

**Rola audytu wewnętrznego
w outsourcingu.**

**Audyt i funkcja compliance
w świetle nowych wymogów
wyłącalności – Solvency II**

Seminarium organizowane przez Polską Izbę Ubezpieczeń
we współpracy z Deloitte

Warszawa, 18 września 2012 r.

Agenda

- 09:00–09:30** Rejestracja gości, kawa powitalna
- 09:30–09:40** Powitanie i wprowadzenie
Marcin Łuczyński – Członek Zarządu Polskiej Izby Ubezpieczeń
- 09:40–11:00** Dyrektywa Solwency II
Przedstawienie stanu bieżącego. Wprowadzenie do wymogów z zakresu outsourcingu oraz compliance
Renata Onisk, Mariusz Warych – Deloitte
- 11:00–11:30** Przerwa na kawę
- 11:30–13:00** Compliance-Współpraca audytu i funkcji compliance w odniesieniu do Solwency II.
Metodyka Deloitte.
Mariusz Warych – Deloitte
- 13:00–14:00** Przerwa obiadowa
- 14:00–15:30** Outsourcing-Rodzaje ryzyk związanych z outsourcingiem.
Audyt wewnętrzny a outsourcing.
Mariusz Warych – Deloitte
- 15:30–15:50** Przerwa na kawę
- 15:50–16:50** Podsumowanie i dyskusja
Renata Onisk, Mariusz Warych – Deloitte

Rola audytu wewnętrznego w outsourcingu. Audyt i funkcja compliance w świetle nowych wymogów wypłacalności – Solvency II

18 września 2012 roku



Agenda

- 1 Dyrektywa Solvency II – wprowadzenie
- 2 Audyt wewnętrzny a funkcja compliance
- 3 Audyt outsourcingu
- 4 Podsumowanie i dyskusja

Dyrektywa Solvency II Wprowadzenie

Dyrektywa Solvency II - stan bieżący

- 1 Harmonogram prac w ramach Solvency
- 2 QRT – ilościowe arkusze sprawozdawcze
- 3 ORSA – nowa wersja wytycznych
- 4 Audyt zewnętrzny – nowa wersja wytycznych i uwagi IE

Obecny ramowy harmonogram prac nad wdrożeniem dyrektywy Solvency II publikowany przez EIOPA:

Regulacje



Obecny ramowy harmonogram prac nad wdrożeniem dyrektywy Solvency II publikowany przez EIOPA:

Nadzór



Trilog dotyczący dyrektywy Omnibus II

Od początku kwietnia 2012 roku trwają rozmowy dotyczące dyrektywy Omnibus II między Radą, Parlamentem i Komisją Europejską (tzw. Trilogi). Publikacja dyrektywy Omnibus II powinna nastąpić w grudniu 2012 r., a uchwalenie europejskich aktów 2 i 3 poziomu (wiążących prawnie) powinno się zakończyć w połowie 2013 r.

Uchwalenie dyrektywy naprawczej

3 lipca 2012 roku Parlament Europejski uchwalił **quick-fix directive** (dyrektywę naprawczą), która zmienia datę wejścia w życie dyrektywy Solvency II (na **1 stycznia 2014** roku z 1 listopada 2012 roku) oraz datę transpozycji (na **30 czerwca 2013 roku**).

Przed uchwaleniem dyrektywy naprawczej istniało ryzyko, że dyrektywa Omnibus II zostanie uchwalona za późno powodując lukę prawną w przepisach europejskich, gdyż dyrektywa Solvency II musiałaby zostać wdrożona przed wejściem w życie przepisów przejściowych zawartych w dyrektywie Omnibus II.

QRT – nowa wersja arkuszy sprawozdawczych

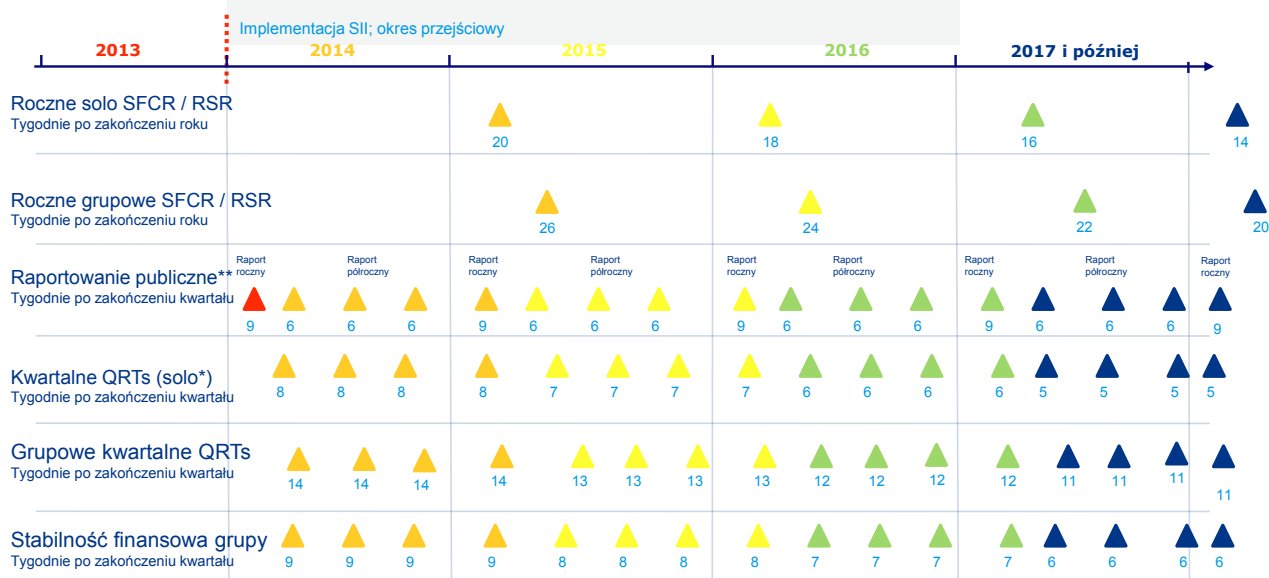
Przegląd głównych wymagań dotyczących raportowania

Ubezpieczyciele będą musieli ujawniać poufne informacje ilościowe i opisowe nadzorowi oraz publiczne informacje ilościowe i opisowe rynkowi.

	Solvency and Financial Condition Report (SFCR)	Regular Supervisory Reporting (RSR)	Quantitative Reporting Templates (QRTs)	Financial Stability Templates
Ujawnienie	Publiczne	Poufne	Poufne i częściowo publiczne	Poufne, dla ECB
Częstość	Rocznie	Zmiennie	Kwartalnie i rocznie	Kwartalnie i rocznie
Przedmiot ujawnienia	Ilościowe i jakościowe informacje prezentowane w publicznym raporcie zmierzające do osiągnięcia przejrzystości i wzmocnienia dyscypliny na rynku.	Jakościowe i ilościowe informacje prezentowane w pakiecie poufnych raportów przeznaczonych dla nadzoru i nieodpowiednie do publicznego ujawnienia.	Dane ilościowe przekazywane kwartalnie i rocznie zawierające kluczowe informacje finansowe i związane z wypłacalnością.	Dane ilościowe przekazywane kwartalnie i rocznie zawierające kluczowe informacje finansowe i o wypłacalności potrzebne dla celów monitorowania stabilności finansowej w skali makro.
Uwzględnione obszary	<ul style="list-style-type: none"> Działalność biznesowa System zarządzania Zarządzanie ryzykiem Bilans do nadzoru Zarządzanie kapitałem 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie biznesowe i związane z ryzykiem Kwestie prawne i regulacyjne związane z prowadzeniem biznesu Zmiana w stosunku do planu a nie do poprzedniego okresu Przewidywane przyszłe potrzeby związane z wypłacalnością Inne pozycje tłumaczące wyniki modelu wewnętrznego Raport ORSA na potrzeby nadzoru 	<ul style="list-style-type: none"> Bilans Kapitały własne Wymagania kapitałowe Aktywa Rezerwy techniczne Fundusze wydzielone Analiza Zmian Zagadnienia grupowe 	<ul style="list-style-type: none"> Zestaw QRT Dane z raportowania statutowego

Orientacyjne terminy raportowania

Oparty na wersji wstępnej dokumentów poziomu 2 z Komisji Europejskiej



Data wprowadzenia Solvency II 1 stycznia 2014
Oczekuje się uzgodnienia raportów zamknięcia Solvency I i otwarcia Solvency II z datą publikacji 14 tygodni od wprowadzenia Solvency II

- * Wymogi dotyczące raportowania kwartalnego na poziomie grupy nie zostały jeszcze ostatecznie ustalone. Prawdopodobne jest włączenie części QRTs do raportów poufnych.
- ** Terminy orientacyjne.

Wymogi raportowania dotyczące lat:

- ▲ 2013
- ▲ 2014
- ▲ 2015
- ▲ 2016
- ▲ 2017 i później

Nowa wersja arkuszy sprawozdawczych

10 lipca 2012 roku EIOPA opublikowała zestaw dokumentów dotyczący konsultacji publicznych arkuszy sprawozdawczych. Konsultacje trwały od listopada 2011 roku.

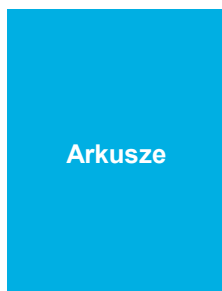
Pakiet ten zawiera najnowsze stanowisko EIOPA w kwestii wymogów sprawozdawczości w ramach Solvency II.

Nowa wersja arkuszy sprawozdawczych

Opublikowany pakiet obejmuje:



- **Raport** EIOPA na temat publicznych konsultacji (11/009 oraz 11/011) dotyczących wymogów raportowania i ujawniania informacji, z uwzględnieniem wytycznych (guidelines) do raportu wypłacalności i stabilności finansowej (Solvency and Financial Condition Report - SFCR) oraz raportu do nadzoru (Regular Supervisory Report – RSR);



- **Nową wersję arkuszy** sprawozdawczych dla zakładów solo i dla grup (rocznie i kwartalne);
- Arkusze wymagane do publicznego ujawniania informacji **dla zakładów solo i dla grup** (roczne i kwartalne);



- **Podsumowanie** i objaśnienia (pliki LOG).

Struktura arkuszy sprawozdawczych

- Pakiet składa się obecnie z sześciu plików Excel, wymienionych w poniższej tabeli, zawierających informacje dla celów nadzoru oraz celów stabilności finansowej.

Dla zakładów solo	Dla grup
Annual reporting solo templates	Annual reporting groups templates
Quarterly reporting solo templates	Quarterly reporting groups templates
Annual disclosure solo templates	Annual disclosure groups templates

- EIOPA oczekuje, że ostateczny pakiet poświęcony raportowaniu i ujawnieniom informacji zostanie opublikowany w trakcie 2013 roku.

Najważniejsze zmiany w stosunku do poprzedniej wersji

Arkusze zawierają wiele znaczących zmian w stosunku do wersji z listopada 2011, między innymi:

Bilanse
kwartalne

- **Konieczność ujawniania** przez wszystkie zakłady (bez limitów czy wyjątków) kwartalnych bilansów Solvency II;

Variation
analysis

- Uaktualniony arkusz dotyczący **Variation Analysis** (zawierający zmiany w kolejności obliczeń oraz pomijający szczegółowe rozbitcie udziału należności od reasekuratorów (reinsurance recoverables));

Ryzyko
niewykonania
zobowiązania

- Zmiany w arkuszu dotyczącym **ryzyka niewykonania zobowiązania przez kontrahenta** wprowadzone w celu lepszego odzwierciedlenia racjonalności obliczeń;

Regresy
i odzyski

- Usunięcie trójkątków „**regresy i odzyski**” dla rezerw techniczno-ubezpieczeniowych w ubezpieczeniach majątkowych;

Reasekuracja

- Uproszczenie **arkuszy dotyczących reasekuracji** (J1 i J2);

Ryzyko
koncentracji

- Usunięcie wymagania publicznego ujawniania informacji dotyczących **ryzyka koncentracji** dla grup.

15

© 2012 Deloitte

Najważniejsze zmiany w stosunku do poprzedniej wersji

EIOPA dostrzega obciążenie firm obowiązkiem raportowania i podkreśla zmiany dokonane w podziale informacji wymaganych przy raportach kwartalnych oraz rocznych. W związku z tym:

arkusz dotyczący aktywów D1 zawierający szczegółową listę inwestycji, oraz **arkusze dotyczące instrumentów pochodnych D20 oraz D2T**, będą wymagane **kwartalnie** (aczkolwiek będą wymagane w czwartym kwartale, a poziom szczegółowości wymagany w D1 pozostanie bez zmian).

Przewidywane zmiany arkuszy

- Proponowane wytyczne zawarte w raporcie EIOPA będą korygowane w związku z przyszłymi zmianami unijnych aktów prawnych.
- Dyrektywa Omnibus II (OMDII) ustali datę wejścia w życie Solvency II. EIOPA, uwzględniając ograniczenia związane z decyzjami Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej, **popiera termin 1 stycznia 2014.**

Przewidywane zmiany arkuszy

Przewiduje się, że zmiany wynikające z dyskusji dotyczących OMD II nie będą duże, prawdopodobnie będą dotyczyły następujących arkuszy:

- Zakres raportowania kwartalnego;
- Fundusze własne;
- *Solvency Capital Requirement* (SCR) – poszczególne moduły;
- Rezerwy ubezpieczeń na życie;
- Działalność według krajów;
- Arkusze dotyczące *Ring Fenced Funds* (RFF) (ponieważ *Matching Premium* może mieć wpływ na traktowanie RFF).

Potrzebne są dalsze uszczegółowienia dotyczące używania arkuszy przez zakłady ubezpieczeń używające uproszczonych metod kalkulacji rezerw technicznych i SCR.

Rozważane będzie także zastosowanie wymagań dotyczących raportowania i ujawnień informacji w stosunku do działających na obszarze Unii Europejskiej oddziałów zakładów ubezpieczeń pochodzących spoza Unii.

Spis arkuszy dla zakładów solo

Annual reporting solo templates (1/3)

Arkusz	Opis	Termin (koniec okresu przejściowego)
BS - C1	Balance sheet	14 tygodni
BS - C1B	Off-balance sheet items	14 tygodni
BS - C1D	Assets and liabilities by currency	14 tygodni
Country - K1	Activity by country	14 tygodni
Cover - A1A	Premiums, claims & expenses	14 tygodni
OF - B1A	Own funds	14 tygodni
Participations	Participations	14 tygodni
VA - C2A	Summary analysis of changes in BOF	14 tygodni
VA - C2B	Analysis of changes in BOF due to investments	14 tygodni
VA - C2C	Analysis of changes in BOF due to technical provisions	14 tygodni
SCR - B2A	SCR (for undertaking on standard formula or partial internal model)	14 tygodni
SCR - B2B	SCR (for undertakings on partial internal models)	14 tygodni
SCR - B2C	SCR (for undertaking on full internal models)	14 tygodni
SCR - B3A	SCR - market risk	14 tygodni
SCR - B3B	SCR - counterparty default risk	14 tygodni
SCR - B3C	SCR - life underwriting risk	14 tygodni

Annual reporting solo templates (2/3)

Arkusz	Opis	Termin (koniec okresu przejściowego)
SCR - B3D	SCR - health underwriting risk	14 tygodni
SCR - B3E	SCR - non-life underwriting risk	14 tygodni
SCR - B3F	SCR - non-life catastrophe risk	14 tygodni
SCR - B3G	SCR - operational risk	14 tygodni
MCR - B4A	MCR (except for composite undertakings)	14 tygodni
MCR - B4B	MCR (for composite undertakings)	14 tygodni
Assets - D1S	Structured products Data - Portfolio list	14 tygodni
Assets - D3	Return on investment assets (by asset category)	14 tygodni
Assets - D4	Investment funds (look-through approach)	14 tygodni
Assets - D5	Securities lending and repos	14 tygodni
Assets - D6	Assets held as collateral	14 tygodni
TP (L) - F1	Life and Health SLT Technical Provisions	14 tygodni
TP (L) - F2	Projection of future cash flows (Best Estimate - Life)	14 tygodni
TP (L) - F3	Life obligations analysis	14 tygodni (6 tygodni dla FS)
TP (L) - F3A	Only for Variable Annuities - Description of guarantees by product	14 tygodni
TP (L) - F3B	Only for Variable Annuities - Hedging of guarantees	14 tygodni

Annual reporting solo templates (3/3)

Arkusz	Opis	Termin (koniec okresu przejściowego)
TP (L) – F4	Information on annuities stemming from Non-Life insurance obligations	14 tygodni
TP (NL) - E1	Non-Life Technical Provisions	14 tygodni
TP (NL) - E2	Projection of future cash flows (Best Estimate - Non-life)	14 tygodni
TP (NL) - E3	Non-life Insurance Claims Information	14 tygodni
TP (NL) - E4	Movements of RBNS claims	14 tygodni
TP (NL) – E6	Loss distribution profile non –life	14 tygodni
TP (NL) – E7A	Underwriting risks (peak risks)	14 tygodni
TP (NL) – E7B	Underwriting risks (mass risks)	14 tygodni
Re - J1 Basic	Facultative covers non-life & life	14 tygodni
RE – J1 Shares	Facultative covers non-life & life	14 tygodni
Re - J2 Basic	Outgoing Reinsurance Program in the next reporting year	14 tygodni (6 tygodni dla FS)
Re - J2 Shares	Outgoing Reinsurance Program in the next reporting year	14 tygodni (6 tygodni dla FS)
Re - J3	Share of reinsurers	14 tygodni
Re - SPV	Special Purpose Insurance Vehicles	14 tygodni
Profit or Loss sharing	Average profit (or loss) sharing	6 tygodni
Duration of liabilities	Duration of liabilities	6 tygodni

Quarterly reporting solo templates

Arkusz	Opis	Termin (koniec okresu przejściowego)
BS - C1	Balance sheet	5 tygodni
Cover – A1Q	Premiums, claims & expenses	5 tygodni
OF - B1Q	Own funds	5 tygodni
SCR - B2A_B2C	SCR	6 tygodni
MCR - B4A	MCR (except for composite undertakings)	5 tygodni
MCR - B4B	MCR (for composite undertakings)	5 tygodni
Assets - D1	Investments Data - Portfolio list	5 tygodni
Assets - D1Q	Investments Data – Summary	5 tygodni
Assets - D2O	Derivatives data – open positions	5 tygodni
Assets - D2T	Derivatives data - historical derivatives trades	5 tygodni
Assets - D3	Return on investment assets (by asset category)	5 tygodni
Assets - D4	Investment funds (look-through approach)	5 tygodni
Assets - D5	Securities lending and repos	5 tygodni
TP (L) - F1Q	Life and Health SLT Technical Provisions	5 tygodni
TP (NL) - E1Q	Non-Life Technical Provisions	5 tygodni
Re - J2 Basic	Outgoing Reinsurance Program in the next reporting year	5 tygodni
Re - J2 Shares	Outgoing Reinsurance Program in the next reporting year	5 tygodni
Re - J3	Share of reinsurers	5 tygodni
Lapses	Lapses/Surrender rate (contracts/volume)	6 tygodni
Profit and loss	Profit and loss	6 tygodni

Annual disclosure reporting solo templates

Arkusz	Opis
BS - C1	Balance sheet
Cover – A1Q	Premiums, claims & expenses
OF - B1Q	Own funds
SCR - B2A	SCR (for undertaking on standard formula or partial internal model)
SCR - B2B	SCR (for undertakings on partial internal models)
SCR - B2C	SCR (for undertaking on full internal models)
MCR - B4A	MCR (except for composite undertakings)
MCR - B4B	MCR (for composite undertakings)
TP (L) - F1Q	Life and Health SLT Technical Provisions
TP (NL) - E1Q	Non-Life Technical Provisions
TP (NL) - E3	Non-life Insurance Claims Information

Spis arkuszy dla grup

Annual reporting group templates (1/2)

Arkusz	Opis	Termin (koniec okresu przejściowego)
BS - C1	Balance sheet	20 tygodni
BS - C1B	Off-balance sheet items	20 tygodni
BS - C1D	Assets and liabilities by currency	20 tygodni
Cover - A1A	Premiums, claims & expenses	20 tygodni
OF - B1A	Own funds	20 tygodni
SCR - B2A	SCR (for undertaking on standard formula or partial internal model)	20 tygodni
SCR - B2B	SCR (for undertakings on partial internal models)	20 tygodni
SCR - B2C	SCR (for undertaking on full internal models)	20 tygodni
SCR - B3A	SCR - market risk	20 tygodni
SCR - B3B	SCR - counterparty default risk	20 tygodni
SCR - B3C	SCR - life underwriting risk	20 tygodni
SCR - B3D	SCR - health underwriting risk	20 tygodni
SCR - B3E	SCR - non-life underwriting risk	20 tygodni
SCR - B3F	SCR - non-life catastrophe risk	20 tygodni
SCR - B3G	SCR - operational risk	20 tygodni
Assets - D1S	Structured products Data - Portfolio list	20 tygodni
Assets - D3	Return on investment assets (by asset category)	20 tygodni
Assets - D4	Investment funds (look-through approach)	20 tygodni

Annual reporting group templates (2/2)

Arkusz	Opis	Termin (koniec okresu przejściowego)
Assets - D5	Securities lending and repos	20 tygodni
Assets - D6	Assets held as collateral	20 tygodni
TP (L) - F3	Life obligations analysis	6 tygodni
Duration of liabilities	Duration of liabilities	6 tygodni
Re - J2 Basic_Shares	Outgoing Reinsurance Program in the next reporting year	20 tygodni (6 tygodni dla FS)
Re - J3	Share of reinsurers	20 tygodni
Re - SPV	Special Purpose Insurance Vehicles	20 tygodni
Profit or Loss sharing	Average profit (or loss) sharing	6 tygodni
G01	Entities in the scope of the group	20 tygodni
G03	(Re)insurance Solo requirements	20 tygodni
G04	Non-(re)insurance Solo requirements	20 tygodni
G14	Contribution to group TP	20 tygodni
IGT1	IGT - Equity-type transactions, debt and asset transfer	20 tygodni
IGT2	IGT - Derivatives	20 tygodni
IGT3	IGT - Internal reinsurance	20 tygodni
IGT4	IGT - Cost sharing, contingent liabilities, off BS items and other IGT	20 tygodni
RC	Risk concentration - general	20 tygodni

Quarterly reporting group templates

Arkusz	Opis	Termin (koniec okresu przejściowego)
BS - C1	Balance sheet	11 tygodni 6 tygodni dla FS
Cover - A1Q	Premiums, claims & expenses	11 tygodni 6 tygodni dla FS
OF - B1Q	Own funds	11 tygodni 6 tygodni dla FS
SCR - B2A_B2C	SCR	6 tygodni
Assets - D1	Investments Data - Portfolio list	11 tygodni 6 tygodni dla FS
Assets - D2O	Derivatives data – Open positions	11 tygodni 6 tygodni dla FS
Assets - D2T	Derivatives data - Historical derivatives trades	11 tygodni
Assets – D3	Return on investment assets (by asset category)	6 tygodni
Assets - D4	Investment funds (look-through approach)	11 tygodni 6 tygodni dla FS
Assets - D5	Securities lending and repos	6 tygodni
Re - J3	Share of reinsurers	6 tygodni
Lapses	Lapses/Surrender rate (contracts/volume)	6 tygodni
Profit and Loss	Profit and loss	6 tygodni

Annual disclosure group templates

Arkusz	Opis
BS - C1	Balance sheet
Cover - A1Q	Premiums, claims & expenses
OF - B1Q	Own funds
SCR - B2A	SCR (for undertaking on standard formula or partial internal model)
SCR - B2B	SCR (for undertakings on partial internal models)
SCR - B2C	SCR (for undertaking on full internal models)
G01	Entities in the scope of the group

ORSA –
nowa wersja wytycznych
Podsumowanie

Wytyczne ORSA

13 lipca 2012 r. EIOPA opublikowała finalną wersję raportu poświęconego konsultacjom publicznym dotyczącym wytycznych ORSA. Konsultacje trwały od listopada 2011 r. do stycznia 2012 r. Aktualna wersja wytycznych dołączona została do raportu jako Załącznik II.

