



PANIC

It-sikkerhed

Artikel trykt i It-sikkerhed.
Gengivelse af denne artikel
eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2007

Forsikring af it-sikkerhedshændelser

af forsikringsrevisor Ole Nikolaisen, info@forsikringsrevisor.dk,
Nikolaisen & Partnere

1. Bestyrelsens ansvar – topledelsens opgave

Bestyrelsen forsømmer at fastlægge rammerne

Jf. aktieselskabsloven har bestyrelsen det overordnede ansvar for, at virksomhedens forsikringsløsning er i orden. Men den praktiske opgave overlades typisk til direktionen, som i mange tilfælde delegerer den videre til økonomiafdelingen. Det er en helt naturlig handling. Desværre sker der i de fleste situationer dét, at bestyrelsen og direktionen forsømmer at fastlægge rammerne for opgavens løsning. Fx er det kun ganske få bestyrelser, der helt præcist og entydig har defineret, hvilke krav forsikringsløsningen skal leve op til.

Forsikringsløsningen overlades til medarbejderne

Konsekvensen er – helt naturligt – at den endelige forsikringsløsning bliver præget af medarbejderens subjektive vurderinger af, hvad der er væsentligt og uvæsentligt, størrelsen af det omkostningsbudget, der er til rådighed og assurandørens salgstalent. Det duer bare ikke. Bestyrelsen, som har det overordnede ansvar, må og skal nødvendigvis fastlægge rammerne og samtidig sikre sig en enkel og effektiv kontrolmulighed. Det er jo bestyrelsesmedlemmerne, der kan få noget i klemme – fx hele deres personlige formue.

Faktaboks

Når skaden er sket, er forsikringens kvalitet afgørende.

Virksomheder bør opprioritere forsikringsområdet

Undersøgelse om risikostyring

I april/maj 2007 er der lavet en dansk undersøgelse vedrørende risikostyring i små og mellemstore virksomheder. Et af de behandlede emner er ledelsens kontrol med virksomhedens forsikringsløsning. Undersøgelsen, som er foretaget blandt bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer og direktører, viser med al tydelighed, at der i mange virksomheder bør ske en opprioritering på forsikringsområdet.

Undersøgelsens konklusioner

Således er det fx kun 37 procent af respondenterne, der føler sig sikre på, at *alle* virksomhedens risici er identificeret. Ligeledes er det kun 44 procent, som har en klar og entydig forsikringspolitik, kun 37 procent har fuldt indblik i, hvor deres forsikringsløsning eventuelt afviger fra forsikringspolitikken, og kun 38 procent har foretaget en vurdering af, hvilke potentielle økonomiske konsekvenser, der kan være forbundet med afvigelserne. Undersøgelsen viser fx også, at bestyrelser og direktioner ikke altid har den samme opfattelse af tingenes tilstand.

Bestyrelser og direktører lever ikke op til deres ansvar

Den endnu ikke offentliggjorte undersøgelse (maj 2007, red.), som er lavet i et samarbejde mellem Bestyrelsesforum, BDO Scanrevision m.fl., signalerer således med forbavsende klarhed, at det i mange virksomheder kniber gevaldigt for bestyrelsesmedlemmer og direktører at leve op til deres ansvar på forsikringsområdet.

Der kan være forskellige årsager til undersøgelsens klare konklusioner på forsikringsområdet.

Jeg kunne godt bidrage med et par forklaringer, men jeg vil hellere give bestyrelsesmedlemmer og direktioner en hjælpende hånd og et par nye ideer til, hvordan de kan gøre noget ved situationen.

Strategiske beslutninger skal træffes

I virkeligheden kan bestyrelser og direktioner på få øjeblikke løse opgaven og leve op til deres ansvar på forsikringsområdet. Det kræver blot, at de træffer nogle få rigtige *strategiske* beslutninger. Det er helt unødvendigt, at de som en anden "forsikringsspecialist" skal grave sig ned i forsikringsbetingelser, klausuler og paragraffer eller som det modsatte, "forsikringsnaivisten", der i erkendelse af manglende viden, satser hele butikken i tillid til at andre løser op-

Nemt at styre forsikringsløsningen	gaven for dem. Tillid er godt, men når det handler om forsikring, er det min erfaring, at egenkontrol baseret på lidt nytænkning og god juridisk holdbar dokumentation langt er at foretrække.
Det egentlige problem ved forsikring skal erkendes	Ved hjælp af de få rigtige strategiske beslutninger kan enhver erhvervsleder med andre ord gøre det lige så let at kontrollere og styre virksomhedens forsikringsløsning, som det normalt er at styre og kontrollere en bil eller en pc. For at forstå det må man først forstå og erkende, hvad der er det egentlige problem ved forsikring. Herefter kan problemet løses. Jeg vil gerne give et bud på, hvordan man kan gribe sagen an.

