheder de investerer i, nærmere end blot en passiv investor. Det gør kapitalfonde til et attraktivt mål for krav og retssager på et meget tvivlsomt juridisk grundlag, fordi der som oftest ikke er nogen som helst mulighed for at selve kapitalfondens formue eller management selskabet tilknyttet kapitalfonden kan blive gjort ansvarlig.

Kapitalfonde skærper opmærksomheden på risici

Størrelsen og kompleksiteten af de transaktioner, kapitalfonde indgår i, samt den voldsomme vækst branchen har gennemgået - og fortsat gennemgår – har skærpet kapitalfondenes fokus på risiko. Marsh oplever således, at kapitalfonde er meget opmærksomme på identifikation og håndtering af risici, samt at de er proaktive i deres tilgang til risikostyring og aktivt har taget „best in class“ risikostyringsprocesser til sig, ikke kun på fondsniveau, men også i deres porteføljevirkomheder.

Marsh' Private Equity and M&A Practice (PEMA)

tilbyder strategisk risikorådgivning, due diligence og ressourcer til facilitering af transaktioner gennem hele livscyklusen for en kapitalfonds investering samt i forbindelse med virksomheders industrielle transaktioner.

PEMA beskæftiger mere end 200 specialister verden over, hvoraf de 70 er placeret i Europa. PEMA deltog i 2006 i mere end 500 transaktioner. Johan Scheye Koop er Private Equity and M&A Practice Leader i Danmark.

PEMA's rådgivning er fokuseret på fire hovedleverancer:

- Risk Management & forsikrings Due Diligence.
- Transaktionsforsikringer (f.eks. forsikring af indeståelser og garantier, miljøgarantier og retssager i forbindelse med køb og salg af virksomheder).
- Post acquisition service (Risk Management assistance til f.eks. at bringe en opkøbt virksomhed op på niveau med købers eksisterende Risk Management processer).
- Private Equity Management Liability (en kombination af en professionel ansvarsforsikring og en bestyrelsesansvarsforsikring, der er særligt rettet mod beskyttelse af kapitalfonde og deres repræsentanter).

World Economic Forum Report: I sidste nummer af Risiko Orientering indledte vi en serie artikler om risikoscenarier, der er beskrevet i Global Risks 2007 (rapporten der blev udgivet af World Economic Forum tidligere i år og diskuteret indgående på Davos mødet).

I denne udgave vil vi referere scenariet om global opvarmning – et scenarie der i ubehagelig grad synes at have haft forudannelser om nogle af de hændelser, der faktisk er indtruffet i sommerens løb.

Af Anne Worm-Petersen

Massive oversvømmelser i det sydlige Asien fører til misvækst og ødelæggelse af årets høst og derefter en massiv flugt fra de berørte landområder. Dette fører til konflikter i grænseområdet mellem Bangladesh og Indien, mens tusinder flygter fra den humanitære katastrofe.

mindst på grund af den forestående afholdelse af olympiske lege i Beijing kan myndighederne ikke effektivt bringe urolighederne til ophør.

I Nordamerika stiger befolkningens bekymring over klimaforandringerne – ikke mindst understøttet

Scenarium Global op

I Amerika er olieforsyningen meget reduceret efter tropiske storme i den Mexicanske Golf. Da man samtidig oplever en usædvanlig hård vinter i Nordamerika, stiger oliepriserne voldsomt, og de lokale oliereserver bliver udtømt. Ved udgangen af året kan det gøres op, at den globale temperatur dette år totalt set har ligget 1,5 grader celsius over gennemsnittet.

Kinas 28 år med uafbrudt økonomisk vækst afbrydes på grund af stigende modvilje mod ødelæggelsen af miljøet og mod den store ulighed mellem de forskellige områder i Kina. Omkring 150 mio. kinesere er på stadig rejse mellem land og by og mange lever på sultegrænsen med dårligt betalte deltidsjobs. Myndighederne prøver at dysse borgerlige uroligheder ned gennem at udsende upålidelige officielle oplysninger og statistikker. Ikke

af den videnskabelige verdens konsensus om, at klimaforandringen er en realitet. De høje oliepriser medfører, at amerikanerne mister investeringslysten, og priserne på fast ejendom falder markant. Der er et udbredt krav i befolkningen om radikale tiltag. I forsøg på at imødekomme sådanne krav indfører USA et nationalt program for handel med fossile brændstoffer og indfører støtteordninger for naturbevarelse og for alternativ energi – ikke mindst bio-brændstof. Denne politik får stor betydning for farmerne i midtvesten. De konservative politikere i USA støtter politikken, som de ser som en sikring af USA's uafhængighed af udenlandsk energi. USA's politik får den uforudsete konsekvens, at der opstår akut konkurrence om landbrugsområder, med deraf følgende prisstigninger på landbrugsejendomme.



I mellemtiden beslutter Kina, at den eneste praktiske mulighed for at imødekomme sit energibehov er atomenergi – med kulfyrede kraftværker til at dække behovet indtil det fornødne antal atomkraftværker er bygget. Det kinesiske styre iværksætter infrastruktur-

samfund må nogle år senere erkende, at Iran er i stand til at producere beriget uran.

