



PRACOVNÍ MATERIÁL K ANALÝZE STŘETŮ ZÁJMŮ MEZI AKTUÁRSKÝMI ČINNOSTMI.

1 Kontext

Vývoj v pojišťovnictví v posledních letech vede ke stále rostoucímu důrazu na kvalitní řízení. Zejména pak na rozumné nastavení vnitřních procesů a jejich kontrol. Česká společnost aktuárů (ČSpA) tak po podrobném zmapování aktuárských činností v různých procesech v pojišťovnách, pro něž je výhodné disponovat určitým pojistně matematickým vzděláním, nyní přichází s analýzou možných střetů zájmů při souběžném výkonu těchto aktuárských činností.

2 Cíl aktivity

Cílem aktivity bylo zmapovat a zdokumentovat dříve popsané aktuárské činnosti z pohledu možného střetu zájmů v případech jejich souběžného výkonu. V analýze jsme se soustředili na střety zájmů, kterým může být aktuár vystaven **uvnitř pojišťovny** nikoliv na střety zájmů, ke kterým může docházet z pohledu celého trhu, například pokud aktuár pracuje pro více pojišťoven nebo pro více jiných účastníků trhu.

Použití výstupů aktivity vidíme především v pomoci s identifikací souběhů aktuárských činností v pojišťovnách, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, a v pomoci se specifikací přístupu k těmto souběhům. Identifikace příležitostí k realizaci střetů zájmů v pojišťovně a specifikace konkrétních přístupů k jejich řešení je podle nás prvním krokem k naplnění regulatorních požadavků Solventnosti 2 uvedeným níže (v části 3.4).

3 Výstupy aktivity

Matice obsahující popis možných střetů zájmů při souběžném výkonu aktuárských činností a tento průvodní dokument.

4 Předpokládání uživatelé

Analýza mapující střet zájmů při souběžném výkonu aktuárských činností je určena především členům ČSpA, kteří potřebují ve své práci střety zájmů řešit a odstraňovat. Může však posloužit i ostatním, kteří pocítí potřebu se střety zájmů v pojišťovnách zabývat.

Členům ČSpA by měl dokument a matice pomoci k uvědomění si, kde se do střetu zájmů dostávají a kde je pro ně z hlediska požadavků ČSpA na profesionalismus při výkonu aktuárské činnosti přijatelný a kde nikoliv.

Externím uživatelům by měla analýza pomoci k lepšímu porozumění rozsahu aktuárských činností v pojišťovnách a vzájemným vztahům mezi nimi. Externí uživatelé by se měli dovědět, co souběh určitých činností obnáší a jaké souběhy případně eliminovat.

Dále by měla matice sloužit jako podklad pro další diskuse o roli aktuárů v pojišťovnách, požadavcích na řádný výkon jejich profese a strukturování klíčových funkcí pojišťoven ať již ve smyslu definice v Solventnosti 2, nebo v obecném smyslu.

5 Metodika

Analýza proběhla na základě seznamu aktuárských činností v pojišťovnách připraveném ČSpA zmíněném výše. Činnosti byly uspořádány do matice, v níž označovaly jak řádky, tak sloupce. Jednotlivé prvky matice pak představují souběh činností na řádku a ve sloupci a obsahují popis potenciálu pro střet zájmů v případě tohoto souběhu. Postup, výsledky a použití analýzy jsou shrnuty v tomto doprovodném dokumentu.

Dokument a zejména matice nejsou a ani nemají ambici být absolutním výčtem střetů zájmů v oblasti aktuárských činností a není možné je aplikovat bez přihlídnutí k aktuální situaci v jednotlivých pojišťovnách. Zejména pak k celkovému nastavení systému řízení rizik a kontrolního systému, které mohou souběh i konfliktních činností bez větších obtíží umožnit. Dokument a matice spíše mapují náchylnosti k rozvoji střetů zájmů a dávají tak indikaci, jakým oblastem je potřeba věnovat pozornost. Zároveň však dokument a matice vyjadřují názor části odborné veřejnosti na existenci střetů zájmů mezi aktuárskými činnostmi a jako takové mohou posloužit v diskusích o řešení střetů zájmů v pojišťovnách, a to jak v interních diskusích, tak v diskusích například s akcionářem nebo s regulátorem.

