

# Risc Consult

Buletin informativ editat de Marsh s.r.l.



## Riscul operațional în construcții

### Gestionarea riscurilor contractuale

(urmare din Risc Consult 4/2002)

Abilitatea de a înțelege, gestiona și controla riscurile contractuale este crucială pentru orice plan de execuție a unui proiect, înțelegerea corectă a drepturilor și responsabilităților companiei pentru fiecare contract încheiat fiind vitală pentru păstrarea profitabilității.

Evitarea și/sau atenuarea disputelor legate de îndeplinirea contractului este o strategie de management operațional care ar trebui implementată de toate companiile de construcții. Deși nu este întotdeauna 100% sigură, o asemenea procedură are de obicei ca rezultat creșterea profitabilității și consolidarea relațiilor cu clienții.

În cele ce urmează vă vom prezenta câteva modalități de atingere a acestui obiectiv.

#### Identificarea din timp a problemelor

Contractorul trebuie să identifice proactiv problemele și/sau evenimentele actuale sau viitoare care pot influența performanța unui proiect.

Activitățile critice din acest punct de vedere sunt recunoscute și plasate în planul de realizare a proiectului, ținându-se evidența progreselor înregistrate și alocându-se mereu personal și resurse

suficiente pentru respectarea termenelor. Atunci când este nevoie se alocă și personal administrativ pentru a urmări procesul de depășire a punctelor critice, reducându-se astfel șansele de apariție a unor întârzieri. În mod obișnuit, după finalizarea procesului, contractorul va renunța la personalul suplimentar, necesar doar în anumite faze ale lucrării, pentru a reduce cheltuielile generale ale proiectului.

Prin utilizarea perspectivei orientate asupra evenimentelor este mult mai probabil ca echipa de proiect:

- să păstreze registrele de costuri și de planificare separate și identificabile după articol;
- să detecteze nevoia de justificare cu documente a evenimentelor care au cauzat schimbări sau întârzieri;
- să îndeplinească notificările contractuale;

(Continuare în pagina 2)

#### Din cuprins

- 1 Riscul operațional în construcții
- 4 Integrarea în Uniunea Europeană și managementul riscului - provocări și oportunități
- 6 Contractul de asigurare

- să soluționeze eventualele dispute, obținând din timp acolo unde este necesar prelungiri pentru termenele de execuție și/sau respectarea termenelor de plată agreeate.

Morala este: "Identificarea la timp a problemelor înseamnă rezolvarea lor din timp."

### Notificarea la timp a problemelor

Odată identificate problemele sau evenimentele neprevăzute, contractorul are în general obligația de a anunța proprietarul de orice posibilă creștere a costurilor sau prelungire a termenului proiectului. Clauzele contractuale referitoare la schimbările de lucrări, lucrări suplimentare și întârzieri, conțin în general cerințe detaliate de notificare, însoțite de modalitățile și metodele de notificare ale părților în cauză.

Notificarea la timp a problemelor este esențială. Proprietarului trebuie să i se permită să lucreze cu contractorul pentru a atenua consecințele asupra costurilor sau programului de execuție a lucrărilor.

### Documentația privind problemele apărute

Crearea de documente separate, dedicate impactului specific cauzat asupra costurilor de o problemă identificată, ajută la păstrarea evidenței costurilor adiționale rezultate din problema sau evenimentul respectiv. Această documentație furnizează legătura necesară dintre cauză (problemă sau eveniment) și efect (depășirea costurilor, întârzieri etc.).

Separarea acestor costuri de lucrările de bază va izola costurile legate de problema sau evenimentul respectiv și va păstra integritatea evidenței costurilor pentru prezentările și negocierile viitoare.

Documentele care pot ajuta la determinarea cât mai clară a costurilor produse de probleme neașteptate includ:

- Estimările asupra costurilor de

schimbare a proiectului în urma evenimentului apărut;

- Revizuirea și aducerea la zi a schiței proiectului;
- Înregistrările zilnice privind activitatea desfășurată;
- Fotografii;
- Procese verbale ale ședințelor;
- Corespondența legată de problema sau evenimentul respectiv.

