

12. Upravljanje s tveganji

- Upravljanje s tveganji je bistvena sestavina korporativnega upravljanja Skupine Triglav, zato smo nadaljevali razvoj in širjenje sistema upravljanja tveganj, kar se odraža v njegovi strukturi.
- Nadaljevali smo usklajevanje sistema upravljanja s tveganji z zahtevami direktive Solventnost II.
- Posodobili smo naložbene politike vseh zavarovalnic Skupine Triglav.
- Povečali smo obseg raziskanih sumov prevar.

S stalnim nadgrajevanjem prilagajamo sistem upravljanja s tveganji razvoju poslovanja in zunanjega okolja. Zasnovan je tako, da ustvarja konkurenčno prednost in dodano vrednost, saj je naša temeljna dejavnost povezana s prevzemanjem rizikov poslovnih partnerjev v zameno za zavarovalno premijo in z dodatnimi

tveganji, ki nastajajo v procesu investiranja. Ob zavarovalnih in finančnih tveganjih prepoznavamo in upravljamo še vrsto drugih, kot sta operativno in strateško tveganje. Spremljamo tudi donose za optimalno ustvarjanje dodane vrednosti za vse deležnike.

O upravljanju s tveganji poročamo tudi v [\[→4. poglavju\]](#) računovodskega dela poročila.

12.1 Glavne značilnosti in ključni cilji upravljanja s tveganji

Temeljni cilji sistema za upravljanje tveganj

Ščititi in večati vrednost naložbe lastnikov, ob sprejemljivem nivoju tveganj

Vzpostaviti integriran sistem upravljanja tveganj na vseh organizacijskih nivojih in področjih

Vzdrževati finančno moč Zavarovalnice Triglav in zagotavljati, da so obveznosti do strank vedno izpolnjene

Varovati in vzdrževati ugled Zavarovalnice Triglav

Pri razvoju in delovanju sistema upravljanja tveganj smo še naprej usmerjeni k naslednjim **ciljem**:

- vzpostaviti model ekonomskega kapitala za upravljanje sredstev in obveznosti, ki bo podlaga za **učinkovitejšo alokacijo kapitala** ob danem **apetitu po tveganjih**, zahtevah po dobičkonosnosti in regulatornih kapitalskih zahtevah,
- zagotoviti integriran in **učinkovit proces upravljanja s tveganji**, skladen s strategijo in z jasnim sistemom pristojnosti, pooblastil, odgovornosti ter limitov za ohranjanje ustrezne ravni tveganj, skladno z apetitom,
- skrbeti za **ustrezno kapitaliziranost, likvidnost in dobičkonosnost** zavarovalnice in Skupine Triglav ter zagotavljati zmožnost izpolnjevanja obveznosti tudi v primeru materializacije ekstremnih rizikov,
- **podpirati vse ravni zavarovalnic**, predvsem pa vodstvo, v procesu sprejemanja odločitev s primernimi, zanesljivimi in pravočasnimi informacijami o tveganjih, ki bodo omogočale primerne poslovne odločitve,
- skrbeti za dobro ime Zavarovalnice Triglav ter varnost in zadovoljstvo investitorjev, zaposlenih, strank ter vseh ostalih deležnikov poslovanja,
- ozaveščati in širiti kulturo upravljanja s tveganji v notranjem okolju.

Od sprejema direktive Evropske unije Solventnost II v letu 2009 se zavarovalni sektor v Sloveniji pospešeno pripravlja na nove zakonodajne zahteve, ki bodo stopile v veljavo 1. 1. 2016. Direktiva velja za vse zavarovalnice in zavarovalniške skupine v EU, kakor tudi za vse zavarovalnice Skupine Triglav, ki poslujejo znotraj EU.

Trije novi regulatorni sklopi od Skupine Triglav zahtevajo, da:

- zahtevana raven kapitala odraža profil tveganj, ki se jim zavarovalnica izpostavlja pri svojem poslovanju,
- deluje učinkovit sistem upravljanja tveganj, ki je sposoben prepoznati in ovrednotiti vpliv poslovnih odločitev na profil tveganj, kapital in finančno stanje družbe,
- zavarovalnica podrobno poroča nadzorni agenciji in javnosti o tveganjih, ki se jim izpostavlja, kapitalski ustreznosti in upravljanju tveganj.

Direktiva spreminja izračun kapitalskih zahtev v zavarovalnici, zato poslovanje na strani naložb in obveznosti že dlje časa prilagajamo zakonodajnim spremembam. Večje zahteve direktive po poročanju in zagotavljanju kakovosti podatkov vplivajo na povečan obseg investicij v IT opremo (npr. vzpostavitev podatkovnega skladišča). Zahteve po nadgradnji aktuarske funkcije in funkcije notranje revizije ter vpeljavi funkcij skladnosti in upravljanja s tveganji pa smo v Zavarovalnici Triglav že izpolnili.

Spremenjeni izračun kapitalskih zahtev spreminja tudi odnos med tveganji in donosnostjo posameznih produktov, kar nam narekuje prilagoditev oblike in vsebine nekaterih zavarovalnih produktov. V zavarovalnici želimo obstoječim in potencialnim zavarovancem ponuditi širok nabor produktov, po katerih povprašujejo, ter z uravnoteženim profilom tveganj zagotoviti dolgoročno finančno stabilnost in donosnost poslovanja.

12.1.1 Proces in struktura integriranega sistema upravljanja s tveganji

Temeljni dokumenti sistema upravljanja s tveganji Skupine Triglav so: Strategija upravljanja s tveganji v okviru poslovne strategije Skupine Triglav, Politika upravljanja s tveganji in Register tveganj.

