

Jerzy Łańcucki

# Aspekty regulacyjne zarządzania ryzykiem w sektorze ubezpieczeń

---

W artykule podjęto próbę opisanego roli i miejsca zarządzania ryzykiem w systemie zarządzania zakładem ubezpieczeń. Zwrócono uwagę na skutki niewłaściwego interpretowania terminów „governance” i „management” dla określenia zakresu odpowiedzialności i obowiązków osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem. Przyjmując za punkt wyjścia do dalszych rozważań zawarte w dyrektywie Wypłacalność II zapisy dotyczące zarządzania i zarządzania ryzykiem starano się – w oparciu o określone normy i standardy – opisać zasady, wytyczne i procedury zarządzania ryzykiem w zakładach ubezpieczeń. Tak szerokie naświetlenie tej problematyki wynikało z przekonania autora artykułu, że zarządzanie ryzykiem związanym z działalnością ubezpieczeniową nie jest tożsame z zarządzaniem ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń jako organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, funkcje zarządzania, elementy systemu zarządzania ryzykiem, dyrektywa Wypłacalność II, norma ISO 31000, COSO, FERMA, IAIS.

---

## 1. Uwagi ogólne

Kryzys finansowy zapoczątkowany w amerykańskim sektorze finansowym w 2008 r. dotknął również rynki finansowe w innych częściach świata, w tym przede wszystkim rynek europejski. Analiza źródeł i dotychczasowego przebiegu tego kryzysu skłania do postawienia pytania o przyczyny nieskutecznego działania komitetów zarządzania ryzykiem w radach i osób odpowiedzialnych za ten obszar w zarządach, a także komórek funkcjonujących na szczeblu operacyjnym.

Z lektury opracowań poświęconych analizie źródeł powstania kryzysu w tym sektorze<sup>1</sup> wyłania się obraz rzeczywistych motywów działań i zaniechań ze strony osób i organów odpowiedzialnych za prawidłowe funkcjonowanie tych instytucji i bezpieczeństwo pieniędzy powierzonych im przez klientów. Z informacji zawartych w publikacjach wynika, że w instytucjach finansowych funkcjonowała i nadal funkcjonuje kultura pogoni za zyskiem, w której najbardziej nagradzana jest maksymalizacja zwrotu na kapitale, i to możliwie w jak najkrótszym czasie<sup>2</sup>. W związku z tym w instytucjach tych zarządzanie ryzykiem zostało sprowadzone do funkcji służebnych wobec celu głównego – maksymalizacji zysku, a należne sobie miejsce odzyskiwało tylko w momentach realizacji negatywnych skutków określonego ryzyka. Zjawiska te zdają się świadczyć o tym, że działanie rynków finansowych zostało obciążone „swoistą wadą genetyczną”,

---

<sup>1</sup> Zamiast wielu: A.R. Sorkin, *Zbyt wielcy by upaść*, Warszawa 2012; J.E. Stiglitz, *Freefall. Jazda bez trzymanki*, Warszawa 2010.

<sup>2</sup> „(...) nieokielznana chciwość (...) przemienia system, który powinien być oparty na zaufaniu, w system, którego fundamentem jest wyrachowanie”; J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Warszawa 2009, s. 3.

która w dłuższym okresie stawia pod znakiem zapytania możliwość rzeczywistego uzdrowienia gospodarki światowej. W dodatku na rynkach finansowych ugruntowuje się przekonanie, że ich szczególna rola we współczesnym świecie znajduje swoje potwierdzenie w znaczącej pozycji dochodów z kapitału w porównaniu z dochodami z pracy w gospodarce realnej.

Dlatego też wszelkie próby zmiany tego stanu rzeczy zasługują na baczny uwagę. Niewątpliwie do takich prób należy zaliczyć przedsięwzięcia regulacyjne, mające umocnić funkcje nadzorcze i kontrolne dotyczące sektora finansowego, w tym sektora ubezpieczeń. Na szczególną uwagę zasługuje dyrektywa Wyplacalność II, przyjęta przez Parlament Europejski i Radę 25 listopada 2009 r.<sup>3</sup>, której regulacje mają być stosowane od 1 stycznia 2014 r.<sup>4</sup> W dyrektywie tej, będącej podstawową regulacją dotyczącą prowadzenia działalności ubezpieczeniowej, stosunkowo dużo miejsca poświęcono systemowi zarządzania zakładami ubezpieczeń i reasekuracji oraz zarządzaniu ryzykiem.