Wytyczne ORSA Podsumowanie



Wytyczne są ciągle w fazie projektu i mogą podlegać dalszym zmianom związanym ze zmianami w Dyrektywie Solwency II. EIOPA podkreśla, że **firmy powinny używać tych wytycznych jako podstawy przy implementacji ORSA.**

Wytyczne ORSA

Ogólne komentarze

Raport podkreśla znaczenie ORSA w promowaniu efektywnego zarządzania ryzykiem oraz lepszego zrozumienia przez zakłady ogólnych potrzeb związanych z wypłacalnością i alokacją kapitału.

Podkreśla także zależności pomiędzy ryzykiem, a zarządzaniem kapitałem oraz zwraca uwagę na odpowiedzialność zarządu firmy za dopasowanie podejmowanego ryzyka do możliwości kapitałowych. Podkreślono, że **ORSA powinna być rozważana wyłącznie jako narzędzie do zarządzania ryzykiem, a nie jako narzędzie nadzoru** (zwłaszcza w związku z wymaganiami kapitałowymi).

Wytyczne ORSA

Zasada proporcjonalności

Ogólne uwagi dotyczące zasady proporcjonalności związane były zarówno ze stosowaniem tej zasady przez zakłady, jak też z jej oceną przez nadzór

Zainteresowania respondentów

Szczegóły związane z zastosowaniem zasady proporcjonalności i materialności w praktyce

Odpowiedź EIOPA

Takie szczegóły zależą od konkretnego przypadku i w związku z tym **nie zamierza przygotowywać szerszych wytycznych** w tym zakresie

Wytyczne ORSA

Kwantyfikacja ryzyk

Kwantyfikacja

Gdy dokładne obliczenia wiążą się ze znacznymi trudnościami, ogólna ocena wysokości ryzyka może być wystarczająca.

W takim przypadku firma powinna być świadoma wysokości kapitału, jaki będzie wymagany, gdy dane ryzyko się zdarzy. Informacja taka może być niedostępna na podstawie oceny czysto jakościowej.

Uwagi respondentów

Wymagania dotyczące określania ilościowego nie powinny dotyczyć wszystkich ryzyk objętych ORSA.

Odpowiedź EIOPA

Wszystkie ryzyka powinny być ujmowane ilościowo, niezależnie od związanego z tym stopnia trudności

Wytyczne ORSA

Forward-looking perspective

- Uwzględniając uwagi respondentów **EIOPA złagodziła wymagania dotyczące wyliczeń na potrzeby wypłacalności dla każdego pojedynczego roku**. Zostały one zastąpione wymaganiami, aby firmy uwzględniały swoje przyszłe potrzeby związane z wypłacalnością w wybranym kilkuletnim horyzoncie z uwzględnieniem trendów rynkowych.
- W związku z powyższą zmianą w wytycznej 4 dodane zostało wymaganie zobowiązujące firmy do dołączenia do polityki ORSA opisu zasad uwzględniania długofalowej perspektywy (forward-looking perspective).

Wytyczne ORSA

ORSA jest „procesem złożonym i wymagającym wysokiej jakości danych z wielu źródeł wewnątrz firmy”, więc zakłady powinny mieć zasady ORSA określające między innymi podział ról i odpowiedzialności oraz wymagania jakościowe.

Zasady te powinny zapewniać osiągnięcie przez ORSA odpowiednich rezultatów.

Reguły te powinny być zgodne z ogólnymi wymogami dla pisemnych zasad zawartymi w artykule 41 Dyrektywy Solvency II.

Mogą być częścią zasad zarządzania ryzykiem, ale mogą też być od nich oddzielne.

Wymagania dotyczące dokumentowania procesu ORSA nie oznaczają, że firmy muszą tworzyć dokumentację specjalnie na potrzeby ORSA.

Dokumentacja

Dokumentacja powinna zapewniać możliwość audytu, tzn. zapewniać, że kompetentna osoba z zewnątrz będzie w stanie odtworzyć proces ORSA, zrozumieć, co i w jakim celu zostało wykonane. Osoba taka powinna móc ustalić:

- wykorzystane dane i przyjęte założenia,
- wynik, jaki dała ORSA,
- w jaki sposób ten wynik został osiągnięty.

Podczas gdy dokumentacja związana z wynikiem ORSA będzie nowa w dużej części dla większości firm, to w zakresie informacji dotyczących danych i założeń, które są już udokumentowane, odniesienia do istniejącej dokumentacji będą wystarczające

W przypadku gdy wewnętrzny raport ORSA nie będzie spełniał wymagań nadzoru, może być konieczny oddzielny raport w celu spełnienia tych wymagań.

Wytyczne ORSA

ORSA dla grupy (1/3)

Treść wytycznych odnoszących się do ORSA dla grup została rozszerzona o tekst znajdujący się poprzednio w wyjaśnieniach. Tekst ten został przeniesiony do wytycznej 18.

Wytyczna ta wymaga w sposób bardziej formalny od firm przygotowania opisu w jaki sposób następujące czynniki zostały uwzględnione w długofalowej perspektywie:

- identyfikacja źródeł funduszy własnych wewnątrz grupy, w przypadku, gdy dodatkowe fundusze są potrzebne,

- ocena dostępności, możliwości przenoszenia i zamiany funduszy własnych,

- odniesienia do planowanych transferów funduszy własnych wewnątrz grupy oraz ich konsekwencji,

- dostosowanie indywidualnych strategii do strategii na poziomie grupy,

- ryzyka specyficzne dla grupy

Wytyczne ORSA

ORSA dla grupy (2/3)



Oczekiwania respondentów

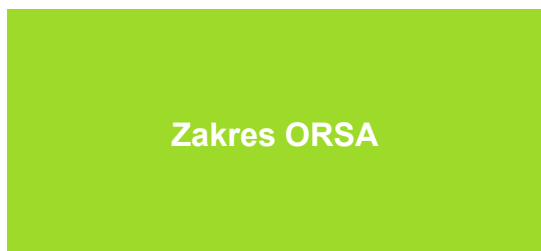
Złagodzenie wymagań dotyczących wyjaśnień, jak dywersyfikacja jest rozłożona pomiędzy poszczególne jednostki.

Odpowiedź EIOPA

Grupowa ORSA powinna obejmować wszystkie jednostki wchodzące w zakres nadzoru, ale zakres ten zależy od tego, jak grupa postrzega samą siebie.

Wytyczne ORSA

ORSA dla grupy (3/3)



Oczekiwania respondentów

Wyjaśnienie, jakie przedsiębiorstwa powinny być włączone do grupowego ORSA.

Odpowiedź EIOPA

EIOPA uważa, że takie informacje są cennym narzędziem oceny wpływu poszczególnych jednostek na potrzeby grupy w zakresie ogólnej wypłacalności oraz alokacji kapitału.

ORSA – nowa wersja wytycznych

Wytyczne ORSA

Ogólne zasady

Ogólne zasady ORSA

Wytyczna 1 – Zasada proporcjonalności

1.14. Zakład powinien stworzyć własny proces ORSA, który będzie dopasowany do struktury organizacyjnej zakładu i systemu zarządzania ryzykiem i będzie wykorzystywał odpowiednie techniki oceny potrzeb w zakresie wypłacalności z uwzględnieniem natury, skali oraz złożoności ryzyk związanych z działalnością zakładu.

Wytyczna 2 – Rola AMSB (administrative, management or supervisory body) – podejście top-down

1.15. AMSB powinno brać aktywny udział w procesie ORSA, co uwzględni kierowanie procesem oceny i weryfikowanie jego wyników.

Wytyczna 3 – Dokumentacja

1.16. Zakład ubezpieczeń powinien posiadać dokumentację ORSA przynajmniej w poniższym zakresie:

- a) Politykę ORSA;
- b) Zapis każdego procesu ORSA;
- c) Raport wewnętrzny procesu ORSA; oraz
- d) Raport ORSA do nadzoru.

Wytyczne ORSA

Polityka ORSA

Polityka ORSA

Wytyczna 4 – Polityka ORSA

1.17. Polityka ORSA powinna spełniać wymagania z wytycznych dotyczących ogólnego zarządzania (General Governance) i dodatkowo zawierać przynajmniej:

- a) Opis procesów i procedur przeprowadzania ORSA uwzględniający opis zastosowania forward-looking perspective;
- b) Rozpatrzenie zależności między profilem ryzyka, akceptowanym poziomem limitów ryzyka i ogólnymi potrzebami w zakresie wypłacalności;
- c) Informację na temat:
 - i. W jaki sposób i jak często będą przeprowadzane testy stresu, analiza wrażliwości lub reverse stress testing;
 - ii. Wymagania dotyczące jakości danych; oraz
 - iii. Częstotliwość i czas przeprowadzania (regularnego) procesu ORSA i okoliczności, które wywołają potrzebę przeprowadzenia ORSA poza wyznaczonym okresem.

Wytyczne ORSA

Dokumentacja każdego procesu ORSA

Raport wewnętrzny z ORSA

Wytyczna 5 – Ogólna zasada

1.18. ORSA i jej wynik powinny być odpowiednio udokumentowane.

Wytyczna 6 – Raport wewnętrzny ORSA

1.19. Gdy proces i wynik ORSA zostały zaakceptowane przez AMSB, przynajmniej wyniki i wnioski z ORSA powinny być zakomunikowane pracownikom, dla których te informacje są istotne.

Wytyczne ORSA

Szczególne charakterystyki procesu ORSA

Wytyczna 7 - Wycena i identyfikacja

1.20. Jeżeli identyfikację i ocenę zapotrzebowania kapitałowego potrzeby wypłacalności zakład opiera na innych zasadach wyceny niż przyjęte w Solvency II powinien wyjaśnić w jaki sposób lepiej odzwierciedlony zostanie specyficzny profil ryzyka. Powinien wyjaśnić również, w jaki sposób lepiej odzwierciedlone będą przyjęte limity tolerancji oraz strategia biznesowa zakładu mając na uwadze zgodność z wymogiem rozsądnego i ostrożnego zarządzania firmą.

1.21. Zakład powinien ilościowo oszacować wpływ, jaki na ocenę zapotrzebowania kapitałowego na potrzeby wypłacalności ma przyjęcie innych niż w Solvency II zasad wyceny.

Wytyczna 8 - Ocena ogólnych potrzeb wypłacalności

1.22. Zakład powinien wyrazić zapotrzebowanie kapitałowe na potrzeby wypłacalności zarówno w sposób ilościowy jak i jakościowy. Ilościowe przedstawienie ryzyka powinno być uzupełnione opisem jakościowym.

1.23. W tym celu zakład powinien przeprowadzić tam, gdzie jest to właściwe stress testy i analizę scenariuszy w celu uzyskania odpowiednich podstaw do oceny ogólnych potrzeb wypłacalności.

Wytyczna 9 - Perspektywa przyszłościowa

1.24. Ocena ogólnych potrzeb wypłacalności powinna być przeprowadzana przez zakład w długoterminowej perspektywie.

Wytyczne ORSA

Szczególne charakterystyki procesu ORSA

Wytyczna 10 - regulacje dotyczące wymagań kapitałowych

1.25. Częścią procesu ORSA powinno być zapewnienie przez zakład, aby przeprowadzana ocena zgodności z regulacjami związanymi z wymaganiami kapitałowymi zawierała przynajmniej ocenę:

- a) potencjalnych przyszłych zmian w profilu ryzyka,
- b) ilości i jakości kapitałów własnych w całym okresie objętym planem biznesowym,
- c) zmiany składu kapitałów własnych uwzględniające umorzenia, spłaty i terminy wykupu w okresie objętym planem biznesowym.

Wytyczna 11 – rezerwy techniczne

1.26. Jako część procesu ORSA zakład powinien zapewnić, że Funkcja Aktuariałna dostarcza właściwy wkład odnośnie zapewnienia ciągłej zgodności z wymaganiami w obszarze wyceny rezerw technicznych oraz odnośnie ryzyk wynikających z tej wyceny.

Wytyczne ORSA

Szczególne charakterystyki procesu ORSA

Wytyczna 12 odstępstwa od założeń używanych przy obliczaniu SCR

1.27. Zakład może początkowo ocenić odstępstwa pomiędzy swoim profilem ryzyka a założeniami używanymi przy obliczaniu SCR w sposób jakościowy. Jeśli z tej oceny wynika, że odstępstwa są istotne (materialne), to powinien wyrazić je w sposób ilościowy.

Wytyczna 13 Powiązanie z zarządzaniem strategicznym i procesem podejmowania decyzji

1.28. Zakład powinien brać pod uwagę wyniki i wiedzę zdobyte podczas procesu ORSA w systemie zarządzania włączając w to zarządzanie kapitałem w średnioterminowej perspektywie, sporządzanie planów biznesowych, a także tworzenie i rozwój produktów

Wytyczna 14 – Częstość przeprowadzania ORSA

1.29. Zakład powinien przeprowadzać ORSA co najmniej raz do roku. Niezależnie od tego zakład powinien samodzielnie ustalić częstotliwość oceny biorąc pod uwagę profil ryzyka i zmienność swoich potrzeb związanych z ogólną wypłacalnością i pozycją kapitałową. Adekwatność ustalonej częstotliwości oceny należy uzasadnić.

47

Źródło : ECO-SLV-12-361_EIOPA_Final_Report_on_Public_Consultation_on_proposed_ORSA_Guidelines-2012-02389-EN-1-.pdf

© 2012 Deloitte

Wytyczne ORSA

Cechy szczególne ORSA dla grup

Wytyczna 15 – Zakres ORSA dla grupy

1.30. ORSA dla grup powinna zostać zaprojektowana przy uwzględnieniu struktury grupy i jej profilu ryzyka. Wszystkie jednostki wchodzące w skład grupy powinny zostać włączone do grupowego procesu ORSA. Należy uwzględnić zakłady ubezpieczeń, reasekuracji i przedsiębiorstwa niebędące zakładami ubezpieczeń oraz podlegające i niepodlegające regulacjom jednostki usytuowane w EEA (Europejskim Obszarze Gospodarczym), jak również poza tym obszarem.

Wytyczna 16 – Raportowanie do organu nadzoru

1.31. Dokument wysłany do organu sprawującego nadzór nad grupą zawierający wyniki grupowego ORSA powinien być w tym samym języku, co regularne sprawozdania przesyłane do nadzoru.

1.32. W przypadku pojedynczego dokumentu ORSA, gdy któraś ze spółek zależnych ma siedzibę w państwie członkowskim, którego oficjalne języki są inne od języka, w którym sporządzono raport ORSA, zainteresowany organ nadzoru może, po konsultacjach z organem sprawującym nadzór nad grupą z innymi organami nadzoru i samą grupą, wymagać od zakładu dołączenia tłumaczenia części raportu ORSA dotyczącego spółki zależnej na oficjalny język państwa członkowskiego.

48

Źródło : ECO-SLV-12-361_EIOPA_Final_Report_on_Public_Consultation_on_proposed_ORSA_Guidelines-2012-02389-EN-1-.pdf

© 2012 Deloitte

Wytyczne ORSA

Cechy szczególne ORSA dla grup

Wytyczna 17 – Ocena potrzeb w zakresie wypłacalności

1.33. ORSA dla grupy powinna identyfikować, mierzyć, monitorować, zarządzać i raportować wszystkie ryzyka szczególne dla grupy i zależności w ramach grupy i ich wpływ na profil ryzyka grupy. Powinno to uwzględniać specyfikę grupy i fakt, że niektóre ryzyka mogą być większe na poziomie grupy.

1.34. ORSA dla grupy powinna tłumaczyć kluczowe czynniki ogólnych potrzeb w zakresie wypłacalności grupy z uwzględnieniem wszystkich przyjętych efektów dywersyfikacji.

Wytyczna 18 – Ogólna zasada dla grupowego procesu ORSA

1.35. Rejestr grupowej ORSA powinien zawierać, zgodnie z Wytyczną 5, opis, w jaki sposób poniższe czynniki zostały uwzględnione w perspektywie długoterminowej:

1. identyfikacja źródeł środków własnych w ramach grupy jeśli dodatkowe fundusze własne są potrzebne;
2. ocena dostępności, transferowalności i zamienności (availability, transferability and fungibility) funduszy własnych;
3. odniesienia do jakiegokolwiek planowanego transferu funduszy własnych w ramach grupy i konsekwencje tego transferu;
4. uzgodnienie poszczególnych strategii do strategii na poziomie grupy; oraz
5. szczególne ryzyka, na które może być narażona grupa.

Wytyczne ORSA

Cechy szczególne ORSA dla grup

Wytyczna 19 – Specyficzne wymagania dotyczące pojedynczego dokumentu ORSA

1.36. Podczas przygotowania pojedynczego dokumentu ORSA, grupa powinna dostarczyć wyjaśnienie, jak są uwzględnione poszczególne jednostki zależne i jak ich organy administracyjne, zarządcze i nadzorcze są włączone w proces oceny i zatwierdzania wyników.

Wytyczna 20 – Użytkownicy modeli wewnętrznych

1.37. W przypadku korzystania z modelu wewnętrznego, zarówno do obliczeń jedynie kapitałowego wymogu wypłacalności na poziomie grupy zgodnie z art. 230 Dyrektywy, jak i grupowych modeli wewnętrznych zgodnie z art. 231 Dyrektywy, grupa powinna w swoim raporcie ORSA zaznaczyć powiązane zakłady wchodzące w jej skład, które nie korzystają przy obliczaniu kapitałowego wymogu wypłacalności z modelu wewnętrznego oraz podać przyczyny tego stanu.

Wytyczna 21 – Włączenie (integracja) powiązanych zakładów ubezpieczeń i zakładów reasekuracji spoza Unii Europejskiej

1.38. Podczas grupowego ORSA grupa powinna ocenić ryzyko biznesowe w krajach spoza Europejskiego Obszaru Gospodarczego takimi samymi metodami, jak dla państw należących do EOG zwracając szczególną uwagę na możliwość transferu i wymiany kapitału.

ORSA – nowa wersja wytycznych Wersja angielska

Wytyczne ORSA

Ogólne zasady

Ogólne zasady ORSA

Guideline 1 – Principle of proportionality

1.14. The undertaking should develop its own processes for the ORSA, tailored to fit into its organisational structure and risk management system with appropriate and adequate techniques to assess its overall solvency needs, taking into consideration the nature, scale and complexity of the risks inherent to the business.

Guideline 2 – Role of the administrative, management or supervisory body (top-down approach)

1.15. The administrative, management or supervisory body should take an active part in the ORSA including providing steering on how the assessment is to be performed and challenging its results.

Guideline 3 – Documentation

1.16. The undertaking should have in place at least the following documentation on the ORSA:

- a) ORSA policy;
- b) record of each ORSA;
- c) internal report on ORSA; and
- d) ORSA supervisory report.

Wytyczne ORSA

Polityka ORSA

Polityka ORSA

Guideline 4 – ORSA policy

1.17. The ORSA policy should comply with the guidelines established under General Governance – Policies and include additionally at least:

- a) a description of the processes and procedures in place to conduct the ORSA including how the forward-looking perspective is addressed;
- b) consideration of the link between the risk profile, the approved risk tolerance limits and the overall solvency needs;
- c) information on:
 - i. how stress tests, sensitivity analyses or reverse stress testing are to be performed and how often they are to be performed;
 - ii. data quality requirements; and
 - iii. the frequency and timing for the performance of the (regular) ORSA and the circumstances which would trigger the need for an ORSA outside the regular timescales.

53

Source: ECO-SLV-12-361_EIOPA_Final_Report_on_Public_Consultation_on_proposed_ORSA_Guidelines-2012-02389-EN-1-.pdf

© 2012 Deloitte

Wytyczne ORSA

Dokumentacja każdego procesu ORSA

Raport wewnętrzny z ORSA

Guideline 5 – General rule

1.18. The ORSA and its outcome should be appropriately evidenced and internally documented.

Guideline 6 – Internal report on ORSA

1.19. Once the process and the result of the ORSA have been approved by the administrative, management or supervisory body, at least information on the results and conclusions regarding the ORSA should be communicated to all staff to whom the information is relevant.

54

Source: ECO-SLV-12-361_EIOPA_Final_Report_on_Public_Consultation_on_proposed_ORSA_Guidelines-2012-02389-EN-1-.pdf

© 2012 Deloitte

Wytyczne ORSA

Szczególne charakterystyki procesu ORSA

Guideline 7 – Valuation and recognition

1.20. If the undertaking uses recognition and valuation bases that are different from the Solvency II basis in its assessment of its overall solvency needs, it has to explain how the different recognition and valuation bases ensure better consideration of the specific risk profile, approved risk tolerance limits and business strategy of the undertaking, while complying with the requirement for a sound and prudent management of the business.

1.21. The undertaking should quantitatively estimate the impact on the overall solvency needs assessment of the different recognition and valuation bases.

Guideline 8 – Assessment of the overall solvency needs

1.22. The undertaking should express the overall solvency needs in quantitative and qualitative terms and complement the quantification by a qualitative description of the risks.

1.23. For this, and where appropriate the undertaking should subject the identified risks to a sufficiently wide range of stress test/scenario analyses to provide an adequate basis for the assessment of the overall solvency needs.

Guideline 9 – Forward-looking perspective

1.24. The undertaking's assessment of the overall solvency needs should be forward-looking.

Wytyczne ORSA

Szczególne charakterystyki procesu ORSA

Guideline 10 – Regulatory capital requirements

1.25. As part of the ORSA the undertaking should ensure that the assessment of compliance on a continuous basis with the regulatory capital requirements includes, at least, an assessment of:

- a) potential future changes in the risk profile and stressed situations;
- b) the quantity and quality of its own funds over the whole of its business planning period; and
- c) the composition of own funds across tiers and how this composition may change as a result of redemption, repayment and maturity dates during the business planning period.

Guideline 11 – Technical provisions

1.26. As part of the ORSA the undertaking should ensure that the actuarial function provides input concerning the continuous compliance with the requirements regarding the calculation of technical provisions and the risks arising from this calculation.

Wytyczne ORSA

Szczególne charakterystyki procesu ORSA

Guideline 12 – Deviations from assumptions underlying the SCR calculation

1.27. The undertaking may initially assess deviations between its risk profile and the assumptions underlying the SCR calculation on a qualitative basis. If this assessment indicates that the undertaking's risk profile deviates materially from the assumptions underlying the SCR calculation the undertaking should quantify the significance of the deviation.

Guideline 13 – Link to the strategic management process and decision-making framework

1.28. The undertaking should take the results of the ORSA and the insights gained in the process into account at least for the system of governance including medium term capital management, business planning and product development and design.

Guideline 14 – Frequency of the ORSA

1.29. The undertaking should perform the ORSA at least annually. Notwithstanding this, the undertaking has to establish the frequency of the assessment itself particularly taking into account its risk profile and the volatility of its overall solvency needs relative to its capital position. The undertaking should justify the adequacy of the frequency of the assessment.

Wytyczne ORSA

Cechy szczególne ORSA dla grup

Guideline 15 – Scope of the group ORSA

1.30. The group should design the group ORSA to reflect the nature of the group structure and its risk profile. All of the entities that fall within the scope of the group supervision should be included within the scope of the group ORSA. This includes insurance, reinsurance and non-insurance undertakings and both regulated and non-regulated (unregulated) entities, situated in the EEA and outside the EEA.

Guideline 16 – Reporting to the supervisory authorities

1.31. The document sent to the group supervisor with the outcome of the group ORSA should be in the same language as the group Regular Supervisory Reporting.

1.32. In case of a single ORSA document, where any of the subsidiaries has its head office in a Member State whose official languages are different from the languages in which the single ORSA document is reported, the supervisory authority concerned may, after consulting the group supervisor, the college of supervisors and the group itself, require the undertaking to include a translation of the part of the ORSA information concerning the subsidiary into an official language of that Member State.

Wytyczne ORSA

Cechy szczególne ORSA dla grup

Guideline 17 – Assessment of overall solvency needs

1.33. The group ORSA should adequately identify, measure, monitor, manage and report all group specific risks and the interdependencies within the group and their impact on the group risk profile. This should take into consideration the specificities of the group and the fact that some risks may be scaled up at the level of the group.

1.34. The group should explain the key drivers of the overall solvency needs of the group including any diversification effects assumed.

