

PROCESY V POJIŠŤOVNĚ JAKO ZDROJ OPERAČNÍHO RIZIKA

MÁRIA OBORILOVÁ, ZDENĚK RYBÁK

Abstrakt

Práce se zabývá operačním rizikem v pojišťovnách se zaměřením na rizika plynoucí z lidského jednání a selhání interních systémů. S růstem významu informačních systémů a požadavků na zaměstnance právě tyto dvě součásti operačního rizika nabírají na významu. Práce popisuje procesy v pojišťovně od konstrukce pojistných produktů přes obchodní a procesní činnost, až po likvidaci a vypořádání škodních událostí. V rámci jednotlivých procesů jsou identifikovány možné zdroje rizik, a dále vyjádřeny konkrétní možnosti preventivních a nápravných opatření vůči tomuto riziku.

Klíčová slova

Operační riziko, riziko selhání lidského faktoru, riziko selhání informačního systému, procesy v pojišťovně.

Úvod

V současné době je provoz pojišťoven odvislý zejména od dvou základních věcí, a to od zaměstnanců a od informačních systémů. Jejich správné „fungování“ je nezbytné pro řádný chod pojišťovny. Vnímání operačního rizika v pojišťovnictví se začíná rozvíjet v důsledku některých problémů v tomto sektoru, a také z důvodu, že se tímto rizikem začaly zabývat i regulační autority (operační riziko je už součástí regulačního rámce Solvency II).

Článek se proto zabývá právě operačním rizikem, a to obecnou definicí a umístěním tohoto rizika v pojišťovnách. Dále jsou v článku vymezeny základní procesy pojišťovny, v rámci kterých je identifikováno operační riziko a vyjádřen návrh k jeho eliminaci či minimalizaci.

1 Definice operačního rizika

Jak již napovídá samotný název rizika, operační riziko je spojeno s různými finančními či nefinančními operacemi institucí. Ačkoliv operační riziko patří mezi nejstarší zachycené rizika, a ve finančním sektoru se tak vyskytuje od počátku, nevykazovalo se samostatně, ale jako součást ostatních rizik. Jeho měření, regulace a řízení nemá tedy dlouhou historii.

Řízení tohoto typu rizika bylo součástí jiných procesů a neexistoval samostatný útvar, který by toto riziko korigoval.

Ztráty z operačního rizika jsou těžko vyčíslitelné, protože se většinou překrývá i s ostatními riziky. V současnosti s nárůstem operací na finančních trzích, s nárůstem finančních ztrát přisuzovaným právě operačním selháním a s nárůstem složitosti technologií a výrobních operací, samostatné vykazování a řízení operačního rizika nabývá na významu. Zvýšená pozornost právě operačnímu riziku se začala věnovat i po některých skandálech a ztrátách ve finančním sektoru, které byly zapříčiněny právě selháním procesů a lidského faktoru (jako například ve společnostech Enron, Parmalat¹ a jiné).

Ačkoliv neexistuje obecně platná definice, ze širšího hlediska (zjednodušeně) lze mezi operační rizika zařadit všechna rizika, která nepatří mezi rizika tržní, úvěrové či rizika likvidity. Problém exaktně definovat operační riziko vyplývá ze specifčnosti aktivit a oblastí, které patří do operačního rizika a mohou vést k finančním ztrátám (Sivák, 2010).

Existuje proto několik definic operačního rizika. Crouhy (1998) definoval operační riziko jako: „Riziko operačního selhání zahrnuje rizika, která mohou vzniknout při selháních lidského faktoru, procesů a technologie. Tato rizika mají původ v rámci firmy a přímo podléhají kontrole managementu. Operační strategické riziko je riziko spojené s prvky, jako jsou politické převraty, posuny v potřebách společnosti, změny v regulační nebo vládní politice, změny v daňovém režimu atd. Operační strategické riziko má původ mimo firmy, protože základ má přímo v externích faktorech, které nepodléhají přímé kontrole banky.“ Lam, James (1997) definovali operační riziko jako riziko, které „zahrnuje řadu dokumentačních operací, jako zpracování transakcí, oceňování fondů, hotovostní pohyb a pohyb cenných papírů a také systémy.“ Podle Basilejského výboru pro bankovní dohled (2001) lze pod operačním rizikem rozumět „riziko přímé nebo nepřímé ztráty vyplývající z lidského selhání, nevhodných nebo chybných vnitřních procesů, selhání systémů nebo působením vnějších událostí.“

