

UKNF

URZĄD
KOMISJI
NADZORU
FINANSOWEGO



STRATEGIA

2021 - 2025

URZĘDU
KOMISJI
NADZORU
FINANSOWEGO

Warszawa 21 lipca 2021

O UKNF

Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (UKNF), jako państwowa osoba prawna, działa w oparciu o ustawę o nadzorze nad rynkiem finansowym i ma za zadanie obsługę Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) i Przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego (Przewodniczący KNF).

UKNF wspiera realizację zadań KNF, w szczególności sprawowanie nadzoru nad rynkiem finansowym oraz działania na rzecz rozwoju rynku finansowego, jego konkurencyjności i innowacyjności.

UKNF uczestniczy w osiągnięciu wyznaczonych ww. ustawą (art. 2 i art. 4) celów nadzoru nad rynkiem finansowym:



Misja, wizja i wartości UKNF

UKNF realizując zadania i uczestnicząc w osiągnięciu celów ustawowych pamięta o swojej misji, wizji i wartościach.

MISJA

Dbamy o prawidłowe funkcjonowanie i bezpieczny rozwój rynku finansowego

WIZJA

Rynek finansowy jest bezpiecznym miejscem dla wszystkich jego uczestników

Działamy proaktywnie

Zarządzamy informacją i wiedzą, wykorzystując nowoczesne technologie

Cieszymy się wysokim zaufaniem podmiotów nadzorowanych i interesariuszy rynku finansowego

WARTOŚCI

Odpowiedzialność

Odpowiedzialnie wykonujemy swoje zadania.
Działamy starannie i profesjonalnie.

Szacunek

Odnosimy się z szacunkiem do innych.
Prowadzimy dialog i słuchamy argumentów.

Obiektywizm

Jesteśmy obiektywni i niezależni w swoich ocenach.
Podejmujemy decyzje w oparciu o fakty i wiarygodne informacje.

Otwartość

Interesujemy się i rozumiemy trendy i innowacje na rynku finansowym.
Wymieniamy doświadczenia.

Zaangażowanie

Angażujemy się w prowadzone sprawy.
Wykazujemy aktywną postawę i chęć do działania.

Lojalność

Realizujemy swoje zadania zachowując lojalność wobec Rzeczypospolitej Polskiej i jej organów, Urzędu oraz przełożonych, kolegów, koleżanek i współpracowników.

Profesjonalizm

Wykonujemy zadania Państwa wykorzystując najlepszą wiedzę i doświadczenie oraz dbamy o stałe podnoszenie jakości świadczonych usług.

Dlaczego UKNF potrzebna jest Strategia

Państwo i jego instytucje funkcjonują w dynamicznym otoczeniu instytucjonalno-prawnym i ekonomicznym. Pandemia koronawirusa – będąca w pewnym stopniu testem warunków skrajnych – uświadomiła nam wszystkim jak ważne jest strategiczne zarządzanie sposobem realizacji usług publicznych. Tylko holistyczne spojrzenie na państwo i jego instytucje pozwoli na zwiększanie efektywności i sprawności ich działania. Jednym z narzędzi pozwalających na realizację tego celu jest zarządzanie strategiczne. Głównym dokumentem strategicznym, definiującym kierunki rozwoju państwa polskiego jest *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* (dalej SOR). Dokument ten został przyjęty przez Radę Ministrów i stanowi podstawowy dokument w systemie zarządzania strategicznego państwa. Jednym z celów SOR jest zwiększenie efektywności instytucji publicznej oraz informatyzacja procesów świadczenia usług publicznych. Swoją rolę w tym zakresie ma do wypełnienia UKNF, jako instytucja odpowiedzialna za bezpieczeństwo rynku finansowego.