Guideline 18 – General rule for group ORSA

1.35. The record of the group ORSA should include, in accordance with Guideline 5, a description on how the following factors were taken into consideration in the forward-looking perspective:

1. identification of the sources of own funds within the group if additional new own funds are necessary;
2. the assessment of availability, transferability and fungibility of own funds;
3. references to any planned transfer of own funds within the group and its consequences;
4. alignment of individual strategies with those that are established at the level of the group; and
5. specific risks the group could be exposed to.

Wytyczne ORSA

Cechy szczególne ORSA dla grup

Guideline 19 – Specific requirements for a single ORSA document covering the participating insurance or reinsurance undertaking or the insurance holding company and any subsidiary in the group

1.36. When applying to submit a single ORSA document, the group should provide an explanation on how the subsidiaries are covered and how the subsidiaries' administrative, management or supervisory body is involved in the assessment process and approval of the outcome.

Guideline 20 – Internal model users

1.37. In the case of using internal models, both to calculate only the group Solvency Capital Requirement under Article 230 of the Directive or group internal models under Article 231 of the Directive, the group should indicate the related undertakings within the scope of the group which do not use the internal model for the calculation of their Solvency Capital Requirement and the underlying reasons for that in the group ORSA report.

Guideline 21 – Integration of related third-country insurance and re-insurance undertakings

1.38. In the group ORSA the group should assess the risks of the business in third countries in the same manner as for EEA-business with special attention to the transferability and fungibility of capital.

Uwagi IE do nowej wersji wytycznych dotyczących przeglądu i audytu zewnętrznego

Wytyczne dotyczące przeglądu i audytu zewnętrznego

6 lipca 2012 roku Europejski Urząd Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych (EIOPA) opublikował wstępną wersję dokumentów poziomu 3 dotyczących przeglądu i audytu zewnętrznego.

IE zebrała komentarze z rynku europejskiego i przesłała do rozpatrzenia do EIOPA.

Wytyczne dotyczące przeglądu i audytu zewnętrznego

Przegląd i audyt zewnętrzny

Wytyczne (1/7)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Wytyczna 1

Zakłady ubezpieczeń objęte Dyrektywą 2009/138/EC powinny zadbać o to, aby ujawnienia informacji dotyczące ich wypłacalności i pozycji finansowej oraz SFCR zostały objęte zewnętrznym audytem w zakresie przedstawionym w wytycznej 2.

Wytyczna 2

Zakłady ubezpieczeń powinny zadbać o to, aby audyt zewnętrzny (audyt zewnętrzny Solvency II) obejmował bilans Solvency II oraz wyznaczenie, zaklasyfikowanie i zasadność wyboru środków własnych na potrzeby odpowiednich jakościowych i ilościowych elementów SFCR z uwzględnieniem wytycznych 9 i 10.

Wytyczna 3

Audyt zewnętrzny Solvency II powinien zostać przeprowadzony przez profesjonalnych audytorów, jak określono w Dyrektywie UE dotyczącej audytu (EU Audit Directive).

Komentarze IE.

Insurance Europe nie popiera wprowadzenia obowiązkowego audytu elementów Solvency II. Byłoby to kosztowne dla całej działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej – IE wierzy, że istnieją rozwiązania alternatywne. Na przykład swoboda zakładów ubezpieczeń w wyznaczaniu obowiązku i zakresu zewnętrznych przeglądów. Chcielibyśmy również tutaj dodać, że absolutną podstawą do wypracowania wspólnego w całej Europie podejścia do Solvency II jest to, aby EIOPA zwracała uwagę, czy organy nadzoru nie nakładają nierównych wymagań na zakłady ubezpieczeń i reasekuracji.

Przegląd i audyt zewnętrzny

Wytyczne (2/7)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Wytyczna 4

Zakłady powinny zapewnić przeprowadzanie audytu zewnętrznego Solvency II zgodnie z EU Audit Directive oraz odpowiednimi standardami międzynarodowymi przyjętymi przez Komisję Europejską.

Jeśli Komisja nie przyjęła przy implementacji Solvency II odpowiednich standardów (ISA), audyt zewnętrzny Solvency II powinien być przeprowadzony zgodnie z narodowymi standardami audytowymi, zgodnie z artykułem 26 Dyrektywy 2006/43/EC.

Komentarz IE

ISA (International Standard on Auditing – Międzynarodowe Standardy Audytu) zostały opracowane przez International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) w celu badania historycznych informacji finansowych. Zostały one napisane w kontekście audytu sprawozdań finansowych i IAASB zaznacza, że w razie konieczności ISA można przystosować do badania innych historycznych informacji finansowych. Nie jest jasne, jak należy rozumieć wymaganie EIOPA dotyczące zgodności audytu z ISA w zastosowaniu do informacji w Solvency II, które nie są raportem finansowym, ale informacją na potrzeby nadzoru.

Taki sam problem pojawia się przy odniesieniu do artykułu 28 Dyrektywy 2006/43/EC, gdyż dyrektywa dotyczy jedynie audytu sprawozdań finansowych.

Przegląd i audyt zewnętrzny

Wytyczne (3/7)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Wytyczna 5

Przedsiębiorstwa powinny zapewnić, że opinia audytu zewnętrznego przeprowadzanego w ramach Solvency II będzie zawarta w raporcie, że będzie jasno określała zakres audytu, zastosowane standardy oraz ramy regulacyjne, na jakich opinia jest oparta. Ramami regulacyjnymi powinny być odpowiednie artykuły Dyrektywy 2009/138/EC, powiązane akty delegowane, implementacje standardów technicznych i odpowiednich wytycznych oraz rekomendacje nadzoru.

Wytyczna 6

Przedsiębiorstwa powinny zapewnić, że raport audytowy skierowany jest do ich organów administracyjnych, zarządczych lub nadzoru.

Wytyczna 7

Przedsiębiorstwa powinny zapewnić, aby raport audytowy był publikowany rocznie w tym samym czasie i razem z rocznym SFCR. Kopia raportu powinna zostać dostarczona w tym samym czasie do organu nadzoru.

Przegląd i audyt zewnętrzny

Wytyczne (4/7)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Komentarze IE do wytycznych 5,6 oraz 7

Wymaganie opinii audytowej wyrażonej w formie raportu będzie bardzo obciążające dla firm zwłaszcza ze względu na konieczność dostarczenia go jednocześnie z SFCR.

Skróci to bardzo czas, jaki zakłady będą mogły przeznaczyć na przygotowanie raportów. Należy uwzględnić, że SFCR będzie musiał być przygotowany wcześniej, aby mógł być uwzględniony w audycie. Najwięcej problemów stworzy to dla małych zakładów, które mogą nie mieć środków finansowych na jednoczesną pracę audytorów i pracowników zakładu. Aby dotrzymać krótszych terminów zakłady mogą omijać istotne procedury lub korzystać z danych, które nie będą w pełni zweryfikowane. Zakłady powinny móc polegać w pełni na terminach przewidzianych przez Komisję Europejską we wstępnym tekście poziomu 2, który wyznacza terminy raportowania i nie odnosi się do sposobu, w jaki wymogi audytu zewnętrznego powinny być uwzględnione w tych ramach czasowych.

Przegląd i audyt zewnętrzny

Wytyczne (5/7)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Wytyczna 8

Zakłady powinny wymagać od audytorów dostarczenia nie tylko raportu, ale też oddzielnego pisma opisującego główne kwestie powstałe podczas przeprowadzania audytu według Solvency II. Kopia tego pisma powinna zostać przekazana organowi nadzoru.

Komentarz IE

Nie zgadzamy się z automatycznym, bezwarunkowym obowiązkiem przekazywania oddzielnego pisma organowi nadzoru. Uważamy, że przydatność takiego pisma dla nadzoru zależy od ważności (materialności) opisanych kwestii i sugerujemy, aby ustalić kryteria, w jakich przypadkach należy takie pismo dostarczyć. Sugerujemy, że kryteria te mogłyby odzwierciedlać art. 71 Dyrektywy dotyczący obowiązków audytora. Stwierdza on, że raportowanie do nadzoru jest wymagane jedynie w przypadku znaczącego naruszenia prawa np.: zakłócenie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, odmowa potwierdzenia przez audytora rachunków itp.

Przegląd i audyt zewnętrzny

Wytyczne (6/7)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Wytyczna 9 Bilans Solwency II

Zakłady powinny zapewnić, że prowadzony według Solwency II audyt zewnętrzny stwierdzi w wiarygodny sposób, że aktywa i zobowiązania zawarte w bilansie Solwency II (Solwency II Balance Sheet) są we wszystkich istotnych aspektach zgodne z Dyrektywą 2009/138/EC oraz ewentualnymi decyzjami nadzoru, jeśli takie są wymagane.

Części SFCR, co do których zewnętrzny audytor powinien wyrazić opinię w odniesieniu do bilansu są wymienione w Technical Annex.

Komentarz IE

Uważamy, że sformułowanie propozycji tej wytycznej wymaga uwagi. Zakład nie może być odpowiedzialny, za to, że audytor „stwierdzi w wiarygodny sposób”. Konieczne jest lepsze zrozumienie co sformułowanie „ stwierdzi w wiarygodny sposób... we wszystkich istotnych aspektach” będzie oznaczało w praktyce.

Ważne jest, aby to wymaganie nie przekroczyło poziomu określonego dla audytu sprawozdań finansowych.

Przegląd i audyt zewnętrzny

Wytyczne (7/7)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Wytyczna 10 Fundusze własne

Zakład powinien zapewnić, że prowadzony według Solwency II audyt zewnętrzny stwierdzi w wiarygodny sposób właściwe wyznaczenie i klasyfikację kapitałów własnych zgodnie z ramami regulacyjnymi. Części SFCR, co do których zewnętrzny audytor powinien wyrazić opinię w związku z kapitałami własnymi są wymienione w Technical Annex.

Komentarz IE

Uważamy, że potrzebne jest wyjaśnienie, co jest wymagane aby „w wiarygodny sposób stwierdzić właściwe wyznaczenie i klasyfikację kapitałów własnych”. Istotne jest, aby zakres był skupiony na uzyskaniu komfortu, że podział i klasyfikacja kapitałów jest właściwa i zgodna z ustaleniami zakładu z regulatorem.

Wytyczne dotyczące przeglądu i audytu zewnętrznego

Podsumowanie

Przegląd i audyt zewnętrzny

Podsumowanie (1/2)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

IE nie popiera obowiązkowego audytu zewnętrznego informacji wymaganych w Solwency II

IE twierdzi, że bezpieczeństwo ubezpieczonych jest maksymalizowane przez wiedzę, że informacje przekazywane przez ubezpieczyciela (lub reasekuratora) są przedmiotem kontroli nadzoru. Podkreśla liczne wymogi, które już są przewidziane przez filar 2 włączając w to (ale nie tylko) ocenę wystarczalności i jakości danych używanych w obliczeniach rezerw technicznych oraz operacyjnie niezależną funkcję audytu wewnętrznego.

Ubezpieczyciele i reasekuratorzy mogą przedstawiać opinie firm nieaudytorskich

Zewnętrzne opinie są wystawiane nie tylko przez audytorów, ale także przez ekspertów, którzy nie są podmiotem regulacji cytowanych przez EIOPA dla audytorów.

Obecną praktyką wielu zakładów jest odnoszenie się do zewnętrznych opinii przy raportowaniu czy ujawnianiu informacji. Proponowane wymagania mogą powstrzymać zakłady przed korzystaniem z zewnętrznych opinii, np. aktuarialnych, w celu zmniejszenia kosztów.

Przegląd i audyt zewnętrzny

Podsumowanie (2/2)

Komentarze do wytycznych dotyczących przeglądu oraz audytu zewnętrznego

Przeprowadzenie zewnętrznego audytu w przewidywanych terminach będzie dla niektórych zakładów trudne.

Rozważając terminy raportowania przewidywane obecnie przez projekt Solwency II IE wyraziło obawy, że będzie zbyt mało czasu na przygotowanie raportu i przeprowadzenie zewnętrznego audytu. Będzie to szczególnie problematyczne dla małych firm, które mogą nie mieć wystarczających środków finansowych, aby zatrudnić zewnętrznego audytora, który mógłby pracować w tym samym czasie, kiedy powstawałby raport.

EIOPA powinna wyjaśnić podstawę prawną swoich decyzji dotyczących przeglądu i audytu zewnętrznego.

Ustalając wymagania dotyczące audytu zewnętrznego EIOPA odwołuje się do artykułu 1(3) uregulowań założycielskich jako do podstawy prawnej. IE uważa, że to nie jest wystarczające. IE prosi EIOPA o wyjaśnienie, gdzie są podstawy prawne takich wymagań, w artykule 1(3) lub w innych regulacjach. IE podkreśla, że EIOPA powinna konkretnie wskazać upoważnienie i zakres, na podstawie których powstały propozycje wymagań.

Biorąc pod uwagę koszty związane z wprowadzaniem Solwency II, jakie ponoszą ubezpieczyciele i reasekuratorzy, IE uważa dalsze obciążenia finansowe za niepotrzebne i nalega, aby EIOPA brała to pod uwagę w kontekście tych i przyszłych konsultacji.

73 Źródło: ECO-SLV-12-348_EIOPA_Pre-consultation_on_Audit_proposal_final-2012-02298-EN-1-.doc
Źródło: ECO-SLV-12-372 Insurance Europe response to EIOPA on External Auditing of Solwency II info.pdf

Wytyczne dotyczące przeglądu
i audytu zewnętrznego

Wersja angielska

External Scrutiny and Audit

Guidelines (1/7)

External Scrutiny and Audit

Guideline 1

Undertakings to which the Directive 2009/138/EC applies should ensure that their disclosures regarding their solvency and financial position, the SFCR, are subject to an external audit for the scope of captions referred to in Guideline 2.

Guideline 2

Undertakings should ensure that the external audit (Solvency II external audit) covers the Solvency II Balance Sheet and Own Funds determination, classification and eligibility, for narrative and related quantitative elements disclosed within the SFCR with respect to these captions, following guidelines 9 and 10.

Guideline 3

Undertakings should have the Solvency II external audit performed by professional auditors as defined by the EU Audit Directive.

IE Comment

Insurance Europe does not support introduction of any requirement resulting in mandatory auditing of Solvency II information. This will be a very costly requirement for the (re)insurance industry overall, and for the detailed reasons in our general comments section, we believe there are alternative solutions. For example, if undertakings are given flexibility to determine the mandate and scope of any external assurance assessment. We add here also that it is absolutely essential, for the harmonised approach to Solvency II across Europe that EIOPA seeks to support, that supervisors as a whole do not impose uneven requirements that place disproportionate burdens on some (re)insurance groups.

⁷⁵ Source: ECO-SLV-12-348_EIOPA_Pre-consultation_on_Audit_proposal_final-2012-02298-EN-1-.doc
Source: ECO-SLV-12-372_Insurance_Europe_response_to_EIOPA_on_External_Auditing_of_Solvency_II_info.pdf

External Scrutiny and Audit

Guidelines (2/7)

External Scrutiny and Audit

Guideline 4

Undertakings should ensure that the Solvency II external audit is carried out in compliance with the EU Audit Directive and relevant international auditing standards adopted by the European Commission. If the Commission has not adopted a relevant ISA by the implementation of Solvency II, Solvency II external audit should be conducted using nationally accepted auditing standard, as provided for in Article 26 Directive 2006/43/EC.

IE Comment

ISAs have been developed by the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) to be applied in the audit of historical financial information. They are written in the context of an audit of financial statements, and the IAASB states that ISAs are to be adapted as necessary in the circumstances when applied to audits of other historical financial information. It is not clear what a requirement by EIOPA to comply with ISAs would entail in relation to Solvency II information which is not financial reporting information, but supervisory information.

The same problem applies when referring to “national accepted auditing standards as provided for in Article 28 Directive 2006/43/EC”, as that Directive is concerned only with the statutory audit of accounts.

⁷⁶ Source: ECO-SLV-12-348_EIOPA_Pre-consultation_on_Audit_proposal_final-2012-02298-EN-1-.doc
Source: ECO-SLV-12-372_Insurance_Europe_response_to_EIOPA_on_External_Auditing_of_Solvency_II_info.pdf

External Scrutiny and Audit

Guidelines (3/7)

External Scrutiny and Audit

Guideline 5

Undertakings should ensure that a Solvency II external audit opinion is expressed in an audit report, clearly stating the scope of the audit, the auditing standards complied with, the regulatory framework to which the audit opinion refers and the audit opinion itself. The regulatory framework should be the relevant articles of the Directive 2009/138/EC, related delegated acts, regulatory and implementing technical standards and applicable guidelines and recommendations and supervisory approvals, where applicable.

Guideline 6

Undertakings should ensure that the audit report is addressed to their administrative, management or supervisory body.

Guideline 7

Undertakings should ensure that the audit report is published annually at the same time and together with the annual SFCR. A copy of the audit report should also be provided to the Supervisory Authority at that time.

⁷⁷ Source: ECO-SLV-12-348_EIOPA_Pre-consultation_on_Audit_proposal_final-2012-02298-EN-1-.doc
Source: ECO-SLV-12-372_Insurance Europe response to EIOPA on External Auditing of Solvency II info.pdf

External Scrutiny and Audit

Guidelines (4/7)

External Scrutiny and Audit

IE Comment to guidelines 5, 6 and 7

To require an audit opinion expressed in the form of a report will be very burdensome for undertakings, particularly as EIOPA elaborated during the stakeholder meeting that this report should be delivered at the same time as the SFCR.

This essentially shortens the time available for undertakings to prepare their reports as the SFCR would have to be finalised in advance, to allow for consideration of the audit results. This will be particularly problematic for smaller undertakings who do not expect to have the financial resources ensuring auditors perform their work in parallel to that of the undertaking; it would result in auditors being present on-site for a longer period than currently is the case for statutory auditing. In order to meet reduced deadlines, undertakings may have to bypass critical internal governance procedures or use data which has not been fully validated. Undertakings should be able to fully rely upon the preparation time envisaged by the EC in their draft Level 2 text which outlines reporting deadlines and makes no reference as to how external auditing requirements would be incorporated into these timelines.

⁷⁸ Source: ECO-SLV-12-348_EIOPA_Pre-consultation_on_Audit_proposal_final-2012-02298-EN-1-.doc
Source: ECO-SLV-12-372_Insurance Europe response to EIOPA on External Auditing of Solvency II info.pdf

External Scrutiny and Audit

Guidelines (5/7)

External Scrutiny and Audit

Guideline 8

Undertakings should require auditors to provide them, in addition to the audit report, with a separate letter, reporting key matters arising from their Solvency II external audit. Undertakings should provide a copy of this letter to the supervisory authority.

IE Comment

We do not agree that there should be an automatic requirement for the separate letter to be copied to the supervisory authority. We consider that the benefit to the supervisor depends on the materiality of the issues identified, and we suggest that clear criteria should be established accordingly. We suggest these might reflect only the Level 1, Art. 72 requirements on the Duties of Auditors. This states that reporting to the supervisor is only required in case of material breaches of law, for example: impairment of the continuous functioning of the undertaking, refusal of the auditor to certify accounts, etc.

⁷⁹ Source: ECO-SLV-12-348_EIOPA_Pre-consultation_on_Audit_proposal_final-2012-02298-EN-1-.doc
Source: ECO-SLV-12-372 Insurance Europe response to EIOPA on External Auditing of Solvency II info.pdf

External Scrutiny and Audit

Guidelines (6/7)

External Scrutiny and Audit

Guideline 9 Solvency II Balance Sheet

Undertakings should ensure that the Solvency II external audit provides a reasonable assurance that the assets and liabilities included in the Solvency II Balance Sheet are, in all material aspects, in accordance with Directive 2009/138/EC and any relevant approvals by supervisory authorities, where applicable

Subsets of the SFCR upon which the external auditor should express an opinion in respect to Balance Sheet are detailed in the Technical Annex.

IE Comment

We find that the wording of this draft guideline needs attention. The undertaking cannot be responsible for ensuring that the auditor provides reasonable assurance. Crucially, it will be necessary to understand better what the requirement “reasonable assurance that ... in all material respects”, would entail in practice.

It is important that this requirement does not exceed the level given in the audit of statutory accounts.

⁸⁰ Source: ECO-SLV-12-348_EIOPA_Pre-consultation_on_Audit_proposal_final-2012-02298-EN-1-.doc
Source: ECO-SLV-12-372 Insurance Europe response to EIOPA on External Auditing of Solvency II info.pdf

External Scrutiny and Audit

Guidelines (7/7)

External Scrutiny and Audit

Guideline 10 Own Funds

Undertakings should ensure that the Solvency II external audit provides reasonable assurance as to the proper determination, classification and eligibility of own funds in line with the regulatory framework. Subsets of the SFCR upon which the external auditor should express an opinion in respect to own funds are detailed in the Technical Annex.

IE Comment

We find it necessary to better understand what would be required to provide “reasonable assurance as to the proper determination ... of own funds”. It is important that the scope is focused on gaining comfort that the tiering is appropriate and in line with the company’s discussions with the supervisor.



Funkcja Zgodności – Compliance

Audyt Wewnętrzny a Funkcja Compliance



18 września 2012 roku

AGENDA

AGENDA

- Compliance – definicja Funkcji Zgodności – Compliance
- Solvency II – wymogi w zakresie Funkcji Zgodności – Compliance
- Efektywne zarządzanie ryzykiem
- Compliance – wypozycjonowanie
- Compliance a Audyt Wewnętrzny
- Audyt Funkcji Zgodności
- Compliance – zarządzanie Funkcją Zgodności w praktyce
- Metodyka Deloitte

Compliance – definicja funkcji Zgodności

Definicja Funkcji Zgodności = Compliance

Solvency II

Art. 46

pkt 1: „Zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji wprowadzają **efektywny system kontroli wewnętrznej**. System ten obejmuje co najmniej procedury administracyjne i księgowo, organizację kontroli wewnętrznej, odpowiednie ustalenia w zakresie raportowania na wszystkich szczeblach zakładu oraz **funkcję zgodności z przepisami**.

pkt 2: „Funkcja zgodności z przepisami obejmuje doradzanie organowi administrującemu, zarządzającemu lub nadzorcemu w kwestiach zgodności z przepisami ustawowymi, wykonawczymi i administracyjnymi przyjętymi zgodnie z niniejszą dyrektywą. Obejmuje ona również ocenę możliwego wpływu wszelkich zmian otoczenia prawnego na operacje danego zakładu oraz wskazanie i ocenę ryzyka związanego z przestrzeganiem przepisów.”