Aktuárské činnosti jsou v matici rozděleny do 1. a 2. linie obrany. Toto rozdělení není absolutní. Zařazení činností do linií obrany závisí na účelu, zralosti aktivit a zralosti společnosti. Vodítkem pro zařazení může být perspektiva zainteresovaných stran (vedení, vlastníci, regulátor, trh, klienti atd.), zda potřebují nezávislý dohled nad aktivitami a řízením souvisejících rizik či nikoli. Jestliže ano, pak by měla být činnost zařazena do první linie obrany, v opačném případě je možné ji zařadit do druhé linie obrany. To, zda daná činnost patří do 1. nebo 2. linie obrany tak závisí na konkrétních podmínkách v konkrétní pojišťovně a může se v čase měnit. Tento aspekt je potřeba zohlednit při aplikaci matice v pojišťovně.

6 Střet zájmů – definice

Střetem zájmů se rozumí situace, kdy se aktuár podílí na výkonu činností, jejichž motivace (cíle) jsou vzájemně protichůdné, případně těžko slučitelné, a není zřejmé, která z motivací bude upřednostněna.

Střetem zájmů se rozumí situace, ve které aktuár vykonává činnosti, jejichž požadavky na jeho chování se více či méně zásadním způsobem rozcházejí, tzn. důsledky chování jsou aktuárovi ku prospěchu nebo naopak ke škodě, a není jasné, které požadavky budou upřednostněny a uspokojeny.

Střety zájmů v matici jsme zkoumali z perspektivy jednotlivce, který musí souběžně vykonávat obě dvě právě posuzované činnosti. Činnosti jsme interpretovali z pohledu vždy toho nejzodpovědnějšího úkolu, který zahrnují, tedy zhruba v pořadí – rozhodování o dalším postupu, rozhodování o finálním výsledku činnosti, provádění definovaných úkonů.

Vycházeli jsme z toho, že do každé činnosti v pojišťovně vstupují minimálně dvě motivace, a sice osobní motivace zaměstnance a motivace dané činností z pohledu pojišťovny. V ideálním případě se tyto dvě motivace podaří spojit v jednu prostřednictvím vhodného odměňovacího schématu. Tuto situaci jsme pro každou jednu činnost předpokládali. Naše posouzení střetů zájmů odpovídalo úvahám, zda a do jaké míry je možné v pojišťovně motivace souběžných činností sladit a jaké jsou možné následky v případě, že ke sladění nedojde. Při nesladění si může aktuár sám volit, čemu dá přednost.

6.1 Střety zájmů v aktuální legislativě

Sama legislativa Solventnosti II se explicitním výčtem střetů zájmů příliš nezabývá a spokojí se obvykle s opakovaným požadavkem na řádné řízení střetů zájmů. Například v COMMISSION DELEGATED REGULATION (EU) 2015/35

Zdůvodnění, bod 93: *Good governance is the basis for effective and sound management of insurance and reinsurance undertakings as well as a key element of the regulatory framework. The system of governance of an insurance and reinsurance undertaking should be based on an appropriate and transparent allocation of oversight and management responsibilities to provide for an effective decision making, to prevent conflicts of interest and to ensure effective management of the undertaking.*

Článek 258/5: *Insurance and reinsurance undertakings shall ensure that effective processes and procedures are in place to prevent conflicts of interest and that potential sources of conflicts of interest are identified and procedures are established in order to ensure that those involved in the implementation of the undertaking's strategies and policies understand where conflicts of interest could arise and how such conflicts are to be addressed.*

Článek 275/1 a): *The remuneration policy and remuneration practices shall be established, implemented and maintained in line with the undertaking's business and risk management strategy, its risk profile, objectives, risk management practices and the long-term interests and performance of the undertaking as a whole and shall incorporate measures aimed at avoiding conflicts of interest.*

