



cutting through complexity™

Zarządzanie ryzykiem nadużyć w zakładach ubezpieczeń

Seminarium Podkomisji ds. Audytu i Kontroli Wewnętrznej
Polskiej Izby Ubezpieczeń

21 maja 2015
Agnieszka Gawrońska-Malec
Marcin Izbicki
Zbigniew Czyżewski



cutting through complexity™

Czego możemy nauczyć się od innych krajów CEE w zakresie zarządzania ryzykiem nadużyć?

Seminarium Podkomisji ds. Audytu i Kontroli Wewnętrznej
Polskiej Izby Ubezpieczeń

21 maja 2015
Agnieszka Gawrońska-Malec
Marcin Izbicki



1 Wprowadzenie

2 Czym jest ankieta FMSAT?

3 Zasięg naszego badania w obszarze CEE

4 Jak wypada Polska na tle innych krajów?

5 Szczegółowe wyniki branży ubezpieczeniowej



1

Wprowadzenie

2

Czym jest ankieta FMSAT?

3

Zasięg naszego badania w obszarze CEE

4

Jak wypada Polska na tle innych krajów?

5

Szczegółowe wyniki branży ubezpieczeniowej



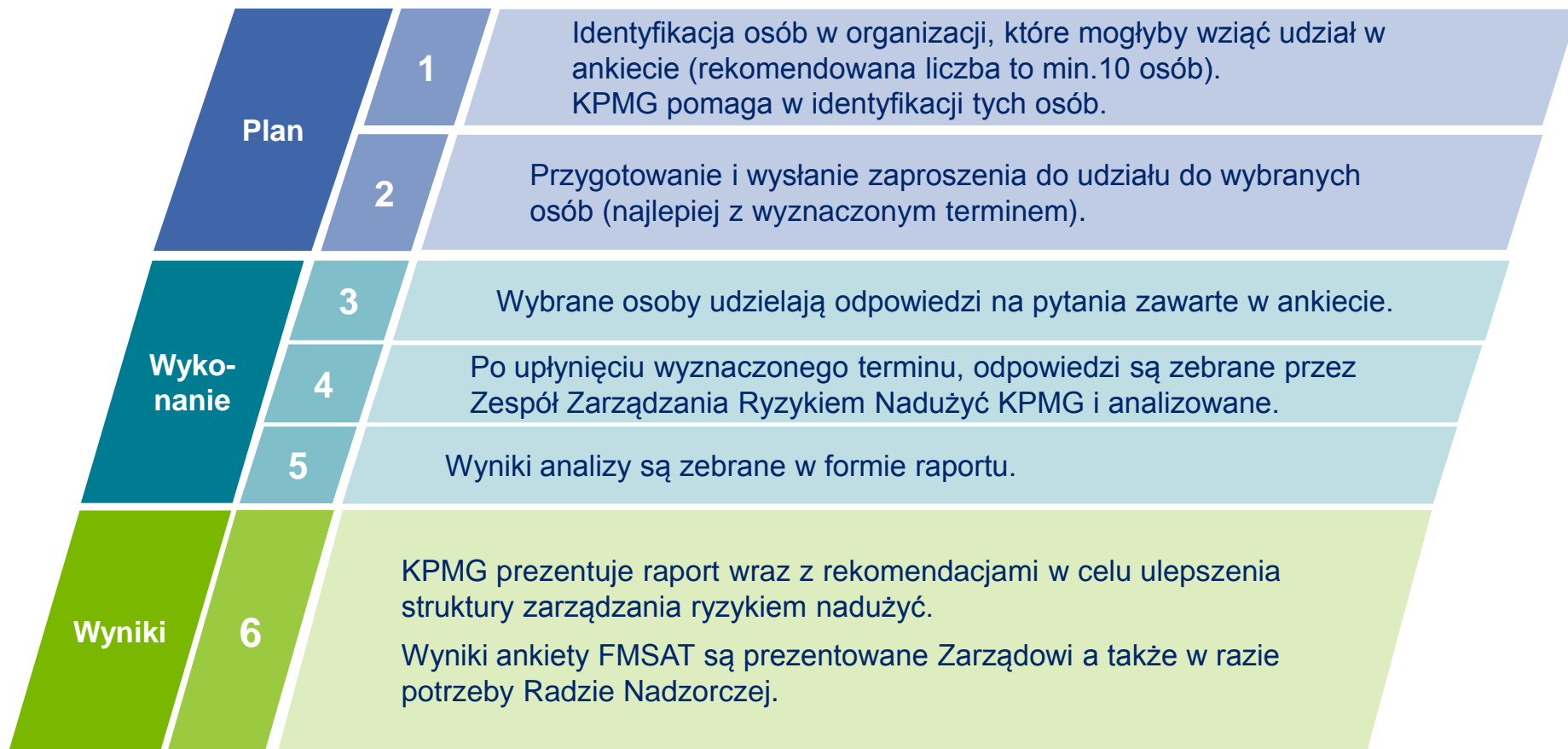
FMSAT

– Fraud Risk Management
Strategy Assessment Tool

jest kwestionariuszem dotyczącym sposobu zarządzania ryzykiem nadużyć w przedsiębiorstwie, dostępnym on-line, który pomaga w przeprowadzeniu przeglądu i oceny środowiska kontroli zapobiegających nadużyciom.



Jak FMSAT wygląda w praktyce?



Jak FMSAT wygląda w praktyce?

Prezentacja graficzna ocen



Odpowiedź **zdecydowanie pozytywna** na pytanie dotyczące Strategii Zarządzania Ryzykiem Nadużyć



Odpowiedź **raczej pozytywna** na pytanie dotyczące Strategii Zarządzania Ryzykiem Nadużyć



Odpowiedź **raczej negatywna** na pytanie dotyczące Strategii Zarządzania Ryzykiem Nadużyć



Odpowiedź **zdecydowanie negatywna** na pytanie dotyczące Strategii Zarządzania Ryzykiem Nadużyć

Jak FMSAT wygląda w praktyce?

Obejmuje swoim zakresem ocenę mechanizmów prewencyjnych, desygnowanych do zapobiegania wystąpienia ryzyka nadużyć.

Obejmuje swoim zakresem ocenę mechanizmów detekcyjnych, ukierunkowanych na wykrywanie nadużyć.

Wyniki poszczególnych respondentów agregowane są w jednym wykresie przedstawiającym rezultat odpowiedzi.

Ocena mechanizmów zapobiegających nadużyciom

Grupa 1 – Polityka i budowanie świadomości etycznej pracowników

Grupa 2 – Polityka dotycząca nadużyć i budowanie świadomości pracowników

Grupa 3 – Weryfikacja informacji dotyczących kontrahentów