Pod operační riziko se řadí taky riziko právní (riziko ztráty v důsledku porušení zákonné normy, riziko spojené s nedobytností některých smluv, s neúspěšnými soudními spory, s neúplnou dokumentací k zajištění smluv / pohledávek). Naopak reputační riziko a riziko plynoucí ze strategických rozhodnutí se pod operační riziko nezařazuje (GARP, 2011).

¹ Enron, gigant na energetickém trhu, zkrachoval právě kvůli účetním podvodům a zapsal se tak mezi největší finanční bankroty v USA. V Evropě podobný osud postihl italský Parmalat.

2 Dělení operačního rizika

Jak lze vidět z historie některých firem, nesprávné vymezení rizika, a následně jeho špatné řízení a kontrola, může způsobit škody velkého rozsahu, případně vést k zániku firmy. Je proto vhodné rozdělit toto riziko a podrobněji sledovat všechny jeho součásti. Pod operační riziko lze podle Pulcharta (2006) zařadit následující čtyři typy rizik.

2.1 Procesní riziko

Procesní riziko lze definovat jako riziko neefektivních nebo nedostatečných vnitřních procesů v organizaci. Tyto procesy buď nenaplnily stanovený cíl, nebo byly spojeny s mnohem vyššími náklady než předem stanovenými. Jako příklad lze uvést nedostatečnou dokumentaci, chybné platby, selhání procesu kontroly a řízení projektů, chyby v oceňování, chyby při reportech, chybné údaje potřebné pro vyhodnocení, atd.

2.2 Systémové riziko

S rozvojem informačních technologií se prohloubilo i riziko s nimi spojené. Selhání systému může nastat v důsledku chyb v implementaci a vývoji systémů, chyb v počítačových programech a matematických modelech, nebo v důsledku narušení bezpečnosti systémů spojené s nefunkčností ochrany či neschopností zajistit se proti neautorizovanému používání.

2.3 Riziko selhání lidského faktoru

Riziko selhání lidského faktoru je spojeno s osobami a jejich činnostmi ve společnosti. Lidské selhání může nastat v důsledku přepracování, nepozornosti či nesprávného rozdělení kompetencí a úkolů. Toto riziko může vzniknout ale i úmyslně, a to nečestným jednáním zaměstnanců, které je spojeno s rizikem morálního hazardu.

2.4 Riziko externích událostí

Pod riziko externích událostí lze zařadit regulační, politické riziko a rovněž riziko selhání protistrany. K vnějším událostem, které ohrožují danou společnost (ať už soukromého podnikatele, banku, pojišťovnu, aj.) patří i selhání dodavatele či různé externí podvody (např. pojistné podvody ze strany klienta). Nezbytné je proto neustále sledovat externí rizika a promptně reagovat na potenciální hrozby.

3 Způsoby snižování operačního rizika

Existuje několik způsobů jak předcházet operačnímu riziku nebo alespoň snižovat jeho dopady. Mezi účinný způsob snižování operačního rizika patří: zavedení systému interní kontroly (interní audit, oddělení řízení rizik), stanovení postupů v případě selhání lidského faktoru či systému (např. v případě pádu IT systému), vytvoření dostatečné kapitálové rezervy na pokrytí případných operačních ztrát, systém dvojité kontroly, pojištění apod.

Dalšími možnostmi může být stanovení vnitřních procesů, které budou definovat jak procesy systémů, tak procesy lidí a v neposlední řadě budou podávat návod pro krizové situace, aby případná realizace operačního rizika měla na pojišťovnu co nejmenší dopad.