Bekymringerne vedrørende den globale udvikling bevirker, at risikopræmier stiger og aktiemarkedet falder. I USA og Europa udhules værdien af pensionsordningerne og regeringerne i disse lande bliver presset til at øge de offentlige pensionsbetalinger, hvilket igen forringer de vestlige landes nationaløkonomi.

Opvarmning

projekter i stor stil og indgår kolossale kontrakter om køb af uran.

De høje oliepriser vedvarer i en periode på over 3 år, og udviklingslande følger i Kinas spor og forlanger suveræn

„Bekymringerne vedrørende den globale udvikling bevirker, at risikopræmier stiger og aktiemarkedet falder.“

kontrol over deres adgang til atomenergi. Dette sætter det internationale nukleare ikke-spredningsprogram under stadigt stigende pres, og det internationale

Risiko eller mulighed?

Det ligger uden for den enkelte virksomheds kontrol at forhindre global opvarmning, men hver virksomhed kan have en politik for at mindske sit eget bidrag hertil. Virksomheder kan endvidere lægge en forretningsstrategi, der sætter den i stand til at levere konkurrencedygtige produkter eller ydelser, der kan anvendes i indsatsen mod global opvarmning. Global opvarmning er således langt fra kun en risiko, men i betydelig grad også en mulighed.

Hvis virksomheden har produktionsfaciliteter i områder, der er udsat for en stigende risiko for oversvømmelser, storme eller andre fænomener, der følger af global opvarmning, bør man selvfølgelig analysere den konkrete risiko og lave en plan for, hvorledes risikoen reduceres. Om nødvendigt ved at flytte produktionen til en mere sikker lokation. Marsh har betydelig erfaring i at udarbejde sådanne analyser for produktioner overalt i verden.

Du kan hente den fulde rapport på <http://mmc.com/knowledgecenter/globalRisks.php>

„Ved en garanti er det vigtigt at bruge den straks. Undersøg, anmeld – selvangiv – til miljømyndigheden. Ellers er det svært at påvise, hvem der har ansvaret.“
Johan Scheye Koop, Marsh

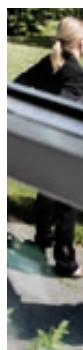
Muligheder for risiko Risiko for muligheder

Sådan stod der på lærredet, da en bred kreds af erhvervsfolk mødtes på Varna Palæet i det varme forår.

Af Anders Krarup. Fotos af Rasmus Baaner

- Det er ikke et emne vi drøfter så ofte med vores kunder. Det sker oftest i forbindelse med transaktioner omkring køb og salg. Og det er jo et paradoks: risikoen er der jo ikke kun ved køb og salg, noterede administrerende direktør Jens Brandum i sin velkomst.

Fremmødet og debatten viste, at Marsh kommer til at tale mere miljø fremover. Samfundet fokuserer mere og mere på miljøspørgsmål, lovgivningen ændres og strammes – og virksomhederne må selvfølgelig



„Forsikringselskaberne har jo ingen interesse i at komme med klare definitioner eller skrive noget klart. Det er jo en faktor, når forsikringskrav skal afvises.“

Bernt Sandell, Marsh



følge med. For mange virksomheder er det ligefrem et konkurrenceparameter at være foran både debat og lovgivning.

Marsh havde valgt at lægge dette seminar i Århus på opfordring fra en række jyske kunder. Det hindrede nu ikke, at en del deltagere havde taget turen fra København og Nordsjælland for at følge foredrag om styring af forsikrings- og miljørisici i forbindelse med Mergers & Acquisitions, Due Diligence, arbejdsmiljø og miljøansvar.

Og apropos miljø: Billederne lyver ikke. Det var en af de dage, hvor solen skinnede fra en skyfri himmel, skoven var lysegrøn og parken omkring Varna lokkede. Men det gjorde foredragene om miljø og miljøansvar også.

Læs også interviewet med advokat Mads Kobberø fra advokatfirmaet Bech-Bruun i dette nummer af Risiko Orientering.

Hvordan får direktionen udbytte af sin Risk

Marsh sætter i en artikelserie fokus på Risk Managerens rolle i virksomheden – nu og fremover. Gennem artikelserien ønsker vi at bidrage til udbredelsen af Risk Manager rollen i danske virksomheder, og at medvirke til en bedre forståelse af mulighederne for at skabe værdi gennem en intelligent anvendelse af Risk Management.

Den første artikel blev bragt i forrige nr. af Risiko Orientering.

Af Jens Brandum og Johan Scheye Koop

Over halvdelen af økonomidirektørerne ser et bredere fokus i virksomhedens risikostyring som en af de vigtigste grunde til at have en Risk Management funktion. Det fremgår af en europæisk undersøgelse, som vi omtalte i sidste udgave af Risiko Orientering. („Expanding Risk Management to address more risk“). Næsten lige så mange besvarelser indikerede, at Risk Management funktionens vigtigste formål er at gøre forretningen i stand til at tage bedre investeringsbeslutninger. Begge formål kræver en høj grad af involvering af Risk Management funktionen i de vigtigste forretningsmæssige processer i virksomheden.

Dette står i kontrast til, at vi ofte ser at Risk Managere bruger det meste af deres sparsomme tid og ressourcer på at optimere virksomhedens forsikringsprogram gennem et stærkt fokus på lavere forsikringspræmier og bedre forsikringsvilkår. Vi må således antage, at der i dag er en vis ubalance mellem direktionens forventninger og Risk Managerens resultater.

