



Norges Interne Revisorers Forening
Postboks 1417 Vika

0115 Oslo

Dato: 26.10.2016

Vår ref.: 16-1268

Deres ref.:

Veileder risikostyringsfunksjonen

Vi viser til epost av 20.9.2016 og takker for muligheten til å gi innspill på utkastet til veileder for risikostyringsfunksjonen.

1. Finans Norges hovedsynspunkter

- Finans Norge oppfatter NIRF sitt arbeid med å lage en veileder for risikostyringsfunksjonen som et positivt og nyttig initiativ.
- Risikostyringsfunksjonens utforming bør være avhengig av foretakets bransje, art, omfang og kompleksitet. Etter vår oppfatning er dette da også et tydelig utgangspunkt for det foreliggende utkast til veileder.
- Veilederen bør være kortfattet og prinsippbasert.
- Det vil etter Finans Norge sin oppfatning være hensiktsmessig å forsøke å gjøre strukturen og innholdet i veilederen noe tydeligere. NIRF sin veileder for compliancefunksjonen kan for eksempel være et nyttig utgangspunkt for valg av struktur.
- Finans Norge anbefaler at ansvarsområder og arbeidsoppgaver for risikostyringsfunksjonen beskrives noe mer konkret enn hva som er tilfellet i det foreliggende utkastet.

I de påfølgende avsnitt har vi gjort mer detaljert rede for det konkrete innholdet i og bakgrunnen for våre hovedsynspunkter.

2. Finans Norges primærsyn

Risikostyringsfunksjonen har de senere årene vokst frem som en stadig mer sentral og viktig funksjon i mange bransjer. Særlig i finansbransjen har dette blitt tydeliggjort etter finanskrisen, og i regulatorisk rammeverk for de ulike sektorene av finansbransjen (blant annet Basel 3 / CRD IV for bankene og Solvens II for forsikring) har det blitt stilt konkrete krav og forventninger til risikostyringen generelt og til risikostyringsfunksjonen konkret. Det skal samtidig erkjennes at funksjonen for mange bransjer og foretak er nokså «fersk» og at det derfor kan være stor nytte for mange med en veileder som kan beskrive og angi god praksis på området. For at en veileder skal lykkes i så måte, så må den være konkret i sine beskrivelser.

Samtidig er det viktig å erkjenne at både krav og forventninger til funksjonen, herunder både organisering, omfang og arbeidsoppgaver, både kan og bør variere mellom ulike bransjer og mellom ulike foretak og forretningsmodeller i en og samme bransje.

Risikostyringsfunksjonens utforming bør være avhengig av foretakets bransje, art, omfang og kompleksitet.

Å balansere hensynet til konkret beskrivelse av god praksis mot nødvendige tilpasninger til det enkelte foretaks situasjon i en kortfattet veileder er ikke enkelt. Det innebærer at veilederen bør være prinsippbasert.

Det skal for øvrig påpekes at det i enkelte bransjer, som følge av lov-/forskriftskrav eller myndighetsforventninger, kan foreligge konkrete krav eller forventninger som går lenger eller er mer omfattende enn det som fremgår av veilederen. Finansbransjen er et typisk eksempel på dette.

3. Merknader til forslaget til veileder

3.1 Merknader til enkeltavsnitt

Finans Norge har følgende konkrete kommentarer og innspill til de nevnte avsnitter i utkastet til veileder:

Innledning, Formålet med veilederen, 2. avsnitt, siste setning: Her bør også kompleksitet angis som ett av begrepene foretakene må tilpasse utformingen av risikostyringsfunksjonen til.

Helhetlig risikostyring (ERM): Omtalen av helhetlig risikostyring bør knyttes enda tydeligere opp mot det forretningsmessige. Foretak må ta risiko for å nå sine mål. Spørsmålet er hvilke risikoer og hvor stor risiko de kan og vil ta. I beskrivelsene savnes knytningen opp mot risikotoleransen/-appetitten og det forretningsstrategiske perspektivet.

Forholdet mellom risikostyring og internkontroll, tredje siste avsnitt: Veilederen bør unngå å bruke fremmedord som «holistisk». Finans Norge foreslår at begrepet erstattes med for eksempel «helhetlig».

Risikostyringsfunksjonen, første avsnitt: Beskrivelsen kan leses som at risikorammene er en gitt og ikke påvirkelig faktor for risikostyringsfunksjonen. Funksjonen bør imidlertid aktivt kunne mene noe om hva som er forsvarlige risikorammer, men det er selvsagt ikke risikostyringsfunksjonen som skal beslutte rammene. Kritisk vurdering og råd angående rammeforslag bør imidlertid inngå som en sentral oppgave for funksjonen.