Strategia UKNF nie jest celem w samym sobie. Jest to element szerszego spojrzenia na zarządzanie rozbudowaną, nowoczesną i multizadaniową strukturą organizacyjną. UKNF sprawuje nadzór nad profesjonalnymi podmiotami, którym obywatele i inni interesariusze instytucjonalni powierzyli swoje środki finansowe oraz wrażliwe dane osobowe. Podmioty nadzorowane różnią się między sobą skalą działalności, zakresem usług oraz stopniem dojrzałości organizacyjnej i informatycznej. Rolą UKNF jest efektywne wykonywanie zadań w sposób maksymalnie komfortowy dla obu stron. Osiągnięcie tego założenia wymaga stałego inwestowania w rozwój organizacji, procesów oraz narzędzi ICT.

Osiągnięcie wizji wymaga od UKNF (działającego w zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym środowisku) skupienia się na przeprowadzeniu trwałych zmian w organizacji i funkcjonowaniu UKNF oraz doprowadzenia do trwałych zmian na rynku finansowym.

Dlatego UKNF potrzebuje strategicznego drogowskazu, na lata 2021-2025, orientującego UKNF na to:

- na czym powinien się skoncentrować nie ograniczając swojej bieżącej działalności,
- co powinien zmieniać na rynku finansowym, w sposobie swojego działania i posiadanych aktywach,
- jak sprawować sprawny i efektywny nadzór nie tylko nadążający za rynkiem, ale wręcz wyprzedzający rynek finansowy.

Uwarunkowania osiągnięcia celów przez UKNF

Zmieniające się otoczenie:

- rosnąca liczba podmiotów działających na rynku finansowym,
- uwarunkowania technologiczne i postępująca informatyzacja procesów i usług,
- zwiększające się skomplikowanie instrumentów finansowych i liczba nowych regulacji.

Wyzwania dla funkcjonowania rynku finansowego, KNF i UKNF, z których najistotniejsze to:

- ewolucja wymogów nadzorczych dotyczących ładu wewnętrznego instytucji nadzorowanych (Fit & Proper),
- nowe, europejskie inicjatywy regulacyjne dotyczące zrównoważonego rozwoju (ESG),
- zmiany poziomu koncentracji rynkowej,
- wzrost i materializacja ryzyka prawnego w działalności banków związane z orzecznictwem sądowym,
- transformacja modelu działalności zakładów ubezpieczeń na życie,
- wrażliwość sektora majątkowego na zmiany w ubezpieczeniach komunikacyjnych,
- nowe, europejskie oraz krajowe inicjatywy dotyczące ochrony konsumentów, w tym klientów instytucji finansowych,
- lokowanie środków w alternatywnych formach inwestowania na rynku regulowanym oraz poza nim,
- wzrost znaczenia nowych technologii w modelu działania nadzoru oraz ryzyka z tym związane,
- wpływ niskich stóp procentowych na sytuację podmiotów sektora finansowego oraz relokację środków w ramach rynku regulowanego,
- zmiany modelu dystrybucji i zdalnej obsługi klientów oraz konieczność zapewnienia odpowiedniego nadzoru nad podwykonawcami,
- zwiększająca się liczba przypadków nielegalnej działalności i nadużyć w zakresie usług finansowych,
- brak całościowego podejścia w UKNF do zarządzania informacją, czyli systemu dostarczającego ją we właściwej formie końcowym użytkownikom,
- poprawienie współpracy opartej na komunikacji, modelu zarządzania i podziale kompetencji.

Wyznaczone lub dotyczące KNF i UKNF cele w różnych strategiach:

- Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do roku 2030),
- Strategia Rozwoju Rynku Kapitałowego,
- Union-wide Strategic Supervisory Priorities (EIOPA),
- Single Programming Document 2021-2023 (EIOPA),
- Union Strategic Supervisory Priorities (ESMA),
- Union-wide Strategic Supervisory Priorities (EBA),
- Strategia przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

Podejście do Strategii

Strategia została skonstruowana, jako **zbiór celów strategicznych** prowadzących w 3 kierunkach zmian strategicznych (główne motywy zmian):

- **SKUTECZNIEJSZE I EFEKTYWNIEJSZE WYKORZYSTANIE DANYCH, INFORMACJI I WIEDZY**
- **BARDZIEJ PROAKTYWNY NADZÓR**
- **LEPSZE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ**

i osadzonych w 4 powiązanych ze sobą perspektywach (głównych obszarach zmian):

- **RYNKU FINANSOWEGO**
- **INTERESARIUSZY**
- **PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH**
- **AKTYWÓW**

Układ perspektyw oparty jest na zrównoważonej karcie wyników (ZKW), dopasowanej do UKNF, jako jednostki administracji publicznej.