Podstawowe Obowiązki Compliance

- Wdrożenie polityki zarządzania ryzykiem zgodności
- Monitorowanie zmian w przepisach prawa mających wpływ na działalność
- Badanie i weryfikacja zgodności regulacji wewnętrznych z przepisami prawa
- Opiniowanie i monitorowanie zgodności z projektem regulacji dotyczących Solvency II
- Raportowanie na poziom Zarządu i Rady Nadzorczej (Komitet Audytu)
- Uczestnictwo we właściwych Komitetach – Audytu oraz Ryzyka

System Kontroli Wewnętrznej - Definicja

COSO 1 – na system kontroli wewnętrznej składa się 5 elementów:

1. Środowisko kontroli
2. Ocena ryzyka
3. Informacja i komunikacja
4. Czynności kontrolne
5. Monitoring



System Kontroli Wewnętrznej - Definicja

COSO 1 – System Kontroli Wewnętrznej

Środowisko kontroli – nadaje ton organizacji, wpływając na świadomość istotności kontroli – jest podstawą dla wszystkich innych elementów kontroli wewnętrznej

Ocena ryzyka – identyfikacja i analiza istotnych ryzyk nieosiągnięcia przyjętych celów biznesowych – podstawa zarządzania ryzykiem

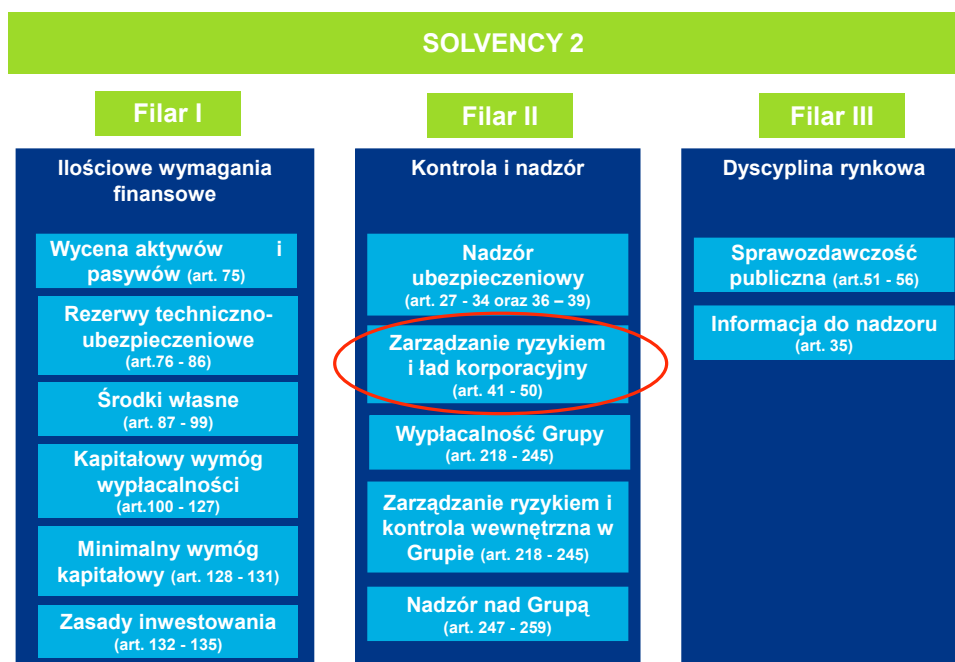
Informacja i komunikacja – systemy i procesy, które wspierają identyfikację, rejestrowanie i wymianę informacji w takiej formie i w takim czasie, które umożliwiają wykonywanie obowiązków

Czynności kontrolne – polityki i procedury, które pomagają zapewnić realizację celów biznesowych

Monitoring – procesy stosowane do oceny jakości wykonywanej kontroli wewnętrznej w czasie

Solvency II – wymogi w zakresie funkcji Zgodności

Trzy filary wymogów



9

© 2011 Deloitte Polska

Filar II (ORSA) – główne wytyczne

Główne wytyczne

Ideą wymogów Filaru II (ORSA) jest stworzenie zintegrowanego z procesami biznesowymi systemu zarządzania ryzykiem. **W procesie ORSA istotna jest identyfikacja, pomiar, monitorowanie i kontrola ryzyk**, które bezpośrednio dotyczą działalności danego zakładu ubezpieczeń.

W skład katalogu ryzyk wchodzi ryzyka, które zakład ubezpieczeń identyfikuje na potrzeby filaru I (ubezpieczeniowe, kredytowe, rynkowe, operacyjne), ale **również ryzyka specyficzne dla jego działalności** np. ryzyko płynności, utraty reputacji, ryzyko modelu, **ryzyko braku zgodności, jeśli zostały uznane przez zakład ubezpieczeń jako istotne**.

Główne **wymogi jakościowe**, jakie wprowadza ORSA to m.in.:

- Stworzenie strategii zarządzania ryzykiem powiązanej ze strategią biznesową oraz stworzenie właściwych pisemnych polityk i procedur zarządzania ryzykami związanymi z działalnością zakładu ubezpieczeń
- **Określenie właściwego podziału ról oraz zakresu odpowiedzialności** Zarządu, Rady Nadzorczej, audytu wewnętrznego, kontroli wewnętrznej, zarządzającego ryzykiem, **kontroli zgodności** w procesie zarządzania ryzykiem
- System kontroli wewnętrznej powinien być zintegrowany z systemem zarządzania ryzykiem
- Wprowadzenie właściwego systemu raportowania wspierającego proces zarządzania ryzykiem

10

© 2011 Deloitte Polska

Funkcja Zgodności - uszczegółowienie

Solvency II

POZIOM 3 – Guidelines: Monitoring

Guideline 39 (artykuł 46(1) Dyrektywy)

„Skuteczność systemu kontroli wewnętrznej powinna być monitorowana w sposób ciągły, tak aby braki systemu mogły zostać zidentyfikowane i usunięte w odpowiednim czasie.”

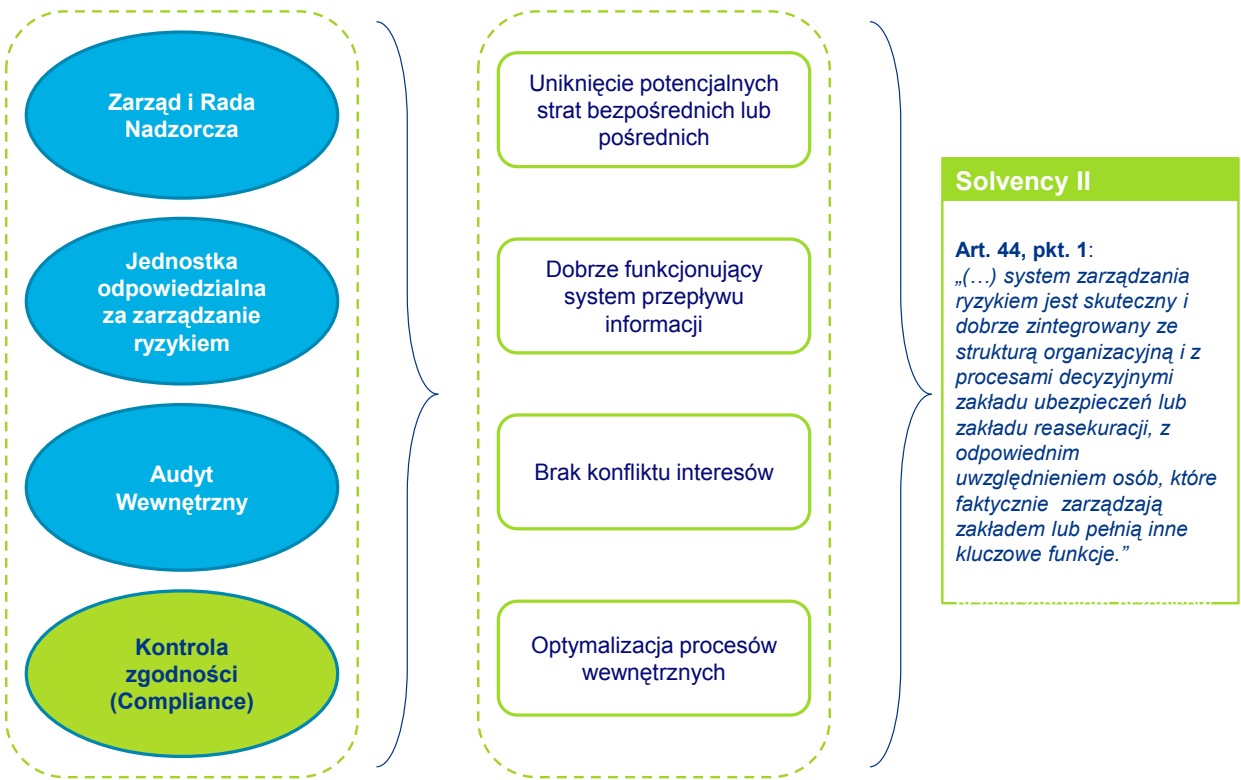
POZIOM 3 – Guidelines: Plan zgodności

Guideline 41 (artykuł 46(2) Dyrektywy)

„Prace dotyczące zgodności, które zostaną podjęte w następnym roku obrotowym (następnych latach obrotowych) powinny być określone w planie zgodności. Plan zgodności powinien zapewnić, że wszystkie istotne obszary zakładu są we właściwy sposób pokryte, biorąc pod uwagę ich podatność na ryzyko braku zgodności.”

Efektywne zarządzanie ryzykiem

Efektywne zarządzanie ryzykiem to właściwy podział odpowiedzialności



13

© 2011 Deloitte Polska

Podział odpowiedzialności zgodnie z Solvency II



14

Potencjalne dysfunkcjonalności systemu governance podczas wdrożenia Solvency II

Zarządzanie politykami	Zarządzanie politykami obejmujące opracowanie, dystrybucję, rozwój i atestację jest zamieszczone w każdej z funkcji
Monitorowanie i kontrola	Często występuje zdublowanie procesu monitorowania w ramach funkcji ZR, Compliance i AW. Informacja dla kontroli jest generowana więcej niż raz i nie przenoszona na pozostałe funkcje
Ocena ryzyka	Ocena ryzyka jest często wykonywana w 3 obszarach, ale nie jest ani zaagregowana i wzbogacona przez dane z pozostałych obszarów. Może istnieć problem porównywalności ocen
Ład korporacyjny i raportowanie	Istnienie zwielokrotnionych i/ lub niejasnych ścieżek raportowania
Zarządzanie problemami	Istnienie osobnych rozdzielnych systemów dla dokumentowania i monitorowania problemów powodujące utrudnienia w koordynacji rozpoznania ryzyka
Dochodzenia i śledztwa	Dochodzenia korporacyjne, badania audytowe i compliance dotyczą często podobnych kwestii aczkolwiek w różnym ujęciu i według różnych metodyk.
Zarządzanie relacjami z regulatorem	Zwielokrotnione linie raportowania oraz relacje z regulatorami w obszarach finansów, ryzyka i compliance powodują brak spójności w raportowaniu
Projekty regulacyjne	Wdrożenie wielu projektów „regulacyjnych” wymaga wiedzy eksperckiej z obszaru ZR i kontroli wewnętrznej. Brak koordynacji i wymiany informacji pomiędzy zaangażowanymi stronami

Compliance wśród jednostek uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem – obszary nakładania się zadań

	Ryzyko Operacyjne	Funkcja zgodności	Audyt Wewnętrzny
Polityki i Procedury	Często przygotowanie, dystrybucja czy weryfikowanie polityk / procedur jest „zasilosowane” w poszczególnych funkcjach.		
Polityki i Procedury	Duplikacja czy nawet „tryplikacja” monitoringu / audytu / przeglądów wykonywanych przez każdą z funkcji jest na porządku dziennym. Weryfikacja i końcowe zapewnienie jest osiągane w ten sposób kilkakrotnie bez wzajemnego wykorzystania produktów prac.		
	Brak właścicielstwa powoduje, że przeglądy zgodności są wykonywane kilkakrotnie przez różne jednostki organizacyjne bez koordynacji.		
Ocena Ryzyka	Ocena ryzyka jest wykonywana przez każdy zespół bez uzgodnienia i koordynacji prac. Wyniki są trudno porównywalne, brak połączenia z procesem samooceny.		
Raportowanie	Zwielokrotnione, bez wspólnych uzgodnionych linii raportowania. Raporty prezentują różne spostrzeżenia, różne punkty widzenia, różne terminologie i konteksty.		
Zarządzanie Usprawnieniami	Każda z funkcji ma własne rozwiązania i metodyki do śledzenia postępów prac nad wdrażaniem usprawnień. Brak współpracy w zakresie weryfikacji powdrożeniowej.		
Definicje i Kategorie Ryzyk	Różna nomenklatura, modele. Odmienne kategoryzacja i sposoby oceny.		

Integrated Compliance & Risk Management

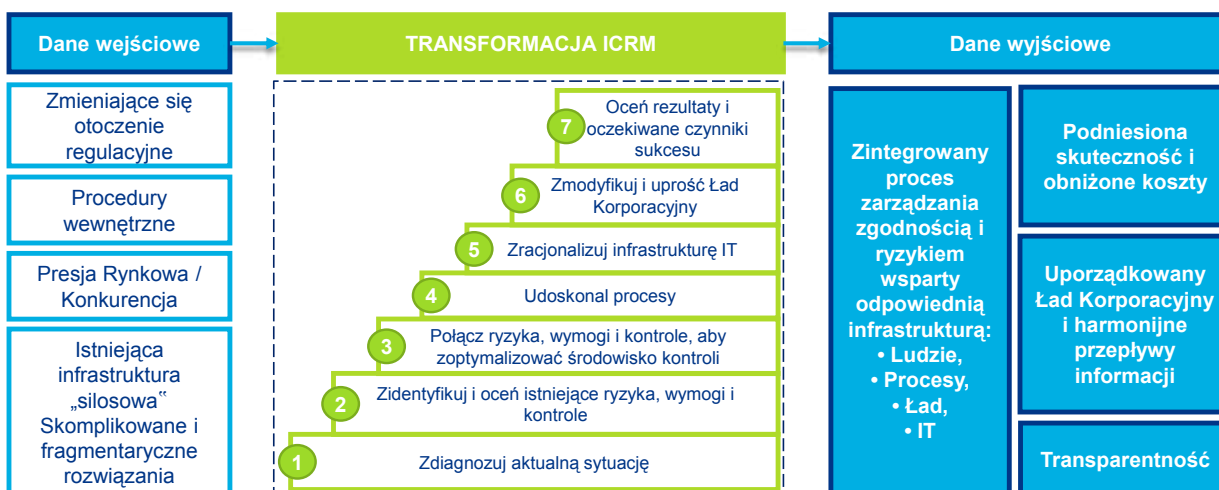
Integrated Compliance & Risk Management (ICRM) jest praktycznym podejściem do realizacji zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem i zgodnością. Rozpoczynając wdrożenie ICRM należy położyć duży nacisk na uświadomienie oczekiwanego ostatecznego obrazu funkcji zgodności, aby przyjęty proces wdrożeniowy zapewnił jego osiągnięcie

Wymiar operacyjny	Oczekiwane rezultaty
Poprawa Efektywności Obniżenie Kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • Ujednolicony, wspólnie koordynowany proces zarządzania ryzykiem. • Brak luk oraz zduplikowanych zadań. • Zracjonalizowany proces obniżający koszty i podnoszący jakość zarządzania ryzykiem.
Poprawa Skuteczności	<ul style="list-style-type: none"> • Oparcie planowania zaangażowania na ocenie ryzyka niezgodności. • Efektywne planowanie środków w oparciu o analizę ryzyka, korzyści i kosztów.
Jasna Odpowiedzialność Zdefiniowane Relacje	<ul style="list-style-type: none"> • Jasno sprecyzowane role, zadania i odpowiedzialność. • Zdefiniowany przepływ informacji pomiędzy jednostkami i regulatorem.
Jednolita Ocena Ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynacja pomiędzy biznesem i poszczególnymi jednostkami zarządzającymi ryzykiem w celu podniesienia gotowości i czasu odpowiedzi na zagrożenie. • Spójne zarządzanie obciążeniem pracą.
Technologia wspierająca	<ul style="list-style-type: none"> • Zautomatyzowane narzędzia do identyfikacji ryzyk i luk. • Automatyczna dokumentacja kontroli oraz wymogów regulacyjnych. • System śledzenia wdrożeń i skuteczności kontroli.
Skonsolidowane Raportowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Centralny zagregowany system raportowania ryzyka i zgodności. • Wspólne miary i kategorie ryzyk, wielowymiarowe raportowanie w przekroju na linie biznesowe, procesy, wymogi

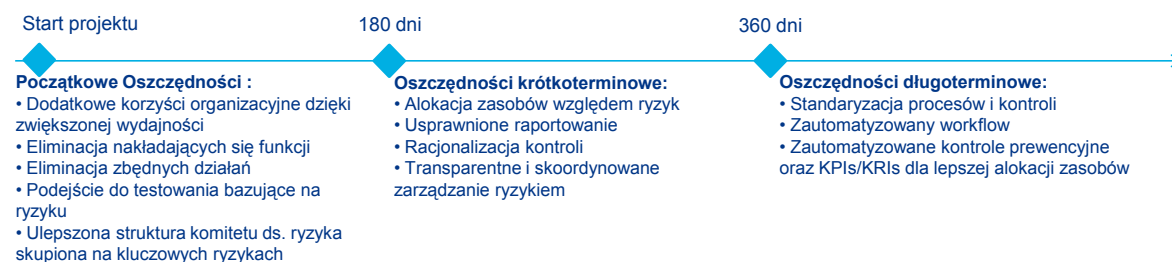
17

© 2011 Deloitte Polska

Integrated Compliance & Risk Management (ICRM) Proces wdrożeniowy



Całkowite wdrożenie ICRM to 12-18 miesięcy jednak już po kilku miesiącach widoczne są pierwsze efekty i oszczędności



18

© 2011 Deloitte Polska

Nowoczesna funkcja zgodności zgodnie z modelem ICRM

Value-added i zorientowana biznesowo

- Odejście od jednostki reaktywnej w kierunku „patrzacej-w-przód” funkcji starającej się przewidywać ryzyka regulacyjne krystalizujące się na arenie lokalnej i międzynarodowej
- Wbudowywanie elementów zarządzania ryzykiem zgodności w procesy biznesowe na najniższym poziomie i odchodzenie od pisania „opasłych” polityk i podręczników
- Wzięcie odpowiedzialności za aktywne i ciągłe szkolenie ścisłego kierownictwa w zakresie wymogów regulacyjnych – wskazywanie strategicznych implikacji zamiast cytowania przepisów i przytaczania konsekwencji

Efektywna kosztowo

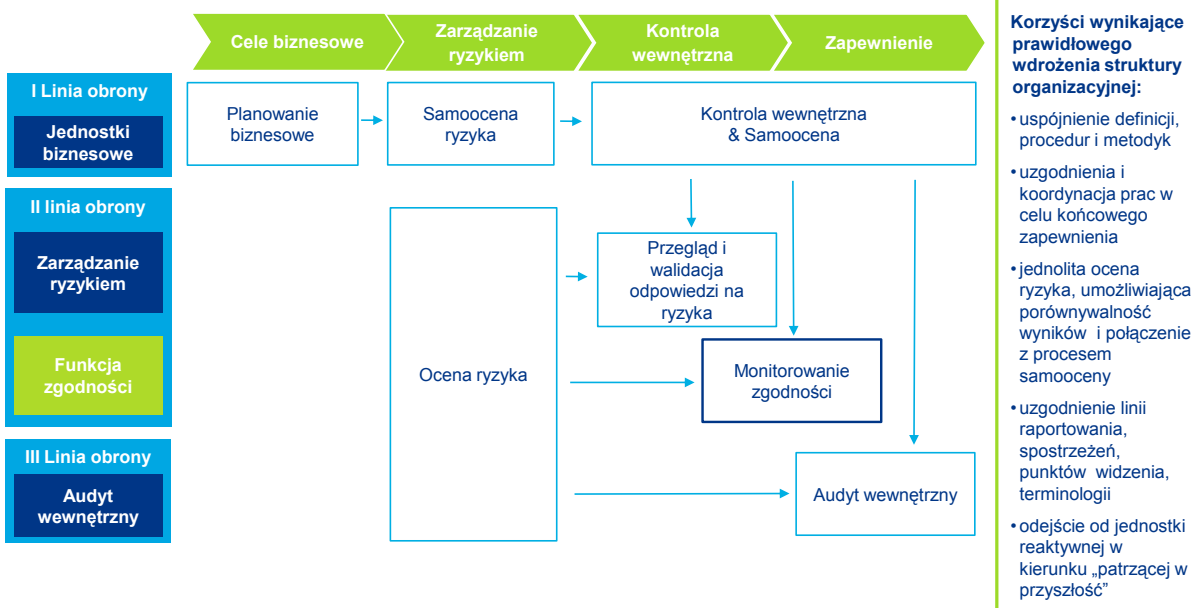
- Systematyczne usuwanie nieefektywności wynikających z kompleksowości/wielości regulacji wewnętrznych i systemów
- Ciągłe poszukiwanie i usuwanie duplikacji oraz luk
- Wypracowanie „radaru” (narzędzi) zapewniającego szybkie osiągnięcie i utrzymywanie zgodności ze zmieniającym się środowiskiem regulacyjnym
- Eliminacja niepotrzebnych elementów kontrolnych i warstw raportowania, które są spadkiem ewolucyjnego osiągnięcia zgodności

Zarządzająca ryzykiem braku zgodności

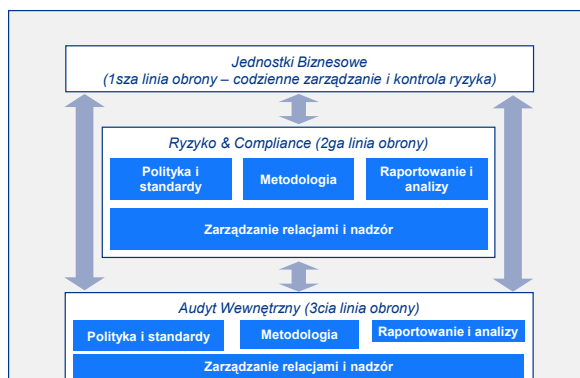
- Transformacja w dyscyplinę zarządzania ryzykiem, nakierowaną na wspieranie osiągnięcia celów biznesowych organizacji
- Rozwój zawodowy pracowników, przekształcenie w pragmatyczny zespół rozumiejący biznes, regulacje i zarządzanie ryzykiem
- Przygotowanie spójnego systemu raportowania zarządczego wspierającego podejmowanie decyzji

Kluczowe jest, żeby struktura organizacyjna była dobrze zintegrowana z systemem zarządzania ryzykiem

Struktura organizacyjna powinna zapewniać wsparcie procesu ORSA i systemu zarządzania ryzykiem oraz podział odpowiedzialności zgodnie z koncepcją „trzech linii obrony”.



Opcja 1: Zintegrowana funkcja Ryzyka i Compliance



Opis

- Ryzyko i Compliance w ramach jednej jednostki organizacyjnej, ze skonsolidowanymi zasobami
- Wspólne, skoordynowane podejście do zarządzania relacjami z biznesem
- Zintegrowana metodologia pracy oraz proces raportowania - brak duplikacji zadań
- Wspólne działania i podejście do współpracy z jednostkami biznesowymi.
- Koncentracja na dostarczeniu skonsolidowanego planu Ryzyka i Compliance
- Integracja rozwiązań technologicznych.
- Wspólne zasoby w zakresie wiedzy technicznej, specjalistycznej
- Jeden dyrektor, łączący całość.
- Audit Wewnętrzny jako funkcja niezależna od zintegrowanej funkcji Ryzyka i Compliance.

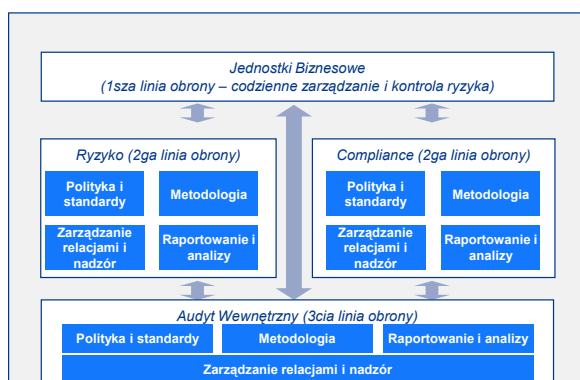
Korzyści

- Efektywność kosztowa – ograniczenie duplikacji zadań Ryzyka i Compliance.
- Ujednolicone polityki, procesy i raportowanie przez Ryzyko i Compliance.
- Wzajemne wykorzystywanie wykonanych prac z zakresu Ryzyka i Compliance.
- Wspólne raportowanie do Rady Nadzorczej i Zarządu 'single version of the truth'
- Elastyczne zasoby (pooling) oraz efektywne wykorzystanie wiedzy specjalistycznej
- Audit Wewnętrzny jest niezależny i zapewnia obiektywny audit zintegrowanej funkcji Ryzyka i Compliance
- Uprozczone podejście, skutkujące optymalizacją zaangażowania wymaganego od jednostek biznesowych

Wyzwania

- Nieookreślony podział obowiązków w ramach zintegrowanej funkcji (brak transparentności)
- Priorytetyzacja zadań
- Wykorzystanie wspólnych zasobów, szczególnie specjalistycznych
- Współpraca w Radą Nadzorczą i Zarządem zakładać może konieczność przypisania określonych obowiązków na poziomie zastępców dyrektora

Opcja 2: Osobno wydzielone funkcje Ryzyka i Compliance



Opis

- Ryzyko, Compliance i Audit Wewnętrzny jako oddzielne funkcje, każda z własną metodologią pracy (np. identyfikacja i ocena ryzyka, raportowanie strat i naruszeń tzw. loss and breach reporting).
- Kluczowe elementy polityk i metodologii mogą być ujednolicone aby zapewnić jednolite podejście do oceny i raportowania.
- Każda funkcja działa niezależnie i osobno współpracuje z jednostkami biznesowymi.
- Koncentracja na dostarczeniu indywidualnych planów.
- Powiązanie planów i działań wymaga współpracy między funkcjami.
- Ograniczona integracja rozwiązań technologicznych.
- Zasoby w zakresie wiedzy technicznej w każdej funkcji.
- Każda funkcja jest zarządzana osobno.

