



# System zarządzania zakładów ubezpieczeń

**Seminarium Podkomisji ds. Audytu i Kontroli Wewnętrznej  
Polskiej Izby Ubezpieczeń**

**23 maja 2016 r.**



System zarządzania zakładów ubezpieczeń.

Najważniejsze zmiany wynikające  
z nowej ustawy o działalności  
ubezpieczeniowej i zasad ładu  
korporacyjnego

# Agenda

- Czym jest system zarządzania
- Elementy systemu zarządzania
- System zarządzania a regulacje prawne
- Role funkcji w ramach systemu zarządzania
- Własna ocena ryzyka i wypłacalności

# Definicja systemu zarządzania

## zarządzanie

działanie kierownicze obejmujące:

- 1) planowanie,
- 2) motywowanie,
- 3) organizowanie,
- 4) decydowanie,
- 5) kontrolowanie.

## system zarządzania

System zarządzania pozwala utrzymać równowagę funkcjonowania organizacji.

Stanowi on zintegrowany zespół sprzężonych wzajemnie elementów:

- Układu **decyzyjnego**, którego zadaniem jest analizowanie otoczenia i wnętrza organizacji, oraz podejmowanie decyzji odnoszących się do celów i misji, oraz sposobów i programów ich realizacji.
- Układu **wykonawczego**, który realizuje zadania postawione przez układ decyzyjny.
- Podsystemu **informacyjnego**, zapewniającego niezbędną do prawidłowego współdziałania wymianę informacji w organizacji, umożliwiając ciągłą adaptację do zmieniających się warunków otoczenia.

# Elementy systemu zarządzania

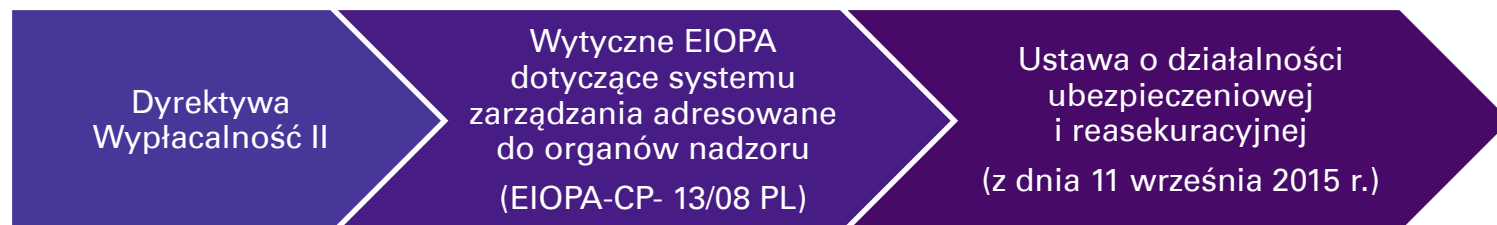


# Wdrożenie wytycznych dyrektywy Wyplacalność II

Szczegółowe wytyczne w sprawie wymagań dyrektywy Wyplacalność II odnośnie Corporate Governance zostały opublikowane przez Europejski Urząd Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych (EIOPA). Wytyczne adresowane do poszczególnych organów nadzoru określają sposób postępowania celem wdrożenia postanowień dyrektywy.

*„ ...właściwe krajowe organy nadzoru powinny zapewnić, aby zakład w odpowiedni sposób wdrożył następujące kluczowe funkcje: funkcję zarządzania ryzykiem, funkcję zgodności z przepisami, funkcję audytu wewnętrznego oraz funkcję aktuarialną” (Wytyczna 5)*

Zgodnie z odpowiedzią KNF przekazaną do EIOPA, wszystkie wytyczne odnośnie systemu zarządzania zostały wdrożone poprzez przyjęcie nowej Ustawy obowiązującej od 1 stycznia 2016 roku.



Stosowanie wytycznych dyrektywy Wyplacalność II ma zapewnić prawidłowe zarządzanie zakładami oraz że krajowe organy nadzoru dysponują odpowiednimi informacjami.