### Identificarea relațiilor de tipul cauză-efect

Pentru o determinare cât mai precisă a efectelor unui eveniment neprevăzut asupra planului de lucru este necesară actualizarea acestui plan astfel încât să includă întârzierile sau modificările cauzate de eveniment. Acest proces, împreună cu actualizările programate periodic, oferă posibilitatea cuantificării integrale a consecințelor evenimentului.

La fel ca în cazul procesului de stabilire a impactului asupra costului, aducerea la zi a planului de lucru este foarte utilă în evidențierea relației de tipul cauză-efect necesare soluționării eventualelor dispute, fără perturbarea activității.

Este recomandat să nu se aștepte finalizarea proiectului pentru a aborda rezolvarea problemelor apărute deoarece, după terminarea lucrărilor, discuțiile privind devierile de la proiect sunt în avantajul proprietarului, care se poate folosi de lucrare, amânând plata și finalizarea contractului până la încheierea negocierilor.

### Când începe finalizarea proiectului?

Dacă nu este gestionată corect, finalizarea proiectului poate influența negativ profitabilitatea oricărui proiect.

Pentru a preveni scăderea profitului în etapele finale ale proiectului,

trebuie ca acțiunile enumerate mai jos să fie întreprinse în etapele de început ale proiectului:

- Stabilirea obiectivelor și a limitelor legate de finalizarea proiectului în ziua încheierii contractului.
- Identificarea articolelor cerute prin contract, printre care se numără:
  - Schițe ale proiectului în formă finală;
  - Manuale de utilizare a echipamentelor;
  - Garanțiile;
  - Documentația finală a proiectului;
  - Documentația privind schimbările solicitate/apărute.
- Identificarea activităților principale în schița proiectului și monitorizarea progresului acestora.
- Actualizarea documentației pe măsura executării efective a fiecărei activități.

### Gestionarea proiectului de construcții prin intervenția timpurie

Poate cel mai important element în rezolvarea disputelor contractuale din cadrul unui proiect de construcție o constituie identificarea din timp a factorilor care pot conduce la întârzieri în derularea proiectului. Iată câteva exemple:

- Procesul de aprobare a fazelor critice ale proiectului;
- Lipsa unui plan al proiectului;
- Înțelegerea insuficientă a datorilor și obligațiilor stipulate în contract;
- Lipsa de coordonare între plan și lucrările efective;
- Forță de muncă și/sau echipament insuficiente în momentele critice;
- Condiții meteorologice nefavorabile.

### Măsurarea succesului

Abordarea globală a gestionării

riscului permite unei companii să identifice și să administreze întreaga gamă de riscuri care pot apărea în cadrul unui proiect.

Această abordare poate constitui un factor-cheie pentru succesul și profitabilitatea unui proiect.

Succesul acestei abordări se măsoară în funcție de cât de bine echipa managerială duce la îndeplinire următoarele aspecte:

1. În ce măsură și prin ce mijloace reușește conducerea să identifice riscul companiei în cele 4 cadrane ale riscului?
2. În ce măsură reușește conducerea să identifice impactul pe care astfel de riscuri îl poate avea asupra succesului companiei?
3. În ce măsură a reușit echipa managerială să pună în aplicare mijloace și metode de a gestiona mai eficient astfel de riscuri?
4. Ce reușită a avut conducerea în comunicarea filozofilor și metodelor pe care managerii de teren să le urmeze și să le implementeze pentru a crește șansele de succes ale proiectului?

Acolo unde aceste sarcini sunt bine înțelese, managerii de proiect se concentrează mai mult asupra proiectului în ansamblu și mai puțin asupra gestionării crizelor.

### **Eșuarea proiectului**

Identificarea timpurie și comunicarea corectă dintre cele două părți implicate în proiect conduc la rezolvarea promptă a disputelor și/sau clarificarea altor probleme importante. Astfel se reduce impactul asupra proiectului și se păstrează sau chiar se sporește profitabilitatea planificată.

