www.pwc.com

Oppfølging og rapportering av etterlevelse av styrefastsatt risikoappetitt

- Representant fra andrelinjen

Stian Sviggum

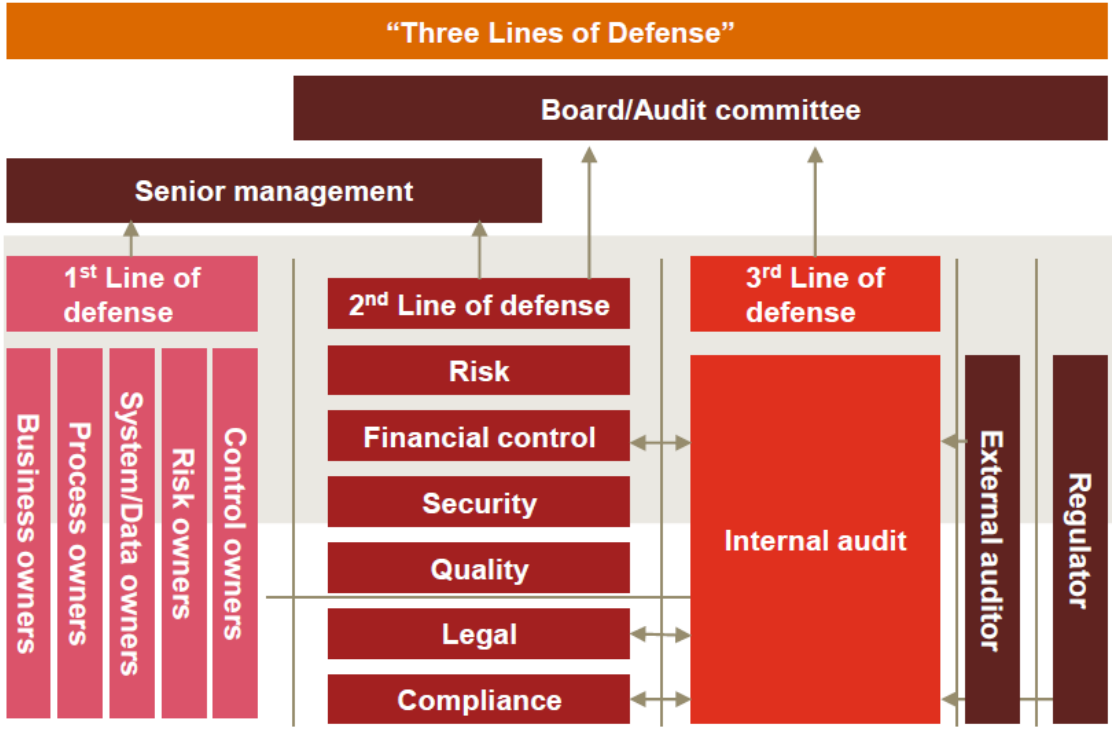
24. november 2017

IIA Norge

pwc

Andrelinjen…

- Er i mellom «barken og veden»
  - Er både kontrollør og hjelper
  - Eier «ingenting» men skal ha en mening om «alt»
- Består av flere funksjoner
  - Hver funksjon er ansvarlig for oppfølging og rapportering av styrets risikoappetitt innenfor hver sin silo
  - Skal rapporteringen være samlet, segregert men koordinert eller fullstendig segregert?
- Er ofte den som utarbeider forslag til risikoappetitt for ledelsen og styret…



Risikoappetitt og terminologi
– et minefelt av begreper og definisjoner

CAPACITY

APPETITE

TOLERANCE

RISK UNIVERSE

THRESHOLD

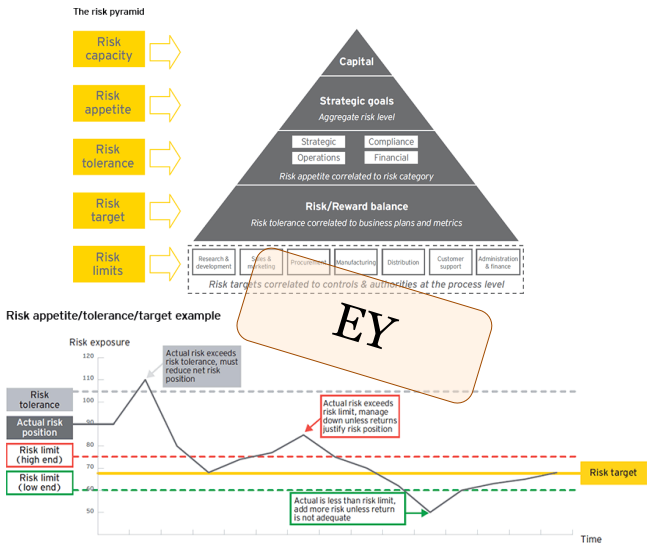
LIMITS

TARGET

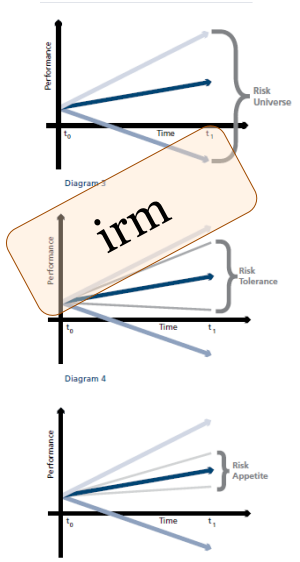
AVERSE

DESIRABILITY

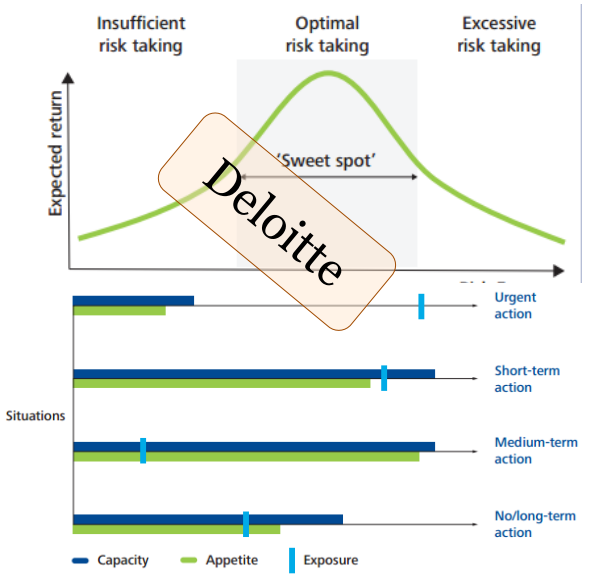
RISK PROFILE



EY



irm



Deloitte

COSO ERM (2004)

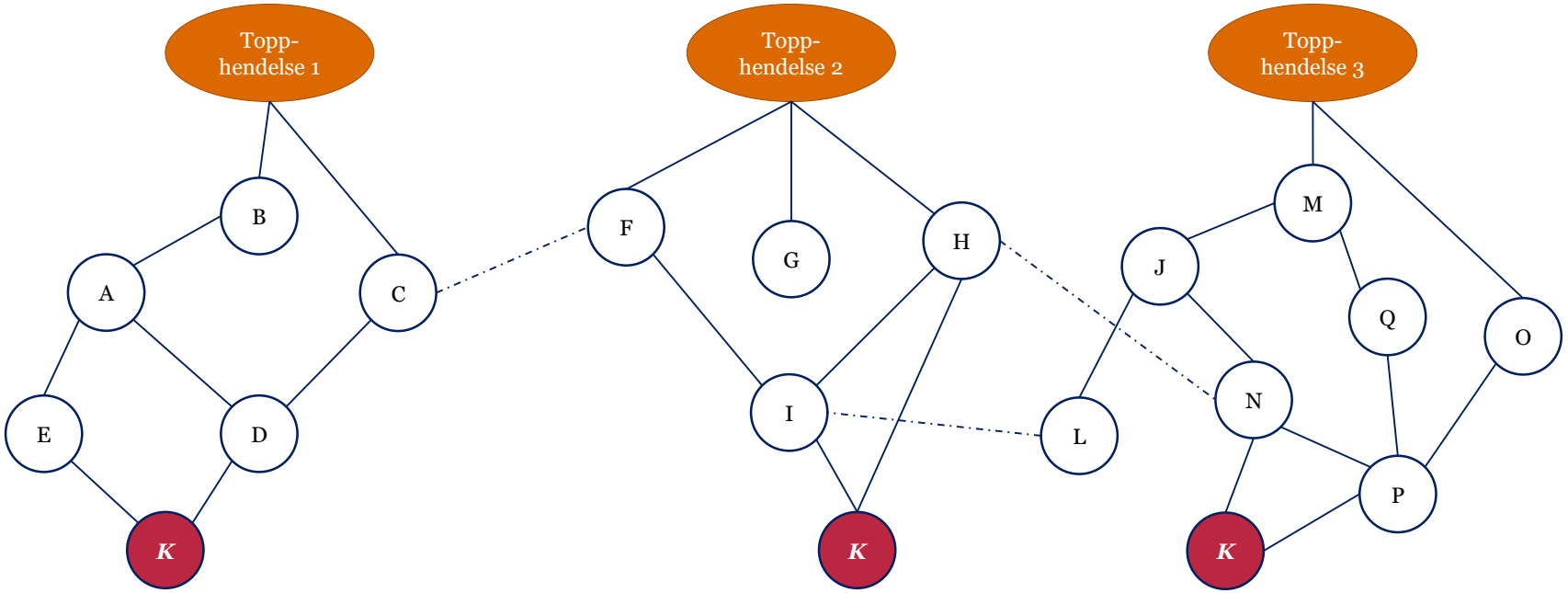
PwC

Risk appetite
The amount of risk an organization is willing to accept in pursuit of strategic objectives.

Risk capacity
The actual amount of risk the company could bear based on its financial and operational capabilities.

Risk tolerance
The acceptable levels of variability to achieving strategic objectives.

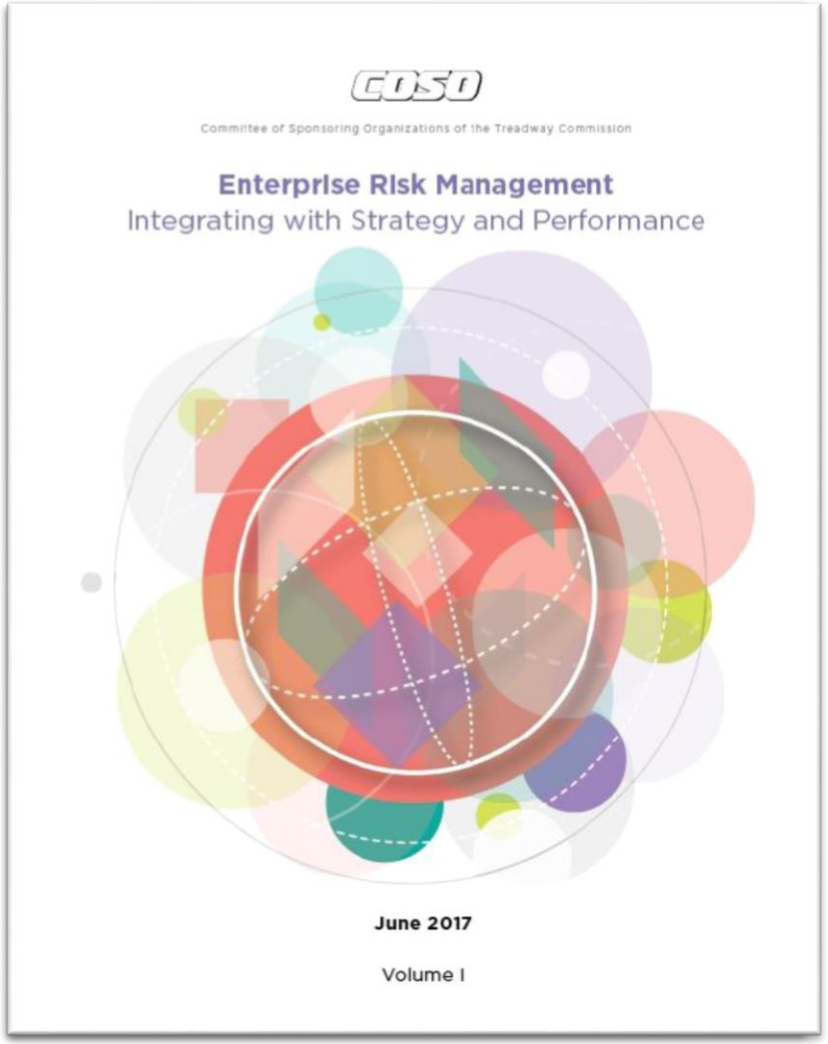
Hva har kultur med risikoappetitt å gjøre?



