

# IV – КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И ЗАШТИТА ПОТРОШАЧА / REGULATORY INSURANCE FRAMEWORK AND CONSUMER PROTECTION

---

Проф. др Михајло Рабреновић\*  
Проф. др Усман Икбал\*  
Фаузи Буди Сатриа\*\*\*

## Поглед на савремене изазове у управљању у осигурању

<https://doi.org/10.18485/aida.2023.24.ch17>

Примљен: 21. 2. 2023.

Прихваћен: 7. 3. 2023.

Стручни рад

### Апстракт

Управљање у осигурању суочава се са различитим савременим изазовима. У раду се полази о тога да је основни циљ управљања у осигурању да се смање трошкови који произилазе из пословања, а међу њима посебно место имају пословни трошкови и трошкови добровољних мера за превенцију, уколико су они предвиђени.

Међу изазовима који произилазе из ове врсте пословања могу се издвојити повећана очекивања корисника услуга из области осигурања, нестабилност прилика на овом тржишту, као и одређени ризици. Наведеним изазовима се могу прикључити и пораст неповерења који повремено прати ову важну друштвену делатност, али и растућа конкуренција. Изазов који привлачи посебну пажњу односи се на слабости у самој пракси управљања у осигурању које посебно долазе до изражаја у условима економских криза. Неуједначеност стандарда финансијског извештавања је такође једна од слабости, која би требало да се превазиђе применом ИФРС 17. Део амбијента стварају и нека начела доброг управљања у овој

---

\* Члан Управног одбора Удружења за право осигурања Србије и члан Надзорног одбора Института за вирусологију, вакцине и серуме „Торлак”, имејл: mihajlo.rabrenovic.011@gmail.com.

\*\* Аутор је ангажован на докторском студијском програму у одсеку Глобално здравље и здравствена безбедност, Колеџ јавног здравља, Медицински универзитет у Тајпеју, Тајван; Информационо-комуникационе технологије у здравству, Министарство здравља, Тасманија, Аустралија. Имејл: usmaniqbal@tmu.edu.tw.

\*\*\* Аутор је докторанд на студијском програму у одсеку Глобално здравље и здравствена безбедност, Колеџ јавног здравља, Медицински универзитет у Тајпеју, Тајван. Имејл: d537109004@tmu.edu.tw.

области, с ослонцем на искуства у примени Директиве о солвентности II. У раду се наводе светска искуства да би Директиву о солвентности II требало изменити и допунити на темељу досадашње праксе, док се код нас може анализирати којом динамиком се ова Директива постепено примењује.

Сврха рада је да се пружи допринос дискусији о изазовима у овој важној области друштвеног деловања која покрива животне и неживотне ризике, уз давање предлога у погледу одговарајућих решења за њихово превазилажење.

*Кључне речи:* управљање, осигурање, изазови, Солвентност II, ИФРС 17

## 1. УВОД

Живот данашњег човека је практично немогуће замислити без адекватног давања одговора на различите ризике. Пандемија Ковида 19 је једна од прилика када се то уочило у пуној мери (Satria, Iqbal, Rabrenović, 2022). На неке од ризика, одговоре нуди осигурање. Међутим, савремено друштво са собом носи и савремене изазове у управљању у самом осигурању.

Држава, по потреби, на изазове у управљању нуди одговор прописивањем и унапређењем правно-организационог оквира.

Међу изазовима управљања у осигурању су наглашени захтеви да се смање трошкови који произилазе из пословања услед конкуренције на овом тржишту. Ови расходи су бројни и разноврсни и у њих спадају: расходи за штете и уговорене суме осигурања, расходи за штете по основу саосигурања, расходи за штете по основу активних послова реосигурања, расходи за премије по основу пасивних послова реосигурања и други расходи од послова осигурања, расходи за обављање послова осигурања / реосигурања (трошкови спровођења осигурања / реосигурања), други функционални расходи, расходи по основу инвестиционе активности, расходи по основу усклађивања вредности имовине, финансијски расходи и остали расходи... трошкови утврђивања и процењивања штета, трошкови остваривања регресних захтева, судски трошкови и таксе у споровима по обавезама из основа осигурања, трошкови вештачења и други трошкови у вези са исплатом накнада штета... и повећања појединачних категорија техничких резерви (Закон о осигурању, 2014, чл. 140).

Осигуравајућа друштва, у складу са могућностима, развијају стратегије које спроводе кадрови који се уз рад додатно стручно усавшавају. Удружења осигураваача и удружења за право осигурања са своје стране дају допринос наведеним циљевима. Оваквим кумулативним приступом свих учесника могуће је смањити могућност чињења грешака и боље него иначе одговорити на савремене изазове. Могућности и ограничења за успешно управљање су делом условљени амбијентом за пословање и вештинама самих управљача.

Из угла корисника услуга осигурања, осигурање као делатност има предности и недостатке. Када је реч о недостацима, на ту тему се у једној студији<sup>1</sup> наводи: осигурање има много услова прописаних подзаконским актима и уговором;

<sup>1</sup> Доступно на: <https://www.javatpoint.com/advantages-and-disadvantages-of-insurance>, 19. 1. 2023.

процедура је дуга и кошта; посредници који нуде полисе могу бити преваранти; осигурање поскупљује трошкове пословања; недостатак професионалаца у привредној грани; недостатак искуства појединих посредника, и поједини посредници теже да дезинформишу купце полиса.

У литератури се из наведених разлога истиче: „Како би пословање друштава за осигурање одражавало сложености, обим, профил и степен ризика којима су изложена, друштва за осигурање, односно њихови власници, требало би да организују корпоративно управљање на начин који неће имати негативан утицај на свеобухватну изложеност ризику и профил ризика у дужем року, као и на начин који неће спречити, нити отежати остваривање пословних циљева, стратегије пословања и оперативних планова” (Стојковић, 2013).

У наредним редовима ће се дати осврт на амбијент за пословање и указати на неке особености управљања у осигурању.

## 2. АМБИЈЕНТ ЗА ПОСЛОВАЊЕ (ЕКСТЕРНИ АСПЕКТ)

Осигуравајућа друштва послују у амбијенту значајне конкуренције, глобално посматрано. Правно-организациони оквир за њихово пословање је једним делом под утицајем правно-организационог устројства конкретне државе. Уочавају се разлике између опште привредне ситуације у развијеним европским државама, на једној страни, и земљама у развоју међу којима су неке и кандидати за чланство у ЕУ, на другој страни.

Када је реч о амбијенту за пословање, у литератури се „преиспитује постојећи правно-организациони оквир корпоративног управљања у осигурању у Србији у времену стално растућих технологија и евро-интеграција, уређен пре свега Законом о привредним друштвима и Законом о осигурању, у потрази за оптималним моделом, којим се на одговарајући начин уређују односи између заинтересованих стејкхолдера” (Рабреновић, Олевић, 2018). У том погледу, Народна банка Србије наводи: „У складу са процесом приступања Европској унији планира се фазна имплементација ‚Солвентности II’ у Србији заснована на нивоу уклађености који је до сада постигнут (Законом о осигурању који је у примени од 2015. године, имплементирани су квалитативни захтеви другог стуба ‚Солвентности II’), очекиваном развоју сектора осигурања у Србији и анализи ефеката имплементације ‚Солвентности II’ на домаће тржиште осигурања”<sup>2</sup> и у том смислу се у истом документу додаје: „Извршни одбор Народне банке Србије је на седници одржаној 13. маја 2021. године усвојио измене и допуне Стратегије за имплементацију ‚Солвентности II’ у Републици Србији. Имајући у виду значај и комплексност имплементације ‚Солвентности II’, Стратегија ће бити предмет редовног преиспитивања и по потреби ће се мењати и допуњавати у складу са новим околностима и изазовима.”

Код западноевропских друштава се разматрају финансијске реформе зарад превазилажења глобалне кризе, а одговори на пандемију која је, чини се, за нама су изазвали шаролике економске последице. Постоје тешкоће и у суочавању са

<sup>2</sup> Доступно на: [https://nbs.rs/sr\\_RS/finansijske-institucije/osiguranje/solventnost/index.html](https://nbs.rs/sr_RS/finansijske-institucije/osiguranje/solventnost/index.html), 19. 1. 2023.

економским неједнакостима у времену мигрантске кризе и настојања за променом имиграционе политике.

Поврх тога, нестабилне друштвене прилике, као што је сукоб у Украјини, али и економски оквир, због отежаних ланаца снабдевања, енергетске кризе, мера монетарне политике и инфлације, а посебно опште неизвесности, имају неповољан утицај на бројне пословне процесе. У литератури се из наведених разлога са правом наводи да „спољашње силе утичу на читаве подиндустрије осигурања и неке компаније одржавају профитабилност док друге пропадају” (Pellegrino, 2018).

Свакако да земље чланице ЕУ имају карактеристику знатне величине тржишта, где постоји већи број потенцијалних купаца где се може говорити о слободи кретања капитала, добара и услуга.

У једном од истраживања пре ковида наводи се пет трендова у осигурању, који утичу на привредну грану и опредељују домашај осигуравајућих кућа. Ти трендови су: „интеграциони процеси, који обухватају глобализацију, консолидацију и конвергенцију, све чешћи и интензивирани катастрофални догађаји и појава нових ризика, углавном изазваних технологијама у настајању” (Njegomir, Marovic, 2012).