Ze względu na znaczenie tej problematyki w realizacji podstawowego celu wspomnianej dyrektywy – zapewnienia odpowiedniej ochrony ubezpieczających i beneficjentów – zagadnienia te wymagają szerszego omówienia.

### **2. Zarządzanie w zakładzie ubezpieczeń**

W okresie kryzysu gospodarczego szczególnego znaczenia nabierają przedsięwzięcia skierowane na ograniczenie jego skutków. Do działań tych należy zaliczyć zarządzanie ryzykiem, stanowiące newralgiczny element całego systemu zarządzania organizacją. Obecnie zarządza się nieomal wszystkimi przejawami aktywności organizacji. Zarządza się m.in. jakością, środowiskiem, kadrami, finansami, bezpieczeństwem i higieną pracy, informacją, wiedzą, relacjami z klientami, zmianą, ciągłością działania i ryzykiem.

W praktycznym wymiarze, faktycznie podejmowane przez organizację działania dość często nie wyczerpują jednak podstawowych charakterystyk przypisanych terminowi „zarządzanie”. W konsekwencji braku i ułomności działań określanych jako „zarządzanie” negatywne oddziałują na funkcjonowanie organizacji, w tym na charakter i zakres zagrożeń pojawiających się w trakcie jej działalności.

Powyższa uwaga odnosi się również do organizacji świadczących usługi finansowe, w tym usługi ubezpieczeniowe. W ostatnich latach wprowadzono lub zamierza się wprowadzić szereg regulacji zawierających postanowienia, które dotyczą m.in. zarządzania, systemu zarządzania i zarządzania ryzykiem w tych organizacjach. Ich autorzy dość swobodnie i wybiórczo dobierają atrybuty przypisywane wspomnianym terminom, nie bacząc na konsekwencje, jakie

---

<sup>3</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/138/WE z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Wyplacalność II), Dz. U. UE L 335.

<sup>4</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/23/UE z dnia 12 września 2012 r. zmieniająca dyrektywę 2009/138/WE (Wyplacalność II) w odniesieniu do jej transpozycji, daty rozpoczęcia jej stosowania oraz daty uchylecia niektórych dyrektyw, Dz. U. UE L 249.

mogą wynikać przy ich wykorzystaniu w praktyce i określaniu odpowiedzialności.

W klasycznym ujęciu, zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>5</sup>.

Zarządzanie obejmuje następujące cztery podstawowe funkcje:

- 1) planowanie i podejmowanie decyzji, czyli wytyczanie celów organizacji, określanie sposobów ich osiągnięcia oraz dokonywanie wyboru trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości;
- 2) organizowanie, czyli logiczne grupowanie działań i zasobów;
- 3) przewodzenie, czyli uruchamianie procesów wykorzystywanych do skłaniania członków organizacji do wzajemnej współpracy w jej interesie;
- 4) kontrolowanie polegające na obserwowaniu postępów organizacji w realizacji jej celów.

Na organizację należy zatem patrzeć jak na system, w którym można wyodrębnić cztery podstawowe elementy: nakłady, procesy transformacji, wyniki i sprzężenie zwrotne<sup>6</sup>. System składa się z podsystemów. Na przykład, funkcje świadczenia usług i finansów są nie tylko samodzielnymi systemami, lecz również podsystemami w całej organizacji. Z uwagi na ich wzajemne powiązania zmiana w jednym podsystemie może wpłynąć na inne podsystemy.

W rezultacie, choć podsystemami można do pewnego stopnia zarządzać autonomicznie, jednak zawsze należy pamiętać o ich współzależności<sup>7</sup>. Ujmując te zależności szerzej można powiedzieć, że<sup>8</sup>:

- 1) optymalizowanie jednego z elementów organizacji może spowodować pogorszenie funkcjonowania całej organizacji;
- 2) zmiana w jednym podsystemie organizacji pociąga za sobą zmiany w innych podsystemach organizacji;
- 3) organizacja zachowuje się jak system bez względu na to, czy jest zarządzana jak system.

Dodać przy tym należy, że współczesne zarządzanie ulega swoistej demokratyzacji. Coraz więcej ludzi musi samodzielnie, często bez konsultacji, dysponując ograniczonym czasem, podejmować ważne dla organizacji decyzje<sup>9</sup>, co zapewne zwiększa ryzyko związane z ich podejmowaniem.

Dopiero na tak zarysowanym tle należy analizować problemy zarządzania w zakładzie ubezpieczeń.