Grupa 4 – Weryfikacja informacji dotyczących pracowników

Grupa 5 – Proces bieżącej kontroli

Przykładowe wyniki dla pytań z Grupy 1

	Response 1	Response 2	Response 3	Response 4	Response 5	Consolidated
1. Clear ethics policy	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2. Frequency of ethics training and awareness	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
3. Senior management demonstrating ethical expectations	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green
4. Junior employees contravening ethical expectations	Red	Orange	Orange	Yellow	Red	Red

Ocena mechanizmów wykrywania i reakcji na nadużycia

Grupa 6 - Analiza danych

Grupa 7 - Proces zgłaszania nadużyć

Grupa 8 - Reakcja kadry zarządzającej

Grupa 9 – Analiza zaistniałych incydentów

Przykładowe wyniki dla pytań z Grupy 7

	Response 1	Response 2	Response 3	Response 4	Response 5	Consolidated
1. Awareness of governance trend for implementation of whistleblowing	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2. Formal whistleblowing policy in place	Green	Green	Red	Green	Green	Green
3. Whistleblowing mechanism publicised	Green	Green	Red	Green	Green	Green
4. Whistleblowing line in place	Green	Green	Green	Green	Green	Green
5. Whistleblowing line managed by external service provider	Green	Green	Red	Red	Green	Yellow

Jak skonstruowany jest raport?



- Wyniki ankiety FMSAT są prezentowane w **formie sumarycznej** oraz poparte intuicyjnymi **wykresami**, które pomagają uwydatnić luki w praktykach organizacji oraz w identyfikacji obszarów ryzyka.
.....
- Raport ten **pomaga w ocenie kontroli** istniejących w firmie zaprojektowanych w celu minimalizacji ryzyka nadużyć w sposób efektywny.
.....
- Pytania w ankiecie **pomagają kadrze kierowniczej ocenić sposób zarządzania ryzykiem nadużyć**, komunikację kierownictwa do pracowników na temat postaw etycznych (tzw. przykład z góry), jak również procesy w organizacji służące wykrywaniu i odpowiedzi na ryzyko nadużyć w firmie.
.....
- Dodatkowo w ankiecie znajdują się pytania na temat kontroli dotyczących ryzyka nadużyć, takich jak weryfikacja **kandydatów do pracy i nowych dostawców, możliwości raportowania nadużyć oraz bezpieczeństwa danych**.