У истраживању о екстерним и интерним оквирима у којима послују осигуравајуће куће (Anam, 2020) говори се о појмовима као што су: „инфлација и каматне стопе, и интерни фактори компаније са проксијима: принос на капитал и однос дуга и капитала делимично и истовремено према вредности фирме.”

У другим студијама говори се о следећим изазовима у амбијенту за пословање: дигитални помак (Rabrenović, Iqbal, 2021), иновације, безбедност података, рат талената, пословна аналитика, као и брзина и промена.<sup>3</sup>

Појава катастрофалних догађаја ширих размера, као што су пандемије или земљотреси, отвара додатна питања унапређења модела реосигурања у циљу намене штете. Они који стварају амбијент за пословање у овој важној области и они који управљају осигуравајућим друштвима морају узимати у обзир овакве и сличне трендове.

Обзиром на актуелне изазове у финансијском извештавању односно неуједначености, „циљ ИФРС 17 је да обезбеди висок квалитет, разумљиве, обавезне и глобално прихваћене принципе финансијског извештавања засноване на јасно артикулисаним принципима, за побољшање транспарентности и упоредивости финансијских извештаја осигуравача, без обзира на сектор, државу или производе” (Павловић, 2017, 221). Свакако да је питање његове примене посебна тема.

### 3. ОСОБЕНОСТИ УПРАВЉАЊА У ОСИГУРАЊУ (ИНТЕРНИ АСПЕКТ)

Поред примене основних принципа менаџмента, у осигурању се уочавају и одређене особености, као што је на пример, акценат на управљању ризицима. У данашње време се и у овој области све више наглашава потреба кризног управљања.

<sup>3</sup> Доступно на: <https://blog.ssq.ca/en/career/issues-insurance-industry-2020>, 19. 1. 2023.

Све више се уочава потреба за нешто ефикаснијим моделом управљања осигуравајућим друштвом. У поступку мерења ефикасности се јавља захтев да се мери однос инпута са аутопутем. Као један од алата за унапређење управљања може се користити СВОТ анализа, чијом адекватном применом се долази до бољих резултата. Благовременом оптимализацијом се отклања ризик неусклађености са регулативом у друштву за осигурање (Стојковић, 2015).

Приликом унапређења управљања, важну улогу имају и сами осигураници и у свету се уочавају трендови како да они сами допринесу бољем плану осигурања.<sup>4</sup>

#### 4. ЗАКЉУЧАК

Правни оквир за осигуравајућа друштва је у порасту.

Када је реч о сложеним екстерним факторима који имају утицај на управљање, за нама су период ковида, година високе инфлације и велике геополитичке неизвесности.

Интензивно и обимно нормирање друштвеног живота је један од трендова, а област управљања осигурањем од тога није изузета. Ово нормирање има свој континуитет и након преиспитивања Директиве о солвентности II готово је извесно да ће под неким називом угледати светлост дана њене измене и допуне. Јер, захтеви за развојем тржишне привреде остварују се што примеренијим и што сразмернијим правним нормирањем које је јасно и неоптерећујуће. Одговарајућим правним оквиром требало би, исто тако, да се обезбеде услови за деловање осигураваача различитих величина и економске снаге иако се у пракси уочава другачији тренд – олигополизације тржишта.

На другој страни, Директива о солвентности II, заједно са захтевима за заштитом личних података, а у ширем смислу и еколошким захтевима и друштвеном одговорношћу, доводи једним делом до апсурда стварања претерано сложеног а местимично и недореченог правног оквира, уместо да је доводи до веће сигурности, што се вероватно и може постићи финим подешавањем и „гиљотином прописа.” Раскорак у овом процесу ствара негативан ефекат. Присутна је и обавеза предуговорног информисања на темељу Закона о осигурању.

У квалитативном смислу, постављају се превелики капитални захтеви која мала друштва тешко могу да прате. Прописима се заробљава капитал који не може да се оплођује кроз инвестирање. Стога је тиме нарушен интерес акционара. Норме и водичи за примену прописа су преобимни.

Нови стандард МСФИ 17, који је заменио МСФИ 4, је у примени од 1. јануара 2021. године, а односи се на рачуноводствене извештаје у осигурању. Све наведено изискује од управних органа осигуравајућих друштава да, заједно са њиховим стручним службама, одговоре на ове изазове и делују ефикасније на остварењу циљева.

Могуће је да ће се реализовати визије појединих футуриста које казују да ће доћи до укрупњавања осигуравајућих друштава која ће, због економије оби-

<sup>4</sup> Доступно на: <https://www.clearrisk.com/risk-management-blog/25-quick-tips-to-improve-risk-management-0-0-0>, 21. 1. 2023.

ма, моћи да издрже комплексност и трошкове. Укрупњавањем осигуравача ће се смањити број играча на тржишту и тиме долази до једне врсте олигопола. У крајњој инстанци, јачање правног оквира у капитализму води његовој постепеној негацији. Није немогуће замислити ситуацију да некад у будућности једна институција у једној или две глобалне државе, на континенту или на планети могу да обављају све функције финансијског тржишта путем информатизације и вештачке интелигенције. А за оно мало што треба да се комуницира, служиће апликације попут чет бот *GPT*.

Prof. dr Mihajlo Rabrenovic

Member of the Board of Directors of the Association for Insurance Law of Serbia, member of the Supervisory Board of the Institute for Virology, Vaccines and Serums "Torlak"

Prof. dr Usman Iqbal

Department of Global Health and Health Security, College of Public Health, Taipei Medical University, Taiwan; Information and Communication Technologies in Health, Department of Health, Tasmania, Australia

Fauzi Budi Satria

PhD student in the Global Health and Health Security Department, College of Public Health, Taipei Medical University, Taiwan

## **A look at contemporary challenges in insurance management**

### **Abstract**

Insurance management faces various modern challenges. The paper assumes that the main goal of insurance management is to reduce costs arising from business and, among them, business costs and the costs of voluntary measures for prevention, if they are foreseen, have a special place.

Among the challenges arising from this type of business, we can highlight the increased expectations of users of insurance services, the instability of the market, as well as certain risks. The aforementioned challenges can be joined by the increase in mistrust that occasionally accompanies this important social activity, as well as growing competition.

The challenge that attracts special attention refers to weaknesses in the very practice of insurance management, which especially come to the fore in conditions of economic crises. The non-uniformity of financial reporting standards is also one of the weaknesses, which should be overcome by applying IFRS 17. Part of the environment is created by some principles of good management in this area, based on experience in

applying the Solvency II Directive. The paper cites world experiences that the Solvency II Directive should be amended and supplemented based on current practice, while in our country it is possible to analyze the dynamics with which this Directive is gradually applied.

The purpose of the work is to provide a contribution to the discussion of challenges in this important area of social action that covers life and non-life risks, while giving proposals regarding appropriate solutions to overcome them.

Key words: management, insurance, challenges, Solvency II, IFRS 17

#### ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

- Anam, C. (2020). *Study of Internal Factors and External Factors of Insurance Companies Towards Company Value (Study on Indonesia Stock Exchange)*, SHS Web Conf. ICORE 2019 – The International Conference on Rural Development and Entrepreneurship, Vol. 86, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208601010>.
- Закон о осигурању, Службени гласник РС, бр. 139/2014, 44/2021
- Njegomir, V., Marovic, B. (2012). Contemporary trends in the global insurance industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 44(2012), 134–142.
- Павловић, Б. (2017). Шта после Солвентности II? ИФРС 17 следећи велики изазов за осигураваче, Зборник радова са 28. сусрета осигуравача и реосигуравача, Сарајево, 219–234.
- Пилиповић, Ј. (2019). Gens aurea. Фантазам о ‚роду од злата‘ у Вергилијевим Еклогама и у Платоновој Држави, *Зборник Мајице српске за језик и књижевност*, књига жездесет седма, свеска 2. стр. 341–354.
- Rabrenović, M. Iqbal, U. (2021). Значај велике количине података и вештачке интелигенције за ефикасне планове осигурања у области здравствене заштите, Јовановић, С., Марано, П. (уредници) у: *Модерне технологије, нови и традиционални ризици у осигурању* (64–70). Београд: AIDA Serbia; Удружење осигуравача Србије.
- Рабреновић, М., Олевић, С. (2018). Један поглед на правно-организационе аспекте корпоративног управљања у осигурању, Јовановић, С., Марано, П. (уредници) у: *Право и пракса осигурања – Изазови, нове технологије и корпоративно управљање* (297–308). Београд: AIDA Serbia; Удружење осигуравача Србије.
- Pellegrino, C. (2018). *External Forces That Impact Profitability in the Insurance Industry*, A Senior Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for graduation in the Honors Program Liberty University, Lynchburg, Virginia, USA.
- Стојковић, Љ. (2013). Правни аспекти управљања ризиком и систем интерних контрола као интегрални део корпоративног управљања у друштву за осигурање, *Евројска ревија за право осигурања*, XII(3), 46–53.
- Стојковић, Љ. (2015). Ризик неусклађености са регулативом у друштву за осигурање и улога надзора, Јовановић, С., Славнић, С., Марано, П. (уредници) у: *Право осигурања, управа и транспарентности – основе правне сигурности* (180–195). AIDA Serbia; Bonn: IRZ; Berlin: GDV.
- Satria, FBR, U. Iqbal, U. Rabrenović, M. (2022). The potential of the health insurance sector as a key player in the post-pandemic era, *Tokovi osiguranja*, 38(3), 132–142.