Korzyści

- W pełni wydzielone i niezależne funkcje Ryzyka, Compliance oraz Audit Wewnętrznego
- Transparentność w zakresie odpowiedzialności
- Możliwość ujednolicenia (przez Ryzyko i Compliance):
 - polityk
 - procesów
 - raportowania w zakresie
- Możliwość wspólnego raportowania w zakresie Ryzyka i Compliance
- Możliwość wzajemnego wykorzystania wykonanych prac przez Ryzyko i Compliance

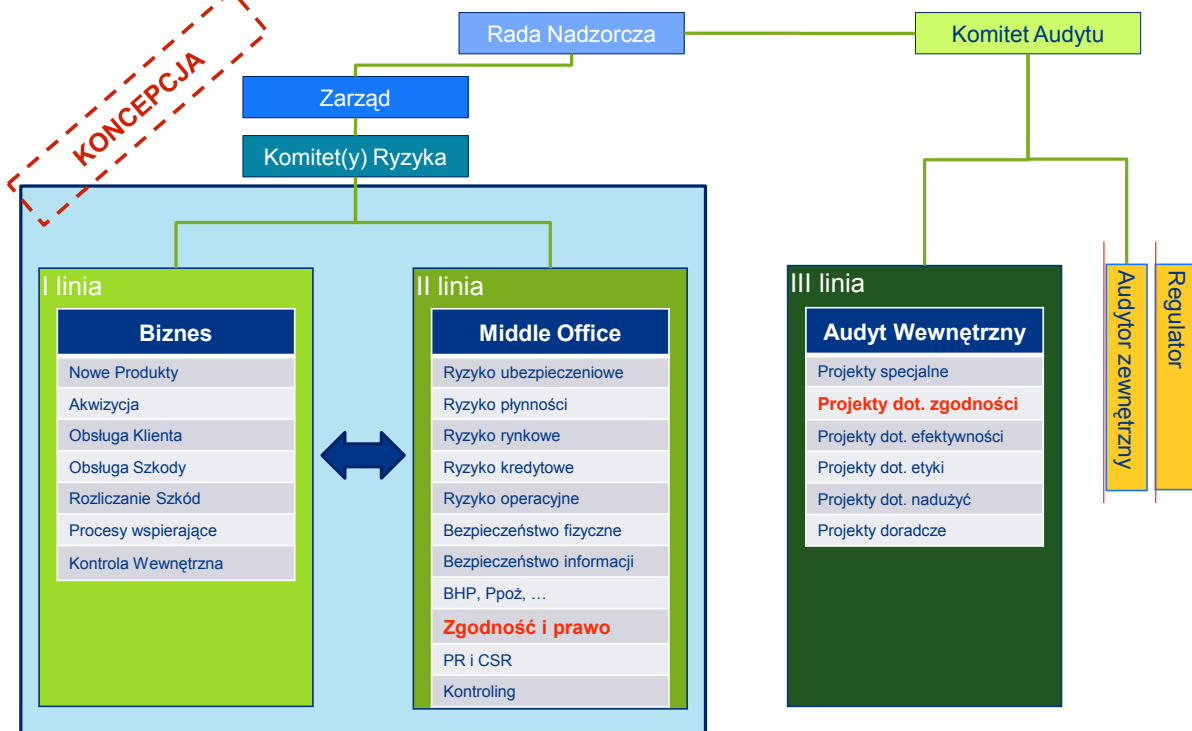
Wyzwania

- Efektywność kosztowa
- Optymalizacja wykorzystania zasobów, systemów IT, raportowania.
- Duplikacja (w tym, ryzyko niespójności):
 - zadań
 - zatrudnienia
 - raportowania do Rady Nadzorczej i Zarządu
- Zwiększenie zaangażowania wymaganego od jednostek biznesowych
- Niejasność w zakresie odpowiedzialności, skutkująca koniecznością zwiększonej komunikacji wyjaśniającej.

Compliance – wypozycjonowanie

© 2012 Deloitte Polska

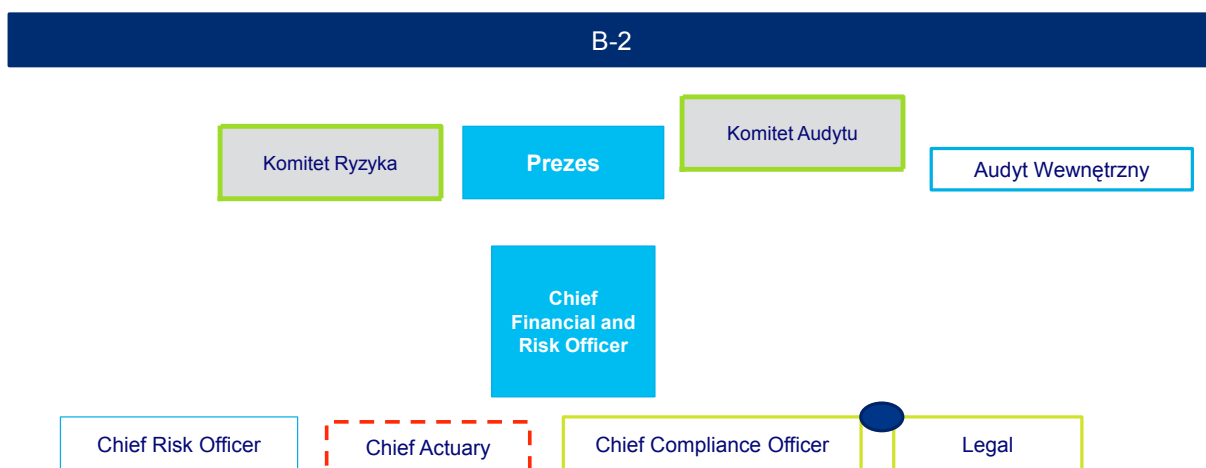
Organizacja systemu zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego



Struktura organizacyjna – opcja 1



Struktura organizacyjna – opcja 2



Compliance a Audyt Wewnętrzny

© 2012 Deloitte Polska

Redefiniowanie roli Audytu Wewnętrznego wobec powstającej funkcji Zarządzania Ryzykiem oraz funkcji Zgodności

Solvency II

Art. 47, pkt 1:

„Funkcja audytu wewnętrznego obejmuje ocenę adekwatności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej i innych elementów systemu zarządzania.”

Procesy zarządzania ryzykiem oraz systemy pomiaru tego ryzyka powinny być poddawane regularnym przeglądom przeprowadzonym przez audytorów wewnętrznych lub zewnętrznych.

Audyt wewnętrzny powinien być wykonywany przez niezależny, wykwalifikowany i kompetentny personel.

Osoby odpowiedzialne za kontrolę ryzyka operacyjnego powinny być niezależnione od ocenianej jednostki operacyjnej, która generuje ryzyko.

- 1 Dokonywanie regularnej oceny zarówno zarządzania działalnością operacyjną poszczególnych jednostek, jak i weryfikowanie jakości samego procesu zarządzania ryzykiem i stosowanych mechanizmów kontroli.
- 2 Dostarczanie obiektywnej oceny: efektywności, adekwatności i skuteczności funkcjonującego systemu zarządzania oraz jakości przeprowadzanych operacji ubezpieczeniowych.
- 3 Dokonywanie okresowych przeglądów zasad ograniczania i kontroli ryzyka.
- 4 Analiza adekwatności systemów informatycznych wykorzystywanych w procesie zarządzania ryzykiem oraz przegląd procesów zbierania i utrzymywania danych.

Compliance – współpraca z Audytem Wewnętrznym

PIU – Dobre praktyki w zakresie współpracy między audytem wewnętrznym a biegłym rewidentem w zakładach ubezpieczeń – Grudzień 2011

- Model I – niezależne działania – brak komunikacji i współpracy między BR i AW
 - Model II – praca równoległa – oddzielne przeprowadzanie audytów; ograniczona wymiana informacji
 - Model III – współpraca – stała, regularna komunikacja, wspólna ocena ryzyka, synergia w obszarze przeprowadzania testów kontroli
 - Model IV – partnerstwo – intensywna współpraca, wysoki poziom wymiany informacji, wiedzy i doświadczenia, wspólnie prowadzone audyty
-
- Identyfikacja ryzyk i ich ocena
 - Ustalanie planu audytu wewnętrznego oraz audytu wewnętrznego
 - Ustalenie stopnia wykorzystania przez BR pracy wykonanej przez AW
 - Ustalenie stopnia wykorzystania przez AW pracy wykonanej przez BR
 - Szczegółowe ustalenie procedur do wykorzystania przez obydwie strony
 - Dokumentacja prac
 - Prace BR i ich znaczenie dla AW
 - Rekomendacje BR wynikające z badania sprawozdania finansowego
 - Okresowa ocena współpracy

Audyty Funkcji Zgodności

Audyt Wewnętrzny – Zakres badania

Obszary do rozważenia

- **Strategie i Polityki** – czy / jak strategia Compliance wkomponowuje się w strategię biznesową firmy i w polityki / procedury, które zapewnić mają realizację przyjętej strategii, w tym adekwatność polityki Compliance.
- **Ład Korporacyjny i Organizacja** – jaka jest struktura funkcji Compliance, w tym wypozycjonowanie w strukturze organizacyjnej, linie raportowania, nadzór, zakres odpowiedzialności, powiązania z całym procesem zarządzania ryzykiem w organizacji, w tym ze spółkami zależnymi, spółkami matkami, bancassurance, a także świadomość pracowników organizacji dot. roli i zadań Compliance
- **Elastyczność w zakresie rozwiązań regulacyjnych** – czy relacja z Regulatorami jest zarządzana, jakie są podejmowane działania, czy są potencjalne naruszenia (tzw. breaches), czy jest podejmowany lobbying oraz czy jest monitorowany i oceniany wpływ na dotychczasową działalność dostosowania się do nowych regulacji
- **Procesy i Metodologie** – w jaki sposób Compliance zarządza Polityką Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym, a także monitoruje procesy i zgodność z tą polityką, w tym:
 - Plany roczne Compliance – w jaki sposób ryzyka są identyfikowane i wyceniane (priorytety) oraz czy / jak ten plan jest realizowany / dostosowywany na bieżąco / okresowo?
 - Okresowe oceny ryzyka – czy są wykonywane? czy / jakie działania są podejmowane w wyniku tych ocen?
 - Zarządzanie procesem dostosowywania się do zmieniających się przepisów.
- **Komunikacja i Informacja** – raportowanie (tzw. MI), zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, w tym raportowanie do Rady Nadzorczej / Komitetu Audytu – czy jest eskalacja ryzyk i odpowiednia reakcja na taką eskalację?
- **Umiejętności i Zasoby** – czy umiejętności i zasoby funkcji Compliance są adekwatne do przyjętej strategii.
- **Potwierdzenie i Zapewnienie** – czy jest niezależne potwierdzenie, że funkcja Compliance efektywnie zarządza ryzykiem regulacyjnym.

Compliance – Kluczowe Ryzyka

Przykłady

- Działania spółki nie są w pełni zgodne lub są niezgodne z obowiązującymi przepisami
- Działania funkcji Compliance nie są w pełni zgodne lub są niezgodne z przyjętą Polityką Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym oraz procedurami i instrukcjami wykonawczymi
- Zarząd nie przyjął strategii oraz nie dookreślił apetytu na ryzyko
- Funkcja Compliance nie dokonuje niezależnego przeglądu kluczowych obszarów / ryzyk działalności spółki lub wykonywane przeglądy są nierzetelne / nieefektywne (kluczowe naruszenia nie są identyfikowane)
- Testowanie skoncentrowane jest wyłącznie na bezwzględnej zgodności, a nie ryzykach i produkcie ostatecznym
- Funkcja Compliance nie raportuje lub też nie eskaluje zidentyfikowanych problemów na poziom Zarządu i/lub Rady Nadzorczej
- Proces zarządzania naruszeniami / usuwania naruszeń nie jest monitorowany
- Odpowiedzialności przypisane Zarządowi nie są właściwie skaskadowane, prowadząc do ewentualnych kar dla firmy i / lub osób fizycznych oraz utraty reputacji
- Spółka nie zidentyfikowała kluczowych zmian legislacyjnych lub zidentyfikowała post factum, a Zarząd podjął niewłaściwe decyzje (potrzeba proaktywnego podejścia do identyfikacji zmian)
- Wpływ potencjalnych zmian prawnych nie został przeanalizowany lub został niewłaściwie przeprowadzony
- Działania spółek z Grupy, w tym bancassurance nie są terminowo analizowane i raportowane
- Komunikacja jest niespójna w Grupie
- Pracownicy Compliance nie mają zapewnionej niezależności od funkcji biznesowych (np. Compliance jest w ramach Dep. Prawnego)

Compliance – Kluczowe Rozwiązania Kontrolne

Przykłady

- Przygotowanie, przyjęcie i wdrożenie Polityki Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym
- Stworzenie kanałów komunikacyjnych dla upoważnionych osób z Regulatorami, organizacjami z branży
- Przygotowanie metodyki (manuala) efektywnej pracy Compliance
- Przygotowanie planu pracy – rocznego i długookresowego
- Regularny przegląd efektywności istniejących kontroli zgodności procesów biznesowych (przedsprzedażowych, sprzedażowych, posprzedażowych) z obowiązującymi przepisami i regulacjami
- Okresowy przegląd istniejących umów / OWU
- Okresowy przegląd adekwatności rozwiązań z zakresu ładu korporacyjnego oraz dokumentacji spółki – dokumenty założycielskie, statuty, regulaminy itp.
- Ustawienie kontroli nad jakością i terminowością raportowania do Regulatora
- Stworzenie efektywnego i terminowego procesu dostosowania się do i wprowadzania zmian legislacyjnych
- Stworzenie kompletnej bazy korespondencji z Regulatorem
- Wprowadzenie procesu efektywnego monitorowania wdrożenia rekomendacji / zaleceń
- Funkcja Compliance podlega okresowej, regularnej, niezależnej ocenie

Compliance – Kluczowe Obserwacje w Raportach Audytu

Przykłady

- **ORGANIZACJA**
 - Struktura organizacyjna – funkcja Compliance na poziomie B-2, B-3 lub niżej (dobra praktyka to B-1)
 - Polityka Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym – brak polityki lub nieadekwatny istniejący dokument
 - Komitety – Compliance nieobecny na Komitecie Ryzyka i/lub Komitecie Audytu, brak Komitetu Compliance
 - Zasoby – nieadekwatne zasoby do przyjętych planów pracy i strategii firmy lub rozproszone zasoby uniemożliwiające efektywne zarządzanie ryzykiem regulacyjnym
- **RAPORTOWANIE** – brak przyjętego zakresu, częstotliwości, linii i weryfikacji poprawności raportowania zarówno przez Compliance jak i przez biznes do Compliance
- **PLANOWANIE** – brak planu rocznego (długoterminowego), nierealistyczny plan w stosunku do istniejących zasobów, brak zatwierdzenia istniejącego planu oraz efektywnego monitoringu wykonania planu
- **DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA**
 - Metodyka (manual) – brak przyjętej metodyki pracy
 - Komunikacja – biznes nie jest poinformowany o roli i zadaniach Compliance
 - Zmiany – Compliance poza procesem wdrażania zmian operacyjnych wynikających ze zmian regulacyjnych
- **RELACJE Z REGULATOREM**
 - Rekomendacje – brak kompletnego repozytorium (narzędzia) rekomendacji / zaleceń podnoszonych przez Regulatora wraz z informacją o statusie wdrożenia oraz szczegółowym wyjaśnieniem wprowadzonych zmian
 - Korespondencja – brak centralnej, kompletnej bazy korespondencji z Regulatorem
 - 'Contact persons' – brak wyznaczonych osób do kontaktów bezpośrednich z Regulatorem
 - Spotkania – brak kompletnej ewidencji spotkań z Regulatorem i stosownej dokumentacji (agenda, notatka)

Compliance – zarządzanie Funkcją Zgoności w praktyce

© 2012 Deloitte Polska

Compliance – Banki – Benchmarking

Przykłady

- **Definicja ryzyka Compliance** – ryzyko sankcji prawnych lub regulacyjnych, materialnej straty finansowej lub utraty reputacji w wyniku braku zgodności z przepisami prawa, regulacjami i innymi zasadami
- **Kultura korporacyjna** – Compliance powinno być częścią organizacji; Compliance nie stanowi odpowiedzialności tylko i wyłącznie pracowników Compliance
- **Organizacja Compliance** – uzależniona od wielkości organizacji – od niezależnych jednostek centralnych do ustanowienia niezależnych pracowników Compliance w poszczególnych jednostkach biznesowych (osobne jednostki są tworzone dla obszarów tj. ochrona danych, pranie pieniędzy)
- **Struktura organizacyjna** – niezależna funkcja Compliance raportująca do CEO lub wkomponowana w jednostkę zarządzającą ryzykiem – w obu przypadkach zapewniana jest efektywna komunikacja i współpraca
- **Rola Rady Nadzorczej** – odpowiedzialna za nadzór nad ryzykiem Compliance, zatwierdza politykę Compliance i nadzoruje jej wdrożenie, ocenia efektywność zarządzania tą polityką, w tym terminowość i adekwatność wdrożenia przez Zarząd rozwiązań w odniesieniu do identyfikowanych problemów
- **Rola Zarządu** – odpowiedzialny za efektywne zarządzanie ryzykiem Compliance, w tym za wdrożenie, zakomunikowanie i wypełnianie polityki Compliance, a także za roczną ocenę kluczowych ryzyk oraz raportowanie do Rady Nadzorczej
- **Status Compliance** – zapewnienie niezależności funkcji Compliance, wyeliminowanie potencjalnego konfliktu interesów z funkcjami biznesowymi oraz zapewnienie dostępu do niezbędnych informacji i personelu
- **Head of Compliance** – zmiany na stanowisku powinny być komunikowane do Rady Nadzorczej
- **Zasoby Compliance** – odpowiednie w zakresie jakości i ilości aby efektywnie zarządzać ryzykiem Compliance
- **Compliance a Audyt Wewnętrzny** – Compliance podlega okresowej ocenie

Compliance – oczekiwania w stosunku do jednostek biznesowych

Business versus Compliance – oczekiwania

- Business – odpowiedzialność za procesy biznesowe = zapewnienie zgodności z regulacjami zewnętrznymi (obowiązujące przepisy prawa) oraz wewnętrznymi (np. polityki, procedury) - codzienny monitoring zgodności procesów z wymogami obowiązującego prawa
- Business – dokonywanie okresowej oceny zgodności istniejących procedur operacyjnych z przepisami prawa, znajomości tych procedur przez pracowników oraz efektywności ich wykonywania oraz okresowe raportowanie do Compliance
- Business – terminowe zmiany procedur w kontekście zmian prawa – zapewnienie pełnej zgodności polityk i procedur wewnętrznych, procesów biznesowych i produktów
- Business – monitorowanie i ewidencjonowanie wyjątków / naruszeń prawa (tzw. breach monitoring)
- Business – eskalacja istotnych naruszeń do Zarządu, a wszystkich naruszeń do Compliance
- Business – ewidencja kontaktów, a szczególnie korespondencji z organami nadzoru (pisma, maile)

- COMPLIANCE – wsparcie w zarządzaniu ryzykiem regulacyjnym

Compliance – plan pracy

Compliance – działania operacyjne

- monitorowanie procesu legislacyjnego
- okresowa / regularna komunikacja z osobami zarządzającymi poszczególnymi procesami
- szczegółowe przeglądy
- bieżąca analiza transakcji – narzędzia, zasoby
- analiza raportów naruszeń / wyjątków (tzw. breach reporting)
- whistleblowing
- szkolenia
- wkład w procesie zmian legislacyjnych

Compliance – Plan Pracy - Przeglądy

Compliance – potencjalne tematy przeglądów / zadania

- Umowy – zgodność z ustawami, rozporządzeniami, Kodeksem Cywilnym, zaleceniami KNF
- OWU – transparentność, terminowość informowania klienta o zmianach
- Produkty – adekwatność (misselling) w szczególności produktów życiowych
- Wycena – proces zatwierdzania cen i zmian tych cen, zgodność z przyjętą i aktualną taryfą, aktualność procedur i polityk
- Wycena – kwotowanie poza taryfami a odrębne taryfy – sieć, Call Center, Online, autoryzacja
- Dystrybucja – agenci – rekrutacja, aktualność dokumentacji agencyjnej
- Dystrybucja – agenci – szkolenia, licencje (wpisy do rejestru agentów w KNF) – zawartość, długość
- Roszczenia – terminowość wypłat, zgodność z OWU, autoryzacja
- Reklamacje – proces rozpatrywania reklamacji (nacisk KNF)
- Marketing i reklama – praktyki
- Bancassurance – podział ról pomiędzy ubezpieczyciela a bank
- PTE – działalność inwestycyjna, limity ustawowe, wewnętrzne; zgodność umów z brokerami, bankami z regulacjami, sprawność agenta transferowego (np. zmiany danych), terminowość przekazywania umów do ZUS
- Wymagania licencyjne / rejestracyjne spółki – monitoring zgodności
- Regulator – terminowość wdrożenia rekomendacji oraz kompletność korespondencji
- Szkolenia – dla Compliance oraz przez Compliance dla jednostek biznesowych
- Inne – etyka, przypadki szczególne (special investigations)

Compliance – raportowanie i współpraca - podstawy

Compliance – raportowanie i współpraca

- Komitet Audytu – najlepsza praktyka to raportowanie co najmniej 2 razy w roku (wskazana obecność na każdym posiedzeniu) – tematyka: m.in. raport z działalności, plan pracy
- Zarząd – na bieżąco – najlepsza praktyka to stałe, cykliczne spotkania 1-2-1 z Prezesem oraz miesięczne raportowanie do Zarządu
- Dyrektorzy poszczególnych jednostek biznesowych – stała dwustronna komunikacja
- Dyrektor jednostki zarządzającej ryzykiem – stała dwustronna komunikacja, zaangażowanie w procesie planowania zadań rocznych, dostęp do wyników prac np. raportów, monitoring wdrożenia rekomendacji
- Dyrektor jednostki audytu wewnętrznego – stała dwustronna komunikacja, zaangażowanie w procesie planowania zadań rocznych oraz poszczególnych audytów, dostęp do wyników prac tj. raportów (wstępnych i końcowych), monitoring wdrożenia rekomendacji

Compliance – raporty

Compliance – przykład – zakres raportowania do Komitetu Audytu

- Podsumowanie (tzw. Executive Summary)
- Kluczowe kwestie i ryzyka zidentyfikowane przez Compliance
- Zaraportowane lub zidentyfikowane wyjątki / naruszenia (tzw. breaches)
- Kary – nałożone, zapłacone, odwołania oraz ryzyko potencjalnych kar
- Współpraca z Regulatorem – spotkania, inspekcje, korespondencja
- Wykonanie przyjętego Planu – status oraz propozycje zmian (elastyczność)
- Istotne zmiany lub kierunki zmian prawa
- Status wdrożenia rekomendacji wydanych przez Regulatora

Compliance – podstawowa regulacja wewnętrzna

Compliance – Polityka Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym – zakres

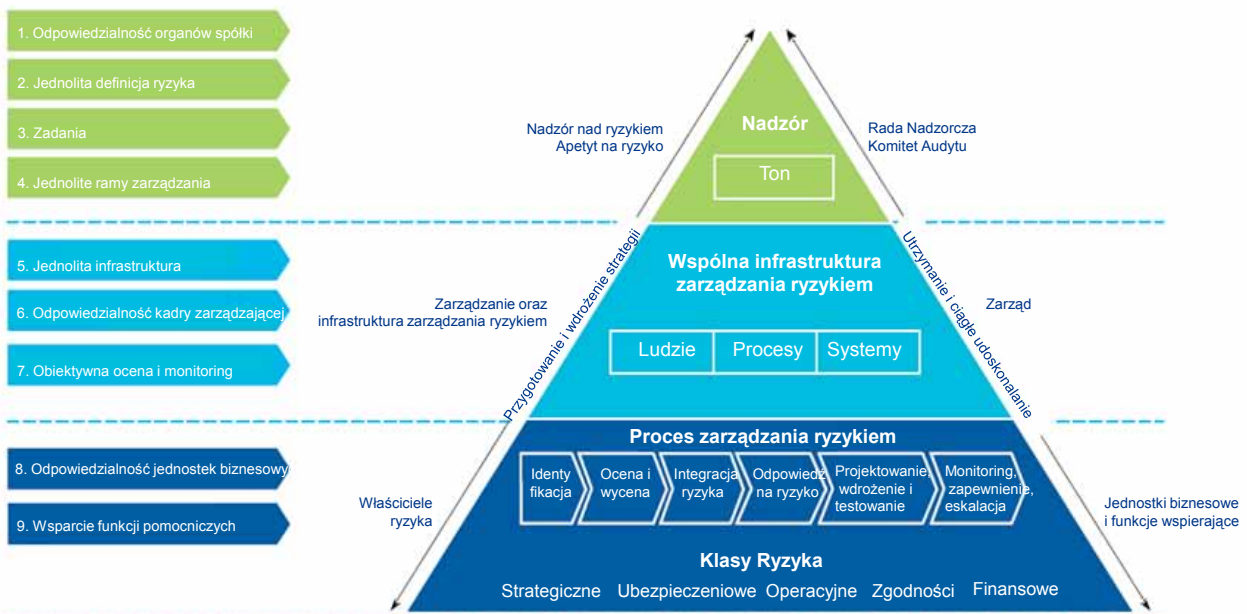
- WŁAŚCICIEL – dyrektor funkcji Compliance
- ADRESACI – kadra zarządzająca i dyrektor funkcji Compliance
- ZAKRES – wskazanie: wszystkie obszary działalności, w tym powierzone osobom trzecim
- ZAKRES – wskazanie przepisów prawa – kluczowe dotyczące prowadzenia działalności zgodnie z ustawodawstwem rynku usług finansowych i kodeksami (do rozważenia: pranie brudnych pieniędzy, ochrona danych, przepisy podatkowe, zasady konkurencji, etyka)
- FUNKCJA COMPLIANCE – wypozyjonowanie, zasoby, proces powołania i odwołania dyrektora funkcji Compliance, zakres praw i obowiązków, w tym kwestia zakresu dostępu do informacji, raportowanie – zakres podmiotowy (do kogo) i przedmiotowy (co) oraz częstotliwość, zarządzanie relacjami z Regulatorami
- ZARZĄDZANIE RYZYKIEM – dookreślenie ryzyk podlegających ocenie
- DZIAŁANIA OPERACYJNE – wskazania jakie powinny być schematy działania, kontrole czy też procedury postępowania oraz kto i za co jest odpowiedzialny
- Polityka Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym jako element całościowej Polityki Zarządzania Ryzykiem w przedsiębiorstwie

Metodyka Deloitte

© 2012 Deloitte Polska

Pożądany podział odpowiedzialności powinien być efektywny kosztowo i współgrać z biznesem

Deloitte stosuje dziewięć zasad dla rozwinięcia zdolności zarządzania ryzykiem w ramach określonej struktury organizacyjnej. Jest to holistyczne i jednorodne podejście do wypracowania skutecznego i wydajnego programu zarządzania ryzykiem. Jednocześnie metodyka jest elastyczna i pozwala na skupienie się na kluczowych obszarach usprawnień zgodnie z Solvency II, które pozwolą na uzyskanie największych efektów.