ZKW nie uwzględnia perspektywy finansowej (skupiającej się na zwiększeniu wartości dla akcjonariuszy, inwestorów, czym nie zajmuje się UKNF, jako instytucja publiczna), obejmuje natomiast PERSPEKTYWĘ RYNKU FINANSOWEGO, zawierającą cele ustawowe i mogącą zawierać cele strategiczne. Perspektywa ta wskazuje na misję UKNF, jaką jest dbanie o stan rynku finansowego w kilku wymiarach, zdefiniowanych celami ustawowymi, które określił i powierzył UKNF prawodawca krajowy i unijny. W tej perspektywie wskazywane są wartości, jakie UKNF zamierza dostarczyć rynkowi finansowemu, jako miejscu spotkania jego uczestników, oferowania i nabywania produktów i usług finansowych.

PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY określa wartości, jakie UKNF zamierza dostarczyć wybranym grupom swoich interesariuszy. Jest to istotna perspektywa, ponieważ UKNF nie działa w próżni. Swoje usługi dostarcza różnym grupom interesów, których cele mogą być rozbieżne.

PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH wskazuje, jakich niezbędnych zmian w swoim działaniu (w realizowanych procesach) zamierza dokonać UKNF, aby dostarczyć wartości rynkowi finansowemu i interesariuszom. Perspektywa ta prezentuje zamierzenia i działania, jakie będą podejmowane w UKNF, aby zwiększać efektywność organizacyjną i kosztową oraz zwiększać jakość współpracy z podmiotami nadzorowanymi i innymi interesariuszami rynku finansowego.

PERSPEKTYWA AKTYWÓW wskazuje trwałe zmiany aktywów UKNF (głównie niematerialnych: ludzie, informacja, technologia, zarządzanie, organizacja, kultura) niezbędne dla zmian wskazanych w perspektywie procesów wewnętrznych i dostarczenia wartości rynkowi finansowemu i interesariuszom.

Większość celów w zdefiniowanych powyżej perspektywach jest ze sobą połączonych zależnością: poprawa i dopasowanie aktywów prowadzi do doskonalenia realizacji procesów, co pozwala na dostarczenie wartości interesariuszom i rynkowi finansowemu.

Każdy cel strategiczny jest zorientowany przynajmniej na jeden z kierunków zmian strategicznych, a jego realizacja będzie przesuwać UKNF w tym kierunku.

