

Risc Consult

Buletin informativ editat de Marsh



Răspunderea directorilor și a administratorilor

CORPUL legislativ european privind răspunderea directorilor și a administratorilor (D&O) devine din ce în ce mai cunoscut. Acesta este introdus în legislația privind companiile, precum și într-o legislație diferită axată pe serviciile financiare, răspunderea față de mediu și protecția angajatului. Legislația companiei a UE, inclusiv secțiunile referitoare la

răspunderea directorilor și a administratorilor, a fost transpusă în întregime în noile state membre. Urmează ca aceasta să fie transpusă și în România și Bulgaria, care trebuie să încheie acest proces până în 2007. Croația dorește să adere la UE în 2009. Deși este la început în ceea ce privește transpunerea legislației UE,

(continuare în pagina 6)

Din cuprins

- 1 Răspunderea directorilor și administratorilor
- 1 Complotul cu bombe din aeroport
- 2 Managementul riscului la The Money Channel
- 13 MARSH la ICAR 2006
- 14 Profil de companie - Mercer Delta

Complotul cu bombe din aeroport

Presupusele încercări teroriste de a detona dispozitive explozive improvizate într-o serie de zboruri dinspre Heathrow către SUA au adus în atenție încă o dată insecuritatea lumii în care trăim și muncim. Descrise de către Scotland Yard drept comploturi ce aveau ca scop "uciderea în masă la o scară de neimaginat", acestea subliniază nevoia companiilor de a fi vigilente și pregătite pentru întreruperi grave ale activității.

Evenimentele din 10 August

Un complot sofisticat care viza un număr de până la 10 zboruri dinspre aeroporturi din Marea Britanie către SUA ar fi dus la imense pierderi de vieți

omenești. Pe măsură ce detaliile dramaticelor evenimente ale zilei continuau să se desfășoare, și activitatea experților care au dus la intervenția încununată de

(continuare în pagina 2)

Managementul riscului la The Money Channel

Marsh susține timp de 3 luni rubrica "Risc Consult" din cadrul emisiunii "Poliza de asigurare" difuzată în fiecare joi, de postul de televiziune The Money Channel, între orele

19:45 - 20:00. Această activitate a debutat în prima săptămână din octombrie și va dura până la sfârșitul anului.

Specialiști din cadrul Marsh,

împreună cu invitații lor dezbate noțiuni de bază privind managementul de risc, practici avansate în domeniu și relația dintre managementul riscului și asigurări.

Complotul cu bombe din aeroport

(continuare din pagina 1)

succes a devenit mai clară, la fel de clară și cu atât mai evidentă a devenit și realitatea amenințării la adresa cetățenilor Marii Britanii.

Se crede că țintele au fost mai multe aeroporturi luate în vizor de teroriști ce plănuiau să detoneze simultan explozivi lichizi deasupra Oceanului Atlantic, explozivi ce ar fi fost aduși la bordul avioanelor ascunși în recipiente inofensive cum ar fi sticlele de băuturi răcoritoare. Demascarea și efectele sale au cauzat confuzii și întârzieri grave pe multe dintre aeroporturile Marii Britanii.

Descoperirea unei rețele sofisticate și arestarea imediată a 24 de persoane a determinat MI5 să ridice nivelul de securitate din Marea Britanie la „Critic”.

Luni 14 August, nivelul de securitate a fost scăzut la „Sever” (a se vedea caseta 1) Pentru cel mai actualizat nivel de securitate, vizitați <http://www.homeoffice.gov.uk/about-us/news>.

Evenimentele de la Heathrow au determinat chiar și Departamentul SUA pentru securitatea internă (Homeland Security) să își ridice nivelul la

„Roșu”, nivel care nu a mai fost folosit niciodată pentru zborurile spre SUA.

Multe agenții de turism, precum și oameni de afaceri, s-au confruntat cu întreruperi grave ale călătoriilor lor, pe măsură ce securitatea era escaladată și bagajele de mână erau interzise din toate zborurile.

Nivelurile de amenințare din Marea Britanie și SUA vor rămâne probabil ridicate în viitorul apropiat, pe măsură ce autoritățile caută personal de suport, finanțatori, experți în explozibili, echipe de securitate și traineri asociați cu atacurile teroriste. Este încă prea devreme pentru a se ști ce impact va avea acest complot terorist asupra încrederii pe termen lung a publicului

privind zborurile, sau asupra altor factori de anvergură, cum ar fi piața de acțiuni sau turismul din Marea Britanie.

Un lucru rămâne sigur: companiile trebuie să se pregătească pentru evenimente similare în viitor și să se asigure că sunt pregătite pentru eventualele consecințe directe și indirecte.

Lecții pentru companiile din Marea Britanie

Uneori, chiar și în fața unor evenimente dramatice precum cele din 10 august, este dificil pentru multe companii să înțeleagă modul în care un atac asupra unui oraș mare sau asupra unui sistem de transport din Marea Britanie ar putea avea consecințe directe asupra activității lor. Adevărul

Caseta 1: Niveluri de securitate în Marea Britanie

Ca parte a strategiei anti-teroriste, guvernul a introdus niveluri de securitate pentru a permite indivizilor și autorităților ce au drept sarcină furnizarea de măsuri de securitate pentru public să înțeleagă nivelul de amenințare și să ofere un răspuns adecvat. Grupul pentru infrastructura națională critică determină nivelurile de securitate prin intermediul evaluărilor detaliate ale informațiilor de securitate, ale evenimentelor recente, precum și prin prisma cunoștințelor deținute privind rețelele teroriste. Cele cinci niveluri de amenințare sunt clasificate după cum urmează:

- Scăzută - este improbabil să aibă loc un atac;
- Moderată - este posibil, dar improbabil să aibă loc un atac;
- Substanțială - există o posibilitate concretă a unui atac;
- Severă - un atac este foarte probabil;
- Critică - se așteaptă în mod iminent un atac.

este că teroriștii continuă să aibă în vizor componente cheie ale infrastructurii naționale, și nu doar cu scopul de a cauza pierderi de vieți omenești, ci și pentru a aduce pagube maxime furnizorilor și clienților, prin afectarea infrastructurii. Companiile trebuie să fie pregătite.

La numai un an după atentatele din 7 iulie, evenimentele din 10 august demonstrează frecvența cu care amenințări mai mari, mai semnificative, pot apărea. Marsh recomandă clienților săi, mai ales celor care au o probabilitate mai mare să fie direct prinși într-o posibilă încercare viitoare de atac, să își pună următoarele întrebări privind siguranța și securitatea:

- Am luat în considerare și suntem pregătiți să administrăm impactul uman al nivelului ridicat de amenințare? Care sunt planurile noastre în eventualitatea unui incident?
- Am identificat amenințările de securitate credibile care ar putea avea un impact asupra organizației noastre?
- Este necesar să actualizăm sau să creștem securitatea fizică la sediile noastre? Avem echipamentul, suportul (personal instruit) și mijloacele de a răspunde eficient unor amenințări credibile?
- Cât de complete sunt planurile noastre de răspuns în caz de urgență? Au fost revăzute și actualizate recent? Când au fost testate ultima oară?
- Personalul nostru este instruit adecvat pentru a se confrunta cu amenințări de securitate sau pentru a

răspunde unei situații de urgență?

