

Operasjonell risikostyring i NBIM

Den operasjonelle risikostyringen i NBIM handler om systematisk å identifisere hva som kan gå galt, vurdere hvor galt det kan gå, jobbe for å redusere sannsynligheten for at det går galt, og minimere konsekvensen dersom det går galt.

Hovedstyret i Norges Bank tallfestet i 2010 toleransen for operasjonell risiko i NBIM.

Det vil si at det i løpet av ett år skal være mindre enn 20 prosent sannsynlighet for at uønskede hendelser vil ha økonomiske konsekvenser på 500 millioner kroner eller mer.

Operasjonell risiko defineres som risiko for økonomisk tap eller tap av omdømme som følge av svikt i interne prosesser, menneskelige feil eller systemfeil, eller andre tap som skyldes eksterne forhold som ikke er en konsekvens av markedsrisikoen i Statens pensjonsfond utland. Operasjonell risikostyring innebærer å avdekke risikofaktorer som kan føre til tap, og anslå sannsynligheter for og konsekvenser av mulige uønskede hendelser.

Hovedstyret i Norges Bank fastsetter risikostyringsprinsipper for NBIM på bakgrunn av krav og forventninger fra Stortinget og Finansdepartementet. Størrelsen på Statens pensjonsfond utland betyr at selv tilsynelatende små og uviktige hendelser kan få store økonomiske konsekvenser. NBIM har i henhold til god forretningspraksis og gjeldende lovverk etablert et rammeverk for operasjonell risikostyring og internkontroll. Rammeverket inkluderer mekanismer for ledelse og styring, prosesser, kompetanse og bevisstgjøring i tillegg til gode verktøy.

Hva er operasjonell risikostyring?

Operasjonell risikostyring omhandler alle aktivitetene i NBIM. I alle deler av organisasjonen ser vi systematisk på hva som kan gå galt (risiko), og hvor galt det kan gå (risikonivå), og søker å redusere risikoen til et så lavt nivå

som praktisk mulig (risikoreduserende tiltak). Dersom noe går galt (hendelser), og det gjør det fra tid til annen, søker vi å redusere konsekvensen så godt vi kan. Vi ser på risikostyring som en integrert del av virksomhetsstyringen, der risikoer med tilhørende risikonivå gir innspill til beslutninger som tas.

La oss tenke oss følgende situasjon: Vi ser for oss en prosess knyttet til å gjennomføre aksjehandler. En porteføljeforvalter bestemmer hva vi skal investere i. En trader sørger for at handelen blir gjennomført i markedet på best mulig måte. Støttefunksjoner sørger for at handelene gjennomføres korrekt og til riktig tid, at vi får det vi har betalt for, og at våre beholdningsdata oppdateres slik at de reflekterer handelen. Denne prosessen gjennomføres flere tusen ganger per måned i NBIM.

Disse er veldefinerte prosesser, og risikoene er vanligvis lave. Likevel er det mye som kan gå galt. Er vi sikre på at forvalteren handler innenfor sitt mandat? Hva skjer hvis den som skal utføre handelen misforstår beskjeden som kommer fra porteføljeforvalteren? Hva om noen ved uhell legger inn feil verdier i systemene? Hva om noen (interne eller eksterne) forsøker å svindle oss? Hva om systemene ikke fungerer slik de skal? Hva slags intern-

kontroll skal vi ha på plass for å sikre at denne kjeden av aktiviteter gjennomføres på en så robust måte som mulig? Det vil aldri være null risiko, så hva er akseptabelt?

Utfordringen med operasjonell risikostyring er å gi svar på disse og tilsvarende spørsmål og å få til en systematisk tilnærming til å identifisere hva som kan gå galt og finne de riktige tiltakene på tvers av hele organisasjonen. Samtidig må risikoen balanseres med kostnaden av risiko-reducerende tiltak.

Toleransegrensen som hovedstyret har fastsatt, innebærer at den finansielle konsekvensen av alle uønskede hendelser i NBIM i løpet av et normalår skal være godt under 500 millioner kroner. Dette er et brutto-tall som omfatter gevinster og tap. Et eksempel på en gevinst etter en hendelse er dersom aksjekursen har steget etter at en forvalter har kjøpt en aksjepost utenfor sitt mandat. Når posisjonen reverseres, kan NBIM bokføre en gevinst for fondet. Selv om dette finansielt gir en gevinst, er det like fullt en uønsket hendelse.

De totale finansielle konsekvensene ventes å utgjøre 200–300 millioner kroner som årlig gjennomsnitt. Det tilsvarer om lag ett øre per hundre kroner under forvaltning.

Identifisering av risiko

Kjernen i rammeverket for operasjonell risikostyring og internkontroll er arbeidet for å identifisere, vurdere og redusere operasjonell risiko. NBIM ser på operasjonell risiko knyttet til strategi og handlingsplaner, og løpende knyttet til arbeidsprosesser.

Strategi og handlingsplaner medfører endring. Endring påvirker risikonivå, enten i positiv eller negativ forstand.

Vi ser derfor på overordnede målsettinger, og identifiserer hva som kan hindre oss i nå målene. På samme måte vurderer vi hvordan tilhørende tiltak påvirker det eksisterende risikobildet. Kanskje har det seg slik at noen planer vil påvirke det operasjonelle risikobildet på en måte som ikke er akseptabelt?

