

Miesięcznik

Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 18 | NUMER 2 | LUTY 2021 • 4 LUTEGO 2021



© bnorbert3/stock.adobe.com

W N U M E R Z E :

Ubezpieczenia samorządowe:

ubezpieczyciele, podejście samorządów, rekomendacje brokerów

Dariusz Zajączkowski o „trudnych czasach”/Zarządzanie/Zmiany klimatyczne/Art. 816 k.c.

Konsolidacja TAK! Ale JAK?

Decyzja o tym, co ubezpieczamy, w jakich wartościach, jakie ryzyka są istotne i muszą być asekurowane, a jakie uznaje się za akceptowalne dla działalności, winna być przemyślana, poprzedzona analizą, a przede wszystkim oparta na aktualnej wiedzy i sytuacji rynkowej. – DARIUSZ PRUSAK

Konsolidacja ubezpieczeń samorządu przynosi korzyści. Co do zasady, wszyscy możemy się pod tym podpisać. Czy wszyscy będziemy jednak te korzyści jednakowo definiować? Czy przyjęta przez nas perspektywa (krótko- lub długoterminowa) będzie miała na to wpływ? Może to, co okazało się sukcesem konsolidacji, za chwilę będzie powodem porażki? Obserwując samorządy na różnym poziomie, począwszy od małej gminy po województwo, wyłania się obraz pracy, która zdaje się być przerwana w połowie, nie reaguje na otoczenie zewnętrzne i nie przygotowuje się do nowych wyzwań.

ZŁOTY ŚRODEK

Czego zatem unikać i jak postępować? Aby znaleźć „złoty środek” trzeba najpierw przyjrzeć się trzem obrazom konsolidacji, z jakimi mamy do czynienia.

Obraz pierwszy

Konsolidacja ubezpieczeń ogranicza się do spakowania wszystkich istniejących umów ubezpieczeniowych do jednego worka z zadaniami w ramach przetargu publicznego. Wymogi są tworzone na zasadzie bottom-up. W konsekwencji finalny program powiela zapisy każdej pojedynczej umowy, nie dokonując żadnej optymalizacji zakresów. Sukces tak przeprowadzanej konsolidacji jest najczęściej mierzony wyłącznie uzyskanymi oszczędnościami w składce, wynikającymi z uzyskania silniejszej pozycji negocjacyjnej.

Obraz drugi

Próba szerszego spojrzenia na ryzyko w ujęciu top-down, gdzie program jest tworzony od nowa, koncentrując się na ochronie interesu właściciela (samorządu). Sukces tak przeprowadzanej konsolidacji może być mierzony usprawnieniem obsługi programu wynikającym z jego unifikacji albo oszczędnościami w składce, wynikającymi z optymalizacji zakresu ochrony.

Obraz trzeci

Ujęcie pośrednie, starające się pogodzić indywidualne interesy każdego z podmiotów z interesem ich właściciela.



Dariusz Prusak,
dyrektor Oddziału EIB
w Krakowie.

Do konsolidacji i zarządzania ubezpieczeniami można zatem podchodzić na kilka sposobów. **Ponieważ budżety nie są z gumy i nie można w sposób nieograniczony podnosić wydatków, w cenie są próby racjonalnego podejścia w myśl "mierzyć siły na zamiary".** Tu niebagatelną rolę odgrywa profesjonalny doradca, posiadający fachową wiedzę z dziedziny zarządzania ryzykiem oraz dogłębną znajomość rynku ubezpieczeniowego. Z obserwacji wynika, że niemal wszystkie samorządy korzystają z usług profesjonalnych doradców, najczęściej brokerów ubezpieczeniowych. Jest sprawą oczywistą, że od zatrudnionego profesjonalisty oczekuje się stosownych efektów, jednak szkopał tkwi w rozumieniu słowa EFEKT.

Jaki powinien być program ubezpieczenia, by wspomniany efekt osiągnąć?

Skuteczny – zapewniać zdefiniowaną ochronę ubezpieczeniową zarówno w odniesieniu do mienia, jak i odpowiedzialności cywilnej samorządu.

Efektowny – utrzymywać właściwe relacje pomiędzy oczekiwanym zakresem ochrony ubezpieczeniowej a wysokością składki.

Albo inaczej, nazwijmy go tylko jednym słowem: ANTYKRUCHY. Co to znaczy? To połączenie wcześniej wymienionych cech w jedną. Określenie równie niespotykane, jak „czarna łabędź” w zarządzaniu ryzykiem. **Antykruchość oznacza trwałość, odporność, skuteczność i pewność działania oraz przewidywalność.**

CELE KONSOLIDACJI

Wróćmy jednak do efektów i przyjrzyjmy się celom konsolidacji. Cele oczywiste

i niezmiernie proste do kreślenia, jednak w wielu, a nawet większości samorządów „coś poszło nie tak”.