<sup>5</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 6 i n.; Zdaniem A.K. Koźmińskiego „istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcenie potencjalnego konfliktu we współpracę”; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010, s. 57.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, op. cit., s. 55.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2007, s. 370.

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit., s. 79.

W podstawowej dla rynku ubezpieczeniowego regulacji unijnej Wyplacalność II stwierdza się (art. 41), że „państwa członkowskie nakładają na wszystkie zakłady ubezpieczeń i reasekuracji wymóg wprowadzenia skutecznego systemu zarządzania, który zapewnia prawidłowe i ostrożne zarządzanie prowadzoną działalnością. System ten obejmuje co najmniej odpowiednią, przejrzystą strukturę organizacyjną, w której zakresy odpowiedzialności są jasno przypisane i odpowiednio podzielone, oraz skuteczny system zapewniający przekazywanie informacji”. Dalej dodaje się, że system zarządzania powinien być proporcjonalny do charakteru, skali i złożoności działalności zakładu ubezpieczeń. W tym miejscu może powstać wątpliwość co do adresata przytoczonych zapisów, szczególnie w odniesieniu do zakresu odpowiedzialności i jej podziału. W tekście dyrektywy w języku angielskim Sekcja 2 opatrzona jest tytułem „*system of governance*”, co zostało przetłumaczone na język polski jako „system zarządzania”, i podobnie tytuł art. 41 „*General governance requirements*” przetłumaczono jako „Ogólne wymogi w zakresie zarządzania”.

Nie jest zadaniem autora tego artykułu ocenianie trafności tłumaczenia dwóch terminów „rządzenie” (ang. *governance*) i „zarządzanie” (ang. *management*)<sup>10</sup>. Jednak z uwagi na różnice w treści przypisywanych w praktyce zarządzania do tych terminów i w konsekwencji wpływie tych różnic również na charakter i zakres zarządzania ryzykiem – należy tym terminom poświęcić nieco więcej uwagi. W zarządzaniu termin „*governance*” dotyczy struktur, funkcji, procesów i odnosi się najczęściej do działań podejmowanych przez właścicieli lub ich reprezentantów w ramach rady nadzorczej. Organ ten mianuje personel zarządzający oraz przyznaje zarządowi określony obszar kompetencji.

Rządzenie to, mówiąc inaczej, zbiór zasad i procedur mających zapewnić, że działania zmierzają w dobrym kierunku. Zarządzanie natomiast dotyczy tego, aby te działania realizowane były we właściwy sposób. W związku z tym odmiennie rozkładają się obowiązki pomiędzy rządzącymi i zarządzającymi. Do obowiązków tych pierwszych należy powoływanie członków zarządu, ocenianie ich działalności, autoryzowanie planów działania i zobowiązań oraz dokonywanie oceny działalności organizacji. Zarząd natomiast jest zobowiązany do realizacji strategii przyjętej przez radę nadzorczą i jest odpowiedzialny za bieżącą działalność organizacji<sup>11</sup>. Rządzenie dotyczy zatem „robienia dobrych rzeczy”, a zarządzanie – „robienia tych rzeczy dobrze”<sup>12</sup>.

Do każdego z tych organów można przypisać odpowiednie funkcje. Organ rządzący zwykle realizuje sześć podstawowych funkcji<sup>13</sup>:

- 1) strategiczne kierowanie;
- 2) sprawowanie nadzoru;
- 3) kreowanie polityki włączenia interesariuszy do planowanych działań;

---

<sup>10</sup> Webster's Universal Dictionary & Thesaurus, Geddes & Grosset 2003, s. 220.

<sup>11</sup> Difference between management and governance, [www.differencebetween.net](http://www.differencebetween.net).

<sup>12</sup> Governance and management, [www.siteresources.org](http://www.siteresources.org), s. 71 i n.

<sup>13</sup> Governance and management. Principles and norms, [www.siteresources.worldbank.org](http://www.siteresources.worldbank.org), s. 72 i 73.

- 4) ustanowienie polityki w zakresie zarządzania ryzykiem i monitorowanie jej realizacji;
- 5) monitorowanie i zarządzanie potencjalnym konfliktem interesów członków organu rządzącego oraz członków zespołu zarządzającego;
- 6) audytowanie i ocena.  
Natomiast do podstawowych funkcji zarządzania zalicza się:
  - 1) prowadzenie działalności operacyjnej;
  - 2) dostosowanie działalności do obowiązującego prawa;
  - 3) analizę działalności i sprawozdawczość;
  - 4) podnoszenie efektywności realizacji funkcji administracyjnej;
  - 5) komunikację z interesariuszami;
  - 6) zarządzanie wiedzą;
  - 7) ocenę działalności.