4 Procesy v činnosti pojišťoven

V této části se budeme zabývat popisem nejvýznamnějších procesů v pojišťovně. Zaměříme se zejména na jednotlivé procesy spojené s pojišťovací činností. V rámci jednotlivých procesů pak budeme sledovat potenciální operační rizika a budeme se snažit vyjádřit možná řešení či opatření. Mezi základní činnosti pojišťoven ve spojení se samotnou pojišťovací činností jsme zařadili následující oblasti:

4.1 Finanční analýza a řízení

Pro pojišťovny je důležité neustále vyhodnocovat aktuální situaci, která souvisí s chodem pojišťovny. To znamená sledovat řadu ukazatelů, které by měly být zejména zaměřeny na sledování pojistného kmene (vybrané pojistné, pojistné produkty a jejich struktura, klientela, aj.) a škodovosti (počtu škod, počtu pojistných plnění, velikosti pojistných plnění, aj.).² Výsledně by se pak mělo dbát na porovnání vybraného pojistného, tak aby pokrývalo náklady na pojistná plnění a další náklady spojené s pojišťovací činností.

Činnost finanční analýzy a řízení by proto měla být zastoupena kvalifikovaným manažerským pracovníkem. Úkolem takové osoby je vyhodnocovat údaje a vytvářet řešení problémových situací (jako např. skokový nárůst škodovosti, velké množství pohledávek po splatnosti a jiné). Je proto důležité, aby pojišťovna využívala kvalitní nástroj analýzy dat, který uživateli umožní vytvořit různé varianty reportingu na základě souboru dat spojených s pojišťovací činností. Takový nástroj by pak měl včasné a rychle identifikovat aktuální stav v pojišťovně včetně většiny rizik, které pojišťovny ohrožují. Konkrétně při negativním vývoji škodního

² V pojišťovnách se sleduje mnohem více údajů, příkladem může být obchodní výkonnost či sledování credit control.

průběhu může manažerský pracovník nechat zrevidovat pojistné sazby, případně pojistné podmínky, čímž by se mohl vyřešit problém spojený s nárůstem rizik.

Zdrojem operačního rizika může být manažerský pracovník, u kterého je riziko, že nemá dostatečné znalosti a zkušenosti s analýzou dat a s rozhodováním v kritických situacích. Dalším zdrojem rizika je analytický systém, ve kterém může vzniknout chyba způsobená špatnou interpretací zdrojových dat. Avšak za nejvýznamnější zdroj rizika v této fázi vnímáme kvalitu zdrojových dat.

Kvalita dat

Pojistné produkty jsou nastaveny tak, aby poskytovaly klientovi variabilitu zejména ve vztahu k ceně - pojistnému (variantní nastavení pojistného dle partnera, variantní nastavení pro klienta - splátkový systém, bonusový systém, aj.). Variantní nastavení ve vztahu ke klientovi musí být spojeno s variabilitou systému, který pak z těchto variantních produktů musí vytvořit komplexní data. Je tedy nutné, aby systém zvládal veškeré možnosti a kombinace prodávaných pojistných produktů a aby následně zpracovával veškerá data. Na druhé straně, pokud jsou k dispozici data, je nezbytné, aby zde byl systém, který bude snadno, rychle a správně data formulovat právě pro manažerská rozhodnutí.

V souvislosti s interními procesy a systémy se jedná o nejvýznamnější zdroj operačního rizika, ze kterého chyba systému, procesů či jakékoliv odpovědné osoby může vést k ztrátám či jiným negativním dopadům na chod pojišťovny. Příkladem může být generace špatných dat ze systému, následkem by byl špatný reporting, který by vedl ve špatná manažerská rozhodnutí. Na druhou stranu je zde možnost, že data jsou správná, jsou ale pouze špatně interpretována. Zde už se zdrojem operačního rizika stává uživatel zpracovávající data.

Konkrétní negativní dopad by mohl být jednodenní výpadek dat, kdy by se do systému nedostala data z předchozího obchodního dne (jednalo by se například o poslední den v měsíci), což by následně vedlo k závěrům o nízké obchodní činnosti, nebo by se mohla opomenout vysoká škodní událost, která by mohla mít v následujícím měsíci velmi negativní dopad na finanční vývoj pojišťovny.