Vi vil kigge nærmere på, hvad topledelsen kan gøre for at få et udbytte af sin Risk Manager, der harmonerer bedre med topledelsens ønsker, som omtalt i Marsh' europæiske undersøgelse.

Vi påstår, at en Risk Manager har meget at se til. Årsagen til dette kan selvfølgelig være generel og

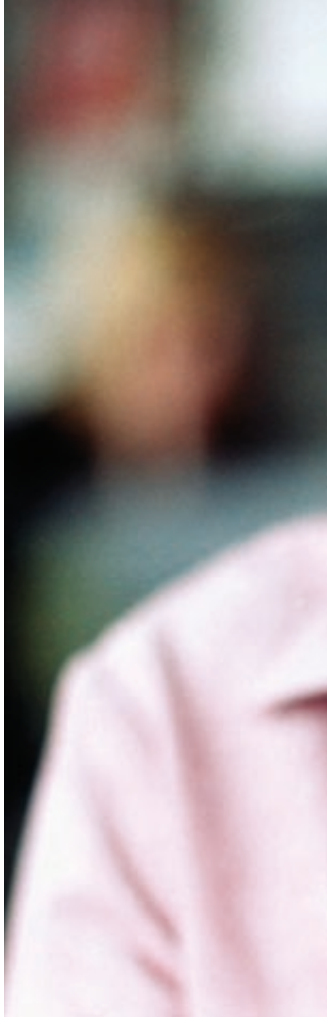
velbegrundet travlhed, men vi tror at en anden væsentlig årsag er det store spænd af opgaver rollen ofte har. I de fleste virksomheder skal Risk Manageren både håndtere de traditionelle opgaver som omfatter udvikling og administration af virksomhedens forsikringsprogram, og ligeledes omfatter de „nyere“ opgaver som omfatter egentlig risikostyring – dvs. udbredelse af og ledelse af Risk Management i hele virksomheden på tværs af funktioner og divisioner. I meget store virksomheder er disse opgaver fordelt på to roller – en Insurance og Claims Manager og en Enterprise Risk Manager (nogle gange kaldet Risk Officer). Denne opdeling kræver dog

„Vi vil kigge nærmere på, hvad topledelsen kan gøre for at få et udbytte af sin Risk Manager.“

en vis størrelse af virksomhed. Men derudover dækker opdelingen ofte også over det forhold at de opgaver, der ligger i de to typer roller har forskellige succeskriterier og krav til kompetencer. Men lad os her se på Risk Manager rollen under et, idet det er tilfældet i de fleste danske virksomheder.

bedre Manager?





„Det er afgørende, at topledelsen følger op på andet end Risk Managerens traditionelle opgaver som f.eks. forsikringsprogrammet.“

Hvad måles Risk Manageren typisk på?

I løbet af et normalt finansår møder topledelsen typisk Risk Manageren i følgende situationer:

- Fornyelse af forsikringer
- Udarbejdelse af afsnit om risikostyring til årsrapport
- Rådgivning ved større skader

I disse sammenhænge er der fokus på netop de områder, som vi typisk ser Risk Managere anvender meget af deres tid på at optimere, nemlig:

Område:	Målepunkt:
Fornyelse	Præmieniveau/vilkår
Årsrapport	Virksomheden tilstrækkeligt forsikret?
Større skader	Er skaden dækket?

Ofte giver Risk Managerens chef ubevidst udtryk for, at ovennævnte er de vigtigste succeskriterier. Det er jo disse punkter chefen gør til agendaen i dialogen. Som det fremgår, er der ikke nogen umiddelbar sammenhæng mellem ovenstående målepunkter, og det udbytte økonomidirektørerne fra Marsh’ undersøgelse primært forventer sig af deres Risk Management funktion. På den anden side er det ikke overraskende, at Risk Managere anvender deres tid på at optimere netop de områder, som deres topledelse udviser stor interesse i at følge.

Selv i tilfælde, hvor der ligger en fælles ambition fra Risk Manageren og topledelsens side om at opbygge en bredere snitflade i Risk Management arbejdet og at integrere Risk Management stærkere i forretningen, vil det ikke overraske os, hvis disse aktiviteter bliver nedprioriteret af Risk Manageren i forhold til ovenstående opgaver, alene på grund af topledelsens fokusering på de mere traditionelle fokusområder. En interesse der ofte kan opstå meget pludseligt som følge af spørgsmål eller krav stillet fra bestyrelsesmedlemmer, kunder, banker, divisionsdirektører eller i forbindelse med større skader.

Sæt klare mål for Risk Managerens vigtigste opgaver

Det er afgørende, at topledelsen følger op på andet end Risk Managerens traditionelle opgaver som f.eks. forsikringsprogrammet, skader osv. Topledelsen bør ofte ligefrem forudsætte, at de traditionelle opgaver naturligvis er effektivt håndteret af virksomhedens Risk Management funktion. I stedet bør topledelsen fokusere deres tid med Risk Manageren på at diskutere udvikling af funktionens perspektiv på risiko samt udarbejde strategier for yderligere integration af Risk Management funktionen i forretningen. I samme ånd bør Risk Manageren ej heller primært måles på forsikringsprogrammet eller skadesudviklingen, men nærmere på sin evne til at involvere sig i de værdiskabende processer i forretningen samt sin deltagelse i relevante projekter (f.eks. en driftstabsanalyse eller et Business



Continuity projekt i forbindelse med en outsourcing overvejelse).