W systemach prawnych wielu państw znajdują się regulacje dotyczące funkcjonowania zarówno jednoszczeblowych, jak i dwuszczeblowych organów zarządczych, do których przypisane są różne atrybuty władztwa i odpowiedzialności. W systemach dwuszczeblowych występują dwa organy zarządcze, tj. organ nadzorczy, składający się z zewnętrznych, niezależnych członków i organ wykonawczy, czyli zarząd<sup>14</sup>. Rozdzielenie funkcji na dwa organy skutkuje zróżnicowanymi obowiązkami i odpowiedzialnością w obszarze zarządzania ryzykiem. Dopiero mając na uwadze opisane wyżej okoliczności można właściwie odczytać zapisy dyrektywy Wypłacalność II w zakresie zarządzania ryzykiem.

### 3. Zarządzanie ryzykiem w dyrektywie Wypłacalność II i standardach międzynarodowych

Ryzyka, z którymi organizacja ma, lub może mieć, do czynienia można podzielić na trzy podstawowe kategorie<sup>15</sup>:

- ryzyka możliwe do uniknięcia,
- ryzyka strategiczne,
- ryzyka zewnętrzne.

Do pierwszej kategorii zalicza się **ryzyka wewnętrzne**, które dają się kontrolować i które można wyeliminować lub których można uniknąć (np. bezprawne, nieetyczne lub nieodpowiednie działanie pracowników). Ryzyka te są najlepiej zarządzane przez działania prewencyjne.

W przypadku **ryzyk strategicznych** mamy do czynienia z sytuacją, kiedy organizacje akceptują ryzyko związane z osiąganiem ponadprzeciętnych zysków płynących z przyjętej strategii. Ryzyka te są całkowicie odmienne od ryzyk możliwych do uniknięcia, ponieważ z natury swojej niosą za sobą potencjalne niepożądane skutki. W tym przypadku poszukujemy takiego systemu zarządzania ryzykiem, który umożliwi redukcję prawdopodobieństwa zrealizowania się

<sup>14</sup> Insurance core principles, standards, guidance and assessment methodology IAIS, 1 October 2011, s.45.

<sup>15</sup> R.S. Kaplan, A. Mikes, *Managing Risks: a New Framework*, Harvard Business Review, June 2012, s. 4–5.

niepożądanego scenariusza. Taki system nie powstrzyma organizacji od podejmowania działań obarczonych ryzykiem. Przeciwnie, może umożliwić podejmowanie przez organizację wysokiego ryzyka, związanego z wysoko zyskowymi przedsięwzięciami.

Z kolei **ryzyka zewnętrzne** mają swoje źródło w wydarzeniach zewnętrznych będących poza wpływem i kontrolą organizacji. Są to najczęściej klęski żywiołowe, wydarzenia polityczne i większość niekorzystnych zmian zachodzących w gospodarce, mających charakter makroekonomiczny. Nie mogąc im zapobiegać organizacje muszą się skoncentrować na ich identyfikacji i łagodzeniu ich wpływu.

Ryzyka, które są zdefiniowane w dyrektywie Wyłączalność II – ubezpieczeniowe, rynkowe, kredytowe, operacyjne, płynności i koncentracji – z powodzeniem można umieścić w trzech wymienionych wyżej kategoriach<sup>16</sup> tak, jak i ryzyka handlowe, polityczne i nierynkowe, zdefiniowane w innej krajowej regulacji dotyczącej ubezpieczeń<sup>17</sup>.

W literaturze przedmiotu zarządzanie ryzykiem jest definiowane jako „szero-roko rozumiane działania zarządcze, których zadaniem jest identyfikacja i ocena ryzyka i niepewności oraz walka z ich przyczynami i wpływem na organizację”<sup>18</sup>. Z kolei w standardach znormalizowanych zarządzanie ryzykiem jest definiowane jako „skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka”<sup>19</sup>.

W odniesieniu do działalności zakładów ubezpieczeń art. 44 dyrektywy Wyłączalność II zawiera zapis, że „efektywny system zarządzania ryzykiem obejmuje strategię, procesy i procedury sprawozdawcze konieczne do określenia pomiaru i monitorowania ryzyka, na które są lub mogą być narażone, oraz współzależności między nimi, zarządzanie tymi rodzajami ryzyka i sprawozdawczości w ich zakresie, w sposób ciągły, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zagregowanym”. W tym samym artykule dodaje się, że system zarządzania ryzykiem jest skuteczny i dobrze zintegrowany ze strukturą organizacyjną i procesami decyzyjnymi z odpowiednim uwzględnieniem osób, które faktycznie zarządzają zakładem lub pełnią inne kluczowe funkcje.