Jakie korzyści niesie ze sobą FMSAT?



Pozwala klientowi na uzyskanie **wstępnej oceny kontroli** związanych z ryzykiem nadużyć.



Wskazuje na luki w systemie zarządzania ryzykiem nadużyć w organizacji i rekomenduje przyszłe działania w kierunku ich likwidacji.



Pomaga firmie w **wypracowaniu podejścia** do kontroli związanych z ryzykiem nadużyć w kontekście dobrych praktyk.





1 Wprowadzenie

2 Czym jest ankieta FMSAT?

3 **Zasięg naszego badania w obszarze CEE**

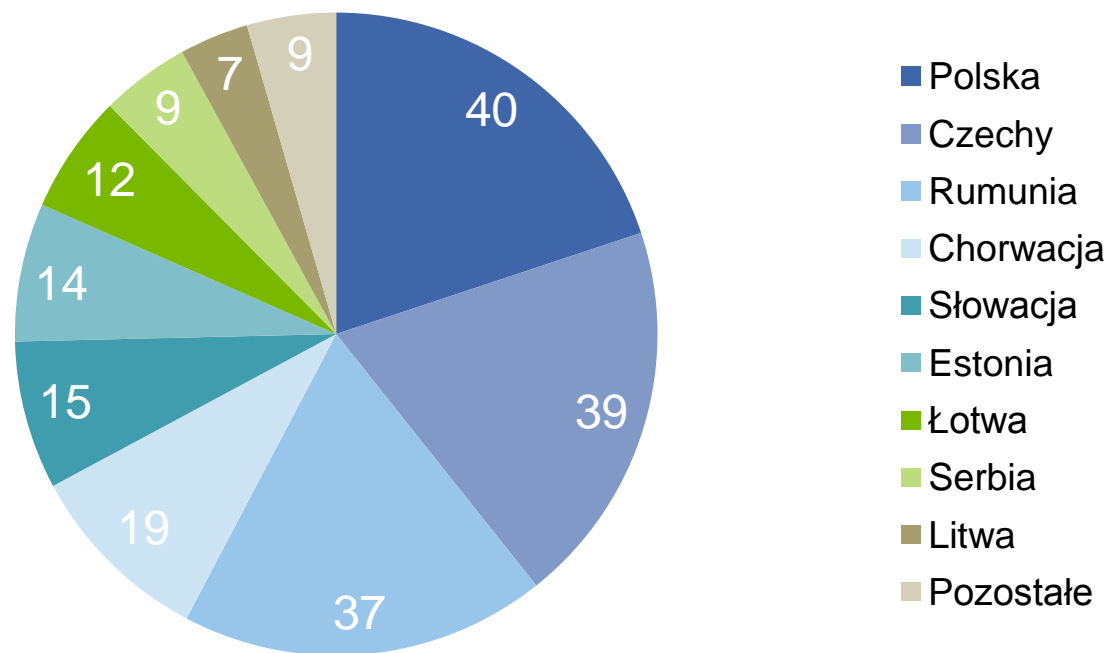
4 Jak wypada Polska na tle innych krajów?