- Planurile noastre includ o recuperare completă, inclusiv a furnizorilor cheie?
- În eventualitatea unei întreruperi, vom fi în stare să continuăm operațiile în mod eficient?
- Am luat în considerare planurile de răspuns în caz de urgență în colaborare cu serviciile de urgență?
- Măsurile noastre de securitate au fost revizuite de către experți?
- Avem procese pentru a furniza informații clare și eficiente angajaților, clienților și furnizorilor noștri, precum și mass-mediei, în situația unei urgențe?
- Avem un plan de asistență umanitară pentru a ajuta angajații și familiile lor, dacă vor cădea victime unui dezastru sau unei crize?
- Am prevăzut consecințele previzibile ale unui atac asupra afacerii sau piețelor noastre?
- Personalul nostru din sediul central și directorii executivi sunt pregătiți să aibă o reacție adecvată și să se ajusteze rapid la un incident ce ne-ar afecta compania sau piața de desfacere?

- În cazul unei întreruperi majore a mijloacelor de deplasare, am identificat aranjamente de deplasare alternative, și personalul nostru are suportul necesar pentru a continua să își desfășoare activitățile cheie în cazul unor aranjamente alternative?
- Avem un plan de comunicare eficient și testat, care să asigure comunicarea rapidă și clară cu toate părțile implicate?

Gestionarea unei amenințări crescute

Atunci când iau în considerare cele mai bune metode de a răspunde amenințărilor de securitate, cele mai bune reacții la nivelurile crescute de securitate, continuitatea business-ului și managementul situațiilor de criză, companiile ar trebui să se implice și în alte activități conexe acestora. Se impune în primul rând o analiză a amenințărilor și a vulnerabilității, pentru a determina dacă toate clădirile au securitatea fizică necesară. În plus, un instrument eficient pentru identificarea și eliminarea posibilelor breșe de securitate poate fi o analiză a lipsurilor la nivel de securitate. Managementul trebuie să



comunica și angajaților reacțiile în caz de urgență, procedurile de evacuare și responsabilizare și să testeze planurile de răspuns în caz de urgență suficient de des cât să se asigure faptul că angajații sunt conștienți de sistemele de siguranță și procedurile de evacuare respective. Este esențial ca managerii să ia legătura cu poliția și cu serviciile de urgență pentru a se asigura că planurile lor sunt integrate corect cu o linie de comunicații familiară, înființată înainte de apariția unor incidente. În situația unei urgențe, este de asemenea esențial ca personalul să știe ce să facă dacă poliția și salvarea nu pot avea acces în clădire. De asemenea companiile, trebuie să înțeleagă care le sunt cele mai importante procese de business, care ar fi impactul unei întreruperi asupra acelor procese și ce ar trebui să se facă pentru a repune în activitate procesele vitale. În

acest sens, este esențial să existe planuri de continuitate a business-ului, pentru a se asigura faptul că operațiile nu vor fi întrerupte iremediabil în cazul unei urgențe.

În final, comunicarea este de o importanță vitală pentru a se asigura că mesajele adecvate sunt trimise acționarilor. Comunicarea defectuoasă poate uneori să ducă la mai multe pagube decât impactul direct al incidentului. Planurile de management al crizelor care trebuie utilizate de managementul de top ar trebui să existe înainte de apariția incidentelor și să fie testate pentru situațiile cele mai pesimiste.

Cum vă poate ajuta Marsh

Marsh are o echipă numeroasă dedicată asistenței clienților în vederea dezvoltării, ameliorării și actualizării programelor lor de continuitate a afacerilor. Aici sunt incluse planificarea și

instruirea în domeniul managementului situațiilor de criză, precum și o gamă completă de servicii prin care se asigură punerea în practică efectivă a planurilor de continuitate a afacerilor, și eficiența persoanelor care implementează aceste planuri. Lucrăm îndeaproape cu compania afiliată Kroll, care are o experiență semnificativă în verificările de fundal care identifică și elimină potențialele expuneri, precum și capacități extinse în privința consultanței la nivel de probleme de securitate și în privința suportului la sol, totul pentru a ajuta companiile să prevină și să răspundă amenințărilor.

Pentru mai multe informații despre oricare dintre aceste servicii, sau pentru consultanță privind acoperirea asigurării dvs., vă rugăm să contactați reprezentatul Marsh.

C5 - Forumul European privind răspunderea Directorilor, Munich 9-10 Octombrie 2006

În perioada 9-10 octombrie a avut loc la Munich a noua întâlnire anuală organizată de compania londoneză C5 (www.C5-online.com/directors).

La Eveniment au participat peste 100 de persoane - asigurători, reasigurători, avocați, specialiști în daune, risk manageri, brokeri, insurance manageri - din peste 15 țări. România a fost reprezentată de Eduard Simionescu (Manager Departament, Marsh România) și doi invitați, reprezentanții unor mari companii românești. Printre subiectele de interes

abordate anul acesta s-au numărat:

- situația prezentă a riscului de răspundere în Europa;
- situația litigiilor în care sunt implicați manageri;
- perspective legale și noutăți apărute în ultimul an;
- comparație între răspunderea D&O în SUA și Europa;
- răspunderea pentru practici privind angajații;
- răspunderea pentru prospectele de listare la bursă (IPO/POSI Insurance).

În prezent piața D&O la nivel internațional se menține

favorabilă asiguraților, în pofida unor mari litigii care sunt pe rol, în special în SUA, și care se pot solda cu despăgubiri de sute de milioane de dolari. Piața asigurării D&O la nivel global este estimată anul acesta la 8-9 miliarde USD, iar valoarea estimată a despăgubirilor care s-ar putea plăti de asigurători este între 7-8 miliarde USD.

În luna martie 2007 C5 va organiza la Londra cea de-a zecea întâlnire anuală, eveniment care se anunță deja de un mare interes pentru specialiștii din domeniu.

Sumar executiv

Ce trebuie să știe directorii de companii:

- Legea companiei nu este bine stabilită sau urmată în țările candidate la UE.
- Situația a început să se schimbe în noile state membre, care nu au transpus în întregime actuala legislație referitoare la legea companiei a UE.
- Drepturile acționarilor minoritari sunt deseori ignorate, multe structuri de proprietate sunt opace și majoritatea proprietarilor obstrucționează deseori monitorizarea modului de acțiune al consiliului director. Multe firme conduse slab sunt pe cale de a fi eliminate de pe lista schimbărilor publice, în loc să fie puse să înfrunte sancțiunile civile și penale stabilite de noua legislație de conducere a corporației.
- Riscul acționării în justiție a directorilor și administratorilor de companiei este la ora actuală scăzut atât în noile state membre ale UE, cât și în țările candidate, din cauza mecanismelor slabe de punere în aplicare a reglementărilor și din cauza unei baze a acționarilor relativ mică. Riscul va crește o dată cu întărirea corpurilor juridice.
- Răspunderile pe care trebuie să și le asume directorii și funcționarii sunt definite și formulate de organele legislative ale UE în trei moduri:
 - Legea existentă a serviciilor financiare UE, care s-a extins în mod semnificativ în ultimii ani, acoperă arii cum ar fi tranzacționarea de acțiuni în urma unor informații interne (inside trading), cataloage de investiții înșelătoare și transparența rapoartelor financiare.
 - Viitoarea lege europeană a companiei, care va fi aplicată pe regulile și practicile corporației, va prezenta responsabilitatea consiliului de conducere în cazul unei proaste administrări și va apăra drepturile acționarului.
 - Directivele din alte domenii, cum ar fi cel ecologic, legea angajării, siguranță și sănătate și protecția consumatorului vor fi folosite, de asemenea, pentru a defini responsabilitățile directorilor de companie.
- Guvernele din noile state membre ale UE, din România și Croația (sau organizații din cadrul acestora, cum ar fi bursele de valori) iau, de asemenea, în discuție conducerea corporației, prin adoptarea de coduri de conduită voluntare. Deși acest lucru nu implică sancțiuni civile sau penale, acestea pot influența așteptările față de directorii funcționari ale autorităților de reglementare, ale tribunalelor și ale grupurilor de acționari.
- Asigurarea D&O este o linie relativ nouă de asigurare în Europa Centrală și de Est și tinde să fie cumpărată de companiile multinaționale și de firmele aflate în sectoare foarte bine reglementate.
- Costurile asigurării pentru acoperirea răspunderii D&O a cunoscut o creștere rapidă între ani 2001 și 2003, deși forțele concurente de piață au început să reducă costurile pentru asigurări începând cu anul 2003 până în prezent.
- Încrederea acționarilor este foarte des sporită prin dovada unei acoperiri a asigurării și prin procedurile de management al riscurilor.

Răspunderea directorilor și a administratorilor

(continuare din pagina 1)

legislația națională a acestei țări este aproape aliniată la cea a UE. Răspunderea D&O în Europa s-a extins în ultimii ani, ca o consecință a scandalurilor cu Enron,

Parmalat, și în alte părți. Cel mai cunoscut exemplu al recente legislații, Actul US Sarbanes-Oxley din 2002, îi determină pe directorii generali executivi (CEO) și directorii financiari executivi (CFO) să semneze declarații pentru

atestarea adevărului declarațiilor financiare și consideră ambele părți răspunzătoare pentru realizarea unei prezentări greșite.

Planul de acțiune UE

COMISIA EUROPEANĂ a răspuns la scandalurile financiare, luând atitudine în câteva arii de activitate. Planul de Acțiune al Serviciilor Financiare, elaborat prima oară în 1999, cu directive adiționale introduse pe parcurs, extinde în mod indirect răspunderea administratorilor companiei prin câteva directive-cheie:

- O directivă care scoate în afara legii comercializarea ilegală a acțiunilor și manipularea pieței, transpuse în mod oficial de către statele membre în octombrie 2004.
- O directivă referitoare la cataloagele care trebuie publicate când siguranța este oferită publicului sau admisă în cadrul comercializării, aceștia devenind responsabili de respectivele cataloage, supuse sancțiunilor administrative și civile, dacă sunt incomplete sau incorecte. Termenul limită oficial pentru transpunerea acesteia, pentru toate statele membre, a fost iulie 2005.
- O directivă prin care sunt armonizate cerințele de

transparentă în ceea ce privește informațiile despre distribuitori ale căror servicii de siguranță sunt admise pe o piață reglementată. “Directiva de transparentă”, care se așteaptă să fie introdusă în legislație de toate statele membre (inclusiv România și Bulgaria) la începutul anului 2007, necesită “persoane responsabile din cadrul firmei de distribuire” care să ateste că fiecare raport anual și fiecare raport întocmit o dată la șase luni prezintă “pe înțelesul lor” o descriere clară a situației financiare și a activității companiei, precum și dezvoltări relevante și riscuri. Spre deosebire de Sarbanes-Oxley, prin directiva de transparentă, întreg consiliul de administrație este răspunzător din punct de vedere administrativ și civil, dacă rapoartele nu sunt corecte.

Aceste directive merită menționate din două motive. În primul rând, pentru anumite state membre ale UE, acestea reprezintă primele părți legislative de acest fel. De

exemplu, există câteva țări care nu dispun de legi pentru interzicerea comercializării ilegale de acțiuni. În al doilea rând, prin directive se înțelege faptul că legislația națională rezultată din acest proces lasă loc unei interpretări largi. De exemplu, în ciuda reasigurării Comisiei Europene, directiva de transparentă i-a îngrijorat pe cei din Comitetul pentru Uniunea Europeană a Camerei Lorzilor din Marea Britanie, aceștia temându-se că prin această măsură ar putea fi permisă intentarea proceselor civile nu doar de către acționari, ci și de orice potențial investitor oriunde în Europa.

O parte importantă din viitoarea legislație UE, cuprinsă în Planul de Acțiune al Comisiei pe 2003, Legea Modernizării Companiei și Conducerea Întărită a Corporației vor avea un impact mult mai direct asupra răspunderii directorilor și administratorilor. Cele mai importante aspecte ale acesteia includ:

- Două recomandări, emise în 2004, prin care se urmărește creșterea transparenței în

cea ce privește remunerația directorilor și consolidarea funcției membrilor care nu fac parte din consiliul de conducere. Prima recomandare cuprinde sfaturi pentru elaborarea pachetelor salariale și acordă acționarilor un mai mare control asupra deciziilor salariale, în timp ce a doua recomandare definește standardele minime necesare pentru crearea comitetelor de audit. Termenul limită de implementarea a ambelor

recomandări pentru toate statele membre este jumătatea anului 2006. Aceasta va fi monitorizată de către Comisie și ar putea conduce la o viitoare legislație.

- O directivă, planificată pentru 2007 sau 2008, referitoare la responsabilitatea membrilor biroului de conducere. Aceasta amendează directivele contabile actuale ale Comisiei. Printre altele,

prin această directivă, companiile vor fi obligate să facă publice regulile și practicile de conducere.

- În cele din urmă, o directivă referitoare la drepturile acționarilor sunt în discuție la ora actuală. Directiva, în cazul în care va fi aprobată, va proteja drepturile acționarilor de a primi informațiile necesare, de a pune întrebări, de a lua decizii și de a vota în absență sau electronic.