© 2012 Deloitte Polska

Risk Intelligent Enterprise™ Program Methodology

Metodyka Risk Intelligence Program stosuje dziewięć zasad Risk Intelligent Enterprise dla rozwinięcia zdolności zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Jest to holistyczne i jednorodne podejście do wypracowania skutecznego i wydajnego programu zarządzania ryzykiem. Jednocześnie metodyka jest elastyczna i pozwala na skupienie się na kluczowych obszarach usprawnień, które pozwolą na uzyskanie najlepszych efektów.



© 2012 Deloitte Polska

(Nie)komfortowa dyskusja o ryzyku ...

Zasada #1: W przedsiębiorstwie, które można określić jako Risk Intelligent jest używana wspólna oraz jednolita dla całej organizacji definicja ryzyka, która odnosi się zarówno do ochrony wartości jaki i jej tworzenia

- Ryzyko to niewygodny temat do dyskusji
- Uczestnicy dyskusji postrzegają ryzyko w kategoriach zagrożenia (ryzyko jako zjawisko negatywne)
- Każdy element strategii niesie ze sobą potencjalną nagrodę i zagrożenie porażką
- Dyskusja o ryzyku jako nieodłącznym elemencie zwrotu z kapitału, nagrodzie za ryzyko, zmienia optykę dyskusji

W związku z tym istnieje potrzeba zaadoptowania nowej, bardziej zrównoważonej definicji ryzyka:

Ryzyko to możliwość powstania straty, szkody lub **ograniczenie szansy osiągnięcia korzyści**, która może negatywnie wpłynąć na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.



© 2012 Deloitte Polska

Standardy niczym solidne fundamenty domu ...

- Aby zapewnić porządek i efektywne działanie potrzebna jest przejrzysta struktura, która zależy od potrzeb
- Niezależnie od potrzeb ramy działania są narzucane przez rozwiązania modelowe, np. COSO ERM, Turnbull czy normę ISO, które spełnią rolę solidnych fundamentów
- Tak skonstruowane rozwiązanie w zakresie zarządzania ryzykiem umożliwia skuteczną ocenę, które szanse można wykorzystać a których zagrożeń unikać
- Odporne procesy i procedury zarządzania ryzykiem muszą spełniać stawiane im cele a jednocześnie powinny:
 - Być spójne z przyjętą strategią biznesową
 - Być adaptowalne do:
 - Dynamicznego otoczenia biznesowego
 - Zmian w wymogach regulacyjnych



System jednak nie może być zbyt skomplikowany aby był praktyczny

Zasada #2: Jednolite oraz zgodne ze Standardami metodyka i procedury zarządzania ryzykiem są stosowane w całej organizacji

© 2012 Deloitte Polska

Model MARCI – koncepcja audytu zintegrowana z ryzykiem

A – Audyt, Zapewnienie Gotowości – obszar o wysokim ryzyku pierwotnym i – w percepcji kierownictwa – o efektywnych mechanizmach kontrolnych i innych działaniach adresujących to ryzyko. Oznacza to, że istnieje konieczność monitorowania i okresowej weryfikacji efektywności istniejących mechanizmów kontrolnych i odpowiedzi na ryzyko.

M – Minimalizacja Ryzyk (konieczność działania) – obszar wysokiego ryzyka w których mechanizmy kontrolne zostały ocenione jako nieefektywne lub ich brak. Oznacza to, że istnieje konieczność wdrożenia nowych mechanizmów kontrolnych lub opracowania nowych odpowiedzi na ryzyko.

- Skutki finansowe
- Reputacja
- Środowisko
- Zdrowie
- Bezpieczeństwo
- Prawne
- Tempo materializacji

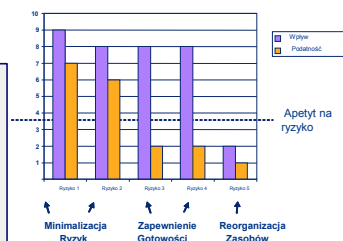
R – Reorganizacja Zasobów - obszar o niskim wpływie ryzyka, w ramach których funkcjonują mechanizmy kontrolne. Oznacza to, że istnieje możliwość przesunięcia przydzielonych zasobów innym obszarom o wyższym ryzyku i podatności.

CI – Całościowy Wpływ – obszar o łącznym wpływie ryzyka zdefiniowanym jako niski, w których nie zidentyfikowano mechanizmów kontrolnych lub istniejące są nieefektywne. Oznacza to, że istnieje konieczność cyklicznej oceny tych ryzyk i pomiaru wpływu oraz podatności.

PODATNOŚĆ

- Skuteczność działań adresujących ryzyko
- Szybkość reakcji
- Stopień skomplikowania
- Skala i tempo zmian

Metoda MARCI – służy do prezentacji oceny ryzyk według wcześniej określonych parametrów (tj. podatności i wpływu ryzyka). Umieszczenie na wykresie będzie stanowić podstawę do określenia reakcji na ryzyko w kontekście istniejących już mechanizmów kontroli. W zależności od wagi ryzyka należy przypisać do jednej z czterech kategorii.



© 2012 Deloitte Polska

Niczym orkiestra symfoniczna ...



Zasada #3: Główne zadania, kompetencje, odpowiedzialność i uprawnienia związane z zarządzaniem ryzykiem w organizacji są jasno określone

- Poprawne zarządzanie ryzykiem jest wysiłkiem grupowym - pomimo podziału ról, skomplikowane procesy odbywają się równolegle
- Część zadań odbywa się w tle, tj. bez uświadomienia tego faktu uczestnikom procesu, pomimo tego należy zapewnić ich codzienną realizację
- Dlatego niezbędny jest proces informowania, szkolenia i komunikowania, aby wszyscy uczestnicy mieli świadomość wagi i konsekwencji indywidualnych działań dla wspólnego wyniku - jak w orkiestrze

© 2012 Deloitte Polska

Kierujemy się wspólną mapą ...

Zasada #4: Organizacja wykorzystuje wspólną infrastrukturę wspierającą jednostki organizacyjne w wypełnianiu przez nie ich zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem

- Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga specjalizacji, ale Specjaliści w zarządzaniu ryzykiem są postrzegani jak zamknięta subkultura, która posiada własny dialekt, zwyczaje, rytuały a nawet przekonania
- **Ponieważ ryzyko nie istnieje w izolacji, specjaliści nie mogą pozostawać zamknięci w silosach organizacyjnych czy odcięci od biznesu własnym językiem i terminologią**
- Aby zarządzanie ryzykiem było skuteczne i wspierało osiągnięcie zysków muszą powstać mosty łączące silosy merytoryczne i organizacyjne w postaci wspólnej infrastruktury:
 - Koordynacja i synchronizacja działań
 - Harmonizacja słowników i pojęć
 - Wspólne narzędzia
 - Wspólne procesy, i systemy tam gdzie jest to tylko możliwe
 - Eliminacja duplikacji wysiłków
 - Okresowe dyskusje dot. ryzyka, strategii
 - Włączenie ryzyka w proces podejmowania decyzji
 - Przygotowanie miar do pomiaru skuteczności zarządzania ryzykiem



© 2012 Deloitte Polska

Nie uprawiamy grzybów ...

*Zasada #5: Organy zarządcze oraz nadzorcze (np. Zarząd, Komitet Audytu, itp.) posiadają **odpowiedni wgląd w przejrzyste praktyki związane z zarządzaniem ryzykiem w organizacji i wywiązują się z własnych zadań w tym zakresie***

- Zarządy a nierzadko RN lub Komitety Audytowe, traktują ryzyko jak uprawę grzybów – „... dobrze zrobi im jakieś ciemne miejsce, najlepiej gdzieś głęboko w piwnicy„
- Wobec międzynarodowych i krajowych regulacji oraz standardów, organy nadzorcze i kierownicze przedsiębiorstwa mają jednoznacznie zdefiniowaną rolę w procesie zarządzania jak i ujawniania ryzyka:
 - Zapewnić wdrożenie odpowiednich miar zarządzania ryzykiem zanim ryzyko się zmaterializuje
 - Inwentaryzować i oceniać zarówno ryzyko jak i wdrożone strategie zarządzania
 - Zmotywować i zaangażować kierownictwo niższego szczebla do dyskusji o ryzyku, scenariuszach, szansach a także zagrożeniach i możliwych środkach zaradczych
 - Ustanawiać i weryfikować apetyt na ryzyko
 - Zorganizować proces niezależnego zapewnienia
 - Raportować zarządzanie ryzykiem



© 2012 Deloitte Polska

A ryzykiem to zajmujemy się w piątki ...



- Ścisłe kierownictwo ma jasno zdefiniowaną rolę i odpowiedzialność: zadaniem jest zainspirować i motywować pracowników na wszystkich szczeblach do myślenia o ryzyku - **zadaniem Kierownictwa jest ustanowić kulturę zarządzania ryzykiem**
- Odpowiednim centrum dowodzenia może być komitet ryzyka na poziomie Zarządu – platforma integracji zarządzania ryzykiem i strategii, ustanawiania polityki i apetytu na ryzyko

*Zasada #6: **Ścisłe kierownictwo organizacji jest odpowiedzialne za opracowanie, wdrożenie i utrzymanie efektywnego programu zarządzania ryzykiem***

© 2012 Deloitte Polska

Wspieramy zarządzanie ryzykiem ...

Zasada #7: Jednostki organizacyjne (departamenty, działy, itd.) są odpowiedzialne za wykonywanie swoich zadań oraz zarządzanie ryzykami, które ponoszą – zgodnie z zasadami zarządzania ryzykiem określonymi przez kierownictwo organizacji

Zasada #8: Określone funkcje w organizacji (np. finanse, komórka obsługi prawnej, HR, itd.) mają istotny wpływ na jej funkcjonowanie i dostarczają wsparcia pozostałym jednostkom organizacyjnym w zakresie zarządzania ryzykiem



© 2012 Deloitte Polska

Niezależne zapewnienie daje komfort ...

Zasada #9: Określone funkcje dostarczają obiektywnego zapewnienia oraz monitorują program zarządzania ryzykiem w organizacji, raportują jego efektywności do organów nadzorczych, zarządczych oraz kierownictwa



- Zadaniem audytu, ryzyka, zgodności, bezpieczeństwa, jest dostarczenie zarządzającym komfortu (zapewnienia), że kontrola i zarządzanie ryzykiem działają skutecznie i zgodnie z intencją
- Ważne jest aby ciągle monitorować, czy funkcje te pozostają w odpowiedniej (dla danej organizacji) niezależności od zarządzania operacyjnego i biznesu
- Potencjalne dodatkowe zadania:
 - **Wizjoner**: ocenia nie tylko stan aktualny ale próbuje oszacować także stan przyszły szans i zagrożeń
 - **Dietetyk**: określa, czy aktualny poziom ryzyka odpowiada apetytowi
 - **Agregator**: ocenia, czy organizacja w sposób odpowiedni ocenia interakcje ryzyk
 - **Optymalizator**: poszukuje środków eliminujących brak efektywności
 - **Champion**: zwolennik zarządzania ryzykiem związanym z potencjalną nagrodą
 - **Adwokat**: zwraca uwagę na ryzyka, których zarządzanie wymaga dodatkowych zasobów
 - **Ekspert**: dostarcza głębokiej eksperckiej wiedzy w poszczególnych obszarach wiedzy
 - **Złota rączka**: angażuje się w rozwiązywanie problemów

© 2012 Deloitte Polska



Outsourcing – ryzyka

Audyty outsourcingu



18 września 2012 roku

AGENDA

AGENDA

- Outsourcing – definicje
- Solvency II – wymogi w zakresie outsourcingu
- Rodzaje ryzyk związanych z outsourcingiem
- Audyt outsourcingu
- Outsourcing bankowy - benchmarking

Outsourcing – definicje

Outsourcing

Definicje

Outsourcing to porozumienie organizacji (zleceniodawcy, *outsourcera*) z zewnętrznymi podmiotami (dostawcami, *insourcerami*) w celu wykonywania przez nich określonych funkcji lub procesów, obejmujących:

- outsourcing procesów biznesowych (BPO, ang. *Business proces outsourcing*) – call center, zarządzanie zasobami ludzkimi, księgowość itp.
- outsourcing technologii informatycznych (ITO, ang. *Information technology outsourcing*) – rozwój aplikacji, utrzymanie, wsparcie produkcyjne, itp.

Dostawcy usług outsourcingowych wykonują funkcje back-office lub front-office, w przeciwieństwie do tradycyjnej roli dostawcy związanej z dostarczaniem materiałów. Dostawcy ci funkcjonują jako partnerzy biznesowi dostarczający usługi w imieniu organizacji. W efekcie tworzy się związek biznesowy określany czasami jako „rozszerzone przedsiębiorstwo” (ang. *extended enterprise*).

Offshoring

Definicje

Offshoring odnosi się do zmiany lokalizacji jednego lub wielu procesów lub funkcji na inną, zagraniczną lokalizację (przeważnie o niższym koszcie), włącznie ze spółkami zależnymi stanowiącymi centra usług wspólnych.

Zalety offshoringu obejmują z reguły niższe koszty zatrudnienia lub operacyjne. Ale, offshoring wiąże się z ryzykami, które niejednokrotnie przewyższają ryzyka związane z outsourcingiem lokalnym np. dostęp do bazy danych klientów, ryzyka geopolityczne oraz wynikające z obcej kultury, języka i infrastruktury.

Outsourcing – modele biznesowe



7

© 2012 Deloitte Polska

Outsourcing

Czynniki inicjatyw outsourcingowych

Tworzenie dodatkowej wartości dla interesariuszy poprzez:

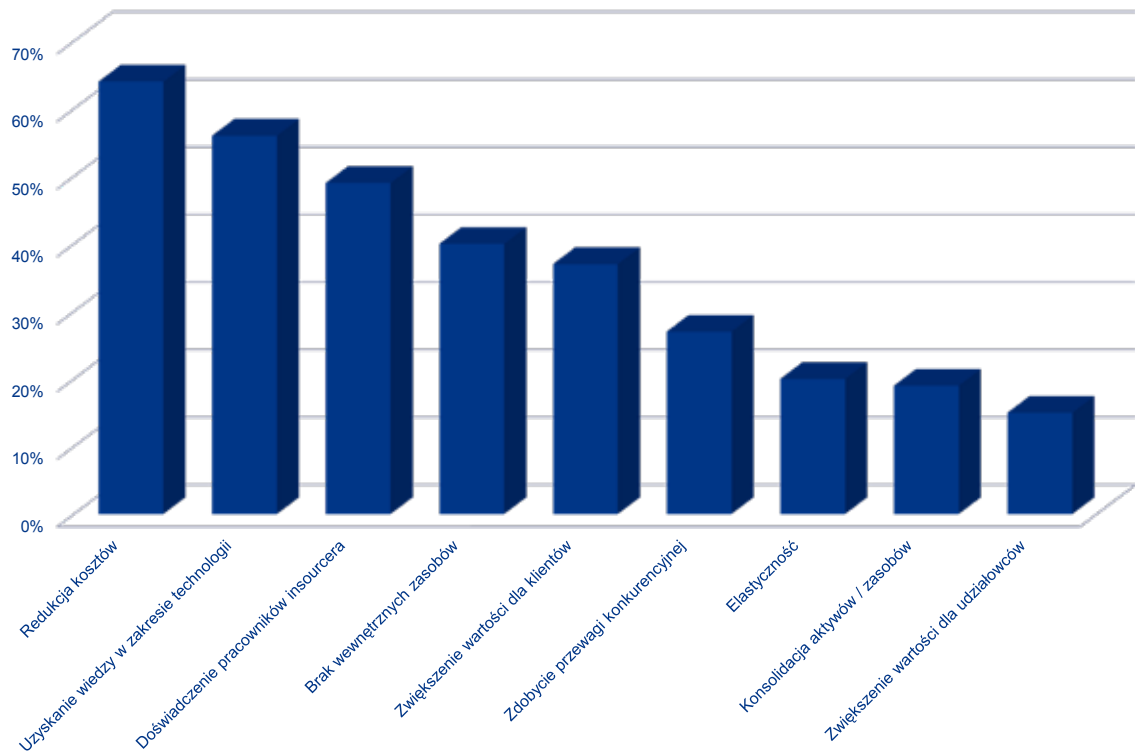
1. Redukcję kosztów (np. operacyjnych, rozwoju, sprzedaży)
2. Zwiększenie koncentracji na kluczowych kompetencjach
3. Wykorzystywanie najlepszych praktyk i innowacji
4. Zwiększenie elastyczności oraz skalowalności operacji
5. Zdobywanie dostępu do kapitału ludzkiego
6. Zdobywanie punktu zaczepienia w określonym miejscu

8

© 2012 Deloitte Polska

Outsourcing

Główne czynniki inicjatyw outsourcingowych



Solvency II – wymogi w zakresie outsourcingu

Outsourcing – wymogi

Solvency II

Artykuł 49

Outsourcing

1. Państwa członkowskie zapewniają zachowanie przez zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji pełnej odpowiedzialności za wykonanie wszystkich swoich zobowiązań wynikających z niniejszej dyrektywy w przypadku zlecenia w drodze outsourcingu funkcji operacyjnych lub czynności ubezpieczeniowych lub reasekuracyjnych.

2. Outsourcing podstawowych lub ważnych funkcji lub czynności operacyjnych nie może odbywać się w sposób prowadzący do:

- istotnego pogorszenia jakości systemu zarządzania danego zakładu;
- nadmiernego zwiększenia ryzyka operacyjnego;
- pogorszenia możliwości monitorowania przez organ nadzoru przestrzegania przez zakład jego obowiązków;
- pogorszenia w zakresie świadczenia ciągłych i zadowalających usług ubezpieczającym.

3. Zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji informują organy nadzoru z odpowiednim wyprzedzeniem o outsourcingu podstawowych lub ważnych funkcji lub czynności oraz o wszelkich późniejszych istotnych zmianach w odniesieniu do tych funkcji lub czynności.

Rodzaje ryzyk związanych z outsourcingiem

Outsourcing – co Twoja organizacja zrobiłaby inaczej jeśli musiałaby ponownie podjąć inicjatywę outsourcingową?

Zdefiniowanie realistycznych poziomów usług zgodnych z celami biznesowymi	49%
Zdefiniowanie i uzgodnienie celów biznesowych ze strategią outsourcingową	39%
Opracowanie planu i przydzielenie pracowników do zarządzania usługą i kontraktem	37%
Poświęcenie większej ilości czasu na wybór i ocenę dostawcy usługi	35%
Skorzystanie z pomocy doświadczonego doradcy zewnętrznego	23%
Porównanie kosztów outsourcingu z kosztami wewnętrznymi	20%

Outsourcing – wprowadzenie – ryzyka

Podstawowym ryzykiem w każdym przedsięwzięciu biznesowym jest **nieuzyskanie przez nie zamierzonej wartości**.