Politike in pravilniki opredeljujejo tudi najustreznejši način delovanja v primeru poslovno nesprejemljivih tveganj:

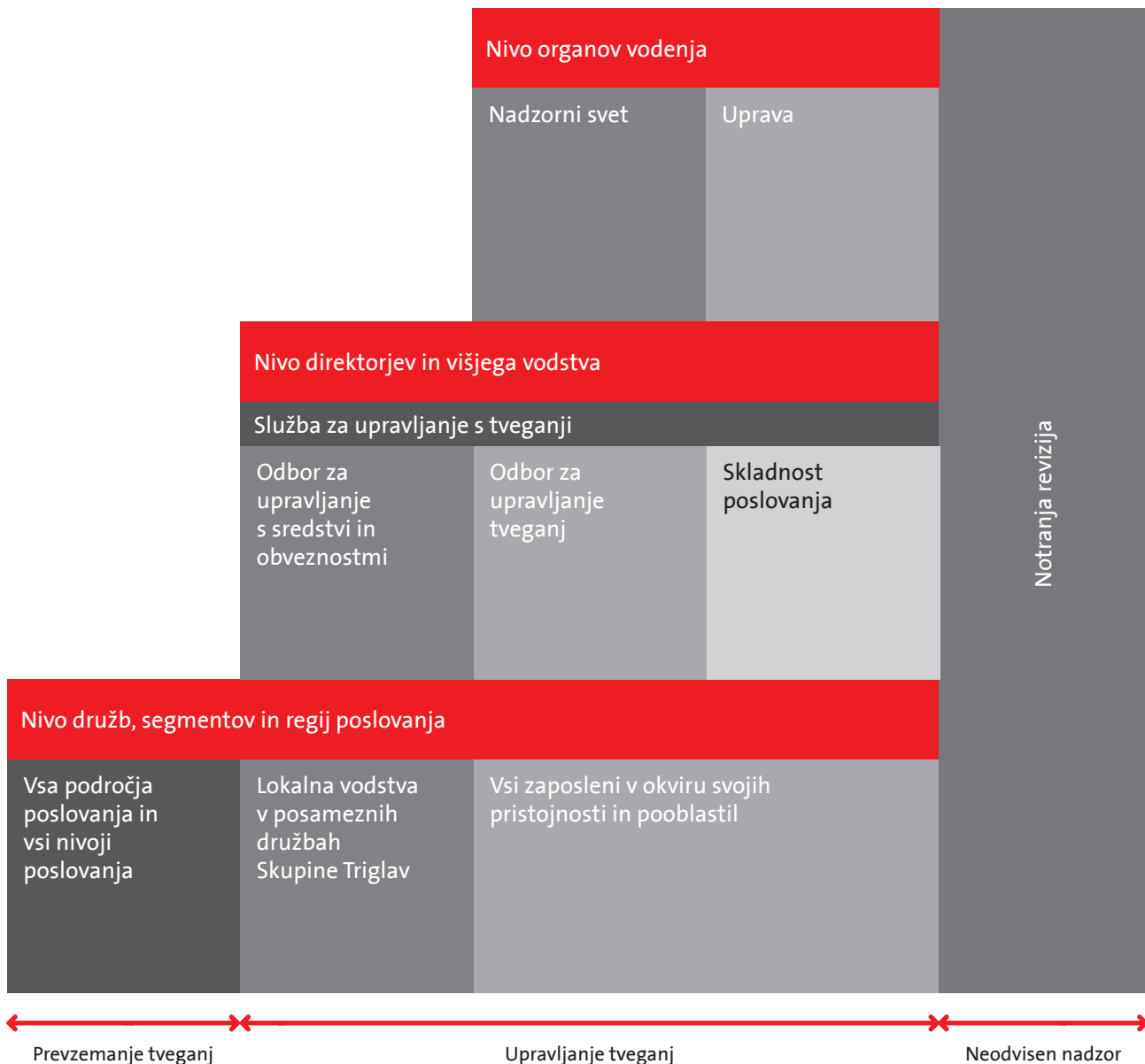
- sprejem ukrepov za preprečevanje in izogibanje tveganjem,
- zmanjševanje sprotih tveganj z vnaprej opredeljenimi limiti in kontrolnimi postopki ter sprejemanje dela tveganj,

- prenos nezaželenih tveganj na druge poslovne partnerje, kot so pozavarovalnice in retrocesionarji.

Z vzpostavljenimi procesi in strukturo sistema zagotavljamo zanesljivo prepoznavanje rednih in potencialnih tveganjih dogodkov, jih ocenjujemo ter izbiramo primerne aktivnosti, kot so izogibanje tveganjem, njihovo omejevanje in zmanjševanje ali sprejemanje. Z integriranim sistemom upravljanja s tveganji:

- opredeljujemo apetit do posameznih vrst tveganja, skladno s sprejeto strategijo Skupine,
- preverjamo, ali obrambne linije učinkovito zajemajo vsa pomembna tveganja,
- preventivno in sproti prepoznavamo, merimo in upravljamo vse vrste tveganj,
- opredeljujemo in ažurno spremljamo želeno izpostavljenost tveganjem ter jo presojava skladno z apetitom po tveganjih,
- uveljavljamo sistem upravljanja s tveganji, usklajen z zahtevami Solventnosti II,
- oblikujemo okolje za razvoj kulture upravljanja s tveganji skladno s poslovno strategijo Skupine Triglav.

Organizacija sistema upravljanja s tveganji



Kultura upravljanja tveganj je temelj procesov v Skupini. Celoten sistem je organizacijsko zasnovan na način, ki nam omogoča upravljanje tveganj na vseh nivojih poslovanja. Organiziranost redno pregledujemo, razvijamo in spreminjamo oziroma prilagajamo poslovanju Skupine in razvoju različnih dejavnikov internega in zunanjega okolja.

12.1.2 Upravljanje tveganj na ravni Skupine Triglav

Sistem upravljanja s tveganji je primeren, učinkovit, sorazmeren in skladen s strukturo, naravo, obsegom, zakonodajo, kompleksnostjo in tveganostjo poslov posameznih hčerinskih družb. Upošteva razlike v tveganjih, povezane z državami, v katerih družbe poslujejo, razlike v poslovnem okolju in učinke tveganja posamezne družbe na druge članice Skupine, kot tudi vpliv na celotno Skupino.