Návrh řešení

Je nutné zajistit neustálé zlepšování znalostí managementu, zejména v souvislosti s řešením krizových scénářů. Dále je vhodné diverzifikovat pravomoci a vytvářet víceúrovňovou rozhodovací strukturu se stanovením rozhodovacích pravomocí jednotlivých

zaměstnaneckých manažerských pozic. Nutné je také přesně definovat zodpovědnosti manažerů za jednotlivé oblasti.

Co se týče systémů, je potřebné zajistit správnost dat výběrem osvědčeného dodavatele IT řešení a pravidelným testováním systému (k čemuž mohou dopomoci dále různé typy auditů). Vhodné je také vytvořit zálohovací proces a na něj navázaný proces obnovy a vytvořit kontrolní mechanizmy, které budou pravidelně vyhodnocovat správnost provedených procesů. Velmi významné je zajištění bezpečnosti dat a zajištění přístupu k datům pouze kvalifikovanému personálu. A v neposlední řadě, je důležité správně vymezit pravomoci jednotlivých uživatelů, kteří mají do systému přístup.

4.2 Proces konstrukce pojistných produktů

Pojišťovnictví je odvětvím finančního trhu, ve kterém je předmětem podnikání pojištění. Pojištění je produkt, který má finančně kompenzovat realizaci rizika u pojištěného subjektu. Po zaplacení ceny za pojistnou ochranu – pojistného, je riziko „přesunuto“ na pojistitele. Pojistitel pak při realizaci rizika a z něj vyplývajícího negativního dopadu vše, dle smluvně dohodnutých pojistných podmínek, finančně kompenzuje.

V rámci konstrukce pojistných produktů je tedy nutné analyzovat zavedení nového produktu, identifikovat riziko, které má spadat pod pojistnou ochranu, a ocenit identifikované riziko a vyjádřit cenu za pojistnou ochranu. Na úvod procesu je zvolená osoba, která bude za projekt dále zodpovědná a bude koordinovat spolupráci jednotlivých týmů. Takovou osobou bývá process manager. U této osoby je možné identifikovat potenciální operační riziko vyplývající z jejích osobních charakteristik, nicméně vytvořením správného časového plánu a kontroly pro tuto osobu by se riziko mělo eliminovat. Důležité je, aby postupy process managera byly pravidelně revidovány.

4.2.1 Úvodní analýza zavedení pojistného produktu

V rámci přípravy nového produktu je nezbytné nejprve vytvořit úvodní analýzu. Ta většinou obsahuje řadu údajů o produktu (např. zaměření nového produktu, velikosti trhu, identifikace cílových zákazníků, aj.). Poté by měl být vyjádřen časový plán (termíny v rámci celého procesu pojistného produktu). Dále je stanoven finanční plán (např. stanovena výše investice, návratnost investice, aj.). V poslední fázi jsou určeny osoby odpovědné za celý proces či jednotlivé fáze.

Zde spatřujeme operační riziko vyplývající zejména ze špatné identifikace pojistného trhu. Například české prostředí je vysoce konkurenční a je nutné nejprve zanalyzovat situaci, aby

se předešlo „zbytečným investicím“. Zdrojem tohoto rizika může být nedostatečné nastavení interních procesů, kdy se s touto fází nepočítá vůbec nebo jen okrajově. Dalším zdrojem může být informační asymetrie mezi týmem zpracovávajícím návrh projektu a osobami zodpovědnými za schválení nového produktu.

Návrh řešení

Zavedením nového produktu by se měl zabývat specializovaný útvar. Je nutné, aby veškeré plány a postupy tohoto týmu byly diskutovány s ostatními týmy v pojišťovně (konkrétně ve spojení s marketingem, IT oddělením, oddělení pojistných matematiků a underwriting a obchodním oddělením). Je potřebné vytvořit obecný postup a fáze vytváření, implementace a správy (servisu) pojistného produktu během „doby života“ produktu. Schvalování projektů, zejména dle jejich kapitálové náročnosti a rozhodování, by nemělo být, od určité úrovně, závislé na schválení jednotlivce (koncentrace v jednu osobu). Rozhodovat by měla skupina, která by mohla konzultovat i jiné (potenciálně rizikové) alternativy.

