



# WSPÓŁPRACA FUNKCJI KONTROLNYCH

WARTOŚĆ DODANA DLA ORGANIZACJI

# WSPÓŁPRACA FUNKCJI KONTROLNYCH

WARTOŚĆ DODANA DLA ORGANIZACJI

## SPIS TREŚCI

**1. WPROWADZENIE**

04

**2. EWOLUCJA MODELI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM A FUNKCJE KONTROLNE**

05

**3. MODEL 3 LINII W PRAKTYCE**

11

■ 3 LINIE W KONTEKŚCIE MITYGOWANIA RYZYKA

11

■ 3 LINIE W KONTEKŚCIE PODZIAŁU ODPOWIEDZIALNOŚCI

13

**4. WYNIKI ANKIETY ORAZ PRZYKŁADY WSPÓŁPRACY POMIĘDZY FUNKCJAMI KONTROLNYMI**

17

**5. PODSUMOWANIE**

20

NINIEJSZY MATERIAŁ ZOSTAŁ OPRACOWANY PRZEZ CZŁONKÓW PODKOMISJI DS. AUDYTU I KONTROLI WEWNĘTRZNEJ DZIAŁAJĄCEJ W RAMACH KOMISJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ POLSKIEJ IZBY UBEZPIECZEŃ.

**Celem dokumentu jest:**

- zaprezentowanie różnych modeli współpracy pomiędzy funkcjami kontrolnymi<sup>1</sup>,
- wsparcie osób zarządzających funkcjami kontrolnymi w budowaniu i rozwijaniu współpracy pomiędzy tymi funkcjami,
- pomoc w zrozumieniu ról i obowiązków oraz relacji między nimi,
- standaryzacja podejścia do oceny ryzyka,
- przedstawienie przykładów działań i rozwiązań, które mogą być wykorzystane w działalności zakładów ubezpieczeń w ramach codziennych procesów.

**DUŻA DYNAMIKA ZMIAN W OTOCZENIU RYNKOWYM, REGULACYJNYM, TECHNOLOGICZNYM I SPOŁECZNYM WYMUSZA KONIECZNOŚĆ ZAPROJEKTOWANIA MODELU WSPÓŁPRACY, KTÓRY POZWOLI NA KREOWANIE DODATKOWEJ WARTOŚCI DLA ORGANIZACJI I SYNERGII POMIĘDZY FUNKCJAMI KONTROLNYMI.**

Przedstawione dobre praktyki umożliwiają realizację kluczowych zadań przy jednoczesnym usprawnianiu komunikacji i udoskonalaniu procesów kontrolnych.

Istotne jest również stworzenie takich systemów pracy, komunikacji i raportowania, które pozwalają na optymalizowanie pracy funkcji kontrolnych, w tym możliwość wzajemnego wykorzystania wyników prac. W rozdziale drugim zostały przedstawione różne modele zarządzania ryzykiem i ich rewolucja. W kolejnej części omówiono „model 3 linii” i wykorzystanie go w praktyce. Rozdział czwarty przedstawia wyniki ankiety<sup>2</sup> przeprowadzonej wśród przedstawicieli branży ubezpieczeniowej.

Ankieta dotyczyła działań i współpracy funkcji kontrolnych w towarzystwach ubezpieczeń w Polsce. Zebrane odpowiedzi pomogły zidentyfikować dobre praktyki współpracy pomiędzy poszczególnymi funkcjami. Życzymy przyjemnej lektury, wielu refleksji i konstruktywnych przemyśleń.

<sup>1</sup> Funkcje kontrolne – jednostki lub zespoły odpowiedzialne za realizację procesów i czynności kontrolnych w organizacji.

<sup>2</sup> Ankieta została przeprowadzona w kwietniu 2022 roku wśród reprezentantów zakładów ubezpieczeń stanowiących ponad 80% rynku ubezpieczeń w Polsce.

**PODSTAWOWYM ZAŁOŻENIEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KORPORACYJNYM JEST ZAŁOŻENIE, IŻ KAŻDY PODMIOT GOSPODARCZY ISTNIEJE PÓ TO, ABY PRZYNOSIĆ KORZYŚCI SWOIM UDZIAŁOWCOM.**

Ryzyko traktowane zarówno jako źródło zagrożeń, jak i szans, zwiększa zdolność organizacji do budowania wartości poprzez wykorzystywanie szans oraz radzenie sobie z ryzykiem.

## MODEL COSO

Amerykańska organizacja sektora prywatnego, poświęcona udoskonaleniu jakości sprawozdawczości finansowej spółek, zwana COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission<sup>3</sup>), opracowała w latach dziewięćdziesiątych model dotyczący koncepcji kontroli wewnętrznej (Internal Control – Integrated Framework), tzw. COSO I.

We wrześniu 2004r. Komitet opublikował COSO II, będące dopełnieniem COSO I obejmujące systemowe podejście do zarządzania ryzykiem, tzw. Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa (Enterprise Risk Management – Integrated Framework). Nowy model, znany też pod nazwą COSO ERM (Enterprise Risk Management), definiuje zarządzanie ryzykiem korporacyjnym oraz opisuje zasady i koncepcje stanowiące wskazówki do oceny i zwiększenia efektywności zarządzania ryzykiem.

**PRZEZ WIELE LAT BYŁ TO JEDEN Z NAJPOPULARNIEJSZYCH MODELI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KORPORACYJNYM.**

## STRUKTURA COSO II

**Model COSO<sup>4</sup> składa się z dwóch elementów:**

Pierwsza część zawiera strukturę ramową, która definiuje zarządzanie ryzykiem korporacyjnym na wszystkich szczeblach organizacji. Opisuje również zasady i koncepcje stanowiące wskazówki do oceny i zwiększenia efektywności zarządzania ryzykiem. Główną część opracowania stanowi opis komponentów systemu koniecznych do osiągnięcia wcześniej założonych celów strategicznych i operacyjnych.

Druga część ilustruje techniki zastosowania poszczególnych elementów struktury ramowej.

<sup>3</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Komitet Organizacji sponsorujących Komisję Treadwaya.

<sup>4</sup> <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx>.

Zgodnie z tym modelem zintegrowane zarządzanie ryzykiem obejmuje elementy związane z:

uzgadnianiem apetytu na ryzyko ze strategią organizacji,

wzmacnianiem decyzji w sprawie reakcji na ryzyko,

ograniczeniem nieoczekiwanych zdarzeń i strat operacyjnych,

identyfikowaniem i zarządzaniem wieloma rodzajami ryzyka w organizacji,

wykorzystywaniem pojawiających się możliwości i szans.

