



Řízení rizik třetích stran

Současné trendy, výzvy a jak jim čelit

Mnoho společností cítí významný tlak na snižování nákladů outsourcingem. Outsourcují tak i v případech, kdy existují důvodné obavy ze ztráty kontroly nad outsourcovanými procesy a z udržení jejich kontinuity a kvality. **Pouze 14%** z více než tisíce respondentů uvedlo, že primárním důvodem outsourcingu je zvýšení kvality, odolnosti a zvýšení konkurenceschopnosti namísto úspory nákladů.¹

¹Deloitte Third-party risk management (TPRM) global survey 2021

ÚVOD

Řízením rizik třetích stran se označuje proces identifikace, hodnocení, zmírňování a monitorování rizik spojených s využíváním služeb třetích stran, tj. dodavatelů, nebo poskytovatelů služeb. Vztahy se třetími stranami v sobě zahrnují celé spektrum rizik, jako jsou finanční, operační, reputační, compliance, kyberbezpečnostní nebo ESG rizika.

Outsourcing je téměř vždy levnější. Je to ale v konečném důsledku skutečně tak? Ve světle nově přicházejících regulací, technologických trendů a zvyšující se závislosti organizací na službách třetích stran začíná tradiční model řízení rizik třetích stran selhávat a stávat se neefektivním a nepřehledným. A jaké jsou dopady?

JAK MOC SPOLEHÁME NA TŘETÍ STRANY?

Zvyšující se závislost na třetích stranách představuje pro organizace do budoucna **významné** riziko.

Dostupná data ukazují, že v organizacích s obchodními modely, které se v zajišťování zásadních obchodních činností významně spoléhají na třetí strany, lze až 80 % přímých a nepřímých provozních nákladů a 50–100 % výnosů připsat třetím stranám.²

S rostoucí závislostí na třetích stranách se však organizace stále častěji potýkají s negativními dopady a zvyšujícími se náklady způsobenými incidenty, které nedostatečné řízení rizik třetích stran přináší. Data z roku 2020 potvrzují, že finanční dopad incidentů způsobených v důsledku selhání třetích stran se za posledních pět let více než zdvojnásobil.³

Selhání na straně vendorů je stále častější a zároveň s sebou přináší výraznější negativní dopad, než s jakým jsme se v minulosti setkávali. Organizace jsou tak nuceny pracovat s vyšším reputačním rizikem a čelit možné ztrátě zákazníků.

²Dle analýzy společnosti Deloitte využívající údaje shromážděné z výzkumu provedeného Institutem kolaborativní práce (The Institute for Collaborative Working), Hiperos a Deloitte

³Deloitte Third-party risk management (TPRM) global survey 2020



47 %

dotázaných společností vidí potřebu řešit incidenty třetích stran jako hlavní hnací sílu řízení podnikových rizik.



87 %

dotázaných čelilo v předchozích třech letech narušení interních procesů z důvodu incidentu se třetími stranami.



26.2 %

dotázaných utrpělo poškození dobrého jména společnosti v důsledku jednání třetích stran.