5 Szczegółowe wyniki branży ubezpieczeniowej

Zasięg naszego badania w obszarze CEE

Liczba ankiet FMSAT wypełnionych w poszczególnych krajach CEE 2013, 2014 i 2015*

*2015 rok obejmuje dane do 30 kwietnia

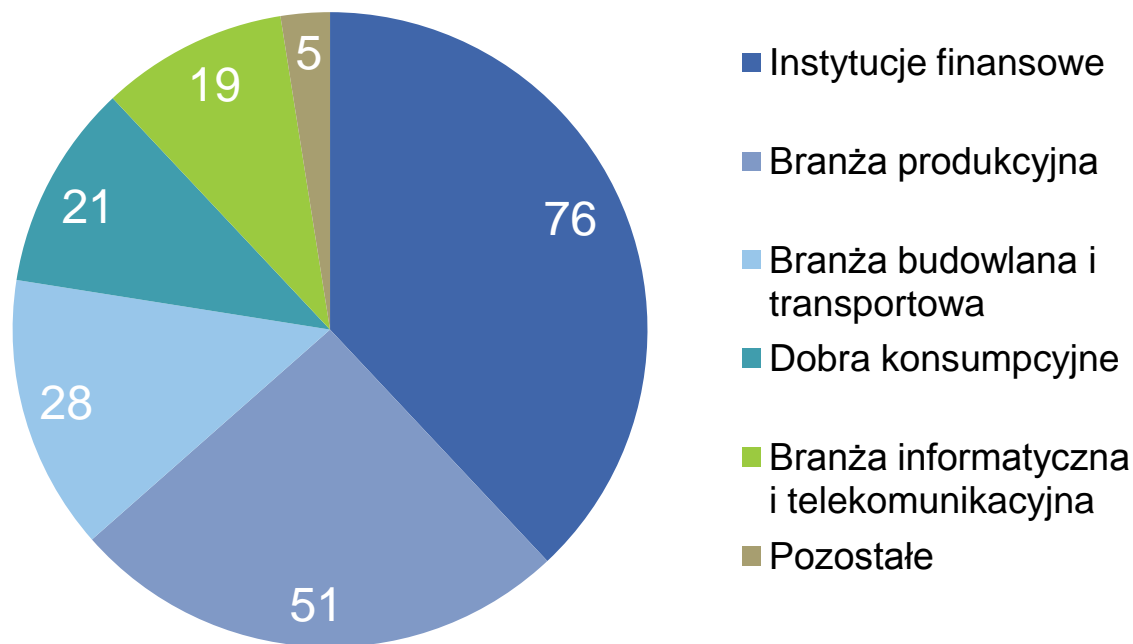


Źródło: Zestawienie zbiorcze dotyczące ankiet FMSAT przeprowadzonych w 12 krajach CEE.

Zasięg naszego badania w obszarze CEE

Liczba ankiet FMSAT z poszczególnych sektorów gospodarki 2013, 2014 i 2015*

*2015 rok obejmuje dane do 30 kwietnia



Źródło: Zestawienie zbiorcze dotyczące ankiet FMSAT przeprowadzonych w 12 krajach CEE.



1 Wprowadzenie

2 Czym jest ankieta FMSAT?

3 Zasięg naszego badania w obszarze CEE

4 Jak wypada Polska na tle innych krajów?

5 Szczegółowe wyniki branży ubezpieczeniowej

Jak wypada Polska na tle innych krajów?

Obszary	POLSKA	Czechy	Rumunia	Estonia	Chorwacja	Słowacja	Łotwa	Serbia	Litwa	Węgry	Bułgaria
Zapobieganie	Orange	Orange	Yellow	Orange	Orange	Yellow	Orange	Yellow	Orange	Orange	Yellow
Wykrywanie	Orange	Orange	Yellow	Red	Orange	Yellow	Orange	Yellow	Red	Yellow	Green
Reagowanie	Red	Red	Yellow	Red	Orange	Orange	Red	Orange	Red	Orange	Yellow

Relatywnie dobra ocena firm biorących udział w ankiecie w Rumunii wynika z faktu, że większość spółek pochodziła z regulowanego sektora finansowego.



1 Wprowadzenie

2 Czym jest ankieta FMSAT?

3 Zasięg naszego badania w obszarze CEE

4 Jak wypada Polska na tle innych krajów?

5 Szczegółowe wyniki branży ubezpieczeniowej

Zasady etyki i świadomość obowiązujących standardów

	Banki	Instytucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Pisemna polityka, która w jasny sposób określa standardy etyczne, które powinny być przestrzegane przez pracowników				
Jak często polityka jest formalnie komunikowana pracownikom				
Jak często pracownicy wyższego szczebla demonstrują zachowania zgodne ze standardami etycznymi obowiązującymi w organizacji?				
Jak często pracownicy niższego szczebla demonstrują zachowania zgodne ze standardami etycznymi obowiązującymi w organizacji?				

O ile wszystkie ww. branże posiadają formalne polityki etyczne, o tyle już nie wszystkie komunikują politykę wystarczająco często.

