

Małgorzata Maliszewska  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

## Diagnoza good governance w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie sposobu wprowadzenia zasad *good governance* oraz przeprowadzenie oceny skuteczności ich zastosowania w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym. Tak zdefiniowany cel oznacza, że artykuł skierowany jest przede wszystkim do osób zainteresowanych procesem wdrażania zasad ładu korporacyjnego w ubezpieczeniach poprzez wykorzystanie zaleceń Komisji Europejskiej. W artykule zwrócono uwagę na interdyscyplinarny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego w ujęciu wewnętrznym i zewnętrznym. Opisano dualistyczny sposób identyfikacji norm prawnych dotyczących funkcjonowania ładu korporacyjnego poprzez charakterystykę źródeł prawa stanowionego określanych mianem *hard law* oraz kodeksów dobrych praktyk rynkowych zaliczanych do grupy *soft law*. Wskazano, iż zasady ładu korporacyjnego wpływają na przejrzystość i spójność prowadzonej przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe polityki biznesowej.

**Słowa kluczowe:** ład korporacyjny, zasady dobrych praktyk, przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe, rekomendacje, wytyczne, *hard law*, *soft law*.

**Kody JEL:** G22, K12, K20, L21, M21

### Zagadnienia ogólne

*Good governance* ma istotne znaczenie w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego jako instytucji finansowej oraz zaufania publicznego świadczącej usługi o charakterze niematerialnym. Zakład ubezpieczeń, jako profesjonalista realizujący czynności ubezpieczeniowe związane z oferowaniem i udzielaniem ochrony ubezpieczeniowej, powinien prowadzić swoją działalność z należytą starannością, dbałością o istnienie podziału kompetencyjnego pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi oraz jasnością zasad i właściwości oferowanych produktów ubezpieczeniowych.

Artykuł ma charakter analityczny. Dokonano w nim prezentacji aktualnego stanu *good governance* na szczeblu przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego.

Celem artykułu jest ustalenie sposobu wprowadzenia zasad *good governance* przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe, identyfikacja prawnego charakteru norm wprowadzających *good governance* w zakładzie ubezpieczeń oraz ocena skuteczności zastosowania tych zasad.

### Istota ładu korporacyjnego

Ład korporacyjny tworzy nową dziedzinę wiedzy i praktyki gospodarczej określanej jako *corporate governance*. Słowo „*governance*” wywodzi się od angielskiego rzeczownika

„*govern*” oznaczającego „rządzenie, regulowanie, wyznaczenie kierunku działań, przewodzenie, ograniczenie zakresu swobody decydowania”. W literaturze przedmiotu funkcjonują różnorodne sposoby definiowania pojęcia „*corporate governance*”. Uznaje się, iż jest to system, przez który przedsiębiorstwa są prowadzone i kontrolowane. Składają się na niego regulacje prawne, działalność rad nadzorczych, zachowania menedżerów, akcjonariuszy i innych interesariuszy (Cadbury 1992). Wszystkie elementy składowe systemu powinny być przejrzyste, logiczne, zrozumiałe i dostosowane do profilu działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym elementem konstrukcyjnym ładu systemowego są regulacje prawne tworzące schemat organizacyjno-kompetencyjny podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą. Stanowi on zbiór norm i reguł postępowania wprowadzony przez ustawodawcę jako powszechnie obowiązujące przepisy prawa stanowionego oraz regulacje wewnętrzne obowiązujące w przedsiębiorstwie.

*Corporate governance* to także charakterystyczny dla danego kraju układ czynników prawnych, instytucjonalnych oraz kulturowych określających wpływ poszczególnych interesariuszy, tj. menedżerów, pracowników, akcjonariuszy, klientów oraz rządu na procesy decyzyjne w spółkach (Weimer, Pape 1999). Przedmiotowe czynniki wskazują na konieczność interdyscyplinarnego sposobu analizowania przedsiębiorstwa przez równoległe wyodrębnienie wielopłaszczyznowej jego interpretacji z wykorzystaniem nauk: prawnych, ekonomicznych, rachunkowości, etyki czy psychologii. Rozbudowany sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo powoduje konieczność wprowadzania zasad ładu korporacyjnego kształtujących jego przejrzystość strukturalno-organizacyjną oraz systematyczność w podnoszeniu kwalifikacji pracowników oraz współpracowników w celu zwiększania jakości obsługi klienta i podejmowania działań mających na celu zwiększenie wydajności prac skutkujących zmniejszeniem rotacji portfela klienta poprzez budowanie pozytywnego wizerunku branży.