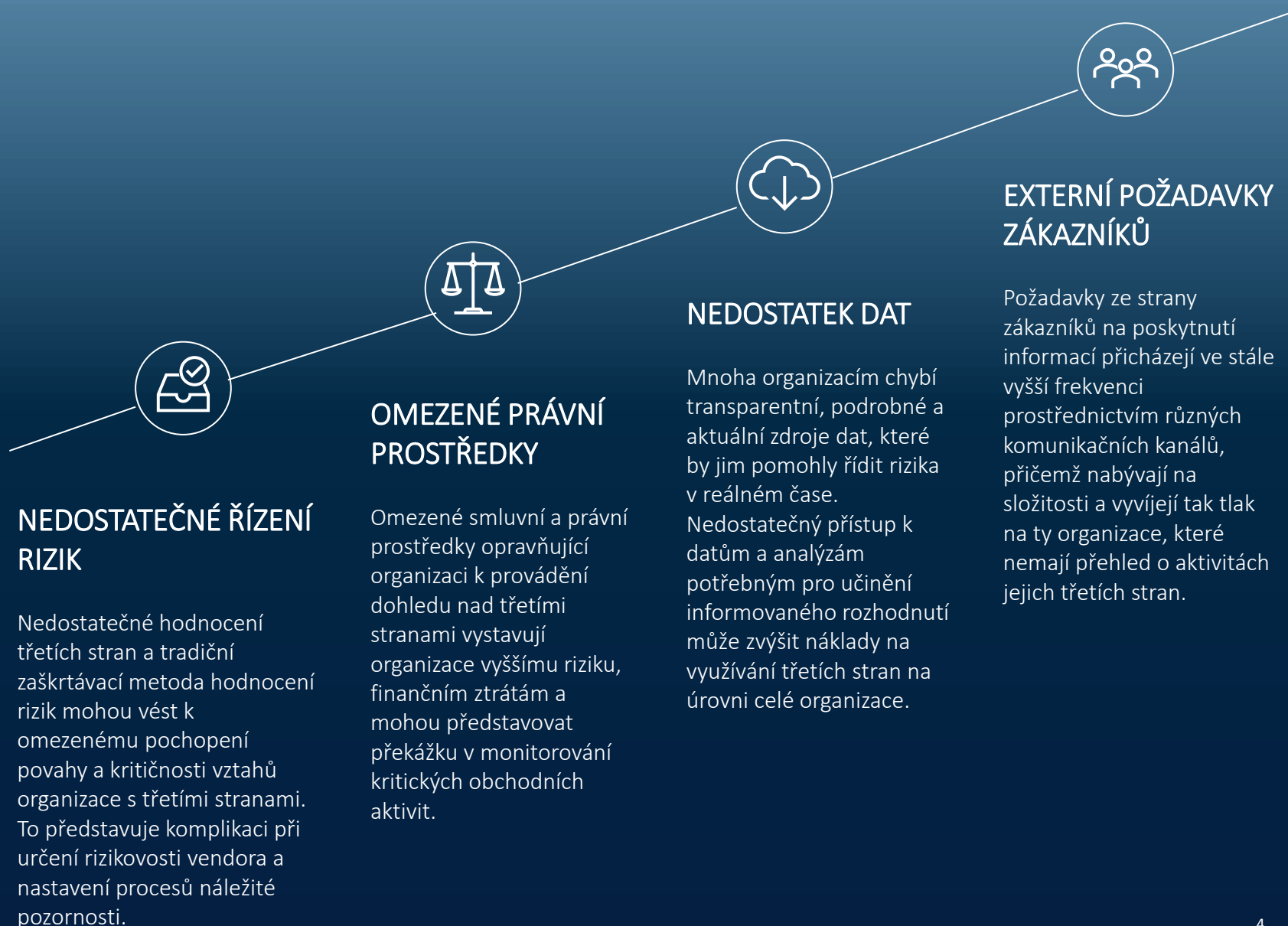
BĚŽNÉ VÝZVY PROGRAMŮ ŘÍZENÍ RIZIK TŘETÍCH STRAN

Co brání organizacím získat z jejich současných programů na řízení rizik třetích stran to, co potřebují?

Mezi nejčastější výzvy, které ovlivňují funkčnost a efektivitu stávajících programů řízení rizik třetích stran patří zejména:

- 1 Nedostatečné řízení rizik
- 2 Omezené právní prostředky
- 3 Nedostatek dat
- 4 Externí požadavky zákazníků

ŘÍZENÍ RIZIK TŘETÍCH STRAN



Rizika spojená se třetími stranami

Organizace obvykle reflektují rizika vyplývající ze vztahů se třetími stranami v rámci rizikového rámce pro řízení podnikových rizik, tzv. Enterprise Risk Management Frameworku (ERM). Přesto existují rizika, která jsou se třetími stranami neodmyslitelně spjata a která se v rámci řízení podnikových rizik často opomíjí. Která to jsou?



Kybernetické riziko a bezpečnost dat

GDPR je důkazem toho, jak mohou být úniky dat a ztráta osobních údajů závažné a tudíž představují pro organizace významné riziko a výzvu s ohledem na jejich zabezpečení.



Regulační riziko

Organizace musí mít přehled o regulačních změnách a zabezpečovat jejich monitoring za účelem zajištění souladu a předcházení regulatorním sankcím.



Finanční solventnost

Organizace musí zajistit, aby třetí strany, které jsou pro organizaci strategické, zůstaly finančně solventní, a mohly nadále poskytovat své služby.



Technologické riziko

Selhání technologií nebo jakýkoli výpadek v IT infrastruktuře organizace může významně poškodit její provoz a schopnost dodávat služby zákazníkům.



Provozní odolnost

Jakékoli provozní selhání může mít nepříznivý dopad na poskytování služeb a zajištění kritických procesů a aktivit v rámci organizace.



Riziko **koncentrace**

Provozní riziko, kdy jsou velké objemy dodávek soustředěny u jednoho dodavatele nebo situace, kdy jsou dodavatelé soustředěni ve stejné geografické oblasti.



Riziko **finanční kriminality**

Organizace nesmí navazovat obchodní vztahy se sankcionovanými subjekty / jednotlivci nebo s organizacemi zapojenými do praní špinavých peněz a financování terorismu.



ESG **riziko**

Důležitost „zodpovědného podnikání“ se projevuje také v rozvíjení vztahů se třetími stranami, které by se měly tomuto tématu rovněž věnovat pozornost.



Reputační **riziko**

Třetí strana, která působí jménem organizace, může poškodit její dobré jméno v důsledku negativní publicity, která má negativní vliv na tržní hodnotu a pozici organizace na konkurenčním trhu.



Riziko **subdodavatele**

Riziko se může v některých případech nacházet hlouběji v rámci dodavatelského řetězce. Důležitá je transparentnost vztahů v rámci řetězce a náležitý dohled nad nimi.

