# IT a anatomie pojišťovací společnosti

## *(Řízení zprostředkovatelů)*

***(pracovní dokument)***




***Jaroslava Ludrinská***

***VŠE Praha, 2022***



## Mapa oblastí řízení zprostředkovatelů pojišťovací společnosti podle kapitol textu (s odkazy)

<table>
<tr><td colspan="4">[1] Strategické řízení firmy</td></tr>
<tr><td>[2] Finanční řízení firmy</td><td>[3] Řízení závazků</td><td>[4] Řízení pohle-dávek</td><td>[5] Controlling</td></tr>
<tr><td colspan="2">[6] Personální řízení</td><td colspan="2">[7] Řízení marketingu</td></tr>
<tr><td colspan="2">[8] Řízení zprostředkovatelské činnosti</td><td colspan="2">[9] Řízení spolupráce s pojišťovnami</td></tr>
<tr><td colspan="2">[10] Řízení provizního prodeje</td><td colspan="2">[11] Řízení legislativních požadavků</td></tr>
</table>

# Obsah

*A) Úvod* ... 5
**A.1) Úroveň 1: AFI** ... 6
**A.2) Úroveň 2: AF II** ... 6
A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení ... 6
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti ... 7
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT ... 8
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty ... 8
**A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n** ... 8
*Charakteristika pojišťovací společnosti* ... 9
**Definice pojišťovací společnosti** ... 9
**Samostatný zprostředkovatel** ... 9
**Vázaný zástupce** ... 9
**Doplňkový pojišťovací zprostředkovatel** ... 9
*Trendy na pojistném trhu* ... 10
**Trendy ekonomické** ... 10
**Trendy technologické** ... 10
**Trendy společenské** ... 10
*1. Strategické řízení firmy* ... 11
*2. Finanční řízení firmy* ... 13
**2.1 Analýzy poskytované České národní bance** ... 14
*3. Řízení závazků* ... 15
*4. Řízení pohledávek* ... 16
*5. Controlling* ... 18
*6. Personální řízení* ... 19
*7. Řízení marketingu* ... 21
*8. Řízení zprostředkovatelské činnosti* ... 23
**8.1 Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv** ... 24
**8.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu ke klientovi** ... 25
**8.3 Reporting zprostředkovatelské činnosti** ... 26
**8.4 Analýzy zprostředkovatelské činnosti** ... 27
**8.5 Plánování zprostředkovatelské činnosti** ... 30
*9. Řízení spolupráce s pojišťovnami* ... 32
**9.1 Tvorba aktualizace evidence pojišťoven** ... 33
**9.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně** ... 34

**9.3 Reporting zprostředkovatelské činnosti ..... 35**

**9.4 Analýzy vztahů s pojišťovnami a zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven a časového vývoje ..... 36**

**9.5 Plánování spolupráce s pojišťovnami ..... 38**

***10. Řízení provizního prodeje ..... 39***

**10.1 Tvorba a aktualizace evidence provizí ..... 40**

**10.2 Realizace provizních transakcí ..... 41**

**10.3 Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti ..... 43**

**10.4 Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje 44**

**10.5 Plánování provizního prodeje ..... 46**

***11. Řízení legislativních požadavků ..... 47***

**11.1 Tvorba a aktualizace legislativních požadavků ..... 48**

**11.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu na legislativě ..... 49**

**11.3 Regulatorní reporting zprostředkovatelské činnosti ..... 50**

***12. Závěry ..... 51***

***13. Zdroje ..... 52***

## A) Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných textů s názvem „***IT a anatomie firmy***“ jejímž společným záměrem je prezentovat ***otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení*** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi ***stejných formálních i strukturálních pravidel***. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako ***podklad pro řešení*** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.

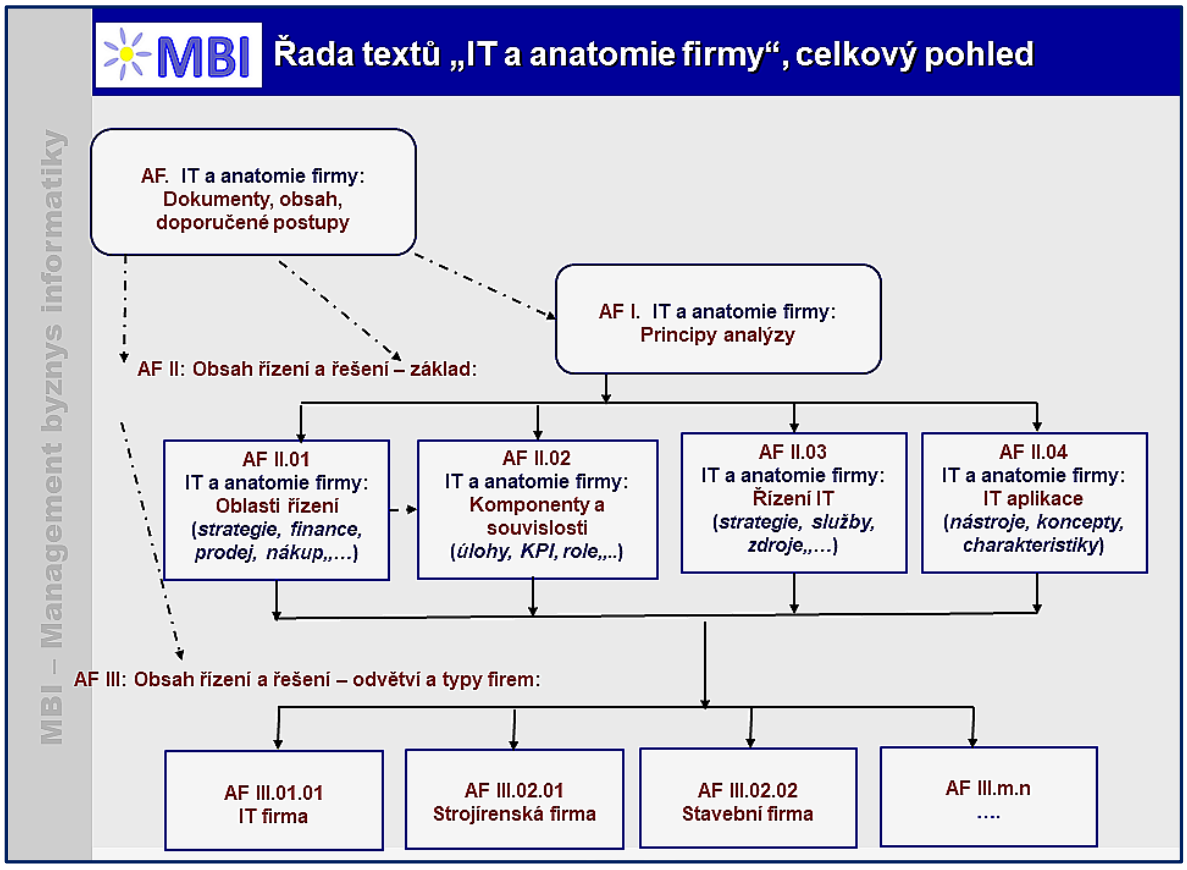
***S rychlostí využití textů*** souvisí i začlenění tzv. „***map***“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. ***Odkazy*** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny ***v hranatých závorkách***, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných textech nebo dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese https://mbi.vse.cz, ale ten je však ***momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný*** uživatelům využívajících ***pouze doménu vse.cz***. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné ***pouze elektronicky***. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou ***průběžně aktualizovat*** a umisťovat na daný portál.

***Ještě terminologická poznámka:*** V textu jsou použity termíny „***podnik***“ i „***firma***“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „***firma***“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „***podnik***“, „***podnikový***“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.




**Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"**

Ke schématu a ***uspořádání*** řady doplníme ***několik poznámek*** s rozdělením na výše uvedené ***úrovně***. Na nejvyšší úrovni je speciální ***souhrnný dokument nabízející doporučené postupy*** při řešení obvyklých analytických nebo manažerských úkolů, a to s využitím dokumentů nebo jejich částí na dalších úrovních, tedy AF I – AF III.

### *A.1) Úroveň 1: AFI*

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „***AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy***“, kde jsou vymezeny ***hlavní přístupy a principy*** celého konceptu.

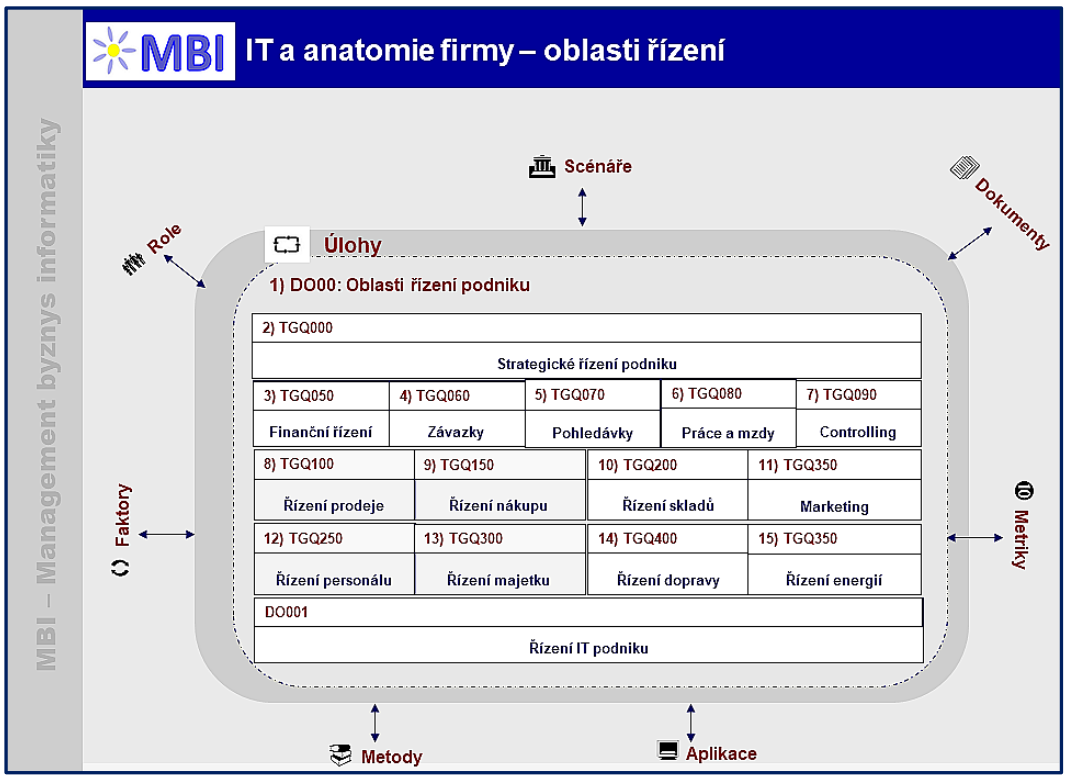
### *A.2) Úroveň 2: AF II*

***Texty na úrovni II*** navazují na „*Principy analýzy*“ a ***charakterizují firmu a její obsah řízení*** z analytických pohledů, ale ***bez odvětvových specifik***. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „*AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“.*
- „*AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“.*
- „*AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT“:*
- „*AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty“.*

### A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací ***na dané úrovni*** je „*AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení ***podle jednotlivých oblastí řízení*** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.




**Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy**

***Dokumentace*** každé z oblastí řízení je založena ***na těchto standardních pravidlech***:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na ***charakteristikách komponent***, které jsou v rámci jednotlivých kapitol ***prezentovány ve stejném pořadí***, tedy i ***se stejnými symboly i čísly*** podkapitol (např. x.3,).

- Autoři předpokládají, že uživatel může využít ***samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení***, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami ***může ve své podstatě opakovat***, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast ***řízení IT*** má speciální postavení, a následně i ***speciální text*** „*AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT*“.

***Pohled na strukturu jednotlivých kapitol*** podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

**Tabulka A-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení**

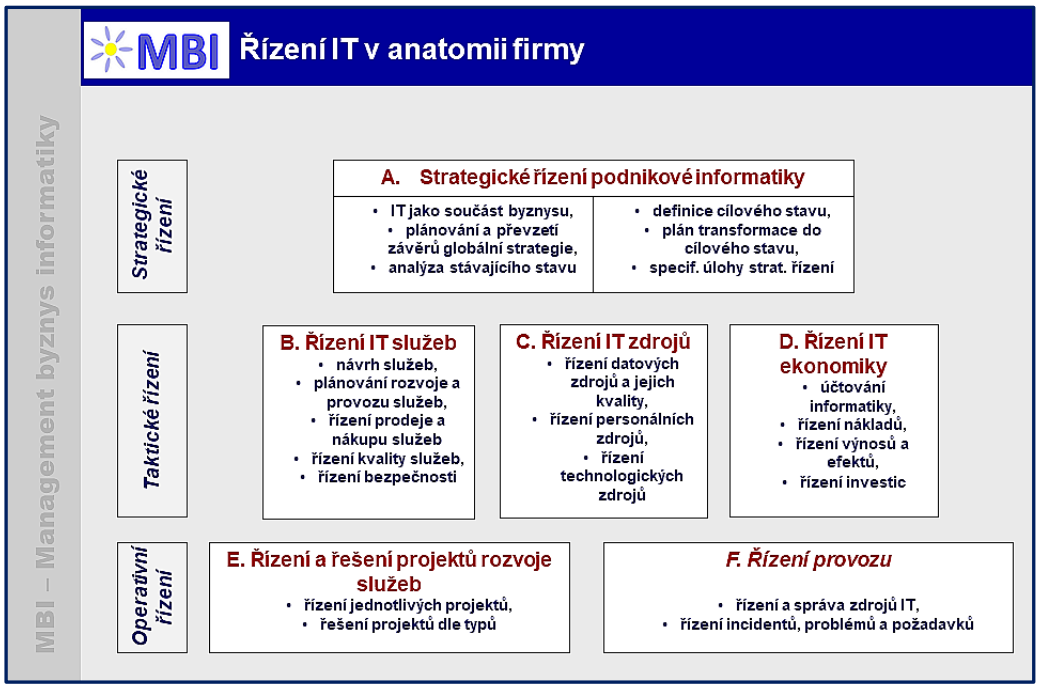
| | |
|---|---|
|  | Přehled a obsah ***úloh*** tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a ***vymezují její hlavní obsah***. |
|  | Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. ***vazby k ostatním oblastem řízení***, včetně řízení IT. |
|  | ***Metriky a KPI*** využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách.<br>▪ Jsou součástí obsahu ***každé oblasti*** řízení.<br>▪ Celkový ***přehled metrik*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***2***.<br>▪ Celkový ***přehled analytických dimenzí*** a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***3***. |
|  | Přehled hlavních ***dokumentů a dat*** využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení.<br>▪ Celkový ***přehled dat a dokumentů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***4***. |
|  | ***Role*** zajišťující úlohy řízení firmy.<br>▪ Celkový ***přehled rolí*** řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***5***. |
|  | Možnosti ***využití IT aplikací***, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody.<br>▪ Celkový ***přehled aplikací*** v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „***AF.II.04: IT aplikace***“. |
|  | Podstatné ***faktory*** ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy.<br>▪ Celkový ***přehled faktorů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitolách ***6 a 7***. |
|  | Scénáře představující ***analytické otázky*** k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti.<br>▪ S ohledem na ***specifický charakter*** pro každou oblast řízení jsou uvedeny ***v rámci kapitol*** každé jednotlivé oblasti řízení. |
|  | Hlavní ***doporučení*** k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení. |

## A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „***AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti***“ založen ***na specifikaci jednotlivých komponent*** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách (viz předchozí tabulka)***.*** V tomto dokumentu je obsahem jejich ***detailnější specifikace a přehledy*** napříč firmou.

### A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „*AF II.01 Oblasti řízení*“.




**Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy**

### A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Ne zahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí.

## *A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n*

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na ***určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky*** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví ***na společném základu*** oblastí řízení firmy v dokumentu „*AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“ a ***využívají komponenty*** definované v textu „*AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti*“. Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u ***standardních oblastí řízení*** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o ***specifické oblasti řízení*** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

## Charakteristika pojišťovací společnosti

V rámci této kapitoly budou ***vymezeny pojišťovací společnost, pojistný trh a aktuální trendy*** na tomto trhu. Definice a charakteristiky se vážou ***na legislativu pojistného práva*** a dále jsou především definovány Českou asociací pojišťoven a Českou národní bankou.

### *Definice pojišťovací společnosti*

Pojišťovací společností se rozumí ***samostatný zprostředkovatel pojištění***. Zprostředkovatel ***jedná jménem pojistitele nebo zákazníka*** zprostředkovává služby odlišné od poskytování pojištění. Tyto ***činnosti definuje ČAP*** (Česká asociace pojišťoven 2022c) jako:

- Sjednávaní, úpravy a ukončení pojištění.
- Srovnávání pojištění různých pojišťoven.
- Předkládání návrhů na sjednání, změnu nebo ukončení pojištění.
- Další přípravné práce směřující ke sjednání, změně nebo ukončení pojištění.
- Správa pojištění a asistence při uplatňování práv z pojištění.

Na základě ***zákona č. 170/2018 Sb.*** může zprostředkovatelem být ***fyzická i právnická osoba*** zapsaná ***v registru zprostředkovatelů***, splňující podmínky České národní banky podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění (ZDPZ) a má oprávnění tuto činnost provozovat.

***Zprostředkovávat pojištění*** nebo zajištění ***může být***, podle §5 zákona č. 170/2018 Sb., jako podnikatel pouze samostatný zprostředkovatel, vázaný zástupce, doplňkový pojišťovací zprostředkovatel, nebo pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než je Česká republika.