Samtidig er definerte arbeidsprosesser grunnlag for løpende identifisering og oppfølging av risiko i hele organisasjonen. Prosessene sier noe om hvordan vi jobber internt på tvers av avdelinger. De synliggjør også hvordan vi forholder oss til eksterne leverandører, hvordan vi bruker systemer og verktøy og hvordan leveransene fra én prosess bidrar i en annen. På bakgrunn av prosessene forsøker vi systematisk å identifisere risikofaktorene: enkeltstående uønskede hendelser som kan inntruffe.

Vurdering av risikonivå

For hver av de identifiserte uønskede hendelsene anslår vi et iboende risikonivå. Dette er risikonivået før internkontroll er etablert. I aksjeforvaltningen er det ulikt iboende risikonivå i de forskjellige markedene vi investerer i, blant annet fordi noen markedsplasser er bedre regulert og mer modne enn andre. Det iboende risikonivået varierer også mellom ulike typer aktivaklasser. For eksempel er iboende risiko for eiendomsinvesteringer høyere enn for aksjeinvesteringer fra et operasjonelt ståsted, siden prosessene i større grad er manuelle og utsatt for menneskelige feil.

Vi undersøker så hvilke risikoreducerende tiltak som allerede er etablert for de enkelte risikofaktorene. Slike tiltak omfatter gjerne gode prosesser og kontrollrutiner. Summen av kontrolltiltakene representerer vårt totale internkontrollmiljø.



Til slutt vurderer vi risikonivå for den enkelte risikofaktor der etablerte kontrolltiltak tas med i vurderingen. Dette gir oss et nåværende risikonivå for de enkelte risikofaktorene.

Risikoreducerende tiltak

Dersom en enkel risikofaktor eller det totale nåværende risikonivået ligger utenfor risikotoleransen satt av hovedstyret, må ytterligere tiltak iverksettes for å redusere risikoen. Dette kan skje enten ved å redusere sannsynligheten for at en uønsket hendelse inntreffer eller ved å redusere konsekvensene dersom den inntreffer. Generelt kan vi si at vi ønsker å redusere risiko til et så lavt nivå som praktisk gjennomførbart. I dette ligger normalt en vurdering av nytte og kostnad. Vi ønsker ikke at kostnaden ved å redusere en risiko overgår et potensielt tap, med mindre andre hensyn veier tyngre, for eksempel mulige renommémessige forhold.

Et eksempel på sannsynlighetsreducerende tiltak er å bygge inn feilhåndtering i handelssystemene slik at feiltasting stoppes før noe galt skjer. Dersom hendelsene er av en slik art at sannsynlighet ikke kan reduseres ytterligere, for eksempel ved naturkatastrofer, vil risikoreducerende tiltak primært være beredskapsplaner.

Andre ganger kan et uakseptabelt risikonivå bety at vi

må velge ikke å gjennomføre noe. Dette kan for eksempel skje ved beslutninger om å engasjere eksterne forvaltere. I noen markeder eller tilfeller vurderer vi risikoen som for høy, slik at vi velger å holde mandatene internt i NBIM.

Oppfølging og rapportering av hendelser

Risikostyringen og internkontrollen i NBIM har tre forsvarslinjer. Den første linjen består av de utførende enhetene selv. Det er her eierskapet både til risiko, hendelser og tiltak ligger. Andrelinjen utgjøres av avdelingen for kontroll og etterlevelse. Denne påser at førstelinjen gjennomfører prosesser og kontrollrutiner innenfor fastsatte rammer. Internrevisjonen i Norges Bank fungerer som den tredje forsvarslinjen, og vurderer kontinuerlig både første- og andrelinjens risikostyring og kontrollrutiner.

Uansett hvor god internkontroll vi har eller hvor mange risikoreducerende tiltak vi iverksetter, vil likevel uforutsette hendelser skje fra tid til annen. NBIM rapporterer og følger opp avvikshendelser løpende, både de som faktisk inntreffer og de som betraktes som "nestenhendelser." Hendelsene inkluderer både interne og eksterne hendelser som får finansiell eller omdømmemessig konsekvens for NBIM. Alle slike hendelser følges opp, og dersom de er alvorlige, iverksettes umiddelbart undersøkelser. For hver enkel hendelse estimerer vi hvorvidt



det medfører faktiske tap. Vi summerer totalt tap basert på alle hendelser, og sammenligner dette med hovedstyrets risikotoleranse.

Rapportering til hovedstyret

Operasjonell risiko og hendelser rapporteres løpende som del av ledelsesrapportering internt i NBIM. I tillegg rapporteres statusbildet for operasjonell risiko og internkontroll til hovedstyret hvert kvartal. Rapporten tar for seg hendelser som har inntruffet, vurdering av tilstanden for internkontrollen i organisasjonen og et fremoverskuede risikobilde med planlagt risikoreducerende tiltak. NBIM anslår og rapporterer i tillegg en forventet tapsverdi for risikofaktorene.

Holdninger og kultur

Innstillingen og holdningene hos NBIMs ansatte er avgjørende for god operasjonell risikostyring. NBIM søker derfor å bygge en kultur som fremmer bevisstgjøring rundt operasjonell risiko. Dette er en kultur der alle feil rapporteres, der vi tåler at feil begås, men hvor vi forsøker å lære av feilene. Vi ønsker størst mulig grad av åpenhet, både internt og eksternt. Vi vil ha en kultur der den enkelte ansatte skal kunne varsle sine overordnede ved mistanke om feil og bli tatt på alvor, og der vi kontinuerlig jobber for å forbedre arbeidsprosesser med bevissthet for de operasjonelle risikoene som følger med.