Výzvy a nové příležitosti

Organizace si začínají uvědomovat, že jednoduchý dotazník zaslaný třetí straně a excelová tabulka přestávají být dostačujícími nástroji pro řešení komplexních vztahů s jejich obchodními partnery, dodavateli a poskytovateli služeb. Stávající řešení v této podobě neumožňuje efektivní vhled do řízení vztahů se třetími stranami v reálném čase a nechrání organizaci před riziky vyplývajícími z těchto vztahů. Zároveň nenabízí potřebnou koncepčnost, která umožňuje nastavení jednotného přístupu pro řízení těchto vztahů. Častokrát jsme tak svědky různých přístupů uplatňovaných různými odděleními v rámci jedné organizace.



NEKONCEPČNÍ PŘÍSTUP VS. JEDNOTNÉ ŘÍZENÍ TŘETÍCH STRAN

Jednotný neboli integrovaný pohled na vztahy s třetími stranami umožňuje organizacím pokrýt celý životní cyklus tzv. *end-to-end* a řídit tyto vztahy efektivně, od počátečních procesů, jako je zajištění zdrojů, uzavření smluv a úvodního posouzení rizikového profilu vendora, přes jeho následný pravidelný monitoring, zajištění finančních procesů i výkonných rozhodnutí managementu až po rozvázání obchodních vztahů a posouzení jejich dopadu na organizaci.

Integrovaný přístup v této oblasti má za následek nejen zvýšení efektivity řízení, ale i snižování nákladů, usnadnění plnění závazků ESG a porozumění rizikům vyplývajících z těchto vztahů. Těchto synergií lze dosáhnout za pomoci využití komplexních GRC (Governance, Risk, and Compliance) nástrojů, či inovativních nástrojů specificky zaměřených na řízení rizik třetích stran, které nabízejí automatizování interních procesů a pohled na data třetích stran a rizika s nimi spojená na jednom místě a v reálném čase.

Specialisté společnosti Deloitte věří, že organizace mohou prostřednictvím integrovaného přístupu až dvojnásobně zvýšit svou efektivitu a dosáhnout úspory nákladů, která je ve většině případů hlavním akcelerátorem pro navazování vztahů se třetími stranami. K celkovému zlepšení nedochází pouze na základě analýzy a zefektivnění každého jednotlivého procesu, ale také využitím synergií mezi těmito procesy. Těchto synergií je dosaženo prostřednictvím holistických přístupů ke strategii a řízení portfolia a vztahů, které umožňují jejich automatizaci a inovaci.

CO ORGANIZACE OČEKÁVAJÍ OD PROGRAMŮ NA ŘÍZENÍ RIZIK TŘETÍCH STRAN

Stávající systémy na správu třetích stran jsou často nedostatečné a nenabízejí možnost činit strategická a informovaná rozhodnutí ve vztahu k těmto subjektům.

Vedoucí pracovníci napříč průmyslovými odvětvími začínají chápat potřebu vyvinout agilní a dynamický program pro řízení rizik třetích stran, který bude reagovat na stále složitější požadavky zákazníků a regulačních orgánů.

Tato potřeba je zejména patrná v zajištění přístupu k datům v reálném čase, umožňující dostatečný monitoring třetích stran za pomoci využití zdrojů rizikového zpravodajství tzv. risk intelligence a schopnosti efektivně a pružně reagovat na nové regulační a obchodní požadavky.

⁴Deloitte Third-party risk management (TPRM) global survey 2021

⁵Deloitte Third-party risk management (TPRM) global survey 2022

⁶Deloitte Third-party risk management (TPRM) global survey 2020



62 %

dotázaných společností uvádí, že průběžné monitorování třetích stran je v rámci jejich organizace nedostatečné.⁴



61 %

respondentů považuje z pohledu vedení organizace správu a dohled nad třetími stranami za hlavní oblast pro zlepšení.⁵



34 %

dotázaných uvádí, že úroveň jejich vykazování je nedostatečná pro přijímání zásadních obchodních rozhodnutí ve věci třetích stran. 32 % uvádí, že integrita dat je sporná.⁶

PROPRACOVANÉ PROGRAMY NA ŘÍZENÍ RIZIK TŘETÍCH STRAN ZMÍRŇUJÍ RIZIKA A NABÍZEJÍ PŘIDANOU HODNOTU

Komplexní automatizované nástroje pro řízení rizik třetích stran představují tzv. *single source of truth*: jednotný systém pro správu třetích stran.