### *Samostatný zprostředkovatel*

Samostatní zprostředkovatelé jsou dle §6 zákona č. 170/2018 Sb. definováni jako ***osoby oprávněně zprostředkovávat pojištění nebo jeho zajištění na základě oprávnění*** k činnosti samostatného zprostředkovatele, které je ***uděleno Českou národní bankou***. Jedná se o pojišťovací agenty, kteří ***zprostředkovávají pojištění na žádost pojišťovny***, nebo o pojišťovací makléře, ti zprostředkovávají pojištění zákazníkovi. (Česká asociace pojišťoven 2022)

### *Vázaný zástupce*

Na základě §15 zákona č. 170/2018 Sb. jsou vázaní zástupci definováni jako ***osoby oprávněné zprostředkovávat pojištění nebo zajištění na základě zápisu vázaného zástupce do registru***. Jejich činnost spočívá v ***zastupování ustanoveným smlouvou*** se zastoupenou osobou, a to pro potřeby zprostředkování nebo zajištění pojištění na základě oprávnění. (Česká asociace pojišťoven 2022)

### *Doplňkový pojišťovací zprostředkovatel*

Doplňkovým pojišťovacím zprostředkovatelem se dle §24 zákona č. 170/2018 Sb. rozumí ***osoba oprávněná, na základě zápisu doplňkového pojišťovacího zprostředkovatele pro daného zastoupeného do registru***, zprostředkovávat pojištění. Zprostředkovatel může uzavřít smlouvu o zprostředkování nebo zajištění s pojišťovnou, samostatným zprostředkovatelem nebo pojišťovacím zprostředkovatelem, který má domovský stát mimo Českou republiku.

Činností doplňkového pojišťovacího zprostředkovatele ***smí pouze být zprostředkovávání pojištění, které je doplňkovou službou*** k dodávanému zboží nebo poskytované službě, a tím tedy zprostředkovává pojištění pouze jako svoji doplňkovou činnost. (Česká asociace pojišťoven 2022)

## Trendy na pojistném trhu

Kapitola obsahuje aktuální trendy na pojistném trhu, konkrétně trendy ekonomické, technologické a společenské.

### *Trendy ekonomické*

V ekonomické sféře pojistného trhu figuruje ***e-business***, kdy dochází ***k přesunu z osobního kontaktu s prodejcem z kanceláře, či obchodu na internet***. Představuje obchodování a podnikání prostřednictvím internetu a má podobu e-shopů.

Dalším vlivem na pojistný trh je například ***odpovědné veřejné zadávání***, kdy dochází při vypisování zakázek k zohlednění ***více hledisek než jen ceny***. Mezi taková hlediska patří například enviromentální nebo společenská témata. Tímto způsobem zadavatel za stejnou cenu získává přidanou hodnotu. (Nová ekonomika 2022b)

### *Trendy technologické*

Jedním z hlavních pojmů v této oblasti je ***čtvrtá průmyslová revoluce*** (tzv. průmysl 4.0), která představuje razantní změnu v průmyslu, která ***přímo působí na pojistný trh***. Mezi hlavní změny, ovlivňující pojistný trh, které vyplívají z průmyslu 4.0 je rostoucí digitalizace, především chytrá digitalizace a s tím související ***umělá inteligence***, dále využívání cloudových úložišť, automatizace a integrace systémů. (Wikipedie 2021)

### *Trendy společenské*

Společenským trendem na pojistném trhu je především ***vývoj v segmentu životního prostředí***, v posledních letech ***předepsané produkty týkající se životního pojištění*** vyrovnaně rostou. Objem pojistného v tomto segmentu roste i přes klesající počet uzavřených pojistek. (Česká asociace pojišťoven 2021)

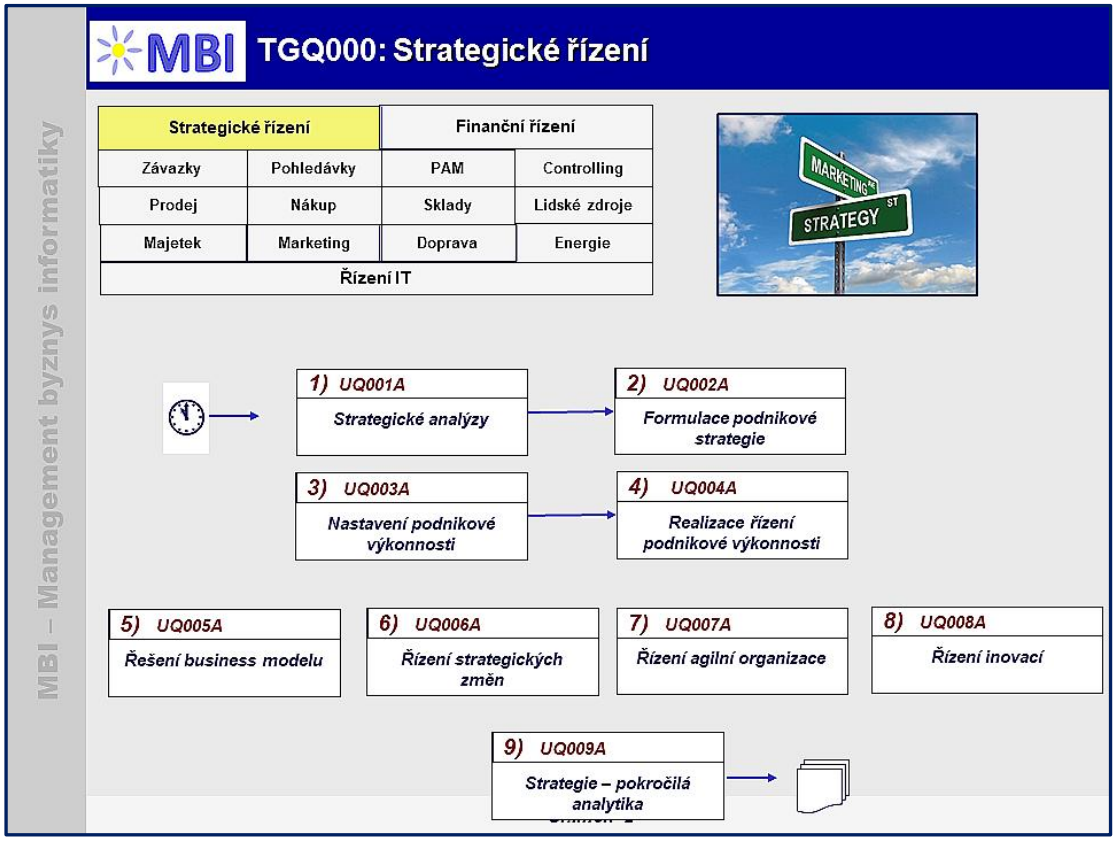
Velikým trendem jak na pojistném, tak obecně i na finančních trzích hraje roli společenská odpovědnost a udržitelnost. ***Pojišťovny a pojišťovací zprostředkovatelé investují do udržitelnějších řešení, které má menší enviromentální dopad*** a je zde i přetrvávající snaha o větší transparentnost ke klientům. (Nová ekonomika 2022)

# 1. Strategické řízení firmy

Základním pilířem je strategické řízení firmy, které definuje ***dílčí strategie pro jednotlivé oblasti řízení***, čímž nastavuje byznys model s podnikovými plány a projekty. Tato oblast řízení je spojena s nejvyšším vedením podniku, které tak podniku udává hlavní vize, cíle a poslání.

→ ***Základní specifikace „****Strategického řízení firmy*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***1***.

Celkový přehled úloh strategického řízení firmy dokumentuje (Obrázek 1-1).




**Obrázek 1-1: Přehled úloh strategického řízení**

→ Základní přehled a obsah úloh strategického řízení firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***1***.

Strategické řízení pojišťovací společnosti je vstupní hodnotou pro stanovení firemních plánů a cílů a je primárně záležitostí nejvyššího vedení firmy. Účelem této oblasti řízení je ***definice poslání firmy,*** resp. její existence, formulace ***firemní vize a jejího byznys modelu*** a následná specifikace hlavních a dílčích cílů. Mimo jiné slouží i ***pro identifikaci hlavních podnětů pro řešení informačního systému*** a analýz firmy.

Strategické analýzy vycházejí zpravidla z metod strategického řízení a SWOT[1] analýzy a správně by měly ***shrnout potřeby interního i externího prostředí společnosti***, důležitým faktorem je do strategické analýzy zahrnout i vlastníka a vedení firmy, kteří jsou se strategií podniku provázáni. U pojišťovacích zprostředkovatelů zaměřených na korporátní pojištění je ***hlavním cílem udržení klienta***, a to prostřednictvím získáním pro něj ***co nejlepších podmínek*** a následné správy a aktualizaci pojištění na základě klientových potřeb. Tato práce je ***zaměřena na B2B[2] trh***, na kterém nedochází k rozsáhlým marketingovým strategiím, ale ***ke správnému přiřazení potencionálního klienta ke konkrétnímu makléři*** a následné dlouhodobé spolupráci. Z toho také vyplývá, že v případě pojišťovacích zprostředkovatelů je strategie podniku určována a sledována z dlouhodobého hlediska.

[1] SWOT analýza rozděluje klíčové faktory, které je třeba vzít v úvahu při definici podnikové strategie, do čtyř skupin: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). (Karlíček 2018)

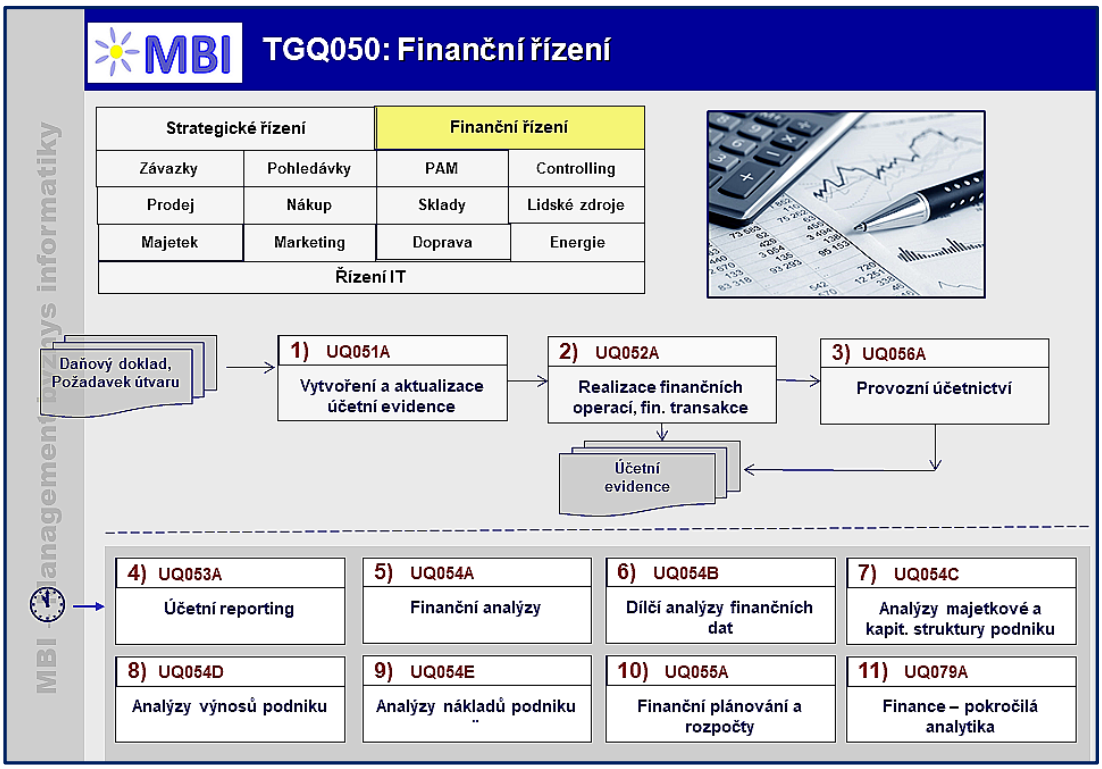
[2] B2B trh, neboli Business to Business, znamená v překladu mezifiremní trh.

## 2. Finanční řízení firmy

***Účelem*** finančního řízení pojišťovací společnosti je ***zajistit komplexní pohled na hospodářský stav pro udržení finanční stability společnosti,*** její konkurenceschopnosti, maximalizace hodnoty firemního majetku a dosažení stále likvidity, likvidnosti, solventnosti a rentability. A to především realizací a efektivitou účetních a finančních operací a poskytováním analytických a plánovacích podkladů pro řízení finančních zdrojů.

***Základní specifikace „****Finančního řízení firmy*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***2***.

Celkový přehled úloh finančního řízení firmy dokumentuje (Obrázek 2-1).




**Obrázek 2-1: Přehled úloh finančního řízení firmy**

Základní přehled a obsah úloh finančního řízení firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***2***.

Důležitými předpoklady správného finančního řízení je ***soulad s legislativními požadavky***, znalost účetnictví a finančního řízení a s tím spojenou skutečnost prokázání v případě kontroly. V případě pojišťovacích zprostředkovatelů jsou ***ze zákona určité analýzy, které je potřeba dodávat regulátorovi – ČNB***. Jedná se o výkazy upraveny ***vyhláškou č. 518/2020*** o předkládání informací zprostředkovateli finančních služeb České národní bance. Na základě této zákonné úpravy jsou

***stanoveny obsahy, formy, lhůty a způsoby*** sestavování a předkládání informací ČNB zprostředkovateli finančních služeb – resp. zprostředkovateli pojištění.

Co se týče analýz, které nejsou ze zákona vyžadovány, je na konkrétní firmě, zdali a které bude analýzy vytvářet.

## *2.1 Analýzy poskytované České národní bance*

Výkaz je, dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „***Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb***“ a je členěn do pěti částí, přičemž pouze první dvě části se týkají pojišťovacích zprostředkovatelů.

První část obsahuje ***souhrnné informace týkající se zprostředkovatele*** obecně, např. údaje o finanční situaci zprostředkovatele, počty zaměstnanců, zprostředkovaných smluv, identifikovaných exponovaných osob…

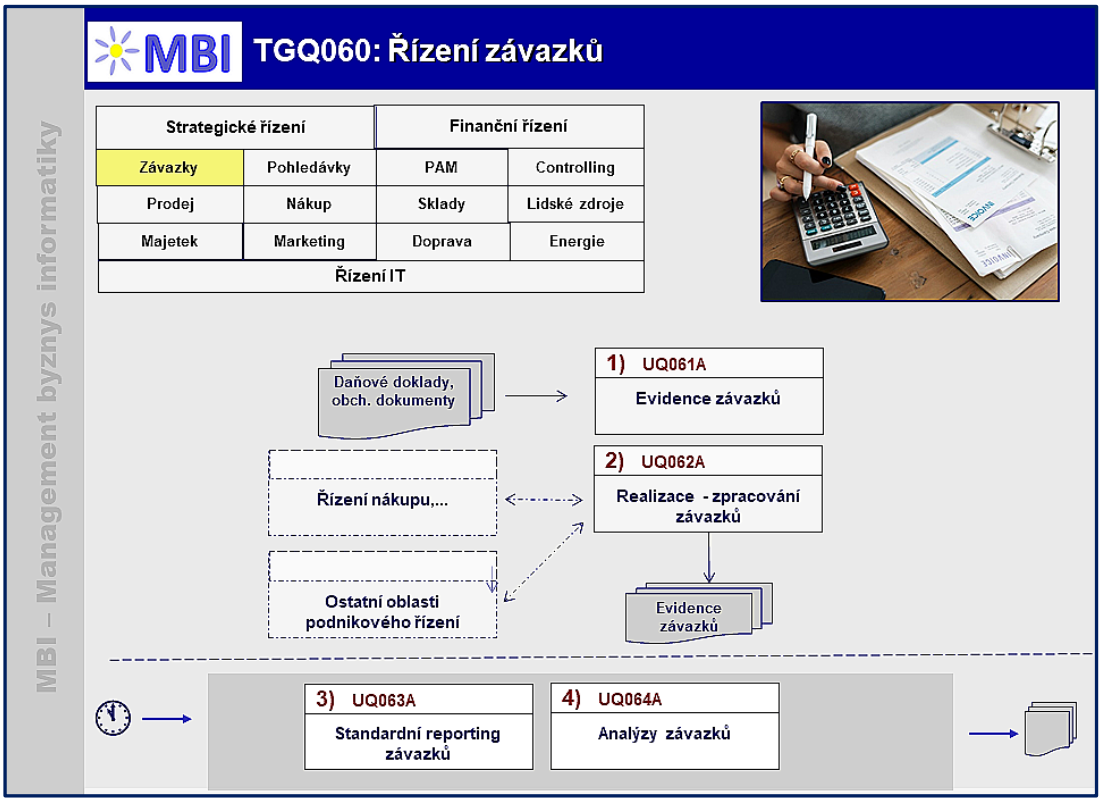
Druhá část obsahuje ***údaje o samostatném zprostředkovateli pojištění***, např. počty pracovníků podílejících se přímo na zprostředkovávající činnosti, celková výše odměn za zprostředkování pojištění a zajištění, počty zprostředkovaných smluv členěny dle zajišťoven, pojišťoven nebo států Evropského hospodářství…

# 3. Řízení závazků

Řízení závazků spočívá ***v efektivním řešením závazků firmy k dodavatelům a ostatním partnerům*** podniku, kdy na základě dostupných a kvalitních informací je potřeba závazky evidovat, kontrolovat a plnit v termínech splatnosti.

***Základní specifikace „****Řízení závazků*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***3***.

Celkový přehled úloh řízení závazků firmy dokumentuje (Obrázek 3-1).




**Obrázek 3-1: Přehled úloh řízení závazků firmy**

Základní přehled a obsah úloh řízení závazků firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***3***.