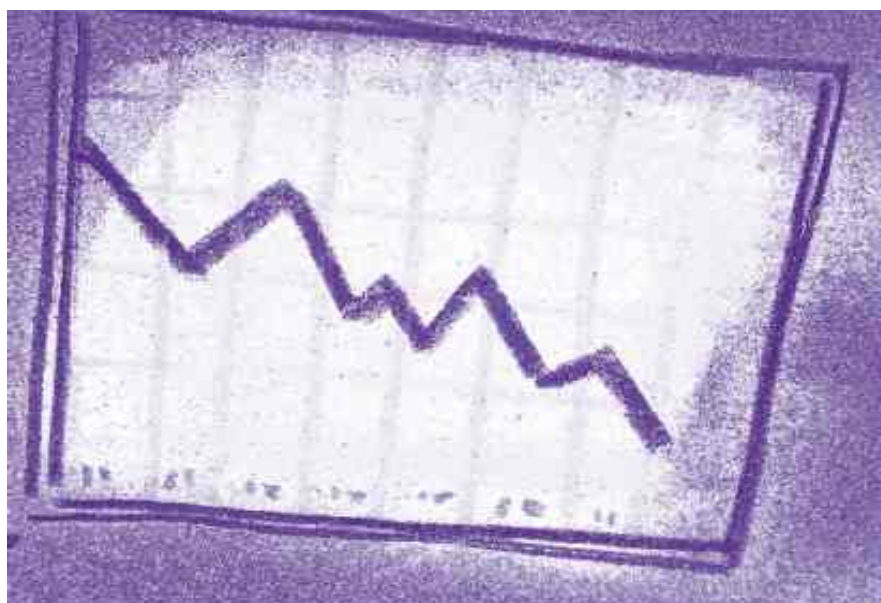
Conducere voluntară

CODURILE VOLUNTARE ALE CORPORAȚIEI referitoare la conduită, care au cunoscut o dezvoltare recentă, s-au extins foarte repede. Un raport al Comisiei a găsit 25 de noi coduri în UE-15 între anii 1997 și 2001. După Enron, au mai apărut alte zece coduri, împreună cu trei amendamente majore la cele anterioare. Acum, toate noile state membre au la dispoziție aceste coduri. În aprilie 2004, Organizația Dezvoltării și Cooperării Economice (OECD) a întocmit o revizuire post-Enron referitoare la Principiile Conducerii Corporației. Republica Cehă, Ungaria, Polonia și Slovacia toate membre OECD -au introdus coduri de conducere care au la bază aceste Principii. În țările candidate, Bursa de Valori din București a folosit un cod voluntar din anul 2000, în timp ce piața de schimb din Zagreb va dispune de un asemenea cod începând cu anul 2006. Doar piața de schimb din Sofia nu are nici un plan în ceea ce privește introducerea unui cod

în viitorul apropiat. Aceste coduri voluntare au un impact scăzut și direct asupra răspunderii D&O. Având în vedere faptul că sunt voluntare, acestea nu dispun de mecanisme de aplicare. Cel mai important dintre ele obligă companiile să dea explicații pentru nerespectarea prevederilor sale. Bursa de Valori din Tallin, Estonia, -una dintre ultimele piețe care vor introduce coduri de conducere

a corporației și-a introdus codul în regulile de tranzacționare a acțiunilor. Cu toate acestea, această reglementare "ușoară" ar putea avea două efecte legale importante:

- Legea companiei din cele mai multe țări europene cere membrilor consiliului de conducere să dea dovadă de un comportament de oameni de afaceri competenți și



rezonabili și să-și trateze acționarii în mod corect. Aceste coduri, deși generale, subliniază înțelesul acestor așteptări mai mult decât legislația în sine. Tribunalul se poate folosi de aceste coduri pentru a evalua un comportament “rezonabil” pentru directori.

- Comisia Europeană a indicat faptul că încearcă să promoveze convergența codurilor voluntare europene și să încurajeze toate statele membre să adopte un nou cod, care este obligatoriu

pentru toate companiile locale. Dacă acest efort va da roade, granița dintre legislație permisivă și strictă va dispărea.

Situația este gravă

Între timp, acționarii și procurorii au folosit armele legale pe care le au la dispoziție, pentru a crea un efect alarmant. Între anii 2001 și 2003, primele șapte decizii legale îndreptate împotriva directorilor și administratorilor companiilor UE au totalizat peste 1 miliard de dolari. Numărul actual al acestor

cazuri a scăzut, dar a crescut cel al proceselor intentate corporațiilor europene de către acționarii SUA care sunt de obicei mult mai costisitoare. În acea perioadă, asigurările pentru D&O din Europa au cunoscut o creștere rapidă; în unele cazuri, costurile asigurărilor au crescut cu 500%. Mai recent, forțele concurente de pe piață și-au îndreptat atenția către condiții de piață mai avantajoase prin intermediul cărora costurile pentru asigurări scad, iar acoperirea crește.

Surse potențiale ale răspunderii D&O în CEE

PROCEDURILE LEGALE

îndreptate împotriva directorilor și administratorilor companiei nu au fost foarte folosite în Europa Centrală și de Est (CEE). Acest lucru se datorează în principal faptului că economia acestei regiuni este abia la început, cu o cultură a cetățeanului și cu o activitate a acționarilor relativ slabe. Acțiunile evazive și aplicarea scăzută a mecanismelor certifică faptul că directivele UE nu vor genera un val de proceduri D&O într-o perioadă scurtă de timp. Pe termen lung, această situație se va schimba.

Abuz asupra drepturilor acționarilor

După îmbunătățirea mecanismelor de aplicare din noile state membre UE, problemele referitoare la abuzul asupra drepturilor acționarilor minoritari din această zonă vor fi făcute publice și pot reprezenta un teren propice pentru formularea plângerilor

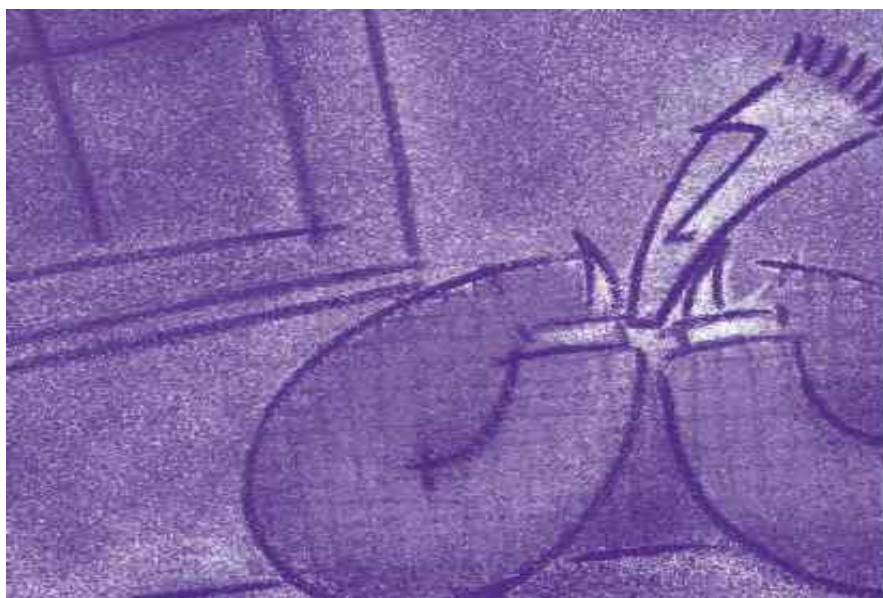
împotriva directorilor și administratorilor. În timpul procesului de privatizare din anii 90, aceste mecanisme de conducere s-au dovedit a fi prea slabe pentru a-i împiedica pe cei din biroul de conducere să-și urmărească propriile interese în detrimentul acționarilor minoritari. Acțiunile erau deseori achiziționate de către acționari principali (inclusiv investitori străini, bănci, fonduri naționale de investiții și persoane înstărite) în dezavantajul acționarilor minoritari. În consecință, companiile din țările CEE au nevoie de niște modele de conducere a companiei mult mai concentrate decât cele existente la ora actuală în Europa de Vest sau SUA. O asemenea concentrare a dat naștere unei culturi în care drepturile acționarilor minoritari sunt ignorate în mod frecvent. În multe companii, structurile de conducere sunt deseori opace, consiliile de administrație pun interesele