2. Hvorfor opfattes forsikring som kompliceret?

Besværligt og uinteressant

Det er en helt normal og meget forståelig opfattelse, at forsikring er et yderst besværligt fænomen at beskæftige sig med – og uinteressant er det vel også for de fleste. Blandt andet derfor tror jeg, at der er stærkt fokus på størrelsen af forsikringspræmien. Den kan man nemlig forholde sig til og sammenligne.

Konkurrenceparametre

En kendt, klog, dansk erhvervsleder har på et tidspunkt udtalt noget i retning af: *“Hvis man ikke kan differentiere sine produkter/ydelser fra konkurrenternes, så må man konkurrere på pris og andre almindeligheder”*.

Produkter, priser og almindeligheder

Forsikringsselskaberne er ligesom alle andre presset af en konkurrence, som de må forholde sig til. Nogle af de parametre, som også forsikringsselskaberne har at gøre godt med, er netop deres produkter, priser og almindeligheder, som at *“Vi er landsdækkende”, “Danmarks største”, “De kvikkeste”* og så videre.

Lad os se på forsikringsselskabernes produktudvikling og mangel på samme. Selv om den vidner om stærk vanetænkning, er det den, der er interessant i denne sammenhæng.

Forsikringsbranchens produktudvikling

Sparsomme resultater

Historisk set har forsikringsselskaberne, presset af konkurrencen, brugt en masse kalorier på at udvikle deres forsikringsprodukter, så de salgsmæssigt virker bedst muligt for deres egne medarbejdere fx assurandørerne. Men udviklingen har også medført forskellige nye produkter samt udvidelser og justeringer af bestående produkter. Set i et historisk perspektiv over fx de seneste 25 år synes det reelle resultat dog ikke voldsomt.

Forsikring er blevet mere indviklet

Og desværre har denne produktudvikling efter min mening samtidig haft den effekt, at det hele også er blevet endnu mere indviklet og uigennemskueligt. Det har på ingen måde gjort det lettere at være kunde.

Forsøg på at forenkle

Det problem har forsikringsselskaberne dog også forsøgt at gøre noget ved. Fx er der gjort flere ærligt mente forsøg på at forenkle sproget i betingelserne, forsyne dem med piktoagrammer m.v. Som eksempel husker jeg, at det tidligere Baltica Forsikring, i en erkendelse af tingenes tilstand, gennemførte en intern kampagne "Tal dansk din hund", som handlede om at gøre betingelserne og hele kundekommunikationen mere læsevenlig og forståelig. Andre nulevende forsikringsselskaber har også haft gang i lignende initiativer eller er netop nu i gang.

Forkert fokus

Men uanset hvor velmente disse initiativer er, vil de med stor sikkerhed kun få ringe effekt, fordi deres fokus er helt forkert.

Den forsømte udvikling

Svært forståelige policer

Alle kunder, der har prøvet at sætte sig ind i indholdet og betydningen af en stak nyindkøbte policer fyldt med klausuler, standardbetingelser, paragraffer, punkt "dit og dat", må have konstateret, at det stort set er en umulig opgave – og hvad gør man så? Man ved jo godt, at klausulerne og betingelserne har betydning og gøres gældende, når uheldet er ude. I særdeleshed hvis der er tale om større sager, hvor der er *mange* penge på spil.

Gør det så godt som muligt

Men alligevel ender det ofte med, at man som kunde må ty til blot at gøre det "så godt som muligt" og så håbe, at det er i orden.. Erfaringer viser imidlertid, at tingene for det meste slet ikke er i orden. Så det er næsten som bevidst at køre bil med defekte bremseser – en rigtig dårlig løsning.

Også kompliceret for forsikringssekskabernes medarbejdere

Selv iblandt forsikringsspecialister betragtes det som en kendsgerning, at forsikringsprodukter er yderst komplicerede at forstå. Medarbejdere i forsikringssekskabernes skadesafdeling kan i konkrete skadesager somme tider diskutere med deres kollegaer i policeafdelingen og være dybt uenige om betydningen af en konkret formulering i betingelserne.