Zgrajen je hierarhično. Zavarovalnica Triglav in Triglav INT, d.d., z internimi akti urejata sistem upravljanja hčerinskih družb, nosilce sistema, njihove pristojnosti in pooblastila, procese upravljanja in druge aktivnosti, povezane z upravljanjem odvisnih družb (vključno z rednim poročanjem in revizijo). Prek nadzornih svetov spremljata delovanje in razvoj hčerinskih družb tudi na področju upravljanja s tveganji. Sodelovanje, kultura, politike in določila o upravljanju hčerinskih družb omogočajo pretok informacij in dobrih praks ter znanj med omenjenimi telesi oziroma družbami Skupine. Dodatni prikaz strukture najdete na predhodni strani [→ *pod točko 12.1.1*].

Skupina Triglav ima tako v svojem sistemu upravljanja s tveganji združena oba značilna **koncepta**:

- upravljanje tveganj na ravni celotne Skupine in
- centralizirano upravljanje tveganj.

12.2 Upravljanje s kapitalom in kapitalsko ustreznostjo

Z upravljanjem kapitala primarno zagotavljamo zadostno in primerno kapitalsko ustreznost družb. Ob tem je pomembno tudi zagotavljanje primernih donosov glede na tveganost za lastnike. Zavarovalnica je bila v predhodnih letih in v letu 2014 ustrezno kapitalizirana.

Redno merimo znesek razpoložljivega kapitala za pokrivanje regulatornih kapitalskih zahtev na ravni posameznih zavarovalnic in na ravni Skupine, pri čemer sledimo veljavni zakonodaji. Kapitalsko ustreznost spremljamo tudi po modelih bonitetne agencije Standard & Poor's (v nadaljevanju S&P) in Direktive Evropskega parlamenta ter Sveta 2009/138/ES (Solventnost II).

12.2.1 Kapitalna ustreznost glede na zakonodajo

Zavarovalnice Skupine Triglav vzdržujejo določen presežek razpoložljivega kapitala nad kapitalsko zahtevo za izvajanje osnovne dejavnosti in pokrivanje potencialnih izgub. S presežkom zagotavljamo visoko zaščito pred izgubami zaradi nepredvidenih neugodnih dogodkov. Poleg tekoče kapitalne ustreznosti spremljamo izpolnjevanje načrtovanih ravni kapitala in kapitalne ustreznosti. Tako sledimo učinkom okolja na kapitalno ustreznost in zagotavljamo optimalno alokacijo kapitala posameznih zavarovalnic in Skupine Triglav. Pri tem je osnovni cilj zagotavljanje ustrezne količine kapitala v Skupini in vseh njenih članicah. Za oceno solventnostnih potreb redno spremljamo tudi pokritost zavarovalno-tehničnih rezervacij s sredstvi posameznih zavarovalnic v Skupini.

Zavarovalnica Triglav je zakonske zahteve po kapitalni ustreznosti izpolnjevala skozi vse leto 2014, enako velja za pretekla leta. Na področju premoženjskih zavarovanj je 31. 12. 2014 dosegla indeks pokritosti minimalnega zahtevanega kapitala z razpoložljivim kapitalom v višini 383 odstotkov (31. 12. 2013 je bil indeks pokritosti 362 odstotkov). Na področju življenjskih zavarovanj je indeks pokritosti na isti dan dosegal višino 191 odstotkov (31. 12. 2013 je bil 183).

Glej točko [→ *4.2.1 v računovodskem delu letnega poročila*].

12.2.2 Kapitalna ustreznost glede na bonitetno oceno

Kapitalna ustreznost je bistveni sestavni del bonitetne ocene. Pri sprejemanju odločitev o upravljanju s kapitalom zato upoštevamo tudi kapitalne modele, na podlagi katerih pridobivamo bonitetne ocene. Kapitalni model Skupine presojata bonitetni agenciji S&P in A.M. Best.

O bonitetni oceni poročamo tudi v [→ *poglavju 6.7 Bonitetna ocena Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav*].

12.3 Zemljevid temeljnih tveganj Skupine Triglav

Ključna in najbolj obsežna tveganja, ki jih upravljamo, so **zavarovalna** in **finančna tveganja**. Soočamo se tudi z operativnim in strateškim tveganjem ter s tveganjem izgube ugleda. Slednjih dveh ne moremo meriti po metodologiji Solventnosti II.

Pregled temeljnih tveganj Skupine Triglav

<p>Finančna tveganja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tveganje obrestnih mer ▪ Valutno tveganje ▪ Kreditno tveganje ▪ Naložbeno delniško tveganje ▪ Likvidnostna tveganja ▪ Tveganje regulatornih sprememb standardov za izračun obrestnih mer ▪ Usklajenost sredstev in obveznosti 	<p>Operativna tveganja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tveganje izgub, ki so posledica neustreznih ali neuspešnih notranjih procesov ▪ Tveganje izgub, ki so posledica neprimerne ali neučinkovitega obnašanja zaposlenih ▪ Tveganje izgub, ki so posledica neustreznega ali neuspešnega delovanja sistemov ▪ Tveganje izgub, ki so posledica zunanjih dogodkov 	<p>Strateška tveganja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tveganje, ki izhaja iz strategije ▪ Tveganje, ki izhaja iz poslovnih procesov ▪ Tveganje, ki izhaja iz sredstev in obveznosti ▪ Tveganje, ki izhaja iz konkurence
<p>Zavarovalna tveganja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tveganje procesa prevzema rizika ▪ Tveganje razvoja zavarovalnih produktov in oblikovanja cen ▪ Tveganje sprememb v škodnem dogajanju ▪ Tveganje oblikovanja zavarovalno-tehničnih rezervacij ▪ Tveganje spremembe obnašanja zavarovalcev in splošnih sprememb zunanjega ekonomskega okolja ▪ Koncentracija zavarovalnega tveganja ▪ Tveganja nizke frekvence in visokega učinka 		<p>Tveganje izgube ugleda</p>

12.4 Finančna tveganja

Pri oblikovanju *naložbenih politik* za posamezne kritne sklade in kritno premoženje upoštevamo značilnosti obveznosti posameznih zavarovalnic Skupine Triglav. Upoštevamo tudi donose, tveganost in kapitalske zahteve za naložbene razrede, saj želimo ob dani tveganosti instrumentov doseči čim večje donose in čim manjše kapitalske zahteve. To nam omogoča, da z učinkovitim upravljanjem usmerimo kapital v aktivnosti, ki bodo lastnikom omogočale čim večje donose na kapital.

Naložbene politike posodabljam skladno z gibanji in spremembami na finančnih trgih. Tako dosegamo, da vključujejo optimizacijo povezave med donosi, tveganji in kapitalskimi zahtevami ter so obenem skladne s strateškimi cilji Skupine Triglav in obveznostmi družb. V letu 2014 smo naložbene politike vseh zavarovalnic Skupine ponovno **posodobili in prilagodili tržnim gibanjem**.

Izpostavljenost finančnim tveganjem podrobneje pojasnujemo v [→ *točki 4.3 računovodskega dela letnega poročila*].

12.4.1 Tržna tveganja ter upravljanje s sredstvi in obveznostmi zavarovalnih portfeljev

Pri upravljanju bilance smo najbolj izpostavljeni obrestnemu tveganju sredstev in obveznosti ter tveganju spremembe cene delnic.

Cilj upravljanja s **tržnimi tveganji** je doseganje primerne donosnosti portfelja naložb glede na še sprejemljivo raven tveganja, opredeljeno z apetitom po tveganjih.

Izpostavljenost tržnim tveganjem med drugim določa neto pozicija med sredstvi in obveznostmi. **Tehnike**, s katerimi jih upravljamo, vključujejo opredelitev optimalne strateške alokacije sredstev glede na naravo obveznosti in zunanji vpliv ekonomskega okolja, redno spremljanje pokritosti obveznosti kritnih skladov in kritnega premoženja z razpoložljivimi sredstvi in redno spremljanje kapitalske ustreznosti po modelih. Obsegajo tudi varovanje pred določenimi tveganji sredstev z izvedenimi finančnimi instrumenti, ki jih uporabljamo zgolj za zmanjševanje tveganj. Del našega portfelja življenjskih zavarovanj sestavljajo naložbena zavarovanja, pri katerih večino finančnih tveganj prevzemajo zavarovalci, pri čemer pa smo zaradi narave tovrstnih zavarovanj in razmišljanja zavarovancev izpostavljeni tveganju ugleda.

Med osrednjimi orodji za obvladovanje tržnih tveganj je razpršenost naših portfeljev (upoštevamo razpršenost med sektorji, oblike vrednostnih papirjev in geografsko poreklo izdajateljev). Za obvladovanje tveganja koncentracije na ravni Skupine Triglav analiziramo rezultate kapitalskih modelov. Na tej osnovi predlagamo ukrepe v obliki omejitev izpostavljenosti posameznih segmentov poslovanja ali spremembe izjav o naložbeni politiki.

Druga orodja za uspešno obvladovanje tržnih tveganj so ustrezne in napredne naložbene politike [→ *opisane v točki 12.4*]. S pomočjo postavljenih limitov nam omogočajo doseganje optimalne sestave portfeljev z minimizacijo kapitalskih zahtev in (tržnih) tveganj ter ciljnih donosnosti za izpolnjevanje obveznosti in ustvarjanje presežnih donosov. Opravljamo tudi različne stresne teste, analize občutljivosti in analize usklajevanja denarnih tokov. Njihovi rezultati predstavljajo dodatna izhodišča za oblikovanje naložbenih politik.

Cilj procesa upravljanja z bilanco je doseganje optimalnega donosa sredstev glede na naravo zavarovalnih obveznosti. Zavarovalne obveznosti zaradi zakonskih omejitev niso občutljive na spremembe tržnih parametrov pod trenutno veljavno zakonodajo. Proces optimizacije upravljanja bilance zato upošteva statično naravo zavarovalnih obveznosti kot vhodni parameter, naložbene politike pa poskuša izboljšati tako, da optimizira razmerje med občutljivostjo bilance na tržne parametre in donosom sredstev. V zakonsko dopustnem obsegu upoštevamo tudi rezultate drugih modelov za merjenje kapitalske ustreznosti (Standard & Poor's, Solventnost II).

Naložbene politike za kritne sklade in kritno premoženje so rezultat te optimizacije in opredeljujejo strateško alokacijo sredstev vsakega portfelja naložb. Potrjuje jih Odbor za upravljanje s sredstvi in obveznostmi, ki hkrati redno spremlja pokritost vseh kritnih skladov in kritnega premoženja.

12.4.2 Obrestno tveganje

Obsega tveganje, da bo sprememba tržnih obrestnih mer vplivala na vrednost obrestno občutljivih sredstev in da finančno občutljiva sredstva ter finančno občutljive obveznosti zapadejo v različnih terminih in v različno visokih zneskih.

Upravljam ga tako, da pri investicijah primerno analiziramo in upoštevamo bonitetne ocene izdajateljev vrednostnih papirjev. Z analizami občutljivosti na obrestno tveganje presojamo vsa obrestno občutljiva finančna sredstva. Pri finančnih sredstvih, ki izplačujejo kupone med obdobjem do zapadlosti, je Skupina izpostavljena tudi tveganju reinvestiranja.

Natančnejšo predstavitev obrestnega tveganja z analizo občutljivosti najdete v [[točki 4.3.2 računovodskega dela letnega poročila](#)].

12.4.3 Tveganje spremembe cen delnic

Skupina obvladuje tveganje spremembe cen delnic lastniških vrednostnih papirjev v svojem portfelju prek **limitov dovoljene izpostavljenosti** in z geografsko ter sektorsko **razpršenostjo naložb**. Pretežni del sredstev nalagamo znotraj Evropske unije. Razpršitev na druga geografska območja uporabljamo za uravnavanje tveganj in donosnosti delniškega portfelja. Večino portfelja naložb sestavljajo dolžniški vrednostni papirji. Posledica te diverzifikacije je še nekoliko nižje tveganje sprememb cen delnic. Dejavniki naših investicijskih odločitev zajemajo tudi likvidnost delnic. Portfelji odvisnih družb zasledujejo naložbene politike. Zaradi različnih tržnih (razvitosti kapitalskih trgov) in lokalnih zakonskih omejitev v regiji Adria zasledujemo naložbene politike prilagajene posameznim trgov. Portfelji teh družb vsebujejo manjši delež lastniških vrednostnih papirjev kot portfelji preostalih družb v Skupini in obenem predstavljajo majhen delež naložbenega portfelja.

Izpostavljenost tveganju sprememb cen delnic pojasnujemo v [[točki 4.3.3 računovodskega dela letnega poročila](#)].

12.4.4 Likvidnostno tveganje

Cilj upravljanja z likvidnostnim tveganjem je zagotoviti, da ima Skupina v vsakem trenutku na razpolago dovolj likvidnih sredstev za pravočasno poplačilo vseh tekočih obveznosti.

Izpostavljenost likvidnostnemu tveganju uravnavamo s količino naložb v visoko likvidne vrednostne papirje in z rednim spremljanjem načrtovanih in dejanskih denarnih tokov iz naslova sredstev in obveznosti. Za pokrivanje dodatnih potreb po likvidnosti vzdržujemo mrežo kreditnih linij pri domačih in tujih bankah.

Likvidnostno tveganje je dodatno pojasnjeno v [[točki 4.3.4 računovodskega dela letnega poročila](#)].

12.4.5 Valutno tveganje

Večino sredstev imamo naloženih v evrih, zato se valutnemu tveganju izpostavljamo le v manjši meri.

Izpostavljenosti proti valutam držav v regiji Adria skupaj ne presegajo 5 odstotkov vrednosti portfelja. Valutna tveganja kljub manjšemu obsegu upravljamo tudi z izvedenimi finančnimi instrumenti.

12.4.6 Kreditno tveganje

Cilj upravljanja s kreditnimi tveganji so vzpostavljeni postopki za zmanjšanje verjetnosti nastanka izgube zaradi finančnih težav dolžnika. Pri tem je naš cilj doseganje optimalne razpršenosti kreditnega portfelja in ciljne bonitetne ocene.

Tveganju izgube zaradi neizpolnitve obveznosti nasprotne stranke se izpostavljamo predvsem pri nalaganju sredstev v dolžniške vrednostne papirje in pri izvajanju zavarovalnih poslov (kreditno tveganje pozavarovanja, kreditno tveganje terjatev iz zavarovalnih poslov).

Izpostavljenost kreditnemu tveganju sredstev uravnavamo tudi s **sistemom limitov** in z **analizami nasprotnih strank** pred prevzemom kreditnega tveganja. Redno spremljamo izpostavljenost proti posameznim izdajateljem in spremembe bonitetnih ocen, da bi zagotovili pravočasen in primeren odziv na neugoden razvoj razmer na finančnih trgih.

Za dodatne informacije o kreditnem tveganju glej tudi [[točko 4.3.6 v računovodskem delu letnega poročila](#)].

12.5 Zavarovalna tveganja

Nanašajo se na zavarovane nevarnosti, ki jih vključujejo posamezne zavarovalne vrste, in na specifične procese dela pri opravljanju zavarovalnih poslov. **Zavarovalna tveganja nastajajo pri:** procesu sprejema v zavarovanje oziroma prevzema rizika, razvoju zavarovalnih produktov in oblikovanju cen, spremembah v škodnem dogajanju, oblikovanju zavarovalno-tehničnih rezervacij, pri spremembah v obnašanju zavarovancev ter splošnih spremembah zunanjega ekonomskega okolja. Temeljni cilj upravljanja teh tveganj je doseganje oziroma ohranjanje kakovosti portfelja zavarovanj za stabilno in varno poslovanje ob sočasnem maksimiranju dobičkonosnosti.

Za aktivno upravljanje zavarovalnega tveganja, povezanega s sprejemom v zavarovanje, nosijo glavno odgovornost poslovna področja, ki izvajajo osnovni posel. Jasna struktura pristojnosti in pooblastil vključuje razmejitve delovnih nalog, limite za sprejem v zavarovanje ter sistem avtorizacij. Za obvladovanje zavarovalnih tveganj uporabljamo tudi niz aktuarskih tehnik, vezanih na oblikovanje cen produktov in zavarovalno-tehničnih rezervacij. Redno spremljamo rezultate poslovanja, pregledujemo ustreznost zavarovalno-tehničnih rezervacij in optimiziramo svojo pozavarovalno zaščito.

Pozavarovanje je eno glavnih orodij za obvladovanje zavarovalnega tveganja. Zavarovalnice Skupine Triglav nastopamo s skupno pozavarovalno pogodbo, v kateri se lastni deleži oblikujejo na podlagi tablic maksimalnih lastnih deležev Zavarovalnice Triglav. Vsakoletni program načrtovanega pozavarovanja vsebuje:

- izračunane lastne deleže po posameznih zavarovalnih vrstah,
- na podlagi lastnih deležev izdelano tabelo maksimalnega kritja ter
- postopke, osnove in merila za ugotavljanje največje verjetne škode za posamezne zavarovane nevarnosti.

Pomemben dejavnik izbire pozavarovateljev je njihova bonitetna ocena.

Ob pozavarovanju je temeljno orodje za upravljanje zavarovalnih tveganj tudi **kakovosten proces prevzemanje tveganj**, ki omogoča prevzemanja zgolj primernih tveganj.