W ankiecie Deloitte dotyczącej outsourcingu:

- 30% uczestników uznało, iż są niezadowoleni lub bardzo niezadowoleni z ich umów outsourcingowych
- 39% respondentów przerwało kontrakt outsourcingowy transferując go do innego dostawcy

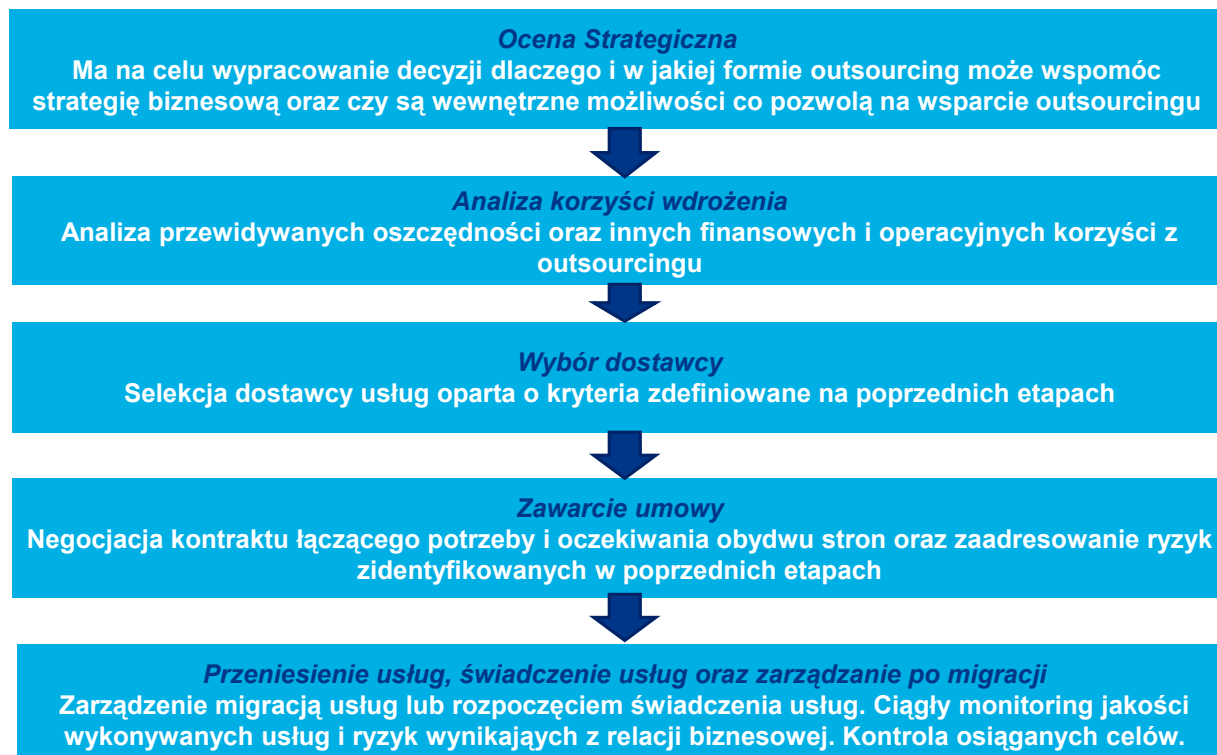
Dodatkowo, ryzyka outsourcingu znajdują odbicie w tym, że:

- Firmy obecnie polegają na podmiotach zewnętrznych i jednostkach offshoringowych nie tylko w zakresie konkretnych projektów i funkcji back-office, lecz coraz częściej w zakresie **głównych procesów biznesowych**
- Zwiększenie globalnej konkurencji w zakresie pozyskiwania utalentowanych pracowników przyczyniło się do niedoboru wykwalifikowanych pracowników na rynku lokalnym, co wymaga od firm **koncentracji na strategii zarządzania ludzkim kapitałem** w celu optymalizacji jakości i kosztu usług
- Wymagania regulacyjne zwiększyły ekspozycję w zakresie odpowiedzialności za wykroczenia i niewłaściwe wykonanie; w niektórych przypadkach wyższe kierownictwo i zarząd może być **odpowiedzialne za niezgodność związaną z działaniami podmiotu zewnętrznego**
- Piractwo, łamanie bezpieczeństwa oraz kradzież informacji może negatywnie wpłynąć na **wartość marki, własność intelektualną oraz inne wartości niematerialne i prawne**, w które firmy znacznie więcej inwestowały w ubiegłych latach
- Bardziej **zmiennie otoczenie polityczne** w niektórych popularnych lokalizacjach offshoringowych zwiększa ryzyko, że zamieszki, terroryzm lub związane z nimi wydarzenia zagrażą wartości produktów i rzeczowych składników aktywów, jak również stworzą klimat niestabilności uniemożliwiający efektywne i wydajne funkcjonowanie
- Insourcerzy de facto mogą przekształcić się w partnerów, jednak **bez istniejących procesów analizy, raportowania oraz kontroli** charakterystycznych dla rzeczywistych partnerów.

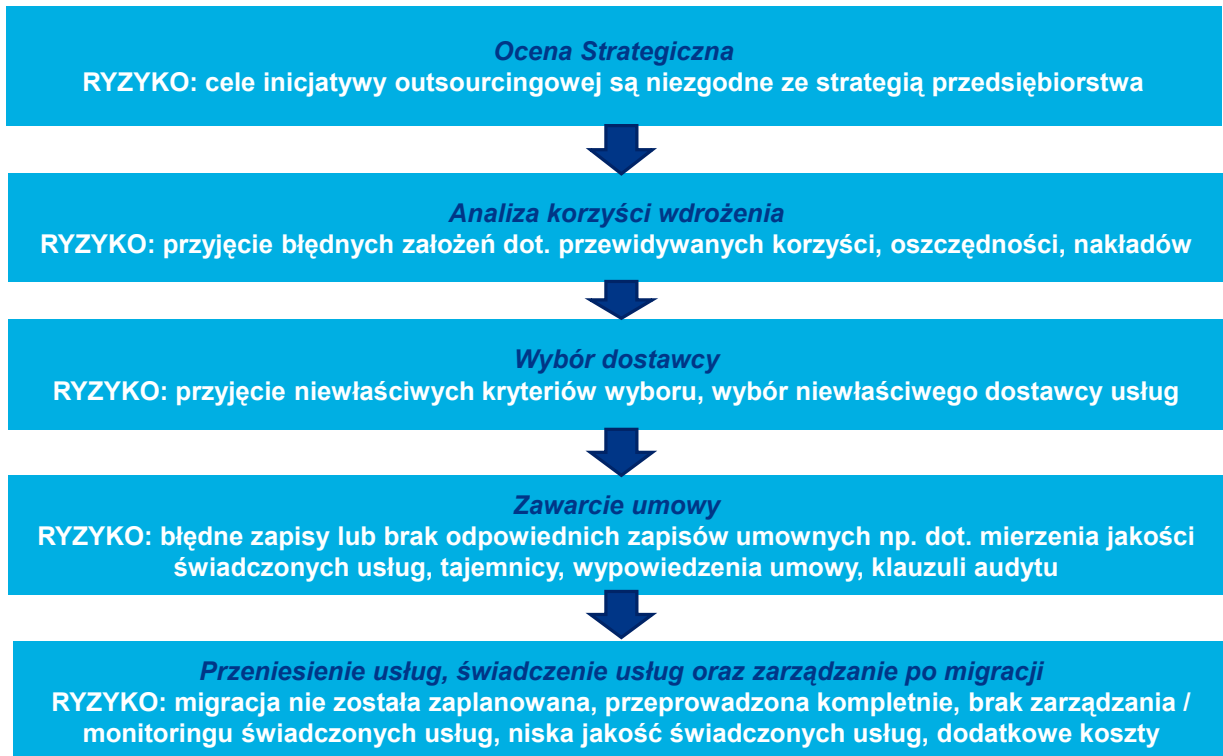
Outsourcing – przykładowe kategorie ryzyk

Kategoria	Opis
Operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> Zagrożenia wywołane przez ludzi, procesy wewnętrzne, systemy i siłę wyższą Działania zamierzone przez usługodawcę, oszustwa i jego błędy, złożoność świadczonych usług, geograficzne oddalenie między kontrahentami, odmiennosc kulturowa, ograniczenia w komunikacji między partnerami outsourcingowymi i ich systemami Infrastruktura zapasowa i plany awaryjne
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> Zgodność świadczenia przez insourcera usług z celami strategicznymi zleceniodawcy Podjęcie przez podmiot zewnętrzny zamierzonych działań nakierowanych na maksymalizację swoich zysków kosztem zleceniodawcy (np. zamierzone świadczenie usług poniżej uzgodnionego standardu przy niezmiennych żądaniach odnośnie wynagrodzenia; czerpanie przez zleceniobiorcę korzyści z danych udostępnionych przez zleceniodawcę w celu umożliwienia mu świadczenia usług w ramach projektu bez wiedzy i zgody insourcera; wymuszanie przez usługodawcę korzystnych dla niego zmian umowy w przypadku braku alternatywy odnośnie wyboru partnera outsourcingowego)
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> Niebezpieczeństwo podlegania przez zleceniodawcę sankcjom prawnym w razie uchybienia wymogom określonym przepisami ustawy lub przez regulatora (np. naruszenie przepisów prawa chroniących np. tajemnicę bankową, dane osobowe, konsumenta czy normy ostrożnościowe) Trudności regulatora w sprawowaniu jego obowiązków w zakresie efektywnego nadzoru (dostęp do danych i informacji odnoszących się do zleceniobiorcy w zakresie świadczonych przez niego usług) Umowa outsourcingowa (np. sztuczne utrzymywanie relacji do końca przewidzianego okresu) Odpowiedzialność zleceniodawcy wobec klientów za szkody im wyrządzone wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy outsourcingowej przez podmiot zewnętrzny
Utraty reputacji	<ul style="list-style-type: none"> Uchybienie przez usługodawcę przewidzianym standardom (określonym przez ustawodawcę, regulatora lub umowę), które mogą wpłynąć na postrzeganie organizacji na rynku Najpoważniejsze niebezpieczeństwo związane ze stosowaniem outsourcingu Skutki zaistnienia wszelkich pozostałych ryzyk
Inne	<ul style="list-style-type: none"> Ryzyko braku strategii wyjścia Lokalizacja usługodawcy (np. inne państwo – czynniki polityczne, społeczne, kulturowe, regulacyjne) Ryzyko koncentracji i systemowe (skupienie usług w ręku małej liczby usługodawców)

Outsourcing – proces – etapy



Outsourcing – proces – etapy – kluczowe ryzyka



Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Ocena Strategiczna

Konieczność strategicznego dostosowania oraz oszacowania poziomu ryzyka rezydualnego przy podejmowaniu decyzji o podjęciu inicjatywy outsourcingowej oraz konieczność oceny luk w zasobach, procesach, możliwościach i kulturze organizacyjnej.

- Oszacowanie, czy outsourcing pomoże w osiągnięciu zamierzonych celów
- Zdefiniowanie wymagań, które należy postawić dostawcy usług, w tym sprecyzowanie pożądanego poziomu świadczenia usług
- Analiza głównych punktów decyzyjnych i ryzyk na poszczególnych etapach
- Ocena możliwych do wdrożenia modeli oraz dostępności zasobów i możliwości potrzebnych do wsparcia i monitorowania wdrażania inicjatywy
- Zestawienie strategicznych celów biznesowych z ryzykami inicjatywy outsourcingowej oraz wymaganymi działaniami ograniczającymi poziom ryzyka

Na tym etapie kluczowe jest udzielenie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:

1. Jakie ryzyka rezydualne będą wynikać z decyzji o wybraniu określonego modelu outsourcingu? Ryzyka te będą zależeć od charakteru i skali usług podlegających outsourcingowi i powinny podlegać procesowi zarządzania ryzykiem w kolejnych fazach.
2. Jaki poziom wewnętrznych zasobów i możliwości możemy przeznaczyć na wsparcie wybranej strategii outsourcingowej? Przedsiębiorstwa, które nie przeznaczają odpowiednich zasobów i możliwości na wsparcie podjętych inicjatyw outsourcingowych ryzykują niepowodzenie przedsięwzięcia.

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Ocena Strategiczna

1. Jeżeli cele inicjatywy outsourcingowej nie są dostosowane do strategii biznesowej a ryzyka nie są właściwie identyfikowane i ograniczane, outsourcing nie wesprze strategii biznesowej, a może ją osłabić
2. W ankiecie Deloitte aż 39% spośród 300 przeпытanych przedstawicieli wyższego szczebla zarządzającego stwierdziło, że gdyby mogło zmienić podjęte inicjatywy outsourcingowe, lepiej zdefiniowałoby i dostosowało cele biznesowe do podejmowanej inicjatywy
3. W niektórych przypadkach powyższe niedostosowanie może podważyć całą inicjatywę outsourcingową
4. Wspomniana ankieta wykazała, że aż 50% spośród przedsiębiorstw, które były niezadowolone bądź bardzo niezadowolone z rezultatów ich największej umowy outsourcingowej przywróciło wcześniej wyoutsourcowaną funkcję

1. Ograniczenie pochopnych decyzji
2. Potwierdzenie i uzasadnienie, że outsourcing wspiera strategię i adresuje zidentyfikowane słabości
3. Spojrzenie całościowe i kompleksowe na outsourcing – rozwiązania nie tylko kosztowe ale i operacyjne i biznesowe
4. Zaplanowanie i alokowanie odpowiednich, potrzebnych zasobów
5. Zapewnienie wysokiej jakości usług, a tym samym osiągnięcie lepszych rezultatów biznesowych w stosunku do konkurencji

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Analiza korzyści wdrożenia

Czynniki kosztowe, przewidywana efektywność w ograniczaniu ryzyka oraz ciągłe zarządzanie rozwojem relacji biznesowej, a także kontrola osiągnięcia dodatkowej wartości biznesowej.

- Wynika bezpośrednio z *Oceny strategicznej*
- Opiera się na przewidywaniach odnoszących się do celów biznesowych
- Powinna wybiegać poza operacyjne oszczędności kosztowe
- Powinna zawierać kompletną analizę ryzyka oraz rzetelnie przeprowadzony proces due diligence

Typowy outsourcing ma na celu:

- Zwiększenie elastyczności
- Poprawienie technicznych, operacyjnych i procesowych umiejętności zarządczych
- Realokację wewnętrznych zasobów do działań generujących większą wartość
- Skrócenie cyklu rozwoju produktów oraz poprawę rynkowej „zręczności”
- Poszerzenie możliwości działania
- Zwiększenie konkurencyjności i dodanie wartości dla akcjonariuszy

Konkretna decyzja o outsourcingu powinna brać pod uwagę koszty zarządzania projektem, komunikacji, zarządzania zasobami ludzkimi, prawne, finansowe oraz wszystkie inne bezpośrednio związane z daną migracją usług. Wiele analiz nie uwzględnia pełnego spektrum kosztów. Podobnie jest z kosztami nadzoru i zarządzania, które są bagatelizowane przez wiele przedsiębiorstw.

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Analiza korzyści wdrożenia

1. 38% badanych przez Deloitte przedsiębiorstw musiało ponosić dodatkowe bądź ukryte koszty za usługi, które początkowo zostały uznane za figurujące w umowie
2. Nieprawidłowe założenia odnośnie oszczędności kosztowych i okresu zwrotu również przyczyniały się do nietrafnych decyzji
3. Wymienione problemy mają miejsce w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwa nie są w stanie zidentyfikować wszystkich kosztów związanych z wdrożeniem projektu
4. Dodatkowo większość przedsiębiorstw pomija całościową analizę ryzyka, a przez to niepoprawnie oszacowuje koszty jego ograniczania
5. Ankieta Deloitte pokazuje skalę tego zjawiska: 63% ankietowanych nie przeprowadziło analizy kosztów wdrożenia ani oceny strategicznej w ramach wypracowywania decyzji o outsourcingu

1. Przyjęcie prawidłowych założeń
2. Umożliwienie racjonalnego porównania dostępnych możliwości i podjęcia trafnych decyzji o tym czy dana funkcja rzeczywiście powinna być wyoutsourcowana.
3. Odrzucenie niewłaściwych opcji oznacza ograniczenie potencjalnych strat
4. Zawsze są alternatywne rozwiązania
5. Racjonalna alokacja zasobów

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Wybór dostawcy

Wykorzystanie procesu wyboru dostawcy w celu aktywnego zarządzania ekspozycją na ryzyko operacyjne i zgodności.

Wybór dostawcy jest niewralgicznym etapem – staranny dobór dostawcy może powodować różnicę między katastrofą, porażką, powodzeniem bądź ogromnym sukcesem przedsięwzięcia – uwaga na:

- ustalanie dostawcy z góry, bazując jedynie na analizie kosztów lub indywidualnych preferencjach
 - wybór dostawcy, z którym utrzymywaliśmy wcześniej relacje biznesowe
 - zapytania ofertowe, które nie bazują na konkluzjach z 2 pierwszych etapów lub są niejasne
1. W momencie rozpoczęcia współpracy ryzyko dostawcy usług staje się własnym ryzykiem. Nawet w przypadku, gdy z prawnego punktu widzenia ryzyko jest przeniesione na dostawcę, odpowiedzialność pozostaje po stronie podmiotu zlecającego. Dlatego też proces *due diligence* powinien, na ile to możliwe, ocenić zdolność dostawcy do zarządzania ryzykiem, podobnie jak ocenia zdolności operacyjne, zarządzania i raportowania. Ocena ta powinna zawierać sprawdzenie gotowości operacyjnej dostawcy do rozpoczęcia świadczenia usługi, zdolności do wywiązania się z zapisów umowy, a także umiejętności dostosowania się do wymagań prawnych obowiązujących we wszystkich właściwych obszarach.
 2. Przedsiębiorstwo zlecające outsourcing jest odpowiedzialne w sposób szczególny za te przypadki, gdy cele i wymagania dotyczące outsourcingu nie są jasno sprecyzowane i zweryfikowane.

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Wybór dostawcy

1. Niewłaściwy proces *due diligence*, podobnie jak nieścisłości między celami outsourcingu, zidentyfikowanym ryzykiem i kryteriami wyboru dostawcy, mogą prowadzić do zawarcia nieoptymalnych, ryzykownych umów.
2. 44% przedsiębiorstw przebadanych w ankiecie Deloitte przyznało, że wyselekcjonowani dostawcy nie posiadali zdolności wymaganych do dostarczenia usług oczekiwanej jakości przy zachowaniu efektywności kosztowej.
3. Wybór nieodpowiedniego dostawcy to co najmniej ryzyko potrzeby przeprowadzenia procesu wyboru powtórnie.
4. W badaniu Deloitte aż 35% respondentów zadeklarowało, że przeznaczyłoby więcej czasu na etap wyboru dostawcy, gdyby mogli powtórzyć ten etap.

1. Prawdopodobieństwo sukcesu outsourcingu jest wprost proporcjonalne do jakości procesu wyboru dostawcy, w tym do *due diligence* odnośnie zdolności świadczenia usług, możliwości i zasobów dostawcy.

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Wybór dostawcy

Obszary podlegające ocenie

Środowisko kontroli i struktura zarządzania u dostawcy usług:

- Czy oczekiwania dostawcy i jego kodeks postępowania są zbieżne z naszymi? Czy są one przestrzegane?
- Czy struktura, kompetencje i doświadczenie dostawcy są wystarczające do świadczenia wymaganych przez nas usług?
- Czy dostawca przeprowadza cykliczną ocenę ryzyka, uwzględniającą czynniki wpływające na zdolność do świadczenia usług dla klientów?

Praktyki dostawcy usług w zakresie bezpieczeństwa, ochrony prywatności i ciągłości działania

- Czy jest stosowana kompleksowa kontrola bezpieczeństwa informacji bazująca na wymaganiach klienta i ocenie ryzyka dostawcy usług?
- Jak przebiega komunikowanie polityki bezpieczeństwa i wynikających z niej wytycznych? Jak jest weryfikowane działanie prowadzonych kontroli?

Operacyjna zdolność dostawcy do świadczenia usług

- Czy proces świadczenia usług jest odpowiednio dokumentowany? Czy funkcje i obowiązki po stronie klienta i dostawcy usług są jasno zdefiniowane?
- Czy istnieje mechanizm kontrolny weryfikujący sprawozdawczość i rozliczenia wynikające z zapisów umowy o świadczenie usług?
- Czy procesy zarządzania zmianą, zarządzania incydentami oraz eskalacji i rozwiązywania problemów są sformalizowane?

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Wybór dostawcy

Obszary podlegające ocenie

Praktyki dostawcy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

- Czy praktyki zatrudniania, wynagradzania, szkolenia i zwalniania pracowników przez dostawcę usług są odpowiednio kontrolowane i zgodne z lokalnym prawem? Czy są one dostosowane do praktyk obowiązujących u klienta?

Program zarządzania ryzykiem dostawcy (VRM Vendor Risk Management)

- Czy posiadamy sformalizowany program zarządzania ryzykiem dostawcy?
- Czy program uwzględnia ryzyka globalnego modelu świadczenia usług?
- Czy ryzyka dostawcy usług są regularnie poddawane przeglądowi na podstawie danych uzyskanych podczas oceny ryzyka?

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Zawarcie umowy

Opracowanie umowy adresującej ryzyka wykonania usługi, zgodności oraz dostarczenia usług

Formalne zawarcie porozumienia powinno być relatywnie łatwym etapem – konspekt umowy powinien być już przeważnie przygotowany (w formie wstępnego zarysu) ale znaczna część przedsiębiorstw próbuje wykorzystać ten moment na naprawianie ewentualnych zaniechań i błędów popełnionych na wcześniejszych etapach.

Ważne elementy:

- Połączenie kryteriów wydajności oraz mierników SLA z wartością biznesową
- Wypracowanie mechanizmów zarządzania zmianami wolumenu oraz wahaniami kosztów (zwiększenia i zmniejszenia)
- Zawarcie w umowie warunków płatności, wliczając rodzaj waluty i kursy wymiany
- Sprawdzenie wymogów prawnych, umownych i ubezpieczeniowych oraz jasne sformułowanie skutków niezgodności z nimi
- Zawarcie w umowie zapisów o prawie do weryfikacji wydajności dostawcy w odniesieniu do postanowień umowy
- Zawarcie w umowie warunków rozwiązania umowy w przypadku takiej decyzji którejś ze stron

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Zawarcie umowy

1. Podstawowych problemów mogą przysporzyć stronom brakujące bądź nieadekwatne zapisy umowy dotyczące:
 - poziomu usług,
 - zarządzania migracją,
 - zasobów personalnych dostawcy,
 - planów bezpieczeństwa, ochrony prywatności oraz awaryjnych,
 - zabezpieczenia ceny,
 - „klauzuli audytowej”,
 - wypowiedzania umowy.
2. Umowa powinna być precyzyjna ale elastyczna tzn. wykonalna.
3. 49% respondentów badania Deloitte przyznało, że poświęciłoby więcej czasu na zdefiniowanie realistycznych, zbieżnych z celami biznesowymi organizacji poziomów usług outsourcingowych, gdyby mogło wrócić do początku procesu.

1. Jasno zdefiniowane kontrakty, wraz z SLA i zrównoważonymi kartami wyników (*balanced scorecard*), umożliwiają obydwu stronom klarowne określenie wzajemnych oczekiwań i pozwalają na zrozumiałe monitorowanie wzajemnych działań.
2. Transparentność procesu.
3. Zarządzanie ryzykiem kontraktowym wykorzystywanym podczas trwania relacji biznesowej.

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Przeniesienie usług, świadczenie usług oraz zarządzanie po migracji

Właściwe planowanie migracji usług oraz efektywne zarządzanie zmianą. Dostosowanie procesu zarządzania inicjatywą outsourcingową do oczekiwań obydwu stron umowy, zapewnienie nadzoru nad dostawcą usług oraz ciągłe usprawnianie procesu.

Przeniesienie (migracja) usług jest krytycznym momentem. Najważniejszymi elementami są:

- Planowanie przeniesienia usług,
 - Transfer wiedzy,
 - Szkolenie
 - Utrzymanie kluczowych pracowników.
1. Użyteczne jest przeprowadzenie oceny wyników w stosunku do wcześniej zdefiniowanych kryteriów. Kryteria powinny obejmować wgląd w operacje i system zarządzania dostawcy, jakość procesu planowania, przestrzeganie terminów, spełnienie wymagań jakościowych oraz komunikowanie napotkanych problemów. Umowa o świadczenie usług (SLA) może zostać uzupełniona o wymienione aspekty.
 2. Kluczem do udanej migracji usług jest efektywne przekazanie wiedzy oraz akceptacja obowiązków na poziomie jednostek. Wymaga to proaktywnego programu zarządzania zmianą w obszarze zasobów ludzkich, do czego wiele przedsiębiorstw nie jest przygotowanych.
 3. W ankiecie Deloitte aż 75% dostawców usług outsourcingowych stwierdziło, że ich klienci nie byli dobrze przygotowani na rozpoczęcie umowy.

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Przeniesienie usług, świadczenie usług oraz zarządzanie po migracji

1. Brak formalnego planu przeniesienia usług może utrudnić transfer wiedzy, zarządzanie zmianą oraz rozwiązywanie problemów, a także utrzymanie kluczowych pracowników.
2. Ankieta Deloitte wykazała, że 20% organizacji zlecających usługi outsourcingowe doświadczyło nadmiernie wysokiego poziomu rotacji pracowników dostawcy usług przy jednoczesnym zmniejszaniu bazy wiedzy.
3. Co więcej, nieprawidłowo przeprowadzone przeniesienie usług może skutkować nadwyrężeniem stosunków z klientami, pracownikami oraz pozostałymi interesariuszami.

1. Odpowiednie planowanie i zarządzanie pozwala na utrzymanie w ryzach kosztów oraz ryzyka przeniesienia usług, stanowi podstawę wydajnych relacji pozwala na utrzymanie bazy wiedzy.
2. Faza *Przeniesienia usług* umożliwia również usprawnienie dotychczas funkcjonujących operacji oraz (w niektórych przypadkach) udoskonalenie i przeniesienie procesów lub systemów do dostawcy usług w efektywny kosztowo sposób.