Na podkreślenie zasługuje przepis art. 44 ust. 2 dyrektywy, zgodnie z którym system zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyka, które należy uwzględnić w obliczeniach kapitałowego wymogu wypłacalności, oraz ryzyka, które w tych obliczeniach uwzględnione są jedynie częściowo lub nie są w ogóle w nich uwzględnione. Zgodnie z dyrektywą, w zakładzie ubezpieczeń system zarządzania ryzykiem obejmuje co najmniej następujące obszary:

- ocenę ryzyka, które jest przyjmowane do ubezpieczenia i tworzenie rezerw;
- zarządzanie aktywami i pasywami;

---

<sup>16</sup> Art. 13 pkt. 30–35 dyrektywy Wyłączalność II.

<sup>17</sup> § 2–4 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 7 maja 2010 r. w sprawie określenia definicji ryzyka handlowego, politycznego i nierynkowego (Dz. U. Nr 81, poz. 534).

<sup>18</sup> C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young. *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Warszawa 2002, s. 57.

<sup>19</sup> Norma PKN-ISO Guide 73. *Zarządzanie ryzykiem. Terminologia*, PKN, Warszawa 2012.

- lokaty, w tym w szczególności w instrumenty pochodne i podobne instrumenty finansowe;
- zarządzanie płynnością i ryzykiem koncentracji;
- zarządzanie ryzykiem operacyjnym;
- reasekurację i inne techniki ograniczania ryzyka.

Zasady dotyczące zarządzania ryzykiem muszą być sporządzone na piśmie i obejmują strategię związane z ryzykami wymienionymi powyżej.

Zapisy dyrektywy Wypłacalność II, dotyczące zarządzania ryzykiem, koncentrują się przede wszystkim na ryzykach związanych z działalnością ubezpieczeniową; nie dostrzega się w dyrektywie opisanego wcześniej w niniejszym artykule sprzężenia zwrotnego, zachodzącego między wszystkimi procesami realizowanymi w danej organizacji. **Zarządzanie ryzykiem wynikającym z działalności ubezpieczeniowej nie jest bowiem tożsame z zarządzaniem ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń jako organizacji.**

Stąd też wydaje się konieczne dokonanie krótkiego przeglądu standardów i norm, opracowanych przez wyspecjalizowane organizacje zajmujące się tą problematyką.

### A. Norma ISO 31000. Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne<sup>20</sup>

W zakresie zarządzania ryzykiem najbardziej uniwersalny wymiar mają zapisy normy międzynarodowej ISO 31000, w której opisano zasady i ogólne wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem w organizacjach działających we wszystkich sektorach. Niewątpliwym atutem tej normy jest konsekwentne wykorzystanie terminologii, dotyczącej zarządzania ryzykiem, zawartej w Przewodniku – ISO Guide 73:2009<sup>21</sup>, w którym starano się zdefiniować, według określonego porządku, wszystkie podstawowe terminy z obszaru zarządzania ryzykiem. W normie tej zwraca się uwagę na konieczność uwzględniania zewnętrznych i wewnętrznych parametrów, które powinny być brane pod uwagę w procesie zarządzania ryzykiem. **Kontekst zewnętrzny** może uwzględniać:

- środowisko kulturowe, społeczne, polityczne, prawne, regulacyjne, finansowe, technologiczne, ekonomiczne i naturalne;
- kluczowe czynniki i trendy mające wpływ na cele organizacji i relacje z zewnętrznymi interesariuszami, ich postrzeganie i wartości.

Z kolei **kontekst wewnętrzny** może uwzględniać:

- ład organizacyjny, strukturę organizacyjną, role i odpowiedzialność;
- polityki, cele i strategie ustanowione w celu ich osiągnięcia;
- potencjał rozumiany jako zasoby i wiedza (np. kapitał, czas, ludzie, procesy, systemy i technologie);
- systemy informacyjne, przepływ informacji i procesy podejmowania decyzji (formalne i nieformalne);
- relacje z wewnętrznymi interesariuszami, ich postrzeganie i wartości;
- kulturę organizacyjną;

<sup>20</sup> PN-ISO 31000, Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne, PKN, Warszawa 2012.