Weryfikacja kontrahentów

	Banki	Instytucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Częstotliwość weryfikacji kontrahentów pod względem potencjalnego konfliktu interesów	Green	Orange	Orange	Orange
Czy Państwa organizacja przeprowadza ocenę ryzyka reputacyjnego, prawnego i finansowego przed nawiązaniem współpracy z osobami/podmiotami trzecimi?	Green	Green	Green	Green
Czy proces tej oceny jest udokumentowany?	Green	Orange	Yellow	Orange

Weryfikacja kontrahentów nie jest przeprowadzana regularnie. Wyniki weryfikacji często nie są dokumentowane.

Weryfikacja kandydatów do pracy

	Banki	Instytucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Weryfikacja kandydatów do pracy				
Pisemna polityka regulująca zasady i zakres weryfikacji				

W polskich warunkach niektóre elementy weryfikacji przeszłości kandydatów nie są możliwe. Brak określonych zasad przeprowadzania tego typu weryfikacji może wiązać się z ryzykiem dla zakładów ubezpieczeń.

Bieżący monitoring ryzyka

	Banki	Instytucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Jak często w Państwa organizacji przeprowadzana jest ocena ryzyka nadużyć?				
Formalny monitoring efektywności mechanizmów kontrolnych zidentyfikowanych w ramach oceny ryzyka nadużyć				
Rejestr ryzyk				

Regularna ocena ryzyk i bieżący monitoring to obszary, w których firmy spoza sektora finansowego mogą się jeszcze rozwinąć.

Analiza danych

	Banki	Institucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Proaktywna analiza danych w celu zidentyfikowania przesłanek o nadużyciu lub nieprawidłowości w istniejących systemach	Green	Green	Yellow	Yellow
Analiza danych ex post, czyli po wykryciu nadużycia	Green	Green	Yellow	Green
Czy uważają Państwo, że używane przez Państwa organizację automatyczne kontrole systemowe są efektywne w wykrywaniu nieprawidłowości?	Green	Yellow	Green	Yellow

Proaktywna analiza danych to domena instytucji finansowych. Jednak ich skuteczność powinna być okresowo weryfikowana w celu dokonania ewentualnych usprawnień.

Anonimowe raportowanie nadużyć (whistleblowing)

	Banki	Instytucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Świadomość międzynarodowych trendów w obszarze anonimowego raportowania nadużyć	Green	Green	Yellow	Yellow
Formalna polityka związana z anonimowym raportowaniem	Green	Yellow	Green	Yellow
Anonimowy mechanizm raportowania działań sprzecznych z etyką	Green	Green	Yellow	Yellow

Większość respondentów deklarowała, że system anonimowego raportowania jest prowadzony wewnętrznie, bez pomocy dostawców zewnętrznych.

Szczegółowe wyniki branży ubezpieczeniowej - reakcja

Postępowanie w razie wystąpienia nieprawidłowości

	Banki	Instytucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Procedura opisująca sposób zabezpieczenia urządzeń elektronicznych w sytuacji wykrycia nadużycia	Green	Orange	Yellow	Orange
Dedykowana funkcja lub jednostka, która to byłaby odpowiedzialna za podejmowanie wszystkich decyzji związanych z zabezpieczaniem dowodów i rozpoczęciem audytu dochodzeniowego	Green	Green	Yellow	Yellow
Niezapowiedziane audyty odnośnie nadużyć w konkretnych obszarach działalności w celu zidentyfikowania przesłanek o nadużyciach	Green	Green	Yellow	Orange

Sfera zabezpieczania dowodów elektronicznych wydaje się być niedoceniana wśród respondentów.

Analizy po wykryciu nadużycia

	Banki	Instytucje ubezpieczeniowe	Firmy leasingowe	Wszystkie branże
Formalny przegląd kontroli po wykryciu nadużycia w danym obszarze w celu ponownej oceny efektywności istniejących kontroli	Green	Green	Green	Yellow
Analiza trendów nadużyć i plan działań naprawczych	Green	Yellow	Green	Orange
Częstotliwość przeprowadzania analizy trendów	Orange	Orange	Orange	Orange

Instytucje finansowe stawiane są za wzór pod względem przeglądów po wystąpieniu nadużyć.



cutting through complexity™

© 2015 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative (“KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kontakt:



Agnieszka Gawrońska-Malec

Dyrektor
RC Forensic

T: +48 664 718 836
agawronska-malec@kpmg.pl



Marcin Izbicki

Manager
RC Forensic

T: +48 664 718 617
mizbicki@kpmg.pl



cutting through complexity™

Przestępcze trendy – studium przypadku

Seminarium Podkomisji ds. Audytu i Kontroli Wewnętrznej
Polskiej Izby Ubezpieczeń