Fiecare proiect de construcție este unic. Însă, atunci când apar întârzieri și probleme legate de acestea, toate proiectele devin similare: gestionarea deficientă a schimbărilor conduce inevitabil la scăderea profiturilor.

Când un proiect eșuează trebuie găsite răspunsurile la mai multe întrebări simple dar importante:

1. Ce nu a mers bine?
2. Cum s-a întâmplat acest lucru?
3. Vom recupera pierderea?

Găsirea de răspunsuri la aceste întrebări se poate dovedi dificilă sau chiar imposibilă fără o identificare din timp a posibilelor întârzieri și fără o evidență potrivită a lucrărilor la proiect.

Reorganizarea documentației este costisitoare, necesită mult timp și adesea nu surprinde detaliile necesare justificării unei modificări echitabile în ceea ce privește bugetul și planul de lucru.

Există multe publicații care oferă soluții despre cum să alcătuiți schița unui proiect și cum să aplanati litigiile legate de cost după ce acestea s-au întâmplat. Acest articol descrie însă pe scurt strategii practice pentru atenuarea sau chiar eliminarea efectului posibilelor dispuțe înainte de apariția acestora.

### **Imaginea de ansamblu (revizuită)**

Pe piața de construcții din zilele noastre profitabilitatea vine nu numai din executarea proiectului, ci și din gestionarea efectivă a contractului și managementul proiectului.

O parte obișnuită a procesului de construcție o constituie schimbările neprevăzute și întârzierile lucrărilor. Recunoașterea acestei realități este esențială pentru gestionarea reușită a unui proiect și obținerea unui profit maxim.

Punerea consecventă în aplicare a instrumentelor enumerate în acest articol, printr-o perspectivă orientată asupra evenimentelor, oferă antreprenorilor posibilitatea de a se întoarce la principiile de bază practice și dovedite ale gestionării și administrării unui proiect.

Identificarea din timp a problemelor, împreună cu înștiințarea și documentația corespunzătoare a acestor evenimente, cât și tehnici eficiente de negociere, vor duce la prevenirea unor dispute îndelungate după finalizarea lucrărilor.

Contractorii care sunt capabili să prezinte la timp propuneri de schimbare a lucrării bazate pe principiul cauză-efect se pot aștepta la atenuarea (și câteodată chiar la eliminarea totală) a scăderii profitului.

Acest curs al evenimentelor este întotdeauna atât în interesul proprietarului, cât și al antreprenorului. La fel de important, acesta va stabili fundamentul constituirii și continuării unor relații trainice pe această piață extrem de competitivă.

### **În concluzie**

Riscurile operaționale (precum depășirea costurilor, planificarea slabă și raportările financiare inadecvate) sunt inerente în industria construcțiilor și reprezintă cauzele importante ale problemelor financiare și ale pierderilor ce derivă din acestea.

Trecerea dincolo de procesul "tradițional" al gestionării riscurilor, spre o abordare globală a acestora, va permite conducerii unei companii să se concentreze asupra zonelor de risc scăpate adesea din vedere, ce pot avea impact asupra profitabilității companiei/proiectului.

Perspectiva globală îi permite echipei manageriale să-și direcționeze (sau redirecționeze) managerii de proiect către elementele cheie ce influențează profitabilitatea proiectului. Programe regulate de pregătire pentru managementul proiectelor pot conduce la diferențe semnificative în ceea ce privește succesul unei companii atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Adoptând o atitudine proactivă față de managerii de proiect, comunicând cu ei, oferindu-le traininguri pentru dezvoltarea abilităților de gestionare a riscurilor în manieră globală (și încurajând managementul proiectelor orientat înspre evenimente), păstrarea profitului va deveni regulă. Astfel, compania devine eficientă, stabilă și viabilă din punct de vedere financiar. ■

# Integrarea în Uniunea Europeană și managementul riscului - provocări și oportunități

Marsh, lider mondial în consultanță de risc și asigurări, are operațiuni în 8 dintre cele 10 țări invitate să adere la Uniunea Europeană în 2004. Jeffrey Manners, Director Regional în Marsh pentru Europa de Est, a fost solicitat să-și exprime părerea despre modul în care atât companiile de stat, cât și cele private pot gestiona în mod optim riscurile înainte, în timpul și după aderare.