Tyto systémy organizacím umožňují:

- vytvoření optimalizovaného provozního modelu
- identifikaci jednotlivých vlastníků a stakeholderů
- jednotnou formu reportingu a komunikace vůči managementu organizace i jejím zákazníkům
- pohled na data třetích stran v reálném čase zobrazená prostřednictvím rozličných grafů nabízející komplexní přehled o třetích stranách napříč organizací
- koordinaci úsilí na správu portfolia třetích stran
- přizpůsobení programu celkové obchodní strategii organizace

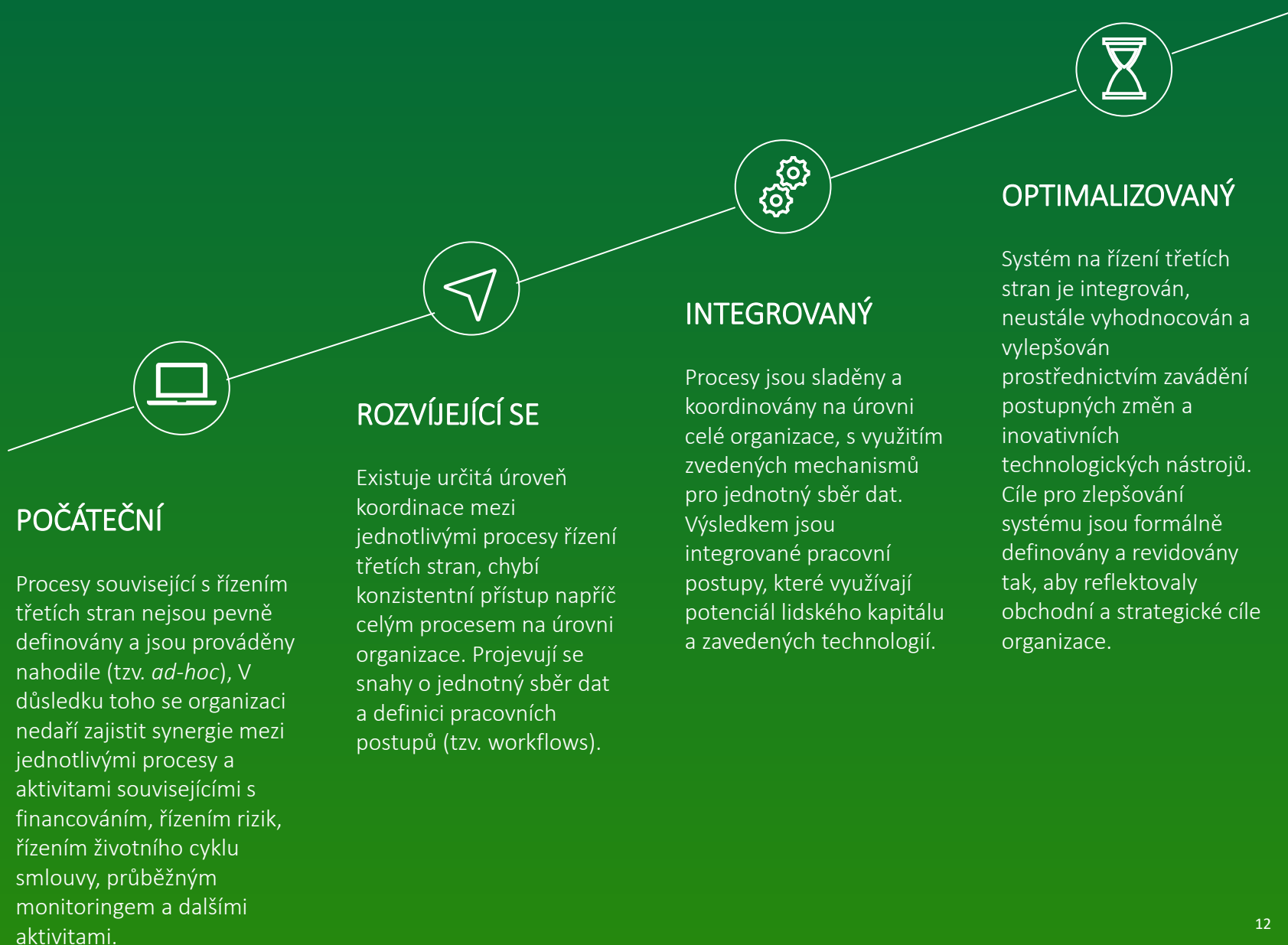
CESTA K VYSPĚLÉMU SYSTÉMU ŘÍZENÍ TŘETÍCH STRAN

Uvedený model zobrazuje jednotlivé úrovně vyspělosti interního systému pro řízení rizik třetích stran.

Úrovně modelu odrážejí stupeň formálnosti zavedení a optimalizace interních postupů a procesů. V tomto smyslu je vyspělost také měřítkem „prostoru pro zlepšení“ organizace v kontextu dílčích aktivit.



Na jaké úrovni se nachází Vaše organizace?



Proč řešení od Deloitte?

Specialisté společnosti Deloitte pomáhají svým klientům najít optimální provozní řešení dle aktuálních potřeb jejich organizace, vytvářejí strategie pro efektivní a jednotné řízení rizik třetích stran a poskytují inovativní přístup pro dosažení automatizace procesů prostřednictvím integrovaných řešení.

Specialisté společnosti Deloitte přinášejí efektivitu do provozního modelu organizace a pomáhají organizaci eliminovat možné potíže a zároveň zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními v celém pracovním postupu řízení třetích stran.