Termin „*corporate governance*” nie dotyczy wyłącznie „nadzoru właścicielskiego”. Obejmuje nadzór korporacyjny, władztwo korporacyjne, władanie korporacyjne. Można zatem wyszczególnić węższe i szersze znaczenie pojęcia „*corporate governance*”. W znaczeniu węższym utożsamiane jest z nadzorem właścicielskim odnoszącym się do regulacji prawnych określających kompetencje poszczególnych organów spółki: walnego zgromadzenia akcjonariuszy, rady nadzorczej, zarządu oraz wzajemnych stosunków między nimi. W znaczeniu szerszym analiza *corporate governance* obejmuje relacje nie tylko między poszczególnymi organami przedsiębiorstwa, ale także inne grupy interesariuszy (*stakeholders*), tj. pracowników, wierzycieli, klientów, dostawców, lokalną wspólnotę oraz państwo. Rozbudowanie katalogu podmiotowego interesariuszy powoduje konieczność przeprowadzenia analizy wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. rynków: finansowego, pracy, uzdolnień menedżerskich, kontroli. Szersze traktowanie pojęcia „*corporate governance*” skłania do przeprowadzenia analizy wewnętrznej i zewnętrznej podmiotu z uwzględnieniem ryzyk związanych z jego funkcjonowaniem w obu obszarach działalności. Następuje to przez wyodrębnienie centralnej kategorii ryzyka, tj. ryzyka regulacyjnego związanego z dyna-

micznymi zmianami uregulowań prawnych skutkujących koniecznością dostosowywania do nich wewnętrznych uregulowań spółki. Monitorowanie alertów prawnych związanych ze zmianami przepisów prawnych dotyczących działalności spółki w stosunkach zewnętrznych i wewnętrznych powoduje konieczność ustalenia w organizmie przedsiębiorstwa zasad wprowadzania zmian regulacyjnych do poszczególnych dokumentów organizacyjnych wpływających w bezpośredni sposób na jego funkcjonowanie oraz na wybór optymalnego sposobu zarządzania i kierowania organizacją. Analizując pojęcie „*corporate governance*” zauważalną jest konieczność doskonalenia zasad kontroli wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa oraz wprowadzenia społecznej jego odpowiedzialności między innymi wobec: pracowników, współpracowników, dostawców, usługodawców, wierzycieli, środowiska naturalnego, norm społecznych, zwyczajów kupieckich oraz wprowadzenia zachowań etycznych oraz określonych wzorców postępowania poszczególnych interesariuszy. Analizując zagadnienia dotyczące *corporate governance* należy uznać, iż jego głównym celem jest rekomendowanie polityki bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, wprowadzenie audytu dostosowanego do profilu klienta oraz systemów zarządzania jakością. Istotnym elementem *corporate governance* jest wypracowanie kultury działania przedsiębiorstwa przez ustalenie celów biznesowych i dostosowania do nich procedur działania. Informacje zawarte w nich powinny stanowić czytelne wsparcie w procesie zarządzania na wszystkich jego poziomach.

*Corporate governance* tworzy triadę zasad, które powinny być realizowane w przedsiębiorstwie:

- przejrzystość prowadzonej polityki oraz wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań;
- efektywność poprzez realizowanie celów oraz dokonanie oceny przyszłego wpływu doświadczeń;
- spójność, gdyż realizowana polityka powinna być zrozumiała i logiczna.

Z analizy pojęcia „*corporate governance*” wynika konieczność traktowania przedmiotowej kategorii pojęciowej jako tej, dla której niezbędne jest wykorzystanie aparatu pojęciowego stosowanego przez jedną dyscyplinę nauki. „*Governance*” jako zarządzanie odróżnia się od stosowanych w naukach ekonomicznych pojęcia „*management*”. W praktyce obrotu gospodarczego można wyróżnić różne typy *governance*. Należą do nich: centralne zarządzanie (*central governance*), np. polityka handlowa, konkurencji, delegowane zarządzanie (*delegated governance*), np. polityka kompetencjami interesariuszy spółki, zarządzanie regulacyjne (*regulatory governance*) przez wprowadzenie uregulowań organizacyjno-prawnych, np. regulaminów wewnętrznych, zarządzanie przez ekspertów (*expert governance*) przez wykorzystanie doświadczeń teoretyczno-empirycznych podmiotów zawodowo zajmujących się problemami ładu w korporacji. Bez względu na kategoryzację, istota *corporate governance* sprowadza się do wprowadzenia w przedsiębiorstwie wielopłaszczyznowych mechanizmów dotyczących konstruowania przejrzystych zasad jego funkcjonowania w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym sprzyjającym wdrożeniu kultury kompromisu

oraz badania poziomu satysfakcji klienta jako beneficjenta świadczonej przez nie usługi. Celem wprowadzenia ładu korporacyjnego jest dostosowanie uregulowań przedsiębiorstwa przez dostosowanie usług do potrzeb i oczekiwań klienta. W tym zakresie istota ładu korporacyjnego nie może pomijać kwestii związanych z identyfikacją klienta przez zdiagnozowanie jego potrzeb i oczekiwań, prowadzenie komunikacji z klientem, reagowanie na uwagi i sugestie klienta, upowszechnianie znajomości oczekiwań klienta.

