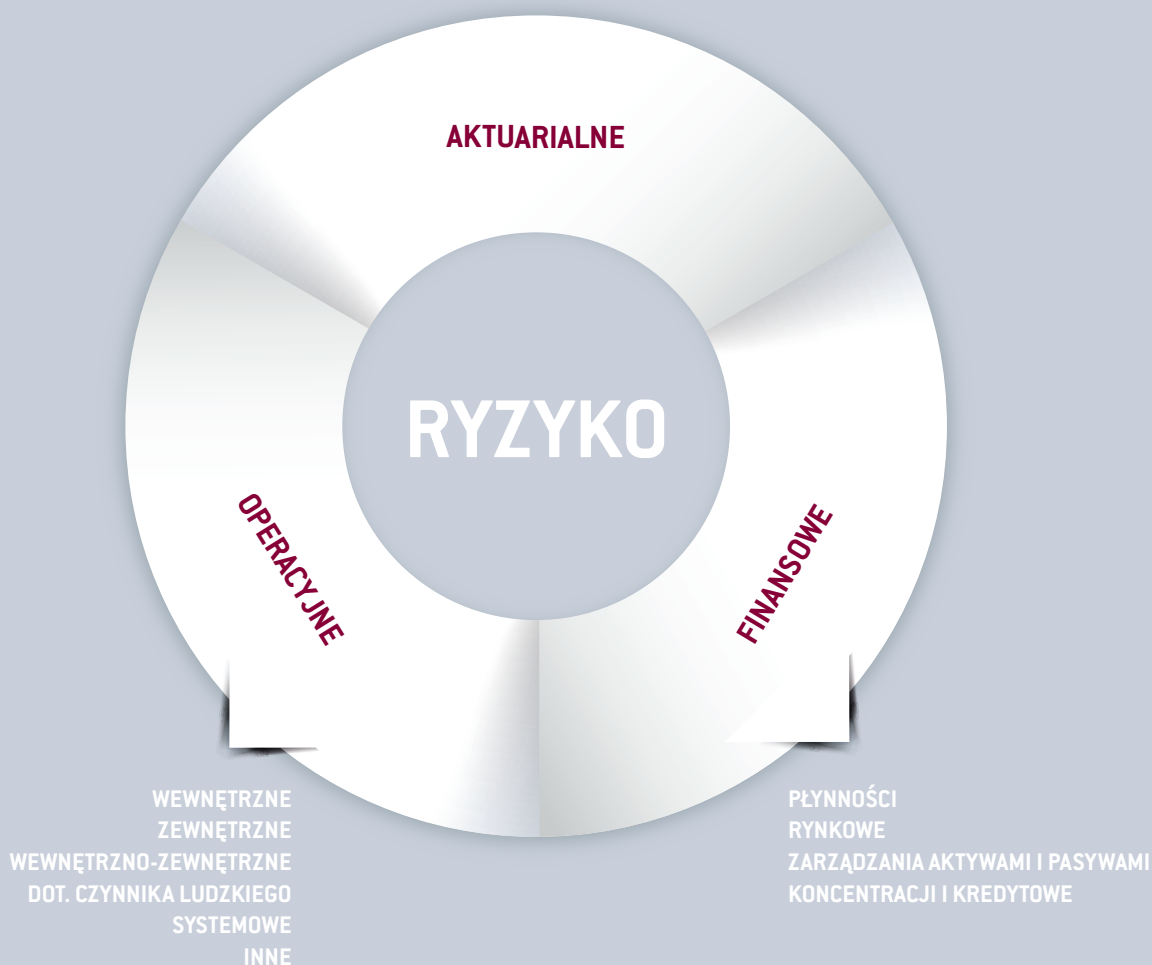


Klasyfikacja ryzyk występujących w działalności zakładów ubezpieczeń

2017



WPROWADZENIE I KLASYFIKACJA RYZYK



Szanowni Państwo,

punktem wyjścia do niniejszego opracowania była broszura „Klasyfikacja ryzyk występujących w działalności Zakładów Ubezpieczeń”, opracowana przez Podkomisję ds. audytu i kontroli wewnętrznej PIU w 2007 r. Zostało ono przygotowane w oparciu o ryzyka zdefiniowane/wynikające z dokumentu ORSA, BION, jak również ustawę z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej. Prezentowane opracowanie zawiera nie tylko podział na ryzyka, ale zostało także uzupełnione o propozycje działań, które mogą minimalizować poszczególne ryzyka.

Ryzyko próbuje się definiować na bazie różnych nauk i teorii, m.in. na gruncie ekonomii, nauk behawioralnych, prawnych, psychologii i statystyki.

Podkomisja ds. audytu i kontroli wewnętrznej, działająca w ramach Komisji ekonomiczno-finansowej Polskiej Izby Ubezpieczeń wraz z zespołem ekspertów z firmy KPMG przygotowała kolejną, uaktualnioną edycję publikacji nt. ryzyk występujących w zakładach ubezpieczeń.

To powoduje, że w literaturze można znaleźć wiele różnych definicji ryzyka.

Pojęcie ryzyka występuje co najmniej w dwóch aspektach: obiektywnym i subiektywnym.

RYZYKO OBIEKTYWNE

to względne odchylenie straty rzeczywistej od oczekiwanej.

RYZYKO SUBIEKTYWNE

określane jest jako oparte na osobistych uwarunkowaniach psychologicznych i stanowi indywidualną ocenę szansy wystąpienia określonego rezultatu.

Ryzyko w ubezpieczeniach można badać przede wszystkim w dwóch kategoriach: jako ryzyko ubezpieczeniowe i jako ryzyko ubezpieczyciela.

RYZYKO UBEZPIECZENIOWE

związane jest z przedmiotem ubezpieczenia.

RYZYKO UBEZPIECZYCIELA

dotyczy działalności firmy ubezpieczeniowej jako uczestnika rynku.

Ryzyko ubezpieczyciela występuje np. w takich elementach działalności jak gospodarka finansowa związana z zapewnieniem odpowiedniego marginesu wypłacalności, tworzenie rezerw finansowych i techniczno-ubezpieczeniowych, zarządzanie lokatami czy pomiar ryzyka inwestycyjnego.

Na funkcjonowanie ubezpieczyciela jako podmiotu gospodarczego, a tym samym na ryzyko prowadzonej działalności mają wpływ zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne¹.

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

np. tendencje rynkowe, otoczenie prawne, poziom dochodów mieszkańców, rozwój gospodarczy, stabilność polityczna.

CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

np. polityka marketingowa, decyzje zarządcze, dojrzałość systemu kontroli wewnętrznej.

W celu właściwego i celowego zarządzania ryzykiem, przede wszystkim należy je zidentyfikować, a następnie dokonać jego oceny i pomiaru. Kolejny krok stanowi zdefiniowanie apetytu na ryzyko i podjęcie decyzji co do dalszego postępowania z danym rodzajem ryzyka: akceptacja, minimalizowanie lub transfer ryzyka. Niezbędny jest również regularny monitoring ryzyk występujących w prowadzonej działalności.

ETAPY WŁAŚCIWEGO I ŚWIADOMEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

- identyfikacja
- ocena i pomiar
- zdefiniowanie apetytu na ryzyko
- akceptacja/minimalizowanie/transfer ryzyka

Z uwagi na to, że monitoring i kontrola sprawowana przez menedżerów w każdym obszarze ryzyka jest istotnym, ale i oczywistym elementem mitygującym to ryzyko, zdecydowaliśmy się nie powtarzać tego zapisu w każdym z punktów, a jedynie zwrócić Państwu na to uwagę we wstępie do niniejszej publikacji.

Mamy nadzieję, że opracowany przez nas materiał będzie stanowił dla Państwa cenną pomoc w codziennej pracy i realizacji zadań funkcji audytu wewnętrznego, a także zostanie wykorzystany przez osoby odpowiedzialne za analizę i ocenę ryzyka. Zwracamy jednak uwagę, że nie jest to lista zamknięta. Wskazaliśmy jedynie najbardziej typowe ryzyka w głównych obszarach działalności zakładów ubezpieczeń. Biorąc pod uwagę to, że zakłady ubezpieczeń funkcjonują w zmiennym, dynamicznym środowisku, przy dokonywaniu analizy ryzyk w konkretnej organizacji, należałoby tę zmienność uwzględnić i uaktualnić, zmodyfikować proponowane przez Podkomisję zestawienie, dostosowując je odpowiednio do własnych potrzeb.

AUTORZY OPRACOWANIA – CZŁONKOWIE PODKOMISJI DS. AUDYTU I KONTROLI WEWNĘTRZNEJ, PRACOWNICY FIRMY KPMG ORAZ POLSKIEJ IZBY UBEZPIECZEŃ:

Jolanta Antczak, Renata Borkowska, Remigiusz Bruski, Artur Chądryński (Senior Manager KPMG), Katarzyna Jenerał-Różyńska, Kamil Jóźwik (Manager KPMG), Hubert Kędziora, Ewa Kornacka, Magdalena Maciejewska, Piotr Piasecki, Robert Popadynec, Bogumił Rajca, Monika Rosa, Beata Sambora, Wojciech Stasiak, Elżbieta Szambelan-Bakuła, Agata Szczerbetka, Aneta Tomaszewicz, Agnieszka Witkowska (Senior Manager KPMG), Piotr Wrzesiński (PIU)

1. W. Ronka-Chmielowiec (red.), Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko, PWE, Warszawa 2002, s. 133-141.

I.



RYZYZKO AKTUARIALNE

I. RYZYKO AKTUARIALNE

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO UBEZPIECZENIOWE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ŚMIERTELNOŚCI (ŻYCIE)	Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze zmian w poziomie, zmian trendu lub zmian zmienności współczynników umieralności, w przypadku gdy wzrost współczynników umieralności prowadzi do zwiększenia wartości zobowiązań ubezpieczeniowych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stosowanie aktualnych tablic życia – tablice powinny być dostosowane do specyfiki portfela danego zakładu. 2. Analiza szkodowości/śmiertelności w zakresie: realizacji założeń, istnienia trendów, poziomu zmienności szkodowości. 3. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj. wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrożenia odpowiednich zmian. 4. Odpowiedni program reasekuracyjny.
RYZYKO DŁUGOWIECZNOŚCI (ŻYCIE)	Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze zmian w poziomie, zmian trendu lub zmian zmienności współczynników umieralności, w przypadku gdy spadek współczynników umieralności prowadzi do zwiększenia wartości zobowiązań ubezpieczeniowych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stosowanie aktualnych tablic życia – tablice powinny być dostosowane do specyfiki portfela danego zakładu. 2. Analiza szkodowości/śmiertelności w zakresie: realizacji założeń, istnienia trendów, poziomu zmienności szkodowości. 3. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj. wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrożenia odpowiednich zmian.
RYZYKO NIEZDOLNOŚCI DO PRACY I ZACHOROWALNOŚCI	Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze zmian w poziomie, zmian trendu lub zmian zmienności współczynników niezdolności do pracy i zachorowalności.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza trendów wskaźników niezdolności do pracy i zachorowalności. 2. Analiza szkodowości/śmiertelności w zakresie: realizacji założeń, istnienia trendów, poziomu zmienności szkodowości. 3. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj. wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrożenia odpowiednich zmian.
RYZYKO ZWIĄZANE Z WYSOKOŚCIĄ PONOSZONYCH KOSZTÓW	Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze zmian w poziomie, zmian trendu lub zmian zmienności wysokości ponoszonych kosztów na obsługę umów ubezpieczenia lub umów reasekuracji.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza kosztów (np. kosztów akwizycji, likwidacji szkód, kosztów obsługi polis), kapitałochłonności produktów, kosztów związanych z cyklem życia produktów (tzw. przeglądy post-launch), monitorowanie „risk eventów”. 2. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj. wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrażania odpowiednich zmian w produktach i wycenach (np. założeniach). 3. Monitorowanie wskaźników dla poszczególnych ryzyk/umów dodatkowych (wolumeny sprzedażowe per ryzyko, utrzymanie portfela, skłonność klientów do zakupu per kanał sprzedaży). 4. Analiza wpływu środowiska niskich stóp procentowych na zdolność do obsługi zobowiązań przez zakład ubezpieczeń.

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ZWIĄZANE Z REZYGNACJAMI Z UMÓW	Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze zmian w poziomie, zmian trendu lub zmian zmienności wskaźników rezygnacji z umów, wygasania polis, wykupów oraz odnowień.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimalizacja ryzyka missellingu poprzez stosowanie analizy potrzeb klienta. 2. Analiza sytuacji makroekonomicznej kraju/rynku/segmentów, na których prowadzona jest sprzedaż. 3. Analiza poziomu rezygnacji i analiza lapsów. 4. Analiza bieżących trendów i problemów rynkowych. 5. Analiza współpracy z pośrednikami. 6. Analiza wskaźników zadowolenia klientów. 7. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj. wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrażania odpowiednich zmian w produktach i wycenach (np. założeniach), monitorowanie odpowiednich wskaźników na poszczególnych etapach cyklu życia produktów. 8. Stała komunikacja i wymiana informacji pomiędzy underwritingiem, wypłatą roszczeń, sprzedażą, osobami odpowiedzialnymi za reklamacje. 9. Modele predykcyjne obejmujące wartość klienta, prawdopodobieństwo odejścia wraz z adekwatną strategią. 10. Analiza i monitorowanie poziomu korzystania z opcji (monitorowanie dodatkowych ryzyk poza umową główną w celu określenia wpływu na utrzymanie portfela). 11. Analiza wskaźników zadowolenia klientów. 12. Programy lojalnościowe dla klientów. 13. Rozwój systemów umożliwiających kontakt z klientem i jego profesjonalną obsługę. 14. Analiza szczególnie w zakresie: realizacji założeń, istnienia trendów, poziomu zmienności szkodowości.
RYZYKO REWIZJI WYSOKOŚCI RENT	Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze zmian w poziomie, zmian trendu lub zmian zmienności wskaźników rewizji wysokości rent w ubezpieczeniach rentowych, w związku ze zmianami otoczenia prawnego lub stanu zdrowia ubezpieczonych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza adekwatności rezerw technicznych na przyszłe zobowiązania. 2. Testy stresu dla ryzyka rewizji rent. 3. Monitorowanie otoczenia prawnego. 4. Monitorowanie śmiertelności, zachorowalności oraz stanu zdrowia ubezpieczonych.
RYZYKO KATASTROFICZNE	Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze znacznej niepewności założeń dotyczących wyceny i tworzenia rezerw, związanych z ekstremalnymi lub nieregularnymi zdarzeniami.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wdrożenie modeli analizy ryzyka katastroficznego. 2. Wprowadzenie definicji ryzyka katastroficznego do OWU. 3. Wprowadzenie zarządzania ryzykiem katastroficznym w ORSA. 4. Ujęcie ryzyk katastroficznym w procedurach likwidacyjnych. 5. Ewentualne wykluczenie z ubezpieczenia ryzyk katastroficznym. 6. Program reasekuracji tego rodzaju ryzyk. 7. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj. wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrażania odpowiednich zmian w produktach i wycenach (np. założeniach). 8. Zastosowanie narzutu na ryzyko przy wyliczaniu rezerw, jeżeli zasady wyliczania rezerw to przewidują.

RYZYSKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYSKO
RYZYSKO NIEADEKWATNOŚCI SKŁADKI I REZERW SKŁADKI	<p>Ryzyko straty lub niekorzystnej zmiany wartości zobowiązań ubezpieczeniowych, wynikające ze zmienności w zakresie występowania, częstotliwości i dotkliwości ubezpieczanych zdarzeń oraz ze zmienności w zakresie terminu i wysokości wypłat odszkodowań i świadczeń.</p>	<p>Mechanizmy i kontrole dotyczące adekwatności składki:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza relacji w czasie poziomu rezerw a wysokości wypłacanych odszkodowań. 2. Analiza szkodowości szczególnie w zakresie: realizacji założeń, istnienia trendów, poziomu zmienności szkodowości. 3. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj: wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrażania odpowiednich zmian w produktach i wycenach (np. założeniach). 4. Odpowiedni program reasekuracji. 5. Zastosowanie narzutu na ryzyko przy wyliczaniu rezerw, jeżeli zasady wyliczania rezerw to przewidują. 6. Regularne przeliczanie rezerwy na pokrycie ryzyka niewygasłego. 7. Adekwatne zasady udzielania zniżek. 8. Analiza sytuacji makroekonomicznej kraju/rynku/segmentów, na których prowadzona jest sprzedaż. 9. Analiza bieżących trendów i problemów rynkowych. 10. Stała komunikacja i wymiana informacji pomiędzy underwritingiem, likwidacją szkód, sprzedażą, zespołem odpowiedzialnym za reklamacje oraz biurem prawnym. <p>Mechanizmy i kontrole dotyczące poprawności kalkulacji składki:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Walidacja algorytmu taryfikacyjnego. 2. Kontrole aplikacyjne zapewniające jakość danych do kalkulacji, kompletność i bezpieczeństwo danych.
RYZYSKO NIEADEKWATNOŚCI REZERW TECHNICZNO-UBEZPIECZENIOWYCH	<p>Ryzyko niepokrycia bieżących i przyszłych zobowiązań, wynikających z zawartych umów ubezpieczeniowych.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie zgodności zastosowanych metod wyliczenia rezerw z obowiązującymi przepisami (np. wytyczne aktuarialne, zasady rachunkowości dla zakładów ubezpieczeń, Wypłacalność II). 2. Przygotowanie właściwej dokumentacji pozwalającej na odtworzenie odpowiednich obliczeń rezerw techniczno-ubezpieczeniowych. 3. Zapewnienie właściwych danych (kompletność, adekwatność, dokładność), założeń, oceny eksperckiej, walidacji. 4. Ustalenie właściwej granicy umowy dla ubezpieczeń na życie (tzw. „contract boundaries”). 5. Zapewnienie właściwej alokacji kosztów (realistycznej, obiektywnej, spójnej w czasie). 6. Monitorowanie zmian w systemie podatkowym. 7. Zapewnienie właściwego ładu korporacyjnego z uwzględnieniem poprawnego podziału obowiązków. 8. Weryfikacja poprawności algorytmów. 9. Badanie adekwatności rezerw (LAT – Liability Adequacy Testing) w zakresie pokrycia przyszłych płatności, na przykład: <ul style="list-style-type: none"> • Ubezpieczenia na życie: na postawie modelowanych przyszłych przepływów pieniężnych. • Ubezpieczenia majątkowe: modelowania rezerwy szkodowej (na bazie trójkątów), kalkulacja rezerwy na ryzyka niewygasłe. 10. Stała komunikacja i wymiana informacji pomiędzy underwritingiem, likwidacją szkód, sprzedażą, zespołem odpowiedzialnym za reklamacje oraz biurem prawnym.

RYZYSKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYSKO
RYZYSKO NIEADEKWATNEJ REASEKURACJI	Ryzyko straty, nieefektywności kosztowej lub braku adekwatności kapitałowej wynikające z niedopasowania strategii reasekuracyjnej do strategii zakładu ubezpieczeń.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czytelna, pisemna polityka reasekuracji i ustalone zasady tworzenia programu reasekuracyjnego i jego aktualizacji wraz ze zmianami w strategii biznesowej. 2. Regularny przegląd umów reasekuracyjnych oraz wyników na tych umowach. 3. Dopasowywanie reasekuracji fakultatywnej do aktualnego portfela. 4. Regularne monitorowanie portfela ubezpieczeniowego oraz przepływów pieniężnych.

II.



RYZYKO OPERACYJNE

A. RYZYKO WEWNĘTRZNE

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO OPERACYJNE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM PODMIOTAMI POWIĄZANYMI	Ryzyko wynikające z niewłaściwego lub niedostatecznego nadzoru właścicielskiego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zasiadanie przez przedstawicieli właściciela w radach nadzorczych spółek podporządkowanych, co pozwala na monitorowanie bieżącej działalności tych spółek. 2. Otrzymywanie przez właściciela rocznych sprawozdań do zatwierdzenia przez walne zgromadzenia. 3. Występowanie do spółek podporządkowanych z prośbami o udostępnienie dodatkowych raportów i informacji zarządczych. 4. Bieżące monitorowanie sytuacji finansowej spółek podporządkowanych. 5. System raportowania do właściciela. 6. Oddzielenie funkcji zarządczych od nadzorczych. 7. Wdrożenie polityki dywidendowej. 8. Opiniowanie znaczących transakcji przez radę nadzorczą i ustalanie limitów decyzyjnych dla zarządu. 9. Tworzenie Komitetów oraz powoływanie kluczowych funkcji na poziomie Grupy. 10. Tworzenie wytycznych i polityk zarządzania na poziomie Grupy.
RYZYKO ZWIĄZANE Z NADUŻYCIEM WEWNĘTRZNYM	Celowe działanie pracowników mające prowadzić do sprzeniewierzenia majątku firmy, obejścia regulacji, przepisów prawa lub przepisów wewnętrznych firmy.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wdrożenie kodeksu etyki/kodeksu postępowania. 2. Promowanie działań etycznych: budowanie świadomości pracowników, budowanie świadomości nieuchronności kary, wdrożenie polityki whistleblowing, polityki ochrony informatorów i hot line oraz innych ścieżek raportowania podejrzeń nadużyć. 3. Uwzględnienie ryzyka nadużyć wewnętrznych przez funkcję audytu wewnętrznego w trakcie wszystkich badań audytowych. 4. Prowadzenie rejestru zgłoszonych podejrzeń i prowadzonych postępowań wyjaśniających oraz okresowe raportowanie prowadzonych postępowań (np. strat operacyjnych oraz kwot odzyskanych). 5. Prowadzenie postępowań wyjaśniających przez osoby niezależne i nagłaśnianie tych postępowań. 6. Zapewnienie odpowiedniego podziału obowiązków i ich prawidłowe odwzorowanie w systemach IT. 7. Wprowadzenie takich zasad rekrutacji, które pozwolą na wstępnym etapie ocenić postawy moralne człowieka (np. testy w ramach assessment center). 8. Wdrożenie mechanizmów prewencyjnych w systemie kontroli wewnętrznej (np. stosowanie zasady „czterech oczu”/kontrasygnaty dot. decyzji finansowych). 9. Wdrożenie mechanizmów detekcyjnych w systemie kontroli wewnętrznej (np. wdrożenie funkcji detekcyjnej zajmującej się data mining, analizą czerwonych flag). 10. Monitoring, kontrole wykonania umów/rozliczeń, kontrola dostępów fizycznych do budynków/pomieszczeń (podział na strefy dostępu, korzystanie z kart dostępu rejestrujących wejścia i wyjścia poszczególnych osób z danej strefy). 11. Określenie symptomów i scenariuszy nadużyć wewnętrznych. 12. Opracowanie i wdrożenie polityki bezpieczeństwa informacji.

RYZIKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZIKO COMPLIANCE	Ryzyko wynikające z działania zakładu ubezpieczeń niezgodnie z szeroko rozumianymi normami (nie tylko prawnymi) lub konfliktu interesów.	<p>13. Działania ABI (Administradora Bezpieczeństwa Informacji), takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nadzór nad przestrzeganiem zasad przetwarzania danych osobowych, określonych w ustawie o ochronie danych osobowych, przepisach wykonawczych do tej ustawy oraz regulacjach wewnętrznych, • identyfikacja i analizowanie zagrożeń, na które narażone mogą być informacje przetwarzane w firmie, • inicjowanie i przeprowadzanie lub koordynacja szkoleń z zakresu zagadnień związanych z zasadami przetwarzania i ochrony informacji. <p>1. Sprawne działanie funkcji compliance/służb prawnych w celu zapewnienia zgodności działania zakładu z prawem i regulacjami zewnętrznymi.</p> <p>2. Wdrożenie standardów postępowania i kodeksu etycznego, w tym uregulowanie kwestii związanych z konfliktem interesów (np. wdrożenie rejestru upominków oraz zgłaszania tego typu sytuacji).</p> <p>3. Wprowadzenie i monitorowanie realizacji zasad wynikających z kodeksów etycznych/kodeksów postępowania.</p> <p>4. Okresowe omówienie na posiedzeniach zarządu najważniejszych zmian regulacyjnych i najistotniejszych ryzyk.</p> <p>5. Wprowadzenie oświadczenia o działaniu zgodnym ze standardami postępowania oraz kodeksem etycznym, podpisywanego okresowo przez pracowników pełniących kluczowe funkcje lub funkcje zaufania.</p> <p>6. System wynagrodzeń.</p>
RYZIKO NIEPRAWIDŁOWYCH MODELI, TARYF LUB PARAMETRÓW	Ryzyko wdrożenia nieprawidłowo zbudowanych (zdefiniowanych) modeli, taryf lub parametrów, niewłaściwego zastosowania modeli lub braku niezbędnej ich aktualizacji.	<p>1. Stosowanie różnego rodzaju wskaźników w celu analizy sprzedaży i rentowności produktów.</p> <p>2. Określone zasady tworzenia modeli i taryf, które powinny odpowiadać strategii działania danego zakładu.</p> <p>3. Okresowe przeglądanie procedur w celu ich aktualizacji (np. procedur dotyczących wdrażania nowych produktów).</p> <p>4. Zdefiniowanie formalnych zasad akceptacji produktów, taryf itp.</p> <p>5. Powołanie komitetu cenowego i produktowego.</p> <p>6. Okresowa weryfikacja modeli i taryf w oparciu o raporty zarządcze, wyniki analizy sytuacji rynkowej i portfelowej.</p> <p>7. Weryfikacja prawidłowości kalkulacji składki (wg obowiązującej taryfy).</p>
RYZIKO MISSELLINGU	Ryzyko związane z niewłaściwym procesem sprzedaży produktu, skutkującym niedopasowaniem produktu do potrzeb klienta.	<p>1. Analizy sprzedażowe: analiza rynku, potrzeb klientów, analiza satysfakcji klientów z posiadanych produktów, analiza sprzedaży produktu zgodnie z przyjętymi założeniami na etapie jego wdrażania (wolumen ilościowy, przypis, rentowność itp.).</p> <p>2. Monitorowanie cyklu życia produktu z uwzględnieniem analizy odstąpień/lapsów, skarg, częściowych wypłat, zmian pomiędzy produktami.</p> <p>3. Proces rozpatrywania skarg klientów i analiza ich przyczyn.</p> <p>4. Regularne raportowanie do zarządu o wynikach sprzedażowych, odchyleń oraz niestandardowych trendów sprzedażowych (np. wysoka sprzedaż na koniec okresu rozliczeniowego).</p> <p>5. Zdefiniowany proces projektowania i wdrażania produktów, uwzględniający opiniowanie pod kątem zgodności z regulacjami prawnymi, klauzulami abuzywnymi, uwzględniający konieczność konsultacji m.in. z działem prawnym, działem sprzedaży, a także analizy kosztów wdrożenia i sprzedaży nowego produktu w porównaniu ze spodziewanym poziomem sprzedaży i przychodami.</p> <p>6. Funkcjonowanie karty produktu wskazującej na wymogi operacyjne do sprawnej obsługi produktu i procesów z nim związanych.</p> <p>7. Szkolenie dla sprzedaży w celu uniknięcia missellingu.</p> <p>8. Mystery shopping, welcome calls, zbieranie potwierdzeń odbioru polisy.</p> <p>9. System wynagrodzeń.</p>

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO NIEWŁAŚCIWIE ZORGANIZOWANYCH PROCESÓW	Ryzyko związane z niewłaściwą lub niewystarczającą organizacją procesów, brakiem ich ciągłości, niewłaściwym podziałem zadań i kompetencji lub niezapewnieniem odpowiednich zasobów do realizacji zdefiniowanych i/lub koniecznych procesów.	<ol style="list-style-type: none"> Opracowany schemat/regulamin organizacyjny zawierający podział zadań między jednostkami organizacyjnymi firmy, właściwy podział zadań i funkcji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi (np. rozdzielanie funkcji audytu i compliance). Opisy stanowisk i zakresy zadań dla poszczególnych pracowników. Ustalony proces przypisywania odpowiedzialności do nowych zadań. Opisy procesów i analiza ich efektywności. Business continuity plan. Plany urlopowe. Protokoły zdawczo-odbiorcze przy przekazywaniu obowiązków. Okresowe przeglądy regulaminu organizacyjnego oraz zakresów obowiązków. Plan sukcesji. System zgłaszania incydentów. Zdefiniowanie krytycznych punktów w procesach i przygotowanie planów awaryjnych. Testy planów awaryjnych. Planowanie i monitorowanie budżetu (zapewnienie realizacji zadań, w tym ścieżka, aby otrzymać budżet na realizację zadań wcześniej nieprzewidzianych).
RYZYKO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	Ryzyko straty lub niezrealizowania celów biznesowych wynikające z braku właściwego nadzoru nad projektami strategicznymi.	<ol style="list-style-type: none"> Wdrożenie procedur zarządzania projektami, zarządzanie portfelem projektów z uwzględnieniem priorytetyzacji, zarządzania ryzykiem. Cykliczne przeglądy stanu realizacji projektów i raportowanie okresowe na komitetach projektowych, monitorowanie realizacji zdefiniowanych benefitów. Ustalenie celów, terminów realizacji, budżetu i sponsora projektu.

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO STRATEGICZNE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO BUDOWY STRATEGII	Ryzyko związane z podejmowaniem niekorzystnych lub błędnych decyzji strategicznych, brakiem lub wadliwą realizacją przyjętej strategii oraz ze zmianami w otoczeniu zewnętrznym i niewłaściwą reakcją na te zmiany.	<ol style="list-style-type: none"> Wdrożenie zasad budowy strategii w oparciu o analizę, identyfikację czynników i ryzyk istotnych dla profilu działalności zakładu ubezpieczeń (ryzyko zasobów, HR, finansowe, zewnętrzne, kontrahentów itp.), a także w oparciu o interwały czasowe (krótko-, średnio- i długookresowe). System monitorowania i raportowania poziomu ryzyka strategicznego. Zapewnienie dostępu do wiedzy i kompetencji analitycznych. Wspieranie innowacyjności i rozwoju technologii pozwalających na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Kontrola wewnętrzna zapewniająca monitorowanie osiągnięcia wyznaczonych celów. Monitorowanie zmian w otoczeniu biznesowym (badania rynku, analizy makroekonomiczne). Gromadzenie i analizowanie danych historycznych. Monitoring otoczenia prawnego.

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO ZWIĄZANE Z KONTROLĄ WEWNĘTRZNĄ

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO NIEEFEKTYWNOŚCI SYSTEMU KONTROLI WEWNĘTRZNEJ	Ryzyko wynikające z nieadekwatnych mechanizmów kontrolnych zakładu ubezpieczeń.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cykliczna analiza procesów oraz ryzyk występujących w procesach. 2. Bieżąca okresowa analiza i weryfikacja efektywności mechanizmów kontrolnych. 3. System bieżącego raportowania w zakresie mechanizmów kontrolnych. 4. Opiniowanie istotnych zmian organizacyjnych, zmian w przebiegu procesów w ramach systemu zarządzania. 5. Właściwe zaprojektowanie i funkcjonowanie Komitetu Audytu. 6. Podział obowiązków (struktura organizacyjna i regulaminy jednostek).

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO ZWIĄZANE Z PROWADZONĄ DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ŁADU KORPORACYJNEGO	Ryzyko wynikające z nieadekwatnej struktury organizacyjnej i kompetencyjnej.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regularny przegląd struktury organizacyjnej zakładu pod kątem dopasowania do struktury prowadzonej działalności gospodarczej, sytuacji rynkowej, w tym trendów rynkowych, działania konkurencji, zachowań klientów. 2. Regularny przegląd kompetencji pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w zakładzie ubezpieczeń. 3. Opracowanie procesu ustawicznego kształcenia kluczowej kadry kierowniczej. 4. Identyfikacja potencjalnych lub realnych luk kompetencyjnych i ich regularne uzupełnianie. 5. Zapewnienie ciągłości decyzyjnej.

B. RYZYKO ZEWNĘTRZNE

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO OPERACYJNE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ZWIĄZANE Z NADUŻYCIEM ZEWNĘTRZNYM	Celowe działania polegające na defraudacji, sprzeniewierzeniu majątku firmy lub obejściu regulacji prawnych w celu wyłudzenia korzyści materialnych przez stronę trzecią.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ujęcie ryzyka nadużyć w systemie kontroli wewnętrznej, np. wdrożenie ramowych zasad zarządzania ryzykiem nadużyć. 2. Określenie symptomów i scenariuszy nadużyć zewnętrznych. 3. Szkolenia dla pracowników likwidacji szkód w zakresie wykrywania symptomów i scenariuszy nadużyć zewnętrznych (ryzyko nadużyć ze strony klienta). 4. Szkolenia dla pracowników zespołów produktowych w celu takiego budowania produktów, aby były jak najmniej podatne na możliwość nadużyć (ryzyko nadużyć ze strony klienta). 5. Szkolenia dla zespołów underwritingowych, aby pracownicy mogli rozpoznawać symptomy nadużyć już na etapie zawierania umowy ubezpieczenia (ryzyko nadużyć ze strony klienta). 6. Funkcja audytu wewnętrznego powinna uwzględniać symptomy nadużyć zewnętrznych w trakcie badania audytowego danego obszaru. 7. Prowadzenie rejestru zgłoszonych podejrzeń i prowadzonych postępowań wyjaśniających oraz okresowe raportowanie prowadzonych postępowań (np. strat operacyjnych oraz kwot odzyskanych). 8. Monitoring, kontrole wykonania umów/rozliczeń. 9. Kontrola dostępów fizycznych do budynków/pomieszczeń (podział na strefy dostępu, korzystanie z kart dostępu rejestrujących wejścia i wyjścia poszczególnych osób z danej strefy). 10. Wdrożenie standardów postępowania i kodeksu etycznego (np. z uwzględnieniem zasad dot. rozpoznawania i unikania konfliktu interesów). 11. Budowanie świadomości pracowników. 12. Wdrożenie polityki ochrony informatorów i whistleblowing. 13. Wdrożenie hot line oraz innych ścieżek raportowania podejrzeń nadużyć. 14. Wdrożenie mechanizmów prewencyjnych i detekcyjnych w odniesieniu do dostawców i klientów (analiza dostawców, wdrożenie polityki doboru dostawców, bazowanie na sprawdzonych dostawcach, stosowanie umów standardowych, zapobieganie konfliktom interesów, np. poprzez odpowiedni podział obowiązków pracowników przy wyłanianiu kontrahentów). 15. Analizy prowadzone w oparciu o dane z baz zewnętrznych, takich jak: UFG, KRd, KRS, CEIDG.
RYZYKO PRAWNE	Ryzyko związane ze zmianami w prawie i regulacjach, zgodnością z nimi oraz wykonalnością umów i związaną z nimi odpowiedzialnością.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weryfikacja przez funkcję compliance i działy prawne zgodności działania zakładu z prawem i regulacjami zewnętrznymi. 2. Śledzenie przez służby prawne/compliance zmian w prawie i informowanie zarządu oraz jednostek organizacyjnych o zmianach z wyprzedzeniem, okresowe prezentowanie zarządowi/interesariuszom informacji o najważniejszych zmianach regulacyjnych i najistotniejszych ryzykach z tym związanych. 3. Akceptowanie każdej nowej umowy/wzorca umowy przez działy prawne (np. weryfikacja pod kątem abuzywności zapisów umowy). 4. Wdrożenie procedury procesu zawierania umów z podmiotami zewnętrznymi. 5. Monitoring terminowości i jakości realizacji umów.

RYZYSKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYSKO
RYZYSKO WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI ZEWNĘTRZNYMI (OUTSOURCINGU)	Ryzyko negatywnego wpływu ze strony podmiotu zewnętrznego (outsourcera) na ciągłość, integralność lub jakość funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, jego majątku lub pracowników.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie i wdrożenie polityki outsourcingu. 2. Umowa zawierająca zapisy o możliwości przeprowadzania audytów i kontroli w firmie outsourcingowej. 3. Zapewnienie w umowie, że firma outsourcingowa posiada plany ciągłości działania. 4. Zapisy w umowie zapewniające ochronę danych osobowych klientów i zachowanie ich w poufności. 5. Jasno zdefiniowane kryteria wyboru firmy i reguły postępowania zakupowego. 6. Dywersyfikacja kontrahentów. 7. Okresowe przeglądy umów o usługi świadczone przez podmioty zewnętrzne pod kątem jakości i terminowości realizacji usług, bieżący monitoring usług. 8. Umowa jasno definiująca zakres usług outsourcowanych. 9. Strategia wyjścia z outsourcingu.

RODZAJ RYZYSKA – ZEWNĘTRZNE

RYZYSKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYSKO
RYZYSKO KONKURENCJI	Ryzyko zmian rynkowych (warunków konkurencji) mających niekorzystny wpływ na zakład ubezpieczeń.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorowanie działań konkurencji – stałe badania rynku. 2. Dostosowywanie własnych produktów i form działalności do zmian rynkowych. 3. Marketing i promocja własnych produktów i przewag konkurencyjnych. 4. Budowa systemów motywacyjnych utrzymujących lojalność sieci sprzedaży i klientów. 5. Badania oczekiwań i satysfakcji klientów. 6. Monitoring otoczenia prawnego.

C. WEWNĘTRZNO-ZEWNĘTRZNE

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO OPERACYJNE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO RAPORTOWANIA	Ryzyko związane z raportowaniem: 1) wewnętrznym – wynikające z braku, zakresu, niskiej wiarygodności i aktualności informacji zarządczej oraz niewłaściwie zorganizowanych procesów raportowania, w tym definicji źródeł, wykonawców i odbiorców informacji, 2) zewnętrznym – wynikające z niedotrzymania terminów przekazywania raportów.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie poprawności danych wejściowych i wyjściowych poprzez okresowy przegląd narzędzi i raportów uzyskiwanych z systemów operacyjnych, okresowe przeglądy procesów raportowania, testy założeń i wyników (potwierdzające jakość, wiarygodność, terminowość rejestracji i dostarczania danych, poprawność zakresu danych). 2. Hurtownia danych odpowiadająca precyzyjnie na potrzeby informacyjne organizacji. 3. Opracowane schematy przepływu danych pomiędzy poszczególnymi systemami operacyjnymi.

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO UTRATY REPUTACJI

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO WIZERUNKOWE	Ryzyko związane z negatywnym odbiorem wizerunku zakładu ubezpieczeń przez klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną (do utraty reputacji mogą prowadzić m.in. takie zdarzenia: potencjalne ryzyko dla zdrowia i bezpieczeństwa publicznego, niekorzystny rozgłos w mediach związany z wynikami finansowymi, produktami, działalnością partnerów, pracowników lub współpracowników zakładu ubezpieczeń, szkoda dotycząca pracowników lub aktywów zakładu ubezpieczeń, zakłócenia w normalnej działalności zakładu ubezpieczeń, reklamacje klientów).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Działanie compliance. Audyty zgodności. 2. Wdrożenie kodeksu etyki (zasad postępowania). 3. Polityka i wdrożenie funkcji przeciwdziałania nadużyciom wewnętrznym. 4. Opracowanie i wdrożenie zasad budowania relacji z klientami oraz polityki jakości – badania satysfakcji klientów. 5. Szkolenia i dobór pracowników pod kątem zapewnienia jakości usług. 6. Organizacja systemu rozpatrywania reklamacji – wdrażanie zaleceń z monitorowania i analizowania wpływających reklamacji. 7. Opracowanie i wdrożenie zasad komunikacji zewnętrznej, w tym system monitorowania mediów i informacji o zakładzie ubezpieczeń. 8. Monitorowanie i analiza mediów społecznościowych. 9. Polityka kreowania pozytywnego wizerunku zakładu ubezpieczeń, w tym działania o charakterze CSR. 10. Plany awaryjne na wypadek działań konkurencji negatywnie wpływających na wizerunek.

D. RYZYKO DOT. CZYNNIKA LUDZKIEGO

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO OPERACYJNE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ZASOBÓW LUDZKICH	Ryzyko związane z utratą kluczowych pracowników, z niemożnością pozyskania i utrzymania pracowników i menedżerów o odpowiednich kwalifikacjach.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja pracowników kluczowych. 2. Dywersyfikacja kompetencji i odpowiedzialności na poziomie kadry zarządzającej. 3. Zapewnienie w jednostkach organizacyjnych zastępowalności kluczowych pracowników (polityka sukcesji) – pracownicy powinni okresowo zmieniać zakres swoich obowiązków. 4. Promowanie kultury dzielenia się wiedzą pomiędzy menedżerami i pracownikami. 5. Prowadzenie okresowych przeglądów polityki wynagradzania (poziom wynagrodzeń adekwatny do poziomu rynkowego, stosowanych benefitów, bonusów) poprzedzony procesem rzetelnej i cyklicznej oceny pracowników, uzupełnione o system premiowania pracy tych pracowników. 6. Wdrożenie systemu wewnętrznej promocji pracowników. 7. Opracowanie planu awaryjnego na wypadek utraty kluczowych pracowników. 8. Prowadzenie okresowych przeglądów związanych z ryzykiem utraty kluczowych pracowników oraz okresowe raportowanie do zarządu. 9. Okresowe ankiety satysfakcji pracowników i adresowanie wniosków płynących z ich analiz do odpowiednich jednostek organizacyjnych.
RYZYKO SPORÓW PRACOWNICZYCH	Spór między pracownikiem a pracodawcą (wzgl. byłym pracownikiem i byłym pracodawcą) wynikający ze stosunku pracy lub naruszenia powszechnie obowiązujących przepisów (np. mobbing).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badanie wskaźnika zaangażowania i zadowolenia pracowników (np. „Employee Satisfaction Survey”). 2. Informowanie pracowników o sytuacji finansowej firmy. 3. Zapewnienie sprawnej obsługi prawnej. 4. Opracowanie w firmie programu antymobbingowego i stosowanie odpowiedniej ścieżki eskalacji. 5. Szkolenie kadry menadżerskiej z zakresu prawa pracy.
RYZYKO WYSTĄPIENIA PANDEMII – ZASOBY LUDZKIE	Ryzyko niedostatecznych zasobów ludzkich do kontynuacji działalności firmy spowodowane wystąpieniem epidemii choroby zakaźnej zaistniałej wśród dużej populacji ludzi, na dużym obszarze i w tym samym czasie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie planu awaryjnego na wypadek pandemii. 2. Dofinansowanie profilaktyki zdrowotnej. 3. Zapewnienie opieki medycznej pracownikom.
RYZYKO BRAKU PRZESTRZEGANIA ZASAD BHP	Ryzyko związane z bezpieczeństwem środowiska pracy.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena ryzyka zawodowego dla każdego stanowiska, utworzenie karty ryzyka zawodowego. 2. Szkolenia BHP (wstępne, stanowiskowe, okresowe). 3. Zapewnienie przeglądów związanych ze środowiskiem pracy (przeglądy wykonywane przez inspektorów BHP, wzgl. w zależności od sytuacji i zakresu przeglądu – przez zarządcę nieruchomości), np. zachowanie ciągów komunikacyjnych, oświetlenie, odległości w przejściach.

E. RYZYKO SYSTEMOWE

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO OPERACYJNE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ZAKŁÓCENIA FUNKCJONOWANIA ORAZ AWARII SYSTEMÓW	Ryzyko zakłóceń działalności zakładu ubezpieczeń wskutek zaburzeń pracy systemów teleinformatycznych i informacyjnych.	<p>Planowanie i organizacja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie zgodności Strategii IT ze strategią biznesową zakładu ubezpieczeń. 2. Odseparowanie obszaru rozwoju IT od obszaru utrzymania. 3. Wdrożenie zasad współpracy i nadzoru nad zewnętrznymi dostawcami usług informatycznych. <p>Projektowanie i rozwój:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wdrożenie zasad prowadzenia projektów informatycznych. 2. Wdrożenie sformalizowanego procesu zarządzania zmianą. 3. Określenie szczegółowych wymagań dla systemów (wymagania formalno-prawne, funkcjonalne, wydajnościowe, architektoniczne, bezpieczeństwa). 4. Uwzględnienie w wymaganiach systemowych możliwości wprowadzania modyfikacji w przyszłości. 5. Zaplanowanie i przeprowadzenie testów weryfikujących wszystkie zgłoszone wymagania (w tym również przeprowadzanie testów regresji). 6. Posiadanie niezbędnej dokumentacji (funkcjonalnej, technicznej, eksploatacyjnej i użytkowej) podlegającej aktualizacji i wersjonowaniu. <p>Utrzymanie i ciągłość działania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie, aby infrastruktura teleinformatyczna wykorzystywana na potrzeby systemu i procesu biznesowego charakteryzowała się: <ul style="list-style-type: none"> • skalowalnością – rozumianą jako możliwość odpowiednio szybkiego podniesienia wydajności i pojemności, • nadmiarowością – rozumianą jako możliwość bieżącej obsługi zwiększonej liczby operacji w oparciu o aktualnie wykorzystywane zasoby. 2. Uzgodnienie pomiędzy IT a biznesem poziomu świadczonych usług (SLA, SLI). 3. Posiadanie przez zakład ubezpieczeń planów awaryjnych, procedur back-up, procedur odtworzeniowych. 4. Prowadzenie cyklicznej weryfikacji planów ciągłości działania, procedur awaryjnych, procedur back-up (wykonywanie kopii i ich odtwarzanie). 5. Wdrożenie procedur zarządzania incydentami i problemami. <p>Bezpieczeństwo teleinformatyczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posiadanie przez zakład ubezpieczeń klasyfikacji systemów informatycznych i przetwarzanych w nich danych uwzględniających istotne elementy z punktu widzenia wykorzystania systemów (np. poufność, integralność, dostępność). 2. Prowadzenie cyklicznej weryfikacji systemów informatycznych pod względem występujących podatności i luk bezpieczeństwa.

F. INNE RYZYKO

RODZAJ RYZYKA – RYZYKO OPERACYJNE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ZWIĄZANE ZE ZDARZENIAMI LOSOWYMI ZAKŁÓCAJĄCYMI CIĄGŁOŚĆ DZIAŁANIA	Ryzyko braku możliwości prowadzenia działalności przez zakład ubezpieczeń lub poniesienia strat w wyniku zdarzeń nadzwyczajnych, takich jak trzęsienia ziemi, pożary, powódzie, akty terroru, brak dostępu do siedziby (miejsca prowadzenia działalności) lub mediów.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie planu ciągłości działania (BCP) uwzględniającego ryzyka i scenariusze dla sytuacji nadzwyczajnych/wdrożenie planu ciągłości działania i okresowe testowanie jego elementów. 2. Aktualizacja procedur BCP. 3. Wskazanie zastępczego ośrodka działania na wypadek wystąpienia sytuacji awaryjnej. 4. Zdefiniowanie i wdrożenie zasad regularnego tworzenia i odtwarzania back-upów.
RYZYKO NIEWŁAŚCIWEGO ZARZĄDZANIA DANymi KLIENTA	Ryzyko wynikające z niewłaściwego lub błędnego działania narzędzi i procedur istotnych w zarządzaniu danymi klienta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie ochrony danych osobowych i wrażliwych danych klientów poprzez właściwie zaprojektowane procesy oraz procedury wewnętrzne zgodne z wymogami regulacyjnymi. 2. Prawidłowy podział obowiązków oraz zapewnienie właściwego dostępu do systemów i danych klientów (z uwzględnieniem zmian w przypadku zmian stanowisk, odpowiedzialności, rozwiązania umowy o pracę). 3. Analiza reklamacji i skarg klientów. 4. Analiza środowiska IT pod kątem transferu danych. 5. Konsekwentne wyciąganie wniosków oraz wdrażanie działań naprawczych w przypadku zidentyfikowanego nieuprawnionego dostępu do danych wrażliwych lub użycia danych w sposób niezgodny z prawem.

III.



RYZYZKO FINANSOWE

A. RYZYKO PŁYNNOŚCI

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO NIEMOŻNOŚCI WYPŁACALNOŚCI	Ryzyko niemożności zrealizowania przez zakład ubezpieczeń lokat i innych aktywów w celu uregulowania swoich zobowiązań finansowych w momencie, gdy stają się one wymagalne.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wdrożenie polityki płynności finansowej. 2. Zarządzanie płynnością w oparciu o krótko- i średnioterminowe plany płynności finansowej. 3. Wyznaczenie „rezerwy płynności”, tj. minimalnej kwoty płynnych środków, jaka powinna znajdować się na rachunku bieżącym zakładu ubezpieczeń w każdym dniu po zrealizowaniu płatności. 4. Bieżące przeglądy dopasowania terminów zapadalności aktywów i pasywów. 5. Polityka dywersyfikacji źródeł finansowania. 6. Limity inwestycyjne i ich kontrola w ramach utworzonego właściwego komitetu. 7. Wdrożenie procesu jakościowej oceny wiarygodności kredytowej emitentów papierów wartościowych. 8. Analiza zmienności przepływów finansowych (brutto i netto, tj. CASH IN-flow i OUT-flow oddzielnie i skompensowanych) w uzupełnieniu do analizy dopasowania aktywów i pasywów.
RYZYKO NIEDOPASOWANIA AKTYWÓW I PASYWÓW	Ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań związane z rozbieżnościami w wysokości i czasie przepływów finansowych, wynikających z zapadalności aktywów i wymagalności zobowiązań.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planowanie struktury terminowej lokat z uwzględnieniem aktuarialnych analiz wypłat odszkodowań i świadczeń. 2. Prognozowanie i monitorowanie przepływów. 3. Zarządzanie płynnością (w tym: stały monitoring ryzyka płynności, planowanie terminów zapadalności zobowiązań). 4. Analizy aktuarialne przyszłych kwot i terminów wypłat odszkodowań i świadczeń (planowanie wpływów z tytułu składek ubezpieczeniowych). 5. System limitów/triggerów. 6. Ustanowienie ścieżki eskalacji (scenariuszy) w przypadku przekroczenia poziomu limitów/triggerów. 7. Ustanowienie zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie płynnością. 8. Plany awaryjne. 9. Opiniowanie nowych produktów ubezpieczeniowych przez osoby odpowiedzialne za politykę inwestycyjną.
RYZYKO ROZLICZENIA	Ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na ograniczenia w transferze środków finansowych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza sytuacji finansowej banków współpracujących z zakładem ubezpieczeń. 2. Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego. 3. Prognozowanie i monitorowanie przepływów. 4. Ustanowienie systemu limitów/triggerów. 5. Ustanowienie ścieżki eskalacji (scenariuszy) w przypadku przekroczenia poziomu limitów/triggerów. 6. Ustanowienie zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie płynnością.
RYZYKO OPCJI	Ryzyko niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na prawo kontrahenta do zmiany wysokości i terminów przepływów pieniężnych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Właściwe informowanie klienta o warunkach ubezpieczenia. 2. Monitoring poziomu odstąpienia (lapsów) – określenie benchmarku. 3. Monitoring poziomu jakości sprzedaży i działań informacyjnych sprzedawców. 4. Ustanowienie ścieżki reakcji w przypadku przekroczenia oczekiwanego poziomu lapsów.

B. RYZYKO RYNKOWE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO STOPY PROCENTOWEJ	Ryzyko wynikające z wrażliwości wartości aktywów, zobowiązań i instrumentów finansowych na zmiany w strukturze terminowej stóp procentowych lub wahania zmienności stóp procentowych.	<p>W zakresie organizacji procesu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Podział zadań, w tym zdefiniowany zakres obowiązków – pomiędzy poszczególne jednostki uczestniczące w procesie zarządzania ryzykiem (niezależność funkcji kontrolnych, monitorujących od operacyjnych). 2. Zdefiniowany system autoryzacji, pełnomocnictw, licencji, uprawnień (w szczególności transakcyjnych) oraz cykliczny przegląd adekwatności. 3. Cykliczny monitoring przestrzegania pełnomocnictw/uprawnień transakcyjnych. 4. Sformalizowany nadzór nad procesem (komitety, np. Komitet Inwestycyjny, Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami, Chief Investment Officer, CRO). 5. Bieżący monitoring zmian przepisów prawnych, dostosowywanie do wymogów zewnętrznych, przepisów prawa oraz okresowe przeglądy regulacji wewnętrznych. <p>W zakresie modelowania ekspozycji na ryzyko (procesy inwestycyjne, zarządzanie portfelem aktywów):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wdrożenie strategii inwestycyjnej w zakresie poszczególnych ryzyk (decyzje strategiczne i taktyczne) oraz zdefiniowanie zasady tworzenia (zakres, dokumentacja, analizy, np. scenariusze makroekonomiczne). 2. Monitoring zgodności decyzji inwestycyjnych/transakcji ze strategią inwestycyjną (podejście szczegółowe) oraz monitoring realizacji strategii np. odchylenia od wyniku/ryzyka (podejście ogólne). 3. Nadzór nad procesem podejmowania bieżących decyzji inwestycyjnych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • nadzór nad działaniami zarządzających, analityków, dealerów, • nadzór nad poszczególnymi transakcjami, • nadzór nad przeprowadzaniem analiz spółek, sektorów, rynku, sytuacji makroekonomicznej itd. 4. Wykorzystywanie narzędzi wspomagających procesy decyzyjne (modele wyceny, narzędzia wspomagające analizy fundamentalne i techniczne, systemy transakcyjne, systemy informacyjne – Bloomberg, Reuters itd.). 5. Wdrożenie aktuarialnego cyklu kontroli, tj. wyznaczania adekwatnych założeń, monitorowania ich realizacji i wdrożenia odpowiednich zmian. 6. Analiza pozycji walutowej i zarządzanie tą pozycją. <p>W zakresie ograniczania i monitorowania ryzyka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zdefiniowanie zasad identyfikacji instrumentów/źródeł generujących dane ryzyko, w tym zasady i metody weryfikacji danych, alternatywne źródła pozyskiwania danych, zasady ewidencji instrumentów finansowych w wykorzystywanych systemach informatycznych, automatyzacja procesu, rekoncylacja danych wsadowych. 2. Zdefiniowanie mierników/metod pomiaru ryzyka w regulacjach wewnętrznych oraz okresowa analiza i weryfikacja historyczna stosowanych metod i mierników (w tym przyjętych założeń). 3. Cykliczna walidacja modeli/narzędzi służących do pomiaru ryzyka. 4. Funkcjonowanie siatki limitów ryzyka, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • zdefiniowanie zasad tworzenia limitów: zasady i metody szacowania limitów oraz progów ostrzegawczych ograniczających ryzyko, zasady wnioskowania, opiniowania i akceptacji limitów oraz progów ostrzegawczych ograniczających ryzyko, • okresowy przegląd stosowanej siatki limitów (adekwatność, weryfikacja historyczna), • bieżący monitoring przestrzegania limitów oraz narzędzia wspomagające proces (np. umożliwiające monitoring limitów pre-trade), • zdefiniowana ścieżka decyzyjna w przypadku nieprzestrzegania limitów (nadzór komitetów, CIO, CRO, zarządu). 5. Zdefiniowane zasady monitorowania i raportowania ryzyka – określona częstotliwość, zakres, szablony raportów, odbiorcy. 6. Wykorzystywanie narzędzi wspomagających procesy monitorowania i raportowania ryzyka (automatyzacja).
RYZYKO CEN (AKCJI, NIERUCHOMOŚCI, TOWARÓW)	Ryzyko wynikające z wrażliwości wartości aktywów, zobowiązań i instrumentów finansowych na zmiany w poziomie lub wahania zmienności cen rynkowych akcji.	
RYZYKO SPREADU KREDYTOWEGO	Ryzyko wynikające z wrażliwości wartości aktywów, zobowiązań i instrumentów finansowych na zmiany w poziomie spreadów kredytowych w odniesieniu do struktury terminowej stóp procentowych papierów wartościowych pozbawionych ryzyka lub wahania ich zmienności.	
RYZYKO WALUTOWE/KURSOWE	Ryzyko wynikające z wrażliwości wartości aktywów, zobowiązań i instrumentów finansowych na zmiany w poziomie lub wahania zmienności kursów wymiany walut.	

C. RYZYKO ZARZĄDZANIA AKTYWAMI I PASYWAMI

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO ADEKWATNOŚCI KAPITAŁOWEJ	Ryzyko braku kapitału adekwatnego do ryzyka wynikającego z prowadzonej działalności, a także strategii w zakresie planowania, struktury i źródeł pozyskiwania kapitału oraz ryzyko niewłaściwej jej realizacji (w tym niezyskania odpowiedniego wyniku finansowego).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja przyczyn pogorszenia wyników technicznych i finansowych. 2. Monitoring rentowności technicznej oferowanych przez zakład ubezpieczeń produktów. 3. Utrzymywanie dyscypliny kosztowej. 4. Monitorowanie i zapewnienie odpowiedniej struktury i źródeł pozyskania kapitału.
RYZYKO KONCENTRACJI AKTYWÓW	Ryzyko obniżenia kapitału poniżej poziomu niezbędnego do pokrycia strat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie odpowiednich instrumentów finansowych i pozafinansowych w stosunku m.in. do ryzyk rynkowych (ryzyka stóp procentowych, ryzyka kursowego, ryzyka cen instrumentów). 2. Deklaracje inwestorów do podniesienia kapitałów własnych w sytuacjach kryzysowych.

D. RYZYKO KONCENTRACJI I RYZYKO KREDYTOWE

RYZYKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYKO KONCENTRACJI	Ekspozycja na ryzyka, w przypadku których wysokość potencjalnej straty może zagrażać wypłacalności lub sytuacji finansowej zakładu ubezpieczeń.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja potencjalnych lub realnych ryzyk. 2. Monitorowanie koncentracji. 3. Ustalanie limitów.
RYZYKO KONCENTRACJI AKTYWÓW	Ryzyko wynikające z braku dywersyfikacji portfela aktywów lub z dużej ekspozycji zakładu ubezpieczeń na ryzyko niewykonania zobowiązania przez pojedynczy podmiot/emitenta papierów wartościowych lub grupę powiązanych podmiotów.	<p>W zakresie ryzyka kredytowego i koncentracji zasadne pozostają limity wymienione w częściach: organizacja procesu, ograniczanie i monitorowanie ryzyka (portfelowe zarządzanie ryzykiem kredytowym).</p> <p>Dodatkowo – specyficzne mechanizmy kontrolne związane z procesem zarządzania ryzykiem kredytowym i koncentracji (podejście indywidualne, np. w gwarancjach ubezpieczeniowych):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystywanie narzędzi wspomagających procesy podejmowania decyzji (narzędzia scoringowe/ratingowe) oraz okresowa walidacja narzędzi. 2. Wykorzystywanie informacji branżowych (np. raporty wydawnicze gospodarczych, analizy branżowe, mapy powiązań kapitałowych itd.). 3. Cykliczny monitoring sytuacji kontrahentów – ustanowiony system triggerów/wskaźników ostrzegawczych. 4. Cykliczny monitoring sytuacji rynkowej/branżowej – identyfikacja potencjalnych źródeł wzrostu ryzyka kredytowego/koncentracji. 5. System pełnomocnictw/autoryzacji (np. kwotowej) oraz monitoring przestrzegania. 6. Szkolenia underwriterów – ubezpieczenia finansowe (podnoszenie kwalifikacji). 7. Analiza standingu finansowego reasekuratorów i brokerów, monitorowanie należności z tytułu reasekuracji. 8. Analiza kontraktów, na które gwarancje zostały wystawione.
RYZYKO NIETYKONANIA ZOBOWIĄZANIA PRZEZ KONTRAHENTA	Ryzyko poniesienia strat w związku z niewykonaniem zobowiązań przez kontrahentów i wierzycieli w wyniku pogorszenia się ich sytuacji finansowej.	

RYZYSKO	DEFINICJA	PRZYKŁADOWE MOŻLIWE/POŻĄDANE DZIAŁANIA MINIMALIZUJĄCE RYZYKO
RYZYSKO INWESTYCJI W PODMIOTY ZALEŻNE	Ryzyko utraty wartości zaangażowania kapitałowego i straty z tytułu zobowiązania wsparcia podmiotu zależnego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bieżące przeglądy sytuacji finansowej podmiotów zależnych. 2. Bieżąca ocena wpływu zmian struktury grupy na sytuację finansową podmiotów, które doświadczyły wpływu tych zmian. 3. Stosowanie odpowiednich klauzul (o możliwości odstąpienia od finansowania).



KPMG w Polsce

00-189 Warszawa, ul. Inflancka 4A
tel.: +48 22 528 11 00 | faks: +48 22 528 10 09
kpmg@kpmg.pl | kpmg.pl



Polska Izba Ubezpieczeń

00-105 Warszawa, ul. Twarda 18
tel.: +48 22 420 51 05 | faks: +48 22 420 51 87
office@piu.org.pl | www.piu.org.pl