companiei în folosul acționarilor majoritari (care controlează întâlnirile), informațiile importante nu sunt făcute publice și sunt construite tot felul de obstacole pentru a împiedica monitorizarea consiliului de conducere prin intermediul mecanismelor cum ar fi împiedicarea împuterniciților de a participa la întrunirile anuale sau organizarea neanunțată a unei ședințe. Implicarea politică poate fi identificată și în alte țări, în care statul datorită faptului că deține pachete majoritare de acțiuni ale unor companii naționale importante, cum ar fi companiile de telecomunicații și firmele producătoare de energie electrică - este un acționar majoritar și poate controla în mod direct fonduri mari de investiții. Pe lângă asta, există cazuri frecvente în care funcționarii publici dețin controlul asupra consiliilor de administrație, acționând și votând la fel cu ceilalți acționari majoritari. Piețele de

capital locale sunt slab dezvoltate și nu fac decât să înrăutățească și mai mult această situație. Eforturile depuse pe parcursul anilor 90 de a crea piețe de capital a avut un succes parțial. Exceptând Polonia, piețele de acțiuni din această zonă sunt foarte reduse: piața de schimb din Varșovia poate fi comparată cu piețele tuturor noilor state membre la un loc. Dimensiunile reduse ale acestora și concentrarea persistentă a proprietății fac ca

Organizațiile de acționari din CEE sunt, la ora actuală, slabe și au o experiență redusă în ceea ce privește problemele legate de conducerea corporației. Cu toate acestea, directivele UE mai sus menționate prezintă drepturile și răspunderile acționarilor în mod explicit și stabilește răspunderea personală a directorilor pentru multe tipuri de încălcări ale prevederilor legale care au loc în mod frecvent în ziua de azi. Multe dintre companiile intervievate

legate de D&O și de alte tipuri. Într-un exemplu izolat referitor la piața poloneză de acționari, incorectitudinile neconfirmate săvârșite de către Michelin, acționar majoritar al Stomil Olsztyn, au generat organizarea a trei controale. Deși firma n-a fost găsită vinovată, cele șase episoade au costat compania 50 de milioane de dolari. Pernod Ricard, Bayerische Hypo Vereinsbank și Goodyear s-au confruntat și ele cu reclamații nefondate referitoare la exercitarea unor abuzuri în ceea ce privește deținerea de pachete majoritare de acțiuni în cadrul firmelor locale.



aceste schimburi să nu aibă consistență și să fie ușor de manipulat. În condițiile în care nu există fonduri pe piața internă, există proprietari care au menținut valoarea acțiunilor la un nivel scăzut, fapt ce le-a permis cumpărarea acțiunilor părților minoritare la un preț mic. După obținerea unei cantități importante de acțiuni, de obicei 75%, aceștia pot scoate compania de pe piața de acțiuni și evita în acest fel aplicarea reglementărilor de conducere în ceea ce privește tranzacționarea de acțiuni.

pentru acest raport consideră că apariția unei activități mai agresive desfășurate de acționari este doar o chestiune de timp în noile state membre și în țările candidate. Prin urmare, consiliile de conducere se pot aștepta la acțiuni drastice întreprinse de către acționari; aceștia pot cere derularea unor anchete de reglementare sau pot depune plângeri, explicând modul în care se fac abuzuri asupra drepturilor lor. Chiar și o participare "serioasă" pe aceste piețe poate genera riscuri

Legislația internă

Răspunderea D&O ia naștere prin intermediul legislației interne care cuprinde protecția mediului înconjurător, forța de muncă, sănătatea și siguranța angajatului, comercializarea corectă și protecția consumatorului. În timp ce Bruxelles-ul cere noilor state membre să transpună legislația UE în aceste zone, aceasta fiind înțeleasă ca o etapă a procesului de aderare, statelor le este acordată libertatea de a decide ce tip de răspundere personală trebuie impusă pentru acțiunile corporației. Legislația UE, în aceste domenii, va genera răspunderile D&O. Pentru derularea activităților, va fi necesară adoptarea unor standarde mai ridicate; vor fi realizate schimbări culturale importante, precum și îmbunătățiri ale echipamentelor și infrastructurii. Birourile de conducere vor fi răspunzătoare pentru succesul acestor transformări. Recent, în Cehia, a fost realizată asigurarea D&O

membrilor comitetului de conducere, pentru a nu contraveni reglementărilor referitoare la noile răspunderi ecologice ale UE. Directorii și funcționarii pot fi răspunzători pentru faptele sale prin legea internă a companiei în Europa Centrală și de Est. Exemple de îndatoriri legislative similare în această zonă includ următoarele aspecte:

- Directorii și funcționarii sunt răspunzători pentru daunele produse unei corporații prin incompetență, acțiuni neautorizate sau ilegale (inclusiv interpretări greșite ale poziției financiare a companiei) sau neglijență. De obicei, doar compania îi poate acționa în justiție pe directori dar, dacă refuză să facă acest lucru, acționarii minoritari pot înainta plângeri. Reclamantilor le revine dificila misiune de a demonstra că membrii consiliului de administrație nu și-au exercitat în mod corespunzător sarcinile (deși, în Letonia, sarcina probatoriului revine acuzaților).
- Directorii și funcționarii sunt răspunzători pentru neplata taxelor sau altor datorii ale companiei, dacă aceștia continuă respectivele operațiuni după inițierea procedurilor de faliment.
- De obicei, procesele civile și plângerile având drept cauze angajarea, sănătatea și siguranța, protecția consumatorului și problemele ecologice trebuie să fie îndreptate împotriva companiilor și nu împotriva directorilor și

administratorilor. Pot exista excepții în cazurile în care aceștia nu execută ordinele instanței sau administrative emise împotriva companiei. La rândul ei, firma îi poate acționa în justiție pe cei responsabili, pentru a recupera costurile de judecată, prin plângeri formulate împotriva D&O.