Zauważyć należy, iż problematyka *corporate governance* dotyczy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Z punktu widzenia otoczenia zewnętrznego dotyczy aspektów wizerunkowo-reputacyjnych tak istotnych dla oferowanej usługi. Wewnętrzny aspekt jego funkcjonowania odnosi się do przejrzystości relacji właścicielskich oraz struktury organizacyjnej dostosowanej do zadań organizacji.

Ład korporacyjny jest jednym z głównych elementów nowoczesnej gospodarki rynkowej (Jeżak 2010).

### **Istota ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym**

Globalizacja rynków finansowych przez swobodne ponadgraniczne transfery kapitałów powoduje zainteresowanie problematyką ładu korporacyjnego. Dobry jego system umożliwia z jednej strony wzmocnienie zaufania inwestorów oraz zwiększenie efektywnego prowadzenia działalności w celu uzyskania oczekiwanego wyniku finansowego, z drugiej zaś zwiększa zaufanie klientów do jakości świadczonych usług. Jednocześnie dobry ład korporacyjny, stosujący wysokie standardy etyczne, jest istotnym elementem w przeciwdziałaniu nadużyciom i patologii.

Ład korporacyjny w zakładzie ubezpieczeń tworzy system umożliwiający prowadzenie działalności operacyjnej przez realizację czynności ubezpieczeniowych oraz kontrolowanie działań podejmowanych i prowadzonych przez instytucję finansową. Stanowi zbiór norm i reguł postępowania wprowadzony jako powszechnie obowiązujące przepisy prawa oraz regulacje wewnętrzne. Czynniki tworzące ład korporacyjny wskazują na konieczność interdyscyplinarnego sposobu analizowania przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego przez jego interpretację w ujęciu: prawnym, ekonomicznym, finansowym, etycznym i behawioralnym z uwzględnieniem ujęcia podmiotowego, przedmiotowego oraz funkcjonalnego. Wielopłaszczyznowa analiza zakładu ubezpieczeń umożliwia badanie zjawiska ładu korporacyjnego z uwzględnieniem przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego jako podmiotu praw i obowiązków, nie pomijając składników materialnych i niematerialnych tworzących zorganizowaną jego całość w celu realizacji celu biznesowego organizacji podejmującej i prowadzącej działalność gospodarczą po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego.

Ład korporacyjny w zakładzie ubezpieczeń można analizować w zakresie wąskim oraz szerokim. Wąski zakres utożsamia go z nadzorem właścicielskim. Obejmuje regulacje praw-

ne określające kompetencje poszczególnych organów przedsiębiorstwa przez prezentację roli rady nadzorczej w procesach formułowania i realizowania strategii biznesowej. Wydaje się, iż rosnące znaczenie przewagi konkurencyjnej wymaga pełniejszego wykorzystania wiedzy i doświadczenia członków rad nadzorczych. W ramach ładu korporacyjnego należy rekomendować rozszerzenie zakresu działania rady nadzorczej i nie sprowadzania jej wyłącznie do roli organu nadzorczego, ale realizowanie przez nią funkcji doradczych i inicjujących, jak również podejmowanie działań formułujących realizowanie celów i strategii przez współdziałanie w relacji właściciele przedsiębiorstwa – rada nadzorcza – zarząd. Konstruowanie zasad ładu korporacyjnego powinno identyfikować czynniki efektywności pracy rady nadzorczej. Należą do nich przede wszystkim: właściwe przygotowanie posiedzeń, sprawny ich przebieg, możliwość zapraszania ekspertów zewnętrznych. Wszelkie prowadzone działania powinny przyczynić się do poprawy skuteczności działania rady nadzorczej.

Szeroki zakres ładu korporacyjnego umożliwi analizę innych grup interesariuszy, tj. pracowników, współpracowników, wierzycieli, klientów. Wydaje się, że wprowadzanie zasad ładu korporacyjnego wymaga zastosowania w przedsiębiorstwie swoistej pragmatyki dostosowanej do stosowanych sformalizowanych lub niesformalizowanych rozwiązań tworzących jego oznaczony model.