## Care sunt cele trei mari categorii de riscuri pe care companiile trebuie să le aibă în vedere în timpul pregătirilor pentru aderarea la Uniunea Europeană?

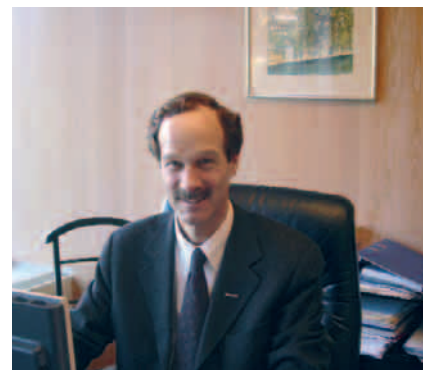
Procesul de lărgire va aduce schimbări importante în țările nou membre și deja se pot vedea evidente schimbări în legislația locală, în scopul armonizării cu cea a Uniunii Europene. Un domeniu căruia trebuie să i se acorde o atenție deosebită este cel al riscurilor asociate cu modificările legislative referitoare la dispozițiile și cadrul legal. Trebuie să se mărească gradul de conștientizare a riscurilor, indiferent dacă este vorba despre riscuri strategice, operaționale, financiare sau de hazard. Pe de altă parte, protecția mediului, transparența față de investitori, sănătatea și siguranța trebuie abordate într-un mod diferit, iar companiile din țările candidate ar trebui să se pregătească să întâmpine aceste schimbări.

**Aderarea țărilor central-europene la Uniunea Europeană ar trebui să determine reduceri ale primelor de asigurare asociate regiunii. Cu toate acestea, având în vedere înrăutățirea condițiilor de pe piața asigurărilor după 11 septembrie 2001, sau inundațiile de proporții din regiune,**

## suntem realiști dacă prognozăm o îmbunătățire în nivelul primelor de asigurare pe piețele Europei Centrale?

În general, piețele de asigurări din întreaga lume sunt legate între ele prin reasigurare. Prin urmare, teoretic putem spune că ele funcționează ca un întreg și ne putem aștepta la diferențe minime la nivelul cotelor de primă. Totuși, acest lucru nu s-a întâmplat în Europa Centrală și de Est. De fapt, am descoperit că până de curând nivelul primelor de asigurare a fost în general mai scăzut în această regiune decât oriunde altundeva în Europa. Condițiile globale de pe piața de asigurări fac acum ca primele din regiune să crească, dar tot într-un ritm mai lent decât în alte regiuni ale Europei.

Cu toate acestea, companiile din țările candidate la aderare se pot aștepta în continuare la numeroase progrese. Aceste progrese nu se referă neapărat la nivelul primelor, dar sunt la fel de importante. Pentru că asigurările nu sunt o marfă, ci un produs deosebit, este esențial ca unui client să i se explice și importanța celorlalți factori. Aceștia includ cele mai adecvate condiții de acoperire, sume și valori asigurate corecte și alegerea unui asigurător



sigur din punct de vedere financiar, care va presta un serviciu prompt și corespunzător în caz de daună.

După aderare, în baza Directivei privind libertatea prestării serviciilor, toți asigurații din țările candidate vor avea teoretic acces la toți asigurații din Uniunea Europeană. Aceasta se poate traduce printr-o ofertă mai mare de asigurare și de produse de risc, cu condiția ca respectivele companii să poată în fapt să acceseze acești asigurați. Desigur, Marsh, fiind prezentă pe toate piețele naționale, poate facilita atât accesul la acești asigurați, cât și consultanța și îndrumarea necesare la aflarea soluțiilor optime pentru riscurile specifice unui client.