21 maja 2015
Agnieszka Gawrońska-Malec
Zbigniew Czyżewski

Konstrukcja schematu

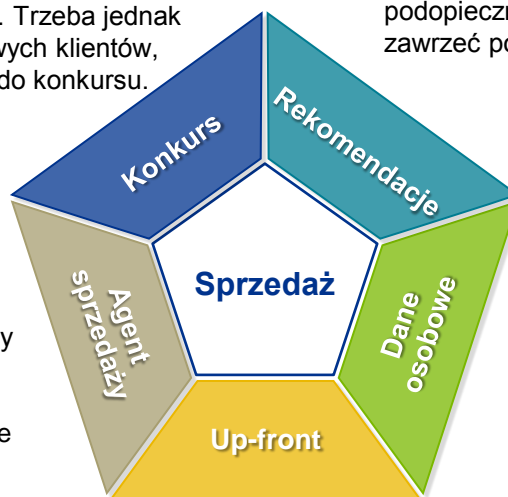
Wraz z rozwojem rynku i zmianami regulacyjnymi następuje ciągły rozwój metod sprzedażowych a co za tym idzie pojawiają się zagrożenia dotychczas niespotykane.

Presja na wynik powoduje 'przymykanie oczu' lub wzrost zaufania do nowych metod ukierunkowanych na 'szybki zysk'.

W celu zainteresowania potencjalnych klientów pośrednik organizuje konkurs na temat nowych produktów ubezpieczeniowych. Każdy uczestnik bierze udział w prezentacji na temat produktu, która kończy się quizem. Nagrody kierowane są do wszystkich osób, które udzielią prawidłowych odpowiedzi. Nagrodą jest opłacenie jednej składki polisy ubezpieczeniowej. Trzeba jednak wskazać listę potencjalnych nowych klientów, którzy zapraszani są następnie do konkursu.

Nowa firma, ale znana osoba w branży. Zazwyczaj były pracownik firmy ubezpieczeniowej lub dużej firmy zajmującej się doradztwem inwestycyjnym. W wielu przypadkach adoptuje zachodnie modele sprzedaży typu Multi Level Marketing, sprawdzone i wiarygodne na rynkach rozwiniętych.

Pracownicy/konsultanci pośrednika działają i są wynagradzani na zasadzie rekomendacji. Ich wynagrodzenie zależy nie tylko od ilości klientów włączonych do programu, ale również otrzymują oni prowizję od produktów sprzedanych przez swoich podopiecznych. Sami również muszą zawrzeć polisę.



W celu zdobycia nowych klientów pośrednik ubezpieczeniowy założył agencję pośrednictwa pracy. Warunkiem koniecznym aby klient mógł ubiegać się o uczestnictwo w programie agencji, było zawarcie umowy ubezpieczenia. Składki docelowo miały być płacone przez przyszłego pracodawcę.

Pośrednik sprzedaje produkty za które otrzymuje wynagrodzenie z góry tzw. up-front commission. Wynagrodzenie zazwyczaj stanowi równowartość urocznionej składki i wypłacane jest po wpłacie pierwszej składki przez ubezpieczonego.

Łączna strata/kwota narażona na ryzyko ze strony towarzystw ubezpieczeniowych (na podstawie kilku projektów z ostatnich miesięcy) wyniosła ponad 20 mln złotych.