Według COSO II zdarzenia występujące w organizacji mogą mieć skutki:

pozytywne – mogą zniwelować skutki negatywne lub stanowić szansę, czyli możliwość wystąpienia zdarzenia, które pozytywnie wpłynie na osiągnięcie celów, tworzenie lub utrzymanie wartości,

negatywne, które mogą uniemożliwić tworzenie wartości lub zmniejszyć istniejącą wartość,

oba jednocześnie.

### ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KORPORACYJNYM DOTYCZY ZARÓWNO SZANS, JAK I RYZYKA ZWIĄZANEGO Z UTRZYMANIEM ISTNIEJĄCEJ WARTOŚCI.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem zachodzącym w całej organizacji w trybie ciągłym, o charakterze niestatycznym, jak też w interaktywnym przenikaniu się zadań w organizacji.

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym realizowane jest przez wiele osób, z których każda posiada istotne obowiązki związane z osiągnięciem założonych celów procesów, jak również kontroli nad nimi. Ostateczną odpowiedzialność ponosi najwyższe kierownictwo, wspierane zarówno przez pracowników pierwszoliniowych, jak i pracowników funkcji kontrolnych.

COSO Internal Control – Integrated Framework zakłada, że:



**COSO II JEST STANDARDZEM ZAWIERAJĄCYM WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZARÓWNO DLA ZARZĄDU, KIEROWNICTWA NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA, JAK I POZOSTAŁYCH OBSZARÓW I FUNKCJI.**

### MODEL 3 LINII

Odmienny model zarządzania ryzykiem został stworzony przez Globalny Instytut Audytorów Wewnętrznych<sup>5</sup> w 2013 roku. Pierwotnie model ten zwany był modelem trzech linii obrony („Three lines of defence”) i był kojarzony głównie z formalnym, strukturalnym procesem zarządzania ryzykiem i kontrolą wewnętrzną.

W 2020, po wielu globalnych konsultacjach, model został zaktualizowany. W efekcie skonstruowano, że model 3 linii ma nie tylko chronić organizację przed ryzykiem, ale też stymulować rozwój w oparciu o wartości i promować współpracę pomiędzy poszczególnymi obszarami. Dzięki takiemu podejściu w nowym modelu został położony bardzo duży nacisk na współpracę pomiędzy funkcjami kontrolnymi, czego wyrazem jest zmiana nazewnictwa modelu na „Model trzech linii” („Three lines model”)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> IIA Global – the Institute of Internal Auditors; <https://www.theiia.org/>.

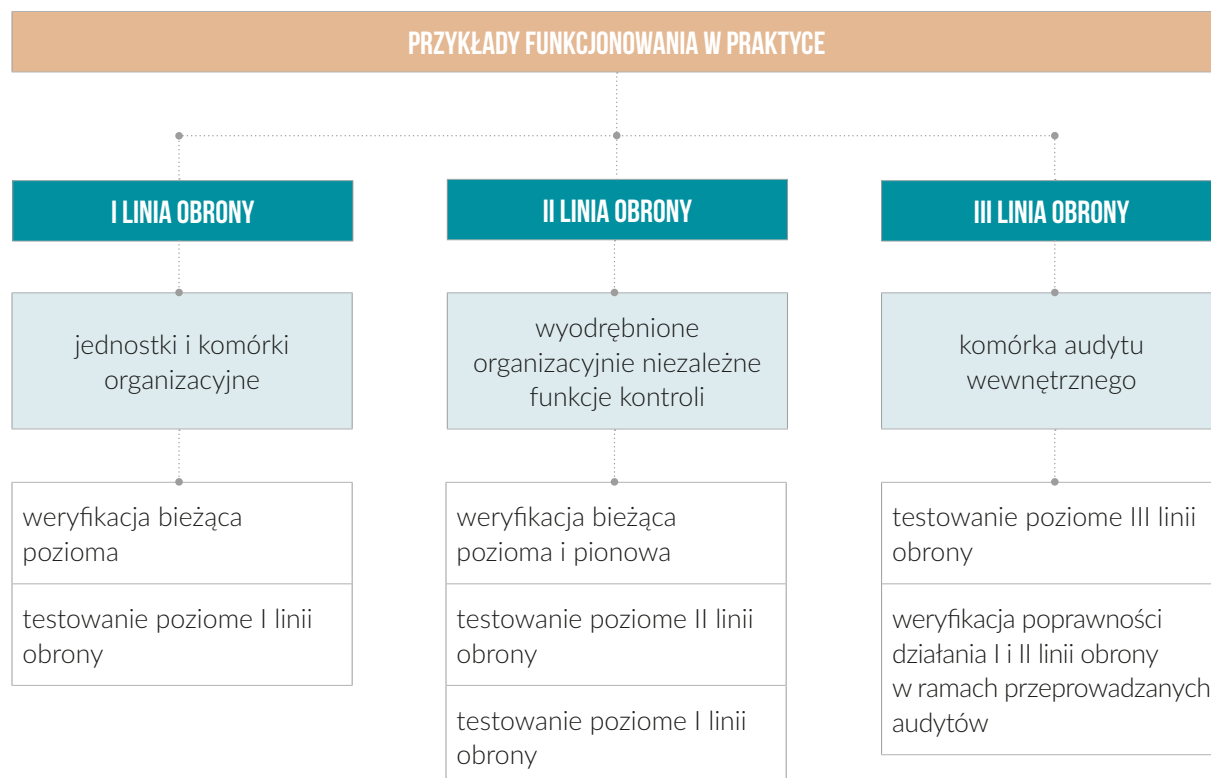
<sup>6</sup> <https://www.theiia.org/en/content/articles/global-knowledge-brief/2020/july/the-ias-three-lines-model/>.

Efektom konsultacji i jednocześnie największą zmianą w stosunku do wersji poprzedniej była rewizja 6 kluczowych zasad:

1. Ład organizacyjny (governance) jest oparty o rozliczalność, realizację celów w oparciu o zarządzanie ryzykiem oraz zapewnienie i doradztwo realizowane przez niezależny audyt wewnętrzny;
2. Role w ramach nadzoru (governing body roles) to: uczciwość, przywództwo, przejrzystość;
3. Zarządzanie i role w ramach pierwszej i drugiej linii (management and first & second line roles);
4. Role trzeciej linii (third line roles);
5. Niezależność trzeciej linii (third line independence);
6. Tworzenie i ochrona wartości (creating and protecting value).