## Din punct de vedere al riscurilor există particularități pentru Europa Centrală?

Anul trecut, Marsh a realizat un studiu într-un număr de țări din Uniunea Europeană având ca subiect managementul riscurilor în cadrul firmelor de mărime medie. Acest studiu este disponibil gratuit oricărui cititor interesat. Studiul nostru a arătat că atitudinea față de risc este foarte diferită chiar de la o țară la alta. Dar la modul general sunt conștientizate importanța

înțelegerii riscurilor și faptul că abordarea riscurilor majore trebuie să fie o prioritate a conducerii oricărei companii.

Pe baza experienței noastre în Europa Centrală și de Est putem afirma că acest lucru nu este valabil în această regiune. Aici gradul de conștientizare a riscurilor este mult mai scăzut. Aceasta este în parte demonstrată de faptul că în această regiune se cheltuiește anual o sumă de 150 euro de persoană, comparativ cu 1.500 euro în țările Uniunii Europene. În al doilea rând, când se caută o soluție privind riscurile, în această regiune se trece cu vederea peste soluțiile care nu presupun polițe de asigurare. Marsh nu vede asigurările sau transferarea riscurilor ca pe o soluție unică. Este loc de îmbunătățire a controlului riscurilor și există alte modalități de reducere a riscurilor și de optimizare a profilului de risc al unei companii. În ultimul rând, dar nu mai puțin important, un alt aspect încă neglijat în majoritatea țărilor candidate este evaluarea corectă a sumelor asigurate sau a limitelor de despăgubire.

#### **Ce posibilități de reducere a primelor de asigurare pe aceste riscuri sunt disponibile companiilor din această regiune?**

La Marsh preferăm să identificăm mai întâi toate riscurile cu care se confruntă un anumit client și abia apoi să evaluăm posibilul lor impact asupra afacerii. Odată ce această identificare este finalizată, luăm în considerare un număr de opțiuni de tratare a fiecărui risc în parte. Asigurarea sau transferarea riscului este numai una din soluțiile posibile. Când este vorba despre costul asigurării sau nivelul primei, este mult mai util să punem aceste costuri în contextul mai larg al costului global al riscurilor. Dintr-o astfel de analiză rezultă că aceste

costuri din primele de asigurare și franșize nu sunt decât vârful aisbergului.

Prin urmare, punem un accent deosebit pe modul în care riscurile pot fi efectiv controlate și micșorate din punct de vedere al costurilor, astfel încât activitatea să nu fie afectată în mod semnificativ în cazul unui accident. Prevenirea daunelor și planificarea continuării activității sunt părți importante ale acestui proces. Dacă ele sunt realizate într-o manieră adecvată, în timp, costurile cu asigurarea vor fi minime. În acest sens este demn de menționat faptul că Marsh are echipe speciale de consultanți de risc, care tratează în exclusivitate aceste tipuri de riscuri. Implicarea lor adaugă o valoare semnificativă afacerii clienților noștri prin contribuția la îmbunătățirea politicii de management al riscurilor și la o eventuală reducere a primelor de asigurare.

#### **Ce impact va avea aderarea la Uniunea Europeană asupra riscurilor în sectoarele public sau privat din țările candidate?**

În mare, atât sectorul public, cât și cel privat din țările candidate vor beneficia de experiența acumulată de-a lungul anilor de celelalte țări membre ale Uniunii Europene. Această experiență se traduce



printr-o serie de legi și regulamente care servesc drept Directive. Va trebui ca țările candidate să-și modifice legislația astfel încât să fie în conformitate cu aceste Directive. Întrucât acest lucru va îmbunătăți climatul general în afaceri și în administrația publică, de aici rezultă și că atât entitățile publice, cât și cele private se vor adapta la aceste noi standarde. Riscurile cresc în cazul în care sunt trecute cu vederea obligațiile introduse de aceste noi standarde. Noile standarde pot presupune o interpretare mai strictă a răspunderii și penalități financiare mai mari în cazul unei acțiuni sau omisiuni.