Risikostyringsfunksjonen, andre avsnitt: I dette avsnittet angis styrets ansvar på området. Det er imidlertid også et eget kapittel i veilederen om dette («Styrets ansvar»). Dokumentet bør struktureres slik at temaene bare behandles en gang.

Risikostyringsfunksjonen, tredje avsnitt: I dette avsnittet angis adm direktørs ansvar på området. Forholdet til funksjoner er hovedtemaet for det påfølgende kapitlet («De tre forsvarslinjene og avgrensning mot andre funksjoner»). Det er også et eget kapittel om «Forankring i ledelsen» som omtaler ledelsens ansvar. Dokumentet bør struktureres slik at temaene bare behandles en gang.

Risikostyringsfunksjonen, fire siste avsnitt: I disse fire avsnittene beskrives forholdet til andre avdelinger / funksjoner, noe som også er hovedtemaet for det påfølgende kapitlet («De tre forsvarslinjene og avgrensning mot andre funksjoner»). Dokumentet bør struktureres slik at temaene bare behandles en gang.

De tre forsvarslinjene og avgrensninger mot andre funksjoner, tredje avsnitt: Den proaktive delen av rollen til risikostyringsfunksjonen bør fremgå tydeligere av beskrivelsene.

Styrets ansvar: Det kan med fordel fremkomme at styret har også ansvar for å vedta risikoappetitten/-toleransen og risikorammene.

Styrets ansvar, tredje avsnitt: Her omtales arbeids-/ansvarsfordelingen mellom risikostyring og compliance. Det er vår vurdering at dette kanskje mer hensiktsmessig bør omtales i avsnittet om «De tre forsvarslinjene og avgrensning mot andre funksjoner». Dokumentet bør struktureres slik at temaene bare behandles en gang.

Forankring i ledelsen, første avsnitt: Her bør det også fremgå at ledelsen har ansvar ikke bare for å etablere risikostyringssystemet, men også for å gjennomføre risikostyringen.

Risikoappetitt: Beskrivelsen bør utvides noe slik at det fremkommer at risikoappetitten både angir de typer risiko og det risikonivå (pr type og totalt) som aksepteres.

«Risk gaps»: Hele dette avsnittet kan inngå i en beskrivelse av risikostyringsfunksjonens ansvarsområder / arbeidsoppgaver.

Organisatorisk plassering: Selv om valg av organisatorisk plassering avhenger av en rekke faktorer, herunder både foretakets art, omfang og kompleksitet og eventuelle relevante lovkrav, så bør dette avsnittet likevel konkretiseres noe mer. For det første bør det si noe om lovkrav der det er relevant og det bør beskrive anbefalt god praksis for å sikre uavhengighet, samt beskrive og drøfte fordeler og ulemper med ulike løsninger.

Outsourcing: Utkontraktering kan være en fordelaktig løsning i enkelte tilfeller, herunder at det kan tilføre funksjonen en bedre kompetanse enn alternative løsninger. Lovkrav og tilsynsforventinger gjør dog at dette ikke er tillatt i alle bransjer. Bl.a. har Finanstilsynet signalisert at de anser risikostyring som en kjerneoppgave som det for banker ikke vil være tillatt å utkontraktere. Veilederen kan med fordel nevne denne problemstillingen. I tillegg kan det gjerne betegnes som «utkontraktering» i stedet for som «outsourcing».

Belønningspolitikk og incentivmodell: Veilederen bør angi at belønning ikke bør avhenge av resultatene til de enheter som skal overvåkes og kontrolleres av risikostyringsfunksjonen.

Grunnelementer i risikostyring: Dette kapitlet beskriver bare tre elementer, og det fremstår som noe kortfattet og begrenset. Grunnelementer i risikostyring omfatter typisk for eksempel:

- Risikoidentifikasjon
- Risikovurdering
- Fastsettelse av appetitt og toleranse/rammer for risikoeksponeringen
- Risikomåling
- Risikohåndtering
- Risikokontroll
- Risikorapportering

I tillegg er selvsagt ansvarsforhold og valgt organisering, med videre innenfor risikostyringen en naturlig del av grunnelementene.

Risikomodenhet: Dette avsnittet bør tydeligere angi hva som kjennetegner tilstrekkelig modenhet, og kan som sådan med fordel slås sammen med foregående avsnitt om grunnelementer i risikostyring. For eksempel vil graden av modenhet kunne beskrives i form av tydelighet i ansvarsforhold, graden av uavhengighet for risikostyringsfunksjonen gjennom organisasjonsmodell, hvor avansert metodikk som anvendes for identifikasjon, vurdering og måling av risiko, med videre.

Utforming av rammeverk i praksis: En anbefaling om kun årlig rapportering fremstår som en noe lav frekvens i forhold til god praksis og en aktiv risikostyringsfunksjon.

3.2 Konkrete forbedringsforslag

Etter Finans Norge sin oppfatning bør det inntas et kapittel i veilederen som gjør oppmerksom på at det i enkelte bransjer, som følge av lov-/forskriftskrav eller myndighetsforventninger, kan foreligge konkrete krav eller forventninger som går lenger eller er mer omfattende enn det som fremgår av veilederen.

Finans Norge anbefaler at det forsøkes etablert en tydeligere struktur for veilederen. Den struktur som er anvendt i NIRF sin veileder for risikostyringsfunksjonen kan være et eksempel. Et annet alternativ er en struktur med følgende hovedkapitler:

- *Innledning – formålet med veilederen*
- *Bakgrunnsstoff* (Risikostyring/Helhetlig risikostyring – Risikostyring/Internkontroll - Risikoappetitt – De tre forsvarslinjer – Styret og ledelsen)
- *Risikostyringsfunksjonen* (Formål – Ansvar og arbeidsoppgaver – Organisatorisk plassering – Utkontraktering – Rapporteringskrav – Autoritet, kompetanse og ressurser – Status og rettigheter – Uavhengighet og integritet – Belønning og insentiver)
- *Vedlegg* (Tips og praktiske råd – Kvalitetssikrede referanser til standarder, lenker til informasjonskilder og bransjestandarder, med videre)

Finans Norge vil videre anbefale at det inntas en tydeligere og mer konkret beskrivelse av hva som bør være risikostyringsfunksjonens ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Dette kan for eksempel utformes slik:

Risikostyringsfunksjonens ansvarsområder:

Risikostyringsfunksjonen skal – tilpasset foretakets bransje, art, omfang og kompleksitet - yte bistand til administrasjons-, ledelses- eller kontrollorganer, samt andre funksjoner med å sikre gjennomføringen av risikostyringssystemet på en effektiv måte, gjennom å:

- *overvåke risikostyringssystemet og påse at alle vesentlige eksisterende og potensielle risikoer er identifisert, vurdert og håndtert,*
- *aktivt bistå og gi råd til foretakets styre og ledelse i utforming og vedlikehold av foretakets risikoappetitt og risikorammer,*
- *utvikle og implementere foretakets helhetlige rammeverk for risikostyring, som omfatter foretakets risikokultur, risikovilje og risikorammer,*

- *identifisere, vurdere, måle og rapportere eksisterende og nye risikoer – enkeltvis og aggregert – absolutt og i forhold til foretakets risikoappetitt og risikorammer,*
- *overvåke den generelle risikoprofilen til foretaket som helhet, herunder å ha et syn på foretakets totale risikoeksponering,*
- *etablere et system for tidlig varsel eller trigger-system for brudd på foretakets risikoappetitt eller risikorammer,*
- *overvåke generelle interne og eksterne utviklingstrekk og gjennomføre trendanalyser for å identifisere potensielle nye risikoer,*
- *detaljert rapportere foretakets risikoeksponeringer,*
- *sikre at styret og ledelsen mottar fullstendig, hensiktsmessig og forståelig informasjon om foretakets risikoeksponering,*
- *rådgivning til administrasjons-, ledelses- eller kontrollorganet om risikostyringsspørsmål, herunder i forbindelse med strategiske spørsmål som forretningsstrategi, fusjoner og erverv samt større prosjekter, investeringer og andre viktige endringer (for eksempel nye produkter, nye systemer, etc),*
- *tidlig involvere seg for å påse at risikovurderinger er hensyntatt i alle vesentlige beslutninger, samt, når det er nødvendig, påvirke og utfordrende beslutninger som gir opphav til vesentlig risiko,*
- *avgi ekspertvurderinger, og*
- *rapportere til toppledelsen og styret eller risikokomiteé på alle disse elementene, inkludert, men ikke begrenset til å foreslå hensiktsmessige risikoreduserende tiltak.*

4. Avsluttende merknader

Finans Norge håper de innspill og kommentarer som er gitt ovenfor er nyttige i det videre arbeid med å ferdigstille veilederen. Finans Norge stiller seg til rådighet for utdypende kommentarer eller spørsmål til våre innspill, samt ytterligere kommentarer dersom det er behov for eller ønske om det.

Med vennlig hilsen

Finans Norge



Erik Johansen
direktør



Are Jansrud
analysesjef