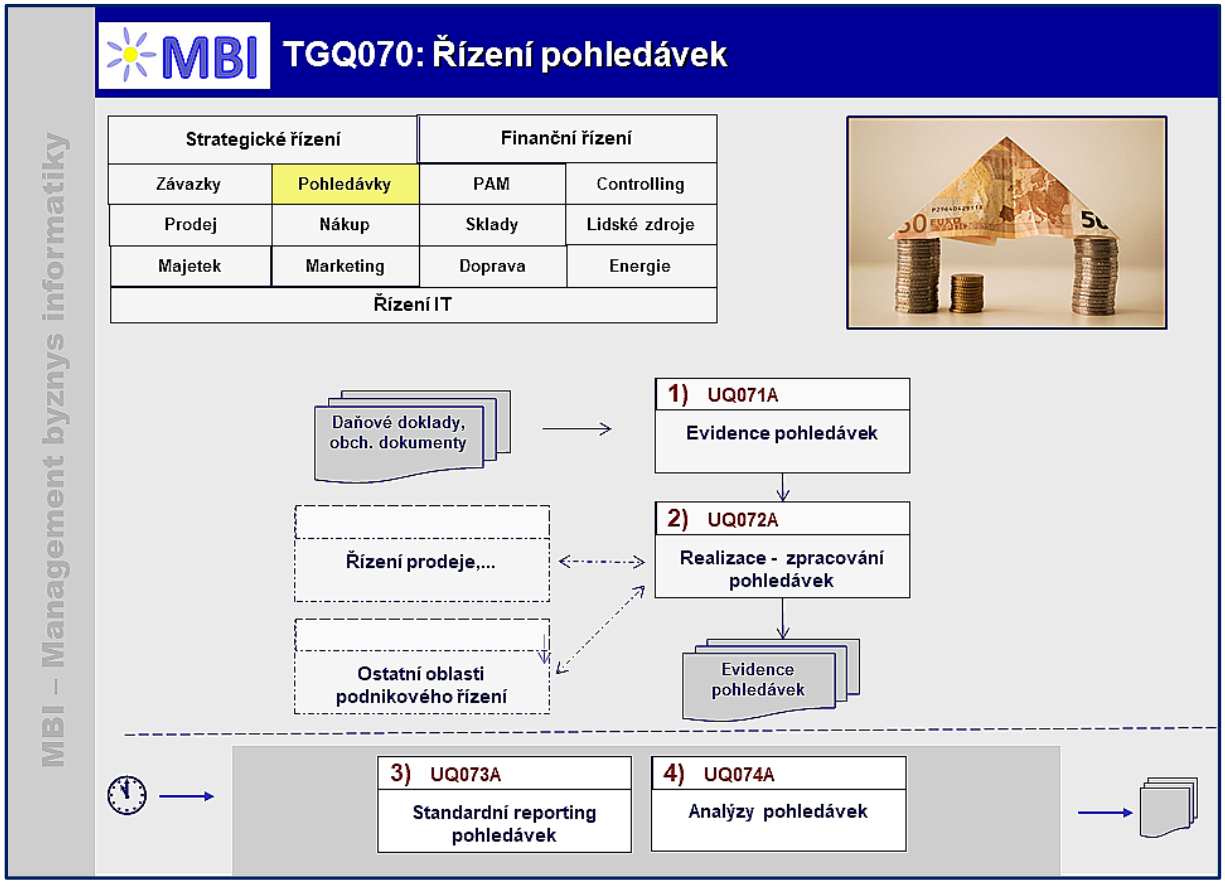
Tato oblast řízení bývá zpravidla podpořena ERP systémem, ve kterém je zahrnuta nejen funkcionalita řízení, ale bývá do něj i integrována část business intelligence, tím jsou lépe zajištěny vazby jednotlivých vstupů. Pro docílení správného řízení závazků je nutné ***zajištění souladu s legislativními požadavky a průkaznost*** jejich dosažení.

# 4. Řízení pohledávek

Další oblastí řízení jsou pohledávky z pohledu zákazníků a partnerů směrem k dodavatelskému podniku, tedy pohledávky. Účelem této oblasti je ***na základě kvalitních informací pohledávky efektivně řešit*** a sledovat jejich plnění převážně ***vzhledem ke splatnosti***, a tím se snažit co nejvíce snižovat možné ekonomické ztráty.

***Základní specifikace „****Řízení pohledávek*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***4***.

Celkový přehled úloh řízení pohledávek firmy dokumentuje (Obrázek 4-1).




**Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek firmy**

Základní přehled úloh řízení pohledávek firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***4***.

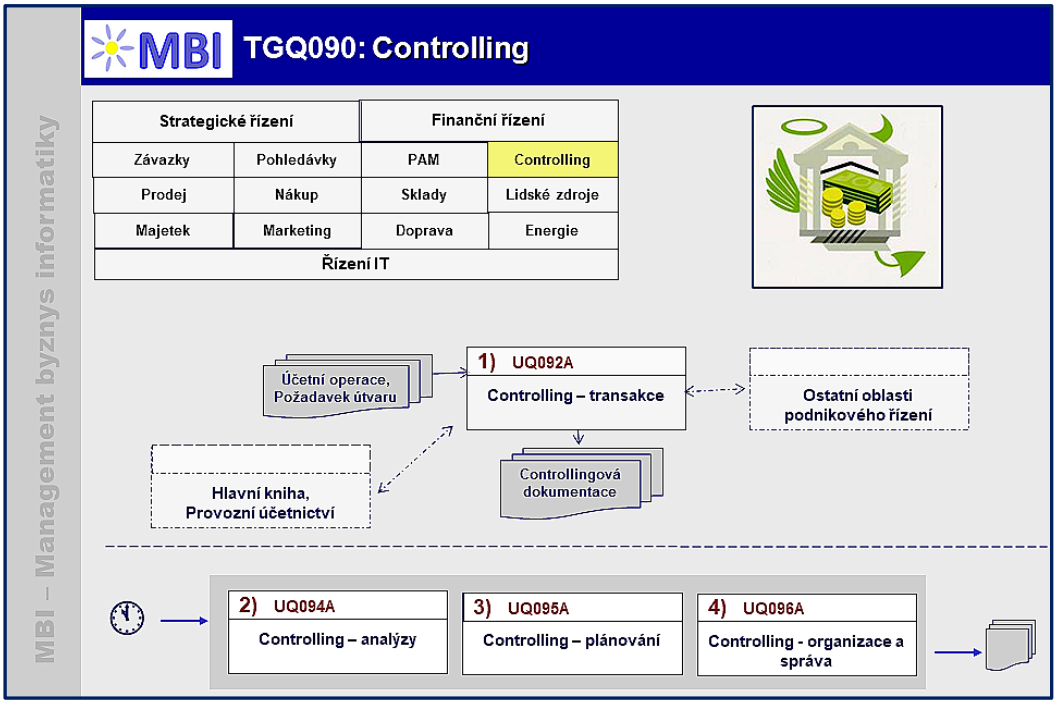
Činnostmi této oblasti jsou například průběžné sledování pohledávek a jejich limitů a vyhodnocování ekonomických dopadů v závislosti na jejich množství. Obdobně jako u řízení závazků je nutné zajištění souladu s legislativními požadavky a průkaznost jejich dosažení.

# 5. Controlling

***Účelem*** controllingu je ***koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace*** a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu, např. při vytvoření pozic specialistů controllerů.

***Základní specifikace „****Controllingu*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***6***.

Celkový přehled úloh controllingu obsahuje Obrázek 5-1:




**Obrázek 5-1: Controlling – přehled úloh**

Základní přehled a obsah úloh controllingu firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***6***.

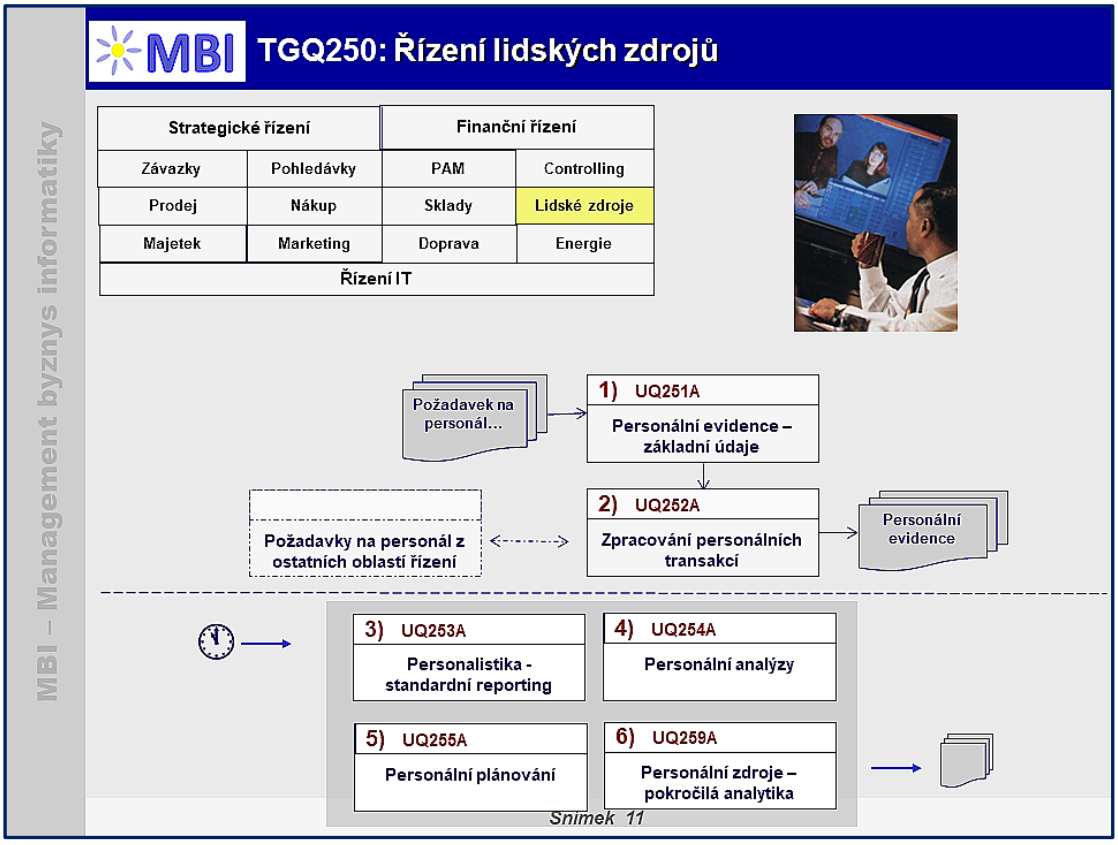
***Controlling pojišťovací společnosti*** je ***doplňující činností managementu***, jehož účelem je především koordinace systému řízení pro zajištění a udržení harmonie ve firmě a řízení přístupu k informacím, a to v návaznosti na celopodnikovou strategii a business model. Součástí controllingu je ***posouzení potřeb společnosti, propojení jednotlivých oblastí řízení*** a efektivní realizace podnikatelské činnosti. Patří sem například ***analýzy vynaložené práce***, výkonů a rozpočtů, ty jsou poskytovány především vrcholovému managmentu jako vstup pro strategické rozhodování a řízení firmy. Lze využít i prediktivních analytických metod k podpoře plánování.

## 6. Personální řízení

***Dosažení počtu zaměstnanců nebo jejich profesní a věkové struktury*** na základě potřeb daného podniku je cílem oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast řízení se snaží zajistit flexibilní provádění operací v personálním řízení a realizovat potřebný ***kvalifikační rozvoj*** zaměstnanců vzhledem k aktuálnímu stavu aktivit firmy a jejímu vývoji.

→ ***Základní specifikace „****Řízení lidských zdrojů*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***10***.

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy dokumentuje (Obrázek 6-1).




**Obrázek 6-1: Přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy**

→ Základní přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***10***.

Řízení lidských zdrojů spočívá v realizaci a podpoře personální činnosti, a to ***v souladu s aktuální legislativou***, s tím souvisí předpoklad dosažení ***důvěrnosti zpracování osobních údajů***, respektování ***požadavků GDPR***[3] a správné nastavení kontrolního mechanismu. Patří sem poskytování analytických a plánovacích podkladů, které jsou v souladu podnikovou strategií, na základě těchto

[3] GDPR, v překladu General Data Protection Regulation, je obecné nařízení o ochraně osobních údajů v evropském prostoru, pro ochranu občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty. (GDPR.cz 2022)

podkladů je dosažení efektivního a rychlého provádění operací v personálním řízení, zajištění potřeb firmy, podpora výběru nových pracovníků a případně podpora kvalifikačního rozvoje. U pojišťovacích společností jsou ***v roli obchodníků makléři či pojišťovací agenti***, ti mohou být ve firmě zaměstnáni na hlavní pracovní poměr nebo mohou s firmou spolupracovat jako živnostníci. Zde je potřeba zvolit takovou možnost, která je v souladu s legislativou a zároveň se strategií společnosti.

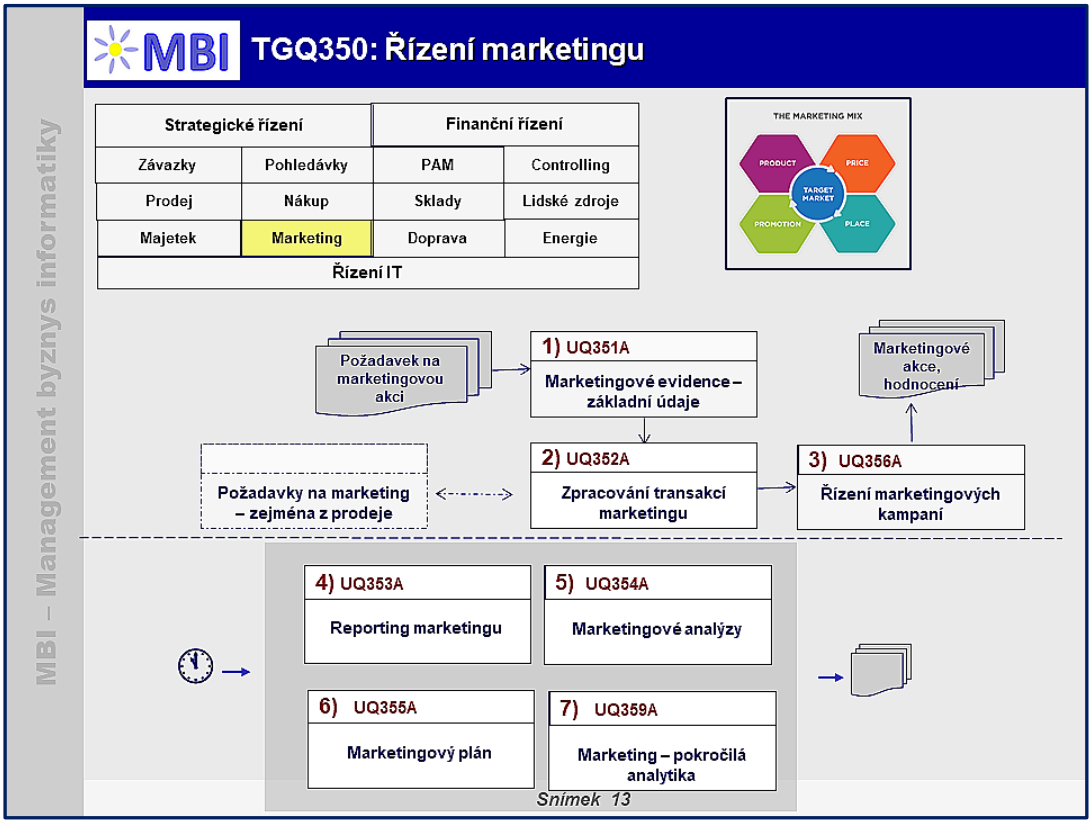
# 7. Řízení marketingu

***Účelem*** je:

- podporovat ***obchodní aktivity*** firmy,
- přispívat k ***posilování pozice firmy*** na trhu, její konkurenceschopnosti a získávání konkurenčních výhod,
- poskytovat pracovníkům marketingu, prodeje, nákupu (manažerům, obchodníkům) kvalitní ***analytické a plánovací podklady*** pro rozhodování o celkové orientaci obchodních aktivit firmy,
- realizovat ***úspěšné marketingové akce a kampaně*** s vysokou návratností.

***Základní specifikace „****Řízení marketingu*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***12***.

Celkový pohled na úlohy řízení marketingu obsahuje Obrázek 7-1:




**Obrázek 7-1: Marketing – přehled úloh**

Základní přehled úloh řízení marketingu – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***12***.

Účelem oblasti řízení marketingu pojišťovací společnosti je ***návrh marketingového plánu*** na základě podnikové strategie a z něho vycházející ***podpora obchodních aktivit firmy*** prostřednictvím

marketingových akcí a kampaní a tím přispívat k posílení pozice firmy na trhu, její konkurenceschopnosti a spokojenosti jejích zákazníků. Předpoklady kvalitního marketingu jsou komplexní analytické a plánovací podklady, zajištění vysoké obsahové a formální úrovně marketingových materiálů a zvolení vhodné marketingové strategie, příp. kvalitní marketingové agentury.

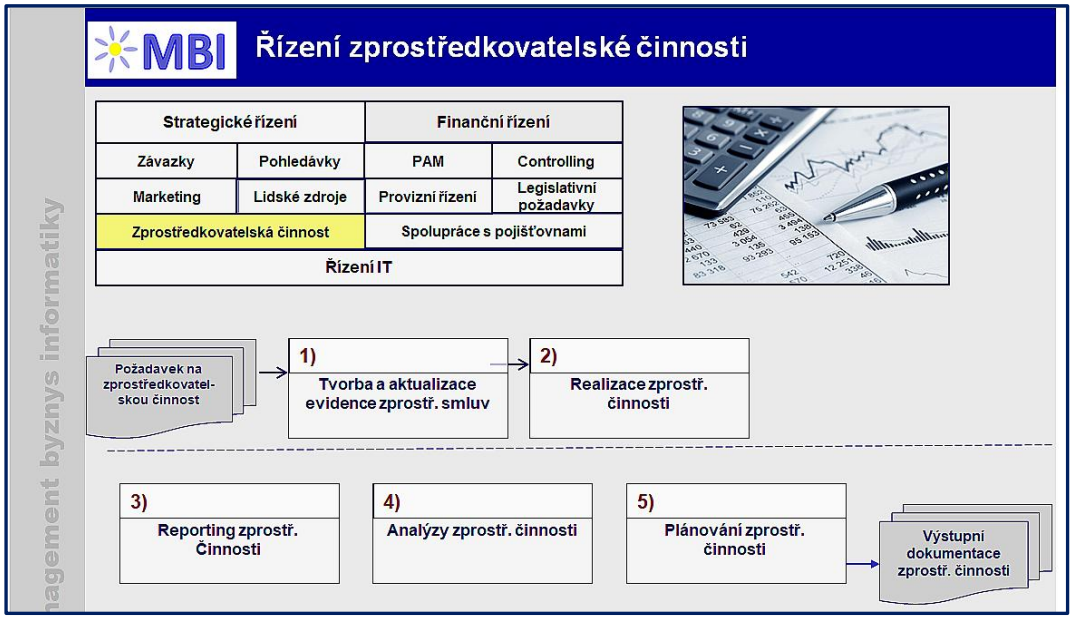
Volba strategie a způsob řízení marketingu v pojišťovací společnosti ***se odvíjí od skutečnosti, zda firma podniká na B2B nebo B2C***[4], v případě B2B nejsou, oproti B2C pojišťovacím společnostem, tvořeny rozsáhlé marketingové kampaně zaměřené na velké množství potencionálních klientů. Naopak dochází k získávání klientů prostřednictvím makléřů, tipů z externího prostředí nebo kontaktem ze strany klienta. To znamená že hlavním cílem marketingové strategie a řízení u pojišťovacích společností je udržení zákazníka a tvorba dobrého jména, které je na B2B trhu známé a věrohodné.