În al doilea rând, aderarea la Uniunea Europeană presupune integrarea într-o piață mai largă și, în consecință, o concurență mărită. Pentru a-și ridica gradul de competitivitate, companiile trebuie să își gestioneze riscurile. Indiferent dacă este vorba despre riscuri care presupun hazardul, riscuri strategice, operaționale sau financiare, numai o abordare managerială științifică va asigura varianta optimă, din punct de vedere al costurilor, de a furniza stabilitate și progres.

#### **Care sunt aspectele de educație (dacă acestea există) care trebuie avute în vedere la identificarea riscurilor după aderare?**

Aspectele legate de educație sunt întotdeauna dificil de abordat, întrucât ele presupun generalizări. Prin urmare, comentariile mele trebuie privite în acest context. De-a lungul anilor de activitate a Marsh în regiune, am văzut mulți clienți care au împrumutat în mod activ și cu toată inima cele mai noi și moderne abordări în ceea ce privește managementul de risc. Alții par să fie mulțumiți să continue cu regretablele abordări din timpul erei socialiste.

(Continuare în pagina 7)

# Contractul de asigurare

(urmare din Risc Consult 4/2002)

## Principalele drepturi și obligații ale asiguratului

Bazându-se pe încredere reciprocă, contractul de asigurare conține o serie de drepturi și obligații ale părților. Pentru a evita eventualele litigii cu asiguratorul este bine ca asiguratul să-și cunoască drepturile și obligațiile anterior momentului încheierii poliței.

În continuare, vom încerca să enumerăm principalele drepturi și obligații, cu precizarea că ele pot să difere de la o societate de asigurări la alta.

Natura contractului de asigurare presupune o interpretare strictă a clauzelor, care trebuie să fie clare ambelor părți pentru a evita confuziile, neînțelegerile sau litigiile ce pot să apară ulterior producerii unui eveniment nedorit, producător de daune.

În caz contrar, conform principiilor de drept, interpretarea contractului se va face în favoarea asiguratului.

**Drepturile și obligațiile** asiguratului pot fi împărțite în două categorii:

### 1) Anterioare producerii evenimentului asigurat:

- modificarea clauzelor contractuale (se schimbă numele beneficiarului sau modul de plată a primelor);
- încheierea de asigurări suplimentare (prin introducerea altor bunuri/persoane în poliță);
- răscumpărarea poliței - la asigurările de viață (în cazul asigurărilor cu rezerve de primă,

asiguratul are dreptul să ceară încetarea contractului prin plata sumei de răscumpărare).

Desigur, asiguratul are și o serie de **obligații contractuale**, dintre care enumerăm:

- plata primei de asigurare conform poliței sau înțelegerii cu asiguratorul.

De obicei, cel care încheie contractul este una și aceeași persoană cu asiguratul. Dacă asigurarea este încheiată în beneficiul altei persoane, obligația de plată revine contractantului.

La producerea riscului asigurat, dacă prima de asigurare nu a fost plătită pentru întreaga perioadă, asiguratorul are dreptul de a compensa primele ce i se cuvin până la sfârșitul perioadei de asigurare cu orice indemnizație datorată asiguratului sau beneficiarului, până la expirarea contractului (Legea 136/1995 privind asigurările și reasigurările).

Dacă bunul asigurat este înstrăinat, contractul de asigurare își produce efectele față de dobânditorul bunului, căruia îi revine obligația de a plăti prima, în măsura în care nu a

fost achitată de titularul contractului, dar cu acordul asiguratorului.

- informarea asiguratorului privind modificarea sau agravarea riscului (orice modificare a riscului are efecte asupra cuantumului primei sau poate duce chiar la imposibilitatea de a mai continua contractul).

Agravarea riscului poate avea loc:

- din cauza asiguratului, prin acte pozitive sau negative (de exemplu, mutarea bunurilor asigurate contra furtului din locurile asigurate și specificate în contract în altele cu risc mai mic, care nu au fost notificate asiguratorului; neglijența în prevenirea producerii evenimentului asigurat);
- din cauza unui terț;
- din cauze de forță majoră.