4.2.2 Identifikace rizik

Součástí konstrukce pojistného produktu je identifikace předmětu pojistné ochrany. Takový předmět může být jak životního, tak neživotního charakteru. Dle typu pojistného ochrany je pak nutné vyjádřit veškeré vlastnosti objektu, které mohou mít vliv především na výši pojistného plnění. Tato činnost spadá pod pravomoci oddělení pojistných matematiků a underwritingu.

V souvislosti s tím je na pojišťovny kladen nárok na dostatek informací o předmětu pojištění a o historickém vývoji rizik. Za zdroj rizika považujeme právě nedostatečnost informací o subjektu či objektu, který má být pojištěn. Významným zdrojem rizika může být opomenutí nějaké vlastnosti pojištěného subjektu či objektu, která má pak vliv na výši pojistného plnění. Takové opomenutí může vzniknout ze strany pojistitele (underwritera, pojistného matematika), jako důsledek nedostatku zkušeností či neznalosti dané oblasti, které se pojištění týká. Dalším problémem je informační asymetrie, v tomto případě, že klient sjednávající si pojištění má k dispozici více informací než pojistitel (významné skutečnosti opomene zmínit, či je zatají).

Dalším zdrojem rizik může být samotný proces identifikace rizik, jehož fáze by měly napomoci kompletně identifikovat předmět pojištění. Pokud by byl proces nepřesně definovaný, může zde být prostor pro opomenutí či pro použití nestandardních (či pro daný případ nevhodných) metod zaměstnanci. Fáze identifikace rizika je spojena s tím, že riziko,

kteří má vejít do pojištění, může být zpočátku pro pojišťovnu zcela neznámé a přístup k jeho identifikaci je nutné vytvořit jako zcela nový.

Návrh řešení

Za řešení považujeme specifikaci oblastí, které budou předmětem pojišťovací činnosti pojišťovny. V rámci tohoto, na základě historických zkušeností, stanovit metody a procesy, které budou následovat po identifikaci rizik. Pokud by se jednalo o nové riziko, které má vstoupit do portfolia pojišťovny, pak je vhodné vytvořit proces podobný jinému riziku či využít data z jiných institucí (například od zajistných společností). Rozhodování o postoupení rizik do pojištění by mělo být víceúrovňové a dle pozice zaměstnance by měly být nastaveny limity pro velikost rizika, které může do pojištění přijmout. Dále by měla být správnost identifikace rizik pravidelně vyhodnocována například na základě analýzy škodovosti v rámci pojištění.

Velmi důležité je také přesně specifikovat pojištěním krytá rizika v pojistných podmínkách a popsat i další podmínky, které mohou napomoci snížit pravděpodobnost realizace rizika na míru únosnou pro konkrétní pojišťovnu. Jako vhodné proto vidíme neustálé zdokonalování znalostí zaměstnanců.

4.2.3 Ocenění rizika a vyjádření pojistného

Tato fáze opět spadá pod pravomoci pojistných matematiků a underwriterů. Po identifikaci rizika následuje fáze jeho ocenění. Dle typu rizika se zvolí pojistně matematická metoda. Obecně pojistně matematické metody vycházejí z principu ekvivalence, kdy by se přijaté pojistné mělo rovnat budoucím očekávaným pojistným plněním. Výsledkem ocenění je tedy pojistné, které má odrážet velikost očekávaných budoucích pojistných plnění pojišťovny.

Ocenění tak probíhá zodpovědnými osobami, které pro tento účel využívají speciální software. Zdrojem rizika zde tak opět může být osoba nebo software. V této fázi se ale už počítá se správnou identifikací rizik, a tedy i dostatkem informací (dat) pro kalkulaci pojistného.

Konkrétním zdrojem může být nekvalifikovanost zaměstnanců, kteří zvolí nevhodný pojistně matematický model, případně je zde riziko špatného použití tohoto modelu. Dalším zdrojem může být selhání kalkulačního softwaru, zde je ale pravděpodobnost selhání takového systému nízká.

Návrh řešení

V této části jako velmi důležité řešení vidíme zaměstnání vysoce kvalifikovaných osob a jejich další vzdělávání. Vhodné je také doplňovat práci těchto osob speciálními oceňovacími programy, které by mohly pomoci ke správnému ocenění.