[4] B2C trh, neboli Business to Consumer, znamená v překladu trh mezi firmou a spotřebitelem.

# 8. Řízení zprostředkovatelské činnosti

***Účelem*** této oblasti řízení je ***organizace práce s klienty***, od jejich získání a uzavření smlouvy, přes rozdělení klienta mezi jednotlivé makléře, následné udržení klienta až po případné ukončení smluvního vztahu, a to pří dosažení stanovených ekonomických výsledků v souladu s podnikovou strategií.

Mezi analýzy a podklady důležité, pro podporu řízení této oblasti patří ***analýzy klientů, jejich pojistných smluv, pojištění, příp. dluhů***. Dále je důležitý pohled na zaměstnance, resp. makléře, jaké klienty spravují, příp. jakou část klienta, kolik mají uzavřených smluv, výše celkových a dílčích provizí atd. Řízení zprostředkovatelské činnosti ***je klíčovou oblastí řízení***, jelikož se jedná o hlavní výdělečnou oblast. ***Přehled úloh*** řízení zprostředkovatelské činnosti dokumentuje Obrázek 8-1.




**Obrázek 8-1: Řízení zprostředkovatelské činnosti**

***Přehled úloh:***

- ***Evidence:*** Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv.
- ***Transakce:*** Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu ke klientovi.
- ***Reporting:*** Reporting zprostředkovatelské činnosti.
- ***Analýzy:*** Analýzy zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje.
- ***Plánování:*** Plánování zprostředkovatelské činnosti.

***Metriky úloh:***

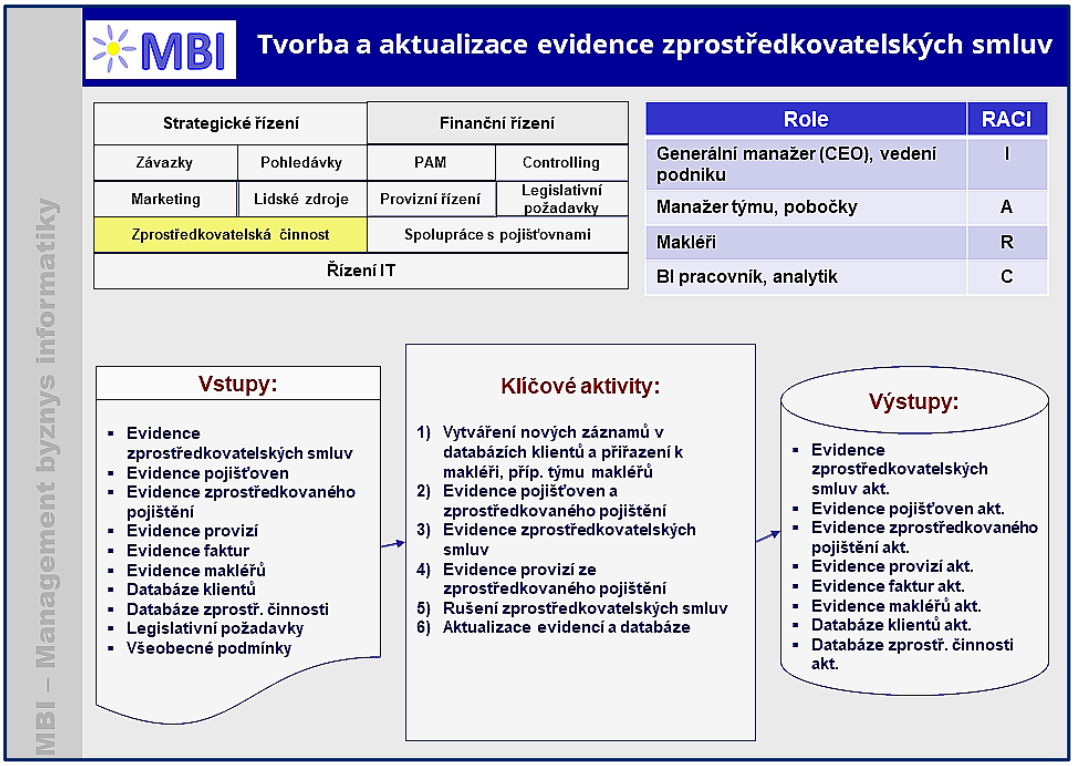
- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

***Dokumenty:***

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.

- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

## 8.1 *Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv*




**Obrázek 8-2: Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv**

***Klíčové aktivity:***

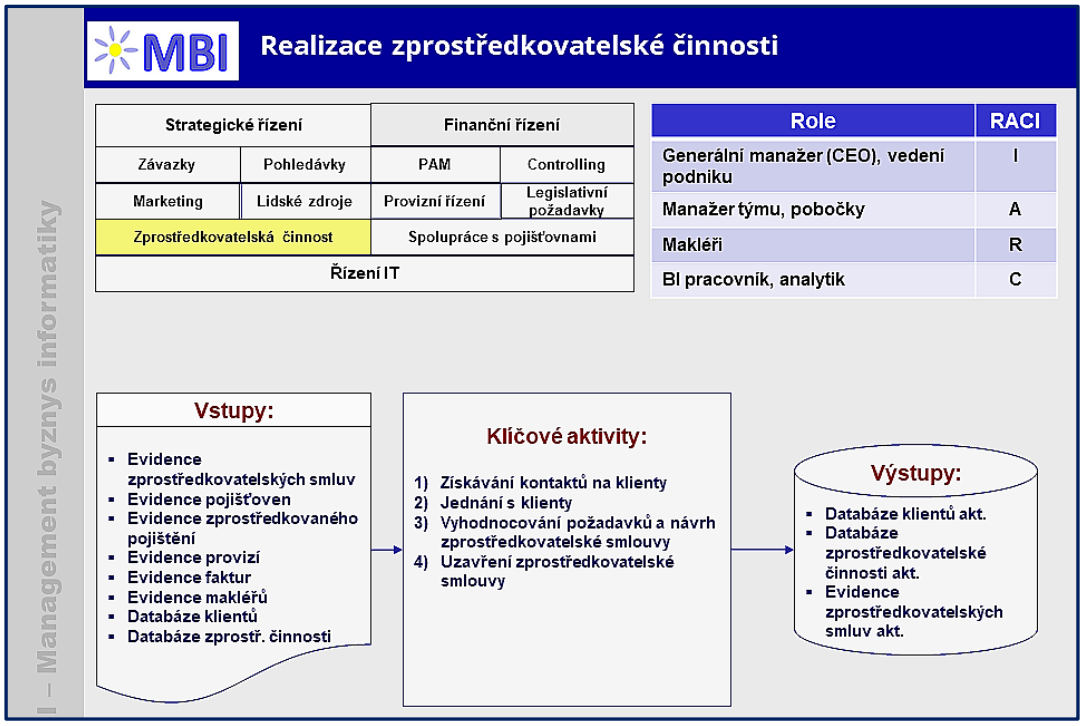
1. Vytváření nových záznamů v databázích klientů a přiřazení k makléři, příp. týmu makléřů.
2. Evidence pojišťoven a zprostředkovaného pojištění.
3. Evidence zprostředkovatelských smluv.
4. Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
5. Rušení zprostředkovatelských smluv.
6. Aktualizace evidencí a databáze.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky

- ***Výstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Evidence zprostředkovaného pojištění akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence faktur akt., Evidence makléřů akt., Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

## 8.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu ke klientovi




**Obrázek 8-3 Realizace zprostředkovatelské činnosti**

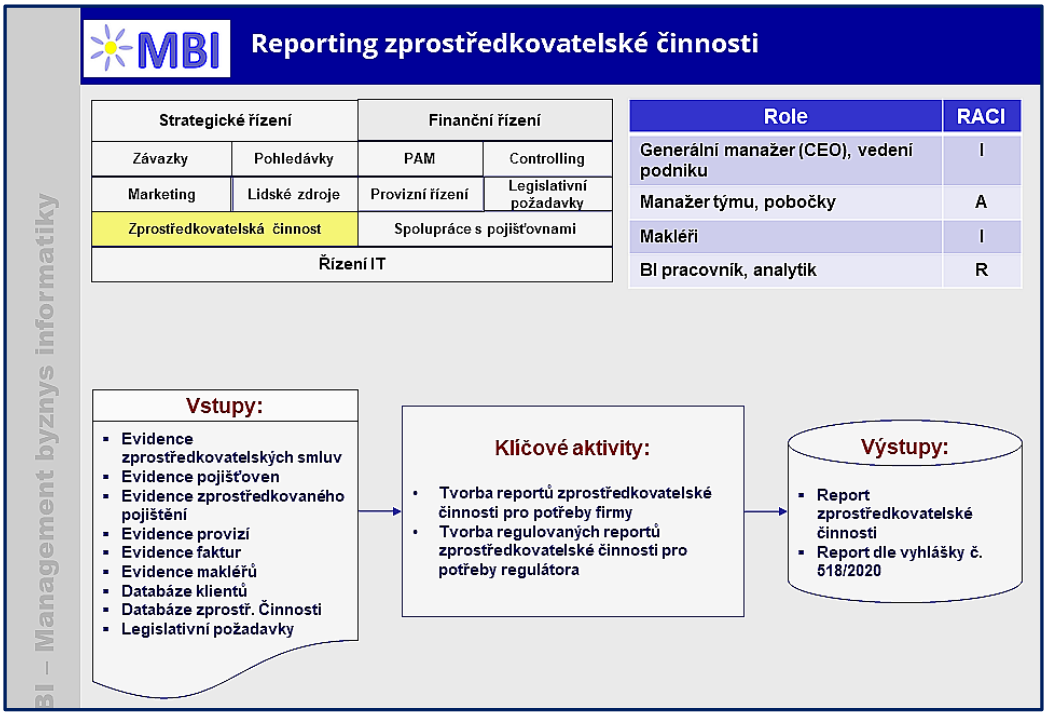
***Klíčové aktivity:***

1. Získávání kontaktů na klienty.
2. Jednání s klienty.
3. Vyhodnocování požadavků a návrh zprostředkovatelské smlouvy.
4. Uzavření zprostředkovatelské smlouvy.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti
- ***Výstupní:*** Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt., Evidence zprostředkovatelských smluv akt.

## 8.3 Reporting zprostředkovatelské činnosti




**Obrázek 8-4 Reporting zprostředkovatelské činnosti**

***Klíčové aktivity:***

- Tvorba reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby firmy.
- Tvorba regulovaných reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby regulátora.

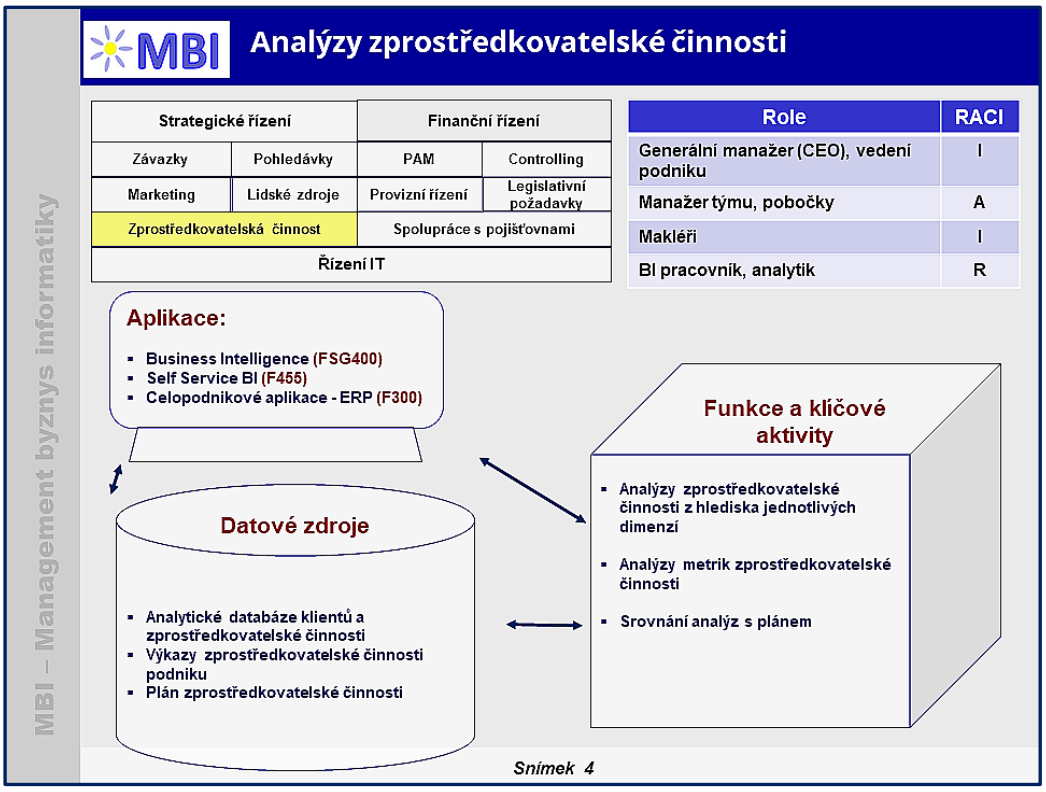
***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky
- ***Výstupní:*** Report zprostředkovatelské činnosti, Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém
- Business Intelligence
- Self Service BI
- Klientský systém

## 8.4 Analýzy zprostředkovatelské činnosti




**Obrázek 8-5 Analýzy zprostředkovatelské činnosti**

***Funkce a klíčové aktivity:***

- Analýzy zprostředkovatelské činnosti z hlediska jednotlivých dimenzí.
- Analýzy všech zprostředkovatelské činnosti.
  - Počet klientů.
  - Počet pojišťoven.
  - Počet aktuálně uzavřených smluv.
  - Objem pojištění.
  - Objem provizí.
  - Průměrná provize.
  - Objem dluhů.
  - Průměrná výše dluhu.
- Srovnání analýz s plánem.

***Datové zdroje:***

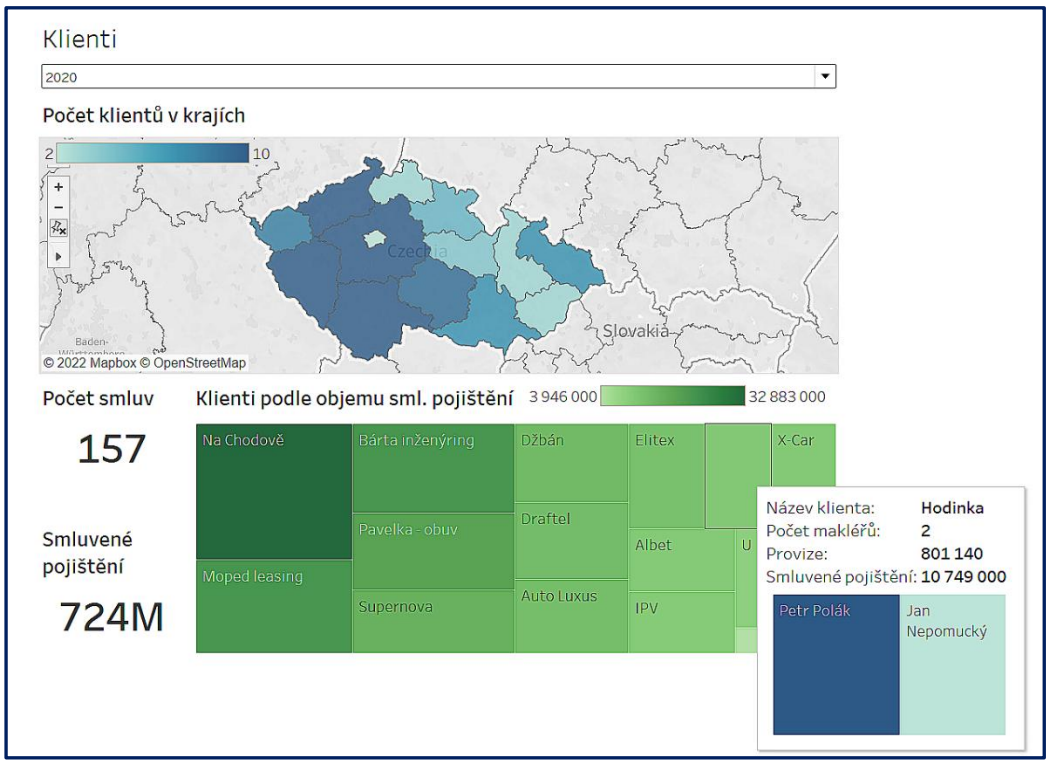
- Analytické databáze klientů a zprostředkovatelské činnosti.
- Výkazy zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

***Příklad 1: Klienti***

V dalším dashboardu jsou shrnuté informace týkající se klientů ***První vizualizační prvek*** seshora zobrazuje ***pokrytí (množství klientů) společnosti na území*** na kterém společnost působí, v tomto případě se jedná o Českou republiku. ***Další prvek*** je stromová mapa zobrazující ***klienty podle objemu smluveného pojištění***. Při pohybu myši na některý z částí stromové mapy se zobrazí detailní pohled s názvem klienta, počtem makléřů, kteří klienta spravují, celkovou provizí plynoucí z klienta, celkového smluveného pojištění a menší stromové mapy upřesňující v jakém poměru makléři klienta spravují. Dále jsou na dashboardu umístěna ***KPI[5] celkového počtu smluv a smluveného pojištění***. Jak geografická, tak i stromová mapa se dá v dashboardu použít pro další filtrování navzájem tak i KPI prvků.

