Komisja Nadzoru Finansowego

Rekomendacja B-SKOK

dotycząca dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych

Warszawa, czerwiec 2015 r.

Wstęp

Niniejszy dokument wydany został na podstawie art. 62 ust. 2 ustawy z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (tekst jednolity: Dz. U z 2013 r., poz. 1450 z późn. zm.; dalej: ustawa o skok) i stanowi zbiór dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych (dalej: kasy). Ład korporacyjny rozumiany jest tu nie tylko jako zbiór zasad określających wewnętrzne relacje pomiędzy członkami kas a jej organami, lecz szerzej – także jako zestaw podstawowych reguł dotyczących organizacji kasy i funkcjonujących w niej procesów oraz zasad zarządzania, jak również relacji pomiędzy kasą a podmiotami zewnętrznymi świadczącymi usługi na jej rzecz.

Postanowienia Rekomendacji mają na celu wprowadzenie i ujednolicenie minimalnych standardów ostrożnego i stabilnego zarządzania kasami w zakresie ładu korporacyjnego, a przez to ograniczenie występującego w działalności kas ryzyka operacyjnego związanego z niedoskonałością lub brakiem zasad działania, praktyk, systemów i regulacji wewnętrznych. Rekomendacja odnosi się do zasad ładu korporacyjnego najistotniejszych z punktu widzenia celu nadzoru sprawowanego nad kasami, jakim jest zapewnienie stabilności finansowej kas, prawidłowości prowadzonej przez kasy działalności finansowej, bezpieczeństwa środków pieniężnych gromadzonych w kasach oraz zgodności działalności kas z przepisami ustawy o skok. Cele te wyznaczają zatem zakres Rekomendacji, który m. in. z tych względów nie pokrywa się z zakresem *Kodeksu dobrych praktyk i zasad działania spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych* przyjętego uchwałą Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Kasy Krajowej z dnia 22.06.2012 r. Tym niemniej Rekomendacja w wielu obszarach potwierdza i wzmacnia postanowienia wspomnianego Kodeksu. Dotyczy to w szczególności kwestii samopomocowego i spółdzielczego charakteru działalności kasy, relacji z członkami i wzmacniania łączącej ich więzi.

Rekomendacja uwzględnia ponadto fakt, iż opracowania i zalecenia w zakresie ładu korporacyjnego wydane zostały również przez Światową Radę Unii Kredytowych (WOCCU). Należy przy tym mieć na względzie, że opracowania i zalecenia WOCCU adresowane są ogólnie do unii kredytowych działających w świecie, w różnych systemach prawnych i przez to nie uwzględniają szeregu odmienności wynikających z regulacji prawa polskiego czy chociażby z faktu poddania kas w Polsce nadzorowi finansowemu. Dotyczy to przykładowo zagadnienia organów kasy czy zasad zarządzania kasą. Regulacje WOCCU w tym zakresie odnoszą się w dużej mierze do rozwiązań przyjętych w systemie anglosaskim, gdzie nie ma podziału na zarząd i radę nadzorczą, a kompetencje tych organów rozdzielone są pomiędzy organ odpowiedzialny za organizację, nadzór i niektóre aspekty zarządzania (*board of directors)* i organ odpowiedzialny za bieżące kierowanie działalnością unii kredytowej (*general manager*). Z tych względów nie wszystkie zalecenia WOCCU nadają się do bezpośredniego zastosowania wobec polskich kas. Tym niemniej, w zakresie, w jakim mają one takie zastosowanie, Rekomendacja nie pozostaje z nimi w sprzeczności. Co więcej, w wielu obszarach zalecenia WOCCU mogą stanowić dobre uzupełnienie Rekomendacji czy

nawet przepisów ustawy o skok. Dotyczy to w szczególności określenia pożądanych wymogów kwalifikacyjnych dla członków organów czy zasad zarządzania konfliktem interesów.

Należy ponadto podkreślić, że szereg rozwiązań ogólnych z zakresu ładu korporacyjnego dla wszystkich instytucji objętych nadzorem Komisji Nadzoru Finansowego, w tym także dla kas, został zarekomendowany także w przyjętych przez Komisję *Zasadach Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*. Niniejsza rekomendacja ma charakter szczególny w stosunku do tych zasad i w przypadku ewentualnych rozbieżności powinna mieć pierwszeństwo w zastosowaniu.

Zakres stosowania rekomendacji oraz rola Kasy Krajowej

Rekomendacja ma na celu usystematyzowanie i wprowadzenie ogólnych, najistotniejszych z punktu widzenia Komisji Nadzoru Finansowego, wytycznych w zakresie ładu korporacyjnego w kasach. Celem niniejszej Rekomendacji nie jest natomiast wskazywanie konkretnych, adekwatnych dla wszystkich kas rozwiązań w tym zakresie. Innymi słowy Rekomendacja i jej poszczególne postanowienia nie mogą być stosowane przez kasy wprost, a zasady nią określone wymagają wprowadzenia do statutu i regulacji wewnętrznych kas, a przede wszystkim do praktyki ich działalności. Podstawową generalną zasadą wdrażania i stosowania zaleceń wynikających z Rekomendacji powinna być zasada proporcjonalności. W myśl tej zasady przyjmowane rozwiązania w zakresie ładu korporacyjnego powinny być odpowiednie, proporcjonalne do rozmiarów i specyfiki działalności danej kasy (w szczególności z uwzględnieniem członków kasy i łączącej ich więzi) oraz racjonalne z punktu widzenia rzeczywistych potrzeb i rachunku ekonomicznego. Kasa, wprowadzając określone rozwiązania organizacyjne, regulacyjne czy praktyczne, powinna wykazać ich proporcjonalność, racjonalność i zasadność, zgodnie z regułą „zastosuj się lub wyjaśnij" (*comply or explain*).

Uwzględniając zadania Kasy Krajowej określone w art. 44 ust. 2 ustawy o skok, Komisja Nadzoru Finansowego oczekuje, że Kasa Krajowa weźmie aktywny udział w procesie wdrożenia postanowień niniejszej Rekomendacji, przyczyniając się w ten sposób do jak najsprawniejszego przeprowadzenia tego procesu oraz do ograniczenia obciążeń organizacyjnych dla kas z tym związanych. Udział Kasy Krajowej polegać może w szczególności na wsparciu kas w opracowywaniu wymaganych Rekomendacją regulacji wewnętrznych czy dopasowywaniu organizacji, w tym systemów i funkcji wewnętrznych do rozmiarów i specyfiki działalności kas, co ma istotne znaczenie zwłaszcza dla kas małych, zrzeszających relatywnie małą liczbę członków i zatrudniających niewielu pracowników.