ZLEPŠENÍ INTERNÍHO PŘÍSTUPU

Průzkum společnosti Deloitte odhalil, že existuje silná provázanost mezi úrovní digitalizace a technologické vyspělosti organizace a její finanční prosperitou, která je řízená následujícími faktory:



DATOVÁ VYSPĚLOST ORGANIZACE

správa dat, jejich centralizace,
mapování a kontrola kvality



TECHNICKÁ INFRASTRUKTURA

poskytování flexibilní a zabezpečené
platformy pro různé systémy



EFEKTIVNÍ PROPOJENÍ

propojení všech oblastí, které spravují
a monitorují ekosystém třetích stran



ANALÝZA BUSINESS PROCESŮ

optimalizace a standardizace
procesů

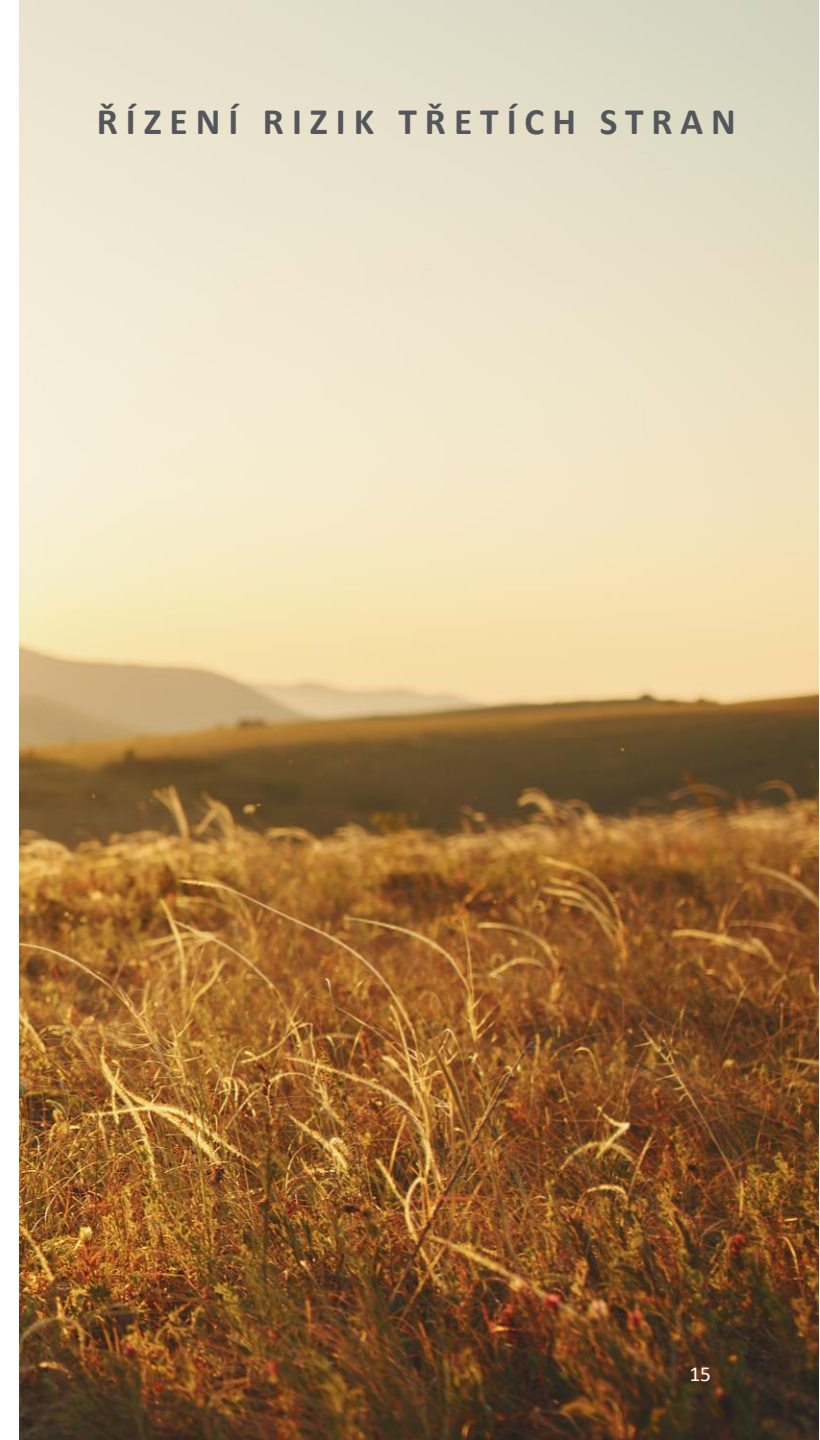
CESTA K VYSPĚLÉMU SYSTÉMU ŘÍZENÍ TŘETÍCH STRAN

Většina organizací se v současné době nachází na „počáteční“ nebo „rozvíjející se“ úrovni interního modelu pro řízení rizik třetích stran. Největší výzvou je pro tyto organizace přechod na úroveň „**integrovaného**“ systému.