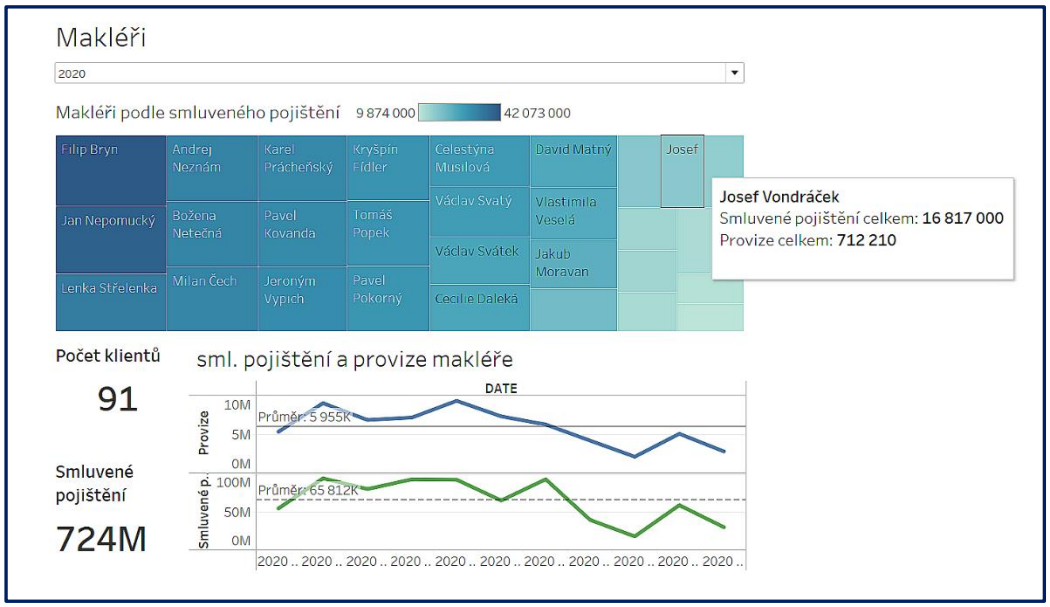



**Obrázek 8-6: Analýza klientů**

***Příklad 2: Makléři***

V dashboardu jsou shrnuté informace týkající se makléřů. ***Prvním prvkem*** seshora je stromová mapa ***rozdělující makléře podle objemu smluveného pojištění***, při přejetí myší na část stromové mapy se zobrazí jméno makléře, objem smluveného pojištění a z toho získaná provize. Dále jsou zde využity ***spojnicové grafy zobrazující vývoj provize a smluveného pojištění*** v čase. V poslední řadě se na dashboardu nachází ***KPI celkového počtu klientů a smluveného pojištění***. Stromová mapa i části spojnicových grafů se dají využít jako filtr navzájem, tak je jimi možné filtrovat i KPI prvky.

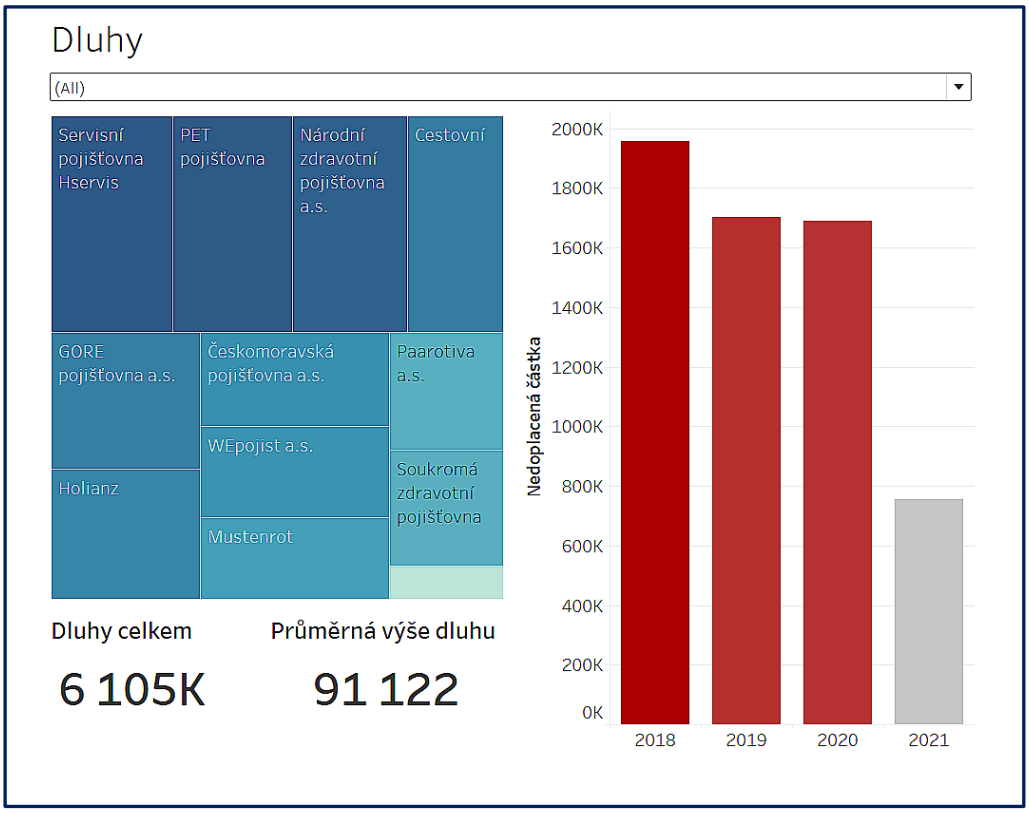
[5] KPI, key performance indicator, v překladu znamená klíčové ukazatelé výkonnosti podniku.




**Obrázek 8-7: Analýzy dle makléřů**

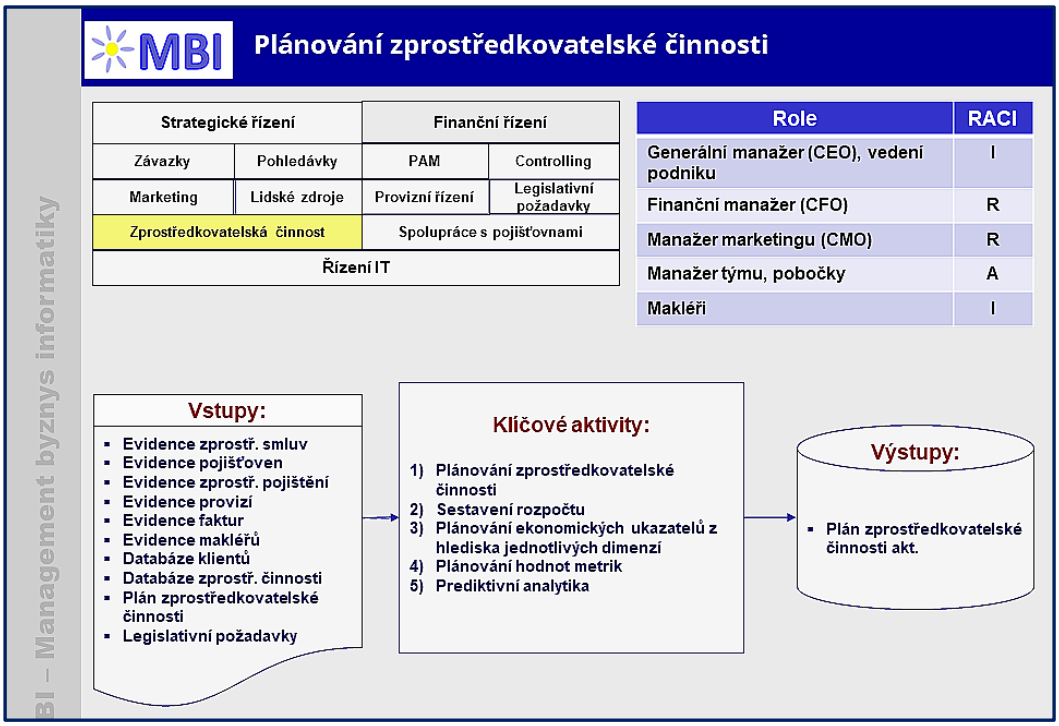
***Příklad 3: Analýzy dluhů***

V dashboardu jsou shrnuté informace týkající se dluhů klientů vycházejících z neuhrazeného smluvního pojištění. Prvně se na dashboardu nachází ***stromová mapa zobrazující dlužné klienty*** podle celkových dluhů, vpravo od tohoto prvku je ***sloupcový graf celkových dluhů*** v letech. Na oba vizuály lze najet myší pro zobrazení detailu. Nakonec jsou v dashboardu použity ***KPI celkových dluhů a průměrného dluhu*** na dlužícího klienta. Stromová mapa se dá navzájem použít jako filtr a lze s nimi také filtrovat KPI, pro zobrazení většího detailu.




**Obrázek 8-8: Analýzy dluhů klientů**

## 8.5 *Plánování zprostředkovatelské činnosti*




**Obrázek 8-9: Plánování zprostředkovatelské činnosti**

***Klíčové aktivity:***

1. Plánování zprostředkovatelské činnosti.
2. Sestavení rozpočtu.
3. Plánování ekonomických ukazatelů z hlediska jednotlivých dimenzí.
4. Plánování hodnot metrik.
5. Prediktivní analytika.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Plán zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky
- ***Výstupní:*** Plán zprostředkovatelské činnosti akt.

***Aplikace:***

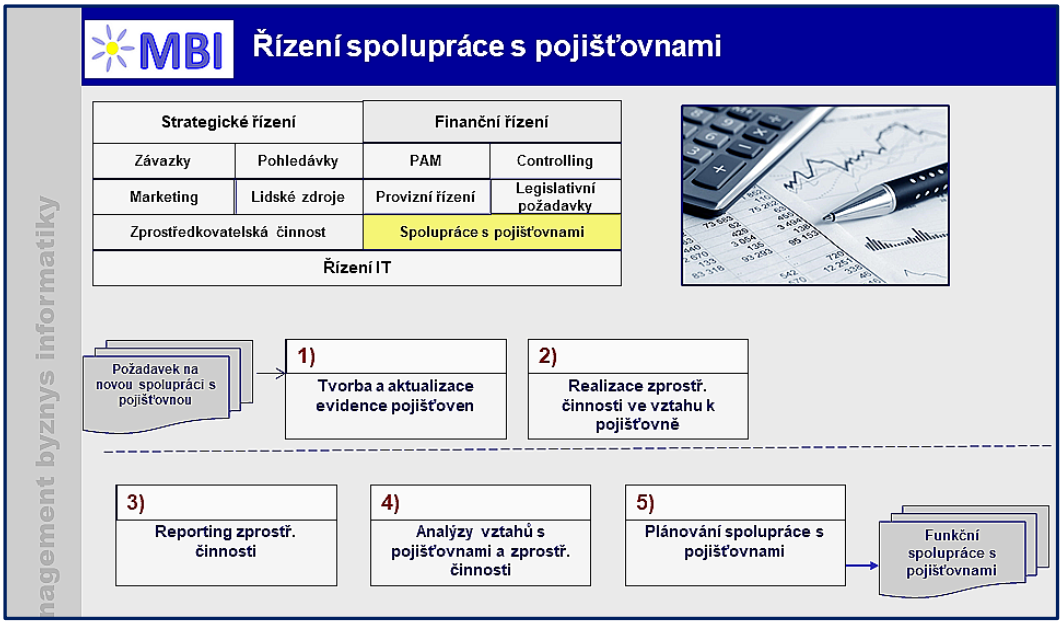
- ERP – celopodnikový informační systém
- Business Intelligence
- Self Service BI

# 9. Řízení spolupráce s pojišťovnami

Řízení spolupráce s pojišťovnami slouží pro získávání a udržování vztahů s pojišťovnami a tímto následně dosahovat ekonomické výhodnosti při domluvených podmínkách. ***Účelem*** je, aby společnost byla schopná poskytovat klientům co nejvýhodnější pojištění a zároveň získat provizi ekvivalentní nákladům a vynaložené práci.

V rámci smluvního vztahu s pojišťovnou ***musí zprostředkovatel mít jistotu, že pojišťovna je schopná dostát smluvním podmínkám***, resp. že je schopná pojistit klienta, následně mu vyplatit odškodnění v případě pojistné události a nevypovědět náhle klientovi smlouvu. Spolupráce pojišťovací firmy s pojišťovnami ***se liší od individuálních*** (zpravidla retailových) makléřů a to tím, že ***smlouvu s pojišťovnou uzavírá společnost***, následně mají makléři v dané firmě přístup k nabídkám pojišťovny a mají možnost uzavírat smlouvy s jednotlivými smluvními pojišťovnami.

Analýzami a podklady důležitými pro řízení této oblasti jsou ***analýzy pojišťoven, jejich schopnosti pojištění, placení škod***. Dále je potřeba sledovat jednotlivé smlouvy, které byli uzavřeny s klienty dle pojišťoven, jejich vyplacené pojistné, získané provize ze zprostředkování, případně i ukončené smlouvy nebo pojišťovny s dlužníky. Tyto podklady jsou klíčové pro sledování, zdali řízení vztahů s pojišťovnami odpovídá podnikové strategii, dále podporuje rozhodování vedení společnosti a plánování budoucí spolupráce s pojišťovnami. ***Přehled úloh*** řízení spolupráce s pojišťovnami dokumentuje Obrázek 9-1




**Obrázek 9-1 Řízení spolupráce s pojišťovnami**

***Přehled úloh:***

- ***Evidence:*** Tvorba a aktualizace evidence pojišťoven.
- ***Transakce:*** Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně.
- ***Reporting:*** Reporting zprostředkovatelské činnosti.
- ***Analýzy:*** Analýzy vztahů s pojišťovnami a zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven a časového vývoje.
- ***Plánování:*** Plánování spolupráce s pojišťovnami.

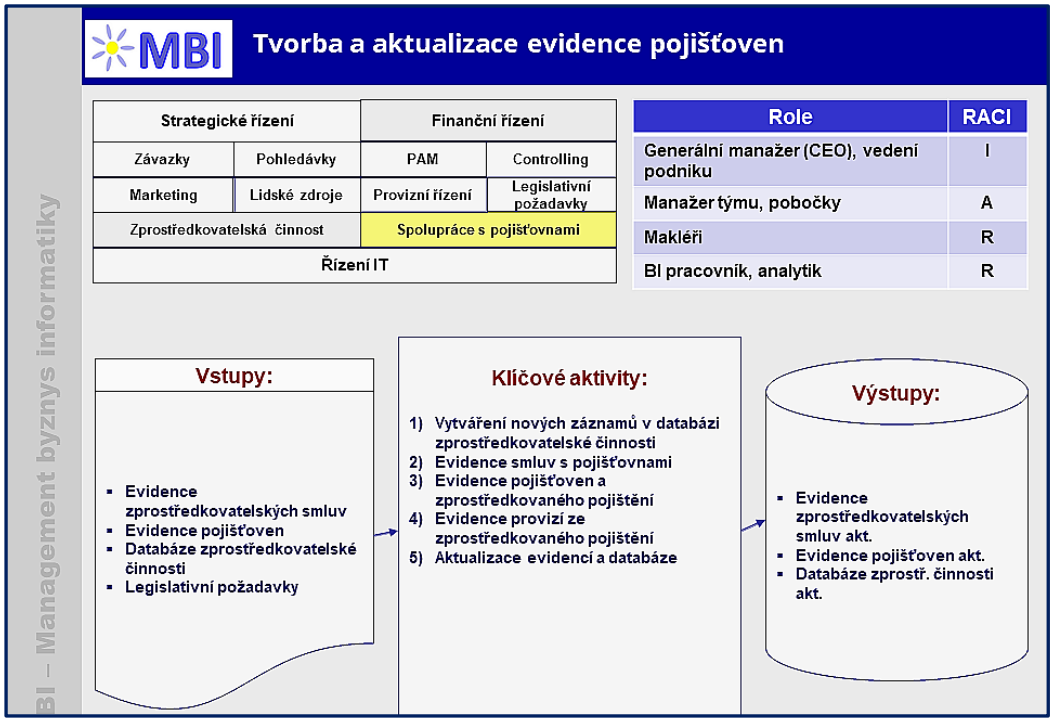
***Metriky úloh:***

- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

***Dokumenty:***

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.
- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

## *9.1 Tvorba aktualizace evidence pojišťoven*




**Obrázek 9-2 Tvorba a aktualizace evidence pojišťoven**

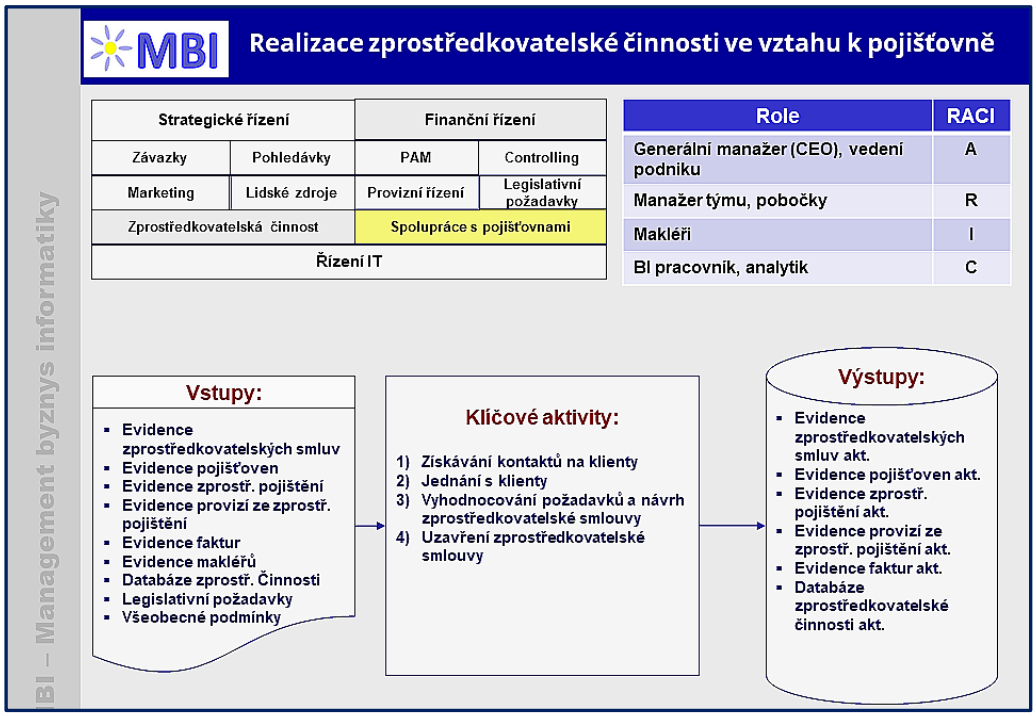
***Klíčové aktivity:***

1. Vytváření nových záznamů v databázi zprostředkovatelské činnosti.
2. Evidence smluv s pojišťovnami.
3. Evidence pojišťoven a zprostředkovaného pojištění.
4. Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
5. Aktualizace evidencí a databáze.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky.
- ***Výstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