Det egentlige problem med forsikring**Kompleksitet er ikke problemet**

Kompleksiteten i policer, klausuler og betingelser er *ikke* det egentlige problem. Mange andre produkter, som vi alligevel køber og anvender i dagligdagen uden problemer, er mindst ligeså komplekse. Det egentlige problem er, at forsikringsbranchen aldrig har skabt en kundevenlig brugerflade, som fx producenter af biler, pc'er, m.v. har gjort.

Brugervenlige produkter

Hvor mange af os forsøger i detaljer at forstå al den mekanik, elektronik, software, m.v., som biler og pc'er er spækket med, når vi skal købe og bruge disse ting, selvom vi alle ved, at de kan være fejlbehæftede? Lukker vi lige motorhjelm eller kabinen op og tjekker, om alle de elektroniske kredsløb og den indlejrede software er på rette plads og forbundet på den rigtige måde, inden vi køber eller starter bilen eller pc'en? Nej, det kunne vi selvfølgelig ikke drømme om. Vi køber, bruger og styrer bare disse ting med stor selvfølgelighed og sikker hånd.

Præcis dette, synes jeg, er tankevækkende. Og det giver et godt billede af det egentlige problem med forsikringer.

Biler, pc'er, etc. er blevet brugervenlige

Producenterne af biler, pc'er, m.v. har forstået, at hvis de og deres produkter skal have succes, er det nødvendigt, at den daglige brug af produkterne gøres kundevenlige. Vi skal faktisk ikke længere tilbage end til starten af 80'erne, hvor det at styre eller kommunikere med en edb-maskine krævede, at man var svagstrømsingeniør eller programmør og evnede at skrive lange udviklede kodelinier. Dengang var pc'er helt forståeligt ikke alle mands eje. Det er de næsten i dag. Både producenter af pc'er og biler og mange andre ting har forstået og formået at give deres produkter en kunde- og brugervenlig indpakning og udstyret dem med et betjenings-/kontrolpanel, som får os til fuldstændigt at glemme al indmaden og i stedet rette fokus på brugen og udbyttet heraf. Betjeningen af en pc med en stærkt kompliceret indmad er i dag blevet så brugervenlig, at mine børnebørn på

fire og seks år klarer det på egen hånd uden problemer. De forstår også betydningen af en bip-lyd, en lysende rød eller gul advarselsslampe, som fortæller, at noget er galt eller ved at gå galt.

Forsikringsselskaberne har overset behovet for brugervenlighed

Tvinger kunderne til at sætte sig ind i "indmaden"

Forsikringsselskaber har totalt overset denne mulighed. De tvinger fortsat deres kunder til at sætte sig ind i forsikringsproduktens "indmad" (policer, klausuler og forsikringsbetingelser).

Det er altså store krav at stille til sine kunder i betragtning af, at forsikringsbranchens egne veluddannede medarbejdere selv kan være betænkeligt uenige om indhold og betydning af deres produkter. Uanset hvor mange gange forsikringsselskaberne omskriver og omstrukturerer betingelserne, får de formentlig aldrig held til at gøre dem til "hverdagskost" for deres kunder.

I virkeligheden kan man gøre præcis det samme med forsikringsprodukter, som producenter af biler og pc'er har gjort med deres produkter – og opnå samme effekt. Det er oven i købet ganske enkelt. Forsikringsselskaberne har formentlig bare aldrig forstået at skabe den kundevenlige brugerflade (betjeningspanel, instrumentbræt o. lign.), som kan gøre det enkelt at være deres kunde.

Som kunde kan man selv gøre noget ved det.

3. Styring af virksomhedens forsikringsløsning

Overordnet viden er tilstrækkelig

Bestyrelsen og direktionen behøver blot at have en overordnet viden om, hvor der eventuelt er problemer i virksomhedens eksisterende forsikringsløsning og de potentielle økonomiske konsekvenser. Når de ved det, kan de træffe de beslutninger, der er deres opgave.

Instrumentbord til forsikring

I nedenstående helbredstermometer, som kan sidestilles med fx instrumentbordet i en bil, findes det let-aflæselige svar, som bestyrelsen og direktionen har brug for. Hverken mere eller mindre. Kolonnen "Fareniveau" kan sidestilles med advarselsslamper i en bil eller en lysregulering i trafikken.

Rødt lys indikerer, at der er alvorlig fare på færde. Gult lys indikerer mindre fare og grønt lys fortæller, at alt er i orden. Egentlig er der slet ikke behov for at forklare dette. Betydningen ligger dybt i os alle og styrer i mange sammenhænge vores adfærd i dagligdagen.

Prøv Ledelseshåndbogen i 10 dage for kun kr. 250,-

Klik ind på: www.blh.dk