- întreținerea bunului asigurat în bune condiții, conform legislației în vigoare și în scopul prevenirii unor pagube.

În cazul în care asiguratul nu-și respectă obligațiile, asiguratorul poate denunța asigurarea sau are dreptul de a refuza plata despăgubirii dacă, din acest motiv, nu a putut determina cauza producerii evenimentului și mărimea pagubei.

**2) Ulterioare evenimentului asigurat**, principalul drept al asiguratului fiind de a primi indemnizația de asigurare în condițiile prevăzute în polița de asigurare.

**Asiguratul are însă și o serie de obligații:**

- în funcție de împrejurări, asiguratul are obligația de a lua toate





măsurile și de a face toate cheltuielile rezonabile pentru limitarea și micșorarea pagubei, precum și pentru prevenirea apariției altor daune;

- să avizeze asigurătorul, în termenii prevăzuți de contractul de asigurare, cu privire la producerea riscului asigurat (avizarea va cuprinde data, cauzele și împrejurările în care s-a produs riscul asigurat, estimarea pagubei, persoanele implicate, precum și locul unde s-a produs evenimentul);
- să participe la constatarea cazului asigurat și a pagubei rezultate;
- să furnizeze acte și date referitoare la evenimentul asigurat și să colaboreze cu asigurătorul pentru soluționarea daunei;

- să conserve dreptul de regres al asigurătorului împotriva celui vinovat de producerea daunei.

Recomandăm asiguraților ca, înainte de a contracta o asigurare, să citească cu atenție condițiile de asigurare și, în caz de nelămuriri, să solicite clarificări din partea asigurătorului sau brokerului. Personalul nostru specializat vă stă la dispoziție cu informații și consultanță tehnică legate de încheierea în cele mai bune condiții a oricăror contracte de asigurare, practicate pe piața autohtonă. ■

## Integrarea în Uniunea Europeană și managementul riscului - provocări și oportunități

(urmăre din pagina 5)

În general, gradul de conștientizare a riscurilor este coborât comparativ cu țările UE. Aceasta înseamnă, în cazuri extreme, că societățile comerciale nu înțeleg necesitatea de a stabili valorile asigurate în mod corect, de a-și proteja cash-flow-ul prin acoperirea pierderilor din întreruperea activității și de a lua în considerare puterea financiară a asigurătorului, ca să enumerăm doar câteva aspecte. Și totuși, în mod ironic, multe dintre aceste firme au o aversiune față de risc atunci când încheie o poliță, insistând să mențină frașizele la niveluri cât mai scăzute, chiar dacă și-ar putea permite cu ușurință să suporte daunele minore. Mă aștept să văd o schimbare a acestor atitudini pe măsură ce noile companii împrumută standardele și principiile de management internaționale. Prioritatea acestor companii va fi identificarea și colaborarea cu un consultant calificat, care poate face ca tranziția să nu lase urme

adânci, să fie eficientă din punct de vedere al costurilor și să fie o garanție a performanțelor și progresului în viitor.

### **Marsh este lider mondial în brokeraj și consultanță în asigurări. Care sunt principalele dv. atuuri, care vă diferențiază de competitorii din Europa Centrală?**

Marsh a pătruns pe piețele Europei Centrale și Răsăritene în anul 1990, iar astăzi poate furniza servicii complete prin cea mai bine dezvoltată și mai largă rețea din regiune. Acesta este un mare avantaj din punct de vedere cantitativ și calitativ. Maturitatea noastră pe aceste piețe este semnul unei experiențe inegalabile, care presupune o îmbinare a dezvoltării locale remarcabile cu privirea globală asupra managementului de risc și a asigurărilor. Făcând parte dintr-o mare organizație internațională, putem oferi companiilor din această regiune produse și servicii de calibrul mon-

dial, la care se adaugă capacitatea noastră de a structura cele mai valoroase afaceri datorită relațiilor foarte bune cu piețele de asigurări.