V posledně zmíněné oblasti požaduje Solventnost II i určité konkrétní principy odměňování řešící střet zájmů, například aby variabilní složka odměny byla u osob zastávající klíčové funkce nezávislá na výkonu v oblastech podléhající jejich kontrole:

Článek 275/2 h): *The variable part of remuneration of the staff engaged in the [risk management, actuarial, compliance and internal audit] functions shall be independent from the performance of the operational units and areas that are submitted to their control.*

Jisté zcela konkrétní střety zájmů však přesto v legislativě jsou. Jde zejména o vyhlášku č. 434/2009 Sb., příloha č. 1, část I, odst. 9, připravenou již s přihlédnutím k tehdy připravované evropské SII legislativě, která vyjmenovává činnosti, jejichž výkon je navzájem neslučitelný, aby nedocházelo ke střetům zájmů:

- Provádění obchodní činnosti (přijímání pojistného, tržního nebo úvěrového rizika) nezávisle na
 - řízení rizik a provádění s tím související činnosti, včetně tvorby zajistných programů,
 - likvidaci pojistných událostí,
 - provádění kontroly údajů sjednaných pojištění nebo zajištění,
 - oceňování transakcí uzavřených na finančních trzích, vypořádávání obchodů sjednaných na finančních trzích a provádění kontroly údajů o obchodech sjednaných na finančních trzích.
- Oddělení odpovědnosti za řízení obchodních činností od zodpovědnosti za
 - řízení rizika pojistného, tržního, úvěrového a koncentrace,
 - vypořádání obchodů sjednaných na finančních trzích,
 - kontrolu údajů o obchodech sjednaných na finančních trzích.

V komentářích EIOPA k SII legislativě úrovně 3 se také objevují konkrétnější zmínky o možných konfliktech zájmů u aktuárské funkce. Konkrétně ve Final Report on Public Consultation No. 14/017 on Guidelines on system of governance (z 28. ledna 2015) v komentáři ke Guideline 46 EIOPA zmiňuje: „*One of the tasks of the actuarial function is the coordination of the calculation of technical provisions. This task, as defined in Solvency II, does not explicitly include the actual calculations of the technical provisions. Who should perform the calculation of the technical provisions is left to each undertaking to decide, provided that there is a clear allocation and appropriate segregation of responsibilities to ensure independent scrutiny and validation of the calculation. In cases where both calculation and validation of technical provisions is done by the actuarial function, the undertaking should have in place processes and procedures in order to avoid conflicts of interest and ensure appropriate independence. The degree of segregation of duties needs to be proportionate to the nature, scale and complexity of the risks inherent in the calculation of the technical provisions.*“

7 Matice

Matice obsahuje o střetech zájmů několik informací. Především jde o potenciál pro rozvoj střetu zájmů a jejich neblahých účinků. Dále každé políčko obsahuje stručnou informaci, jakým způsobem se může případný střet zájmů projevit a škodit a jakým způsobem je možné střet zájmů případně eliminovat i při souběhu činností. Nakonec jsou některé střety opatřeny poznámkou, která blíže specifikuje různé jejich další aspekty.

Matrice je připravena jako symetrická a v současné podobě tak nezachycuje jakoukoliv relativní důležitost posuzovaných činností z pohledu jejich vykonavatele. Zde je možnost pro další rozšíření analýzy v budoucnu.

7.1 Potenciál pro rozvoj střetu zájmů

Potenciál pro rozvoj střetu zájmů je, coby klíčová informace, zachycen barevným označením jednotlivých prvků matice. Barevné kódování užité v matici je následující:

- zelená – střet zájmů nehrozí, nevidíme potenciál pro střet zájmů;
- žlutá – může docházet k mírnému střetu zájmů;
- oranžová – může docházet k vážnému střetu zájmů;
- červená – vážný střet zájmů je prakticky jistý.