<sup>21</sup> PKN-ISO Guide 73, Zarządzanie ryzykiem. Terminologia PKN, Warszawa 2012.

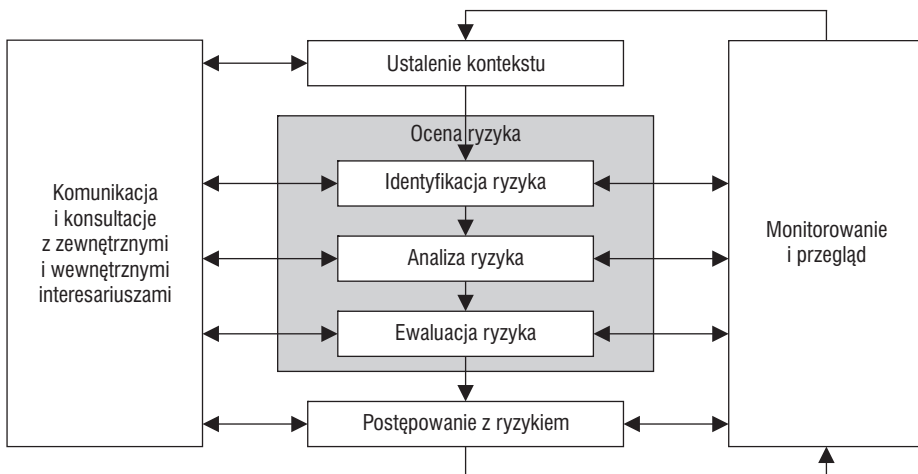
- normy, wytyczne i modele przyjęte przez organizację oraz
- formę i zakres relacji zawartych w umowach.

Według omawianej normy, warunkiem skuteczności zarządzania ryzykiem jest stosowanie przez organizację, i to na każdym poziomie, określonych zasad. W myśl tych zasad, zarządzanie ryzykiem:

- tworzy i chroni wartości;
- jest integralną częścią wszystkich procesów organizacji;
- jest elementem procesu podejmowania decyzji;
- wprost odnosi się do niepewności;
- jest systematyczne, zorganizowane i terminowe;
- opiera się na najlepszych dostępnych informacjach;
- jest dopasowane do wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu organizacji oraz profilu ryzyka;
- bierze pod uwagę czynniki ludzkie i kulturowe;
- jest przejrzyste i całościowe;
- jest dynamiczne, wielokrotne i reagujące na zmiany;
- ułatwia ciągle doskonalenie organizacji.

W normie podkreśla się, że zarządzanie ryzykiem należy uwzględniać we wszystkich praktykach i procesach organizacji, a więc powinno być integralną częścią procesów, a nie funkcjonować oddzielnie. Etapy procesu zarządzania ryzykiem przedstawia rysunek.

### Proces zarządzania ryzykiem



Źródło: PN-ISO 31000: 2012, s. 41.

Wszystkie przedstawione na rysunku etapy są szczegółowo opisane w normie. Zaleca się w niej również, aby proces zarządzania był (pkt 5.1): integralną częścią zarządzania, dopasowany do biznesowych procesów organizacji oraz za-



korzeniony w kulturze i praktykach. W procesie zarządzania ryzykiem na każdym etapie powinny być wykorzystywane stosowne techniki, dotyczące oceny ryzyka, opisane w normie IEC/ISO 31010<sup>22</sup>.

### B. Zintegrowana struktura ramowa dla zarządzania ryzykiem korporacyjnym (COSO)

W 2004 r. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)<sup>23</sup> opublikował dokument, którego celem było dostarczenie informacji dotyczących zasad, metod i narzędzi odnoszących się do procesu zarządzania ryzykiem. COSO zawiera opis ośmiu powiązanych ze sobą elementów składających się na ERM (Enterprise Risk Management). Do elementów tych zaliczono:

- środowisko wewnętrzne;
- ustanowienie celów;
- identyfikację zdarzeń,
- cenę ryzyka;
- reakcję na ryzyko;
- działania kontrolne;
- informację,
- komunikację i monitorowanie.

Przy omawianiu tych elementów podkreślono, że ERM nie jest ściśle uszeregowanym procesem, w którym jeden element wpływa jedynie na następny. Jest to bowiem proces wielokierunkowy i wielokrotny, w którym prawie każdy element może wpływać, i z reguły wpływa, na kolejny.