Kluczowe postanowienia Rekomendacji

Rekomendacja oparta jest na obserwacjach i doświadczeniach związanych z prowadzonymi działaniami nadzorczymi wobec kas, w tym w szczególności ustaleniami kontroli nadzorczych przeprowadzonych w kasach, oceną rozwiązań statutowych kas i działaniami analitycznymi. Rekomendacja obejmuje następujące obszary:

1) organizacja i struktura organizacyjna kasy,
2) organy kasy,
3) członkostwo w kasie i więź,
4) outsourcing działalności,
5) kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne.

Obszary te zostały uznane za priorytetowe do uregulowania w formie Rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego, ze względu na ryzyko, jakie powstaje w działalności kas w związku ze stwierdzonymi w toku działań nadzorczych nieprawidłowościami i zagrożeniami w tych obszarach.

Zagadnienie organizacji kas ma charakter bardzo niejednolity, co związane jest z dużym zróżnicowaniem kas pod względem ich wielkości, ilości zrzeszonych członków, stopnia skomplikowania działalności i związanych z nią procesów wewnętrznych. Istnieją kasy, których działalność w całości prowadzona jest w jednej placówce przez zaledwie kilka zatrudnionych w nich osób, jak i dysponujące ponad 100, a nawet 200 etatami i kilkuset placówkami na terenie całego kraju. Z tych względów nie sposób wskazać jednakowych dla wszystkich kas wymogów organizacyjnych wskazujących na konieczność np. wydzielenia w strukturze organizacyjnej określonych komórek czy bezwzględnego rozdzielenia określonych funkcji lub procesów wewnętrznych. Tym niemniej doświadczenia nadzorcze pozwalają wskazać na następujące najistotniejsze aspekty organizacji kas wymagające uregulowania:

- kompleksowość organizacji kasy, tak by służyła ona realizacji celów kasy i uwzględniała najważniejsze elementy, takie jak: struktura organizacyjna, sposób zarządzania i sprawowania kontroli, sprawozdawczość wewnętrzną, przepływ informacji i obieg dokumentów, określenie celów działalności i sposobu ich realizacji,
- sformalizowanie organizacji w pisemnych regulacjach wewnętrznych,
- określenie struktury organizacyjnej, kompetencji i zadań organów oraz poszczególnych komórek organizacyjnych funkcjonujących w kasie.

Pomimo uregulowania kwestii organów kasy i ich kompetencji w przepisach prawa, Rekomendacja poświęca temu obszarowi wiele miejsca, precyzując zasady realizowania mandatu przez organy oraz ich członków, podkreślając zwłaszcza odpowiedzialność, jaka na nich ciąży. W szczególności Rekomendacja wskazuje na:

- bezpośrednią odpowiedzialność zarządu kasy za całość procesów zarządczych,
- indywidualną odpowiedzialność członków zarządu i rady nadzorczej za funkcjonowanie organów, w skład których wchodzą,

- wsparcie dla jakości zarządzania w kasach poprzez aktywizację członków kas i organów, w których biorą oni udział, urealnianie łączącej ich więzi i wzmacnianie mechanizmów kontroli właścicielskiej,
- konieczność przejrzystości działania organów i unikania konfliktów interesów, w tym w wyniku powiązań personalnych (rodzinnych) między członkami organów.

Jednym z podstawowych, wymagających uregulowania problemów w systemie skok, jest postępujące odejście kas od samopomocowego – członkowskiego charakteru oraz osłabienie, a w niektórych przypadkach wręcz rozpad świadomości i więzi członkowskiej. Stan ten jest jedną z głównych przyczyn wysokiego poziomu ryzyka kredytowego w systemie skok oraz jego niedokapitalizowania. Odwrócenie tego stanu będzie procesem długim i żmudnym, wymagającym z jednej strony zaangażowania całego środowiska, a z drugiej – konkretnych i zdecydowanych działań organów kas. Rekomendacja wskazuje w tym zakresie na następujące kwestie:

- potrzebę istnienia pomiędzy członkami kasy więzi o charakterze realnym, a nie wyłącznie formalnych powiązań zawodowych lub organizacyjnych wskazanych w ustawie o skok,
- odpowiedzialność organów kasy za kreowanie i kultywowanie więzi oraz aktywizację członków i weryfikację spełniania wymogu więzi,
- potrzebę podkreślenia obowiązków członków w zakresie podtrzymywania więzi, w szczególności poprzez aktywny udział w walnym zgromadzeniu albo zebraniach grup członkowskich i w kontroli funkcjonowania kasy i jej organów oraz respektowanie podstawowych norm i wartości zwianych z działalnością kasy, jakimi są samopomoc, lojalność wobec pozostałych członków i terminowe regulowanie należności wobec kasy.

Rekomendacja zawiera też szerokie odniesienie się do outsourcingu działalności kasy, tj. do powierzenia przez kasę podmiotowi zewnętrznemu (przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu) pośrednictwa w zawieraniu i zmianie umów o wykonywanie usług finansowych lub wykonywania czynności faktycznych związanych z tymi usługami. Obszar ten budził szczególnie istotne zastrzeżenia ujawnione tak w toku kontroli nadzorczych, jak i nadzoru analitycznego. Przyjmowany przez kasy model outsourcingu najczęściej wiązał się z wydzieleniem zorganizowanej części przedsiębiorstwa w postaci zespołu składników materialnych (budynki, urządzenia, sprzęt biurowy itp.) i niematerialnych, w tym znaku towarowego oraz zobowiązań (ze stosunku pracy, z tytułu najmu pomieszczeń itp.) służących prowadzeniu przez kasę działalności operacyjnej (dział sprzedaży, obsługa kasowa itp.), a następnie wniesienia tak wydzielonego majątku do spółki w zamian za udziały tej spółki. Kasy zawierały jednocześnie ze spółkami umowy dotyczące świadczenia na rzecz kas usług w zakresie wykonywanym dotąd przez zbyte części przedsiębiorstwa. Umowy te często były dla kas bardzo niekorzystne. W wyniku takich transakcji kasy wyzbywały się aktywów służących prowadzeniu ich działalności operacyjnej i uzależniały się w tym zakresie od usług spółki, często nie posiadając przy tym zdolności finansowej do odtworzenia tych aktywów. Działanie takie należy ocenić jako generujące po stronie kas wysokie ryzyko operacyjne.