SKUTECZNOŚĆ

Najwięcej problemów pojawia się w określeniu pierwszego celu, czyli skuteczności. Obserwuję, że powszechną zasadą w przygotowywaniu założeń programu ubezpieczenia, jest pytanie wielu wydziałów czy jednostek danego samorządu o oczekiwania odnośnie do zakresu ochrony ubezpieczeniowej. **Najczęstszym oczekiwaniem ubezpieczonych w ramach wspólnego programu jest chęć pokrywania strat na każdym odcinku, łącznie z naturalnym zużyciem, kosztami eksploatacji i remontów.** Kilka przykładów: kradzież odzieży ze szkolnej szatni, dewastacja mienia, kradzież zwykła, zniszczenie znaków drogowych, odpowiedzialność cywilna zarządcy drogi przy złym stanie dróg itd. To naturalne i często słyszę, że właśnie po to są ubezpieczenia. W mojej opinii, aby konsolidacja miała sens należy całkowicie odwrócić to spojrzenie. Zawsze pokazuję ryzyko ze strony właściciela, czyli samorządu, który podjął decyzję właśnie o konsolidacji: jakiego ryzyka samorząd powinien się obawiać, którego skutków wystąpienia nie będzie mógł udźwignąć.

Oczywiście, prosto ubezpiecza się budynki według wartości księgowej brutto, jednak gdy dochodzi do szkód... W mediach sporo jest informacji o szkołach czy żłobkach, które uległy całkowicie zniszczeniu. Odszkodowanie prawie zawsze stanowiło drobny ułamek kosztów odbudowy.

Przypadek spalonego mostu Łazienkowskiego w Warszawie pokazał dwie rzeczy. Pierwsza to realna wartość, na którą ubezpieczamy mienie – z doniesień mediów wiadomo, że odszkodowanie wynosiło ok. 3 mln zł przy ponad 100 mln strat. Druga – możliwość zaistnienia zdarzenia o charakterze katastrofy. Czy ktoś o zdrowych zmysłach mógł przewidywać takie zdarzenie? Tak – właśnie my, ubezpieczeniowcy, ponieważ wiemy, że na dokładnie takie przypadki stworzono ubezpieczenia.

Stan dróg powoduje dużą liczbę uciążliwych szkód w pojazdach, ale zdarzają się również spektakularne i dotkliwe, dla których już brakuje możliwości wypłaty odszkodowania. Znanе są przypadki kupowania polis OC zarządcy drogi z sumą gwarancyjną 500 tys. zł. Nie rzadko takie polisy ulegają całkowitemu wyczerpaniu. Jaki jest następny krok? Polisa z sumą gwarancyjną 1 mln zł, którą spotyka to samo. Ile kosztuje taka polisa? Pierwsza kilkadziesiąt tysięcy, każda kolejna to krotność sumy gwarancyjnej.

Znam przykład miasta, które boryka się z plagą niszczenia znaków drogowych w trakcie weekendów. Z punktu widzenia zarządcy drogi jest to konkretny problem. Wydano niemało pieniędzy na dobre znaki i ciągle są niszczone. Czy można to ubezpieczyć? Oczywiście, że tak. W ramach całkiem wysokiego limitu na tzw. dewastację, który bardzo szybko wyczerpie się na skutek wypłat odszkodowań, a co najmniej tyle samo należy zwrócić w składce. **Decyzja o tym, co ubezpieczamy, w jakich wartościach, jakie ryzyka są istotne i muszą być asekurowane, a jakie uznaje się za akceptowalne dla działalności, winna być przemyślana, poprzedzona analizą, a przede wszystkim oparta na aktualnej wiedzy i sytuacji rynkowej.** Warto przejrzeć zestawienia, obrazujące wydatki miast polskich o zbliżonej charakterystyce na ubezpieczenia, w których porównać można samorządy. Dokonując takich analiz i porównując koszty ochrony ubezpieczeniowej do ogólnie znanych obiektywnych parametrów np. liczby mieszkańców, wartości majątku, budżetu, funduszu płac itp. Osiągnięcie pierwszego celu przeplata się płynnie z drugim, którym jest efektywność.

EFEKTYWNOŚĆ

W mojej opinii niewłaściwe jest wyznaczenie go poprzez porównywanie zapłaconej składki za ubezpieczenie z wysokością otrzymanego odszkodowania. Nie łudźmy się – jeżeli ubezpieczyciel w ciągu kilku lat wypłaci więcej niż zebrał składki, ta sytuacja musi się zmienić przy najbliższym przetargu, o ile wcześniej sam ubezpieczyciel nie skorzysta z możliwości rozwiązania umowy. Dla dobra stron umowy istotne jest zachowanie równowagi. Jej naruszenie z zasady zawsze prowadzić będzie do odwrotnego od zakładanego skutku. Dzisiaj znane są sytuacje, w których ubezpieczyciel chce rozwiązać zawartą już umowę, gdy ponosi dotkliwe straty w postaci ogromnej szkodości. Mało tego – coraz częściej zdarza

się, że gdy zobaczy wysokość pozostałych ofert, nie podpisuje nawet umowy, mimo wygrania przetargu. Można twierdzić, że taka była kwotacja profesjonalnego podmiotu, jakim jest zakład ubezpieczeń, można wprowadzić oczywiście mechanizmy zabezpieczenia oferty wadium, ale w każdym z tych przypadków ostateczne konsekwencje nieprawidłowo przeprowadzonej wyceny ryzyka ponosi samorząd.