Følgende punkter kan være en inspiration til opsætning af Key Performance Indicators for fremtidens Risk Manager:

- Risk Reviews afholdt med 5 divisionschefer i hvert kvartal.
- 10 vigtigste risici for divisionen beskrevet og kvantificeret i samarbejde med divisionschefen.
- Risikoaspekter af et givet projekt belyst gennem deltagelse i projektgruppen.
- Tilfredshedsundersøgelse af Risk Reviews (hvilket forudsætter en løbende måling hos Risk Management funktionens interne kunder).

Hvad med de traditionelle områder?

Med mere fokus på de områder, som topledelsen forventer af Risk Manageren, vil der alt andet lige være færre ressourcer og tid til rådighed til at håndtere de traditionelle områder som f.eks. forsikringsprogram og skadesbehandling. På dette punkt bør topledelsen og Risk Manageren også indgå en dialog omkring den fremadrettede håndtering af området. Der er adskillige muligheder for effektiv håndtering af traditionelle Risk Management opgaver, herunder outsourcing, opgradering af Risk Management funktionen til også at inkludere en Claims & Insurance funktion eller

alternativt bevidst søge de administrativt letteste forsikringsløsninger.

Det er dog afgørende for at opnå succes med et sådant initiativ, at topledelsen reelt accepterer de modificerede målepunkter for Risk Manageren, og dermed ikke fremadrettet alene stiller krav om rapportering på de traditionelle områder i samme grad som tidligere. Er forsikringsadministrationen outsourcet, bør det således være outsourcing partneren, der producerer rapporter og præsentationer om forsikringsprogrammet og skadesituationen til bestyrelse og direktion. Risk Manageren skal derimod alene måles på sin evne til at få sin rådgiver (f.eks. en forsikringsmægler som Marsh) til at levere kvalitetsydelser til rette tid og pris.

Hvis ikke dette skifte i topledelsens fokus gennemføres parallelt med de nye målepunkter, vil det ikke være muligt for Risk Manageren at levere de efterspurgte ydelser til topledelsen, da udviklingsarbejdet løbende vil blive forstyrret af tunge forsikringsadministrative opgaver, der potentielt kan være af kritisk betydning som f.eks. en fornyelse eller en storskade.

I næste nr. af Risiko Orientering vil vi diskutere, hvad Risk Manageren selv kan gøre for at præstere endnu bedre og ikke mindst komme nærmere økonomidirektørernes forventninger.

Er standardkontrakten god nok?
 Har mellemhandleren ansvar?
 Hvem har produktansvaret?
 Hvor afgøres en tvist?
 Er de immaterielle rettigheder sikret?

Der er masser af spørgsmål i Legal Risk Management. Her er nogle af svarene:

Virksomhedsrelevante risici kan opdeles i tre kategorier eller miljøer - afhængigt af virksomhedens mulighed for at påvirke de begivenheder, som vil kunne udløse risikoen.

Risici, hvor virksomheden har ingen eller kun ringe mulighed for at påvirke de begivenheder, som vil kunne materialisere risikoen, henhører til virksomhedens makromiljø.

Risici, hvor virksomheden har moderat mulighed for at påvirke de begivenheder, der vil kunne materialisere risikoen henhører til virksomhedens eksterne miljø, og er typisk centreret omkring virksomhedens værdikædesystem (relationen til andre eksterne aktører).

Risici, hvor virksomheden har stor mulighed for at påvirke de begivenheder, der vil kunne materialisere risikoen, henhører til virksomhedens interne miljø, og er typisk centreret omkring virksomhedens egen værdikæde.

Legal Risk Management, der som regel varetages af virksomhedens juridiske afdeling, fokuserer, i forhold til andre risikostyringsværktøjer på alle disse miljøer.

I denne artikel vil der dog kun blive sat fokus på Legal Risk Management i forhold til virksomhedens eksterne miljø – eller Contractual Risk Management (CRM).

Legal Risk Management

Virksomhedens forhold til omverdenen er i høj grad baseret på indgåede kontrakter – både skriftlige og mundtlige – og kvaliteten af virksomhedens kontrakter vil kunne få væsentlig indflydelse på virksomhedens værdi. Det samme gælder for virksomhedens risici.

Af Arne Vatnhamar

I forhold til virksomhedens strategier for risikostyring kan Contractual Risk Management anvendes til at minimere konsekvensen af en risikos materialisering. Derimod kan sandsynligheden for materialiseringen kun sjældent styres med kontrakter. På denne måde kan Contractual Risk Management kategoriseres som proaktiv reaktionær risikostyring.

Konsekvenserne af kontrakter med dårlig kvalitet fordrer, at kontraktindgåelse bør være en del af virksomhedens risikostyring, og virksomhedens juridiske

rådgiver – intern eller ekstern – bør inddrages i risikostyringsprocessen.