### **Cum poate Marsh să ofere asistență sectoarelor public și privat în timpul și după aderarea la UE?**

Divizia de consultanță de risc a Marsh poate aborda orice tip de risc prin identificare, evaluare, analizare și luarea în considerare a unei serii de măsuri de control și gestionare a sa. Acest proces nu este valabil doar pentru riscurile obișnuite (așa-numitele riscuri de hazard), ci și pentru riscurile strategice, operaționale și de natură financiară. Pentru a enumera doar câteva dintre aceste riscuri care pot avea un impact direct asupra creșterii și a eficienței unei companii, aș menționa creșterea competiției, schimbările în cererea clientului, absenteismul personalului, pierderea angajaților-cheie în favoarea concurenței, fluctuații ale prețurilor și o strategie investițională greșită. ■

# Marsh Inc.

## Misiunea noastră

Să contribuim la prosperitatea clienților noștri prin conceperea și furnizarea unor soluții adecvate de administrare a riscurilor și control al acestora.

## Viziunea noastră

Să fim oricând și oriunde cea mai bună alegere în domeniu.

## Valorile noastre fundamentale

**Clienții:** Răspundem cerințelor lor cu strategii și inițiative adecvate.

**Colegii:** Oferim fiecăruia posibilitatea de a-și atinge maximum de potențial.

**Investitorii:** Îndeplinim așteptările lor.

**Spiritul de inovație:** Anticipăm cerințele clienților noștri și concepem soluții eficiente.

**Excelența:** Ridicăm în permanență ștacheta performanței în toate domeniile în care activăm.

**Transparența și integritatea:** „Probitate morală și profesională lipsită de compromis“ este axioma noastră comportamentală.

## Principiile noastre de funcționare

Să dezvoltăm un parteneriat reciproc avantajos cu clienții, colegii și colaboratorii noștri.

Să punem în slujba clienților toate resursele noastre globale, inclusiv pe cele ale grupului de companii Marsh & McLennan.

Să optăm pentru schimbare atunci când aceasta aduce beneficii clienților și companiei.

Să ne evaluăm rezultatele prin comparație cu obiectivele planificate.

Să implementăm strategii și inițiative care să determine o creștere benefică.

Să fim profund preocupați de bunăstarea comunităților în care ne desfășurăm activitatea.

Să dezvoltăm și să folosim pe scară largă metodologii de lucru care îmbunătățesc serviciile acordate clienților, productivitatea internă și relația cu partenerii.

Risc Consult este un buletin informativ în domeniul asigurărilor și managementului riscului editat, produs și distribuit gratuit de Marsh s.r.l.

Pentru a vă înscrie pe lista de distribuție, pentru a solicita mai multe exemplare sau pentru a nu mai primi acest buletin informativ, vă rugăm să ne contactați telefonic sau prin e-mail.

Risc Consult este disponibil și în format electronic pe Internet, la adresa [www.marsh.ro](http://www.marsh.ro), unde vom putea primi și eventualele comentarii și propuneri ale cititorilor.

Reproducerea integrală sau parțială a conținutului din acest buletin este permisă doar dacă se menționează sursa (Risc Consult).

Informațiile, articolele și materialele publicate în acest buletin sunt furnizate doar cu scop informativ și nu constituie consultanță. Marsh s.r.l. nu își asumă în nici un fel responsabilitatea pentru eventualele erori apărute și pentru consecințele folosirii acestor informații. Înainte de a lua o decizie pe baza informațiilor publicate în Risc Consult, vă recomandăm să apelați la consultanți specializați.

Editor coordonator:

**Florin Molnar**

**Marsh s.r.l.**

Str. Alexandru Constantinescu 46-48,  
Sector 1, București 713261

T: 021 223 2359, 021 223 2370

F: 021 223 2392

E-mail: [office@Marsh.ro](mailto:office@Marsh.ro)