- Membrii consiliului de conducere sunt răspunzători împreună și fiecare în parte pentru acțiunile desfășurate de comitetul director. Totuși, membrii pot evita răspunderea dacă au votat împotriva politicii care a cauzat plângerea sau, în cazul unei acționări în instanță, dacă se grupează pentru a-i da în judecată pe cei care au cea mai mare răspundere în cazul respectiv. Răspunderea comună reprezintă un risc diferit în anumite țări mici, unde, de obicei, nu există un număr suficient de persoane calificate care să facă parte din comitetele de supervizare.
- Directorii și funcționarii sunt răspunzători pentru delictele comise cu bună știință. În anumite țări, cum ar fi Slovacia, acuzațiile nu pot fi aduse unei corporații; prin urmare, cei care sunt acuzați pentru neregulile semnalate la nivelul corporației sunt membrii consiliului director, indiferent de conduita personală a acestora. Aceste diferențe între țările din CEE în ceea ce privește răspunderea locală a D&O sunt de cele mai multe ori la fel de evidente ca și asemănările. Vom prezenta

câteva exemple pentru a ilustra acest lucru:

- În Croația și Estonia, este considerat un delict divulgarea secretelor companiei, iar în Slovacia, este considerat un delict emiterea unor declarații false referitoare la produsul concurenței.
- Legislația din Polonia și Ungaria nu recunoaște daunele severe, în timp ce în Republica Cehă acestea sunt recunoscute.
- Legislația din Cehia, Letonia și Slovacia interzice realizarea unor acorduri care să limiteze răspunderea directorului, în timp ce acestea sunt permise în alte noi state membre.
- Legislația ungară oferă o protecție mai mare în ceea ce privește procesele civile intentate D&O, dar impune, în același timp sancțiuni severe, chiar închisoare până la 8 ani pentru tranzacționare la bursă în situația de insolvabilitate.
- Conform legislației slovace, o persoană care nu face parte din consiliul de administrație, ale cărei instrucțiuni sunt duse la îndeplinire de către directori, cum ar fi un acționar majoritar, poate fi considerată director din umbră cu o răspundere deplină.
- În Codul Muncii din Polonia nu este introdus conceptul de hărțuire sexuală, dar membrii consiliului de conducere pot fi condamnați la 5 ani de

închisoare pentru desfășurarea unor activități în detrimentul companiei. Nu este foarte clar cum va fi interpretată această situație de către judecători, ținând seama de faptul că legislația îi pedepsește pe acei directori care abuzează de pozițiilor lor în interes personal. Având în vedere că s-a pus accentul pe abuzurile asupra drepturilor acționarilor, situație în care legea companiei din CEE a fost aplicată imediat tuturor corporațiilor din noile state membre, acest aspect poate genera un număr ridicat de procese civile. Răspunderea colectivă a conducerii pe care o implică noua legislație va face ca și acei directori nevinovați să fie verificați.

Practic, impactul legislației UE va fi mai redus fiindcă:

- Directivele se aplică doar companiilor care fac parte din piețele reglementate. Marea majoritate a investitorilor, care se vor feri de imprudențele de reglementare, vor achiziționa mai multe acțiuni și vor scoate de pe piață companiile proprii.
- Dintre cele câteva companii locale care au nevoie să intre pe piețele de capital, multe sunt deja pe lista burselor de acțiuni americane și europene, cu o examinare mai atentă și un risc mai ridicat referitor la D&O. Jumătate din WIG20 principalele acțiuni tranzacționate la Varșovia și

cele mai lichide ale CEE și 60% din companiile baltice sunt listate doar la bursa din New York. Prin urmare, noile directive se vor aplica în primul rând companiilor mari care dispun de structuri de conducere mature. Cu toate acestea, directivele trebuie să aibă un impact asupra conducerii corporației referitoare la firmele CEE medii și în plină expansiune care aspiră să devină cunoscute. Pentru a schimba conducerea corporației în CEE, este nevoie, totuși, ca acele corpuri însărcinate cu punerea în aplicare a reglementărilor să înregistreze câștiguri în ceea ce privește resursele și agresivitatea.

Aplicare

DEȘI COMISIA EUROPEANĂ a declarat că entitățile administrative sunt capabile să pună în aplicare legea companiei, alți comentatori consideră că acestea dispun de o capacitate de reglementare scăzută. Instituțiile poloneze și ungare sunt mai severe decât majoritatea, iar instituțiile financiare sunt bine reglementate în această zonă. (O bancă importantă din Cehia intervievată pentru acest raport a remarcat “standardul ridicat” al autorităților naționale de reglementare financiară). Entitățile care trebuie să aplice aceste reglementări sunt slab pregătite din cauza lipsei de experiență. Economia de piață este abia la început, iar legislația a fost în continuă schimbare. Schimbările majore referitoare la aderare în noile

state membre au fost realizate doar pentru a fi prezentate în momentul aderării. Comisia Europeană raportează faptul că România și Bulgaria, în ciuda faptului că au transpus în legislația proprie directivele legale ale companiei, au nevoie de o întărire a procesului de aplicare ale acestora. La fel și Croația, a cărei legislație internă a fost adaptată la legislația UE, va trebui să îmbunătățească supravegherea pieței. Autoritățile de reglementare în CEE vor înregistra progrese rapide de asimilare și executare a îndatoririlor. De asemenea, tribunalele din CEE au o experiență redusă în ceea ce privește identificarea răspunderii personale în chestiuni comerciale. Cea mai mare parte a noii legislații D&O

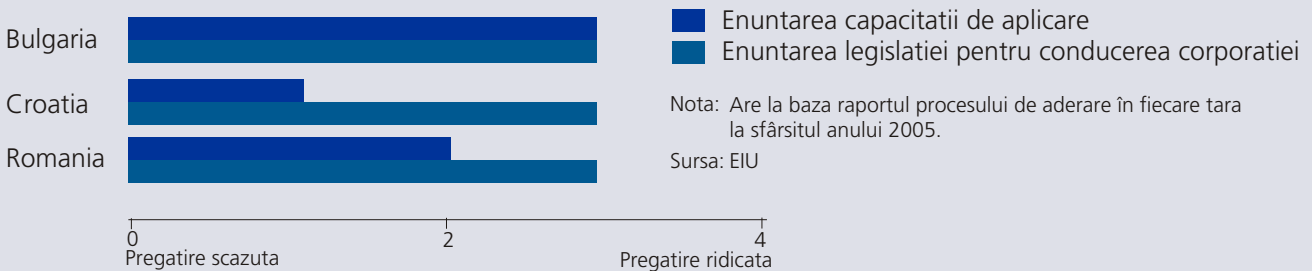
necesită o interpretare a unor termeni ca “rezonabil”, “încălcare premeditată” sau „neglijență inacceptabilă”. Redusă sau nu, există o legislație locală care să se folosească de noile legi pentru a derula procesele. După cum a fost menționat și mai sus, organizațiile de acționari sunt slab dezvoltate și ineficiente. Cele două mici grupuri de acționari din Polonia reprezintă încă o raritate în această zonă. Din cauza impedimentelor de a evalua drepturile acționarilor minoritari, membrii grupurilor de acționari au creat mai degrabă situații stânenitoare la întrunirile anuale decât să rezolve problema împărțirii voturilor sau să apeleze la instanță. Fondurile de investiții și instituțiile financiare nu și-au asumat nici un rol

important de monitorizare. Instituțiile creditoare au avut un impact redus, deși bănci ca

Pekao, una dintre cele mai mari din Polonia, au contribuit la răspândirea codurilor pentru

conducerea corporației.

PREGATIRE PENTRU RASPUNDEREA D&O ÎN TARILE CANDIDATE



Conștientizarea riscului și strategii de asigurare

DEȘI RĂSPUNDEREA D&O nu reprezintă o prioritate pentru conducerea corporațiilor din CEE, companiile intervievate pentru redactarea acestui raport cred că această situație se va schimba. Acestea prevăd că plângerile îndreptate împotriva D&O vor fi luate în considerație cu mai multă seriozitate pe termen mediu.