For at effektivisere kontraktindgåelsen, uden at slække på kravene til hvor stor en risiko virksomheden ønsker at påtage sig, bør virksomheden i høj grad anvende standardaftaler, og kun i særlige tilfælde fravige disse og lave individualiserede kontrakter.

Standardaftaler har den fordel, at de udover at minimere de aftaleretlige risici, normalt forbedrer virksomhedens forhandlingsudgangspunkt betragteligt, lige som virksomhedens forhandlere hurtigt bliver fortrolige med opbygningen og ordlyden af aftalerne. Herudover har brugen af standardaftaler den fordel, at virksomheden på forhånd har haft mulighed for at inkorporere virksomhedens risikotolerance i sine kontrakter.

Da kontraktforhandlinger normalt er et spørgsmål om at give og tage, er det vigtigt, som en del af virksomhedens Contractual Risk Management, at virksomheden udarbejder rutiner til sikring af, at væsentlige bestemmelser i standardkontrakterne ikke forhandles ud eller ændres – i hvert fald ikke før virksomhedens juridiske rådgiver har haft lejlighed til at vurdere konsekvenserne heraf. Udarbejdelsen af rutiner bør dog ikke kun fokusere på ændring af standardkontrakter, men bør også tage højde for indgåelse af individuelle kontrakter.

Virksomheden kan således med fordel udarbejde standarder eller manualer til brug ved kontraktindgåelse. Sådanne manualer vil kunne forbedre den juridiske kvalitet af virksomhedens aftaler, forankre viden omkring kontraktforhandlinger i virksomheden, og sidst men ikke mindst, være med til at sikre, at virksomheden ikke påtager sig unødige risici.

En manual vil altid skulle udarbejdes ud fra virksomhedens konkrete forhold og vil derfor indholdsmæssigt variere fra virksomhed til virksomhed.

Virksomheden vil med fordel kunne udarbejde manualen som et elektronisk arbejdsværktøj, der kan anvendes i den konkrete kontraktindgåelsessituation. Det er min erfaring, at enkelte virksomheder, hvor majoriteten af virksomhedens mange aftaler indgås af medarbejdere med lille eller ingen erfaring i kontraktforhandling, med fordel har automatiseret kontraktindgåelsesprocessen med elektroniske hjælpe-



værktøjer. På baggrund af de oplysninger medarbejderen „foder“ systemet med ved en kontraktforhandling, genereres en kontrakt, eller medarbejderen får oplysning om, at vedkommende ikke har kompetence til at indgå nærværende kontrakt, og at denne skal forelægges en af vedkommendes foresatte til gennemsyn og eventuelt underskrift.

Anvendelsen af standardkontrakter har typisk størst risikostyringsmæssig betydning for virksomheder, som indgår mange aftaler med lave kontraktsummer, og som hver især er af strategisk lille betydning. I disse tilfælde vil det som regel ikke være økonomisk rationelt at forelægge hver enkelt kontrakt for den juridiske rådgiver.

„Virksomheden kan således med fordel udarbejde standarder eller manualer til brug ved kontraktindgåelse.“

Indholdet af virksomhedens kontrakter vil i høj grad afhænge af virksomhedens individuelle forhold, lige som virksomhedens forhandlingsstyrke vil have stor betydning. Der er dog enkelte forhold, som jeg mener, at virksomheden bør have særligt fokus på i forbindelse med kontraktindgåelsen, og som jeg kort vil berøre her:

Der er masser af spørgsmål i Legal Risk Management



1. Produktansvar og ansvarsbegrænsninger/-fraskrivelser
2. Lovvalg
3. Immaterielle rettigheder

For så vidt angår produktansvaret bør virksomheden være opmærksom på, at der i EU gælder et objektivi ansvar for skader på personer eller „forbrugerting“ forvoldt af producenter samt importører af varer fra lande uden for EU's produkter, jf. § 6, stk. 1, jf. § 2, jf. § 4, stk. 1 og 2 i bekendtgørelse nr. 261 af 20. marts 2007 af lov om produktansvar (produktansvarsloven).

For så vidt angår melleghandlerens hæftelsesansvar (ansvar for producenten), er dette blevet noget diffust efter EF-Domstolens afgørelse i Skov Æg-sagen (sag C-402/03). Melleghandlerens objektive ansvar for producentens direktivbaserede objektive ansvar, er med den seneste ændring af produktansvarsloven blevet erstattet med et objektivi ansvar for producentens culpa-ansvar – altså en lempelse af hæftelsesansvaret. Samtidig hermed er melleghandlerens selvstændige produktansvar, som tidligere beroede på dansk rets almindelige erstatningsregler, blevet skærpet til et præsumptionsansvar (culpa med omvendt bevisbyrde).

I forbindelse med virksomhedens produktansvarsmæssige risici, vil ansvarsbegrænsninger/-fraskrivelser udgøre en vigtig brik i virksomhedens risikostyring. Det vil ikke være muligt for virksomheden at fraskrive sig ansvaret for forhold, der vil falde ind under produktansvarsloven, lige som muligheden herfor vil være yderst begrænset, såfremt virksomhedens kunder er forbrugere. Er der derimod tale om erhvervsforhold, er situationen ganske anderledes, og virksomheden bør anvende muligheden for at fraskrive sig/begrænse sit ansvar i dens risikostyring. Marsh Risiko Orientering omtalte et par væsentlige afgørelser på dette område i nr. 2/2006.