Společnost Deloitte může takovým organizacím pomoci jejich cestu k integraci zefektivnit a akcelarovat prostřednictvím tzv. mezistupně, využívajícího design UX (*user experience*) a UI (*user interface*) neboli uživatelský zážitek a uživatelské rozhraní. Tento mezistupeň umožňuje interoperabilitu a vytváří ucelený pohled na program řízení třetích stran. Toto řešení konsoliduje data třetích stran dostupná ve stávajících systémech organizace a v případě potřeby využívá dat z externích zdrojů. Tato data dále podléhají analýze za účelem zjištění potřebných informací a podpory strategického rozhodování na úrovni organizace.

Uvedené řešení umožňuje propojit stávající řešení využívané organizací s dalšími nástroji a zároveň usnadňuje a zefektivňuje přístup jednotlivých zástupců z různých oddělení organizace do životního cyklu třetích stran.

Tento „mezistupeň“ je definován nad stávajícími systémy a chrání tak předchozí technologické investice organizace. Integrovaný přístup pak lze dále zlepšit jeho doplněním o automatizovanou technologickou platformu tam, kde je to pro organizaci přínosné.



PORTFOLIO SLUŽEB

Deloitte v oblasti řízení rizik třetích stran nabízí flexibilní portfolio služeb dle specifických potřeb organizace:

- 1 **Nastavení jednotlivých procesů systému řízení rizik třetích stran**
- 2 **End-to-end nastavení systému řízení rizik třetích stran**
- 3 **Operativní model**

Výběr vhodného přístupu závisí od potřeb a priorit každé organizace a jejího záměru, jak systém pro řízení rizik třetích stran dále rozvíjet. Organizace, které nejsou připraveny transformovat své procesy v této oblasti stylem „velkého třesku“, mohou preferovat postupnější a více fázový proces transformace. V závislosti na vyspělosti, potřebách a dostupných zdrojích může být přínosný buď postupný, nebo plně integrovaný přístup.

ŘÍZENÍ RIZIK TŘETÍCH STRAN

POSTUPNÝ VS. PLNĚ INTEGROVANÝ PŘÍSTUP

CO JE TŘEBA ZVÁŽIT	POSTUPNÝ PŘÍSTUP	PLNĚ INTEGROVANÝ PŘÍSTUP
Cíle	„quick wins“ realizované prostřednictvím implementace vybraných prvků systému řízení třetích stran, vhodné pro oblasti s vysokou prioritou	komplexní implementace systému řízení rizik třetích stran nabízející 360° pohled na portfolio třetích stran a související rizika v rámci celé organizace
Technologie	implementace vybraných prvků systému řízení třetích stran prostřednictvím technologické platformy	implementace plně integrované technologické platformy pro řízení třetích stran, propojení se stávajícími systémy organizace
Operativní model	operativní model sjednocený pro vybrané procesy v rámci systému řízení rizik třetích stran	operativní model sjednocený v rámci celé organizace umožňující celkové fungování systému řízení rizik třetích stran
Hlavní přínosy	možnost postupně implementovat prvky systému řízení třetích stran na základě potřeb a priorit organizace	možnost vytvořit komplexní systém pro správu třetích stran, tzv. <i>single source of truth</i>

Platforma pro řízení třetích stran

Platforma společnosti Deloitte pro správu a řízení rizik třetích stran představuje komplexní technologické řešení, které může být flexibilně přizpůsobeno specifickým potřebám a očekáváním organizace. Deloitte nabízí jak operativní model pro řešení vztahů se třetími stranami, tak implementaci komplexních systémů pro jejich správu a hodnocení rizik.

PLATFORMA PRO ŘÍZENÍ TŘETÍCH STRAN

Platforma společnosti Deloitte představuje komplexní technologické řešení, které umožňuje implementaci jak postupného, tak plně integrovaného přístupu pro řízení rizik třetích stran a umožňuje vytvoření portálu na míru dle potřeb a preferencí klienta. Řešení může být plně přizpůsobeno v závislosti od jednotlivých požadavků.