# Regulacje prawne

## Ogólne wymogi w zakresie zarządzania

Ustawa o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej wdraża przepisy dyrektywy Wyłącalność II – Solvency II (2009/138/WE) tym samym wprowadzając standardy zarządzania ryzykiem w zakładach ubezpieczeń i zakładach reasekuracji.

Ustawa o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (z dnia 11 września 2015 r.)		Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych (KNF, lipiec 2014)	
Art. 45	Jasna i <b>przejrzysta struktura organizacyjna</b> zapewniająca odpowiedni rozdział odpowiedzialności.	<b>Przejrzysta struktura organizacyjna</b> wyraźnie wyodrębniająca kluczowe funkcje, podział zadań i odpowiedzialności.	§ 2
Art. 46	<b>Spisane polityki</b> dotyczące co najmniej: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzania ryzykiem,</li> <li>- kontroli wewnętrznej,</li> <li>- audytu wewnętrznego,</li> <li>- outsourcingu (jeśli występuje).</li> </ul>		
Art. 48	Osoby zarządzające spółką lub pełniące kluczowe funkcje muszą posiadać <b>odpowiednie kwalifikacje zawodowe, wiedzę oraz doświadczenie.</b>	Członek organu zarządzającego powinien posiadać kompetencje do prowadzenia spraw instytucji nadzorowanej wynikające z <b>wiedzy i doświadczenia.</b>	§ 12
Art. 73	Możliwość powierzenia wykonywania funkcji należących do systemu zarządzania w drodze <b>outsourcingu.</b>		

# Regulacje prawne

## Kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne (1/3)

Ustawa o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (z dnia 11 września 2015 r.)		Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych (KNF, lipiec 2014)	
Art. 64	<p>Zapewnienie efektywnego <b>systemu kontroli wewnętrznej</b> obejmującego co najmniej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury administracyjne i księgowo,</li> <li>- organizację kontroli wewnętrznej,</li> <li>- odpowiednie ustalenia w zakresie sprawozdawczości na wszystkich szczeblach</li> <li>- oraz <b>funkcję zgodności z przepisami</b>.</li> </ul>	<p>Adekwatny i skuteczny <b>system kontroli wewnętrznej</b> mający na celu zapewnienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prawidłowości procedur administracyjnych i księgowych, a także wiarygodnej sprawozdawczości finansowej oraz rzetelnego raportowania wewnętrznego i zewnętrznego,</li> <li>- zgodności działania z przepisami prawa oraz rekomendacjami nadzorczymi, a także regulacjami wewnętrznymi, w tym dotyczącymi zarządzania ryzykiem.</li> </ul>	§ 44
Art. 64	<p><b>Funkcja zgodności z przepisami</b> obejmuje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) doradzanie w zakresie zgodności z przepisami prawa;</li> <li>2) ocenę możliwego wpływu zmian stanu prawnego na operacje zakładu;</li> <li>3) ocenę ryzyka związanego z nieprzestrzeganiem przepisów i regulacji.</li> </ol>	<p>Efektywna, <b>niezależna funkcja zapewniania zgodności</b> działania instytucji z przepisami prawa oraz rekomendacjami nadzorczymi, a także regulacjami wewnętrznymi, w tym dotyczącymi zarządzania ryzykiem.</p>	§ 46