12.5.1 Koncentracija zavarovalnega tveganja²⁷

Cilj upravljanja s tveganjem koncentracije so delujoči postopki za zmanjšanje verjetnosti nastanka izgube in omejevanje izgube iz naslova koncentracije zavarovalnih tveganj na ravni Zavarovalnice Triglav.

Tveganje obvladujemo z ustreznimi oblikami **pozavarovanja** in oblikujemo primerne **tablice** maksimalnih lastnih deležev. Nastopi lahko zaradi zavarovalnega posla, zgoščenega na posameznih geografskih območjih, v gospodarskih sektorjih ali zavarovanih nevarnostih, pa tudi zaradi korelacije med posameznimi zavarovalnimi vrstami. Že nastanek enega tovrstnega dogodka v določenem segmentu poslovanja lahko povzroči pomemben vpliv na sposobnost izpolnjevanja obveznosti.

Posebej pozorno obravnavamo dogodke z nizko frekvenco pojavljanja in visokim učinkom, kot so vihar, toča, poplava ali žled v letu 2014. Ugotavljamo, da smo bili v zadnjih petih letih v povprečju izpostavljeni dvema večjima naravnima katastrofama na leto, ki sta aktivirali pozavarovalno zaščito za primer naravnih dogodkov. Program pozavarovanja se je v preteklosti izkazal kot ustrezen. Svoje obveze iz zavarovalnih pogodb smo izpolnjevali brez izpostavljanja povečanemu tveganju likvidnosti ali kapitalske neustreznosti.

Na podlagi preteklih izkušenj ocenjujemo, da se bo povečano število zgoraj opisanih naravnih dogodkov nadaljevalo tudi v prihodnje. Temu primerno sproti prilagajamo program pozavarovalne zaščite.

Zadnja leta poslovanje intenzivno prilagajamo **klimatskim spremembam**, ustrezno prilagajamo produkte in s povečano pozornostjo prevzemamo rizike v zavarovanje. Pričakovati je, da se bo tovrstna pozavarovalna zaščita dražila, kritja pa se bodo ožila.

Podrobnejše informacije so navedene v [→točki 4.5.1 v računovodskem delu letnega poročila].

12.5.2 Geografska in sektorska koncentracija

Poslovanje Skupine Triglav je osredotočeno na Republiko Slovenijo in države v regiji Adria, manjši del poteka v sosednjih državah Evropske unije. Izvajamo tudi »fronting«
posle in njihov večji del cediramo.

Na osnovi preteklih izkušenj menimo, da so morebitni koncentrirani riziki **primerno pozavarovani**.

Sektorsko je naše poslovanje osredotočeno predvsem na avtomobilska zavarovanja. Med njimi ohranjajo največji delež zavarovanja avtomobilske odgovornosti, za katera je značilna razpršenost. V tem segmentu se tako ne izpostavljam koncentraciji zavarovalnih tveganj. Potencialna nevarnost sektorske koncentracije obstaja pri kasko zavarovanjih, ki so primerno vključena v pozavarovalni program za primer katastrofe. Ta se je v preteklih letih izkazal za ustreznega.

Koncentraciji smo izpostavljeni tudi kot eden od treh ponudnikov dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj v Republik Sloveniji, kjer imamo 22,8-odstotni tržni delež, in eden od dveh ponudnikov pozavarovanj v Republik Sloveniji, kjer je naš tržni delež 43,4-odstoten (podatki za devetmesečje 2014). Koncentracijo pozavarovalnega portfelja obvladujemo z geografsko razpršitvijo pozavarovalnih tveganj iz poslov zunaj Skupine in s primerno retrocesijo poslov, povezanih s Skupino Triglav. Za dopolnilna zdravstvena zavarovanja je značilna razpršenost zavarovalnih tveganj. V tem segmentu zato ne nastopa koncentracija tveganj.

12.5.3 Tveganja nizke frekvence in visokega učinka

Pozavarovalno zaščito za potres in druge naravne katastrofe imamo urejeno ustrezno visoki stopnji škodnega potenciala v Republik Sloveniji. Potresa katastrofalnih razsežnosti še nismo zabeležili.

Škoda zaradi jedrske nevarnosti, ki jo prevzemamo s strani slovenskega Jedrskega poola, se lahko pojavi kot velik potencialni škodni dogodek. Njegova značilnost sta zelo nizka frekvenca, saj v 25 letih še ni bilo večje škode, in nizka oziroma nična korelacija z drugimi mogočimi obveznostmi, ki bi se pojavile v zvezi s tem dogodkom.

Več o tovrstnih tveganjih lahko preberete v [→točki 4.5.2 računovodskega dela letnega poročila].

12.6 Operativno tveganje

Učinkovitost upravljanja teh tveganj je odvisna od kakovosti in učinkovitosti notranjega kontrolnega okolja, čemur Skupina Triglav posveča posebno pozornost.

Z aktivnim upravljanjem operativnega tveganja tako zmanjšujemo tveganje izgub zaradi:

- neustreznih ali neuspešnih notranjih procesov (motnje v delovnih postopkih, pritožbe strank, pomanjkanje zanesljivih vodstvenih informacij, motnje v sistemu neprekinjenega poslovanja, neustrezno obvladovanje stroškov, neučinkovito upravljanje sprememb, neuskaljena ali nepopolna procesna dokumentacija itd.);
- neprimerne ali neučinkovitega obnašanja zaposlenih (neustrezno upravljanje človeških virov, izguba ključnih zaposlenih, pomanjkanje znanja in sposobnosti, neustrezno obnašanje zaposlenih itd.);
- neustreznega ali neuspešnega delovanja sistemov (zastarela programska podpora in/ali infrastruktura, pomanjkanje revizijskih sledi v programski podpori, neustrezen nadzor operativnosti sistemov itd.);
- prevar (o tveganju prevar podrobneje poročamo v nadaljevanju) ali
- zunanjih dogodkov (zakonodajne spremembe, naravne nesreče, konkurenca, prevare itd.).

Operativna tveganja so dodatno pojasnjena v [→točki 4.6 računovodskega dela letnega poročila].

12.6.1 Obvladovanje tveganja prevar²⁸

Zavarovalniška industrija se srečuje z množico negativnih učinkov prevar. V Zavarovalnici Triglav skrbi za izvajanje politike celovitega obvladovanja prevar Služba za preprečevanje, odkrivanje in raziskovanje prevar (v nadaljevanju SPORP). Čeprav je zavarovalnica najbolj izpostavljena zavarovalniškimi goljufijam, je politika preprečevanja, odkrivanja in raziskovanja prevar zastavljena na vseh področjih poslovanja. Zajema področje sklepanja zavarovanj in likvidacije škod, pa tudi področja, kot so poslovanje z dobavitelji in posredniki, finančna vlaganja, kadri.

S projektom ocene tveganja prevar smo želeli vzpostaviti osnovno infrastrukturo za učinkovito obvladovanje tega tveganja, zato smo preverjali izpostavljenost 319 shemam prevar na vseh poslovnih področjih. Prvi projektni sklop smo izvedli v letu 2012, skladno s smernicami ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) in IAIS (International Association of Insurance Supervisors). V nadaljevanju smo se osredotočili na tveganja, ki so bila ocenjena kot visoka ali zmerna. Na najbolj tveganjih področjih smo preučili notranje kontrole, določili smo tiste, ki so najbolj primerne in učinkovite za zmanjševanje njihove tveganosti.

Ocenjevanje učinkovitosti delovanja ključnih notranjih kontrol smo po začetku v letu 2013 zaključili v letu 2014. Uprava je že v letu 2013 sprejela priporočila za izboljšanje notranjega kontrolnega sistema za 19 visoko tveganih shem prevar, v letu 2014 pa še predlog za 12 dodatnih notranjih kontrol za obvladovanje zmernih tveganj v 65 shemah. Projekt prve ocene tveganja prevar v zavarovalnici smo s tem zaključili. Zavarovalnica razpolaga z registrom tveganj prevar na vseh področjih poslovanja in z registrom povezanih ključnih notranjih kontrol za zaznavanje in preprečevanje shem prevar. Omogočeno je spremljanje izpostavljenosti zavarovalnice tem tveganjem glede na ugotovitve posamičnih raziskav in usmerjenih pregledov SPORP ter glede na spremembe ključnih notranjih kontrol in rezultate njihovih testiranj.

Podobno velja za odvisne zavarovalnice v Skupini Triglav. Tudi pri njih so v letu 2014 zaključili prve ocene tveganj prevar, službe SPORP pa so podale priporočila za izboljšanje ključnih notranjih kontrol.

V letu 2014 smo na podlagi usmerjenega pregleda nabave materiala in storitev podali pristojnim področjem in strokovnim službam 14 priporočil za izboljšanje notranjega kontrolnega sistema. V dveh odvisnih zavarovalnicah smo izvedli usmerjen pregled sistema upravljanja s terjatvami. Družbi sta že začeli izvajati korektivne ukrepe.

V celoti smo prenovili **pravilnik o obvladovanju nasprotja interesov**. Usklajen je z veljavno zakonodajo in jo nadgrajuje v delih, kjer smo ocenili sorazmerno visoka tveganja. Njegovo izvajanje je informacijsko podprto, kar je bistvenega pomena za učinkovito obvladovanje tveganj na tem področju. Pravilnik so z minimalnimi prilagoditvami sprejele tudi odvisne družbe v Skupini.

Raziskali smo 591 sumov prevar, 12 odstotkov več kot v letu 2013. Tudi pri potrjevanju smo bili uspešnejši, saj smo jih potrdili v 258 primerih (21 odstotkov več kot v letu 2013). Še večji napredek je opazen v zavarovalnicah Skupine Triglav zunaj Slovenije. Raziskali so kar 272 sumov prevar (139 v letu 2013) in jih potrdili v 222 primerih (105 v letu 2013).²⁹

12.7 Strateško tveganje

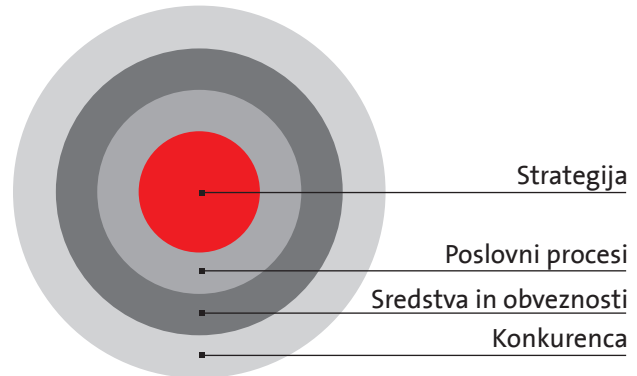
V Skupini Triglav **naslovimo strateška tveganja že v procesu strateškega načrtovanja**, kar velja tudi za proces priprave Strategije Skupine Triglav za obdobje 2013–2017. Poslovne strategije članic Skupine so usklajene tako medsebojno kot s strategijo Skupine. Izvajanje strategije nadzorujemo z notranjimi kontrolami. Pristojnosti in obveznosti organov pri upravljanju strateških tveganj so natančno opredeljene.

Konkurenca

Vrsta tveganja	Obseg	Opis položaja
Tveganje s strani kupcev	Srednje	Deležni smo sprememb obnašanja potrošnikov zaradi vpliva gospodarskih okoliščin na njihovo kupno moč in tehnološkega razvoja, ki vpliva na informiranost ter nove načine obnašanja potrošnikov.
Tveganje s strani dobaviteljev	Majhno	Zagotavlja preglednost procesa nabave in dobaviteljev. Poleg stroškovne učinkovitosti pri nabavi skrbimo za transparentnost in pravilnost nabavnih postopkov.
Tveganje s strani tekmecev	Srednje	Zavarovalnica se uspešno sooča z intenzivno konkurenco, kar dokazuje tudi njen tržni delež.
Tveganje s strani produktov	Majhno	Z neprestanim razvojem novih produktov in nadgradnjo obstoječih, analizo konkurenčnih produktov in selekcijo portfelja skladno s strateško usmeritvijo Skupina Triglav neprestano izpopolnjuje portfelj svojih produktov.
Tveganje s strani regulacije	Majhno	Zavarovalnica se že dlje časa aktivno pripravlja na direktivo Solventnost II.

Redno spremljamo doseganje strateških ciljev Skupine Triglav in vsake posamezne družbe. Ravno tako spremljamo izpolnjevanje kapitalskih zahtev, pri čemer uporabljamo sodobne modele in orodja ter dobre poslovne prakse. To je mogoče zaradi kroženja dobre prakse in izmenjave informacij med družbami v Skupini. Na doseganje strateških ciljev in poslovanje vplivajo tudi dejavniki zunanjega okolja, zato spremljamo tudi kazalnike širšega gospodarskega okolja in trga.

Viri strateških tveganj



Strategija

Strategija Zavarovalnice Triglav je oblikovana v skladu z gibanji v industriji, na zakonodajnem in pravnem področju, v mikro- in makrookolju. Ima natančno opredeljene cilje, orodja in procese izvajanja. Uspešnost njenega uveljavljanja, učinkovitost in obvladovanje strateških tveganj kažejo poslovni rezultati, doseženi kljub gospodarski krizi in vplivom nepredvidljivih vremenskih in drugih dogodkov. Primernost strategije redno preverjamo in jo po potrebi posodabljam.

Poslovni procesi

Integrirane notranje kontrole operativnih [\[→glej tudi poglavje 12.6\]](#) in drugih tveganj omogočajo zaposlenim sprejemanje primernejših odločitev, njihovo boljše uresničevanje ter izpolnjevanje ciljev zavarovalnice in Skupine. Poslovne procese redno prilagajamo spremembam poslovnih in drugih okoliščin, kot tudi spremembam strategije.

Sredstva in obveznosti

Narava poslov narekuje članicam Skupine Triglav različne načine spremljanja sredstev in obveznosti. Postopoma smo uveljavili kakovosten sistem njihovega upravljanja, ki obsega aktivno spremljanje obveznosti, pritokov premij, stanja nepremičnin, naložb in dogodkov na finančnih ter drugih trgih.

12.8 Tveganje izgube ugleda

Vzroki tega tveganja so lahko številni, od nezmožnosti zagotavljanja ustreznega standarda kakovosti storitev in produktov, neetičnih poslovnih praks, nedoseganja finančnih ciljev, stavk zaposlenih, povzročitve onesnaženja okolja, do dejanj konkurenta, ki lahko negativno vplivajo na podobo celotnega sektorja.

Osnovni element upravljanja s tveganjem izgube ugleda je dober **sistem korporativnega upravljanja**. **Podpirajo** ga naslednje dodatne aktivnosti:

- zbiranje in analiziranje odzivov strank,
- spremljanje medijskega poročanja o Skupini Triglav in Zavarovalnici Triglav,
- upravljanje odnosov z javnostmi,
- upravljanje odnosov z investitorji,
- skrbnost pri zagotavljanju skladnosti z veljavno zakonodajo in upravljanje odnosa z nadzornimi agencijami in organi.

12.9 Notranja revizija

Služba notranje revizije Zavarovalnice Triglav je samostojna organizacijska enota, neposredno podrejena Upravi. **Z neodvisnimi in nepristranskimi revizijskimi in svetovalnimi storitvami** pomaga zavarovalnici uresničevati zastavljene cilje, in sicer s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem ter dajanjem priporočil za izboljševanje uspešnosti upravljanja tveganj, kontrolnih postopkov in upravljanja zavarovalnice.

Pri svojem delovanju upošteva Zakon o zavarovalništvu in druge zakonske predpise, strokovna in etična pravila notranjega revidiranja, ki jih sprejemata The Institute of Internal Auditors (Inštitut notranjih revizorjev) s sedežem v ZDA in Slovenski inštitut za revizijo, ter določila notranjih aktov, ki podrobneje opredeljujejo pravila notranjega revidiranja.

Poleg revizijskih pregledov poslovnih področij s prepoznanimi večjimi tveganji opravlja še vrsto **drugih aktivnosti**:

- pripravlja srednjeročne in letne programe dela službe, ki jih daje v pregled in sprejem Upravi in Nadzornemu svetu;
- opravlja svetovalne naloge po dogovoru z Upravo in vodstvom zavarovalnice;
- spremlja uresničevanje priporočil notranjih in zunanjih revizorjev;
- sodeluje z zunanjimi revizorji in drugimi nadzornimi organi;
- Upravi in Nadzornemu svetu četrtletno poroča o opravljenih revizijskih nalogah in uresničevanju priporočil notranjih ter zunanjih revizorjev;
- Upravi in Nadzornemu svetu letno poroča o uresničevanju letnega programa dela službe, pogojih za delovanje ter o pomembnejših ugotovitvah notranjih revizorjev na podlagi opravljenih revizijskih nalog;
- Upravi in Nadzornemu svetu v četrtletnih in letnih poročilih podaja nepristransko oceno (zagotovilo o) primernosti in učinkovitosti delovanja sistemov notranjih kontrol za obvladovanje ključnih tveganj pri poslovanju zavarovalnice;
- izboljšuje kakovost delovanja službe z izvajanjem ukrepov za odpravo morebitnih pomanjkljivosti, ugotovljenih pri rednih notranjih in obdobjnih zunanjih ocenitvah kakovosti delovanja;
- prenaša znanja in dobre prakse notranjega revidiranja v druge družbe Skupine Triglav.

Na podlagi letnega programa dela je Služba notranje revizije v letu 2014 opravila 19 revizijskih pregledov poslovanja zavarovalnice in 6 pregledov poslovanja v drugih družbah Skupine Triglav, izvedbo 2 načrtovanih revizijskih pregledov pa je prenesla v leto 2015.