- Multe sunt rezervate în ceea ce privește calitatea corpurilor de aplicare, dar toate cred că acestea își îmbunătățesc activitatea, câștigând mai multă experiență și se așteaptă ca acestea să atingă, cel puțin în noile state membre, nivele mai ridicate în următorii doi până la patru ani.
- Un număr crescut de companii CEE vor trebui să intre pe piețele de capital străine și vor fi monitorizate de acționari americani și de acționari francezi și germani care creează din ce în ce mai multe litigii.
- Activitatea acționarilor la nivel local a început să se facă simțită - majoritatea companiilor intervievate

observă influența acestora într-o creștere a conducerii corporației; acestea se așteaptă ca societățile de acționari să oblige companiile să-i acționeze în justiție pe directori și funcționari, atunci când aceștia sunt răspunzători pentru actele ce au fost comise, sau, dacă nu, vor face asta singure.

Asigurarea de răspundere pentru D&O este disponibilă în cele mai multe țări ale CEE. Firmele locale, din domenii foarte bine reglementate, cum ar fi cel financiar, farmaceutic sau de utilități, tind să caute asigurări. Câteva companii intervievate pentru acest raport s-au plâns, invocând o lipsă de produse de asigurare adecvate la nivel local; cele disponibile sunt de cele mai multe ori rezultatul unei regrupări a pachetelor de acțiuni de către firmele naționale pentru a oferi acoperire partenerilor străini. Cu toate acestea, ținând seama de prezența acestor asigurări de pe piață, ofertele locale ar trebuie să devină mult mai complexe. Companiile din alte domenii nu fac decât să monitorizeze dezvoltarea și să

se bazeze pe respectarea codurilor de bună conducere. De exemplu, directorii executivi ai unei firme IT din Lituania revizuiesc noile directive UE, respectă legislația internă, respectă normele IAS și asigură protecție pentru directori și funcționari atât cât este posibil din punct de vedere legal. Pe de altă parte, conducerea acestei companii nu cunoaște nici un caz referitor la răspunderea directorilor și administratorilor în Lituania și consideră că o asigurare pentru D&O i-ar costa mai mult decât protecția pentru directori și funcționari împotriva unor eventuale procese. În mediile în care companiilor le este interzis să și protejeze directorii sau în care trebuie să respecte anumite limite în ceea ce privește acest aspect, asigurarea D&O poate constitui ultimul zid de protecție pentru falimentul personal. Este mai bine să existe acoperire și să poți dormi liniștit noaptea, decât să-ți dai seama prea târziu că un litigiu nedorit poate să te falimenteze înainte de a avea posibilitatea să-ți speli numele.

Marsh la ICAR 2006

În perioada 2-3 Octombrie 2006 a avut loc cea de-a treia ediție a ICAR la care Marsh a avut doi vorbitori.

Domnul Philippe Auzimour, Head of Public Entities în Marsh a susținut o prezentare cu tema "Patru pași spre reducerea efectelor riscurilor catastrofale" adresată în special autorităților publice. Primul pas după părerea domnului Auzimour este revizuirea modului de subscriere a riscurilor de catastrofă începând cu crearea unui model matematic, continuând cu calcularea pierderii maxime probabile și optimizarea reținerii proprii și terminând cu compararea cu riscuri similare sau modele ale altor țări. Cel de-al doilea pas este alinierea și planificarea măsurilor ce ar trebui luate înainte și după producerea riscului. Spre exemplu este necesară pregătirea datelor istorice referitor la producerea riscului de catastrofă, crearea unor hărți geografice ale probabilității riscurilor, pregătirea pentru continuitate a serviciilor autorităților publice, etc. Printre măsurile ce ar trebuie luate după producerea daunei se numără: recuperarea rapidă a infrastructurii critice, planificarea managementului crizei, alinierea planurilor de continuitate în afaceri ale furnizorilor de servicii privați și publici, etc. Al treilea pas este creșterea conștientizării măsurilor de dinainte și de după producerea riscului catastrofal în rândul publicului, faza în care comunicarea (fie ea prin

conferințe și semniarii, în școli și universități sau în mass-media) are un rol foarte important. În final trebuie făcută instruirea tuturor părților interesate vis-a-vis de managementul riscului și asigurări. Toate cele de mai sus constituie după părerea domnului Auzimour o abordare eficientă pentru reducerea efectelor riscurilor de catastrofă ce poate fi folosită de autoritățile publice române, fiind deja folosită și exersată în multe locuri pe mapamond.

A doua prezentare a fost susținută de doamna Jane Toothill, Senior-Vice President, în Guy Carpenter, compania soră a Marsh, liderul mondial în brokeraj de reasigurări. Prezentarea doamnei Toothill numită "Riscuri asociate folosirii modelelor de catastrofe naturale" s-a vrut a fi o abordare "filozofică" a dezvoltării modelelor riscurilor de catastrofă. Clienții (fie ei companii sau autorități publice) cer companiilor specializate să dezvolte modele

matematice ale riscurilor de catastrofă ce odată testate nu răspund întodeauna așteptărilor. Din acest motiv Toothill consideră că aceste modele trebuie văzute în special din perspectivă științifică. Ele încearcă să combine modelele matematice cu informațiile istorice despre riscuri pentru se putea prevedea probabilitatea și efectele potențiale ale producerii riscurilor de catastrofă și nu se vor a fi un răspuns singular. De aceea este de preferat ca odată obținut de client, modelul să fie testat, să-i fie înțelese slăbiciunile și limitările și nu în ultimul rând să fie comparat cu alte modele existente pe piață pentru a se putea lua ulterior o decizie mult mai bună legat de transferul riscurilor.

Prezentările domnului Philippe Auzimour și Jane Toothill la ICAR 2006 pot fi descărcate de pe site-ul www.marsh.ro.



Profil de companie - Mercer Delta

Vă prezentăm în acest număr din Risc Consult compania Mercer Delta, companie soră a Marsh, membră a grupului Marsh&McLennan Companies. Mercer Delta a fost înființată în 1980 ca Delta Consulting Group, de către David Nadler, un lider în domeniul comportamentului organizațional, recunoscut pe plan internațional.

În 2000, firma a fost achiziționată de Mercer Inc., una dintre cele mai mari firme de consultanță din lume, care oferă servicii legate de administrarea întreprinderilor pe piețele globale majore. Printre alte companii din familia Mercer se numără: Mercer Human Resource Consulting, Mercer Management Consulting și Mercer Oliver Wyman. Mercer Inc., toate facand parte din grupul de firme Marsh & McLennan Companies.

Deținând birouri pe întreg teritoriul Statelor Unite, al Canadei și al Europei, Mercer Delta susține corporațiile multinaționale și alte instituții din întreaga lume.

Obiectiv

Obiectivul Mercer Delta este să ajute organizațiile mari și complexe din întreaga lume să reușească în afaceri și să se dezvolte, prin optimizarea capacității de anticipare și stăpânire a schimbărilor din mediul de afaceri.

Cu acoperire globală și focalizare locală, compania isi propune o combinație unică de

politici comportamentale și manageriale care ajută managerii să-și îmbunătățească performanțele organizaționale și să evite costurile sociale și economice rezultate din lipsa capacității de adaptare.