4.3 Implementace pojistného produktu

Po předchozí fázi je produkt připraven. Nyní následuje fáze implementace produktu do struktury a procesů v rámci pojišťovny. Zde je nutné zjednodušeně uvažovat o implementaci produktu do korporátní IT struktury a o implementaci do obchodní struktury včetně marketingu.

V této fázi se do informačních systémů zavádí kompletní produkt, přičemž se nastaví: varianty produktu, ceny produktu, pojistné podmínky, doplňující materiály a jiné. Dále by se měly stanovit úrovně přístupu do jednotlivých datových oblastí a pravomoci uživatelů. Důležité je vytvořit propojení mezi jednotlivými oblastmi (moduly) interních systémů – konkrétně například propojení mezi obchodním modulem, finančně-účetním modulem, modulem likvidací pojistných událostí. Důvodem je, že správné nastavení je pak základem pro plynulou obchodní činnost, a následně pro analytickou práci, která vede k monitorování daného produktu a následně i rizik, které na pojišťovnu dopadají. Tato fáze by měla být komplexní a účastnit by se jí mělo široké spektrum zaměstnanců, včetně dalších osob, které mohou být na produkt navázáni. Konkrétně by se mohlo jednat u jednoho produktu zjednodušeně o následující osoby: *IT administrátor (programátor), účetní, manažer, obchodní zástupce a likvidátor pojistných událostí*. Dle různé variantnosti je pak počet uživatelů mnohem širší. Záleží například na typu produktu, či distribučních kanálech.

Jak je z výše uvedeného patrné, fáze implementace je opět závislá především na správném fungování informačních systémů pojišťovny a na bezchybné práci zaměstnanců. Výsledkem realizace je pak možnost vzniku proluk v rámci implementace, které by mohly vést k potenciálním ztrátám (například pokud je produkt vytvářen ve spolupráci s externím partnerem). Další možnou variantou je nedostatečné testování v rámci implementace do informačního systému, z čehož pak může plynout řada chyb, které ve výsledku opět mohou způsobovat škody. Například nedostatečné testování pojistných sazeb může vést ve výsledku k prodeji produktu za špatné ceny. Problémem také může být opomenutí jednoho z oddělení, které se má účastnit na procesech spojených s produktem.

Návrh řešení

Jako řešení vidíme nutnost přítomnosti osoby process managera, který bude vše koordinovat. Následně je vhodné stanovit zodpovědné osoby v jednotlivých útvech pojišťovny, které by se účastnily procesu implementace. Co se týče informačních systémů, je nezbytné, aby byl systém flexibilní a uměl reagovat na požadavky jednotlivých oddělení. V rámci zavádění je nutné rozsáhlé testování, jehož výsledkem by měl být souhlas všech oddělení s funkčností systému.

4.4 Zpracování, likvidace pojistných událostí a výplata pojistných plnění

Pokud je v pojišťovně nastaven systém pracující s produktem a cyklus pojistného produktu se dostane do prodejní fáze, pak je významným navazujícím procesem zpracování pojistných událostí. Zpracování pojistných událostí, čili likvidace pojistných událostí, je činnost odborníka, který hodnotí dopad realizace rizika u pojištěného subjektu / objektu ve vztahu k pojistným podmínkám. Výsledkem je stanovení pojistného plnění.

Likvidace pojistných událostí je velmi důležitá, protože její nezvládnutí může vést k vysokému reputačnímu riziku a ztrátě klientely. A právě operační riziko se může pokládat za zdroj potenciálního nezvládnutí procesu likvidace. Proces likvidace je založen na úsudku a hodnocení pojistného likvidátora, který ke své práci využívá řadu oceňovacích nástrojů. Realizací operačního rizika může být například pochybení ve vztahu k pojistnému plnění, kdy likvidátor nesplní termíny, kterými je jako zástupce pojišťovny vázán v pojistných podmínkách. Následkem pak může být sankční plnění pojišťovnou.