Podstawowe ryzyko ładu korporacyjnego przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego stanowi ryzyko regulacyjne związane z dynamicznymi zmianami uregulowań prawnych skutkujących koniecznością dostosowania do nich uregulowań zakładu ubezpieczeń. W przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym funkcjonują zasady ładu korporacyjnego uwzględniające konieczność wdrażania polityki biznesowej w sposób reagujący na potrzeby: branży, środowiska, klientów, regulatora. Po pierwsze, stanowi je przejrzystość prowadzonej polityki biznesowej zwracająca uwagę na czytelny sposób rozliczeń realizowanych zdarzeń operacyjnych odnoszących się do wypłaty świadczeń w formie odszkodowań, zadośćuczynień oraz rent, jak również przestrzeganie terminowego realizowania świadczeń wynikających z konieczności ponoszenia przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe odpowiedzialności za zdarzenie losowe objęte ochroną ubezpieczeniową. Po wtóre, obejmuje efektywność działania zakładu ubezpieczeń przez realizację jego celów oraz przeprowadzenie oceny przyszłego wpływu doświadczeń na wdrażaną politykę biznesową oraz podejmowanie decyzji na najbardziej właściwym poziomie dostosowanym do profilu prowadzonej działalności oraz jego zakresu i zasięgu. Po trzecie, kreuje spójność prowadzonej strategii przez uznanie, iż prowadzona polityka biznesowa powinna być zrozumiała i logiczna. W szczególności ta ostatnia zasada powinna skupić się na konieczności tworzenia dokumentów przedsiębiorstwa, zwłaszcza ogólnych warunków ubezpieczenia, w sposób czytelny i zrozumiały. Konstruowanie zapisów umownych w rekomendowany sposób przyczynia się do zmniejszenia liczby sporów, których istota polega na analizowaniu zakresu ubezpieczenia, przesłanek wyłączających lub ograniczających odpowiedzialność odszkodowawczą ubezpieczyciela, jak również ogranicza ryzyko wystąpienia niedostosowania zapisów umowy ubezpieczenia do indywidualnych

potrzeb klienta. Priorytetowym celem ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym jest diagnozowanie potrzeb klienta, jego oczekiwań, prowadzenie komunikacji z klientem oraz reagowanie na jego sugestie przez rozbudowanie procesu reklamacji. Jest nim tworzenie kultury kompromisu oraz traktowanie klienta jako beneficjenta usługi finansowej oraz jej użytkownika. Ład korporacyjny w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym obejmuje proces zarządzania: satysfakcją klienta, jego oczekiwaniami. Należy oczekiwać, iż wprowadzanie zasad ładu korporacyjnego przyczyni się do wykorzystania w zakładzie ubezpieczeń *service quality* jako narzędzia do badań ankietowych umożliwiających pomiar luki jakości świadczonych usług. W przypadku przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego dotyczy on nie tylko procesu zawarcia umowy ubezpieczenia, ale także wszelkich czynności związanych z przeprowadzeniem procesu likwidacji szkody od momentu jej zgłoszenia do zajęcia przez zakład stanowiska w sprawie i uznania bądź zanegowania swojej odpowiedzialności odszkodowawczej.

Istotnym elementem ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym jest jego komunikacja z otoczeniem. Powinna być jednym z elementów długookresowej strategii działania oraz jej zadaniem jest pozostawanie w zgodności z długofalowymi celami wizerunkowymi. Rynek ubezpieczeń staje się bowiem coraz bardziej wymagający. Ubezpieczenia muszą pozostawać w związku z komunikacją biznesową. Podstawą ich działania jest zaufanie i reputacja jako czynniki determinujące rozwój branży. Aktualne wyzwania, które stoją przed interesariuszami rynku finansowego wskazują, iż katalizatorem dalszego postępu są dialog i budowanie długoletnich relacji (Przydrożny 2016).

Każdy z uczestników rynku finansowego powinien prawidłowo rozumieć swoją rolę i strategiczny cel przedsiębiorstwa (Przyłuska 2013).

Budowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem zwiększa wartość organizacji i umożliwia jego rozwój.

## **Źródła prawa tworzące ład korporacyjny w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym**

Przepisy prawa tworzące mechanizmy funkcjonowania ładu korporacyjnego tworzą dualistyczny system źródeł regulacyjnych. Pierwszym z nich jest prawo stanowione, zaś drugim – normy o charakterze powinnościowym.

### ***Prawo stanowione – hard law jako źródło dotyczące ładu korporacyjnego ładu korporacyjnego***

Źródła prawa stanowionego wyznaczającego ramy organizacji przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego tworzą ustawy i akty wykonawcze. Do pierwszoplanowych zalicza się usta-

wę z dnia 11 września 2015 roku o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, ustawę z dnia 21 lipca 2006 roku o nadzorze nad rynkiem finansowym oraz ustawę z dnia 23 sierpnia 2007 roku o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym.

W ustawie o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej wprowadzono od dnia 1 stycznia 2016 roku standardy zarządzania ryzykiem w zakładach ubezpieczeń. Zostały one doprecyzowane w przedmiotowej ustawie poprzez wdrażanie regulacji prawnych zawartych w dyrektywie „Wypłacalność” (Solvency II) (Dz.Urz.UE L 355 z dnia 17 grudnia 2008 r.). Dyrektywa „Wypłacalność” wskazuje cztery funkcje kluczowe składające się na system zarządzania: aktuarialną, zarządzania ryzykiem, *compliance* oraz audytu wewnętrznego.

Funkcja aktuarialna obejmuje koordynowanie działań odnoszących się do ustalania rezerw techniczno-ubezpieczeniowych dla celów wypłacalności ze szczególnym uwzględnieniem ustalenia, czy dane wykorzystywane w procesie metodologii ustalania rezerw są wystarczające oraz czy cechuje je odpowiednia jakość.

Funkcja zarządzania ryzykiem obejmuje swoim zakresem działania mające na celu rozpoznanie ryzyk w organizacji, koordynację działań związanych z procesem zarządzania, monitorowanie skuteczności zarządzania ryzykiem, doradztwo zarządowi.

Funkcja *compliance* obejmuje swoim zakresem zarządzanie ryzykiem w przypadku braku zgodności działania przedsiębiorstwa z przepisami prawa i dobrymi praktykami.

Funkcja audytu wewnętrznego dotyczy identyfikacji i oceny ryzyk w działalności przedsiębiorstwa.

Wszystkie wskazane funkcje stanowią przejaw wprowadzania norm ostrożnościowych umożliwiających realizację działań zmierzających do działania ładu korporacyjnego.

Działania mające na celu usystematyzowanie ładu korporacyjnego ułatwiają identyfikację obszarów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym. Umożliwiają identyfikację ryzyk zewnętrznych oraz wewnętrznych towarzyszących działalności ubezpieczeniowej. Ryzyka zewnętrzne obejmują swoim zakresem przede wszystkim: rozwój gospodarczy kraju, stabilność polityczną, rozwój rynku finansowego, regulacje prawne systemu ubezpieczeń, konkurencję na rynku, rozwój przedsiębiorczości, świadomość ubezpieczeniową. Ryzyka wewnętrzne dotyczą identyfikacji czynników wewnętrznych wpływających bezpośrednio na funkcjonowanie zakładu ubezpieczeń. Odnoszą się przede wszystkim do: działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, prowadzonej gospodarki finansowej, struktury własnościowej przedsiębiorstwa, zachowań akcjonariuszy, funkcjonowania systemu informatycznego, prowadzonej polityki marketingowej.

Ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym wprowadza przedmiotowy zakres czynności nadzorczych przez identyfikację celów nadzoru. Są nimi: zapewnienie jego prawidłowego funkcjonowania, stabilności, bezpieczeństwa, przejrzystości, zaufania do rynku, zapewnienia ochrony uczestników rynku przez rzetelną informację dotyczącą jego funkcjonowania. Komisja Nadzoru Finansowego, sprawująca nadzór nad rynkiem finansowym, współpracuje

z Komisją Europejską, Europejskim Urzędem Nadzoru Bankowego, Europejskim Urzędem Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych, Europejskim Urzędem Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych, Europejską Radą ds. Ryzyka Systemowego. Skatalogowanie celów nadzorczych umożliwia przedsiębiorstwu ubezpieczeniowemu organizację realizacji zadań w sposób pozostający w zgodności z działaniami nadzorczymi nad rynkiem finansowym. Są one istotnym elementem procesu konstruowania ładu korporacyjnego przez segmentację działań z wykorzystaniem ich przejrzystości i wewnętrznej polityki bezpieczeństwa.

Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym odgrywa istotną rolę w procesie koordynacji działań w zakresie identyfikacji ładu korporacyjnego. Utożsamia praktykę rynkową z działaniem lub zaniechaniem przedsiębiorcy, sposobem jego postępowania, w szczególności obejmuje reklamę i marketing bezpośrednio związane z promocją lub nabyciem produktu przez konsumenta.

Nieuczciwa praktyka rynkowa wprowadza w błąd np. przez rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji o produkcie lub ma cechy zachowań agresywnych wobec przedsiębiorców.

Praktyka rynkowa kształtująca relacje między przedsiębiorstwem ubezpieczeniowym a jego konsumentami pełni istotną rolę w procesie kształtowania zasad ładu korporacyjnego w branży finansowej.

Analiza źródeł prawa stanowionego nakazuje wnioskować, iż kształtują one zasady ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym. Wyznaczają mechanizmy regulacyjne dotyczące działań wewnętrznych podejmowanych i prowadzonych przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe oraz zewnętrznych kształtujących relacje z konsumentami. Jednocześnie wyznaczają zasady polityki biznesowej przez respektowanie celów realizowanych przez nadzór finansowy. Te wszystkie działania zmierzają do ujednolicenia stosowanych zasad.

### ***Normy o charakterze powinnościowym – soft law jako źródło prawa dotyczące ładu korporacyjnego***

*Soft law* – miękkie prawo stanowi istotny element porządku prawnego regulującego zasady podejmowania i prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe. Wywodzi swój byt nie ze sformalizowanych procedur legislacyjnych, ale z kompromisu biznesowego. Normy *soft law* mają charakter powinnościowy – deontologiczny. Ich poszanowanie wynika z autorytetu organu stanowiącego oraz z honorowego związania.

W obszarze ubezpieczeniowym organem regulacyjnym w zakresie *soft law* jest Komisja Nadzoru Finansowego. Wprowadza jako zasady funkcjonowania akty, z których wynikają normy abstrakcyjno-generalne w stosunku do podmiotów nadzorowanych, tj. zakładów



ubezpieczeń. Wprowadzane akty stanowią przepisy wewnętrzne w rozumieniu art. 93 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.

W praktyce przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego *soft law* stanowią:

- zasady ładu korporacyjnego stworzone przez Komisję Nadzoru Ubezpieczeniowego dla instytucji nadzorowanych;
- rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego;
- wytyczne Komisji Nadzoru Finansowego;
- zasady dobrych praktyk wprowadzone przez Polską Izbę Ubezpieczeń jako organu samorządu gospodarczego ubezpieczycieli.

*Soft law* jest alternatywą dla regulacji ustawowych. Nie jest prawem stanowionym, albowiem zgodnie z art. 87 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, źródłami prawa stanowionego są ustawy, rozporządzenia i umowy międzynarodowe. Stanowi kodyfikację zwyczajów gospodarczych oraz moralne zobowiązanie profesjonalistów do działania w określony sposób. Obejmuje zbiór postulatów odnoszących się do sposobu działania profesjonalistów w relacjach z klientami.

Aktualnie na rynku ubezpieczeniowym zauważalne jest zjawisko przenikania *hard law* oraz *soft law*.

W ustawie z dnia 23 sierpnia 2007 roku o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym w art. 2 pkt. 5 wprowadza się definicję kodeksu dobrych praktyk przez uznanie, iż jest nim zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych. Z definicji kodeksu dobrych praktyk rynkowych wynika, iż wprowadzona do obrotu prawnego definicja nie stanowi zbioru zamkniętego. Świadczy o tym użyty przez ustawodawcę zwrot „w szczególności”. Oznacza to, iż normy etyczne i zawodowe tworzące kodeks dobrych praktyk mają charakter nazwany i normatywny. Istnieją także inne normy tworzące kodeks dobrych praktyk. Należą do nich także normy społeczne czy kulturowe.

Kolejnym przykładem przenikania *hard law* i *soft law* jest art. 365 ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej. Zgodnie z nim, Komisja Nadzoru Finansowego może wydawać rekomendacje skierowane do zakładów ubezpieczeń i reasekuracji.

W celu przestrzegania reguł *hard law* oraz *soft law* w przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych wprowadza się mechanizmy *compliance*, których celem jest kreowanie zgodności działania zakładu ubezpieczeń z szeroko rozumianym prawem oraz innymi normami, których zakres przedmiotowy nie jest możliwy do precyzyjnego określenia.

Niepodporządkowanie się *soft law* skutkuje sankcjami dla zakładu ubezpieczeń. Zalicza się do nich sankcje wizerunkowe, reputacyjne oraz organizacyjne. Ponadto, występuje ryzyko utraty klienta oraz ryzyko zmniejszenia zaufania klienta do jakości świadczonych usług

finansowej od momentu zawarcia umowy ubezpieczenia do przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego oraz wypłaty odszkodowania i świadczenia.

Należy zauważyć, iż wdrażanie zasad ładu korporacyjnego jest elementem działań odpowiedzialnych społecznie. Stosowanie dobrych praktyk stało się trwałym elementem funkcjonowania wielu przedsiębiorstw, w tym również ubezpieczeniowych. Dobre praktyki zyskały na popularności i znaczeniu w szczególności w związku z coraz większym zainteresowaniem biznesu etyką prowadzenia działalności gospodarczej oraz rozwojem idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) (Rybak 2011). Społecznie odpowiedzialny biznes oznacza przyjęcie przez organizację odpowiedzialności za podejmowane działania biznesowe poprzez uwzględnienie opinii interesariuszy, podejmowania działań zgodnych z prawem, biznesowymi standardami. Dobre praktyki mają charakter dobrowolny i dzięki temu działają skuteczniej, niż nałożone nakazy i zakazy, określają normy postępowania oraz zobowiązują przedsiębiorców do ich przestrzegania (Iwko 2013).

### **Działania Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) podejmowane w celu wprowadzenia ładu korporacyjnego**

Zasady ładu korporacyjnego KNF zapewniają prawidłowe funkcjonowanie rynku, jego stabilność, bezpieczeństwo i zaufanie klientów. Ich zakres przedmiotowy obejmuje strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego, relacje z udziałowcami, identyfikację zarządu i organu nadzorującego, politykę wynagradzania, aktywność inwestycyjną, działalność promocyjną i relacje z klientem oraz system kontroli wewnętrznej. KNF w celu stosowania zasad ładu korporacyjnego wprowadziło rekomendacje dla przedsiębiorstw ubezpieczeniowych.

Ich celem jest zapewnienie zgodności działania przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego z przepisami prawa, zapobieganie naruszenia interesów ubezpieczających i ubezpieczonych oraz uposażonych z umowy ubezpieczenia.

#### ***Rekomendacje KNF dotyczące procesu ustalania i wypłaty zadośćuczynień***

KNF wprowadziła łącznie 21 rekomendacji tematycznych dotyczących procesu ustalania i wypłaty zadośćuczynienia z tytułu szkody niemajątkowej z umów ubezpieczenia OC posiadaczy pojazdów mechanicznych (OC komunikacyjne). Obejmują one m.in. strukturę organizacyjną stworzoną w celu prawidłowego funkcjonowania procesu ustalania i wypłaty zadośćuczynienia, efektywne zarządzanie procesem ustalania zasadności wypłaty, obowiązki rady nadzorczej w przedmiocie procesu ustalania zasadności i wysokości zadośćuczynienia, system kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym.

### ***Rekomendacje KNF dotyczące systemu zarządzania produktem***

KNF wprowadziła łącznie 31 rekomendacji tematycznych, obejmujących kwestie dotyczące m.in.: projektowania i tworzenia produktu, pozyskiwania klientów, monitorowania produktu, obsługi roszczeń i likwidacji szkody, rozpatrywania skarg w tym reklamacji, rozwiązywania sporów, badanie satysfakcji klienta, zarządzanie wadami produktowymi.

### ***Rekomendacje KNF dotyczące badania adekwatności produktu***

KNF wprowadziła łącznie 18 tematycznych rekomendacji dotyczących ubezpieczeń na życie związanych z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym przez badanie adekwatności produktu do potrzeb klienta, jego wiedzy, doświadczeń w zakresie ubezpieczeń, sytuacji finansowej klienta.

### ***Wytyczne KNF dla przedsiębiorstw ubezpieczeniowych***

Dotyczą: dystrybucji ubezpieczeń, reasekuracji biernej, zarządzania ryzykiem powodzi, likwidacji szkód w ubezpieczeniach komunikacyjnych, procesu tworzenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych.

### ***Zasady dobrych praktyk Polskiej Izby Ubezpieczeń***

PIU, jako organ samorządu gospodarczego ubezpieczycieli, wprowadziła zasady dobrych praktyk budując zaufanie klientów renomę zakładów ubezpieczeń, wpływając na otoczenie społeczne. Obejmują one relacje z klientami, z pośrednikami ubezpieczeniowymi, postępowanie z KNF i Rzecznikiem Finansowym, postępowanie w relacjach z mediami, relacje w publicznym obrocie papierami wartościowymi wzajemne relacje między zakładami ubezpieczeń.

### ***Ocena skuteczności wprowadzenia good governance***

Zasady ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym umożliwiają harmonizację jego działalności w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, wprowadzanie jasnych i przejrzystych regulacji i standardów postępowania.

W relacjach wewnętrznych zaspokaja respektowanie: systemu zarządzania, procedur organizacji procesu likwidacji szkód, przestrzegania tajemnicy ubezpieczeniowej, zasad wykonywania *outsourcingu*, uznania, iż każda decyzja pracownika ma konsekwencje prawne, przestrzegania ochrony danych osobowych, prowadzenia audytu prawnego, uni-