### C. Standard zarządzania ryzykiem. FERMA (Federation of European Risk Management Associations)

Standard został opracowany przez zespół, w skład którego weszli przedstawiciele największych brytyjskich organizacji branżowych<sup>24</sup>. Zdaniem autorów tego dokumentu, celem standardu było zapewnienie jednolitego rozumienia następujących zagadnień:

- znaczenia stosowanych terminów;
- procesów służących zarządzaniu ryzykiem;
- struktur organizacyjnych w zarządzaniu ryzykiem;
- celów zarządzania ryzykiem.

Jak stwierdza się w dokumencie, celem autorów standardu nie było opracowanie normy o charakterze nakazowym, w przypadku której spełnienie zawartych w niej wymagań stanowiłoby podstawę do wydania certyfikatów zgodności. Standard ten jest opisem dobrych praktyk o charakterze wzorcowym dla poszczególnych organizacji<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> IEC/ISO 31010, *Risk management – Risk assessment techniques*, ed. 1.0, 2009.11.

<sup>23</sup> Jest to amerykańska organizacja zajmująca się tworzeniem i propagowaniem dobrych praktyk oraz edukacją w zakresie transparentności funkcjonowania organizacji.

<sup>24</sup> Instytut Zarządzania Ryzykiem (IRM), Stowarzyszenie Menedżerów Ubezpieczeniowych i Zarządzających ryzykiem (AIRMC) oraz Krajowe Forum na rzecz Zarządzania Ryzykiem w Sektorze Publicznym (ALARM).

<sup>25</sup> [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)

Autorzy tego standardu wyszli z założenia, że zarządzanie ryzykiem stanowi element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Przedmiotem właściwego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe z nim postępowanie, a celem – zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności.

Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem opartym na ciągłym doskonaleniu i stanowić integralny element kultury organizacyjnej. Proces ten powinien prowadzić do przełożenia założeń strategicznych na konkretne cele taktyczne i operacyjne oraz do precyzyjnego określenia odpowiedzialności wszystkich tych, którzy w ramach swoich obowiązków zajmują się zarządzaniem ryzykiem. W omawianym standardzie określa się czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, mogące wpływać na charakter i zakres zagrożeń dla organizacji i jej działalności. Następnie opisany jest cały proces zarządzania ryzykiem, począwszy od jego oceny, obejmujący analizę i ewaluację, a skończywszy na sprawozdawczości i komunikacji w zarządzaniu ryzykiem. Proces ten obejmuje również obowiązki poszczególnych organów i osób w zarządzaniu ryzykiem (zarząd, jednostki organizacyjne, komórki ds. zarządzania ryzykiem, audytorów), a także monitorowanie i analizowanie procesu zarządzania ryzykiem. Standard zawiera również dodatek, w którym krótko opisano techniki identyfikacji ryzyka oraz metody i techniki analizy ryzyka.

### **D. Standard IAIS (International Association of Insurance Supervisors)**

Kolejnym standardem, tym razem wyraźnie adresowanym do sektora ubezpieczeń, jest standard zawarty w dokumencie opublikowanym przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Nadzorów Ubezpieczeniowych „Podstawowe zasady ubezpieczeń, standardy, wytyczne i metodologia oceny”<sup>26</sup>.

W części poświęconej omówieniu zasady dotyczącej zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej (ICP8)<sup>27</sup>, zawarto szereg wytycznych i zasad dotyczących zarządzania ryzykiem, traktowanych jako nieodłączna część zarządzania korporacyjnego. Systemy te i funkcje powinny być odpowiednie w stosunku do natury, skali i złożoności prowadzonej działalności i ryzyk oraz powinny elastycznie reagować na wszelkie zmiany wewnętrzne i zewnętrzne. Systemy te z reguły obejmują: strategię, polityki, procesy i kontrolę.

System zarządzania ryzykiem jest planowany i realizowany w celu identyfikacji, oceny, monitorowania, zarządzania i raportowania o wszystkich dających się przewidzieć istotnych ryzykach, i to w odpowiednim czasie. W realizacji tych działań bierze się pod uwagę prawdopodobieństwo, potencjalny wpływ i okres trwania ryzyk.

W zależności od rodzaju, skali i złożoności działalności prowadzonej przez zakład ubezpieczeń, skuteczny system zarządzania ryzykiem zwykle zawiera następujące elementy:

---

<sup>26</sup> Insurance core principles, standards, guidance and assessment methodology IAIS. 10 October 2011.

<sup>27</sup> ICP8 Risk management and internal controls, s. 67 i n.