Rekomendacja odpowiada w szczególności na następujące zidentyfikowane w związku z omawianym zjawiskiem nieprawidłowości i zagrożenia:

- nieprzestrzeganie przepisów ustawy o skok zakazujących outsourcingu zarządzania kasą, a w szczególności zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności kasy, w tym zarządzania aktywami i pasywami, dokonywania oceny zdolności kredytowej i analizy ryzyka kredytowego oraz kontroli wewnętrznej,
- ograniczenie wpływu kasy na sieć dystrybucji i kształtowanie oferty usługowej,
- marginalizacja roli zarządu w kluczowych sprawach (zarządzanie aktywami i pasywami, kosztami działalności oraz ofertą),
- brak regulacji wewnętrznych określających zasady współpracy z usługodawcami zewnętrznymi i ich transparentnego doboru, jak również zapewniających zarządzanie relacjami z tymi usługodawcami zewnętrznymi, w tym rozwiązywanie kwestii (unikanie) powiązań z osobami z kierownictwa kasy,
- brak powiązania decyzji o outsourcingu z oceną ryzyka i rachunkiem ekonomicznym.

Z perspektywy postrzegania kasy jako nadzorowanej instytucji finansowej, działającej poprzez obciążanie ryzykiem środków powierzonych jej pod tytułem zwrotnym, istotnym obserwowanym przez nadzór problemem jest brak odpowiedniego ujęcia i zorganizowania kluczowych dla zarządzania tego typu instytucjami systemów i funkcji wewnętrznych, takich jak: zarządzanie ryzykiem, kontrola wewnętrzna i zapewnienie zgodności działalności i procesów (*compliance*), planowanie finansowe, informacja zarządcza. Rekomendacja wskazuje na potrzebę uwzględnienia tych kwestii w organizacji kasy, nie przesądzając jednak o formie, w jakiej powinno to zostać uczynione. Forma taka powinna zostać dostosowana do rzeczywistych potrzeb i możliwości kasy wynikających z jej rozmiaru i specyfiki, w tym stopnia skomplikowania działalności.

Komisja Nadzoru Finansowego oczekuje, że Rekomendacja dotycząca dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, stanowiąca załącznik do uchwały Nr …./2015 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 23 czerwca 2015 r. (Dz. Urz. KNF poz. ….), zostanie wprowadzona nie później niż do dnia 31.03.2016 r.

Spis rekomendacji

Organizacja i struktura organizacyjna kasy

Rekomendacja 1
Kasa powinna być odpowiednio zorganizowana, tj. działać według sformalizowanych i jasno sformułowanych reguł. Organizacja kasy powinna obejmować w szczególności strukturę organizacyjną, zasady zarządzania i sprawowania kontroli, systemy sprawozdawczości wewnętrznej, przepływu informacji i obiegu dokumentów, określenie celów działalności i sposób ich realizacji.

Rekomendacja 2
Struktura organizacyjna kasy, rozumiana jako układ i relacje organów i komórek organizacyjnych oraz wchodzących w ich skład stanowisk, jest podstawowym elementem organizacji kasy. Powinna ona być zhierarchizowana, kompletna, przejrzysta i jednoznaczna oraz adekwatna do rozmiarów i specyfiki działalności kasy.

Organy kasy

Rekomendacja 3
Organy kasy działają na podstawie i w granicach przepisów prawa i statutu oraz innych pisemnych regulacji wewnętrznych (regulaminów), w sposób udokumentowany oraz transparentny i zrozumiały dla członków kasy, którzy w granicach określonych przepisami prawa mają prawo kontrolować działanie organów i rozliczać członków organów z realizacji powierzonych im funkcji.

Rekomendacja 4
Walne zgromadzenie albo zebranie przedstawicieli i zebrania grup członkowskich odpowiedzialne są w szczególności za właściwy dobór członków rady nadzorczej pod względem spełniana przez nich wymogów określonych przepisami prawa i posiadania odpowiednich kwalifikacji do pełnienia funkcji, jak również za rozliczanie członków rady nadzorczej z ich działalności. Zebrania grup członkowskich odpowiedzialne są także w szczególności za:
1) właściwy dobór przedstawicieli na zebranie przedstawicieli,
2) określenie sposobu realizacji przez przedstawiciela jego mandatu,
3) okresowe rozliczanie przedstawicieli oraz zarządu i rady nadzorczej z ich działalności.

Rekomendacja 5
Rada nadzorcza powinna realizować swoje zadania w sposób aktywny, poprzez regularne odbywanie posiedzeń. Niezależnie od odpowiedzialności rady nadzorczej, jako organu, za sprawowanie kontroli i nadzoru nad działalnością kasy oraz niezależnie od ewentualnego

wprowadzenia wewnętrznego podziału kompetencji pomiędzy członków rady nadzorczej, ponoszą oni odpowiedzialność za funkcjonowanie rady nadzorczej oraz za właściwe i aktywne realizowanie jej zadań.

Rekomendacja 6
Rada nadzorcza odpowiedzialna jest w szczególności za właściwy dobór członków zarządu pod względem dawania przez nich rękojmi ostrożnego i stabilnego zarządzania kasą, posiadania przez nich odpowiednich kwalifikacji do pełnienia funkcji oraz spełniania innych wymogów określonych przepisami prawa, jak również za bieżące rozliczanie członków zarządu z ich działalności, w szczególności poprzez analizę i krytyczną ocenę decyzji zarządczych i ich realizacji.

Rekomendacja 7
Zarząd kasy odpowiedzialny jest za całość procesów zarządczych w kasie, tj. za świadome podejmowanie i realizację decyzji mających za przedmiot rozstrzyganie spraw istotnych dla funkcjonowania kasy, dokonywanie wyboru celów, sposobów i środków działania, w tym za organizację kasy i jej działalności, kierowanie jej bieżącą działalnością, planowanie oraz kontrolę osiąganych efektów.

Członkostwo w kasie i więź

Rekomendacja 8
Działalność kasy powinna być oparta na zasadzie samopomocy i świadomym, dobrowolnym zrzeszeniu się członków połączonych (zespolonych ze sobą) realną więzią, które to zrzeszenie w interesie tych członków i wyłącznie na ich rzecz prowadzi działalność mającą na celu w pierwszej kolejności zaspokajanie ich zapotrzebowania na podstawowe usługi finansowe.