## *9.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně*




**Obrázek 9-3 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně**

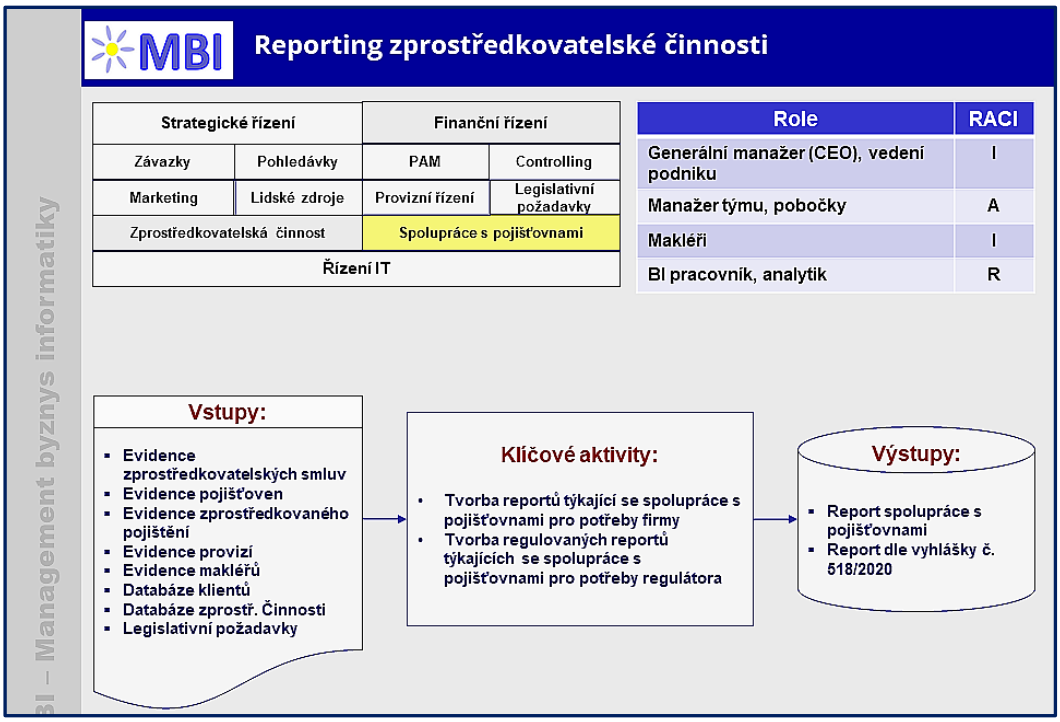
***Klíčové aktivity:***

1. Vyhodnocení požadavků klientů.
2. Zpracování návrhu smlouvy.
3. Sepsání smlouvy.
4. Kontrola a schválení smlouvy všemi stranami.
5. Vypovězení smlouvy.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky, Všeobecné podmínky.
- ***Výstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Evidence zprostředkovaného pojištění akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence faktur akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

## 9.3 Reporting zprostředkovatelské činnosti




**Obrázek 9-4 Reporting zprostředkovatelské činnosti**

***Klíčové aktivity:***

- Tvorba reportů týkající se spolupráce s pojišťovnami pro potřeby firmy.
- Tvorba regulovaných reportů týkajících se spolupráce s pojišťovnami pro potřeby regulátora.

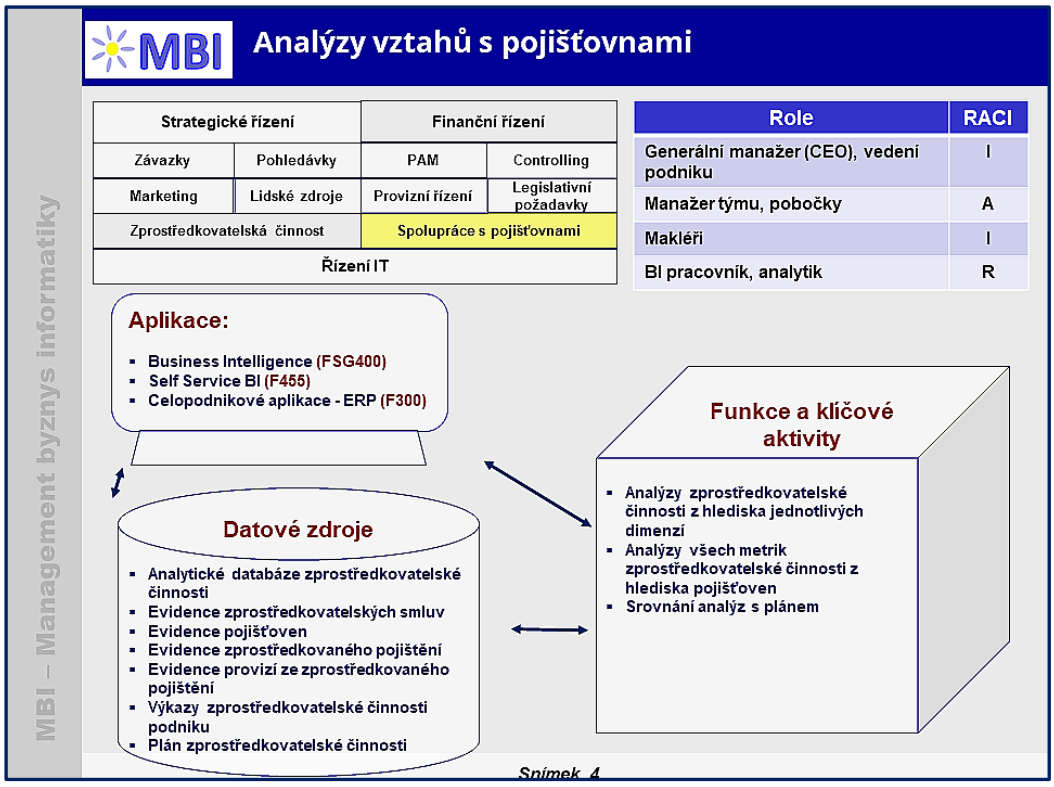
***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky
- ***Výstupní:*** Report spolupráce s pojišťovnami, Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence
- Self Service BI
- Klientský systém

## 9.4 Analýzy vztahů s pojišťovnami a zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven a časového vývoje




**Obrázek 9-5 Analýzy vztahů s pojišťovnami**

***Funkce a klíčové aktivity:***

- Analýzy zprostředkovatelské činnosti z hlediska jednotlivých dimenzí.
- Analýzy všech metrik zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven.
  - Počet smluvních pojišťoven.
  - Počet aktuálně uzavřených smluv.
  - Počet klientů.
  - Počet dlužících klientů.
  - Objem pojištění.
  - Objem vyplacených provizí.
  - Objem nevyplacených provizí.
  - Objem dlužného pojištění.
- Srovnání analýz s plánem.

***Datové zdroje:***

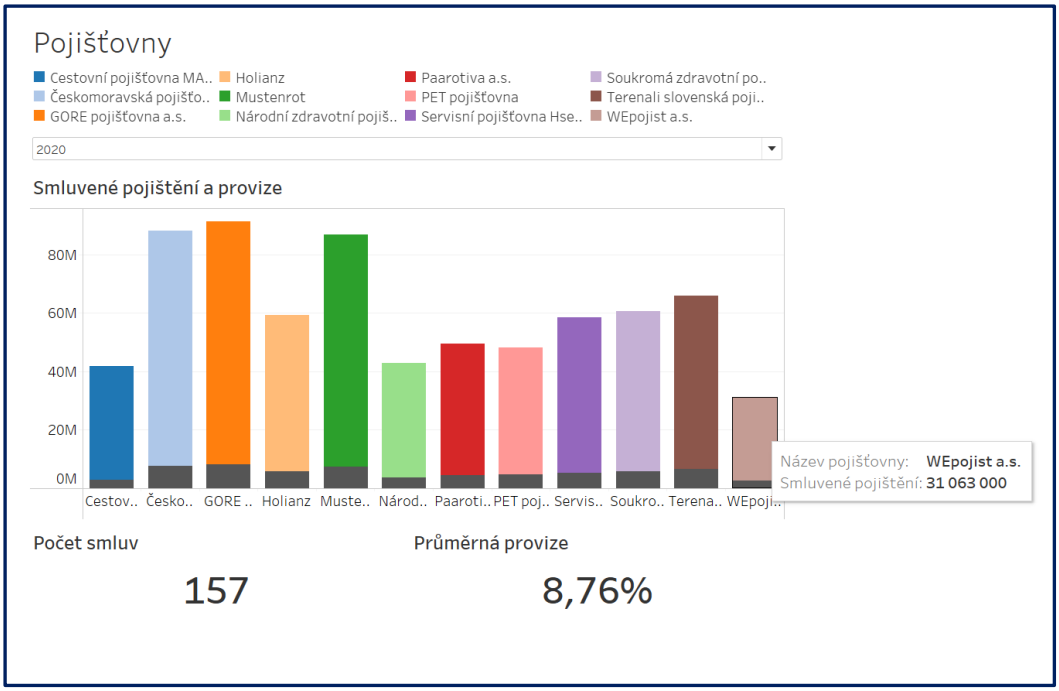
- Analytické databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.
- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Výkazy zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

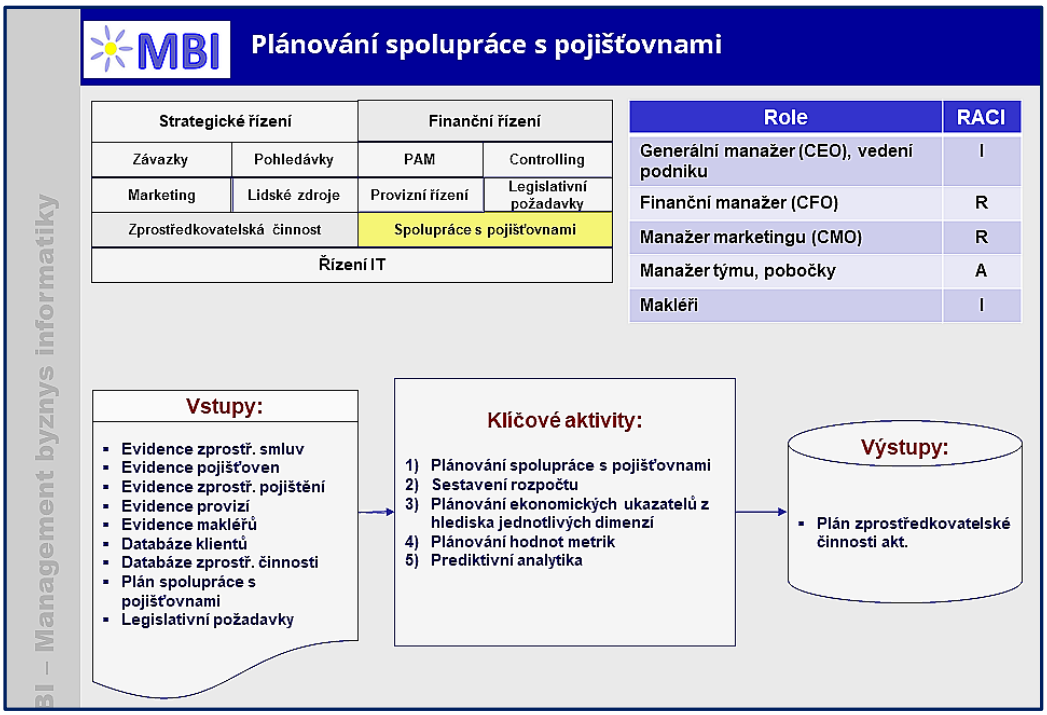
***Příklad 4: Vztahy s pojišťovnami***

V dashboardu jsou shrnuté informace týkající se smluvních pojišťoven. Dashboard pojišťovny prvně ***ve sloupcovém grafu porovnává celkové smluvené pojištění a provizi*** jednotlivých pojišťoven, rozlišených barevně v legendě. Při přejetí myší na jeden ze sloupců se zobrazí detail s názvem pojišťovny a celkového smluveného pojištění. Dále se zde nacházejí ***KPI celkového počtu smluv a průměrného procenta provize***. Sloupcový graf lze použít pro filtrování hodnot v KPI prvcích.




**Obrázek 9-6: Analýza vztahů s pojišťovnami**

## 9.5 Plánování spolupráce s pojišťovnami




**Obrázek 9-7 Plánování spolupráce s pojišťovnami**

***Klíčové aktivity:***

1. Plánování spolupráce s pojišťovnami.
2. Sestavení rozpočtu.
3. Plánování ekonomických ukazatelů z hlediska jednotlivých dimenzí.
4. Plánování hodnot metrik.
5. Prediktivní analytika.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Plán spolupráce s pojišťovnami, Legislativní požadavky.
- ***Výstupní:*** Plán spolupráce s pojišťovnami akt.

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém
- Business Intelligence
- Self Service BI

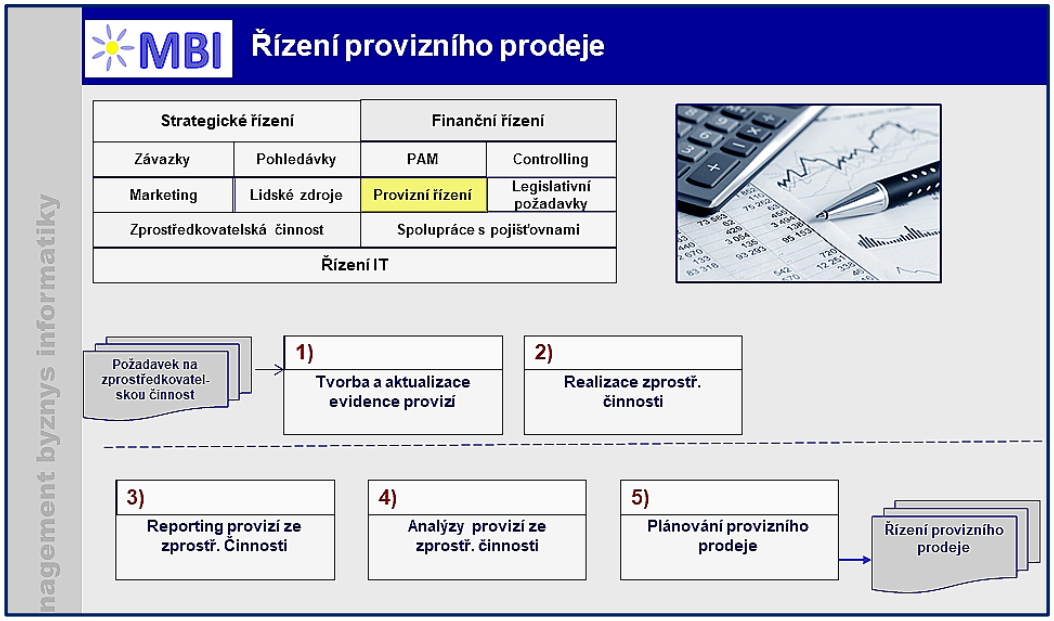
# 10. Řízení provizního prodeje

***Provizní prodej může být dvojího typu***. ***Prvním typem*** je provize, která může tvořit ***procento z pojistného*** zaplaceného klientem, část pojistného získá pojišťovna pro uhrazení všech nákladů na pojištění, část získá makléř za zprostředkování. Tato provize je dohodnuta s pojišťovnou tak, aby měl klient co nejvýhodnější podmínky, pojišťovna byla schopná hradit všechna rizika a makléř dostal dostatečnou odměnu za jeho činnost. Takto bývá ***provizní prodej řízen zpravidla pojišťovacími firmami*** v rámci korporátního pojištění.

***Druhý typem*** je provize ***placena přímo makléři*** a pojistné přímo pojišťovně. Pojišťovna si stanoví cenu pojistného a makléř nezávisle na pojišťovně ***stanoví provizi, kterou mu klient zaplatí***. Takto řešena provize může být pro klienta často nevýhodná a dochází k ztrátě kontroly zprostředkovatele nad pojišťovnou.

***Účelem*** této oblasti je ***zajistit odměnu svým zaměstnancům*** takovou, aby byli všichni adekvátně odměněni a bylo možné poskytovat klientům co nejvýhodnější pojištění. Je také potřeba ***sledovat odměny makléřů pro následné rozdělování klientů*** a mít přehled nad výší provize, aby nedošlo k případnému znevýhodnění klienta, které by mohlo způsobit jeho ztracení.

Dále tato oblast slouží k získání analýz a podkladů pro zlepšení řízení a následnému rozhodování. ***Přehled úloh*** řízení provizního prodeje dokumentuje Obrázek 10-1.




**Obrázek 10-1 Řízení provizního prodeje**

***Přehled úloh:***

- ***Evidence:*** Tvorba a aktualizace evidence provizí.
- ***Transakce:*** Realizace zprostředkovatelské činnosti.
- ***Reporting:*** Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti.