Det gælder som altovervejende hovedregel i dansk ret, at en aftale mellem to parter ikke er gældende over for tredjemand. Tredjemand kan således uanset hvad kontraktparterne har aftalt indbyrdes som altovervejende hovedregel gøre sit krav gældende mod den skadevoldende kontraktpart. Uanset denne begrænsning i aftalefriheden kan virksomheden begrænse sit ansvar i disse tilfælde ved at aftale, at kontraktparten forpligter sig til at holde virksomheden skadesløs for krav rejst af tredjemand.

For så vidt angår lovvalget, er det af stor betydning,

at virksomhedens kontrakter underlægges et lands love, hvis indhold virksomheden er bekendt med, således at udfaldet af eventuelle tvister med nogenlunde sikkerhed kan forudsiges. Hvis der ikke aftales hvilken lov kontrakten skal underlægges, vil lovvalget blive afgjort efter de internationale privatretlige regler. Af disse er de vigtigste lovvalgsregler:

1. Haager-konventionen
2. Rom-konventionen
3. I sager om erstatning uden for kontrakt vil loven i det land, hvor skaden er indtruffet blive langt til grund (lex loci delicti)
4. CISG (FNs konvention om kontrakter for international varehandel)

Endelig bliver immaterielle rettigheder ofte glemt i virksomhedens kontraktforhandlinger, selv om disse rettigheder mange gange er nøglen til virksomhedens succes. Både i relation til medarbejdere, leverandører og kunder bør rettighederne til sådanne aktiver afklares i virksomhedens kontrakter.

Af særlig interesse i forbindelse hermed skal fremhæves relationerne til virksomhedens Supply Chain Management og Customer Relations Management. Det er typisk, at systemleverandører samt kernekunder er involverede i fokusvirksomhedens produktudvikling, hvorfor ejerskabet til de immaterielle rettigheder bør afklares i de aftaler, der regulerer fokusvirksomhed/leverandør- og kundeforhold.

„Det gælder som altovervejende hovedregel i dansk ret, at en aftale mellem to parter ikke er gældende over for tredjemand. Tredjemand kan således uanset hvad kontraktparterne har aftalt indbyrdes som altovervejende hovedregel gøre sit krav gældende mod den skadevoldende kontraktpart.“

Ny captive organisation i Danmark tilbyder nye forsikringsløsninger på arbejdsskadeområdet.

Marsh er ved at opbygge egen organisation i Danmark og Sverige omkring de såkaldte „captives“. Et captive er et forsikringselskab, der er ejet af en virksomhed, og som kun forsikrer virksomhedens egne risici.

Af Lars Andersen

En af de interessante forsikringsbrancher er den lovpligtige arbejdsskade-forsikring. En forsikring, der gentagne gange har oplevet præmiestigninger hos de almindelige forsikringselskaber. Som konsekvens heraf har nogle danske virksomheder fundet alternative løsninger til finansiering af arbejdsskader ved hjælp af de såkaldte captive forsikringselskaber.

I Danmark er der i øjeblikket fire virksomheder, der har placeret den lovpligtige arbejdsskade-forsikring i deres eget captive.

Det har vist sig at være en ganske god forretning at deltage i risikofinansieringen af arbejdsskader.

Specielt virksomheder med styr på arbejdsmiljøet har gavn af at starte et arbejdsskade captive.

Tallene for 2006 viser en gennemsnitlig erstatningsprocent på arbejdsskade-forsikring for ovennævnte 4 captives på 82,6 – mens dette tal ifølge Finanstilsynet hedder 99,3 for den samlede arbejdsskade branche i 2006.

Fordelene ved et arbejdsskade captive er bl.a.:

- Et væsentligt styrket cashflow
- Indblik i hvorledes reserveerne reelt udvikler sig
- Reserveerne står på egne bøger og forrentningen tilfalder virksomheden
- Tiltag omkring arbejdsmiljø belønnes umiddelbart

Ulemperne er:

- Økonomisk risiko ved dårligt skadesforløb
- Fagligt indblik er en nødvendighed
- Binding af egenkapital

Ønsker du at høre mere omkring captives og arbejdsskade-forsikring og om hvordan Marsh kan hjælpe din virksomhed, er du velkommen til at kontakte Lars Andersen på tlf. 45 95 95 64 eller e-mail lars.andersen@marsh.com



Personalegoder skal være fleksible

Mange virksomheder tilbyder i dag en del goder ud over løn og pension – bl.a. i form af sundhedsforsikringer, aviser, internet, telefoni, kørselstilskud osv.

Af Lars Jensen

Men ofte tilbydes goderne „bare“ som en del af en samlet lønpakke, der kan virke attraktive for medarbejderen til en start, men som på længere sigt mister sin værdi. Simpelt hen fordi goderne blot bliver en fast del af lønnen.

Ved at tilbyde fleksible personalegoder med større valgfrihed og en årlig tilbagevendende mulighed for en ændring eller opdatering af goderne, bliver de mere synlige for medarbejderne, og kan dermed bevare den tiltænkte værdi for virksomheden.

Men fleksible personalegoder er tunge at administrere og implementere. Skal ordningen være en succes, kræver det både mange valgmuligheder for medarbejderne og en smidig gennemførelse for virksomheden.