- jasno zdefiniowaną i dobrze udokumentowaną strategię zarządzania ryzykiem, która musi uwzględniać ogólną strategię organizacji;
- odpowiednie cele, kluczowe zasady i właściwe określenie odpowiedzialności osób prowadzących działalność obciążoną ryzykiem dotyczącą całej działalności, jak i działalności realizowanej w poszczególnych komórkach organizacyjnych, włączając w to również oddziały zakładu ubezpieczeń;
- wyraźnie określone granice dopuszczalnego ryzyka zaakceptowane przez kierownictwo po konsultacjach z wyższą kadrami kierowniczą;
- zatwierdzony przez kierownictwo i zdefiniowany na piśmie proces spełnienia wymagań dla każdego odstępstwa od przyjętej strategii zarządzania ryzykiem lub określonego dopuszczalnego ryzyka i dla każdej ważniejszej kwestii interpretacyjnej, która może się pojawić;
- odpowiednie, sformułowane na piśmie, polityki, które uwzględniają definicję i rodzaje możliwych oraz znaczących ryzyk (według rodzajów), na które zakład ubezpieczeń jest narażony oraz poziom akceptowalnego poziomu ryzyka dla każdego jego rodzaju (tj. rynkowego, kredytowego, płynności, operacyjnego i dotyczącego reputacji), w tym również pojawiającego się wewnątrz organizacji (przy kreacji cen, transferach i transakcjach). Polityki te określają standardy ryzyka, szczególnie obowiązki zatrudnionych i prowadzących działalność obciążoną ryzykiem;
- właściwe procesy i narzędzia niezbędne do określenia, oceny, monitorowania, zarządzania i raportowania o ryzyku;
- regularny przegląd systemu zarządzania ryzykiem;
- funkcję skutecznego zarządzania ryzykiem.

#### 4. Podsumowanie

Treści zawarte w niniejszym artykule pozwalają na sformułowanie kilku wniosków o charakterze ogólnym.

Zarządzanie ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń, pomimo specyficznych cech przypisywanych działalności realizowanej przez tę organizację, jeżeli ma być skuteczne – musi uwzględniać ogólne prawidłowości związane z zarządzaniem każdą organizacją. Dotyczy to przede wszystkim podejścia procesowego i systemowego do zarządzania. To pierwsze powoduje, że postrzegając procesy zachodzące w zakładzie ubezpieczeń jako zbiór działań wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziałujących – można osiągnąć większą skuteczność systemu zarządzania ryzykiem. Drugie podejście pozwala na trafną identyfikację zagrożeń, wynikających ze sprzężenia zwrotnego występującego między procesami zachodzącymi na wszystkich obszarach aktywności zakładu ubezpieczeń. Pozwala również na właściwe umiejscowienie zarządzania ryzykiem w ogólnym systemie zarządzania zakładem ubezpieczeń.

W zakładzie ubezpieczeń zasady i procedury dotyczące zarządzania ryzykiem mogą być użyteczne tak długo, jak długo nie kolidują z systemem traktującym priorytetowo zysk jako parametr decydujący o krótkookresowej ocenie pracy zarządu i całej kadry kierowniczej zakładu ubezpieczeń. Wszelkie sformalizowane zapisy, normy, zasady i wytyczne dotyczące zarządzania

ryzykiem mogą być bardzo przydatne pod warunkiem, że osoby odpowiedzialne za realizowanie strategii zakładu ubezpieczeń będą pamiętały, że w każdym przypadku system zarządzania ryzykiem musi być „szyty na miarę” z uwagi na cały szereg uwarunkowań wewnętrznych (kulturowych, organizacyjnych, finansowych, technicznych i kadrowych), specyficznych wyłącznie dla danego zakładu. ■

### Regulatory Aspects of Risk Management in Insurance Sector

The present article is an attempt to describe the role and place of risk management in the insurance company management system. The emphasis has been placed upon the effects of the misinterpretation of the terms „governance” and „management” for the determination of the responsibilities and duties of the persons responsible for the operation of the risk management system. Taking the provisions related to the management and risk management included in the Solvency II Directive as a starting point for further considerations, the principles, guidelines and procedures for risk management in insurance companies have been described on the basis of the specified norms and standards. Such a broad presentation of these issues results from the author’s belief that the management of the risks arising from the business of insurance is not the same as the risk management in an insurance undertaking as an organisation.

**Keywords:** management, management functions, elements of the system of risk management, Solvency II Directive, ISO 31000 standard, COSO, FARM, IAIS.