Oameni

Mercer Delta are o rețea globală de consultanți foarte bine instruiți, a căror experiență acoperă toate aspectele mediului organizațional, cu o medie de 20 de ani de colaborare cu cele mai importante corporații și universități din lume. Knowhow-ul experților companiei include o bază uriașă de cunoștințe în materie de strategie, organizare, comportament și performanță în afaceri, care face din Mercer Delta cel mai potrivit partener.

Activități

Cei mai importanți clienți ai Mercer Delta sunt directorii executivi, managerii seniori și consiliile de administrație ale marilor corporații, agențiilor guvernamentale și instituțiilor private. Mercer Delta oferă servicii de consiliere și consultanță referitoare la schimbările organizaționale, dezvoltarea conducerii, comunicarea strategiei, cercetare organizațională și conducere corporatistă, pentru a ajuta clienții la creșterea performanțelor, dezvoltarea afacerilor și a succesului pe termen lung.

Chestiunile specifice asupra cărora oferă consultanță includ

planurile de succesiune a directorului executiv, eficacitatea conducerii și a echipei de directori, design-ul și cultura organizației, eficiența conducerii directorilor și managementul schimbării.

Schimbări organizaționale

Soluțiile de optimizare organizațională oferite de Mercer Delta se axează pe susținerea liderilor în activitățile de planificare, implementare și coordonare a schimbărilor de mare amploare. Compania lucrează la nivel de directori și top manageri pentru a identifica, articula și proiecta strategii pentru companii mari, pentru materializarea dorințelor acestora în materie de schimbare a comportamentului organizațional. Odată definită o strategie de schimbare, consultanții Mercer Delta colaborează cu clienții pentru a implementa strategia dorită. Acest deziderat se poate atinge printr-o gamă largă de activități care definesc practica de schimbare a organizației: diagnosticarea organizației, strategiile de schimbare, alegerea strategiei, arhitectura și design-ul organizației, modificarea instrumentelor de management, modificarea culturală, fuziuni și achiziții, eficiența directorului general și dezvoltarea echipei de directori.

Conducerea corporatistă

Soluțiile de optimizare a conducerii corporatiste oferite de Mercer Delta vizează consiliile de administrație

directorii și top managerii. În domeniul conducerii corporatiste, clienții beneficiază de experiența îndelungată a consultanților Mercer, care presupune lucrul cu peste o sută de consilii de administrație în ultimii 10 ani, precum și experiența consultanților în ceea ce privește evaluarea consiliului de administrație, planificarea succesiunii directorilor, evaluarea directorului general, angajarea eficientă a consiliului în strategia corporatistă și alte chestiuni majore privind guvernanta corporatistă.

Managementul abilităților directorilor executivi

Soluțiile de optimizare a abilităților directorilor executivi oferite de Mercer Delta se adresează modificărilor cu care se confruntă organizațiile în dezvoltarea unui mediu de conducere puternic, care trebuie să implementeze strategiile de afaceri noi sau în schimbare.

Consultanții din acest domeniu se axează pe înțelegerea strategiei de afaceri a directorului general și pe agenda de lucru a directorului executiv, care oferă bază pentru solicitările conducerii și modelul pentru succesul strategic. Utilizând un audit de conducere și un profil de riscuri, Mercer Delta se axează pe sectoarele cele mai vulnerabile ale infrastructurii de conducere a unei companii și ajută la dezvoltarea unei succesiuni sau a unui plan de administrare a abilităților, pentru a acoperi zonele

problematic.

Comunicarea strategiei

Soluțiile de optimizare a comunicării strategiei oferite de Mercer Delta ajută directorii executivi și managerii seniori să gândească strategic administrarea relațiilor cu toți cei interesați atât din exterior cât și din interior.

Mercer îi ajută pe directori să-și clarifice părerile, facilitând discuțiile importante, traducând ideile în cuvinte și mesaje reale, sporind încrederea și credibilitatea și aliniind organizația la agenda de lucru a directorului executiv. Totodată Mercer Delta evaluează capacitatea de comunicare din cadrul organizației, ajutând la dezvoltarea comunicării care poate produce agenda de schimbare organizațională și colaborează cu directorii pentru îmbunătățirea eficienței de comunicare a acestora.

Cercetare organizațională

Soluțiile de optimizare a cercetării organizaționale oferite de Mercer Delta presupun lucrul direct cu clienții și asistența consultanților, pentru a-i ajuta pe directori să înțeleagă, să planifice și să gestioneze schimbarea. Mercer adună și analizează datele, dezvoltă instrumente personalizate, oferă feedback și proiectează modele și cadre de lucru pentru a controla toate nivelurile de dezvoltare organizațională. Cercetările organizaționale implică diferențe geografice, lingvistice și necesită crearea unor metrici ce ajută liderii să administreze și să evalueze schimbările.

Despre compania dumneavoastră:

Ca director executiv sau manager senior al unei mari companii, considerați că:

- Organizația dumneavoastră trebuie să gestioneze altfel lucrurile pentru a se putea extinde/dezvolta?
- Eforturile anterioare de modificare, schimbare (sau de a schimba/modifica) au produs puternice sentimente de confuzie sau frustrare?
- Există modificări/schimbări, dar nu suficient de rapide?
- Aveți nevoie de asistență în efectuarea de schimbări eficiente și de lungă durată?

Solicitările de a oferi schimbări de succes în mediul de afaceri de azi axându-se în același timp pe dezvoltarea afacerilor pentru viitor - pot reprezenta o provocare îndrăznească, dar și o oportunitate.

Mercer Delta, e specializată în atingerea cu succes a unui obiectiv esențial:

Să ajute liderii să implementeze cu succes schimbări semnificative în organizația lor, care să susțină performanța.

MARSH

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.

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, la adresa 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 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.

MARSH Broker de Asigurare - Reasigurare

Șos. Nordului nr. 24-26,
Sector 1, București
T: 021 232 1874
F: 021 232 2102
E-mail: office@marsh.ro
Web: www.marsh.ro / www.marsh.com

Marsh & McLennan Companies (MMC) is a global professional services firm with 59,000 employees in over 100 countries. Our vision is to be the world's leading global advice and solutions firm, dedicated to managing risk, maximizing growth, and creating value for our clients and shareholders.

MMC is the parent company of:

- **Marsh** – the world leader in delivering risk and insurance services and solutions;
- **Guy Carpenter** – the world's leading reinsurance specialist;
- **Kroll** – the world's leading risk consulting company;
- **Mercer Human Resource Consulting** – a global leader for HR and related financial advice, products and services;
- **Mercer Management Consulting** – one of the world's premier corporate strategy and operations firms;
- **Mercer Oliver Wyman** – a leader in financial services strategy and risk management consulting;
- **Mercer Delta Organizational Consulting** – a leader on issues of leadership, organization, and change;
- **Lippincott Mercer** – advisor to clients on corporate identity and brands;
- **NERA Economic Consulting** – an advisor on the economics of competition, regulation, and finance;
- **Putnam Investments** – a global money management firm.



Marsh & McLennan Companies