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Przeniesienie usług, świadczenie usług oraz zarządzanie po migracji

Właściwe planowanie migracji usług oraz efektywne zarządzanie zmianą. Dostosowanie procesu zarządzania inicjatywą outsourcingową do oczekiwań obydwu stron umowy, zapewnienie nadzoru nad dostawcą usług oraz ciągłe usprawnianie procesu.

Świadczenie usług oraz zarządzanie inicjatywą po migracji – aktywny nadzór kierownictwa tzn. konieczność ciągłego monitorowania jakości i terminowości otrzymywanych usług oraz weryfikacji zgodności z zapisami umowy, szczególnie w zakresie zarządzania ryzykiem (jak na przykład szkolenia i plany awaryjne).

Zarządzanie ryzykiem outsourcingu po migracji, w trakcie procesu dostarczania usług, powinno także:

- Okresowo weryfikować zgodność z umową i SLA
- Zostać wkomponowane w formalny, scentralizowany proces monitorowania i wdrażania rekomendacji
- Ustanowić program zarządzania ryzykiem dostawcy (VRM *Vendor Risk Management*), który zapewni skuteczność i efektywność nadzoru dostawcy
- Przypisać rolę monitorowania outsourcingu po migracji pracownikom audytu wewnętrznego
- Ustanowić i wdrożyć zapisy dotyczące kar grożących w przypadku zidentyfikowania niezgodności z umową

Outsourcing – Ryzyka - Zarządzanie

Przeniesienie usług, świadczenie usług oraz zarządzanie po migracji

1. Obniżająca się jakość usług, przekraczanie ustalonego poziomu kosztów oraz problemy ze zgodnością mogą być sygnałem zwiastującym potrzebę weryfikacji wyoutsourcowanej funkcji.
2. Zarząd powinien być gotowy do potencjalnej szybkiej decyzji o ewentualnej zmianie – zmiana dostawcy lub przywrócenie wyoutsourcowanej funkcji.

1. Efektywny outsourcing to nie tylko obniżenie kosztów i zwiększenie efektywności, lecz także ciągły, obustronny transfer wiedzy oraz stymulacja wzrostu i rentowności obydwu stron umowy.
2. Nietrafne inicjatywy to źródło negatywnych i kosztownych doświadczeń.

Podsumowanie

Czy Twoja organizacja skutecznie zarządza ryzykami dot. outsourcingu?

W jakim stopniu organizacja rozważa inicjatywy outsourcingowe w świetle strategicznych celów biznesowych? Czy tego typu inicjatywy są wykorzystywane do zmniejszenia kosztów i rozwiązywania bieżących problemów? Czy istnieje dla nich strategiczne uzasadnienie?

Czy w organizacji została zbadana gotowość do prowadzenia projektów outsourcingowych? Czy luki między obecnymi możliwościami organizacji, a możliwościami potrzebnymi do optymalnego wykorzystania inicjatyw outsourcingowych zostały zidentyfikowane? Czy luki zostały zaadresowane?

Czy organizacja posiada formalną strukturę zarządzania ryzykiem, pozwalającą na identyfikację i wypracowywanie odpowiedzi na ryzyko na każdym etapie procesu outsourcingowego?

Czy organizacja posiada formalne ramy zarządzania ryzykiem oraz powtarzalny model oceny ryzyka, który może stosować do przyszłych decyzji i wdrożeń?

Czy organizacja posiada sformalizowany program zarządzania ryzykiem dostawcy? Czy zasoby potrzebne do zarządzania ryzykiem są alokowane na podstawie klasyfikacji ryzyka, a ryzyko dostawcy okresowo monitorowane w oparciu o taką klasyfikację?

Czy organizacja posiada sformalizowany program zarządzania ryzykiem kontraktowym? Czy jest on stosowany zgodnie z założeniami?

Czy zarządzanie inicjatywą outsourcingową jest uwzględniane na poziomie organizacyjnym? Czy zarządzanie ryzykiem jest traktowane jako proces dla każdej inicjatywy?

Czy są wypracowywane efektywne techniki ograniczania ryzyka bazujące na jego ocenie?

Podsumowanie

Czy Twoja organizacja skutecznie zarządza ryzykami dot. outsourcingu?

Czy wyniki analizy ryzyka w zakresie inicjatywy outsourcingowej są uwzględniane przy wyborze dostawcy, due diligence i zawieraniu umowy?

Czy dostawcy usług outsourcingowych są dokładnie badani i weryfikowani? Czy są wybierani na podstawie kryteriów kosztowych i istniejących relacji?

Czy organizacja wymaga od dostawców usług outsourcingowych regularnego przygotowywania raportów na temat poziomu świadczonych usług zgodnie z ustalonymi celami? Czy są ustalone kary za niezgodność z zawartymi umowami o świadczenie usług (SLA)?

Czy istnieje oddzielny, gruntowny plan migracji usług dla każdej inicjatywy outsourcingowej? Czy takie plany są wykorzystywane i analizowane pod kątem efektywności?

Czy organizacja klasyfikuje wszystkie ryzyka inicjatyw outsourcingowych pod względem ich prawdopodobieństwa i potencjalnego wpływu? Czy właściwie alokuje zasoby potrzebne do zarządzania ryzykami inicjatyw outsourcingowych?

Czy organizacja, na poziomie jednostki, zbiera i raportuje swoje doświadczenia z prowadzenia inicjatyw outsourcingowych, by wykorzystać wynikające z nich wnioski w kolejnych wdrożeniach?

Czy decyzje o wdrożeniu inicjatyw outsourcingowych bazują na racjonalnych, weryfikowalnych założeniach?

Czy umowy outsourcingowe są jednostronne i bazują na uzyskaniu maksymalnych korzyści kosztem dostawców i partnerów, czy są zrównoważone? Czy uwzględniają globalne ryzyka świadczenia usług outsourcingowych?

Czy organizacja rozpatruje słabości obniżające wartość przedsięwzięcia outsourcingowego w trakcie jego oceny?

Audyt outsourcingu

Outsourcing w ubezpieczeniach

Przykłady

Obszar	Usługi zewnętrzne
Likwidacja szkód majątkowych	<ul style="list-style-type: none">- wykonywanie oględzin- ustalanie przyczyn zdarzenia- wycena szkody
Likwidacja szkód osobowych	<ul style="list-style-type: none">- badania lekarskie- orzeczenia lekarskie
Usługi prawne	<ul style="list-style-type: none">- zastępstwo procesowe w zakresie spraw windykacyjnych i regresowych- doradztwo prawne
Centra Alarmowe	<ul style="list-style-type: none">- przyjmowanie zgłoszeń szkód indywidualnych- wstępne czynności likwidacyjne

Outsourcing – Cel i zakres audytu

Przykład z raportu

CEL AUDYTU:

Weryfikacja i ocena przebiegu procesu nabywania i zarządzania umowami w zakresie czynności ubezpieczeniowych powierzonych przedsiębiorcom zewnętrznym (czynności outsourcowane), ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań w zakresie skuteczności kontroli wewnętrznej i jej dostosowania do poziomu ryzyka, w związku z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej w oparciu o usługodawców zewnętrznych

ZAKRES:

- **Strategia i budżetowanie:** zakres i aktualność strategii, tworzenie budżetów, monitorowanie efektywności, monitorowanie wykonania budżetu
- **Proces selekcji / podjęcie współpracy:** pozyskiwanie potencjalnych dostawców, proces weryfikacji i wyboru dostawcy, podjęcie decyzji o wyborze, zawarcie umowy
- **Zarządzanie umowami:** aktualność wykazów dostawców, monitorowanie współpracy, zabezpieczenia danych ubezpieczeniowych, zapewnienie ciągłości dostaw usługi
- **Proces Zakończenia / wypowiedzenia umowy:** rozliczenie współpracy, postępowanie z danymi ubezpieczeniowymi
- **Organizacja funkcji kontroli:** warunki formalne do wykonywania działań kontrolnych u dostawcy, pełnomocnictwa osób odpowiedzialnych za działania kontrolne, zakres i częstotliwość działań kontrolnych

Outsourcing – Kluczowe Ryzyka

Przykłady ryzyk

Spółka powinna dookreślić szczegółowo ryzyka w ramach kategorii:

- Strategiczne
- Operacyjne
- Reputacyjne
- Prawne
- Podatkowe
- Finansowe
- Koncentracji
- Inne – proces wyboru dostawcy,

oraz

- wycenić te ryzyka (prawdopodobieństwo i wpływ)
- wskazać w jaki sposób spółka będzie zarządzać tymi ryzykami
- wskazać w jaki sposób zapewni kontrolę nad tymi ryzykami
- zapewnić rozwiązanie alternatywne na wypadek niepowodzenia.

Outsourcing – Kluczowe Rozwiązania Kontrolne

Przykłady

- Podstawowe zasady:
 - Polityka w zakresie outsourcingu
 - Potwierdzenie odpowiedzialności zarządu
 - Zakres – dozwolony / zabroniony
 - Wskazanie co najmniej jednego koordynatora dla każdej umowy
 - Plany awaryjne (Business continuity management)
 - Strategie wyjścia
- Decyzja oraz sprawdzenie kontrahenta (dobra praktyka: checklista, wypełniona i podpisana przez kluczowe osoby)
 - Business case – szczegółowa analiza potrzeb i celów proponowanych rozwiązań, analiza ryzyk, proces kontroli świadczenia usług, w tym alokowane zasoby i wymagane raportowanie a także udokumentowany proces decyzyjny uwzględniający alternatywne rozwiązania
 - Proces zapytania ofertowego – transparentny, zobiektywizowany, równe traktowanie dostawców oraz kryteria szczegółowe: wymagania techniczne, możliwości wykonania usługi, sytuacja finansowa, w tym możliwości zapłaty kar i rekompensat, reputacja, pozycja rynkowa, możliwość koncentracji usług, miejsce siedziby dostawcy, referencje
 - Proces wyboru dostawcy – decyzja biznesowa – na bazie dokładnej, szczegółowej analizy, podjęta przez kluczowe osoby
 - Umowa – dookreślone zapisy, w tym: klauzula audytu, podwykonawcy, elastyczne zakończenie współpracy (współpraca w okresie przejściowym, przekazanie infrastruktury i dokumentacji), poufność danych, zakaz konkurencji (jeśli dotyczy), ubezpieczenie
- Monitoring
 - SLA – podpisany, wskazane KPIs oraz częstotliwość raportowania
 - Regularne spotkania z dostawcą
 - Proces eskalacji problemów
 - Możliwość przeprowadzenia audytów, nadzoru wyoutsourcowanego obszaru, w tym zapewnienie dostępu fizycznego
- Proces i umowy outsourcingu podlegają okresowej, regularnej, niezależnej ocenie

Outsourcing – Kluczowe Obserwacje w Raportach Audytu

Przykłady

- Regulacje wewnętrzne – brak polityki korzystania z usług dostawców zewnętrznych lub niekompletna regulacja
- Wybór dostawcy – w żadnym z obszarów, gdzie spółka korzysta z usług dostawców zewnętrznych, w zakresie czynności ubezpieczeniowych, nie są określone kryteria wyboru dostawców i zakres dokumentowania tego procesu, brak rozwiązań w zakresie wyboru dostawców usług, gdzie występuje presja czasu (dotyczy to szkód, w których wydłużenie czasu likwidacji szkody naraża firmę na dodatkowe koszty)
- Wybór dostawcy – nie są dokonywane: analiza ryzyka związanego z outsourcingiem czynności ubezpieczeniowych oraz analiza efektywności kosztowej takiego rozwiązania
- Monitoring – w żadnym z obszarów nie jest ustalony i wdrożony sposób prowadzenia i dokumentowania bieżących analiz efektywności i jakości współpracy z poszczególnymi dostawcami usług
- Monitoring – brak lub opóźnienia w aktualizacji danych niezbędnych do utworzenia rezerwy na szkodowe sprawy sądowe (dotyczy usług świadczonych przez kancelarie prawne, w szczególności zastępstwa procesowego w sprawach o odszkodowanie, gdzie istnieje konieczność bieżącego aktualizowania wysokości rezerwy szkodowej)
- Plany awaryjne – brak awaryjnych planów działań dla obszarów outsourcowanych
- Umowy – brak standardowych wzorów umów z dostawcami usług zewnętrznymi, zabezpieczających interesy spółki
- Czynności jednorazowe – brak zasad dot. zlecenia czynności jednorazowych usługodawcom zewnętrznym (np. korzystanie z usług rzeczoznawców w procesie likwidacji szkód (np. 30 zleceń jednorazowych w ciągu miesiąca bez podpisanej umowy) oraz brak monitoringu kosztów dostawy tych usług (koszty takich zleceń rozliczane są w kosztach technicznych likwidowanych szkód i monitorowane globalnie w ramach rentowności poszczególnych produktów, a stosowane wskaźniki dot. kosztów technicznych pozwalają jedynie na globalne monitorowanie kosztów technicznych likwidowanych szkód, bez analizy pozycji nadmiernych lub podejrzanych)
- Dokumentacja – nie są tworzone bazy dostawców usług, którym zlecane były już wcześniej jakieś czynności ubezpieczeniowe, zawierające ocenę dotychczasowej współpracy.

39

© 2012 Deloitte Polska

Outsourcing – podstawowa regulacja wewnętrzna

Polityka zarządzania ryzykiem związanym z powierzeniem czynności podmiotom zewnętrznym – zakres

- **WŁAŚCICIEL** – dyrektor funkcji IT lub dyrektor funkcji zakupów (procurement)
- **ADRESACI** – kadra zaangażowana w rozwiązania outsourcingowe, w szczególności osoby odpowiedzialne za decyzje biznesowe i bezpośrednio współpracujące z dostawcami zewnętrznymi
- **ZAKRES** – wskazanie: wszystkie obszary działalności
- **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM** – dookreślenie ryzyk podlegających ocenie
- **DZIAŁANIA OPERACYJNE** – wskazania jakie powinny być schematy działania, kontrole czy też procedury postępowania oraz kto i za co jest odpowiedzialny
- **RAPORTOWANIE, ESKALACJA** – wskazanie zakresu, terminowości i odbiorców okresowych raportów oraz raportów ad hoc
- **WYJĄTKI** – dookreślenie czy / kiedy są możliwe odstępstwa oraz wskazanie jasnych kryteriów oceny

40

© 2012 Deloitte Polska

Outsourcing bankowy - benchmarking

© 2012 Deloitte Polska

Outsourcing bankowy

Prawo Bankowe

Art. 6a

1. Bank może, w drodze umowy zawartej na piśmie, powierzyć przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu, z zastrzeżeniem art. 6d, wykonywanie:

1) w imieniu i na rzecz banku pośrednictwa w zakresie czynności wymienionych w art. 5 i 6, polegającego na:

- zawieraniu i zmianie umów rachunków bankowych ...
 - zawieraniu i zmianie umów kredytów i pożyczek pieniężnych udzielanych osobom fizycznym, w tym kredytu konsumenckiego ...
 - zawieraniu i zmianie umów kredytów i pożyczek pieniężnych dla mikroprzedsiębiorców i małych przedsiębiorców ...
 - zawieraniu i zmianie umów ugody w sprawie spłaty kredytów i pożyczek ...
 - zawieraniu i zmianie umów dotyczących ustanowienia prawnego zabezpieczenia kredytów i pożyczek ...
 - zawieraniu i zmianie umów o kartę płatniczą, których stroną jest konsument oraz mikroprzedsiębiorca i mały przedsiębiorca ...
 - przyjmowaniu wpłat, dokonywaniu wypłat oraz obsłudze czeków związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank,
 - dokonywaniu wypłat i przyjmowaniu spłat udzielonych przez ten bank kredytów i pożyczek pieniężnych,
 - przyjmowaniu wpłat na rachunki bankowe prowadzone przez inne banki,
 - przyjmowaniu dyspozycji przeprowadzania bankowych rozliczeń pieniężnych związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank,
 - wykonywaniu czynności związanych z emitowaniem i przechowywaniem bankowych papierów wartościowych oraz innych papierów wartościowych, a także wykonywaniu innych czynności zleconych związanych z emisją i obsługą papierów wartościowych,
 - windykacji należności banku,
 - wykonywaniu innych czynności, po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego,
- 2) czynności faktycznych związanych z działalnością bankową.

Outsourcing bankowy

Prawo Bankowe

Art. 6a – cd.

2. Powierzenie przez bank wykonywania czynności, o których mowa w ust. 1 pkt 1 lit. a)–j), następuje na podstawie umowy agencyjnej.

3. Powierzenie wykonywania czynności, o którym mowa w ust. 1, **nie może obejmować:**

- 1) **zarządzania bankiem** ... w szczególności zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności bankowej, w tym zarządzania aktywami i pasywami, dokonywania oceny zdolności kredytowej i analizy ryzyka kredytowego,
- 2) **przeprowadzania audytu wewnętrznego banku.**

4. Komisja Nadzoru Finansowego może udzielić bankowi zezwolenia ... jeżeli powierzenie przez bank wykonywania innych czynności jest niezbędne do prowadzenia działalności bankowej w sposób ostrożny i stabilny lub istotnego obniżenia kosztów tej działalności.

5. Do wniosku o udzielenie zezwolenia ...bank załącza:

- 1) dokumenty dotyczące działalności gospodarczej przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznego, który ma wykonywać powierzone czynności,
- 2) projekt umowy ... która ma być zawarta z przedsiębiorcą lub przedsiębiorcą zagranicznym,
- 3) plany działania zapewniające ciągłe i niezakłócone prowadzenie działalności w zakresie objętym umową,
- 4) opis rozwiązań technicznych i organizacyjnych, zapewniających bezpieczne i prawidłowe wykonywanie powierzonych czynności, w szczególności ochronę tajemnicy prawnie chronionej,
- 5) opis zasad zarządzania ryzykiem związanym z powierzeniem wykonywania czynności ...

6.

7. Jeżeli umowa powierzająca wykonywanie czynności ... to przewiduje, przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny ...może powierzyć innemu przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu, w drodze odrębnej umowy, wykonywanie:

- 1) określonych w umowie zawartej z bankiem czynności służących realizacji głównego świadczenia wynikającego z tej umowy, po uzyskaniu pisemnej zgody banku, lub
- 2) powierzonych przez bank czynności, jednorazowo, w przypadku gdy w następstwie siły wyższej nie może ich wykonywać samodzielnie, na czas niezbędny do usunięcia przyczyn uniemożliwiających wykonywanie tych czynności.

8. Do powierzenia wykonywania czynności zgodnie z ust. 7 pkt 2, przepisy ust. 2 stosuje się odpowiednio.

Outsourcing bankowy

Prawo Bankowe

Art. 6b.

1. **Odpowiedzialności przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznego ... wobec banku za szkody wyrządzone klientom wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy ... nie można wyłączyć ani ograniczyć.**

2. **Odpowiedzialności banku za szkody wyrządzone klientom wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy ... nie można wyłączyć ani ograniczyć.**

Outsourcing bankowy

Prawo Bankowe

Art. 6c

1. Powierzenie przez bank wykonywania stale lub okresowo czynności ... może nastąpić po **spełnieniu następujących warunków:**

1) bank i przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny będą posiadać **plany działania zapewniające ciągłe i niezakłócone prowadzenie działalności w zakresie objętym umową,**

2) powierzenie wykonywania czynności ... **nie wpłynie niekorzystnie** na prowadzenie przez bank działalności zgodnie z przepisami prawa, ostrożne i stabilne zarządzanie bankiem, skuteczność systemu kontroli wewnętrznej w banku, możliwość wykonywania obowiązków przez biegłego rewidenta upoważnionego do badania sprawozdań finansowych banku na podstawie zawartej z bankiem umowy oraz ochronę tajemnicy prawnie chronionej,

3) **bank uwzględni ryzyko związane z powierzeniem wykonywania czynności ... w systemie zarządzania ryzykiem.**

2. Bank zawiadamia Komisję Nadzoru Finansowego:

1) co najmniej 14 dni przed dniem zawarcia umowy przewidującej możliwość powierzenia wykonywania czynności ... przedsiębiorcy ... lub takiej umowy przewidującej, że powierzone czynności będą wykonywane poza terytorium państwa członkowskiego – o treści takiego postanowienia umownego,

2) niezwłocznie – o powierzeniu wykonywania czynności ...

3. Bank prowadzi **ewidencję umów** ... zawierającą co najmniej:

1) dane identyfikujące przedsiębiorców lub przedsiębiorców zagranicznych, z którymi zostały zawarte umowy powierzające wykonywanie czynności,

2) zakres powierzonych czynności i miejsce ich wykonywania,

3) okres obowiązywania umów.

Outsourcing bankowy

Prawo Bankowe

Art. 6c.

4. Komisja Nadzoru Finansowego może żądać od banku w szczególności:

1) przedstawienia kopii umowy ...

2) złożenia wyjaśnień dotyczących realizacji umów powierzających wykonywanie czynności,

3) przedstawienia planu działania ...

4) przedstawienia dokumentów określających status przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznego, z którym bank zawarł umowę,

5) dostarczenia opisu rozwiązań technicznych i organizacyjnych, zapewniających bezpieczne i prawidłowe wykonywanie powierzonych czynności, w szczególności ochronę tajemnicy prawnie chronionej,

6) przedstawienia zasad zarządzania ryzykiem związanym z powierzeniem wykonywania czynności ...

5. Komisja Nadzoru Finansowego nakazuje bankowi, w drodze decyzji, podjęcie działań zmierzających do zmiany lub rozwiązania umowy ... jeżeli:

1) wykonanie umowy zagraża ostrożnemu i stabilnemu zarządzaniu bankiem,

2) przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny będący stroną umowy utracił wymagane uprawnienia niezbędne do wykonywania tej umowy.

6. Od decyzji Komisji Nadzoru Finansowego ... bank może wnieść skargę do sądu administracyjnego w terminie 14 dni od dnia doręczenia decyzji. Wniesienie skargi nie wstrzymuje wykonania decyzji.

7. Komisja Nadzoru Finansowego może, bez konieczności uprzedniego upomnienia na piśmie, zastosować środki określone w art. 138 ust. 3, w przypadku gdy w wyznaczonym terminie bank nie doprowadzi do zmiany lub rozwiązania umowy ...

8.

Outsourcing bankowy

Prawo Bankowe

Art. 6d

1. **Zawarcie umowy ...z przedsiębiorcą zagranicznym** niemającym miejsca stałego zamieszkania lub nieposiadającym siedziby na terytorium państwa członkowskiego lub umowy przewidującej, że powierzone czynności będą wykonywane poza terytorium państwa członkowskiego, **wymaga zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego** udzielonego na wniosek banku.
2. ...
3. ...
4. Komisja Nadzoru Finansowego może odmówić wydania zezwolenia lub cofnąć zezwolenie, w przypadku gdy:
 - 1) istnieje zagrożenie naruszenia tajemnicy prawnie chronionej,
 - 2) w państwie, w którym powierzone czynności mają być wykonywane, obowiązujące prawo uniemożliwia Komisji Nadzoru Finansowego wykonywanie efektywnego nadzoru,
 - 3) powierzenie wykonywania czynności może wpłynąć niekorzystnie na prowadzenie przez bank działalności zgodnie z przepisami prawa, ostrożne i stabilne zarządzanie bankiem, skuteczność systemu kontroli wewnętrznej w banku oraz możliwość wykonywania obowiązków przez biegłego rewidenta upoważnionego do badania sprawozdań finansowych banku na podstawie zawartej z bankiem umowy.
5. ...

Outsourcing bankowy

Prawo Bankowe

Art. 9f

Komisja nadzoru Finansowego określi, w drodze uchwały, szczegółowe zasady funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej.

Uchwała KNF

Uchwała Nr 383/2008 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 17 grudnia 2008r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego:

§13. W ramach realizowanych strategii i stosowanych procedur zarządzania ryzykiem bank wprowadza w szczególności:

...
8) w zakresie ryzyka operacyjnego:

...
d) zasady zarządzania ryzykiem powierzenia wykonywania czynności podmiotom zewnętrznym;
...



