

13. MEĐUNARODNI SIMPOZIJ

**ODRŽIVI RAZVOJ I
DIGITALNA TRANSFORMACIJA**

ODRŽIVOST POSLOVANJA OSIGUGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U KRIZNIM USLOVIMA S POSEBNIM OSVRTOM NA BOSNU I HERCEGOVINU

Mr.sc. Advija Alihodžić

- Cilj rada je potaknuti menadžere osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini da se pravovremeno pripreme kako da reaguju u sprečavanju krize ako do nje dođe
- Osiguravajuća društva bez obzira na vlasničku strukturu su od općedruštvenog interesa.
- Krizni uslovi poslovanja osiguravajućih društava kao neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju osiguravajućeg društva ograničenog trajanja s neobjašnjivim ishodom
- Rad se sastoji iz četiri dijela i to: uvod, preventivno upravljanje poslovnom krizom, identifikacija uzroka krize i zaključak

UVOD

- Na dan 31.12.2024. godine, poslovala su u BiH 24 društva za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje
 - 15 društava se bavilo isključivo neživotnim osiguranjem, ostalih devet - kompozitna osiguravajuća društva.
 - Bruto premijski prihod u 2024. godini je iznosio 1.085.511.270 KM povećanje za 10,31% u odnosu na 2023. godinu.
-

- Premija neživotnog osiguranja je iznosila 877.704.677 KM i imala je udjel u ukupnoj premiji od 80,86%. Premija životnog osiguranja iznosila je 207.806.593 KM i imala udjel u ukupnoj premiji od 19,14% (umjereno koncetrisano –HHI 1.720)
 - Herfindahl – Hirschman index (HHI) indeks je u periodu od 2021. do 2024. godine bio ispod 1.000 - tržištu visokog nivoa konkurencije (nekoncentrisano tržište) - veliki broj društava za osiguranje
 - tržišni udio pet najvećih društava iznosio 45,01%, a dominantnog društva 11,74%., nema iznimno jakih pojedinačnih društava, nema niko monopol
 - 19 vrsta osiguranja - obavezno osiguranje od odgovornosti za motorna vozila učestvuje sa 49,42%
 - životna osiguranja 19,14% , kasko osiguranje cestovnih vozila 11,21%, osiguranje od nezgode sa 5,74%
 - vlastite prodajne mreže je u 2024. godini iznosila 616.975.747 KM ili 56,84%,
 - zastupnici 421.767.459 KM ili 38,85%, brokeri 46.768.066 KM ili 4,31%,
 - banake 92.267.180 KM ili 8,50%
 - aktiva sektora finansijskih usluga u BiH - banke 87,84%, osiguravajuća društva svega 5,55% (finansijski sektor u BiH bankocentričan)
 - udio premije u BDP-u - 2,11%
 - zaposleni - 4.546, bruto premija po zaposlenom -238.784 KM, dobit po zaposlenom - 19.735 KM (ukupna dobit 89.715.419 KM)
-

- isplaćene štete / bruto premijski prihod u 2024. godinu - 43,35% ili 470.569.135 KM ili ukupno 213.776 odobrenih štetnih zahtjeva
 - premija po stanovniku u BiH u 2024. godini - 314 KM
 - u regiji manju premiju per capita ima Albanija (179 KM) i Sjeverna Makedonija (277 KM)
 - Slovenija ispred svih zemalja u regiji - premija per capita -3.238 KM
 - Primarni ciljevi osig.društava: očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku - princip likvidnosti i financijske stabilnosti, dobit (pokrivanje troškova prihodima), solventnost, konkurentnosti, kadrovska kompetentnost
 - Bilo koji od navedenih primarnih ciljeva ako je narušen – moguća pojava kriznog scenarija u poslovanju osiguravajućeg društva
 - **PREVENTIVNO UPRAVLJANJE POSLOVNOM KRIZOM**
 - Uspostaviti sistem koji će omogućiti stalnu analizu internog i eksternog okruženja organizacije, te mjerenje ključnih performansi i efektivnosti poslovanja
-

- Koncept organizacionog učenja i organizacione kulture, (spremnost za učenjem)
 - Interna kontrola i revizija - stručna podrška menadžmentu u presretanju kriznih situacija u osiguravajućem društvu
 - Rezultati istraživanja provedenih na uzorku od devet osiguravajućih društava u BiH pokazali - bh-osiguravajuća društva su usmjerena na informacije iz unutrašnjosti društva
 - Osiguravajuća društva više pripremljena na moguću operativnu krizu, a manje na strategijsku krizu
 - Kompetentnost i postojanje preventivnog kriznog menadžmenta može postati konkurentska prednost osiguravajućeg društva
 - U literaturi - faze procesa krize: **potencijalna** (misaono presretanje krize), **latentna** (pojaćano se koriste instrumenti preventivnog upravljanja krizom) i **akutna faza** (identifikacija krize te reaktivno upravljanje krizom kao put izlaska)
-

- Krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika.
 - Za spoznaju **latentne krize** potrebni su instrumenti - indikatori ranog upozorenja, obilježava je veliki vremenski prostor za djelovanje
 - Uočavanje potencijalnih šansi i rizika predstavlja put izlaska iz krize
 - Najbitnije je u ovoj fazi da ne postoji kriza rukovođenja (iskustva konsultanata pokazala - unutarnji razlozi dominirajući za slabo poslovanje osiguravajućeg društva)
 - Briga menadžmenta o zadovoljstvu kupca uslugom osiguranja mora biti prioritetna uporedo sa brigom o zadovoljstvu zaposlenih i eksterne prodajne mreže
 - Kupca čini zadovoljnim adekvatna cijena i servilnost prilikom kupovine usluge osiguranja, ali još više mu je važna brza i adekvatna procjena štete ako do nje dođe i naplata iste u najkraćem roku, kako bi sanirao posljedice nastalog štetnog događaja
 - Situacije koje ugrožavaju opstanak osiguravajućeg društva i koje stvaraju potrebu za preokretom nastaju barem **godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma** i mogu se prepoznati pomoću ranih signala
-

- **Akutna kriza** - simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima, podrazumijeva mali vremenski prostor i relativno visok pritisak za djelovanje, potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja
- Restruktuiranje ili likvidacija konačni su ishodi akutne krize
- Osnovno obilježje ove faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva osiguravanja kao djelatnosti, bitnih za njegovo preživljavanje
- Prema različitim istraživanjima procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti osiguravajućeg društva.

IDENTIFIKACIJA ZADATAKA KOJE OSIGURAVAJUĆA DRUŠTVA TREBAJU KONTROLISATI KAO SISTEM RANOG UPOZORENJA NA KRIZU I OVLAĐAVANJE ISTOM – REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovlađavanje situacijom opasnom po opstanak osiguravajućeg društva, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva osiguranja
-

- u kriznim situacijama kontrolna funkcija je nezamjenjiva u svakoj fazi upravljanja krizom
 - cilj istraživanja jest identifikovati da li osiguravajuća društva u BiH imaju razvijene kontrolne funkcije i da li imaju krizni menadžment u bilo kojem obliku, te kome odlaze informacije iz kontrolinga
 - Devet osiguravajućih društava ili 75% je ispunilo anketni upitnik od juna do avgusta 2024. godine, šest iz FBiH, dva iz RS i jedno iz DB.
 - Navedeni uzorak je reprezentativan, predstavlja 37,5% od ukupnog broja osiguravajućih društava koja posluju na tržištu osiguranja u BiH
 - Korišten anketni upitnik sa zatvorenim pitanjima i ponuđenim odgovorima, kao i dio gdje su bili mogući odgovori prema vlastitom nahođenju ispitanika
 - Deskriptivna statistika je korištena kao metoda prezentacije rezultata istraživanja.
-

Katalog zadataka kontrole

Red.br.	Zadaci/ Rizici	Broj osiguranja iz uzorka sa kontrolnim funkcijama	Procenat osiguravajućih društava sa kontrolnim funkcije	Dnevno ili mjesečno izvještavanje	Kvartalno izvještavanje
1.	Premijski prihod i tržišni udio	9	100%	9	
2.	Likvidnost	9	100%	9	
3.	Adekvatnost kapitala	9	100%	5	4
4.	Rezervacije prijavljnih i nastalih šteta	9	100%	9	
5.	Garantni fond	9	100%	5	4
6.	Stanje obrađenih, odbijenih, reaktiviranih i isplaćenih šteta	9	100%	9	0
7.	Margina solventnosti	9	100%	5	4
8.	Odnos prihoda i razhoda- poslovni rezultat	9	100%	9	0

- Svih devet osiguravajućih društava iz uzorka na dnevnom ili mjesečnom nivou vrše kontrole i izvještavanje o stanju u sljedećim segmentima poslovanja: premijski prihod i tržišni udio, likvidnost, rezervacije prijavljivih i nastalih šteta, stanje obrađenih, odbijenih, reaktiviranih i isplaćenih šteta, odnos prihoda i razhoda

Dostupnost informacija internih kontrola

- U okviru anketnih pitanja jedan dio se odnosio na pitanje kome komisije kontrole dostavljaju svoje izvještaje, te da li dobivaju povratne informacije o rokovima naloženih aktivnosti, ako je potrebno korigovati stanje u nekom od zadataka kontrole, odgovornim osobama za provođenje aktivnosti, stadiju aktivnosti isl.
-

Red.b r.	Zadaci/ Rizici	Izveštaji kontroli dostvaljaju Predsjedniku uprave	o se Izveštaji o kontroli se dostvaljaju Izvršnom direktoru ze ekonomske i pravne poslove	Izveštaji o kontroli se dostvaljaju Izvršnom direktoru ze funkciju	Odjelu interne revizije
1.	Premijski prihod i tržišni udio	o	5 ili 55,5%	9 ili 100%	5 ili 55,5%
2.	Likvidnost	o	9 ili 100%		
3.	Adekvatnost kapitala	o	9 ili 100%	9 ili 100%	
4.	Rezervacije prijavljanih i nastalih šteta	o	9 ili 100%	9 ili 100%	
5.	Garantni fond	o	7 ili 77,7%	9 ili 100%	3 ili 33,3%
6.	Stanje obrađenih, odbijenih, reaktiviranih i isplaćenih šteta	o		9 ili 100%	
7.	Margina solventnosti	o	9 ili 100%	9 ili 100%	3 ili 33,3%
8.	Odnos prihoda i razhoda- poslovni rezultat	o	9 ili 100%	6 ili 66,6%	

Izvor: Autor

- Iz odgovora na postavljena pitanja smo saznali da je organizaciona struktura osiguravajućih društava iz uzorka slična i da imaju predsjednika uprave i dva člana uprave
- Jedno društvo iz uzorka je imalo četiri člana uprave pored predsjednika, a jedno jednog člana uprave pored predsjednika
- Sva društva iz uzorka imaju odjel intetne revizije koji sačinjava godišnje strategiju rizika, operativni godišnji plan revizija kao i godišnji i trogodišnji plan revizija
- Izvršni direktori od kontrolne funkcije dobivaju informacije ako su uočili neke nepravilnosti po pojedinim zadacima

Kontrola zadovoljstva kupaca i zaposlenih

- Na pitanja zadovoljstva kupaca i zaposlenih, te postojanja kriznog menadžmenta u bilo kojem obliku u osiguravajućim društvima u BiH dobiveni odgovori su prikazani u tabelarnom pregledu broj 3.
-

r.b.	Pitanja	Pozitivni odgovori broj i %	Negativni odgovori broj i %	Interne edukac. zaposlen.	Jednom godini u	Dva puta u godini ili češće
1.	Da li je formiran krizni menadžmentu bilo kojem obliku?	2 (22,3%)	7 (77,7%)			
2.	Da li su omogućene redovne edukacije zaposlenih iz oblasti kriznih situacija i upravljanja istom ?	9(100%)				
3.	Kako se obavljaju edukacije i koliko često?			9 (100%)	2 (22,7%)	7(77.7%)
4.	Pored zaposlenih na edkaciji da li je prisutan nadzorni odbor i odbor za reviziju?	7 (77,7%)	2 (22,3%)			
5.	Da li se nakon edukacija provjerava usvojeno znanje iz oblasti kriznog menadžmenta i kriznih situacija i da li se vodi evidencija o istom?	9 (100%)				

r.b.	Pitanja	Pozitivni odgovori broj i %	Negativni odgovori broj i %	Interne edukac. zaposlen.	Jednom godini u	Dva puta u godini ili češće
6.	Da li se povremeno testira društvo na stresne situacije tipa nelikvidnosti i gubitka tržišnog udjela, kako postupiti?	2 (22,3%)	7 (77,7%)			
7.	Da li se ispituje zadovoljstvo kupaca i koliko često?	9 (100%)			5 (55,5%)	4 (44,5%)
8.	Da li se ispituje zadovoljstvo zaposlenih?	9(100%)				
9.	Zaposlenike čine zadovoljnim novčanim primicima.	9 (100%)				
10.	Zaposlenike čine zadovoljnim i nenovčanim primicima.	7 (77,7%)				

- Na pitanje da li osiguravajuća društva iz uzorka imaju formiranu neku vrstu kriznog menadžmenta, odgovorila su dva društva da imaju
- Sedam društava je odgovorilo da nemaju, ali da mogu veoma brzo isti formirati od predsjednika komisija za permanentnu kontrolu pojedinih segmenata poslovanja.

ZAKLJUČAK

- Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti kako su osiguravajuća društva u BiH pripremljena za preventivno upravljanje krizom, dva društva iz uzorka imaju formiran određeni oblik kriznog menadžmenta uz redovnu internu kontrolnu funkciju ključnih zadataka, ostalih sedam osiguravajućih društava ima razvijenu funkciju internih kontrola najvažnijih segmenata djelatnosti osiguranja
 - Osiguravajuća društva dovoljno pripremljena za pojavu moguće poslovne krize, jer najveći dio navedenih najčešćih rizika dnevno prate i izvještavaju nadležne o stanju istih, te prate zadovoljstvo kupaca i zaposlenika
-

- Osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini uglavnom s privatnim vlasničkim kapitalom, te da vlasnici kapitala postavljaju kompetentan menadžment kako bi zaštitili vlastiti kapital, koji prati i brine o stanju rizika kojim je društvo izloženo, ali i osiguranike učinili maksimalno sigurnim

Preporuka

- Osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovine pored interne izloženosti rizicima trebala bi obratiti više pažnju na eksternu izloženost rizicima, kao i da formiraju neku vrstu kriznog menadžmenta koji bi periodično provodio reakcije na pretpostavljene stresne situacije, jer metode koje se primjenjuju u kriznim situacijama potrebne su i kada društvo dobro posluje, predstavljaju konkurentnu prednost
-

HVALA NA PAŽNJI!