Outsourcing

Rekomendacja 9
Powierzenie przez kasę podmiotowi zewnętrznemu (przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu) pośrednictwa w zawieraniu i zmianie umów o wykonywanie usług finansowych lub wykonywania czynności faktycznych związanych z tymi usługami (outsourcing działalności), w tym poprzez wydzielenie zorganizowanej części przedsiębiorstwa kasy, powinno być uzasadnione rzeczywistymi potrzebami organizacyjnymi związanymi z realizacją celów kasy, interesem członków kasy oraz rachunkiem ekonomicznym. Przy outsourcingu działalności niezbędne jest zapewnienie:
1) przestrzegania ograniczeń wynikających z przepisów prawa, zwłaszcza dotyczących zakazu outsourcingu zarządzania kasą, a w szczególności zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności kasy, w tym zarządzania aktywami

i pasywami, dokonywania oceny zdolności kredytowej i analizy ryzyka kredytowego oraz kontroli wewnętrznej,
2) pełnego wpływu zarządu na działalność operacyjną kasy,
3) uwzględnienia specyfiki i zasadniczych celów kasy oraz związanego z outsourcingiem ryzyka,
4) zachowania przez kasę kontroli nad jakością usług i bezpieczeństwem danych,
5) transparentności i niezależności doboru usługodawców, w tym unikania powiązań pomiędzy członkami organów kasy a podmiotami, którym powierzana jest działalność.

Kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne

Rekomendacja 10
Kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne powinny być opisane w regulacjach wewnętrznych kasy przyjętych przez zarząd i zatwierdzonych przez radę nadzorczą

Rekomendacja 11
Kasa powinna posiadać odpowiednią do rozmiarów i specyfiki działalności oraz skuteczną kontrolę wewnętrzną, mającą na celu ograniczanie ryzyka związanego z działalnością kasy poprzez zapewnienie:
1) prawidłowości procedur administracyjnych i księgowych, a także sprawozdawczości finansowej oraz wiarygodnego raportowania wewnętrznego i zewnętrznego,
2) zgodności działania z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi, standardami rynkowymi oraz z uwzględnieniem rekomendacji nadzorczych.

Rekomendacja 12
Kasa powinna identyfikować rodzaje ryzyka występującego w jej działalności i posiadać adekwatne do rozmiarów i specyfiki tej działalności pisemne polityki zarządzania tym ryzykiem.

Rekomendacja 13
Działalność usługowa kasy powinna być prowadzona na podstawie przyjętych przez zarząd kasy, krótko- i średnioterminowych, pisemnych planów finansowych obejmujących co najmniej planowane: przychody i koszty, nakłady inwestycyjne, zapotrzebowanie na kapitał, rachunek wyników i bilans.

Rekomendacja 14
Kasa powinna posiadać system informacji zarządczej, opierający się na systematycznym raportowaniu, dostarczającym informacji umożliwiających podejmowanie decyzji przez organy kasy w zakresie ich kompetencji.

I. Organizacja i struktura organizacyjna kasy

Rekomendacja 1

Kasa powinna być odpowiednio zorganizowana, tj. działać według sformalizowanych i jasno sformułowanych reguł. Organizacja kasy powinna obejmować w szczególności strukturę organizacyjną, zasady zarządzania i sprawowania kontroli, systemy sprawozdawczości wewnętrznej, przepływu informacji i obiegu dokumentów, określenie celów działalności i sposób ich realizacji.

1.1. Organizacja kasy powinna wspierać spółdzielczy i samopomocowy charakter kasy oraz służyć przede wszystkim prawidłowej, bezpiecznej dla gromadzonych w kasie środków, realizacji jej zasadniczych celów, jakimi jest dostarczanie członkom kasy podstawowych usług finansowych, wskazanych w art. 3 ustawy o skok.

1.2. Organizacja kasy powinna zapewniać rozwiązania aktywizujące członków i wzmacniające łączącą ich więź, a w szczególności zachęcające członków kasy do udziału w organach stanowiących kasy (walnym zgromadzeniu, zebraniu przedstawicieli, zebraniach grup członkowskich) i ułatwiające taki udział.

1.3. Organizacja kasy, w tym w szczególności jej struktura organizacyjna, powinna być przejrzysta, zrozumiała i niesprzeczna wewnętrznie oraz dostosowana do rozmiarów i specyfiki działalności kasy, w tym uwzględniać liczbę członków kasy oraz charakter i natężenie łączącej ich więzi.

1.4. Organizacja kasy powinna być wyczerpująco uregulowana w statucie kasy oraz innych pisemnych regulacjach wewnętrznych, takich jak regulaminy, procedury, instrukcje. Statut kasy powinien określać rodzaje regulacji wewnętrznych oraz zasady i tryb ich wydawania.

1.5. Za zaprojektowanie, wdrożenie i właściwe funkcjonowanie organizacji kasy odpowiedzialny jest jej zarząd.

1.6. Przygotowana przez zarząd koncepcja organizacji Kasy powinna podlegać zatwierdzeniu przez właściwy organ stanowiący (walne zgromadzenie albo zebranie przedstawicieli) lub radę nadzorczą – stosownie do kompetencji tych organów ustalonych w przepisach prawa lub statucie kasy.

Rekomendacja 2

Struktura organizacyjna kasy, rozumiana jako układ i relacje organów i komórek organizacyjnych oraz wchodzących w ich skład stanowisk, jest podstawowym elementem organizacji kasy. Powinna ona być zhierarchizowana, kompletna, przejrzysta i jednoznaczna oraz adekwatna do rozmiarów i specyfiki działalności kasy.

2.1. Struktura organizacyjna kasy powinna uwzględniać wszystkie funkcjonujące w kasie komórki organizacyjne i stanowiska kierownicze oraz kluczowe systemy i funkcje. Komórki organizacyjne i stanowiska kierownicze w kasie powinny zostać zdefiniowane i zidentyfikowane.

2.2. Struktura organizacyjna powinna zapewniać podział zadań, uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy komórki organizacyjne i stanowiska w sposób:

1) zhierarchizowany – poprzez ustalenie hierarchii stanowisk, zasad podległości służbowej oraz zależności i ścieżek decyzyjnych, a także przepływu informacji i obiegu dokumentów; w szczególności należy unikać rozwiązań, w których ta sama komórka organizacyjna lub to samo stanowisko podlegają różnym stanowiskom kierowniczym;

2) zupełny (kompletny) – poprzez uwzględnienie wszystkich obszarów działalności kasy, tj. nie tylko tych związanych z bezpośrednią obsługą członków, lecz także w szczególności obszarów wsparcia, planowania, kontroli, zarządzania czy bezpieczeństwa;

3) przejrzysty i jednoznaczny – tak by nie zachodziły wątpliwości co do zakresu zadań, uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk, a zwłaszcza, by nie dochodziło do dublowania lub konfliktu tych zadań, uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, jak również, by nie dochodziło do konfliktów interesów, wynikających w szczególności z powiązań personalnych lub relacji rodzinnych.

4) adekwatny do rozmiarów i specyfiki działalności kasy – poprzez uwzględnienie:

- zakresu działalności kasy, w tym rodzajów wykonywanych usług i liczby obsługiwanych członków,

- rzeczywistych potrzeb związanych z zapewnieniem obsługi członków, zasadności ponoszonych w związku z tym kosztów oraz ryzyka związanego z przyjętym modelem obsługi członków.