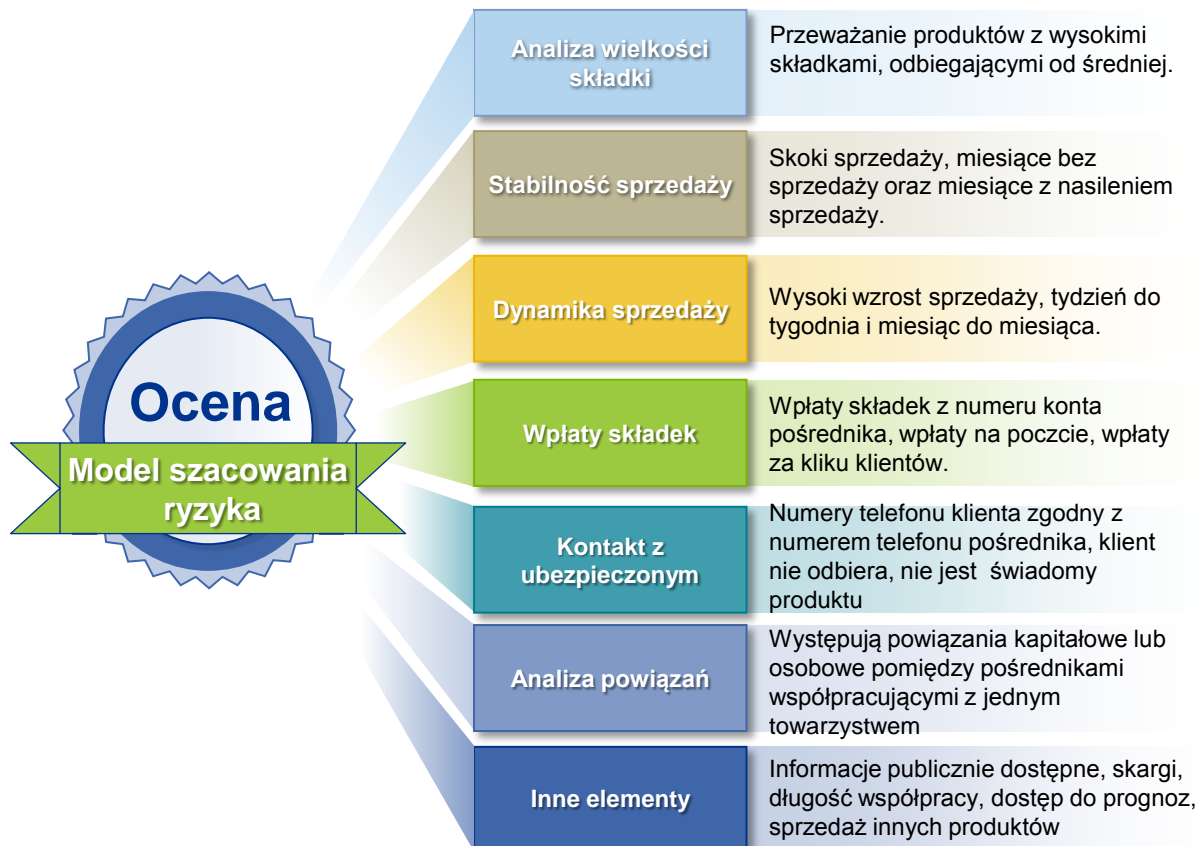
Niestety strata jest głównym elementem wspólnym charakteryzującym analizowane przypadki. Inne wspólne elementy powinny posłużyć jako wskaźniki do stworzenia modelu prewencyjnego.

Elementy wspólne

	Wynagrodzenie płacone z góry		Nowa firma – osoba działająca na rynku
	Duża dynamika sprzedaży		Stosunkowo wysoki udział reklamacji
	Utrudniony kontakt z ubezpieczonym		W wielu przypadkach wpłata tylko pierwszej składki
	Wpłaty przez pośredników za kilku ubezpieczonych		Powiązania kapitałowe i osobowe pośredników
	Nieprawidłowe dane ubezpieczonych		Falszowanie podpisów ubezpieczonych na wniosku
	Agent dostarcza niepełnych informacji klientowi		
	Upadek polisy z powodu nieopłacania składki		

Przykładowe narzędzie zapobiegawcze

Wprowadzenie ciągłej oceny portfela i systematyczny monitoring produkcji



Kluczowe czynniki sukcesu w walce z zagrożeniem

- Czas! Właściwe raportowanie, wymiana informacji między departamentami, szybka reakcja
- Ciągły monitoring niezależnie od historii współpracy i znajomości agenta
- Odpowiednio skonstruowana umowa o współpracy, uwzględnienie możliwości wstrzymania wypłaty prowizji
- Skuteczne Call Center. Dla wybranych przypadków kontakt ze wszystkimi klientami
- Odpowiednio skonstruowany model analityczny wspierający decyzję ekspercką
- Znajomość partnera biznesowego, sieci powiązań



cutting through complexity™

© 2015 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative (“KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kontakt:



Agnieszka Gawrońska-Malec

Dyrektor
RC Forensic

T: +48 664 718 836
agawronska-malec@kpmg.pl



Zbigniew Czyżewski

Manager
RC Forensic

T: +48 509 413 383
zczyzewski@kpmg.pl