360° pohled na systém řízení třetích stran, zajištění procesů end-to-end

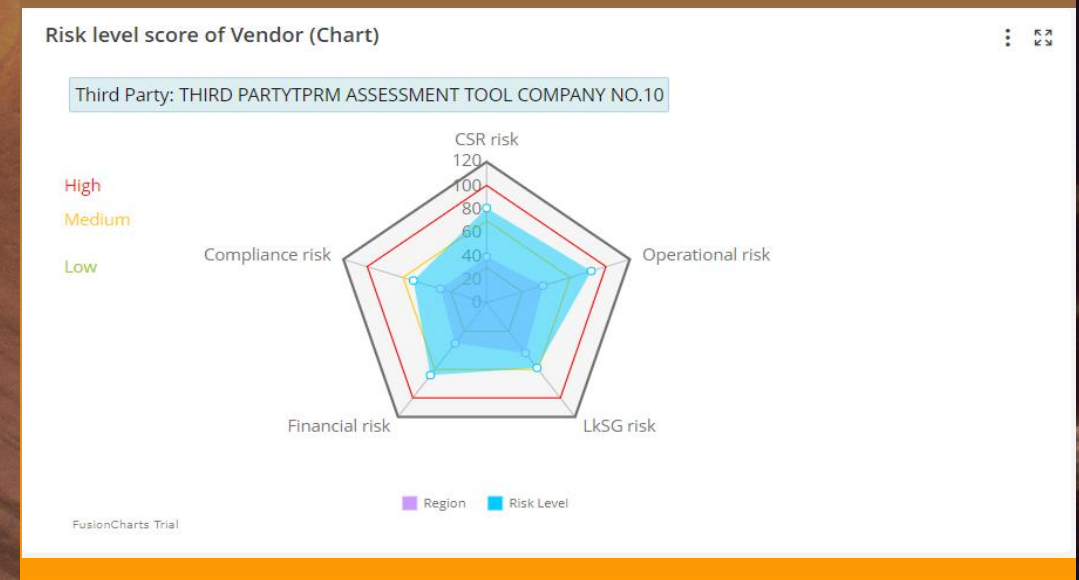
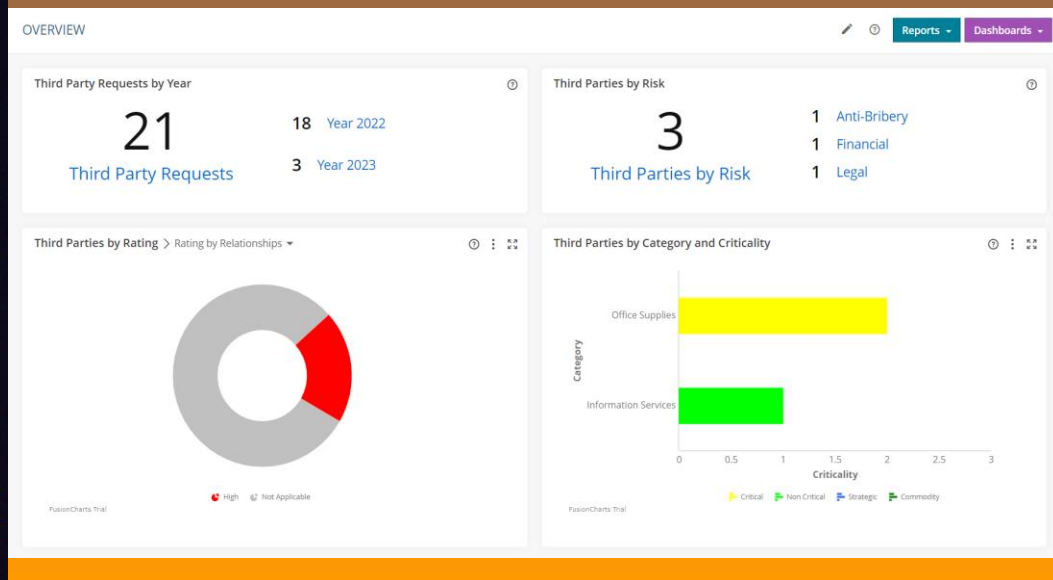
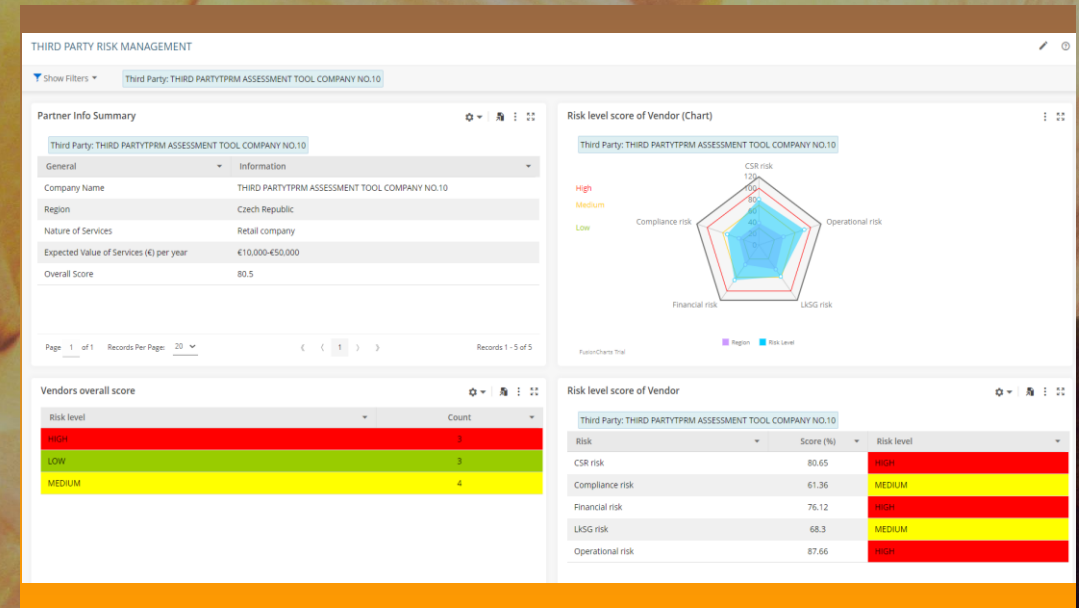
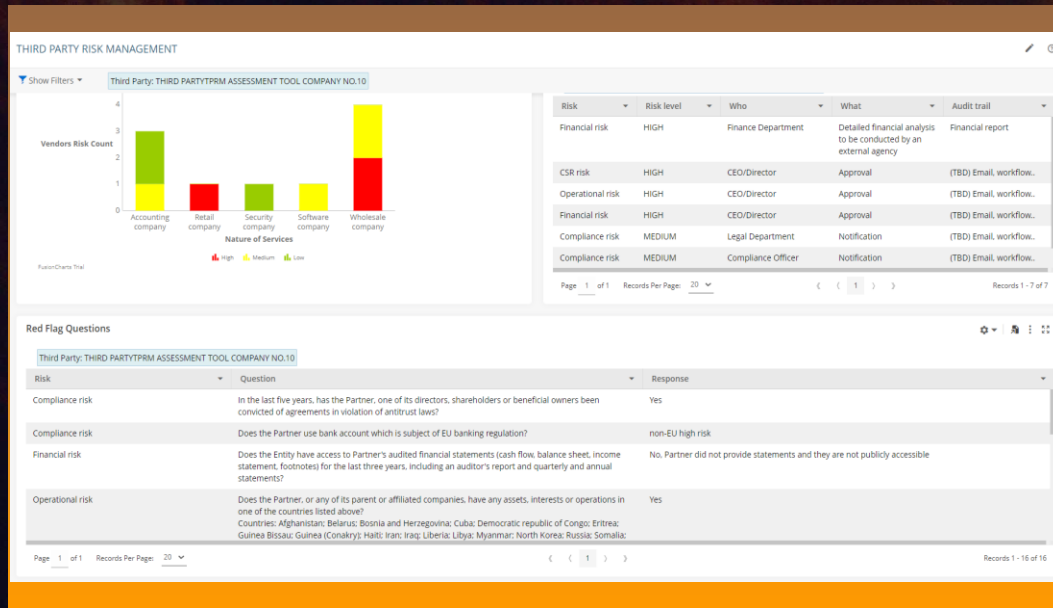