# Regulacje prawne

## Kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne (2/3)

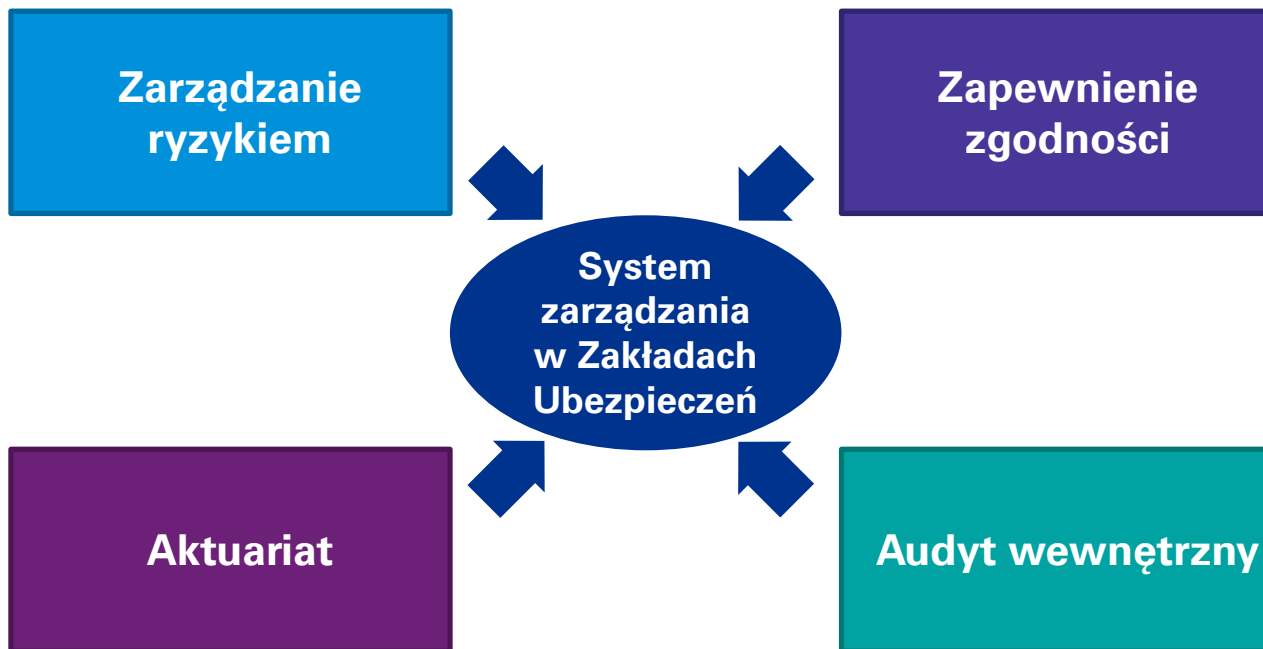
Ustawa o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (z dnia 11 września 2015 r.)		Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych (KNF, lipiec 2014)	
Art. 65	<p>Obiektywna i niezależna <b>funkcja audytu wewnętrznego</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ocena adekwatności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej i innych elementów systemu zarządzania.</li> </ul>	<p>Efektywna, niezależna <b>funkcja audytu wewnętrznego</b> mającą za zadanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regularne badanie adekwatności i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej, funkcji zapewnienia zgodności i systemu zarządzania ryzykiem.</li> </ul>	§ 47
Art. 56, Art. 60	<p>Wprowadzenie efektywnego <b>systemu zarządzania ryzykiem</b> obejmującego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategię, procesy i procedury sprawozdawcze konieczne do określenia, pomiaru i monitorowania ryzyk.</li> </ul> <p>Ustanowienie <b>funkcji zarządzania ryzykiem</b>.</p>	<p>Opracowanie i wdrożenie adekwatnego i skutecznego <b>systemu zarządzania ryzykiem</b>, uwzględniającego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikację, pomiar, szacowanie, monitorowanie ryzyka</li> <li>- oraz stosowanie mechanizmów kontrolujących ograniczających poziom ryzyka.</li> </ul>	Art. 56, Art. 60

# Regulacje prawne

## Kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne (3/3)

Ustawa o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (z dnia 11 września 2015 r.)		Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych (KNF, lipiec 2014)	
Art. 63	<p>Przeprowadzenie <b>własnej oceny ryzyka i wypłacalności</b>, która obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólne potrzeby w zakresie wypłacalności,</li> <li>- ciągłą zgodność z wymogami odnośnie wypłacalności i rezerw techniczno-ubezpieczeniowych,</li> <li>- stopień odchylenia profilu ryzyka danego zakładu od założeń.</li> </ul>		
Art. 66	<p>Szczegółowe wymogi dotyczące roli <b>funkcji aktuarialnej</b> i jej interakcji z Zarządem, jak również innych funkcji (np. funkcji ryzyka).</p>		

# Funkcje wewnętrzne i ich role



# Role funkcji w ramach systemu zarządzania

## Funkcja zgodności z przepisami

### Zgodność z przepisami

Doradztwo dla zarządu i rady nadzorczej w sprawie przestrzegania przepisów prawa

Wczesne ostrzeżenie: rozumiane jako ocena potencjalnego wpływu zmian pojawiających się w otoczeniu regulacyjnym na działalność zakładu ubezpieczeń

Identyfikacja i monitorowanie ryzyka wynikającego z nieprzestrzegania norm prawnych oraz przyjętych przez zakład standardów postępowania

Identyfikowanie i opiniowanie wszelkich działań lub decyzji kierownictwa mogących powodować ryzyko niezgodności, wzrost ryzyka regulacyjnego lub ryzyka reputacji

**Uwaga:** funkcja compliance nie jest właścicielem ryzyka niezgodności z regulacjami – jest koordynatorem procesu zarządzania tymi ryzykami

# Role funkcji w ramach systemu zarządzania

## Funkcja audytu wewnętrznego

### Audyt wewnętrzny

Ocenę adekwatności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej i innych elementów systemu zarządzania w celu:

- oceny procesu identyfikacji ryzyk w zaprojektowanych i wdrożonych procesach
- upewnienia się, że organizacja właściwie zdefiniowała cele procesów w kontekście celów przedsiębiorstwa
- oceny skuteczności zaprojektowanych i wdrożonych mechanizmów kontrolnych

**Funkcja audytu wewnętrznego jest obiektywna i niezależna od funkcji operacyjnych.**

**Osoba lub komórka wykonująca funkcję audytu wewnętrznego nie może wykonywać tej funkcji łącznie z innymi funkcjami należącymi do systemu zarządzania.**

# Role funkcji w ramach systemu zarządzania

## Funkcja zarządzania ryzykiem

### Zarządzanie ryzykiem

Przedstawienie ogólnej sytuacji ryzyka w zakładzie ubezpieczeń

Rozpoznawanie ryzyka i odpowiednie eskalowanie w organizacji

Koordinacja zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem

Propagowanie wewnątrz organizacji zarządzania ryzykiem

Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania ryzykiem

Doradztwo dla zarządu

**Uwaga:** funkcja zarządzania ryzykiem nie jest właścicielem ryzyk i mechanizmów kontroli – jest koordynatorem procesu/ systemu zarządzania ryzykiem

# Role funkcji w ramach systemu zarządzania

## Funkcja aktuarialna

### Aktuariat

Koordinowanie wszelkich działań dotyczących wyceny rezerw techniczno-ubezpieczeniowych dla celów wypłacalności

Ocena czy dane wykorzystane do ustalania wartości rezerw techniczno-ubezpieczeniowych dla celów wypłacalności są wystarczające i czy są odpowiedniej jakości

Doradzanie zarządowi w sprawie adekwatności rozwiązań w zakresie reasekuracji, ogólnej polityki przyjmowania ryzyka do ubezpieczenia

Współpraca i wsparcie funkcji zarządzania ryzykiem we wdrażaniu systemu zarządzania ryzykiem, w szczególności w zakresie modelowania ryzyka oraz własnej oceny ryzyka i wypłacalności

**Osobą nadzorującą funkcję aktuarialną może być wyłącznie aktuariusz, wpisany do rejestru aktuariuszy.**

# Własna ocena ryzyka i wypłacalności

Jednym z kluczowych obszarów w kontekście systemu zarządzania dla zakładów ubezpieczeń i zakładów reasekuracji jest **prospektywna ocena ryzyk (przeprowadzana na podstawie zasad własnej oceny ryzyka i wypłacalności, tzw. ORSA)**.

Zgodnie z wymogami dyrektywy Wypłacalność II, wytycznymi EIOPA, jak również w konsekwencji zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 11 września 2015 r., w ramach systemu zarządzania ryzykiem zakład ubezpieczeń i zakład reasekuracji przeprowadzają **własną ocenę ryzyka i wypłacalności**.

**W myśl art. 63 Ustawy, ocena obejmuje:**

1. ogólne potrzeby w zakresie wypłacalności,
2. ciągłą zgodność z wymogami odnośnie wypłacalności, minimalnym wymogiem kapitałowym i wymogami odnośnie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych,
3. stopień odchylenia profilu ryzyka danego zakładu od założeń.

**W przypadku towarzystw ubezpieczeń wzajemnych uznanych za małe obejmuje co najmniej:**

1. ogólne potrzeby w zakresie wypłacalności,
2. ciągłą zgodność z wymogami odnośnie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych,
3. sporządzenie prognozy wartości składki przypisanej brutto w kolejnych 5 latach obrotowych działalności.

ZU/ZR przeprowadzają własną ocenę ryzyka i wypłacalności **co najmniej raz w roku**, a także bezzwłocznie po wystąpieniu istotnych zmian w profilu ryzyka zakładu.

**Dodatkowe odrębne wytyczne odnośnie własnej oceny ryzyka i wypłacalności zostały opracowane przez Europejski Urząd Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych (EIOPA) (obowiązujące od 1 stycznia 2016 r.)**

*Own risk and  
solvency  
assessment*

ORSA



# Własna ocena ryzyka i wypłacalności

## Odpowiedzialność poszczególnych funkcji w kontekście ORSA

### Organ administrujący, zarządzający lub nadzorczy

- Kierowanie procesem własnej oceny ryzyka i wypłacalności
- Weryfikacja wyników oceny
- Zatwierdzanie przyjętych zasad oceny (zasady obejmujące opis procesów i procedur, analizę profilu ryzyka, limitów tolerancji i potrzeb, metody i metodologie)

### Księgowość

- Wsparcie w przygotowywaniu zasad zarządzania i planowania kapitałowego
- Monitorowanie i raportowanie poziomu kapitałów

### Departament Controllingu

- Przygotowanie prognoz finansowych odnośnie strategicznych zmian w działalności

Legenda:

- role wynikające z wytycznych EIOPA
- spotykana praktyka

### Funkcja Zarządzania Ryzykiem

- Aktualizacja zasad własnej oceny, w tym uwzględnienie nowych rodzajów ryzyka
- Koordynacja wdrożenia i przeprowadzenia procesu oceny, w tym:
  - oceny ogólnych potrzeb wypłacalności
  - analizy spełnienia w sposób ciągły wymogów kapitałowych
  - oceny czy profil ryzyka odbiega od założeń

### Funkcja Aktuarialna

- Opinia odnośnie spełniania wymogów dotyczących rezerw technicznych
- Określenie potencjalnych ryzyk wynikających z niepewnych wartości przyjętych do obliczeń

### Funkcja Audytu Wewnętrznego

- Przegląd systemu zarządzania ryzykiem, w tym ocena ryzyka przyjmowanego do ubezpieczenia i tworzenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych
- Obiektywny przegląd i ocena wewnętrznego systemu kontroli nie rzadziej niż raz w roku

### Funkcja Zgodności (Compliance)

- Zarządzanie ryzykiem braku zgodności z przepisami prawa i regulacji zewnętrznych



Dziękujemy za uwagę



Dziękujemy za uwagę

[kpmg.pl](http://kpmg.pl)



**Beata Szelağ, Senior Manager**  
m.: (+48) 500 092 742  
e-mail: [bszelag@kpmg.pl](mailto:bszelag@kpmg.pl)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. a Polish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.