kania konfliktu interesów, przeciwdziałaniu praniu brudnych pieniędzy. Ułatwia tworzenie strategii działania w sposób uwzględniający oczekiwania inwestorów oraz interesariuszy. W relacjach zewnętrznych umożliwia budowanie wizerunku marki przedsiębiorstwa oraz zaufania klientów do jakości świadczonych usług finansowych. Ponadto, przyczynia się do respektowania ankietyzacji dotyczącej indywidualnych potrzeb klienta. Umożliwia klientowi skorzystanie z konstrukcji reklamacji w przypadku niezadowolenia z zajętego przez zakład ubezpieczeń stanowiska w sprawie. Jednocześnie umożliwia zarządzanie satysfakcją klienta. Upowszechnia proces upraszczania aparatu językowego stosowanego w Ogólnych Warunkach Ubezpieczenia. Ład korporacyjny buduje poczucie zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności finansowej przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego oraz wzrost zwiększenia zaufania do sektora finansowego przez dbałość o klienta oraz przejrzystą i odpowiedzialną komunikację. Wydaje się, iż kluczowym elementem ładu korporacyjnego, który wpływa pozytywnie na wizerunek branży ubezpieczeniowej jest ład organizacyjny. Obejmuje on swoim zakresem zasady oraz normy odnoszące się do zarządzania zakładem ubezpieczeń.

Zasady ładu korporacyjnego powodują wypracowanie w zakładzie ubezpieczeń organizacji przedsiębiorstwa i współpracy wszystkich pracowników w sposób umożliwiający zredukowanie ryzyk wystąpienia nieprawidłowości, których upublicznienie mogłoby wiązać się z powstaniem ryzyka niezgodności działalności z przepisami prawa i normami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Brak zgodności podlega ocenie branży i skutkuje utratą wizerunku, relacji biznesowych i postrzegania przez klientów.

Zasady ładu korporacyjnego kreują wartość kluczową przez tworzenie dobrego wizerunku przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego.

Kodeksy dobrych praktyk stanowią istotny element współczesnego ładu korporacyjnego. Kreują wzorzec etyczny i kulturowy.

Ład korporacyjny powinien przyczyniać się do istnienia przejrzystości struktury właścicielskiej. Istotnym zadaniem ładu korporacyjnego jest istnienie przejrzystości finansowej i dostępności informacji przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe. Ład korporacyjny przyczynia się do istnienia przejrzystej struktury własnościowej oraz czytelnej struktury zarządzania przedsiębiorstwem ubezpieczeniowym. Jego wdrażanie skutkuje powstaniem dobrego przepływu informacji dotyczących wszystkich istotnych spraw przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego. Ład korporacyjny powinien podlegać procesom systematycznego doskonalenia. Kluczowe znaczenie w procesie rozwoju ładu korporacyjnego odgrywa konieczność podejmowania działań zmierzających do poprawy skuteczności działania rad nadzorczych w zakresie nadzoru perspektywicznego poprzez zwiększenie funkcji doradczej rad.

## Bibliografia

Cadbury A. (1992), *The Report on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/138/WE z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Wyłącalność II) DZ.Urz.UE L 355 z dnia 17 grudnia 2008 r.
- Iwko J. (2013), *Dobre praktyki biznesowe na polskim rynku usług ubezpieczeniowych jako efekt realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu(CSR)*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe”, nr 14(1).
- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny – doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Przydrożny F. (2016), *Komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem – wyniki badań*, „Rozprawy ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych”, nr 21(2).
- Przyłuska J. (2013), *Rozwój lokalnego rynku ubezpieczeń na życie w świetle czynników społeczno-ekonomicznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Rybak M. (2011), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz.U.2017.196 z dnia 31.01.2017).
- Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (Dz.U. 2016.3 z dnia 04.01.2016).
- Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz.U. 2015.1844 z dn. 10.11.2015).
- Weimer J., Pape J.C. (1999), *The Taxonomy of Systems of Corporate Governance*, „Corporate Governance. An International Review”, Vol. 7, No. 2.

## Diagnosis of Good Governance in Insurance Company

### Summary

The aim of the article is to present the way, in which the good governance principles are introduced, and to carry out an assessment of efficacy of their application in an insurance company. Thus defined goal means that the article is addressed primarily to the individuals concerned about the process of implementation of the corporate governance principles in insurance through the use of the European Commission's recommendations. In her article, the author paid attention to the interdisciplinary aspect of insurance company's functioning in the internal and external approach. She described the dualistic way of identifying the legal norms concerning the functioning of corporate governance through characteristics of the sources of civil law known as hard law and codes of good practices bracketed together as soft law. She indicated that the corporate governance principles affect the transparency and cohesiveness of the business policy carried out by an insurance company.

**Key words:** corporate governance, principles of good practices, insurance company, recommendations, directives, hard law, soft law.

**JEL codes:** G22, K12, K20, L21, M21

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja  
dr Małgorzata Maliszewska  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula  
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych  
ul. Stokłosa 3  
02-787 Warszawa  
tel.: 22 457 23 00  
e-mail: m.maliszewska@vistula.edu.pl