- ***Analýzy:*** Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje.
- ***Plánování:*** Plánování provizního prodeje.

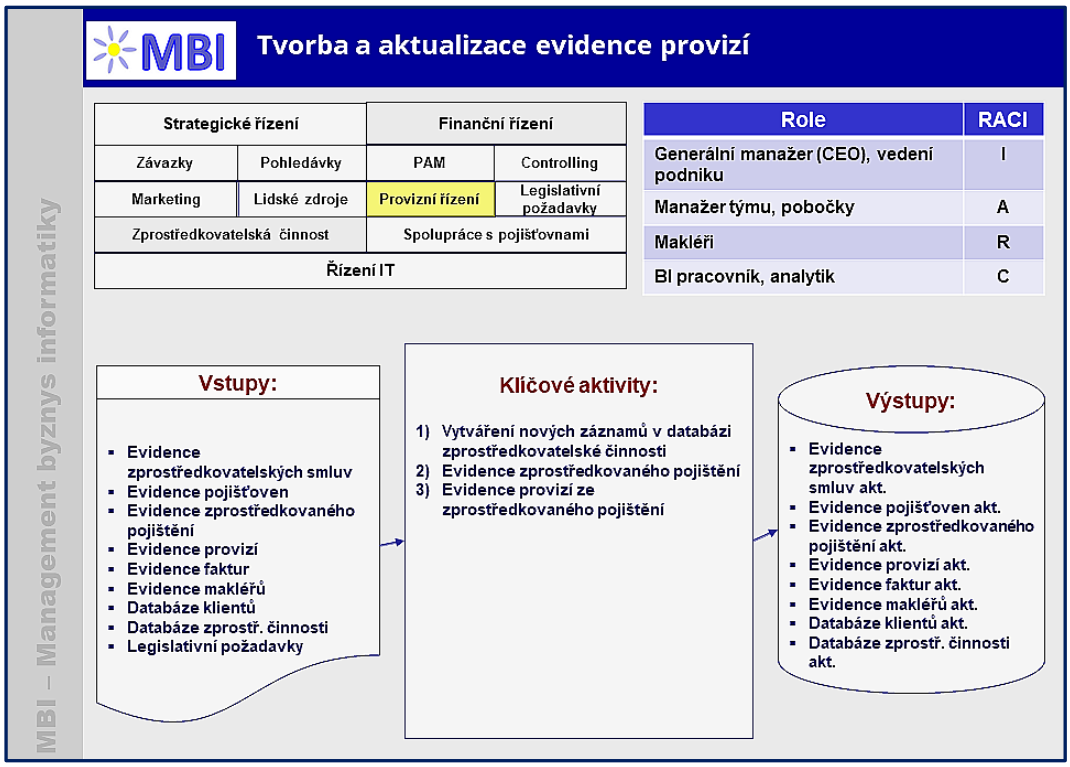
***Metriky úloh:***

- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

***Dokumenty:***

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.
- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

## *10.1 Tvorba a aktualizace evidence provizí*




**Obrázek 10-2 Tvorba a aktualizace evidence provizí**

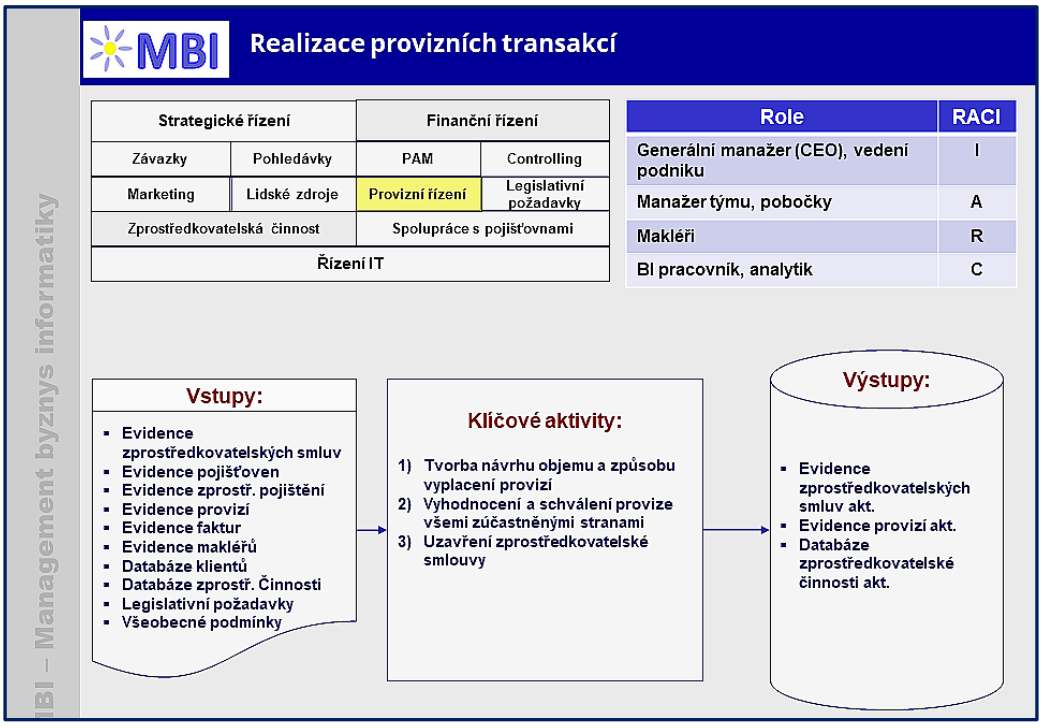
***Klíčové aktivity:***

1. Vytváření nových záznamů v databázi zprostředkovatelské činnosti.
2. Evidence zprostředkovaného pojištění.
3. Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky.
- ***Výstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Evidence zprostředkovaného pojištění akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence faktur akt., Evidence makléřů akt., Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

## *10.2 Realizace provizních transakcí*




**Obrázek 10-3 Realizace provizních transakcí**

***Klíčové aktivity:***

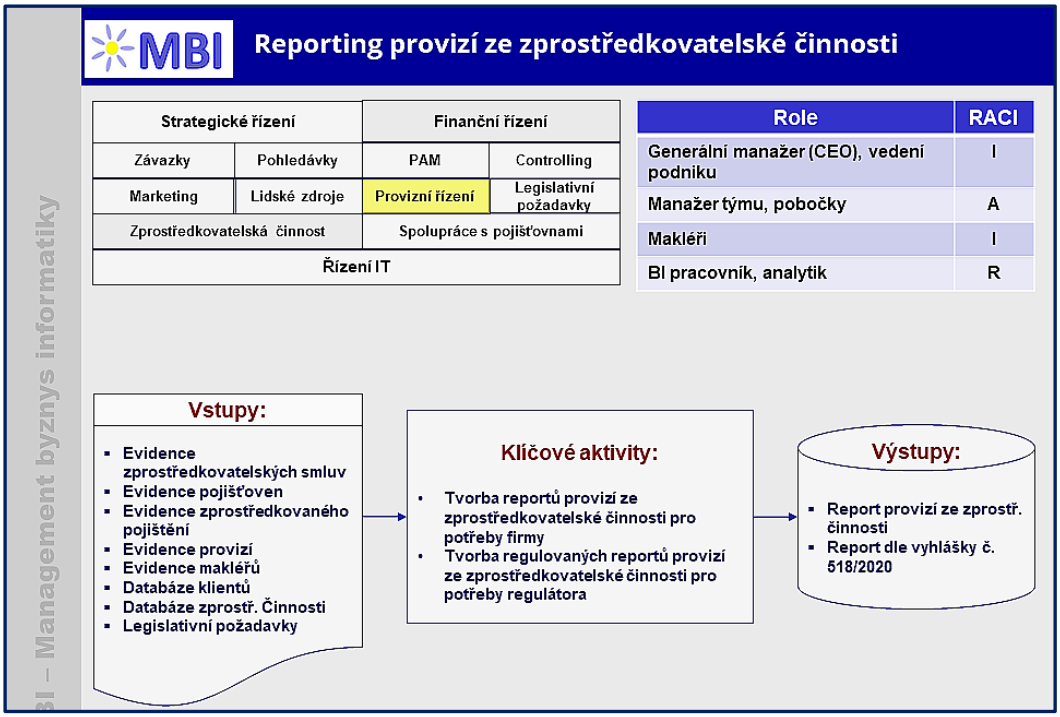
1. Tvorba návrhu objemu a způsobu vyplacení provizí.
2. Vyhodnocení a schválení provize všemi zúčastněnými stranami.
3. Uzavření zprostředkovatelské smlouvy.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti.

- ***Výstupní:*** Databáze zprostředkovatelské činnosti akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence zprostředkovatelských smluv akt.

## 10.3 Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti




**Obrázek 10-4 Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti**

***Klíčové aktivity:***

- Tvorba reportů provizí zprostředkovatelské činnosti pro potřeby firmy.
- Tvorba regulovaných reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby regulátora.

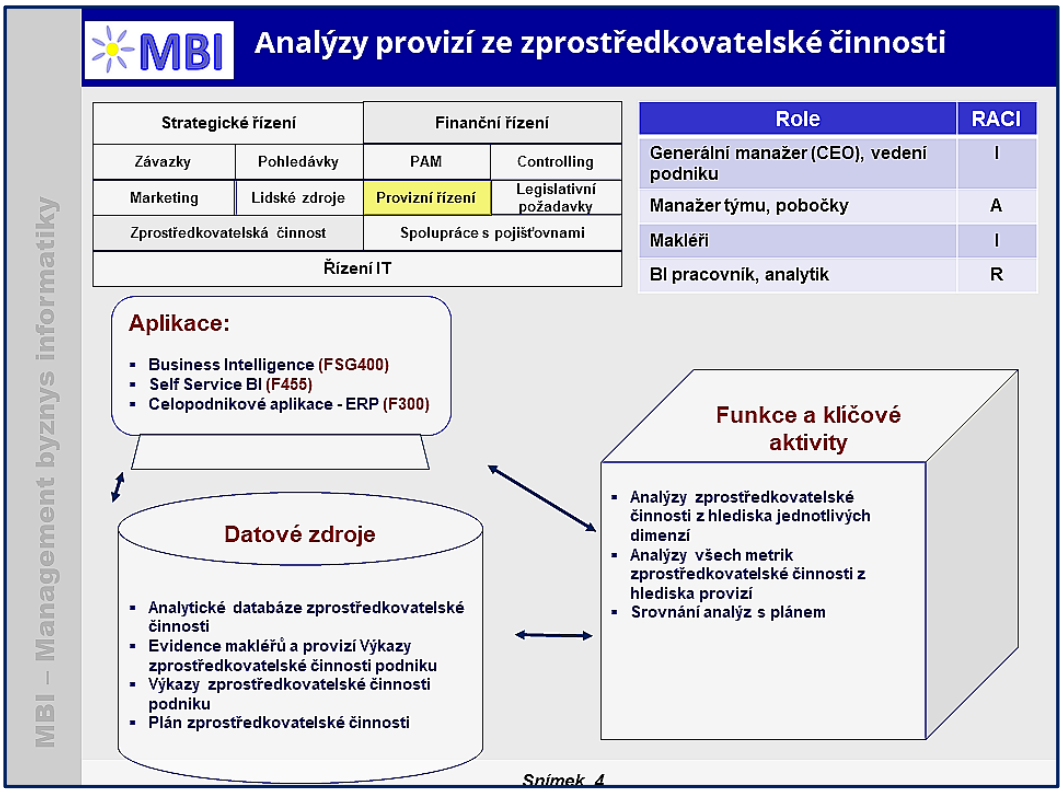
***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky.
- ***Výstupní:*** Report provizí ze zprostředkovatelské činnosti, Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence
- Self Service BI.
- Klientský systém.

## *10.4 Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje*




**Obrázek 10-5 Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti**

***Funkce a klíčové aktivity:***

- Analýzy zprostředkovatelské činnosti z hlediska jednotlivých dimenzí.
- Analýzy všech metrik zprostředkovatelské činnosti z hlediska provizí.
    - Počet aktuálně uzavřených smluv.
    - Objem provizí.
    - Výše podílu makléře z provize.
    - Průměrná provize.
    - Medián a modus provize.
- Srovnání analýz s plánem.

***Datové zdroje:***

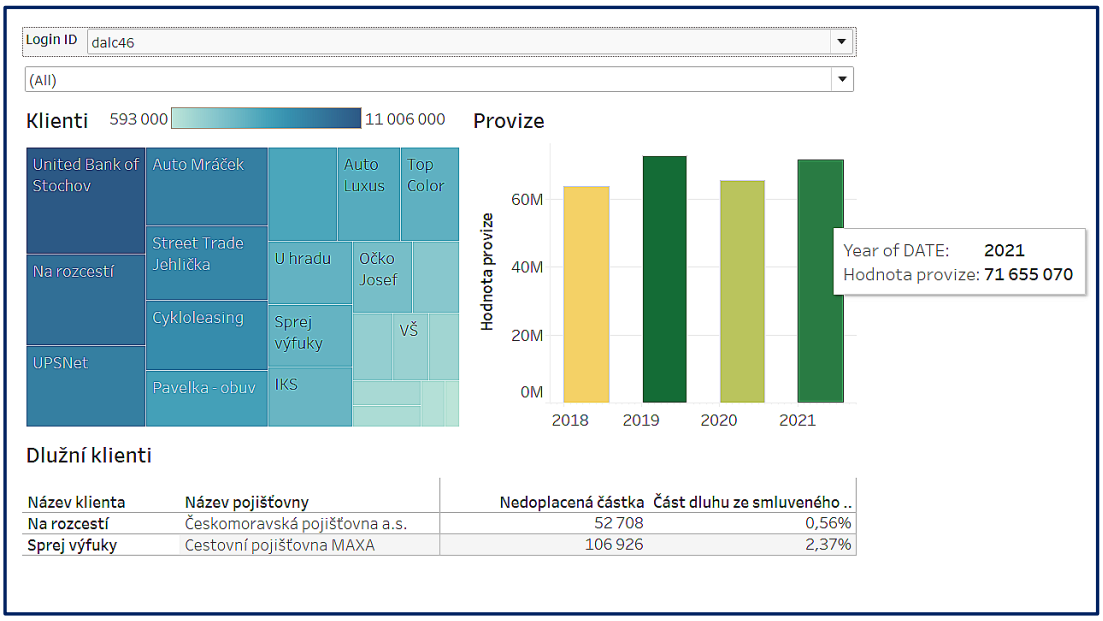
- Analytická databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Evidence makléřů a provizí.
- Výkazy zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

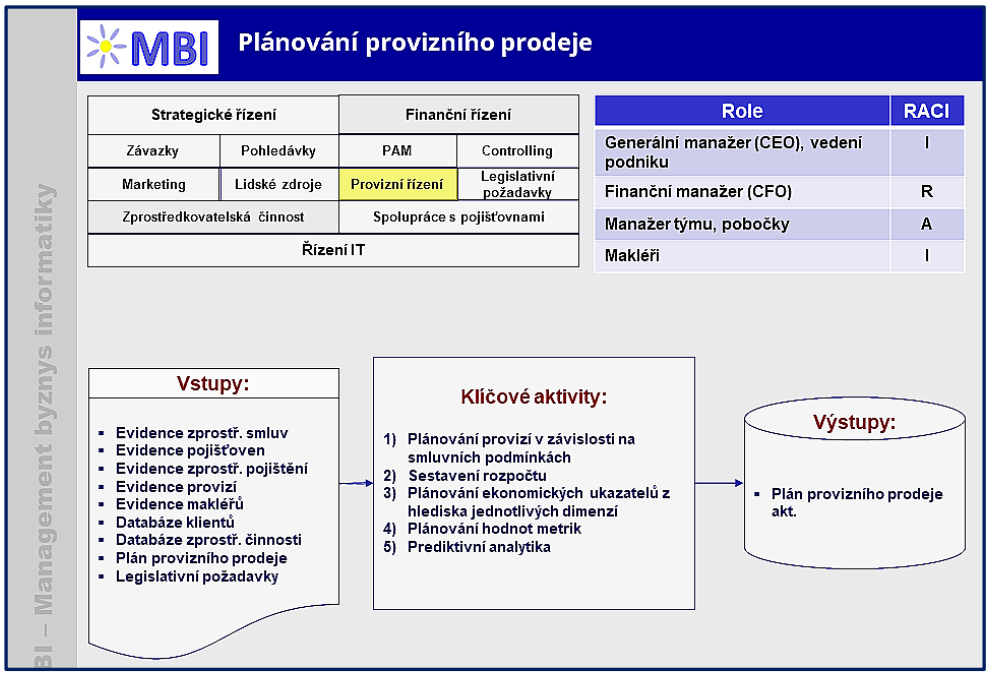
***Příklad 5: Stromová mapa klientů podle objemu smluveného pojištění***

Dashboard zobrazuje stromovou ***mapu klientů podle objemu smluveného pojištění*** a vpravo od tohoto prvku sloupcový ***graf vyjadřující provize v jednotlivých letech***. Při přejetí na část jednoho z vizuálu se zobrazí detailní data. Nakonec se zde nachází detailní ***tabulka dlužných klientů konkrétního makléře*** s atributy názvu klienta a pojišťovny a s hodnotou celkové nedoplacené částky a procenta zobrazující podíl mezi dluhem a celkovou hodnotou smluveného pojištění. Dashboard je možný filtrovat pomocí dimenze času, v tomto příkladě vstupují hodnoty ze všech období (rok 2018–2020), dále lze jako filtry využít stromovou mapu a sloupcový graf.




**Obrázek 10-6: Mapa klientů**

## 10.5 Plánování provizního prodeje




**Obrázek 10-7 Plánování provizního prodeje**

***Klíčové aktivity:***

1. Plánování provizí v závislosti na smluvních podmínkách.
2. Sestavení rozpočtu.
3. Plánování ekonomických ukazatelů z hlediska jednotlivých dimenzí.
4. Plánování hodnot metrik.
5. Prediktivní analytika.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní***: Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Plán provizního prodeje, Legislativní požadavky.
- ***Výstupní***: Plán provizního prodeje akt.

