

Styring av operasjonell risiko

Finans Norge

5. september 2017

DNB

Jacob Laading
Group Chief Operational Risk Officer, DNB

Operasjonell risiko i bank grenser ofte opp mot annen type risiko



Hovedutfordringen:

Operasjonell risiko er heterogent og eierskapet er spredt




Delutfordring 1:

Operasjonell risiko er heterogent og utfordrende å måle:



- Operasjonell risiko er knyttet til mangfoldet av organisasjonens verdier og eiendeler
- Vanskelig å måle, og hensiktsmessig måling varierer
- Operasjonelle tap er ofte unike:
 - Case studie av hva som gikk galt fremfor statistisk analyse

Standardisert kategorisering og måling gjennom Baselakkordene

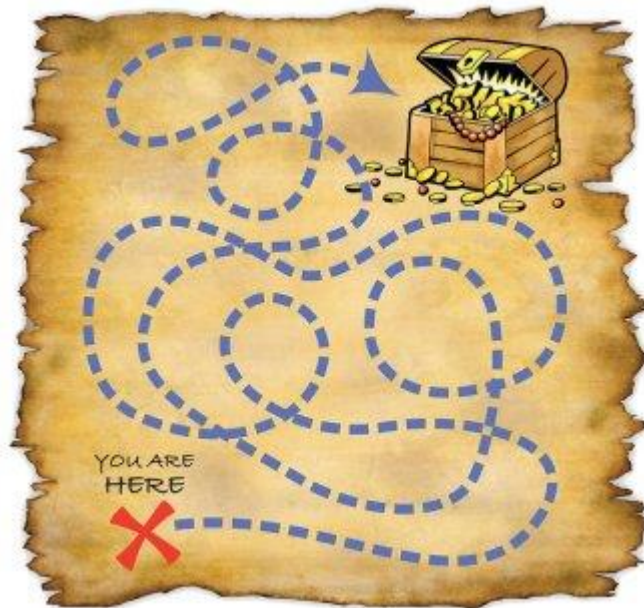
 **FINANSTILSYNET**
THE FINANCIAL SUPERVISORY
AUTHORITY OF NORWAY

Risikobasert tilsyn

Modul for operasjonell risiko

Evaluering av:
- Styring og kontroll
- Eksponering

	DATE: JULI 2016
	NUMBER: 1.1
	BIT REVISERT: FEBRUAR 2016
	FORFATTERANSVARLIG: HEND EYEBACK JOHANNESSEN
	REVISJONSANSVARLIG: BANKTILSYNET



Bransjestandarder er viktig....

...men hver organisasjon må lage sitt eget system for op.risk

Taksonomi

- Basel II-kategoriene er standardiserte
- Hver organisasjon må ta et eierskap til sin egen op.risk
- En god taksonomi operasjonaliserer operasjonell risiko

GRC-system

- Behov for et godt styringssystem i bunnen
 - Virksomhetsstyring
 - Prosesser
 - Produkter
 - Hendelser

Risk appetite

- Helhetlig perspektiv på risikostyring
- Tydelig kategorisering av risiko i virksomheten
- Synliggjøring av utfordringer

Delutfordring 2:

Eierskap - Operasjonell risiko oppstår i alle deler av organisasjonen



- Skjønnsmessige målinger: Behandler vi operasjonell risiko likt i hele organisasjonen?
- Risiko knyttet til IT og informasjonssikkerhet oppstår i hele verdikjeden
- Økt grad av automatisering og avhengighet til IT-systemer øker sårbarheten
- Stadig mer myndighetsregulering gjør at operasjonell risiko i stadig større grad medfører Compliance-risiko

Utfordringen med eierskap løses gjennom god organisering, standardisert måling og tett samarbeid

Organisering



Ansvar 1.linje

- ✓ Produktansvar
- ✓ Eier alle risikoer og målinger
- ✓ Vurderer/Evaluerer risiko



Ansvar 2.linje

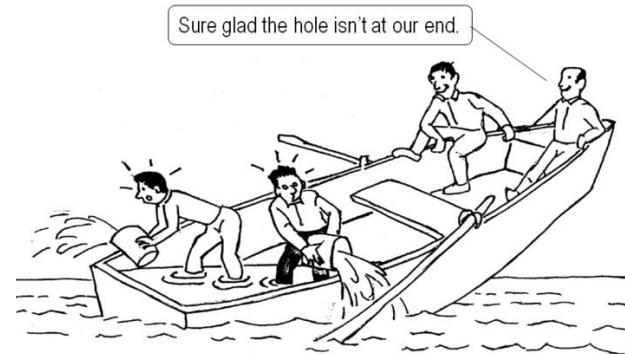
- ✓ Kvalitetskontroll
- ✓ Evaluering og eskalering
- ✓ Rådgivning

Gode målesystemer

- Standardisert rapportering av operasjonell risiko fra alle deler av organisasjonen

K&S Operational Risk, Overall Status		Risk score							
Risk Area	Risk	Score	Q1	Q2	Q3	Q4	Overall	Overall Status	
Product control	Product control	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Operational control	Operational control	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Information control	Information control	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Risk awareness	Risk awareness	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Interest control	Interest control	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Incidence and early - loss	Incidence and early - loss	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Outlets (EOD)	Outlets (EOD)	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Key Risk Indicators (KRI)	Key Risk Indicators (KRI)	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Employee risk awareness	Employee risk awareness	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High
Risk management and risk control	Risk management and risk control	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	High

Tett samarbeid i gråsoner



Ta læring av 200 års kreditterfaring



- Tydelig utfordrerrolle og tvungen prosess
- Etterkontroll (CRR)
- Case-basert læring av feil

Kort oppsummert..

No Quick Fix

Forankrede og tilpassede løsninger

Standardisering vs. eierskap

Hva betyr det for oss?

Tett samarbeid i skjæringspunktene

Lær av andre