Jak więc wyznaczyć efektywność umowy? Zadanie trudne i wymagające sporo wiedzy. Konieczne jest zestawienie dotychczasowych doświadczeń z kilku lat, dokładna identyfikacja ryzyk, uwzględnienie możliwości finansowych samorządu, przeprowadzenie analizy potrzeb i wymagań, wymuszonej od teraz w ramach nowej ustawy Prawo zamówień publicznych w postępowaniach unijnych w związku z zasadą efektywności ekonomicznej oraz realne oszacowanie wartości składki w kilku (dwóch, trzech) wariantach. Niestety kwestia oszacowania jest najtrudniejsza i obciążona błędem. Chodzi o to, aby jeśli ten błąd faktycznie wystąpi, był jak najmniejszy.

ROLA POŚREDNIKA

I w tym momencie dotykamy dalszej części warsztatu profesjonalnego doradcy. Żeby to zrobić skutecznie, należy mieć naprawdę dobrą znajomość rynku ubezpieczeniowego w danej chwili oraz mechanizmów jego działania. Dlatego błędem może być zawieranie umowy ubezpieczenia w ramach jednego dużego pakietu ubezpieczeń jako konsekwencji konsolidacji. Takie rozwiązanie skutecznie prowadzi po stronie wykonawczej (ubezpieczycieli) również do konsolidacji, czyli zawierania konsorcjów, co w praktyce ogranicza konkurencję, a to już ma wprost wpływ na cenę. **Zbyt duże oczekiwania co do zakresu ochrony, czasu trwania (umowy wieloletnie), niekompletne dane o posiadanym mieniu, czy choćby przetarg pod koniec roku kalendarzowego, to wszystko ma wpływ na wartość płaconej składki.** Powszechnym jest myślenie, że ubezpieczyciel ujawni nam własną taryfę niemal jak excelową tabelkę, gdzie dowiemy się, ile kosztuje każdy element programu ubezpieczenia. Każdy przetarg to gra i negocjacje. Bez znajomości wielu elementów wpływających na efekt końcowy można kupić ubezpieczenie odmienne od oczekiwanego, zwłaszcza stosując kryteria oceny ofert 60% cena / 40% warunki fakultatywne. Jest mnóstwo przykładów nie tylko dotyczących samorządów, gdzie spotkano się z ograniczeniem konkuren-

cyjności. Kluczem do sukcesu jest przewidzenie takiej sytuacji zawczasu. Wymaga to starannej analizy i doświadczenia. Strategie największych dziesięciu Polskich miast w tym obszarze bardzo się różnią. Bez wcześniejszej strategii czy programu polityki w zakresie ubezpieczeń trudno mówić o właściwym przygotowaniu procesu kontraktowania konkretnej umowy ubezpieczenia. Z mojego doświadczenia wynika, że najlepiej, gdy takie strategię (polityki w obszarze ubezpieczeń) mają postać oficjalnego dokumentu, który znany jest wszystkim uczestnikom procesu w danym samorządzie.

Kupując ubezpieczenie dla samorządu, kupujemy obietnicę ubezpieczyciela co do określonych zdarzeń. Nikt nie chce, aby odszkodowanie było za małe i za późno. I tu kolejna obserwacja: w sporej części umów wymaga się od ubezpieczyciela zachowań znacznie szerszych. Przykładem niech będzie cykliczne raportowanie w zakresie szkód, udostępnianie systemu informatycznego, wycena pojazdów, mienia itp., zdefiniowany czas likwidacji szkód, kary umowne itd. Dla sprawnego prowadzenia procesu obsługi umowy ubezpieczenia, jak i zarządzania ryzykiem konieczne jest wypracowanie własnych modeli funkcjonowania. W moim przekonaniu budowanie własnej bazy szkód, zdarzeń, analiza odszkodowań (przyczyny szkód), wycena mienia, pojazdów, mechanizm zgłaszania szkód w samorządzie powinien być jasno określony, ale co ważne, dostarczony również przez zatrudnionego profesjonalistę. Rozmawiając z decydentami, przedstawiam przykład dyrektora szkoły, który dopiero po tym, gdy wpływa do niego roszczenie o odszkodowanie od rodziców ucznia, które doznało np. uszczerbku na zdrowiu, zaczyna szukać informacji o ubezpieczeniu OC i sam musi przechodzić proces likwidacji szkody! Pracownicy samorządowi mają inne obowiązki i nie muszą wcale znać się na zawiłościach ubezpieczeń. Podobnego przemyślenia wymaga kwestia pokrywania szkód tzw. frekwencyjnych – czy na pewno warto pokrywać je z polisy ubezpieczeniowej? Taki program ma charakter **funkcjonalny** – tzn. ma pozwalać na maksymalnie uproszczoną procedurę likwidacji szkód przez osoby do tego dedykowane.

Konsolidacja ubezpieczeń to krok w dobrym kierunku. Jak w każdej dziedzinie należy jednak właściwie go wykonać, aby nie okazał się krokiem w nieznane. □