Mírným střetem zájmů míníme takový, jehož realizace společnost významně neohrožuje nebo lze očekávat, že bude včas odhalen. Vážným střetem zájmů naopak takový, jehož realizace může společnost ohrozit nebo je možné že k jeho realizaci bude docházet delší dobu.

7.2 Projevy střetu zájmů (K)

V každé buňce matice s identifikovaným potenciálem pro střet zájmů je uvedeno, k jakým hlavním neblahým projevům může střet zájmů vést. Během diskusí nad jednotlivými souběhy jsme došli k závěru, že hlavními projevy střetů zájmů jsou:

1. **1. a 2. linie:** V případech souběhů výkonných (1. linie) a kontrolních (2. linie) činností možnost upřednostňovat výkon před kontrolou a naopak. *Například jsem pověřen správou investic a investováním a zároveň mám metodicky stanovovat rámeček a způsob řízení tržního rizika. Mám tak možnost rámeček řízení tržního rizika upravit tak, aby se mi lépe vykonávala investiční činnost na úkor rizikové pozice společnosti v tržním riziku.*
2. **Skrývání chyby:** Možnost skrývat prostřednictvím jedné činnosti chyby v druhé činnosti. *Například provádím analýzu, na základě které se provede určitá akce. Pak zároveň sleduji, vysvětluji a reportuji výsledky této akce, a mám tak možnost podat upravený obraz svého podílu na výsledku akce. Typicky jde u aktuárů o konflikt mezi „čistým počítáním“ a rozhodováním o směřování na základě těchto výpočtů.*
3. **Řízení KPI:** Možnost jednou činností ovlivňovat KPI související s druhou činností. *Například zodpovídám za vývoj produktů a jejich profitabilitu a zároveň stanovuji škodní rezervy, které mohou profitabilitu značně ovlivnit. Je tak na mně, zda upřednostním „profitabilitu“ nebo „správnost rezerv“.*
4. **Řízení pracovní zátěže:** Možnost řídit rozhodováním v jedné činnosti svoji pracovní zátěž vyplývající z druhé činnosti. *Například se podílím na vývoji produktů, ale zároveň zodpovídám za jisté elementy systému správy smluv. V situaci, kdy je nový produkt obchodně velmi slibný, ale jeho implementace bude hodně pracná, stavím se proti produktu, abych „neměl moc práce“.*

7.3 Způsoby řešení střetu zájmů (O)

V některých buňkách matice s identifikovaným potenciálem pro střet zájmů se uvádí, jakým způsobem zřejmě nejlépe příslušný střet zájmů řešit. Jedním ze způsobů řešení je konfliktní činnosti **oddělit**. Nabízí se i další způsoby, jak se střetům zájmů i při souběhu potenciálně konfliktních činností vyhnout. Klíčové jsou v definici střetů zájmů momenty protichůdných motivací (požadavků na chování) a zřejmost důvodů, proč bylo konáno jistým způsobem.

Protichůdnost motivací lze v některých případech odstranit **úpravou KPI** tak, aby motivace k řádnému výkonu všech souběžných činností byly ve vzájemném souladu a zároveň v souladu s osobními motivacemi osob odpovědných nebo podílejících se na výkonu těchto činností. V řadě případů může toto sladění vyžadovat nebo určovat, že příslušný souběh může nastávat až na patřičné hierarchické úrovni v organizaci pojišťovny, kde je již možné přidělovat KPI s širším záběrem.

Druhá skutečnost, tedy zřejmost a transparentnost důvodů k určitému konání, může rovněž i v případě konfliktního souběhu několika činností střet zájmů odstranit. V tomto případě dochází k odstranění střetu zájmů prostřednictvím **prezentace a odsouhlasení nebo odmítnutí** výsledků jednotlivých souběžných činností **na** nějakém, nejméně tříčlenném, **výboru**. Výbor přitom nemusí být stálým orgánem společnosti, může jít o ad hoc uskupení pro daný účel. Jde o předejití situace, kdy by aktuár rozhodoval sám v oblastech v nichž je vystaven střetu zájmů. Prezentace a odsouhlasení výsledků by mělo transparentně vysvětlit, jakým způsobem se k výsledkům činnosti došlo a vyloučit nežádoucí interferenci konfliktních motivací. Z toho vyplývá, že dotýčný výbor nemůže fungovat pouze formálně, jeho osazenstvo musí být schopno prezentované skutečnosti kriticky posoudit a rozhodnout o přijatelnosti (odsouhlasení) nebo nepřijatelnosti (odmítnutí) posuzovaných výsledků.

V některých případech mírných střetů zájmů může jako opatření postačit, když si aktuár daný střet zájmů uvědomí a existence tohoto střetu zájmů bude známa všem uživatelům aktuárových výstupů (v matici označeno jako **vědomí**).

7.4 Poznámka (P)

Pro některé identifikované střety zájmů v matici dále uvádíme bližší vysvětlení, v čem střet zájmů spočívá, co obnáší a jaké má případně důsledky. Mohou se objevit i další podrobnosti, pokud jsme je pro konkrétní souběh činností považovali za důležité. Poznámky a komentáře vztahující se průřezově ke všem souběhům určité činnosti (tzn. jsou společné pro celý sloupec a řádek dané činnosti) jsou uvedeny v další části tohoto dokumentu.

8 Specifické poznámky

První a druhá linie obrany – V případě řady činností v druhé linii obrany se jedná o přípravné práce pro řízení rizik v první linii a měly by proto být odděleny, následná exekutiva (1. Linie obrany) pak ještě může odhalit pochybení. Při případném souběhu činností mezi první a druhou linií je potřeba zajistit, aby KPI osob souběhům vystaveným nezávisela na hospodářském výsledku a ošetřit možnost vzájemné závaznosti vzájemně se kontrolujících zaměstnanců. K souběhům činností z první a druhé linie by raději nemělo vůbec docházet, proto je volba opatření činností oddělit implicitní a speciálně ji v jednotlivých buňkách neuvádíme, pokud ji není třeba zdůraznit.

Risk management\Správa rizikového profilu\Sledování\Analýzy rizikové situace; Sledování ekonomické bilance; Návrhy způsobů snížení rizikové expozice – ke střetu zájmů dochází, pokud jeden člověk a nikoliv CEO rozhoduje o těchto věcech a zároveň je zodpovědný za výkon jakýchkoliv prvoliniových činností. Netýká se souběžného působení ve výborech, které se těmito otázkami zabývají a slouží k řešení těchto konfliktů.

Risk management\Validace interního modelu\Kompletní posouzení kvality interního modelu. – zásadní je zde oddělení vývoje modelu a jeho validace. Pokud se vývoj modelů koncentruje do druhé linie obrany, pak považujeme za zcela přijatelné, aby byli do validací zapojeni pojištní matematici z první linie obrany.

Řízení operačních rizik – V případě souběhu odpovědnosti za druholiniové řízení operačních rizik a výkonných činností nastává problém se střetem zájmů zejména v případech, kdy má být dotýčným kontrolováno řízení operačních rizik v oblasti, v níž je zodpovědný i za výkon. V případě jiných souběhů je problém spíše kulturního rázu, protože vytváření různých nepřehledných konstrukcí vede k menší funkčnosti ŘKS a horší celkové kultuře řízení ve společnosti. Na druhou stranu není úplně běžné, že by různí lidé odpovídali za kontrolu řízení operačních rizik v různých oblastech a zároveň odpovídali za výkon v jiných oblastech. Spíše lze předpokládat situaci, kdy manažer operačních rizik má odpovědnost i za nějakou výkonnou činnost. V tomto smyslu je vyplněna i matice, která v každé buňce označující souběh řízení operačního rizika a odpovědnosti za výkon nějakých činností předpokládá právě nebezpečný souběh a hodnotí jeho závažnost.

Operační rizika mohou být v tradičních aktuárských oblastech výrazná a jejich řízení nesnadné, proto je zesílené riziko konfliktu v důsledku optimalizace pracovní zátěže.