

# Skonsolidowane ryzyko nie musi być mniejsze

**W słusznym poszukiwaniu wzrostu wartości przedsiębiorstwa i budowaniu przewagi konkurencyjnej obserwujemy skupienie Zarządów na celach strategicznych i znaczące osłabienie elementarnej dbałości podległych struktur o kwestie operacyjne.**



*Zmiany organizacyjne i próżnia kompetencyjna występująca w początkowym etapie konsolidacji osłabia kontrolę nad ryzykiem prowadzonej działalności*

**Rafał Kaszubowski**  
Prezes Zarządu EIB SA

Obserwujemy obecnie nasilenie procesów konsolidacyjnych w różnych branżach naszej gospodarki (m.in. bankowość, energetyka, górnictwo, sektor budowlany). Konsolidacja przejawia się w łączeniu przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności w grupy czy holdingi lub tworzeniu nowych podmiotów skupiających jednostki dotychczas samodzielne. Proces ten wiąże się z szeregiem zmian o charakterze unifikacyjnym. Wspólna strategia i cele gospodarcze prowadzonej działalności, wspólna polityka finansowa, jednolity system informacyjny, wspólna polityka zakupowa – to tylko niektóre przejawy unifikacji organizacyjnej. Jest to proces wymagający szczególnej uwagi -

*pojawiają się zupełnie nowe zagrożenia, które należy rozpoznać i zawnazakuować. Ocena ryzyk krytycznych ulega jednak często niesłusznemu zbagatelizowaniu.*

Złudne poczucie bezpieczeństwa, wynikające z magii wielkich liczb, może zostać brutalnie skonfrontowane z następstwami katastrof lub zaniedbań, które nawet w kontekście fuzji nadal nie przestają być groźne.

**Konsolidacja dotyczy również szeroko pojętej polityki zarządzania ryzykiem** oraz ściśle z nią powiązanej sfery ubezpieczeń. Niewątpliwie więc uzasadnione jest zaangażowanie w procesach konsolidacyjnych brokera ubezpieczeniowego posiadającego specjalistyczną wiedzę techniczną i prawną dotyczącą tej dziedziny. Funkcja brokera już dawno przestała się ograniczać wyłącznie do roli pośrednika przy zawieraniu umów ubezpieczenia. Obecnie renomowane firmy brokerskie oferują wsparcie przy tworzeniu strategii zarządzania ryzykiem. Kreują

kompleksową politykę ubezpieczeniową, administrują umowami ubezpieczenia, wspierają i organizują procesy dochodzenia roszczeń, a także dostarczają pełnego spektrum informacji dla celów zarządczych dotyczących obszaru ubezpieczeń. Wspomnieć należy ponadto, że w początkowej fazie procesów konsolidacyjnych rola brokera polega również na wypełnieniu próżni kompetencyjnej występującej bardzo często w nowej rzeczywistości organizacyjnej. Broker jest w takiej sytuacji niejako powiernikiem zadań tworzących się dopiero struktur wewnętrznych firmy oraz gwarantem bezpieczeństwa w obszarze risk managementu.

**Konsolidacja w obszarze zarządzania** ryzykiem wymaga podjęcia szeregu decyzji o charakterze organizacyjnym, ale przede wszystkim merytorycznym. Stworzenie nowoczesnego i dopasowanego do nowej rzeczywistości narzędzia eliminującego zagrożenia prowadzonej działalności, to podstawowe zadanie brokera doradzającego przedsiębiorstwom konsolidowanym. Narzędzie to w postaci ujętej w struktury formalne jednolitej koncepcji korporacyjnej polityki zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym powinno dotyczyć dwóch podstawowych obszarów: (1) organizacyjno-proceduralnego oraz (2) merytorycznego. **Kwestie organizacyjno-proceduralne** dotyczą jednolitych zasad zawierania umów ubezpieczenia. Wspólne regulacje w tym zakresie mają na celu stworzenie jednolitych procedur oraz usystematyzowanie obiegu informacji w procesie zawierania umowy ubezpieczenia. Nie bez znaczenia dla praktycznego funkcjonowania polityki zarządzania ryzykiem w podmiotach konsolidowanych jest także wprowadzenie korporacyjnego systemu wdrażania już zawartych umów ubezpie-

czenia. Rolą doradcy w tym zakresie jest przekazanie odpowiednim służbom przedsiębiorstwa najważniejszych informacji nt. funkcjonujących ubezpieczeń oraz, w przypadku spółek notowanych na giełdzie, stworzenie procedur zarządzania informacją w sytuacji kryzysowej.

**Obszar merytoryczny jednolitej** koncepcji korporacyjnej polityki zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym powinien odnosić się do zagadnień związanych z określeniem minimalnego poziomu i jakości ochrony ubezpieczeniowej podmiotów konsolidowanych. Broker powinien dokonać szczegółowej identyfikacji ryzyk wynikających z prowadzonej działalności i posiadanego mienia oraz możliwości i celowości ich asekuracji za pomocą instrumentów ubezpieczeniowych. Ze względu na specyfikę działalności dużych podmiotów gospodarczych oraz różne modele biznesowe ich funkcjonowania, szczególnie istotna staje się także odpowiedź na pytanie o stopień transferu ryzyka na ubezpieczyciela (a tym samym retencji ryzyka przez przedsiębiorstwo). Należy zdawać sobie sprawę z faktu, iż w przedsiębiorstwie funkcjonującym w realiach dużej grupy kapitałowej zupełnie innego znaczenia nabierają kwestie chociażby zastępowalności maszyn podstawowych czy linii produkcyjnych – inna jest jego odporność na ewentualne zdarzenia szkodowe. Wnioski płynące z takiego audytu są podstawą do określenia wspólnego standardu optymalnego pod względem kosztów oraz zakresu ochrony. **Chociaż powyższe rozważania** stanowią jedynie zasygnalizowanie najważniejszych kwestii związanych z rolą brokera ubezpieczeniowego w tworzeniu polityki ubezpieczeniowej i zarządzaniu ryzykiem w podmiotach konsolidowanych, to wspomnieć należy jeszcze o jednej, acz szalenie istotnej, kwestii.

*Dzięki brokerowi zarząd spółki w dużej mierze ogranicza koszty i zdejmuje z siebie odpowiedzialność za decyzje w tym obszarze.*

Ów transfer odpowiedzialności jest naturalną konsekwencją charakteru usług doradczych, regulowanych ustawą o pośrednictwie ubezpieczeniowym. Nakłada ona na brokera obowiązek przedstawiania obiektywnych i profesjonalnych rekomendacji dotyczących zakresu ochrony i kształtu konkretnych rozwiązań ubezpieczeniowych i asekuracyjnych, za które ponosi odpowiedzialność profesjonalisty.



Napisz do autora:  
eib@eib.com.pl, www.eib.com.pl