2.3. Podstawowa struktura organizacyjna powinna zostać opisana w statucie kasy. Szczegółowe rozwiązania powinny być zwarte w pisemnych regulacjach wewnętrznych takich jak: regulamin organizacyjny kasy, regulaminy komórek organizacyjnych, opisy stanowisk, karty zadań itp.

2.4. Realizowana przez kasę polityka kadrowa powinna uwzględniać zasady unikania powiązań personalnych lub relacji rodzinnych pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami i członkami organów kasy, które mogłyby prowadzić do konfliktów

interesów lub powodować wzrost ryzyka operacyjnego, w szczególności poprzez osłabienie mechanizmów kontrolnych lub poprawnej oceny rezultatów pracy.

II. Organy kasy

Rekomendacja 3

Organy kasy działają na podstawie i w granicach przepisów prawa i statutu oraz innych pisemnych regulacji wewnętrznych (regulaminów), w sposób udokumentowany oraz transparentny i zrozumiały dla członków kasy, którzy w granicach określonych przepisami prawa mają prawo kontrolować działanie organów i rozliczać członków organów z realizacji powierzonych im funkcji.

3.1. Statut kasy powinien wskazywać działające w kasie organy ich skład i kompetencje oraz zasady i tryb powoływania i odwoływania ich członków. Kompetencje organów powinny zostać określone w statucie w sposób zgodny z przepisami prawa, zupełny i rozłączny.

3.2. Zasady i tryb wykonywania zadań przez organy i ich członków powinny być, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów, określone w statucie lub w innych pisemnych regulacjach wewnętrznych (regulaminach).

3.3. Tworzenie w kasie organów innych niż organy wymagane przez przepisy prawa, tj. zarząd, rada nadzorcza, komisja kredytowa oraz walne zgromadzenie albo zebranie przedstawicieli i zebrania grup członkowskich, powinno być uzasadnione rzeczywistymi, obiektywnymi potrzebami organizacyjnymi i rachunkiem ekonomicznym. Kompetencje innych organów nie mogą kolidować z kompetencjami organów wymaganych przez przepisy prawa.

3.4. Działalność organów powinna być udokumentowana, w szczególności poprzez protokółowanie posiedzeń organów, w tym przebiegu dyskusji, ustaleń podejmowanych decyzji lub uchwał.

3.5. Protokół z posiedzenia organu lub inny akt dokumentujący podejmowane przez organ czynności powinien być sporządzony w formie pisemnej lub równoważnej z formą pisemną i uwierzytelniony przez członków organu biorących udział w czynności, a w przypadku organów stanowiących – przynajmniej przez przewodniczącego organu oraz inne osoby wskazane w statucie. Członkom organu należy zapewnić możliwość wglądu i zgłoszenia uwag lub zdania odrębnego do protokołu lub innego aktu dokumentującego czynność organu przed ich uwierzytelnieniem. Uwagi nieuwzględnione oraz zdania odrębne powinny zostać odnotowane wraz ze wskazaniem powodów nieuwzględnienia.

3.6. Członkom kasy należy regularnie, nie rzadziej niż raz na miesiąc, udostępniać w sposób przyjęty w danej kasie, informację o działaniach organów kasy. Zarząd i rada nadzorcza obowiązane są udzielać członkom kasy niezbędnych wyjaśnień co do działalności kasy i jej organów. Z uwzględnieniem przepisów o informacjach prawnie chronionych, w tym o tajemnicy zawodowej, członkom kasy powinien być zapewniony nieskrępowany dostęp do dokumentacji działalności organów kasy.

3.7. Członkowie organów wybieralnych powinni działać wyłącznie w interesie kasy, reprezentując wyłącznie jej członków. Powinni oni cechować się odpowiednimi do pełnienia powierzonych im funkcji kwalifikacjami oraz niezależnością i samodzielnością osądu. W tym celu w szczególności należy w miarę możliwości unikać występowania pomiędzy członkami tych organów powiązań personalnych, w tym wynikających z relacji rodzinnych, służbowych, zawodowych lub biznesowych.

3.8. Kadencja członków organów wybieralnych nie powinna być nazbyt długa lecz ustalona na racjonalnym poziomie, tak aby sprzyjać możliwości efektywnego stosowania przez członków kasy mechanizmów kontroli właścicielskiej, polegających na okresowej ocenie działalności członków tych organów, połączonej z koniecznością (związaną z upływem kadencji) rozważenia przez uprawniony organ zmiany członka organu.

<u>Rekomendacja 4</u>

Walne zgromadzenie albo zebranie przedstawicieli i zebrania grup członkowskich odpowiedzialne są w szczególności za właściwy dobór członków rady nadzorczej pod względem spełniana przez nich wymogów określonych przepisami prawa i posiadania odpowiednich kwalifikacji do pełnienia funkcji, jak również za rozliczanie członków rady nadzorczej z ich działalności. Zebrania grup członkowskich odpowiedzialne są także w szczególności za:

1) właściwy dobór przedstawicieli na zebranie przedstawicieli,

2) określenie sposobu realizacji przez przedstawiciela jego mandatu,

3) okresowe rozliczanie przedstawicieli oraz zarządu i rady nadzorczej z ich działalności.

4.1. W kasach, w których walne zgromadzenie zostało zastąpione przez zebranie przedstawicieli:

1) liczba i rozmieszczenie grup członkowskich oraz podział członków pomiędzy grupy powinny być dostosowane do liczby członków i miejsca ich zamieszkania oraz umożliwiać członkom aktywny udział w zebraniach;

2) proporcje liczb przedstawicieli wybieranych przez grupy członkowskie powinny odnosić się do liczby członków wchodzących w skład poszczególnych grup i być jednakowe dla wszystkich grup członkowskich.

Rekomendacja 5

Rada nadzorcza powinna realizować swoje zadania w sposób aktywny, poprzez regularne odbywanie posiedzeń. Niezależnie od odpowiedzialności rady nadzorczej, jako organu, za sprawowanie kontroli i nadzoru nad działalnością kasy oraz niezależnie od ewentualnego wprowadzenia wewnętrznego podziału kompetencji pomiędzy członków rady nadzorczej, ponoszą oni odpowiedzialność za funkcjonowanie rady nadzorczej oraz za właściwe i aktywne realizowanie jej zadań.

Rekomendacja 6

Rada nadzorcza odpowiedzialna jest w szczególności za właściwy dobór członków zarządu pod względem dawania przez nich rękojmi ostrożnego i stabilnego zarządzania kasą, posiadania przez nich odpowiednich kwalifikacji do pełnienia funkcji oraz spełniania innych wymogów określonych przepisami prawa, jak również za bieżące rozliczanie członków zarządu z ich działalności, w szczególności poprzez analizę i krytyczną ocenę decyzji zarządczych i ich realizacji.

6.1. W ramach systemu informacji zarządczej, zarząd zapewnia radzie nadzorczej dostęp do aktualnych informacji we wszystkich obszarach objętych kompetencją rady nadzorczej, a w razie potrzeby także przetworzenie tych informacji do zwięzłej i zrozumiałej dla członków rady nadzorczej formy.

6.2. Statut lub inne regulacje wewnętrzne kasy nie powinny ograniczać uprawnienia rady nadzorczej do bezwarunkowego powoływania lub odwoływania członków zarządu w każdym czasie.

Rekomendacja 7

Zarząd kasy odpowiedzialny jest za całość procesów zarządczych w kasie, tj. za świadome podejmowanie i realizację decyzji mających za przedmiot rozstrzyganie spraw istotnych dla funkcjonowania kasy, dokonywanie wyboru celów, sposobów i środków działania, w tym za organizację kasy i jej działalności, kierowanie jej bieżącą działalnością, planowanie oraz kontrolę osiąganych efektów.

7.1. Wymienione procesy zarządcze, za które odpowiedzialny jest zarząd kasy, polegają w szczególności na:

1) zaprojektowaniu i wdrożeniu organizacji kasy, w tym ustaleniu struktury organizacyjnej i procedur – sposobu w jaki mają być wykonywane poszczególne operacje i czynności (organizacja kasy i jej działalności);

2) decydowaniu o sposobie wykonywania poszczególnych zadań, nadzorowaniu i kontrolowaniu procesu wykonywania zadań oraz rozstrzyganiu wyłaniających się problemów (kierowanie bieżącą działalnością kasy);

3) wytyczaniu polityki, w tym globalnej strategii – ogólnych kierunków działania w średnim, kilkuletnim okresie, jak również polityki szczegółowej, obejmującej konkretne zadania mające prowadzić do głównego celu (planowanie);

4) przeglądzie i analizowaniu uzyskiwanych wyników, ustalaniu ewentualnych nieprawidłowości i wyciąganiu na tej podstawie wniosków praktycznych dla dalszej działalności (kontrola).

7.2. Niezależnie od odpowiedzialności zarządu, jako organu, za całość procesów zarządczych w kasie oraz niezależnie od wprowadzenia wewnętrznego podziału kompetencji pomiędzy członków zarządu lub delegowania określonych kompetencji na niższe szczeble kierownicze, członkowie zarządu, w tym prezes, jako kierujący pracami zarządu, ponoszą odpowiedzialność za funkcjonowanie zarządu i właściwe realizowanie jego zadań.

7.3. Szczegółowe kompetencje (zakres zadań, uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności) zarządu powinny być określone w statucie kasy. Wewnętrzny podział kompetencji pomiędzy członków zarządu powinien zostać wprowadzony w formie odpowiedniej pisemnej regulacji (regulaminu zarządu) i powinien być dokonany w sposób przejrzysty i jednoznaczny. Podział taki nie powinien prowadzić do nakładania się kompetencji członków zarządu lub wewnętrznych konfliktów interesów. Należy w szczególności zadbać o rozdzielenie odpowiedzialności za kontrolę wewnętrzną lub zarzadzanie ryzykiem występującym w działalności kasy od odpowiedzialności za obszary działalności generujące ryzyko.

7.4. Delegowanie określonych kompetencji na niższe szczeble kierownicze nie zwalnia zarządu z odpowiedzialności za zarządzanie kasą w ramach tych kompetencji. Dotyczy to w szczególności utworzenia w kasie stanowiska, któremu powierzone jest kierowanie bieżącą działalnością kasy (dyrektor generalny). Funkcjonowanie w kasie takiego stanowiska powinno być uzasadnione rzeczywistymi potrzebami organizacyjnymi i rachunkiem ekonomicznym, nie może też prowadzić do konfliktów interesów lub kompetencji, np. wynikających z łączenia tego stanowiska z funkcją członka zarządu, jak również nie może skutkować obejściem przepisów poddających reglamentacji i kontroli nadzorczej zasady wyłaniania i funkcjonowania zarządu, w tym określających wymogi dla prezesa i członków zarządu, jako osób faktycznie zarządzających kasą.

III. Członkostwo w kasie i więź

Rekomendacja 8

Działalność kasy powinna być oparta na zasadzie samopomocy i świadomym, dobrowolnym zrzeszeniu się członków połączonych (zespolonych ze sobą) realną więzią, które to zrzeszenie w interesie tych członków i wyłącznie na ich rzecz prowadzi działalność mającą na celu w pierwszej kolejności zaspokajanie ich zapotrzebowania na podstawowe usługi finansowe.

8.1. Samopomocowy charakter działalności kasy oznacza w szczególności, że nie zysk, ale interes członków i zaspokojenie ich zapotrzebowania na usługi finansowe jest głównym celem tej działalności (działalność *not-for-profit*). Z uwzględnieniem potrzeby właściwej realizacji celów kasy oraz zapewnienia ostrożnej i stabilnej działalności, w tym funduszy własnych należycie zabezpieczających ryzyko związane działalnością, poziom cen i innych kosztów usług ponoszonych przez członków kasy powinien być możliwie najniższy.

8.2. Do zaistnienia więzi pomiędzy członkami kasy nie wystarcza samo istnienie wskazanych w ustawie o skok powiązań o charakterze organizacyjnym lub zawodowym, przejawiających się w zatrudnieniu w jednym lub kilku zakładach pracy czy przynależności do tej samej organizacji społecznej lub zawodowej. Niezależnie od spełniania formalnych wymogów wynikających z przepisów prawa, więź pomiędzy członkami kasy powinna mieć charakter realny, tj. łączyć, jednoczyć, zespalać członków w trwałą grupę o wspólnych celach, realizowanych w ramach jednolitego systemu norm i wartości. Należy przyjąć, że realna więź pomiędzy członkami kasy istnieje, gdy łącznie spełnione są następujące warunki:

1) członkowie są świadomi przynależności do grupy,

2) pomiędzy członkami zachodzą relacje i interakcje wynikające z przynależności do grupy,

3) w grupie funkcjonują akceptowane instytucje i środki kontroli respektowania przez członków grupy norm i wartości,

4) liczebność grupy zapewnia jej spójność, integrację i efektywność w realizacji celów,

5) kasa i jej działalność traktowana jest jako instrument służący realizacji wspólnych celów grupy, a sytuacja kasy i prawidłowość prowadzonej przez nią działalności jest jedną z powszechnie akceptowanych przez członków grupy wartości, której respektowanie poddane jest ich kontroli.

8.3. Budowaniu świadomości i zaangażowania członków kasy oraz poczucia bezpieczeństwa i wzajemnej odpowiedzialności za kasę i gromadzone w niej środki służyć powinna w szczególności polityka w zakresie wysokości udziałów, wkładów i wpisowego.

8.4. Statut kasy powinien zobowiązywać członków kasy do respektowania i egzekwowania podstawowych norm i wartości związanych z działalnością kasy, jakimi są samopomoc, lojalność wobec pozostałych członków i terminowe regulowanie należności wobec kasy, w tym z tytułu spłaty zaciągniętych zobowiązań i wpłaty udziałów lub wkładów członkowskich;

8.5. Stosownie do podziału kompetencji przewidzianego przepisami ustaw i statutem, rada nadzorcza i zarząd odpowiedzialne są za:

1) projektowanie i wdrażanie rozwiązań wzmacniających więź i aktywizujących członków, w szczególności poprzez zapewnienie warunków dla powszechnego i aktywnego udziału członków kasy w walnym zgromadzeniu albo zebraniach grup członkowskich,

2) weryfikację istnienia realnej więzi wśród członków.

8.6. Stwierdzenie ustania więzi pomiędzy członkiem a pozostałymi członkami kasy powinno skutkować ustaniem członkostwa w kasie. Dopuszczane przez ustawę o skok (art. 11) uregulowania statutowe przewidujące odmienny skutek powinny odnosić się do sytuacji wyjątkowych i szczególnie uzasadnionych, takich jak np. utrata formalnych atrybutów więzi zawodowej na skutek przejścia członka na zaopatrzenie emerytalne.

IV. Outsourcing działalności

Rekomendacja 9

Powierzenie przez kasę podmiotowi zewnętrznemu (przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu) pośrednictwa w zawieraniu i zmianie umów o wykonywanie usług finansowych lub wykonywania czynności faktycznych związanych z tymi usługami (outsourcing działalności), w tym poprzez wydzielenie zorganizowanej części przedsiębiorstwa kasy, powinno być uzasadnione rzeczywistymi potrzebami organizacyjnymi związanymi z realizacją celów kasy, interesem członków kasy oraz rachunkiem ekonomicznym. Przy outsourcingu działalności niezbędne jest zapewnienie:

1) przestrzegania ograniczeń wynikających z przepisów prawa, zwłaszcza dotyczących zakazu outsourcingu zarządzania kasą, a w szczególności zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności kasy, w tym zarządzania aktywami i pasywami, dokonywania oceny zdolności kredytowej i analizy ryzyka kredytowego oraz kontroli wewnętrznej,

2) **pełnego wpływu zarządu na działalność operacyjną kasy,**

3) **uwzględnienia specyfiki i zasadniczych celów kasy oraz związanego z outsourcingiem ryzyka,**

4) **zachowania przez kasę kontroli nad jakością usług i bezpieczeństwem danych,**

5) **transparentności i niezależności doboru usługodawców, w tym unikania powiązań pomiędzy członkami organów kasy a podmiotami, którym powierzana jest działalność.**

9.1. Outsourcing działalności kasy nie może prowadzić do ograniczenia zdolności kasy do decydowania o sposobie prowadzenia działalności w powierzonym obszarze, a w szczególności do ograniczenia wpływu kasy na dystrybucję usług lub na kształtowanie oferty.

9.2. Decyzja o outsourcingu działalności powinna być poprzedzona:

1) wnikliwą oceną ryzyka i rachunkiem spodziewanych korzyści i kosztów związanych z powierzeniem,

2) wdrożeniem regulacji wewnętrznych określających zasady współpracy z usługodawcami zewnętrznymi i ich transparentnego doboru, jak również zasady zarządzania relacjami z tymi usługodawcami zewnętrznymi, w tym rozwiązywania kwestii powiązań z członkami organów kasy,

3) opracowaniem planów postępowania na wypadek zaprzestania świadczenia usług przez podmiot zewnętrzny lub potrzeby zrezygnowania z takich usług przez kasę, obejmujących alternatywne źródło usług oraz zasoby niezbędne do zmiany dostawcy usług w odpowiednim czasie.

9.3. Przed zawarciem lub istotną zmianą umowy dotyczącej outsourcingu działalności kasa powinna, uwzględniając istotność powierzanej działalności, przynajmniej:

1) dokonać analizy wpływu projektowanej umowy na strategię działalności i profil ryzyka kasy, zdolność do realizacji wymogów regulacyjnych oraz prowadzenie przez kasę działalności zgodnie z przepisami prawa;

2) sprawdzić, czy powierzenie wykonywania czynności nie wpłynie niekorzystnie na ostrożne i stabilne zarządzanie kasą, skuteczność systemu kontroli wewnętrznej w kasie, możliwość wykonywania obowiązków przez biegłego rewidenta

upoważnionego do badania sprawozdań finansowych kasy na podstawie zawartej z kasą umowy oraz ochronę tajemnicy prawnie chronionej;

3) sprawdzić sytuację finansową podmiotu, z którym ma być zawarta umowa;

4) opracować i aktualizować adekwatne i wiarygodne plany awaryjne na wypadek zaprzestania świadczenia usług przez usługodawcę oraz sprawdzić, czy usługodawca posiada testowane plany zapewniające ciągłe i niezakłócone prowadzenie działalności w zakresie objętym umową;

5) rozważyć zweryfikowanie informacji o usługodawcy poprzez przeprowadzenie wizyty w siedzibie usługodawcy;

6) dokonać analizy potencjalnych skutków ryzyka dla zachowania ciągłości działania w sytuacji, gdy jeden usługodawca obsługuje kilka podmiotów i w sytuacji awaryjnej może nie posiadać wystarczających zasobów;

9.4. W umowie z usługodawcą kasa powinna zapewnić w szczególności:

1) możliwość bezpiecznego rozwiązania umowy i zakończenia współpracy z usługodawcą, a w przypadku niewłaściwego wykonywania usług – możliwość natychmiastowego rozwiązania umowy i zakończenia współpracy,

2) możliwość kontroli sposobu realizacji powierzonych zadań przez usługodawcę, w tym poprzez wykonywanie audytu wewnętrznego u usługodawcy w zakresie jakości usług i bezpieczeństwa danych, w tym ochrony tajemnic ustawowych,

3) pełną odpowiedzialność usługodawcy wobec kasy za wszelkie szkody wynikłe z niewykonania lub nienależytego wykonania umowy.

9.5. Kasa odpowiada za czynności zlecone usługodawcom zewnętrznym tak, jakby sama je wykonywała. Kasa ponosi ryzyko utraty zaufania związane z nieprawidłowym wykonywaniem powierzanych czynności.

V. Kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne

Rekomendacja 10

Kluczowe systemy i funkcje wewnętrzne powinny być opisane w regulacjach wewnętrznych kasy przyjętych przez zarząd i zatwierdzonych przez radę nadzorczą.

Rekomendacja 11

Kasa powinna posiadać odpowiednią do rozmiarów i specyfiki działalności oraz skuteczną kontrolę wewnętrzną, mającą na celu ograniczanie ryzyka związanego z działalnością kasy poprzez zapewnienie:

1) **prawidłowości procedur administracyjnych i księgowych, a także sprawozdawczości finansowej oraz wiarygodnego raportowania wewnętrznego i zewnętrznego,**

2) **zgodności działania z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi, standardami rynkowymi oraz z uwzględnieniem rekomendacji nadzorczych.**

11.1. W kasie powinny zostać wdrożone adekwatne i skuteczne procedury i mechanizmy kontrolne zapewniające realizację celów kontroli wewnętrznej. Poszczególne zadania związane z zapewnianiem realizacji celów kontroli wewnętrznej powinny zostać przypisane pracownikom kasy w ramach ich obowiązków służbowych. Proces zapewnienia realizacji celów kontroli wewnętrznej powinien być udokumentowany.

11.2. W ramach kontroli wewnętrznej w kasie należy uwzględnić co najmniej:

1) funkcję zapewnienia zgodności działania z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi i z uwzględnieniem rekomendacji nadzorczych, której celem jest identyfikowanie, ocena, kontrola, monitorowanie oraz raportowanie w zakresie ryzyka braku takiej zgodności, w szczególności w odniesieniu do outsourcingu działalności kasy oraz występowania konfliktu interesów,

2) niezależną funkcję audytu wewnętrznego, realizowaną w zgodzie z uznanymi standardami, mającą w szczególności za zadanie regularne badanie adekwatności i skuteczności zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej kasy w tym także funkcji zapewnienia zgodności w kasie.

11.3. Z uwzględnieniem zasady proporcjonalności, przez funkcje w ramach kontroli wewnętrznej, o których mowa w pkt 11.2, należy rozumieć osoby (pracowników), stanowiska, grupy osób, grupy stanowisk lub jednostki organizacyjne odpowiedzialne za realizację zadań przypisanych tej funkcji.

11.4. Osoby, którym przypisano kierowanie funkcjami w ramach kontroli wewnętrznej powinny mieć zapewnioną niezależność, w szczególności poprzez:

1) możliwość bezpośredniego komunikowania się z zarządem i radą nadzorcza kasy, a także możliwość bezpośredniego i jednoczesnego raportowania do tych organów,

2) obowiązek uczestniczenia w posiedzeniach zarządu i rady nadzorczej kasy, jeżeli przedmiotem posiedzenia są zagadnienia związane z tymi funkcjami lub ogólnie – działaniem kontroli wewnętrznej,

3) powoływanie i odwoływanie tych osób za zgodą rady nadzorczej kasy.

11.5. Za zaprojektowanie, wprowadzenie oraz zapewnienie działania adekwatnej i skutecznej kontroli wewnętrznej odpowiedzialny jest zarząd kasy.

11.6. Rada nadzorcza nadzoruje działanie kontroli wewnętrznej, w tym dokonuje w sposób udokumentowany, regularnej, nie rzadziej niż raz do roku, oceny skuteczności i adekwatności kontroli wewnętrznej kasy.

Rekomendacja 12

Kasa powinna identyfikować rodzaje ryzyka występującego w jej działalności i posiadać adekwatne do rozmiarów i specyfiki tej działalności pisemne polityki zarządzania tym ryzykiem.

12.1. Za zaprojektowanie i wprowadzenie polityk zarządzania ryzykiem odpowiedzialny jest zarząd kasy. Wewnętrzny podział kompetencji pomiędzy członków zarządu powinien wskazywać członków zarządu odpowiedzialnych za nadzór nad procesem wprowadzania i realizacji polityk zarządzania ryzykiem. Odpowiedzialność za nadzór nad procesem zarzadzania ryzykiem kredytowym powinna być przyporządkowana prezesowi zarządu, jako osobie, wobec której ustawa o skok przewiduje szczególne wymogi kwalifikacyjne, których spełnianie weryfikowane jest przez organ nadzoru.

12.2. Zarząd kasy regularnie, nie rzadziej niż raz do roku, powinien dokonywać udokumentowanej oceny skuteczności i adekwatności polityk zarządzania ryzykiem, w celu rozważenia konieczności wprowadzenia zmian w tych politykach. O wynikach dokonanej oceny zarząd informuje radę nadzorczą.

12.3. Rada nadzorcza nadzoruje realizację polityk zarządzania ryzykiem.

Rekomendacja 13

Działalność usługowa kasy powinna być prowadzona na podstawie przyjętych przez zarząd kasy, krótko- i średnioterminowych, pisemnych planów finansowych obejmujących co najmniej planowane: przychody i koszty, nakłady inwestycyjne, zapotrzebowanie na kapitał, rachunek wyników i bilans.

13.1. Plany finansowe powinny być opracowane w sposób czytelny i jednoznaczny, na podstawie rzetelnych i wiarygodnych założeń oraz określać realne do osiągnięcia cele.

13.2. Realizacja planów finansowych powinna podlegać okresowym przeglądom pod kątem prawidłowości przyjętych założeń i uzyskiwanych efektów.

Rekomendacja 14

Kasa powinna posiadać system informacji zarządczej, opierający się na systematycznym raportowaniu, dostarczającym informacji umożliwiających podejmowanie decyzji przez organy kasy w zakresie ich kompetencji.

14.1. Za opracowanie i wprowadzenie systemu informacji zarządczej odpowiedzialny jest zarząd.

14.2. System informacji zarządczej powinien obejmować w szczególności następujące obszary:

1) sytuacja ekonomiczno-finansowa,

2) zarządzanie ryzykiem,

3) kontrola wewnętrzna,

4) outsourcing,

5) więź członkowska,

6) planowanie i realizacja planów,

7) działalność jednostek zależnych.

14.3. W ramach systemu informacji zarządczej powinny zostać określone w szczególności:

1) zakres i częstotliwość raportowania,

2) odbiorcy raportów, ze szczególnym uwzględnieniem zarządu i rady nadzorczej,

3) komórki organizacyjne, stanowiska lub osoby odpowiedzialne za sporządzanie raportów.

14.4. Rada nadzorcza nadzoruje działanie systemu informacji zarządczej, w tym dokonuje regularnej, nie rzadziej niż raz do roku, oceny skuteczności i adekwatności tego systemu.