

# Meandry zarządzania ubezpieczeniami



**Odpowiedzialny menedżer ryzyka doskonale zdaje sobie sprawę z faktu, iż pamięć korporacyjna, której częścią jest historia negatywnych perturbacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, nie powinna stanowić fundamentu do budowania długofalowej strategii zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym. Grzechem menedżera będzie założenie, że jeśli np. w ciągu 15 lat istnienia spółki nie spalił się żaden z magazynów wyrobów gotowych, to nie spali się także żaden w przyszłości. Jego horyzonty myślowe powinny wyznaczać znana sentencja łacińska *si vis pacem, para bellum* (jeśli chcesz pokoju, przygotuj się do wojny – aut.).**

Patryk Beker

Jak ważna jest wiedza na temat zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym dla menedżera ryzyka oraz co znaczy zarządzanie ryzykiem ubezpieczeniowym w obszarze korporacyjnym, postaram się odpowiedzieć w niniejszym artykule.

**Rynek ubezpieczeń korporacyjnych.** Rynek ubezpieczeń gospodarczych w Polsce jest silnie zróżnicowany. Najważniejszą i oczywistą jednocześnie przyczyną tego stanu jest struktura polskiej gospodarki. Funkcjonowanie małych, rodzinnych firm obok międzynarodowych koncernów, w tak różnych dziedzinach gospodarki jak handel, usługi czy produkcja, zmusza podmioty uczestniczące w dystrybucji usług ubezpieczeniowych do segmentacji oferty produktowej. Powszechnie stosowanym kryterium podziału jest wielkość docelowych klientów, mierzona wartością majątku lub poziomem przychodów.

Zakłady ubezpieczeń realizują działania sprzedażowe dzięki wyodrębnionym w swoich strukturach i niezależnym od siebie (tzn. prowadzącym niezależną akwizycję) działom obsługi klienta: indywidualnego, MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa) oraz klienta korporacyjnego.

Rynek ubezpieczeń korporacyjnych różni się diametralnie od tego, z czym powszechnie utożsamiamy ubezpieczenia. Podczas gdy sektor klienta indywidualnego i MSP operuje głównie w oparciu o sieć agencyjną, czy – jak często w wypadku ubezpieczeń komunikacyjnych – dynamicznie rozwijającego się kanału direct, a umowy ubezpieczenia z nielicznymi wyjątkami wykazują silne cechy adhezyjne, ubezpieczenia korporacyjne rządzą się swoimi prawami. Specjalistyczne audyty ubezpieczeniowe,

wielotygodniowe negocjacje dotyczące kształtu ochrony ubezpieczeniowej, inżynierskie lustracje ryzyka nazywane w żargonie ubezpieczeniowym survey'ami powodują, że merytoryczne przygotowanie oraz doświadczenie menedżera szukającego ochrony ubezpieczeniowej dla przedsiębiorstwa, którym zarządza, poddane zostają weryfikacji.

**Zarządzanie ryzykiem ubezpieczeniowym.** Ryzyko jest wpisane w każdą formę ludzkiej aktywności. Materializuje się w rzeczywistości każdego z nas, kiedy przychodzi do podjęcia pierwszej samodzielnej decyzji określającej cel, który zamierzamy osiągnąć i środki do jego urzeczywistnienia.

Ryzyko, jako cecha ludzkiego zachowania (działanie/zaniechanie) lub zjawiska (niezależne od woli działanie sił natury), a równocześnie funkcja prawdopodobieństwa i skutku, manifestuje się nie tylko w obszarze społecznych interakcji – ma charakter uniwersalny, sięgający każdej sfery ludzkiej działalności. O ryzyku można również mówić w kontekście płaszczyzny stosunków gospodarczych postrzeganej z perspektywy bezpieczeństwa ekonomicznego prowadzonej działalności.

Popularne współcześnie strategie zarządzania ryzykiem rozwinęły się w pierwszym rzędzie właśnie dzięki konieczności zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego prowadzonej działalności gospodarczej. Nauczyliśmy się nie tylko żyć z ryzykiem, ale poznając i opisując je skomplikowanym językiem nauki, posiadaliśmy również umiejętność zarządzania nim.

Najbardziej zwięzła, a zarazem ogólna definicja zarządzania ryzykiem wskazuje,

iż jest to proces opanowywania ryzyka obejmujący ogół działań związanych z rozpoznaniem, eliminowaniem oraz ograniczaniem ryzyka. Jeśli osadzimy zarządzanie ryzykiem w realiach biznesowych, wyjaśnienie pojęcia zyska elementy języka ekonomii: „Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa” (definicja wg The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.).

Elementem szerszego procesu zarządzania ryzykiem korporacyjnym jest zarządzanie ryzykiem ubezpieczeniowym przedsiębiorstwa. Na szczeblu korporacyjnym przyjmuje ono postać zorganizowanej strategii zwanej polityką ubezpieczeniową przedsiębiorstwa i urasta do jednego z istotnych procesów zarządczych.

**Korporacyjna polityka ubezpieczeniowa.** Korporacyjna polityka ubezpieczeniowa jest – podobnie jak risk management – realizowanym przez zarząd i osoby zajmujące kierownicze stanowiska, sformalizowanym procesem, którego celem jest zabezpieczenie majątku i innych interesów majątkowych spółki z wykorzystaniem instrumentów dostępnych na rynku ubezpieczeniowym.

Wśród najważniejszych korzyści wynikających z wdrożenia korporacyjnej polityki ubezpieczeniowej wymienia się m.in. następujące argumenty:

1. pozwala określić sposób należytego zabezpieczenia majątku i interesów majątkowych spółki przed negatywnymi konsekwencjami zdarzeń losowych;
2. wypracowuje mechanizmy służące unifikacji standardów ubezpieczenia (w ramach grup kapitałowych pomiędzy spółkami zależnymi, między działami jednej organizacji) przy zachowaniu autonomii realizowanej działalności;
3. poprzez ujednoczenie programu ubezpieczenia – ma wpływ na optymalizację kosztów ponoszonych na ochronę ubezpieczeniową. Niewłaściwe dla korporacyjnej polityki ubezpieczeniowej jest podejście: „im taniej tym lepiej”. Zadaniem zarządzającego KPU jest znalezienie złotego środka: zachowania równowagi pomiędzy asekuracją ryzyka na które narażone jest przedsiębiorstwo na podmiot zewnętrzny (ubezpieczyciela), a możliwościami sfinansowania tych działań (konieczność zapłaty składki ubezpieczeniowej);
4. usprawnia procedury przepływu, gromadzenia, przetwarzania i raportowania informacji niezbędnych do zarządzania programem ubezpieczenia Spółki;

5. dostarcza instrumentów do stworzenia i jest jednocześnie platformą dla działania ośrodka opracowującego informacje i dane związane z funkcjonowaniem programu ubezpieczenia dla celów zarządczych;
6. zwiększa skuteczność czynności nadzorczych i kontrolnych – co w kontekście odpowiedzialności za kondycję finansową spółki jest szczególnie ważną przesłanką dla jej decydentów.

Znaczenie korporacyjnej polityki ubezpieczeniowej w przedsiębiorstwie jest uzależnione od poziomu świadomości zarządzających organizacją. W wypadku dużych organizmów gospodarczych, wybór programu ubezpieczenia – ze względu na skalę majątku, poziom zagrożeń i koszty ochrony ubezpieczeniowej – musi być poprzedzony analizą. W idealnej, doskonalej sytuacji polityka ubezpieczeniowa przedsiębiorstwa powinna być lustrzanym odbiciem rzetelnej, dokonanej z aptekarską wręcz precyzją, oceny stanu bezpieczeństwa spółki. Dopiero pełne respektowanie starej zasady *bona diagnosis, bona curatio* (dobra diagnoza dobre leczenie – aut.) przyniesie gwarancję, że program ubezpieczeniowy został „usztyty na miarę”.

Niestety praktyka wskazuje, że „problem polis ubezpieczeniowych” wielu menedżerów dostrzega dopiero wtedy, gdy zmateralizuje się ryzyko zakłócające działalnością przedsiębiorstwa. Koszty „grzechu zaniechania” okazują się wtedy znaczące.

Nie sposób prowadzić działalność gospodarczą bez podejmowania ryzyka. Jednak przynajmniej w części można „dokonać transferu” negatywnych konsekwencji finansowych ryzyka niepowodzenia na zewnętrzny podmiot – zakład ubezpieczeń. Niezwykle istotna rola w bezpiecznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa należy do menedżera ryzyka, odpowiedzialnego za świadome kształtowanie korporacyjnej polityki ubezpieczeniowej.

Biorąc pod uwagę fakt, że obszar jego działalności, czyli rynek ubezpieczeń korporacyjnych, „wymusza” wąską specjalizację merytoryczną połączoną z nieustannym podnoszeniem kompetencji, warto – negocjując kontrakt z zakładem ubezpieczeń – wesprzeć się wiedzą i doświadczeniem profesjonalnego i niezależnego doradcy ubezpieczeniowego. ■

*Autor jest pracownikiem  
EIB SA Oddział Warszawski*