Opět zde tedy působí osoba a systém, který ji k vyjádření závěru ohledně pojistného plnění pomáhá, či je závěr na takovém systému přímo závislý. U osob tak může být zdrojem operačního rizika nedostatečné vzdělání či nízké zkušenosti. Co se týče systému napomáhajícímu k likvidaci, zde je možnost potenciálního selhání či nekvalita dat.

Návrh řešení

V rámci snížení či eliminace operačního rizika je nutné v korporátní struktuře přesně definovat roli likvidace a stanovit proces likvidace k jednotlivým typům rizik (příkladem jedné z fází může být získání všech dokumentů spojených s pojistnou událostí). Dále vymezit pravomoci jednotlivých likvidátorů, aby při realizaci velkých škod a z nich plynoucích velkých pojistných plnění nerozhodoval pouze jeden likvidátor, ale aby se na rozhodnutí pojistného plnění zúčastnilo více osob. Je také velmi důležitá následná kontrola

zlikvidovaných událostí, aby management měl detailní znalosti o zlikvidovaných pojistných událostech.

V souvislosti se selháním systémů pomáhajících při likvidaci, je například vhodné mít několik takových systémů. Příkladem může být oceňování majetku v době realizace pojistné události, kdy by bylo vhodné ocenit majetek ve více oceňovacích programech.

Závěr

Fungování pojišťoven je zejména závislé na informačních systémech a na zaměstnancích. Jak lidské chování, tak informační systémy jsou zdrojem rizika, které bývalo podceňováno, a právě operační riziko vedlo k vysokým ztrátám pojišťoven. O operační riziko se tak více začaly zajímat pojišťovny, a zejména také regulatorní autority.

V rámci článku jsme vyjádřili základní procesy, které souvisí se samotnou pojišťovací činností pojišťovny. Jednotlivé procesy a práci zúčastněných osob jsme popsali, čímž jsme identifikovali možné zdroje operačního rizika. Následně jsme vyjádřili v rámci jednotlivých procesů možná opatření, která by mohla vést k snížení či eliminaci realizace operačního rizika.

Obecně je nutné zajistit neustále funkční systém, který bude velmi variabilní jak na straně vstupů do systému (vstupních dat - např. sazeb pojistného u jednotlivých produktů), tak na straně výstupů (reportů). Pro zmírnění operačního rizika je také potřebné, aby pojišťovna disponovala odborným personálem, který se bude ochoten dále vzdělávat a zdokonalovat. Jako další opatření je vhodné, aby o jednotlivých fázích nerozhodoval jednatel a aby zde byla víceúrovňová kontrola v rámci jednotlivých pozic. Každý zaměstnanec by měl mít pouze určité pravomoci, které by měly souviset s jeho pracovní náplní. Dále by měly být veškeré procesy zdokumentovány a nastaveny procesy pro případné krizové situace.

Výzkum byl podpořen z grantu "Pokročilé metody modelování finančních rizik" IGA VŠE F1/6/2012.

Literatura

- [1] CROUHY, et al. 1998. *Key Steps in Building Consistent Operational Risk and Financial Institutions*, London: Arthur Andersen/Risk Books, chap. 3, pp. 46
- [2] Basel Committee on Banking Supervision. 2001. *Operational Risk (Supporting Document to the New Basel Capital Accord)*. [cit. 2013-11-10]. Dostupné na: <http://www.bis.org/publ/bcbsca07.pdf>
- [3] GARP. 2011. *Operational risk management*. chap. 12 [cit. 2013-11-11]. Dostupné na: <http://www.garp.org/media/673303/operational%20risk%20slides.pdf>
- [4] LAM, JAMES. 1997. „*Custom-Built for Success*“, Enterprise-wide Risk Management Supplement – Risk 9-12, pp. 10
- [5] PULCHART, V. 2006. *Řízení operačních rizik v pojišťovně*. Pojistný obzor, roč. 83, č. 8, s. 11-13
- [6] SIVÁK R. a kol. 2010. *Riziká a modely vo financiách a v bankovníctve*, Bratislava: Economics, s. 346, ISBN 978-80-89393-44-2

Kontakt

Ing. Mária Oborilová
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
Česká republika
xobom900@vse.cz

Ing. Zdeněk Rybák
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
Česká republika
xrybz03@vse.cz