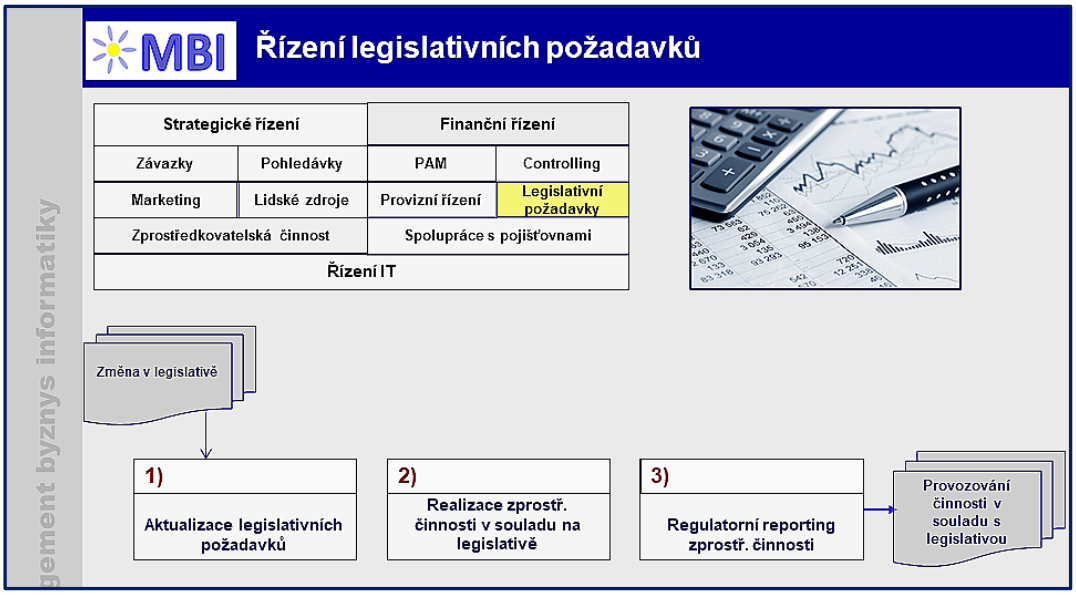
***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

# 11. Řízení legislativních požadavků

Z důvodu široké zákonné úpravy zprostředkovatelské činnosti je ***potřeba zajistit činnosti společnosti v souladu s legislativou ČR a EU*** a tomu přizpůsobit jednotlivé oblasti řízení a celou podnikovou strategii. Činnost samostatných zprostředkovatelů je upravena především ***zákonem č. 170/2018 Sb***., o distribuci pojištění a zajištění (ZDPZ).

V rámci oblasti řízení legislativních požadavků je potřeba nejen zajistit soulad s legislativou, ale také ***poskytovat podklady a analýzy regulátorovi, tj. ČNB***, nebo pro případ externího auditu. Hlavním podkladem pro kontrolu ČNB je již zmíněný výkaz, dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb“. ***Přehled úloh*** řízení legislativních požadavků dokumentuje Obrázek 11-1.




**Obrázek 11-1 Řízení legislativních požadavků**

***Přehled úloh:***

- ***Evidence:*** Aktualizace legislativních požadavků.
- ***Transakce:*** Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu na legislativě.
- ***Reporting:*** Regulatorní reporting zprostředkovatelské činnosti.

***Metriky úloh:***

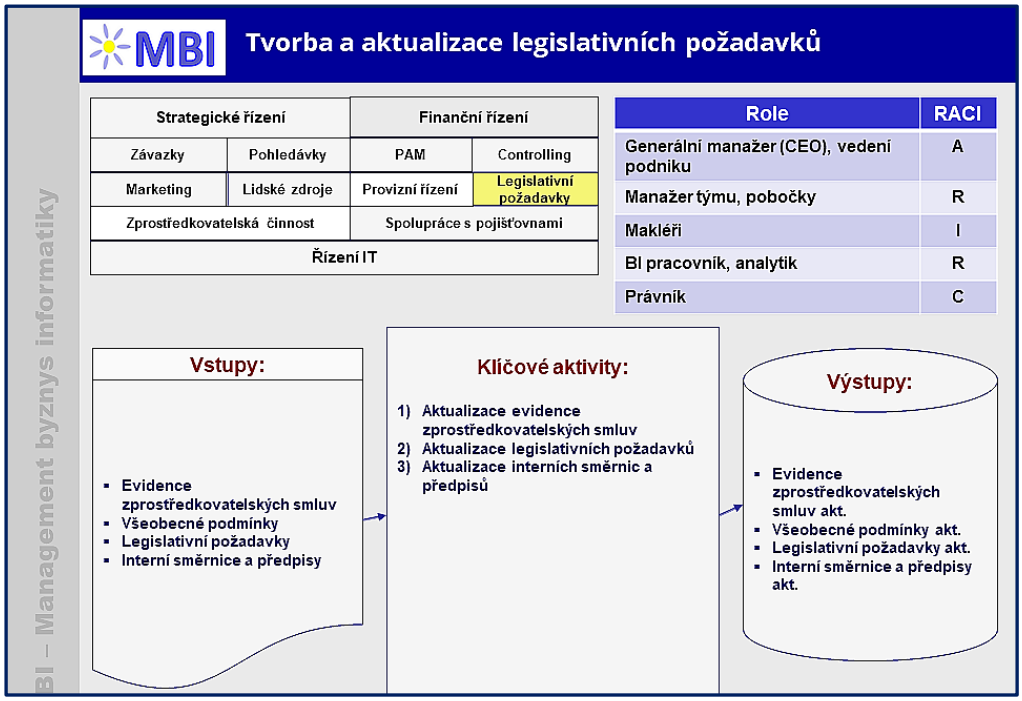
- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

***Dokumenty:***

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.

- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

## 11.1 Tvorba a aktualizace legislativních požadavků




**Obrázek 11-2 Tvorba a aktualizace legislativních požadavků**

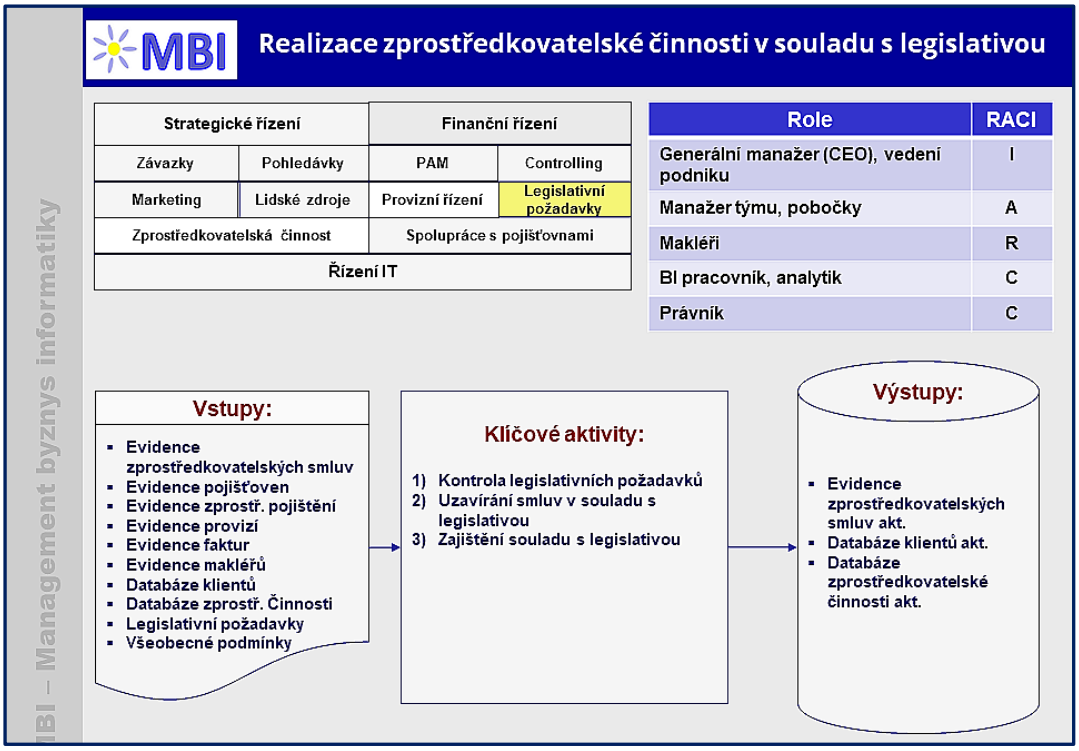
***Klíčové aktivity:***

1. Aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv.
2. Aktualizace legislativních požadavků.
3. Aktualizace interních směrnic a předpisů.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv, Všeobecné podmínky, Legislativní požadavky, Interní směrnice a předpisy.
- ***Výstupní:*** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Všeobecné podmínky akt., Legislativní požadavky akt., Interní směrnice a předpisy akt.

## 11.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu na legislativě




**Obrázek 11-3 Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu s legislativou**

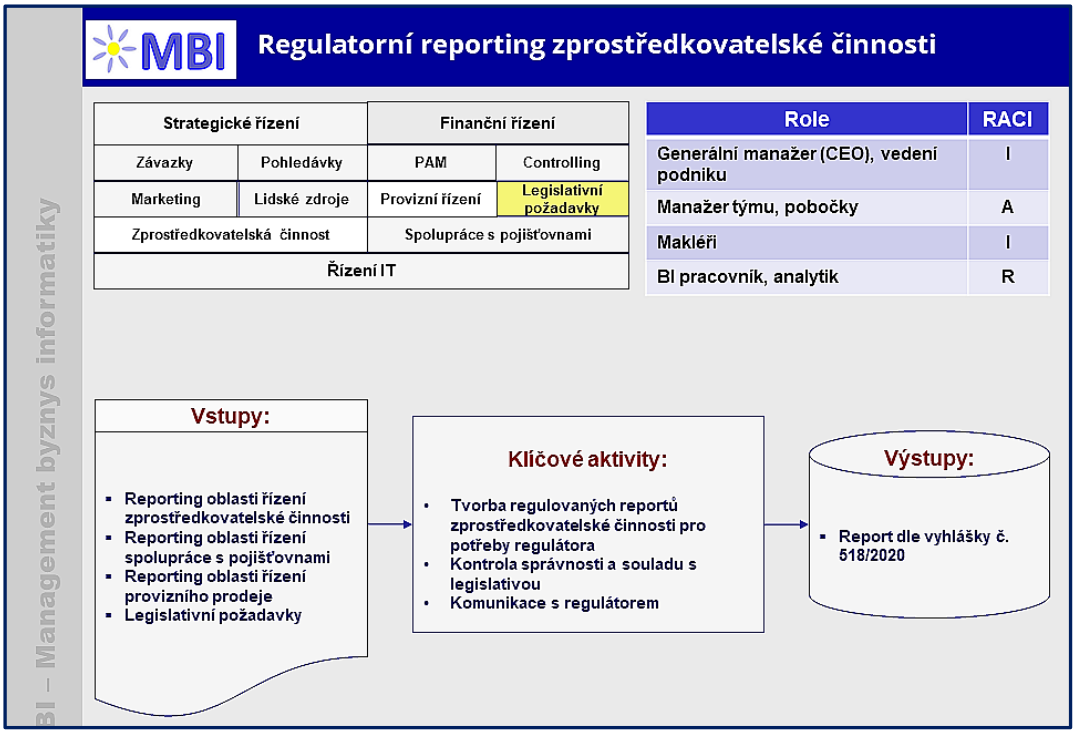
***Klíčové aktivity:***

1. Kontrola legislativních požadavků.
2. Uzavírání smluv v souladu s legislativou.
3. Zajištění souladu s legislativou.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní***: Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky, Všeobecné podmínky.
- ***Výstupní:*** Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt., Evidence zprostředkovatelských smluv akt.

## 11.3 Regulatorní reporting zprostředkovatelské činnosti




**Obrázek 11-4 Regulatorní reporting zprostředkovatelské činnosti**

***Klíčové aktivity:***

- Tvorba regulovaných reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby regulátora.
- Kontrola správnosti a souladu s legislativou.
- Komunikace s regulátorem.

***Dokumenty:***

- ***Vstupní:*** Reporting oblasti řízení zprostředkovatelské činnosti, Reporting oblasti řízení spolupráce s pojišťovnami, Reporting oblasti řízení provizního prodeje, Legislativní požadavky
- ***Výstupní:*** Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb

***Aplikace:***

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence
- Self Service BI.
- Informační systém SDAT.

# 12. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení pojišťovací společnosti se zaměřením na řízení zprostředkovatelů. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) ***je cílem presentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika,*** případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „*analytická znalost obsahu*“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a ***objasnění principů analýzy*** orientované na firemní obsah, pak díl II presentoval ***základní obsah jednotlivých oblastí*** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě ***v prostředí pojišťovacích společností***.

Je zcela zřejmé, že ***text dílu II*** vytváří ***základ*** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke ***zvyšování kvality a výkonu*** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

## 13. Zdroje

BRUCKNER, Tomáš, Jiří VOŘÍŠEK a Alena BUCHALCEVOVÁ, 2012. *Tvorba informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-7902-7.

ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2021. Vývoj pojistného trhu v 1. Q 2021. *Vývoj pojistného trhu v 1. Q 2021* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.cap.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/23-statistiky-a-analyzy/104813-vyvoj-pojistneho-trhu-v-1-q-2021

ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2022a. O nás. *Česká asociace pojišťoven* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: https://cap.cz/o-nas

ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2022b. Vývoj pojistného trhu v roce 2021: Růst trhu o 4,4 % zejména díky neživotnímu pojištění. Nárůst škod je v pojištění majetku. *Vývoj pojistného trhu v roce 2021: Růst trhu o 4,4 % zejména díky neživotnímu pojištění. Nárůst škod je v pojištění majetku* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.cap.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/104867-vyvoj-pojistneho-trhu-v-roce-2021-rust-trhu-o-4-4-zejmena-diky-nezivotnimu-pojisteni-narust-skod-je-v-pojisteni-majetku

ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2022c. Zprostředkovatelé. *Česká asociace pojišťoven* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.cap.cz/zprostredkovatele

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2022. Regulace a dohled nad pojišťovnami a zajišťovnami. *Česká národní banka* [online] [vid. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/postaveni-dohledu/regulace-a-dohled-nad-pojistovnami-a-zajistovnami/

ČNB, 2022. *Výkaznictví zprostředkovatelů finančních služeb vůči České národní bance* [online] [vid. 2022-03-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/informacni-povinnosti/vykaznictvi-zprostredkovatelu-financnich-sluzeb-vuci-ceske-narodni-bance/

E15, [b.r.]. *Investiční výhledy 2022: Jak se bude vyvíjet ekonomika a kapitálové trhy?* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.e15.cz/investice/investicni-vyhledy-2022-jak-se-bude-vyvijet-ekonomika-a-kapitalove-trhy-1386978

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2615-1.

GDPR.CZ, 2022. Co je GDPR? *GDPR.cz* [online] [vid. 2022-03-27]. Dostupné z: https://www.gdpr.cz/gdpr/

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0954-8.

LABERGE, Robert, 2012. *Datové sklady: agilní metody a business intelligence*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3729-1.

LACKO, Luboslav, 2009. *Business Intelligence v SQL Serveru 2008: reportovací, analytické a další datové služby*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2887-9.

LUDRINSKÁ, Jaroslava, 2021. *Aktuální trendy v business intelligence aplikacích k roku 2021*. 2021. B.m.: Vysoká škola ekonomická v Praze.

MAJEROVÁ, Markéta. Analýza a návrh Business Intelligence řešení pro cestovní kancelář Mayer & Crocus. Praha, 2021. Vedoucí práce Jan Pour.

MBI, 2020a. *Řízení IT ekonomiky (DO300)* [online]. 2020. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO300_cs.pdf

MBI, 2020b. *Řízení provozu IT (DO700)* [online]. 2020. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO700_cs.pdf

MBI, 2020c. *Strategické řízení IT (DO090)* [online]. 2020. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO090_cs.pdf

MBI, 2021a. *Controlling (TGQ090)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ090_cs.pdf

MBI, 2021b. *Finanční řízení firmy (TGQ050)* [online]. 2021. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ050_cs.pdf

MBI, 2021c. *MBI - Management Byznys Informatiky* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/

MBI, 2021d. *Řízení energií (TGQ450)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ450_cs.pdf

MBI, 2021e. *Řízení lidských zdrojů (TGQ250)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ250_cs.pdf

MBI, 2021f. *Řízení majetku podniku (TGQ300)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ300_cs.pdf

MBI, 2021g. *Řízení marketingu podniku (TGQ350)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ350_cs.pdf

MBI, 2021h. *Řízení nákupu (TGQ150)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ150_cs.pdf

MBI, 2021i. *Řízení pohledávek (TGQ070)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ070_cs.pdf

MBI, 2021j. *Řízení práce a mezd (TGQ080)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ080_cs.pdf

MBI, 2021k. *Řízení závazků (TGQ060)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ060_cs.pdf

MBI, 2021l. *Strategické řízení firmy (TGQ000)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ000_cs.pdf

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. Pojistný trh v České republice. *Ministerstvo financí České republiky* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/pojistovnictvi/pojistny-trh-v-ceske-republice

NOVÁ EKONOMIKA, 2022a. Trend Odpovědné veřejné zadávání. *Nová ekonomika* [online] [vid. 2022-03-05]. Dostupné z: http://nova-ekonomika.cz/trend/odpovedneverejnezadavani/

NOVÁ EKONOMIKA, 2022b. Trendy. *Nová ekonomika* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: http://nova-ekonomika.cz/trendy/

WIKIPEDIE, 2021. *Průmysl 4.0* [online]. [vid. 2022-03-05]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Pr%C5%AFmysl_4.0&oldid=20360751

ZACH, Michal. Řízení a informační systém hotelů. Praha, 2021. Vedoucí práce Jan Pour.

Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance. In: Sbírka zákonů. 1. 1. 1993. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. In: Sbírka zákonů. 16. 8. 2018. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. In: Sbírka zákonů. 22. 7. 2009. ISSN 1211-1244.