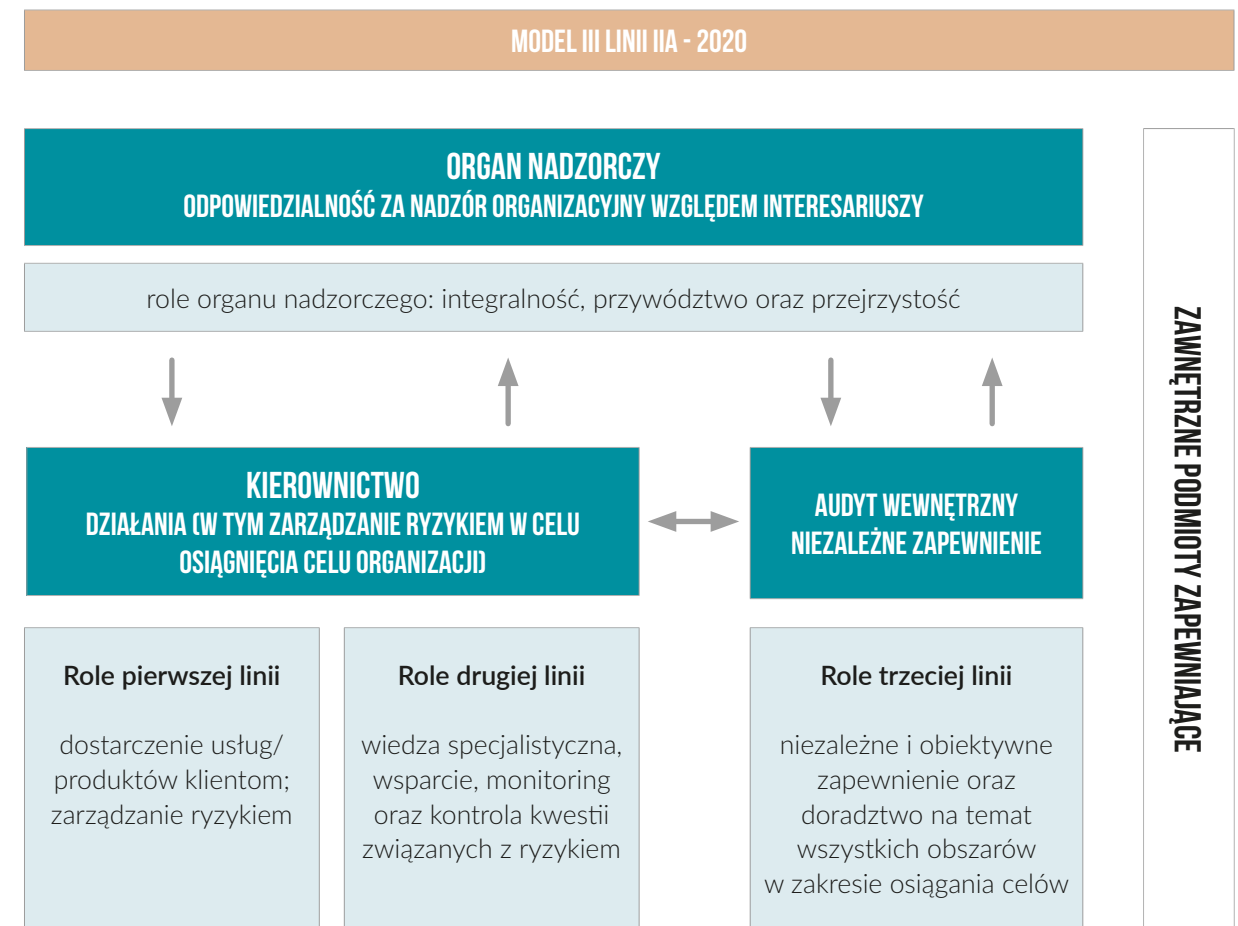
## EWOLUCJA MODELU 3 LINII

model sprzed zmian:



Źródło: The Global IIA (edited)

model po zmianie:



Źródło: The Global IIA (edited)

**LEGENDA:** ↑ odpowiedzialność, raportowanie    ↓ delegacja, kierunek, zasoby, nadzór    ↔ dostosowanie, komunikacja, koordynacja, współpraca

Na powyższej grafice pod hasłem „zarządzanie” połączone zostały pierwsza i druga linia. Sam model pozostawia dużą dowolność w przypisywaniu ról do pierwszej i drugiej linii. Dzięki temu uwypuklona została niezależność audytu od funkcji zarządzania. **Nie zostały tu zaprezentowane funkcje wspierające, gdyż w różnych organizacjach mogą mieć różne nazewnictwo.**

Jednocześnie celem zaktualizowanego modelu jest wspieranie burzenia silosów, które powodują, że organizacje są mniej elastyczne w obliczu szybkich zmian. Zmiana ta ma też wpływ na linie raportowania. Ponad wszystko promowana jest współpraca, koordynacja i komunikacja pomiędzy wszystkimi rolami w ramach modelu tak, aby tworzyć wartość dla organizacji/interesariuszy.

**Nowa forma graficzna jest bardziej przejrzysta i dzięki swojemu uniwersalnemu charakterowi prosta do przedstawienia. Zapobiega też dążeniom do budowania lub dodawania kolejnych linii.** Nowy model trzech linii powinien być interpretowany w szerszym kontekście, a implementacja modelu i podział ról powinny być dostosowane do specyfiki danej organizacji i środowiska, w jakim funkcjonują.

## ISO 31000 I REKOMENDACJA H

**NA RYNKU FINANSOWYM, POZA WCZEŚNIEJ WSPOMNIANYMI MODELAMI, MOŻNA SPOTKAĆ RÓWNIEŻ NORMĘ ISO ORAZ REKOMENDACJĘ H DLA SEKTORA BANKOWEGO, WYDANĄ PRZEZ KOMISJĘ NADZORU FINANSOWEGO.**

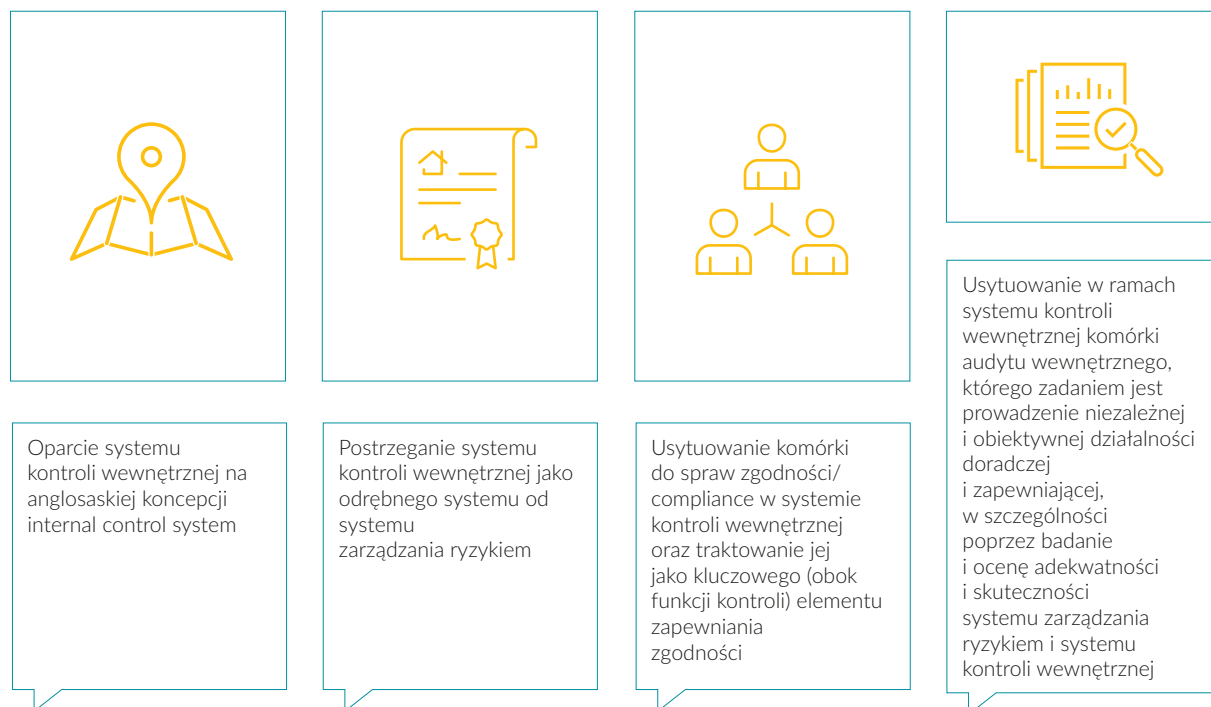
ISO 31000 to grupa standardów dotyczących zarządzania ryzykiem opracowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ang. ISO – **International Organization for Standardization**). Standardy ISO 31000 nie są przeznaczone dla konkretnej branży. Standard ma na celu dostarczenie zasad dobrych praktyk i wskazówek dotyczących operacji związanych z zarządzaniem ryzykiem.

Rekomendacja H natomiast została wydana w 2017 r. i odnosi się bezpośrednio do sektora bankowego. Rekomendacja ta poza wytycznymi/standardami czy regulacjami z sektora bankowego uwzględnia również:

Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego wydane przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (The Institute of Internal Auditors; IIA) z 2016 r.;

Wytyczne Komitetu Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; COSO) Internal Control – Integrated Framework z 2013 r.

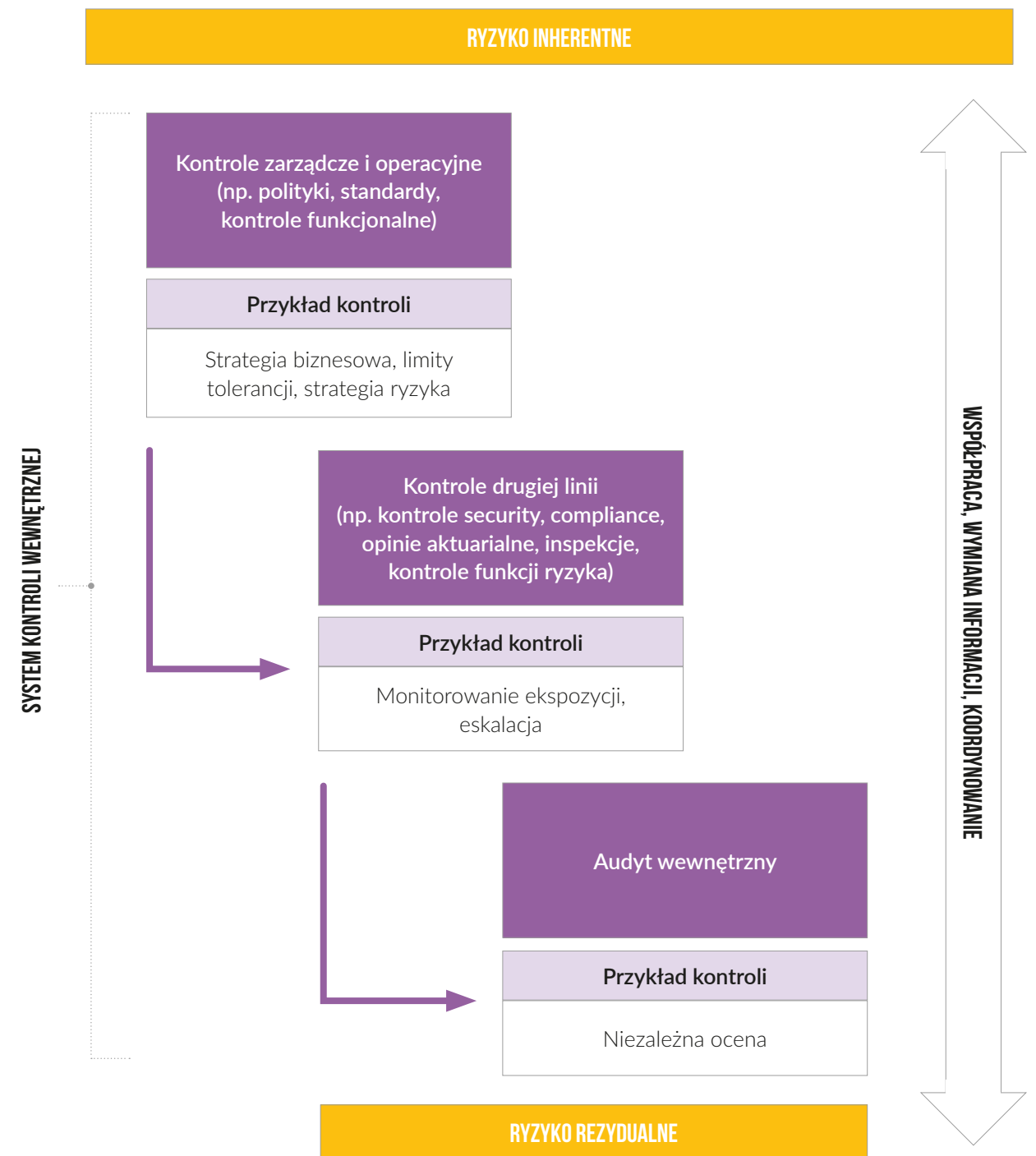
Rekomendacja H rozwija założenia COSO i wprowadza dodatkowe wymagania:



W sektorze ubezpieczeniowym najbardziej popularnym modelem referencyjnym jest jednak model 3 linii.

## 3 LINIE W KONTEKŚCIE MITYGOWANIA RYZYKA

Bez względu na bazowy model teoretyczny głównym założeniem współpracy funkcji kontrolnych jest przede wszystkim zmniejszanie ekspozycji na ryzyko – obniżenie poziomu ryzyka rezydualnego. Graficznie taki proces można przedstawić w następujący sposób, wykorzystując model 3 linii opublikowany przez IIA:

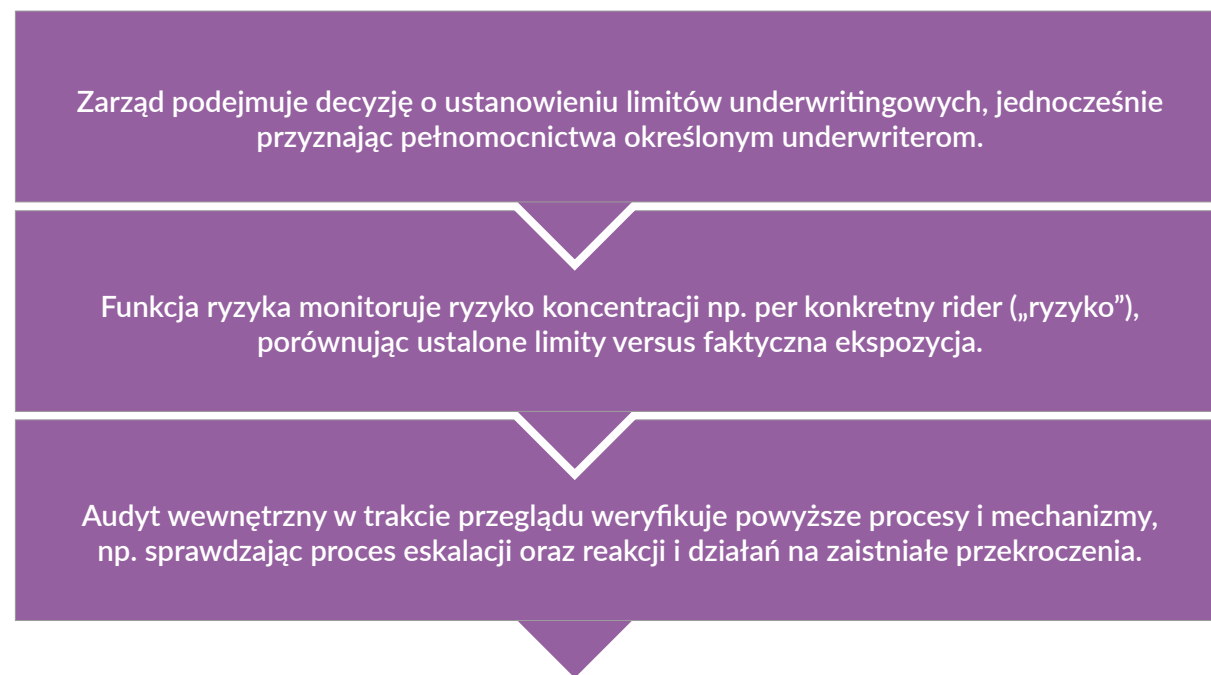


Źródło: opracowanie własne

Jak widać na zaprezentowanym powyżej schemacie, odpowiedzialność za krytyczne procesy operacyjne, decyzje biznesowe oraz zarządzanie ryzykiem jest po stronie pierwszej linii. Na tym etapie uwzględnia się wszelkie aspekty związane z ryzykiem i kapitałem przy podejmowaniu decyzji w granicach apetytu na ryzyko określonego dla organizacji. Również na tym etapie projektowane i realizowane są mechanizmy kontrolne, których celem jest monitorowanie i mitygowanie ryzyka.

Zadaniem drugiej linii jest identyfikacja ryzyk, pogłębione rozpoznanie zagrożeń, wycena wpływu na działalność i realizację celów strategicznych, jak również monitorowanie ekspozycji oraz przekroczeń limitów w ramach zdefiniowanego apetytu na ryzyko.

**W CELU POGŁĘBIENIA TEGO PROCESU MOŻNA POSŁUŻYĆ SIĘ UPROSZCZONYM PRZYKŁADEM WYBRANEGO PROCESU UBEZPIECZENIOWEGO, NP. UNDERWRITINGU:**



Jak widać na powyższym przykładzie, dzięki kaskadzie odpowiedzialności poziom ryzyka inherentnego związanego z typowym ryzykiem ubezpieczeniowym zostaje zmitygowany poprzez wprowadzone mechanizmy kontrolne funkcjonujące w ramach zintegrowanego środowiska kontroli.

### 3 LINIE W KONTEKŚCIE PODZIAŁU ODPOWIEDZIALNOŚCI

Na rynku finansowym funkcjonuje kilka modeli implementacji trzech linii. O ile poziom trzeciej linii jest jasno zdefiniowany i obwarowany regulacjami dotyczącymi funkcjonowania audytu wewnętrznego, o tyle w przypadku drugiej linii mamy do czynienia z różnymi rozwiązaniami.

Często spotykanym określeniem jest monitorowanie poziome (testowanie poziome w ramach danej linii obrony) lub monitorowanie pionowe (testowanie pionowe pierwszej linii obrony przez drugą linię obrony).

Poniżej przedstawiono przykłady różnych modeli wraz z określeniem plusów i minusów poszczególnych rozwiązań.

#### A) FUNKCJONOWANIE DEDYKOWANEJ JEDNOSTKI KONTROLNEJ, KTÓREJ GŁÓWNYM ZADANIEM JEST TESTOWANIE PIONOWE.

PLUSY ROZWIĄZANIA +	MINUSY ROZWIĄZANIA -
Centralizacja wiedzy i doświadczenia w jednej jednostce	Potrzeba zbudowania kompetencji/znajomości wszystkich procesów funkcjonujących w organizacji
Łatwość zapewnienia niezależności	Zastępowalność osób z dużą wiedzą/doświadczeniem
Precyzyjne zdefiniowanie ról w organizacji	Czasochłonność przeprowadzania procesów kontrolnych/testowania
Pokrycie monitorowaniem całej organizacji	

#### PRZYKŁADY FUNKCJONOWANIA W PRAKTYCE

##### DYSTRYBUCJA UBEZPIECZEŃ

Jednostka sprzedażowa realizująca plany sprzedażowe odpowiada za monitorowanie poziome i stanowi element pierwszej linii obrony;

Dedykowana jednostka nadzorująca odrębna od sieci dystrybucji odpowiada za testowanie pionowe i stanowi element drugiej linii obrony.



### B) FORMALNY PODZIAŁ MERYTORYCZNY, NIEZALEŻNE MONITOROWANIE POZIOME I PIONOWE PODZIELONE JEST POMIĘDZY JEDNOSTKI ORGANIZACYJNE PEŁNIĄCE ROLĘ II LINII

PLUSY ROZWIĄZANIA +	MINUSY ROZWIĄZANIA -
Precyzyjne zdefiniowanie ról w organizacji	Dublowanie części kompetencji w różnych komórkach
Aktywizacja drugiej linii/wzrost świadomości znaczenia efektywnej kontroli w organizacji	Rozmycie niezależności
Mniejsze zapotrzebowanie na zasoby ludzkie w jednostce kontrolnej	Niższy priorytet zadań kontrolnych II linii od procesów biznesowych pierwszoliniowych

#### PRZYKŁADY FUNKCJONOWANIA W PRAKTYCE

##### OBSŁUGA SZKÓD/ŚWIADCZEŃ

Jednostki specjalistyczne (biura, centra, departamenty, zespoły) prowadzące podstawową działalność biznesową (likwidacja szkód/świadczeń) stanowią element pierwszej linii obrony;

Drugą linię obrony może stanowić niezależna struktura, np. komórka, której zakres uprawnień i zadań będzie wskazywał na niezależność wobec jednostek biznesowych, np. ds. przeciwdziałania przestępczości ubezpieczeniowej.

### C) MODEL MIESZANY – TESTOWANIE PIONOWE POWIERZONE JEDNOSTKOM, KTÓRE MAJĄ W ODPOWIEDZIALNOŚCI NADZÓR NAD PROCESAMI, WSKAZANIE JEDNOSTKI POSIADAJĄCEJ KOMPETENCJE W ZAKRESIE KONTROLI WEWNĘTRZNEJ

PLUSY ROZWIĄZANIA +	MINUSY ROZWIĄZANIA -
Optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów, w tym wykorzystanie struktur grupowych (jeśli funkcjonują w ramach organizacji)	Możliwość wystąpienia prób przerwania się odpowiedzialnością za wykonywanie czynności funkcji drugiej linii
Posiadanie dedykowanej komórki w zakresie systemu kontroli wewnętrznej	Potrzeba zbudowania kompetencji/znajomości różnych procesów funkcjonujących w organizacji
Aktywizacja drugiej linii/wzrost świadomości znaczenia efektywnej kontroli w organizacji	

#### PRZYKŁADY FUNKCJONOWANIA W PRAKTYCE

##### PRZETWARZANIE DANYCH OSOBOWYCH ORAZ OBSŁUGA ZGÓD MARKETINGOWYCH

Pierwszą linię obrony stanowią jednostki biznesowe, kierujący inicjatywami/projektami, którzy są zobowiązani do przestrzegania obowiązujących w organizacji mechanizmów kontrolnych

Rola niezależnego Inspektora Ochrony Danych np. w zakresie monitorowania ryzyka bezpieczeństwa i retencji danych

Rola funkcji przygotowujących i weryfikujących bazy danych w ramach kampanii sprzedażowych pod kątem zgód marketingowych

### MODEL MIESZANY JEST POWSZECHNIE STOSOWANY W WIĘKSZOŚCI INSTYTUCJI FINANSOWYCH.

### KRYTERIAMI DETERMINUJĄCYMI PRZYPISANIE DO PIERWSZEJ LUB DRUGIEJ LINII POWINNY BYĆ MIĘDZY INNYMI:

PIERWSZA LINIA	DRUGA LINIA
Uczestnictwo w opracowywaniu lub sprzedaży produktów lub usług	Niezależność regulacyjna, np. compliance, zarządzanie ryzykiem, Inspektor Ochrony Danych, komórka prawna, controlling
Kontakt bezpośredni z klientem (wewnętrznym/zewnętrznym, istniejącym/potencjalnym)	Odpowiedzialność za definiowanie standardów/procedur dla innych obszarów organizacji
Uzależnienie wysokości bonusów od wyników sprzedaży	Zdefiniowane zadania i uprawnienia kontrolne wobec pierwszej linii, samodzielność w monitorowaniu pionowym



W praktyce możemy obserwować różne przykłady alokacji zadań pomiędzy poszczególnymi funkcjami, w ramach poszczególnych linii. W poniższej tabeli przedstawiono wybrane przykłady zaobserwowane w sektorze ubezpieczeniowym w Polsce:

ORGAN NADZORCZY MONITOROWANIE REALIZACJI STRATEGII		
PIERWSZA LINIA	DRUGA LINIA	TRZECIA LINIA
<p><b>Zarząd</b> kreowanie strategii, zarządzanie ryzykiem</p> <p><b>Front office</b> sprzedaż, underwriting, obsługa klienta, marketing, PR</p> <p><b>Operacje i back office</b> tworzenie produktów, taryfikacja, obsługa transakcji, HR, IT, księgowość, logistyka, administracja</p>	<p><b>Ryzyko</b> (wyliczenie pokrycia kapitałowego, utrzymywanie modelu ryzyka, monitorowanie limitów, kontrole antyfraudowe, procesy zarządzania ciągłością biznesu)</p> <p><b>Funkcja Compliance</b> (w tym procesy Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy, ochrona danych osobowych)</p> <p><b>Funkcja Aktuarialna</b> (kalkulacja rezerw, adekwatność składek)</p> <p><b>Funkcja Security</b><sup>7</sup> (bezpieczeństwo systemów, dostępów do systemów)</p> <p><b>Funkcja Prawna</b> (nadzór nad postępowaniami sądowymi)</p>	<p><b>Audyt</b> Realizacja audytów wewnętrznych (kontrola działań całej organizacji, w tym pierwszej i drugiej linii) i zadań doradczych</p>

Źródło: Opracowanie własne.

### POWYŻSZY PRZYKŁAD JEST TYLKO POGLĄDOWY I ODZWIERCIEDLA PRZYKŁADOWE ODPOWIEDZI POSZCZEGÓLNYCH ZAKŁADÓW W ANKIECIE.

Celem nie jest wskazywanie i rekomendowanie konkretnych zadań np. dla funkcji ryzyka. Podział zadań pomiędzy poszczególne funkcje i rozdzielanie odpowiedzialności powinny być zależne od wielkości zakładu ubezpieczeń, kompleksowości jego działalności oraz uwarunkowań wewnętrznych poszczególnych organizacji.

<sup>7</sup> Wg wyników ankiety w 30% przypadków funkcja Security jest rozdzielona pomiędzy pierwszą linię (IT) oraz drugą linię (np. Ryzyko lub niezależny departament)

W kwietniu 2022 została przeprowadzona ankieta dotycząca funkcjonowania i współpracy 3 linii w towarzystwach ubezpieczeniowych w Polsce.

Prawie we wszystkich zakładach ubezpieczeń proces współpracy pomiędzy 3 liniami (funkcjami kontrolnymi) jest ustrukturyzowany. Forma współpracy, raportowania, wymiany informacji jest uregulowana w wewnętrznych procedurach/standardach. W niektórych przypadkach procedury zawierają wymóg przekazywania określonych informacji do drugiej i trzeciej linii. W wielu przypadkach zespoły reprezentujące funkcje kontrolne wypracowały bardzo interesujące modele współpracy i komunikacji.

### PRZYKŁADY DOBREJ WSPÓŁPRACY POMIĘDZY WSZYSTKIMI FUNKCJAMI KONTROLNYMI:

#### KOMUNIKACJA I DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

uczestnictwo drugiej linii i trzeciej linii w posiedzeniach grup menedżerskich i komitetów (np. przeciwdziałania defraudacjom, jakości sprzedaży i realizacji planów sprzedażowych, ryzyka);

doradztwo drugiej linii przy rozwiązywaniu problemów biznesowych;

dzielenie się informacjami o zmianach prawnych lub rynkowych, publikacjami rynkowymi etc.;

zintegrowany proces oceny ryzyka operacyjnego i adekwatności kontroli, systematyczne i ustrukturyzowane testowanie mechanizmów kontrolnych zgodnie z zintegrowanym planem kontroli dla poszczególnych funkcji kontrolnych (cały proces wspierany przez zintegrowany system do zarządzania ryzykiem, tzw. ERM);

wspólna polityka kontroli wewnętrznej i wspólny komitet, na którym dokonuje się usystematyzowanej corocznej oceny systemu zarządzania (ładu korporacyjnego);

przekazywanie informacji zwrotnej do zarządu na temat poziomu dojrzałości ładu korporacyjnego, kultury zarządzania ryzykiem;

uzyskanie przez audyt wewnętrzny informacji od drugiej linii nt. obszarów, które będą audytowane (przed każdym audytem);

systematyczne przekazywanie przez audyt wewnętrzny do drugiej linii informacji nt. zidentyfikowanych nieprawidłowości w danym obszarze;

wspólne eskalowanie tematów i problemów niezaadresowanych przez właścicieli biznesowych;

regularne spotkania drugiej i trzeciej linii mające na celu wymianę informacji o prowadzonych pracach, ich wynikach, identyfikowanych ryzykach i sposobach ich zaadresowania;

wymiana informacji o planowanych pracach drugiej i trzeciej linii na potrzeby przygotowania rocznych planów prac, uzgodnienia współpracy, uniknięcia zdublowanych kontrolnych i zwiększonego obciążenia pierwszej linii;

druga i trzecia linia wzajemnie dzielą się przygotowywanymi przez siebie raportami wraz z uzgodnionymi planami naprawczymi do poszczególnych funkcji kontrolnych;

wysyłanie komunikacji o rozpoczęciu audytu/kontroli;

dyskusje na temat praktyk rynkowych, podejścia, oceny ryzyka w zakresie wybranych zagadnień.

### KOORDYNACJA PRAC I SYNERGIA

koordynacja prac w przypadku realizowania przeglądów/kontroli w podobnych obszarach – np. uzgadnianie zakresów kontroli, organizacja wspólnych spotkań, poleganie na wynikach prac i komunikacji do biznesu lub do partnera zewnętrznego, np. wspólne audyty procesów outsourcowanych;

korzystanie z wyników prac i oceny kontroli przez zespół kontroli wewnętrznej, np. monitorowanie wdrożenia sformalizowanego systemu, wyników samooceny pierwszej linii, uczestniczenie w formie słuchacza oraz w celach przekazywania informacji zwrotnej w warsztatach na etapie identyfikacji ryzyk i projektowania systemu kontroli;

omawianie z funkcją compliance kluczowych zmian legislacyjnych, gotowości organizacji do zaadresowania nowych regulacji i wytycznych;

omawianie z funkcją compliance statusu wdrożenia przez kierownictwo rekomendacji wydanych przez zewnętrzne instytucje nadzorcze;

przypominanie o otwartych rekomendacjach audytowych w ramach różnych procesów, np. eskalowanie przez compliance lub ryzyko obserwacji audytowych przy wdrożeniach nowych produktów w celu unikania w przyszłości historycznie podnoszonych problemów;

prowadzenie warsztatów dotyczących oceny ryzyka, omawianie adekwatności zaprojektowanych mechanizmów kontrolnych, odpowiedniości planów naprawczych;

w towarzystwach ubezpieczeń, w których został wdrożony zintegrowany system zarządzania ryzykiem (wspólny model dla wszystkich obszarów), istnieje jeden system operacyjny/informatyczny, do którego dostęp mają wszystkie linie. Wówczas obserwacje podnoszone przez poszczególne linie obrony są zarządzane w sposób zintegrowany. Na przykład testy kontroli są wykonywane przez pierwszą linię, a weryfikowane przez drugą i trzecią linię.

### PRZYKŁADY WSPÓŁPRACY POMIĘDZY AUDYTEM WEWNĘTRZNYM I BIEGŁYM REWIDENTEM/AUDYTEM ZEWNĘTRZNYM

przekazywanie do biegłego planu audytów oraz informacji na temat realizacji rekomendacji audytowych;

okresowe spotkania w celu omówienia kluczowych ryzyk, słabości systemu kontroli wewnętrznej, dyskusja nt. kluczowych procesów, zmian w organizacji, obserwacji wpływających na proces sprawozdawczości finansowej;

wysyłanie kopii każdego wydawanego raportu audytowego do globalnego i lokalnego partnera audytu zewnętrznego (biegły, mając bieżący dostęp do raportów, może je wykorzystywać na potrzeby planowania badania);

omawianie realizowanych procedur w obszarach rachunkowości i sprawozdawczości w celu niedublowania prac przez audyt wewnętrzny;

udostępnianie schematów i map badanych procesów, wyników prac audytu wewnętrznego lub wyników testowania na potrzeby badania przez audytora zewnętrznego (potencjalnie możliwość wykorzystania wyników prac audytu wewnętrznego przez audytora zewnętrznego do zmniejszenia zaangażowania biznesu na potrzeby analizy procesu, testowanych próbek);

informowanie biegłego przez audyt wewnętrzny o ewentualnych nadużyciach i nieprawidłowościach;

wspólne spotkania audytora zewnętrznego i wewnętrznego z Komitetem Audytu (w ramach standardowych spotkań oraz w trakcie „in camera meeting”, czyli spotkaniach bez udziału zarządu);

monitorowanie przez audyt wewnętrzny realizacji rekomendacji wydanych przez biegłego rewidenta.

### PRZYKŁADY WSPÓŁPRACY POMIĘDZY AUDYTEM WEWNĘTRZNYM ORAZ REGULATOREM

w wielu zakładach proces i odpowiedzialność za kontakty z organami nadzoru określa procedura, której podlega również audyt wewnętrzny;

audyt przygotowuje odpowiedzi na zapytania regulatora pisemne oraz w trakcie kontroli w zakresie funkcji audytu, realizowanych audytów w obszarach będących przedmiotem inspekcji;

weryfikacja zgodności wewnętrznych standardów i procesów z wytycznymi publikowanymi przez regulatora.

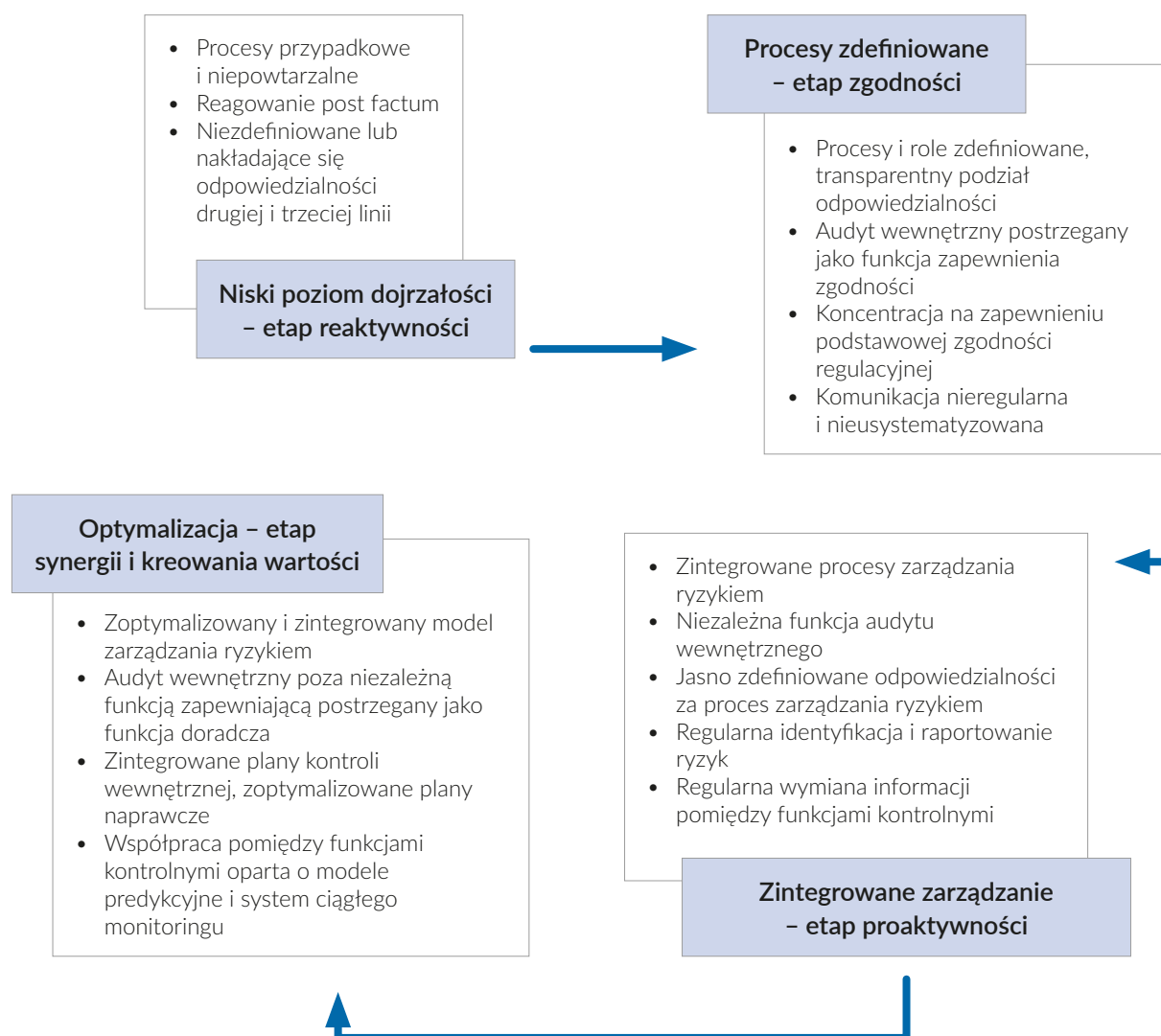
Podstawowym celem modelu trzech linii jest wspieranie organizacji w osiągnięciu jej celów biznesowych oraz ułatwianie funkcjonowania procesów zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym, stale udoskonalanym, obejmującym strategię organizacji, procesy wewnętrzne, otoczenie zewnętrzne, w tym regulacyjne oraz być integralnym elementem promowanej kultury organizacyjnej.

Organ nadzorczy, zarząd, poszczególne funkcje kontrolne oraz audyt wewnętrzny mają swoje odrębne obowiązki, ale wszystkie działania powinny być dostosowane do skali i charakterystyki działalności organizacji („zasada proporcjonalności”). Podstawą osiągnięcia spójności jest regularna i skuteczna koordynacja, współpraca i komunikacja.

**Zebrane przykłady współpracy pomiędzy funkcjami kontrolnymi pozwalają na stwierdzenie, że stopień skoordynowania działań i kooperacji pomiędzy funkcjami jest blisko skorelowany z dojrzałością organizacji, jej systemu zarządzania ryzykiem i dbałości o ład korporacyjny.**

#### DOJRZAŁOŚĆ SYSTEMU KONTROLI WEWNĘTRZNEJ A WSPÓŁPRACA POMIĘDZY TRZEMA LINIAMI OBRONY



Źródło: opracowanie własne

Dla skuteczności i sprawności systemu zarządzania ryzykiem konieczna jest ciągła, usystematyzowana współpraca pomiędzy wszystkimi funkcjami uwzględniająca zintegrowany proces komunikacji, konsultacji działań i raportowania wyników.

Ujednolicenie i spójność działań wraz z proaktywną współpracą pozwalają na szybką i transparentną komunikację, a w konsekwencji dostarczanie na czas właściwej informacji, niezbędnej do podejmowania odpowiednich decyzji.

Głównym wyzwaniem z zakresu skutecznej współpracy wszystkich funkcji jest po pierwsze właściwe umiejscowienie ich w strukturze i zdefiniowanie zakresów odpowiedzialności, po drugie zaprojektowanie odpowiednich metodyk pracy. Nadrzędnym celem powinno być opracowanie rozwiązań pozwalających na uzgadnianie planów i raportowania wyników prac, aby spełnianie podstawowych obowiązków nie powodowało wzajemnych konfliktów, dublowania kontroli bądź zbyt dużego obciążenia biznesu.

Mamy nadzieję, że opracowany materiał pozwoli na wprowadzanie w towarzystwach ubezpieczeń optymalnych rozwiązań, osiąganie efektu synergii pomiędzy funkcjami kontrolnymi oraz stałe dostarczanie wartości dodanej dla organizacji.

**Członkowie Podkomisji ds. Audytu i Kontroli Wewnętrznej.**





**Polska Izba Ubezpieczeń**  
ul. Twarda 18, 00-105 Warszawa  
[www.piu.org.pl](http://www.piu.org.pl)  
[office@piu.org.pl](mailto:office@piu.org.pl)  
tel. +48 22 42 05 105



**Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska**  
ul. Świętokrzyska 20, pok. 508, 00-002 Warszawa  
[www.iaa.org.pl](http://www.iaa.org.pl)  
[office@iaa.org.pl](mailto:office@iaa.org.pl)  
tel:+48 22 110 08 13