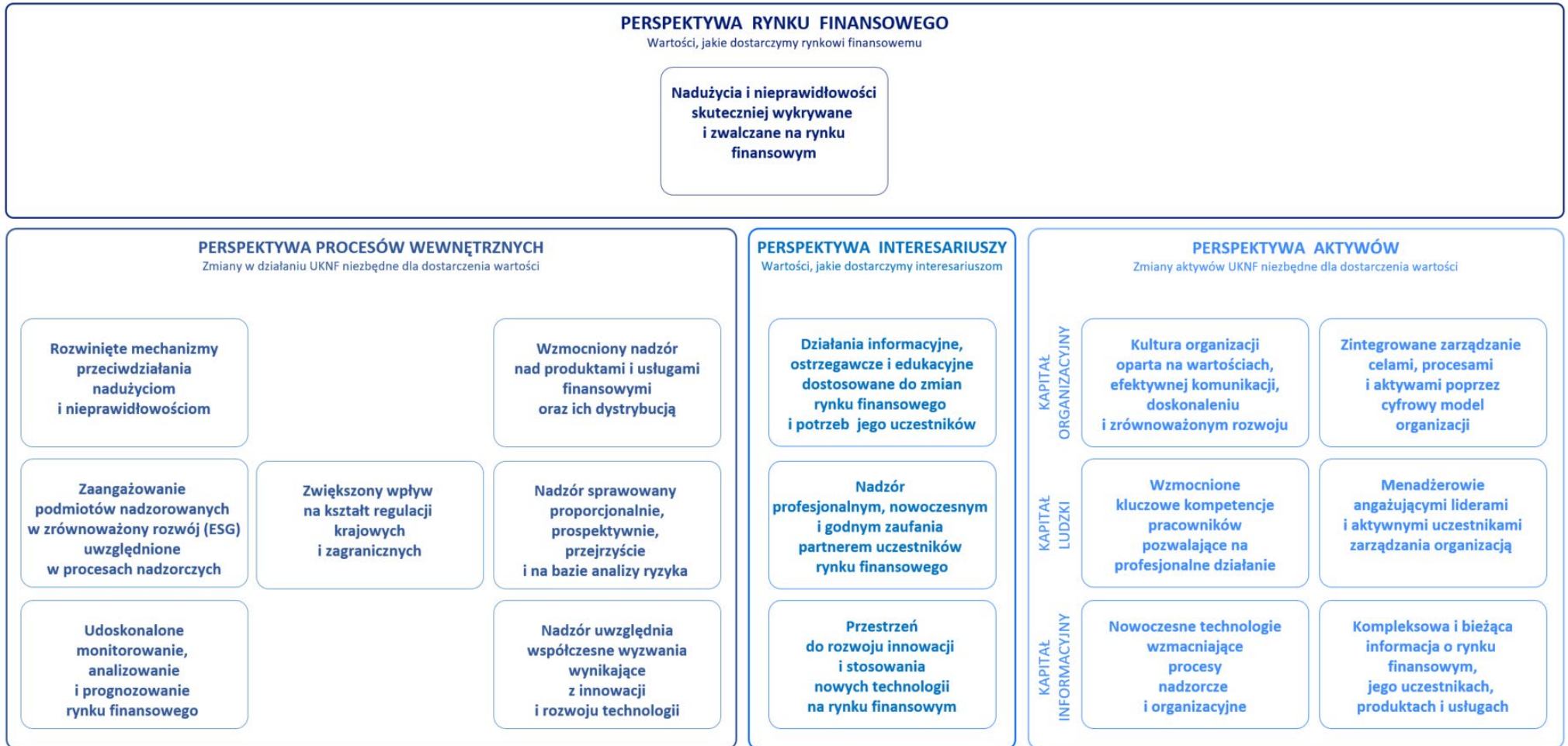
Cele strategiczne, podobnie jak cele ustawowe, są celami całego UKNF, jako organizacji i będą realizowane zespołowo. Realizacji tych celów podejmują się Członkowie Kierownictwa UKNF, którzy wyznaczają odpowiednie cele niższego rzędu dla procesów realizowanych w UKNF i prowadzonych programów i projektów, dzięki którym możliwa będzie realizacja celów strategicznych.

Zestawienie celów strategicznych w poszczególnych perspektywach przedstawia Mapa Celów UKNF.

Dla wszystkich celów strategicznych zostaną wyznaczone mierniki i ich wartości planowane na termin końcowy realizacji Strategii. Wyznaczenie i zatwierdzenie mierników nastąpi w trakcie planowania wdrożenia Strategii, które zostanie przeprowadzone w ciągu kwartału po ogłoszeniu Strategii.

Mapa Celów UKNF

UKNF w latach 2021-2025 realizuje cele, na które składają się cele ustawowe (niebieskie, oznaczone, jako Cu) i cele strategiczne przedstawione na poniższej Mapie Celów UKNF:



Interesariusze Strategii UKNF

UKNF identyfikuje następujące grupy swoich interesariuszy:

- Uczestnicy rynku finansowego:
 - Nadzorowane podmioty rynku finansowego
 - Konsumenci usług i produktów rynku finansowego

- Partnerzy KNF/UKNF (krajowi, zagraniczni, międzynarodowi)
- Prawodawcy (krajowi, zagraniczni, międzynarodowi)
- Instytucje kontrolujące lub nadzorujące KNF/UKNF
- Sądy
- Kontrahenci UKNF
- Usługobiorcy UKNF
- Media
- Obywatele
- Pracownicy i Kadra Kierownicza UKNF