Oboustranná komunikace a nástroje pro reporting



Externí zdroje dat jako indikátory rizikovosti vendora

ŘÍZENÍ RIZIK TŘETÍCH STRAN





Deloitte v oblasti řízení rizik třetích stran nabízí flexibilní portfolio služeb dle specifických potřeb organizace. Chcete-li se dozvědět více o tom, jak Vám můžeme pomoci v oblasti řízení třetích stran, kontaktujte jednoho z našich expertů:



Michaela Lenochová
Manager in Deloitte
+420774636641
mlenochova@deloittece.com



Jana Štubňová
Specialist Lead in Deloitte
+420246042463
jstubnova@deloittece.com

Deloitte označuje jednu či více společností globální sítě členských společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) a jejich dceřiné a přidružené subjekty (souhrnně „organizace Deloitte“). Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) a každá z jejích členských společností a jejich přidružených subjektů je samostatným a nezávislým právním subjektem, který není oprávněn zavazovat nebo přijímat závazky za jinou z těchto členských společností a jejich přidružených subjektů ve vztahu k třetím stranám. Společnost DTTL a každá členská společnost a přidružený subjekt nese odpovědnost pouze za své vlastní jednání či pochybení, nikoli za jednání či pochybení jiných členských společností či přidružených subjektů. Společnost DTTL služby klientům neposkytuje. Více informací najdete na adrese www.deloitte.com/about.

Společnost Deloitte je předním poskytovatelem služeb v oblasti auditu a jiných ověřovacích služeb, daňového a právního poradenství, podnikového a finančního poradenství a poradenství v oblasti rizik, které využívá téměř 90 % společností umístěných v žebříčku Fortune Global 500® a tisíce dalších soukromých společností. Naši odborníci dosahují měřitelných a spolehlivých výsledků, které pomáhají posílit důvěru veřejnosti v kapitálové trhy, umožňují klientům transformovat se a prosperovat a ukazují cestu k silnější ekonomice, spravedlivější společnosti a udržitelnému rozvoji. Deloitte čerpá ze své více než 175leté historie a působí ve více než 150 zemích a regionech. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým více než 450 000 odborníků Deloitte na celém světě dělá věci, které mají smysl, navštivte www.deloitte.com.

Toto sdělení obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) ani žádná z členských společností její globální sítě či jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady ani služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na vaše finance či podnikání, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem.

Nejsou poskytována žádná prohlášení, záruky ani závazky (výslovně ani konkludentně) ohledně přesnosti nebo úplnosti informací v tomto sdělení a společnost DTTL, její členské společnosti, přidružené subjekty, zaměstnanci ani zástupci nenesou odpovědnost za jakékoliv ztráty nebo škody vzniklé přímo nebo nepřímo v důsledku spolehnutí se na toto sdělení jakoukoli osobou. Společnost DTTL, její členské společnosti a jejich spřízněné subjekty jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty.