



convenção
NACIONAL

PORTO DE GALINHAS · 2018

Convenção Nacional Unimed

Governança e Compliance nas Cooperativas de Assistência Médica - A Direção da Cooperativa, Seus Processos e o Cooperado





Agenda

A Contexto de Governança Corporativa ANS

B Impactos nas cooperativas de Saúde

C Desafios e Benefícios

Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Compliance

Atualmente, estamos assistindo nos setores regulados a cada vez maior evolução nos sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Compliance

Governança	<ul style="list-style-type: none">▶ Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo administração, diretoria, órgãos de controle e partes interessadas▶ Compreende o modelo organizacional e reporte de atividades de risco e <i>compliance</i>▶ Estabelece o processo de apoio à decisão
Risco	<ul style="list-style-type: none">▶ Estabelece as metodologias de identificação, avaliação, monitoramento e gestão de riscos▶ Integra o processo de risco com o processos de negócio da organização▶ Define e dá insights para os controles e estratégias de mitigação de riscos
Compliance	<ul style="list-style-type: none">▶ Aderência a políticas e regulamentos▶ Facilita o processo de controles internos e adequação às normas regulatórias▶ Estabelece a análise do risco regulatório

Temas Principais e explorar

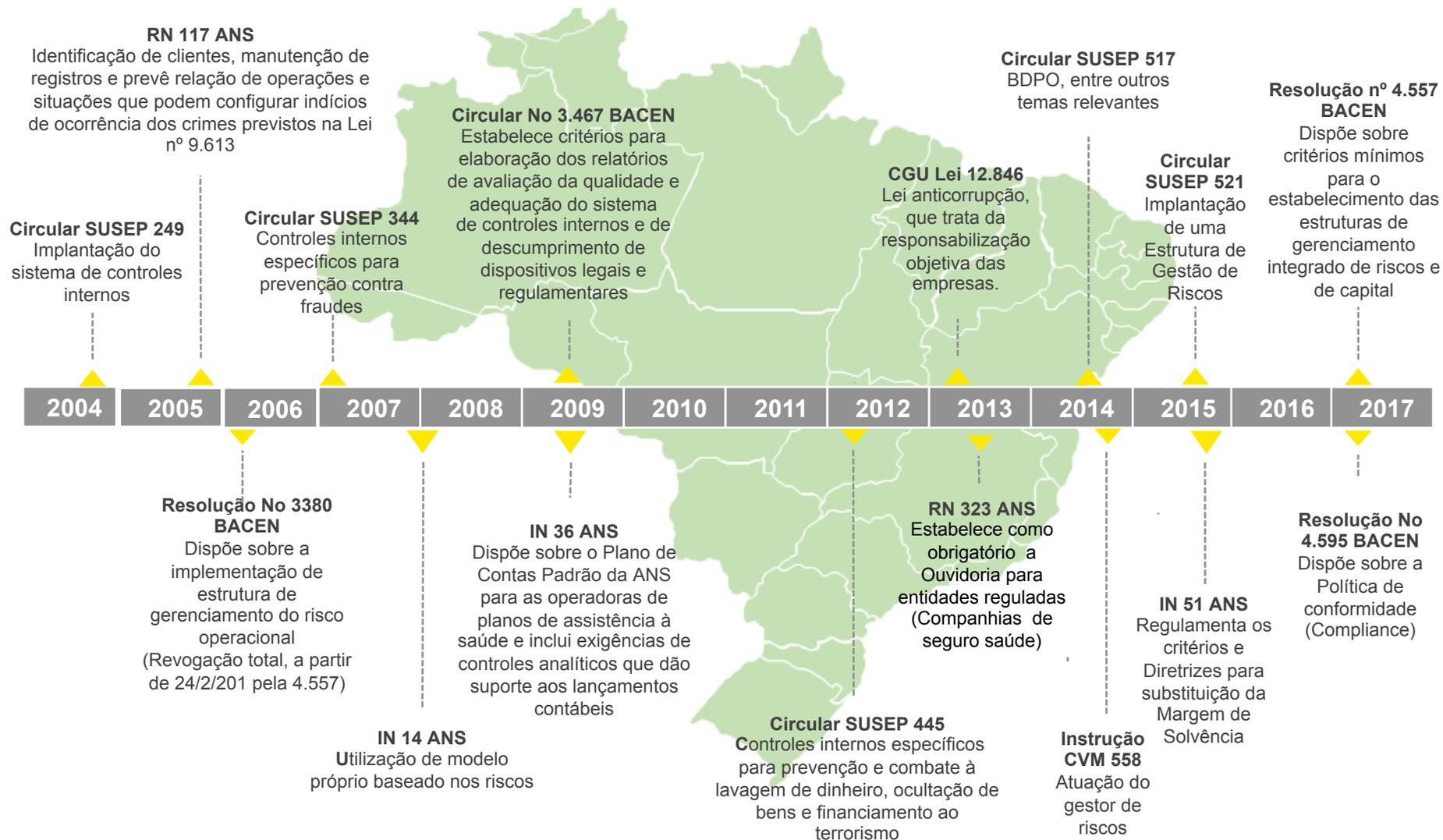
- ▶ Organização e responsabilidades (Comitês/ Diretorias, etc.)
- ▶ Políticas
- ▶ Reporte

- ▶ Metodologias e Modelos
- ▶ Mitigação de Riscos
- ▶ Avaliação ativos/ passivos
- ▶ Ligação com processos
- ▶ Articulação com estratégia e orçamento

- ▶ Adequação conformidade (interna e externa)
- ▶ Controles internos
- ▶ Planos de ação
- ▶ Auditoria

Os Reguladores têm estado muito ativos nesta matéria

Atualmente, estamos assistindo nos setores regulados a cada vez maior evolução nos sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Compliance



A ANS, em particular, já está discutindo com as OPS ...

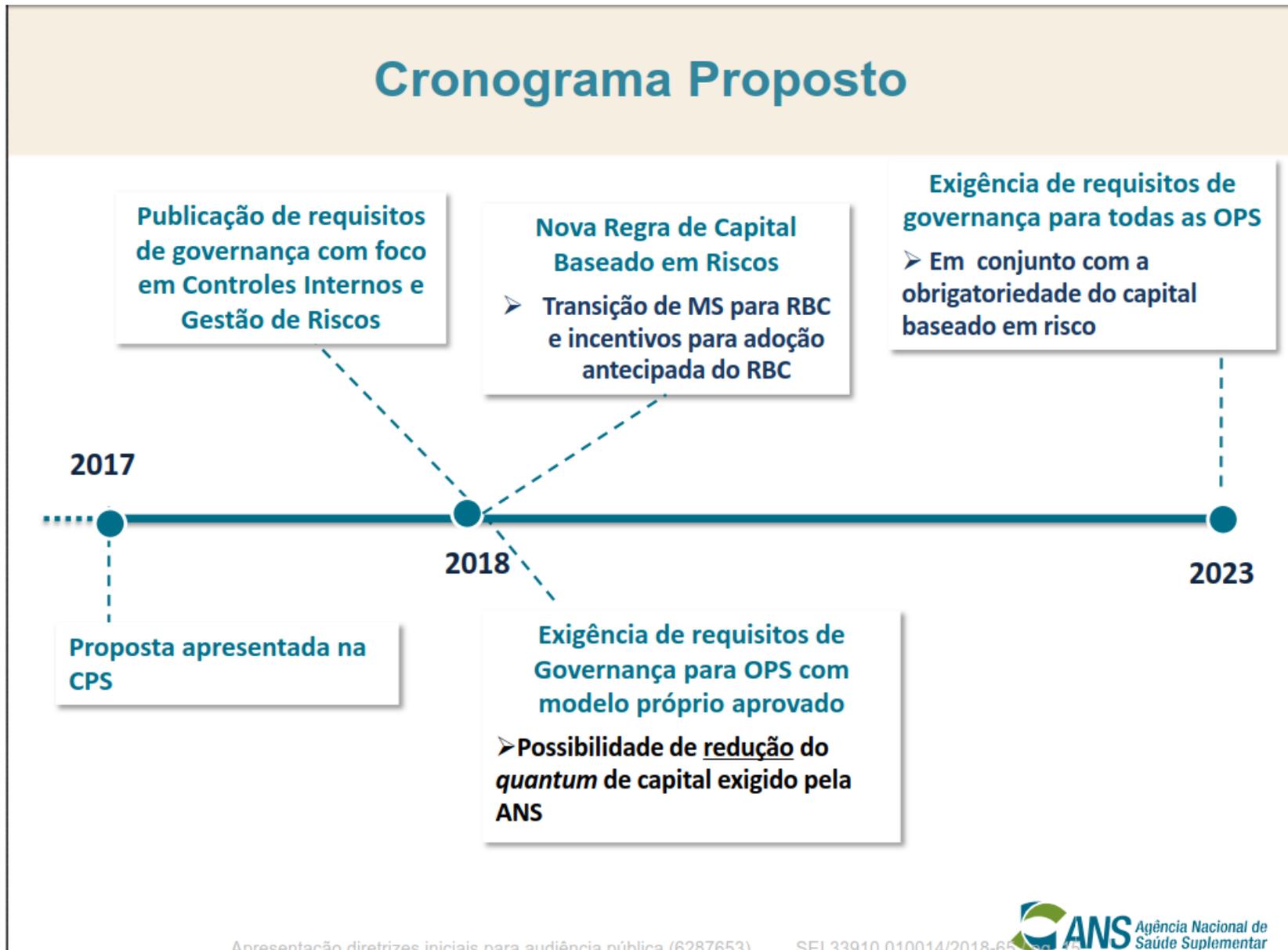
Proposta: Aspectos de Governança a serem Requeridos pela ANS

1. Boas práticas de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Compliance em uma operadora de planos de saúde, com ênfase em práticas de gestão e processos internos das operadoras;
2. Foco em gestão de riscos (no mínimo subscrição, crédito, mercado, legal e operacional);
3. Práticas formais, contínuas e “verificáveis”

Ex::

- Como a organização evita auferir receita inferior aos riscos que deve cobrir
- Como evita desequilíbrios entre ativo e passivo
- Como evita investimentos que possam comprometer o resultado financeiro
- Como mitiga insuficiência de liquidez ante compromissos de curto prazo
- Como quantifica perdas de sistemas e processos
- Quais os mecanismos para assegurar fidedignidade das informações financeiras

... E já propôs um cronograma de implementação





Agenda

A Contexto de Governança Corporativa ANS

B Impactos nas cooperativas de Saúde

C Desafios e Benefícios

Principais impactos nas Cooperativas e cooperados

Organização e Governança

- ▶ Funções chave de gestão de risco, compliance, controles e auditoria
- ▶ Definição dos sistemas de gestão de riscos e controles internos
- ▶ Integração com reporte de informações e ligado com negócio



Produtos e Risco

- ▶ Entendimento dos riscos a que as cooperativas estão expostas (saúde individual vs. Coletivo)
- ▶ Impactos sobre capital, solvência e resultados



ATIVOS A SEREM
ALAVANCADOS

Políticas e Formalização

- ▶ Formalização de políticas junto das cooperativas acerca de riscos e controles
- ▶ Aderência deve ser comum e transversal para cooperativas e cooperados que tenham negócio semelhante

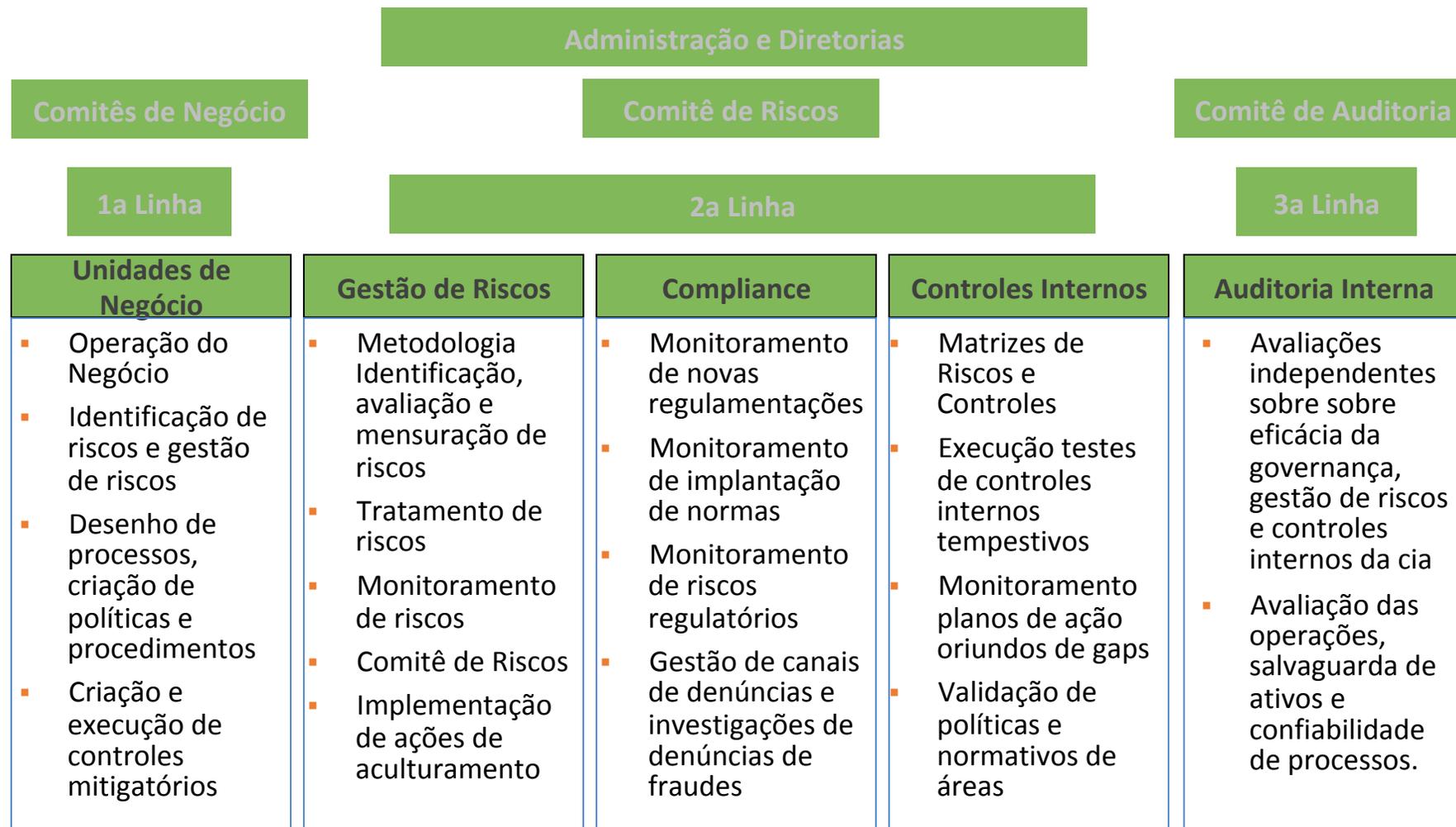


Processos e Operações

- ▶ Mapeamento de processos e dos riscos e controles da operação
- ▶ Quantificação/ qualificação de riscos
- ▶ Oportunidade para eficiência dos processos de negócio e de su[porte]



Organização e Governança



Fundamental estabelecer o modelo organizacional de Gestão de Riscos e compliance que dê insumos à tomada de decisão

Produtos e Risco

A ANS vai exigir que as Operadoras calculem o valor dos seus riscos e a Solvência das OPS será em função do risco assumido

Subscrição	<ul style="list-style-type: none">▶ Incerteza sobre o resultado dos contratos vigentes e novos contratos▶ Incerteza sobre as provisões de prêmios
Crédito	<ul style="list-style-type: none">▶ Risco nos Prêmios a Receber dos segurados ou estipulantes▶ Risco de não pagamento de obrigações dos títulos financeiros
Mercado	<ul style="list-style-type: none">▶ Incerteza sobre os valores dos títulos no mercado (ex.: taxa de juro)
Operacional	<ul style="list-style-type: none">▶ Perda resultante de inadequações ou falhas em processos internos, pessoas e sistemas
Legal	<ul style="list-style-type: none">▶ risco de não-cumprimento de leis, regras, regulamentações, acordos, práticas vigentes ou padrões éticos aplicáveis

Exemplos

- ▶ Preço emitido da apólice não cobre custo de reembolsos
- ▶ Não pagamento do valor do prêmio de seguros
- ▶ Alteração da taxa de juro afeta pagamento de juros
- ▶ Sistema de TI falhar, não permitindo processamento de reembolsos
- ▶ Exclusão contratual de procedimentos obrigatórios pela ANS

Processos e Operações

As OPS vão ter de estabelecer e documentar os seus processos de negócio e de gestão ...

Gerir Planos



... Mas devem aproveitar a oportunidade de aprendizado com as cooperativas que são melhores práticas



Políticas e Formalização

- ▶ O Regulador vai exigir a formalização de políticas internas, processos, riscos e controles e sua adequada gestão
 - ▶ Princípio de que a formalização permite o conhecimento independente da pessoa
 - ▶ Possibilidade de auditar
- ▶ Eventuais benefícios da regulamentação necessitam de uma formalização e demonstração à ANS



Os princípios base para uma Governança em Saúde é fundamental para o apoio à tomada de decisão

- ▶ Base para gestão sã e prudente no negócio
- ▶ Estrutura organizacional adequada e transparente com uma clara alocação de tarefas, uma adequada segregação de funções e um sistema de reporte efetivo
- ▶ Linhas de comunicação e reporte interno claramente definidos a todos os níveis da organização
- ▶ Requisitos de qualificação profissional, competência e experiência adequados às responsabilidades e funções
- ▶ Requisitos de idoneidade que permitem a execução de funções de uma forma sã, honesta e profissional
- ▶ Procedimentos para tomada de decisão



Agenda

A Contexto de Governança Corporativa ANS

B Impactos nas cooperativas de Saúde

C Desafios e Benefícios

Existem desafios claros para a implementação deste tipo de referências ...

- Custo de implementação
- Uma definição clara e comunicação de **nível de risco aceite** pelo conselho de administração ou diretoria executiva.
- Linguagem **padrão ou metodologia** para identificar, avaliar, medir e relatar o risco, que seja entendível nas Cooperativas
- Um **sistema robusto e sólido de gestão (GRC)** para apoiar a identificação, avaliação, acompanhamento de problemas, monitoramento, garantia e relatórios.
- Um processo de **avaliação de riscos padronizado** por todas as cooperativas que produza uma informação de riscos da empresa ligados aos objetivos de negócios.
- **Responsabilidade** pela coordenação e elaboração de relatórios das atividades de risco e controle atribuídos a uma pessoa ou função.
- **Proprietários de Risco atribuídos a cada risco** Os proprietários de risco são os responsáveis pela gestão de um risco, como parte de suas tarefas diárias.

Dado o modelo cooperativo da Unimed, há espaço de aprendizado entre cooperativas e também o apoio da Central Nacional

Mas acreditamos que os benefícios da adoção são bastante importantes para a Unimed



Clarificação dos papéis e responsabilidades garantindo a segregação de funções adequada entre as áreas da Companhia no processo de Gestão de Risco

Alavanca a responsabilidade sobre o gerenciamento de riscos e controles no negócio

Redução dos custos totais relativos aos riscos e controles através do aumento de eficiência no processo de avaliação (por exemplo, eliminando sobreposições, efetividade etc.) e ação mitigatória



Mapeamento abrangente, sem perder a visão do todo, dos principais riscos

Harmonização da governança, gerenciamento de riscos, controle de risco e funções de auditoria

Alinhamento de papéis e responsabilidades entre as funções para fechar lacunas e eliminar sobreposições



Visão consolidada de todas as informações de risco e definição clara de estrutura de reporte para a Alta Administração

Harmonização das abordagens de gerenciamento de risco e controle

Possível redução do capital e Solvência para operar face ao modelo atual



convenção
NACIONAL

PORTO DE GALINHAS · 2018

Obrigado

Nuno Vieira
nuno.vieira@br.ey.com



Unimed 
Brasil