Strategia UKNF koncentruje się na dostarczeniu wartości, w szczególności następującym interesariuszom:

- **Nadzorowane podmioty rynku finansowego**
- **Konsumenci usług i produktów rynku finansowego**
- **Pracownicy i Kadra kierownicza UKNF**

Ryzyka dla Strategii

Ryzyka, które mogą spowodować niezatwierdzenie Strategii, przerwanie lub rezygnację jej wdrożenia albo brak możliwości jej wdrożenia:

Brak środków finansowych na realizację Strategii

Istotna zmiana (pogorszenie) koniunktury gospodarczej dla podmiotów nadzorowanych powodująca znaczne ograniczenie dochodów UKNF pochodzących z opłat za koszty sprawowania nadzoru - skutkujące koniecznością cięcia wydatków i rezygnacją z wydatków innych niż realizacja zadań ustawowych.

Trudności z utrzymaniem lub pozyskaniem kadry zdolnej do realizacji Strategii

Niższa konkurencyjność ofert pracy w UKNF w stosunku do sektora prywatnego może spowodować problemy z zapewnieniem menadżerów do kierowania realizacją Strategii i pracowników z odpowiednimi kompetencjami do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie celów strategicznych.

Niski poziom identyfikacji ze Strategią i zaangażowania w jej realizację w UKNF

Niewystarczająca intensywność i ukierunkowanie komunikacji wewnętrznej dotyczącej Strategii nie zapewni wiedzy i zrozumienia celów strategicznych i zbudowania całościowego planu spójnych działań pozwalających na ich osiągnięcie.

Regulacje prawne zmieniające rolę i zadania UKNF

Zmiany prawa skutkujące zamianą zakresu nadzoru sprawowanego przez UKNF lub zakresu zadań ustawowych UKNF mogą spowodować konieczność weryfikacji celów strategicznych pod kątem ich aktualności.

Czynniki sukcesu dla Strategii

Czynnikami sukcesu są posiadane przez UKNF aktywa, umiejętności oraz realizowane już działania, które będą sprzyjać realizacji Strategii:

Zbieżność Strategii z celami międzynarodowych instytucji zrzeszających organy nadzoru.

Zgromadzenie grupy menadżerów i pracowników wprowadzających w UKNF nowoczesne mechanizmy zarządzania.

Zintegrowanie Strategii, jako elementu zarządzania organizacją, z innymi mechanizmami zarządzania stosowanymi w UKNF (zarządzanie przez cele, podejście procesowe, zapewnienie ciągłości działania).

Finansowanie Strategii i kluczowe obszary inwestycji

Strategia będzie finansowana w całości ze środków uzyskanych z wpłat i opłat za sprawowanie nadzoru finansowego.

Realizacja Strategii nie będzie mieć wpływu na wysokość wpłat i opłat za sprawowanie nadzoru finansowego, które zdefiniowane są w obowiązujących aktach prawnych.

Cele będą realizowane w ramach zasobów UKNF.

Kluczowe obszary inwestowania:

Zwiększenie nakładów inwestycyjnych na rozwój narzędzi i systemów ICT oraz rozwój kapitału ludzkiego.

Pandemia koronawirusa oraz działania podejmowane przez przestępców m.in. w cyberprzestrzeni wymagają adekwatnych działań związanych z rozwojem technologii i kompetencji UKNF.

Zasady przeglądu i modyfikowania Strategii

Cele strategiczne są monitorowane poprzez pomiar wyniku miernika, w przedziałach czasowych dla nich zdefiniowanych.

Cele strategiczne podlegają corocznemu przeglądowi w pierwszym kwartale roku kalendarzowego.

W ramach przeglądu, w roku 2023 przeprowadzona zostanie ewaluacja Strategii, weryfikująca aktualność celów strategicznych, wyzwań i warunków realizacji Strategii.

Przegląd może skutkować korektą celów strategicznych, ich mierników lub wartości planowanych.