I stedet for én hastighed på bredbånd skal der måske være flere at vælge imellem – alle har jo ikke det samme behov. Og i stedet for, at alle død og pine skal have Politiken ind ad brevsprækken, kunne der måske være ræson i alternativer som Computerworld eller Børsen. Eller måske skal der være mulighed for at fravælge det hele og „veksle“ goderne til løn eller ferie.

En sådan kompleksitet kan være næsten umulig at håndtere for selv en meget stor virksomhed, specielt da virksomhederne sjældent har dette område som speciale. Men effektiv outsourcing af administrationen kan løse en stor del af problemet.

Der findes flere systemer til håndtering af fleksible personalegoder på markedet – heriblandt MercerFlex – som kan varetage administrationen. Så slipper virksomheden for at bruge tid, penge og arbejdskraft på at implementere helt nye faciliteter i et eksisterende løn- og økonomisystem, ligesom der heller ikke skal afsættes interne ressourcer til løbende drift.

Mens der i princippet ikke er så stor forskel på den grundlæggende funktionalitet i de systemer, der findes på markedet, så er der til gengæld stor forskel på brugervenligheden, både i den direkte betjening og i den bagvedliggende infrastruktur.

Markedet har efterspurgt én samlet løsning, og hertil har Mercer udviklet Benefit Management. Konceptet tillader, at alle former for til- og fravalg af personalegoder kan outsources, ligesom håndtering af forsikrings- og pensionsordninger samt øvrige interne registreringsopgaver kan foregå uden virksomhedens daglige involvering.

Efter blot én enkelt registrering i virksomhedens HR- eller lønsystem bliver alle processer fuldt automatiserede. Mercers simple og brugervenlige onlinesystem gør desuden medarbejderne i stand til selv at vælge personalegoder uden HR eller økonomiafdelingens involvering.

En forudsætning for at det kan fungere tilfredsstillende er dog også, at leverandørerne er indstillet på individuelle valg og ikke lader det udvikle sig til en papirmølle – som det f.eks. kan være tilfældet i forbindelse med flytning af telefon og oprettelse af internetforbindelse. I stedet for at skulle sende papirer frem og tilbage mellem virksomhed, medarbejder og leverandør i ét væk, sørger Mercers Benefit Management for, at hele infrastrukturen er på plads i forvejen, så alt kan ordnes af medarbejderen direkte i et webmodul.

En virksomhed, der indfører fleksible personalegoder, kan høste yderligere fordele. Ellers „skjulte“ goder som tilskud til frokostordninger, gratis forfriskninger i løbet af arbejdsdagen, tilskud til sport, kurser, sociale arrangementer m.v. som hurtigt bliver taget for givet af medarbejderne i det daglige, kan synliggøres i forbindelse med de som regel årlige til- og fravalg af goder. Og dermed kan de også bevare den tiltænkte værdi for virksomheden.

For yderligere information om MercerFlex og Benefit Management kontakt venligst: Henrik Bodnia på tlf. 45 95 96 98, e-mail henrik.bodnia@mercer.com. Eller Jesper Steen Jensen på tlf. 45 95 96 57, e-mail jesper.steen.jensen@mercer.com



Kort Nyt

Marsh Industry Practices

Life Science

Den 10. og 11. oktober 2007 afholder Marsh sit årlige seminar inden for Life Science i Berlin. Emnerne, vil være koncentreret omkring temaet outsourcing, kliniske forsøg og det juridiske ansvar.

Alt sammen emner som er meget aktuelle for Biotech, Medicinal og Medical Device industrien. På seminaret vil der ligeledes blive præsenteret værktøjer til styring af kliniske forsøg i forhold til Marsh og forsikringsbranchen.

Ekspert og intellektuel viden fra en bred vifte af verdens førende risikokonsulenter og forsikringselskaber vil i løbet af disse dage berøre disse højaktuelle emner, som fylder meget i virksomhedernes risikostyring.

På www.marsh.dk kan du læse mere om indholdet af seminaret. I næste nummer af Risiko Orientering vil vi bringe nyt fra seminaret.

Kontakt Dorte Birkebæk på telefon 45 95 95 21 eller e-mail: dorte.birkebaek@marsh.com

Transport og logistik

„Keeping on the right road“

Som omtalt i sidste nummer har Marsh Europa fået foretaget en undersøgelse omkring „Risk in the transportation sector 2007“.

Undersøgelsen foregik blandt udvalgte internationale europæiske virksomheder. Rapporten er nu klar og bærer ovennævnte overskrift.

Marsh Europa afholdt i maj måned et internationalt seminar i Frankfurt, hvor ovennævnte også var på agendaen.

Vi ønsker at hjælpe virksomheder med at imødegå risici og vende dem til muligheder.

Formålet med ovennævnte tiltag er at forstå „Risk perceived to have the greatest financial impact“, og dermed vores mulighed for rådgivning til imødegåelse af identificerede risici.

Kontakt Henrik Larsen på telefon 45 95 95 50 eller e-mail: henrik.larsen@marsh.com

IT, Media og Telekommunikation

Som annonceret i sidste nummer af Risiko Orientering afholdt Marsh sit 11. årlige seminar inden for TMT. Temaet var „The rise of the virtual company - realities of the a virtual risk landscape“.

Også i år har Marsh modtaget store roser for dette seminar fra deltagerne. De højaktuelle temaer var den øgede outsourcing, som finder sted i denne industri, og hvilke store udfordringer dette medfører i form af ændret risikoprofil, herunder kontraktforpligtigelser.

Ligeledes var dækning for det finansielle tab i forbindelse med en ikke materiel skade genstand for drøftelse. Marsh har erfaret at forsikringsmarkederne nu er villige til at indgå i dialog og afdække denne type af behov i form af en forsikringsløsning.

Kravene til fortrolighed, cyber sikkerhed og datalagring, dels i forhold til virksomhedernes egne systemer og dels i forhold til fremmede personer/virksomheder, bliver konstant øget. Krisestyring i forhold til dette område bliver fortsat mere og mere aktuel.

Vi arbejder målrettet med vores kunder og drøfter løbende disse øgede krav som en naturlig del af Risk Management processens udvikling.

Kontakt Dorte Birkebæk på telefon 45 95 95 21 eller e-mail: dorte.birkebaek@marsh.com

Bygge- og anlægsindustrien

Hvordan håndterer du risici i en overophedet branche, med deraf større sandsynlighed for tab.

Vi dedikerer specialister til udelukkende at arbejde med risici relateret til bygge- og anlægsindustrien, hvilket giver os mulighed for at tilbyde rådgivning ud over traditionel forsikringsrådgivning.

Vi tilbyder ekspertise på tværs af landegrænser og industrier eksempelvis på disse områder:

- Energi og forsyningsindustrien
- Tunneller
- Store og komplekse byggeentrepriser

Vi agerer på vegne af alle interessenter, det være sig: bygherrer, entreprenører, rådgivende ingeniører og den offentlige sektor.

Vores rådgivning omfatter bl.a.:

- Optimering af forsikring / entreprisekontrakter, både før og efter indgåelse af kontrakt.
- Projektstyring af forsikringsrelaterede risici i hele entrepriseperioden.
- Skaderådgivning og forebyggelse med egne specialister/ingeniører

Kontakt Henrik Larsen på telefon 45 95 95 50 eller e-mail: henrik.larsen@marsh.com

Global Property Risk Practice udvides fortsat

Marsh arbejder fortsat med at integrere Property Practice i et samlet globalt netværk af kolleger til gavn for vores kunder, som får uhindret adgang til vores ekspertise, uanset hvor de befinder sig. Det betyder, at vores eksperter inden for Property Risk Practice kan bruge det globale netværk til f.eks.:

- Videndeling
- Bedste praksis
- „Best of Marsh“ til vores kunder
- Benchmarking
- Programudvikling og innovation inden for placering
- Tæt samarbejde med vores Risk Consulting-eksperter

Betydning for vores kunder

Formålet med Property Practice er at yde vores kunder den bedste service. En måde at gøre dette på er gennem Peer Reviews*. Til en Peer Review samler vi eksperter fra forskellige lande og verdensdele, som gennemgår et kundeprogram og kommer med idéer. Målet er at danne sig et bredt billede af de nyeste vilkår og betingelser, efterspørgslen på markedet og programstrukturer.

Et andet redskab, som vores kunder sætter pris på, er vores globale benchmarking-database. Vi har samlet oplysninger om værdier, priser, selvrisiko, minimums- og maksimumsgrænser fra en lang række brancher fra EMEA, USA og den asiatiske stillehavsregion. Selv om det ikke kan lade sig gøre at lave en fuldstændig benchmarking af virksomheder, fordi de har deres egen unikke risikoprofil, kan benchmarking give værdifulde oplysninger om alt fra priser til selvrisikostrategier.

Samarbejde på tværs af virksomheden

Inden for Property Risk Practice har „Property“ en bred betydning. Vi tror fuldt og fast på, at det er mere end blot et forsikringsprodukt. Vores mål er at yde den bedste rådgivning på tværs af kundens risikoeksponering ved at se på risikoreduktion, selvrisiko og risikooverførselsstrategier. Vi arbejder tæt sammen med vores Risk Consulting-kolleger og bestræber os på at sikre, at forsikringsselskaberne tager fuld højde for vores kunders forebyggelse af tab og virksomhedskontinuitetsprogrammer, når de prisfastsætter Property-programmer og angiver begrænsninger for vigtige dækninger som leverandørudvidelser.

Innovation

Med Property Risk Practice kan vi fokusere på udvikling af innovative produkter. Som svar på kapacitetskrisen i USA i forbindelse med orkaner udviklede Marsh MaRI, som tilførte markedet ny kapacitet.

Vi arbejder nu i tæt samarbejde med Marsh Risk Consulting på et supply chain driftstabsprodukt, som vil medføre risikooverførsel i forbindelse med immateriel skade i forhold til

en kundes indtægter på grund af afbrydelser i forsyningskæden. Vi forventer at introducere produktet i fjerde kvartal 2007.

Kontakt *Palle Kensø* på telefon 45 95 95 66 eller e-mail: *palle.kensoe@marsh.com*

** Peer Review er en benchmarking mod tilsvarende virksomheder.*

Seminar Supply Chain

Hold øje med seminaret 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 konsulentydelser.