Kulturen (holdninger og atferd) er den faktoren man <u>helt sikkert</u> vet påvirker alle risikoscenarioer.

Positive kulturendringer er antagelig de tiltakene som har størst risikoreduserende effekt. Risikoappetitt er et verktøy for styret å sette rammer for akseptabel atferd.

COSO Enterprise Risk Management - Helhetlig risikostyring er blitt mer helhetlig



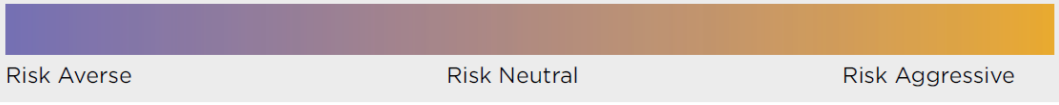
COSO ERM (2017) og risikoappetitt

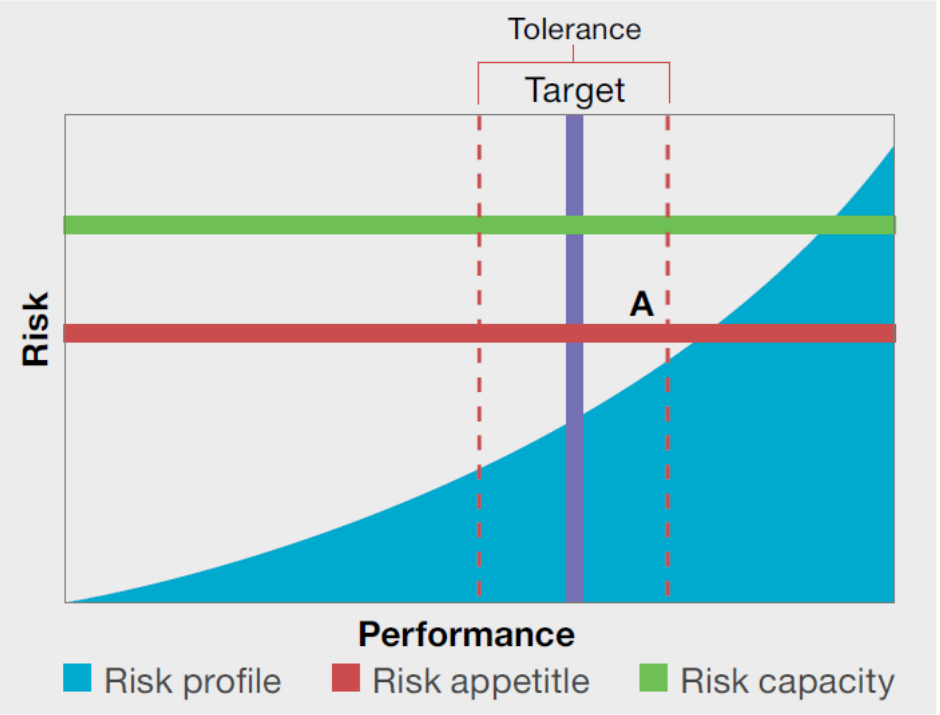
- Kulturen reflekterer en virksomhets verdier, atferd og beslutninger
- Kulturen i en virksomhet påvirker
  - Hvordan den ***identifiserer*** risiko
  - Hvilken type risiko den ***aksepterer***
  - Hvordan den ***styrer*** risiko

Some entities consider risk appetite in qualitative terms while others prefer to use quantitative terms, often focusing on balancing growth, return, and risk. Whatever the approach for describing risk appetite, it should reflect the entity's culture. Moreover, if the organization wants to change some aspect of the culture, defining a strong risk appetite can help create and reinforce that desired culture.

The best approach for an entity is one that aligns with the analysis used to assess risk in general, whether that is qualitative or quantitative. Developing the risk appetite statements is an exercise in seeking the optimal balance between risk and opportunity.

Figure 6.1: Culture Spectrum

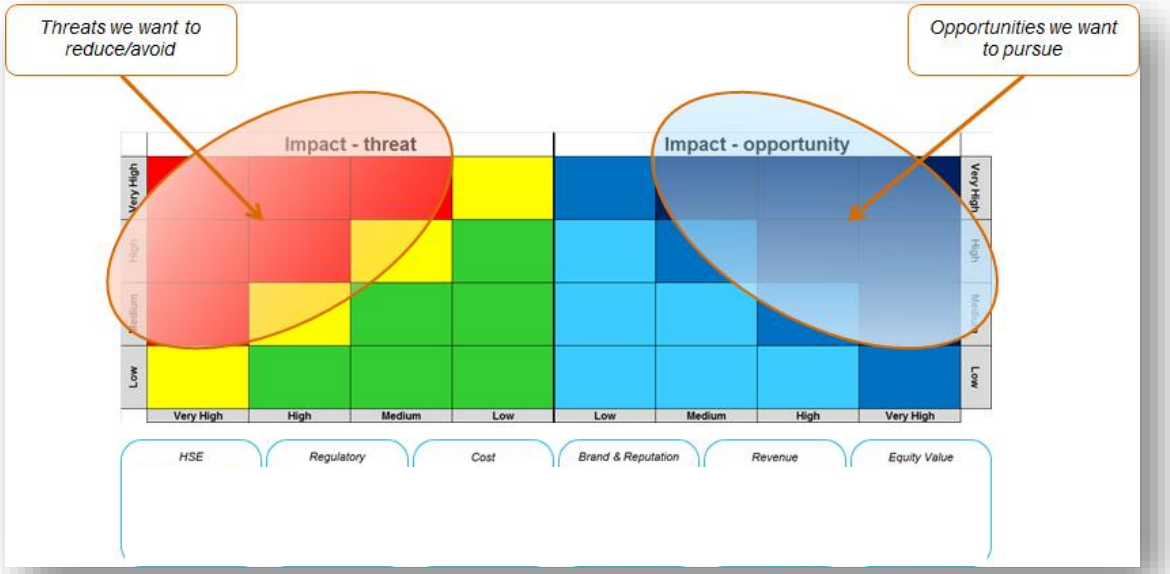


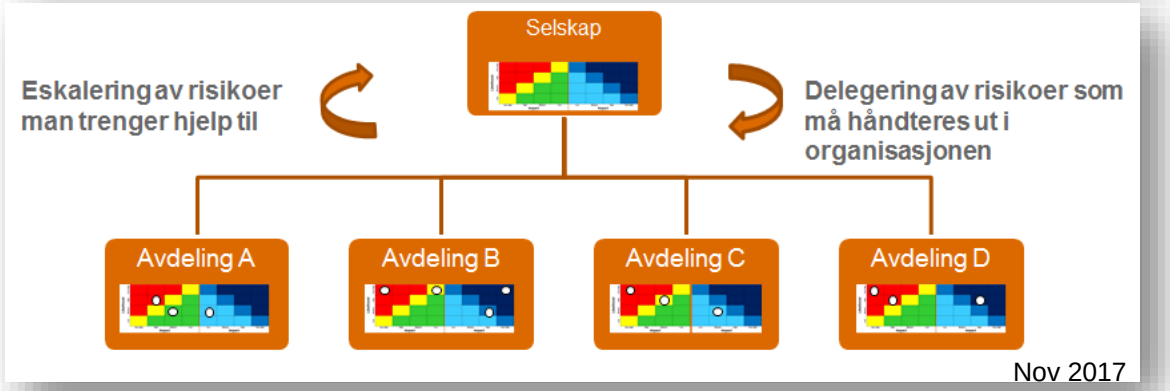


Risikoappetitt som et verktøy for å fremme god risikokultur

- Risikomatriser og tilhørende behandlingsregler (appetitt/toleranse)
  - Setter krav til eskalering av kritiske risikoer
  - Definerer hvem som har myndighet til å akseptere risikoer
  - Opp- og nedside, eller??

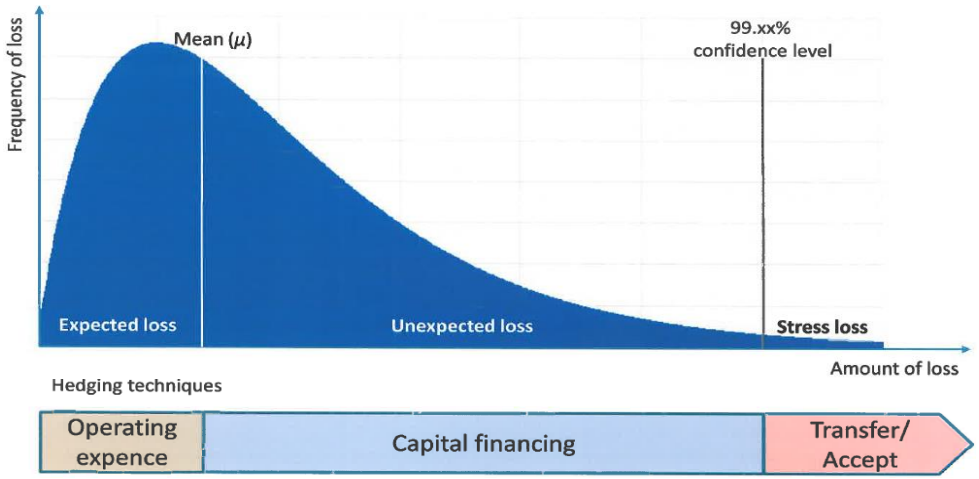
- Risikostyringsprosesser på flere nivå i en virksomhet
  - Mulighet for mellomledere å definere sitt eget risikobilde - transparens
  - Kunne eskalere risiko (overføre ansvaret) oppover i organisasjonen, og delegere (overføre ansvaret) av risiko nedover
  - Kan få til en dynamikk der det er «positivt» å si ifra om «røde» risikoer…

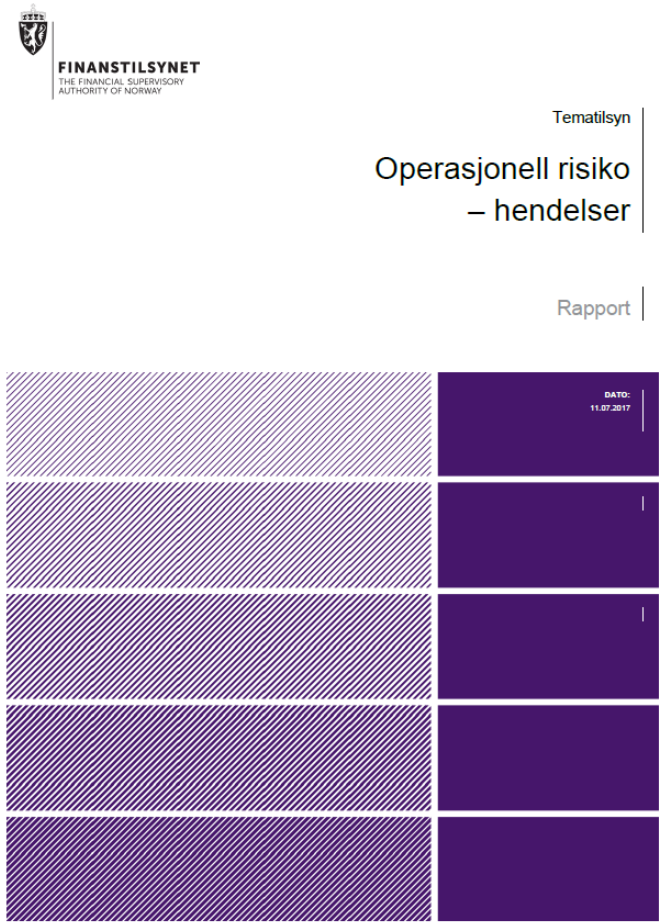




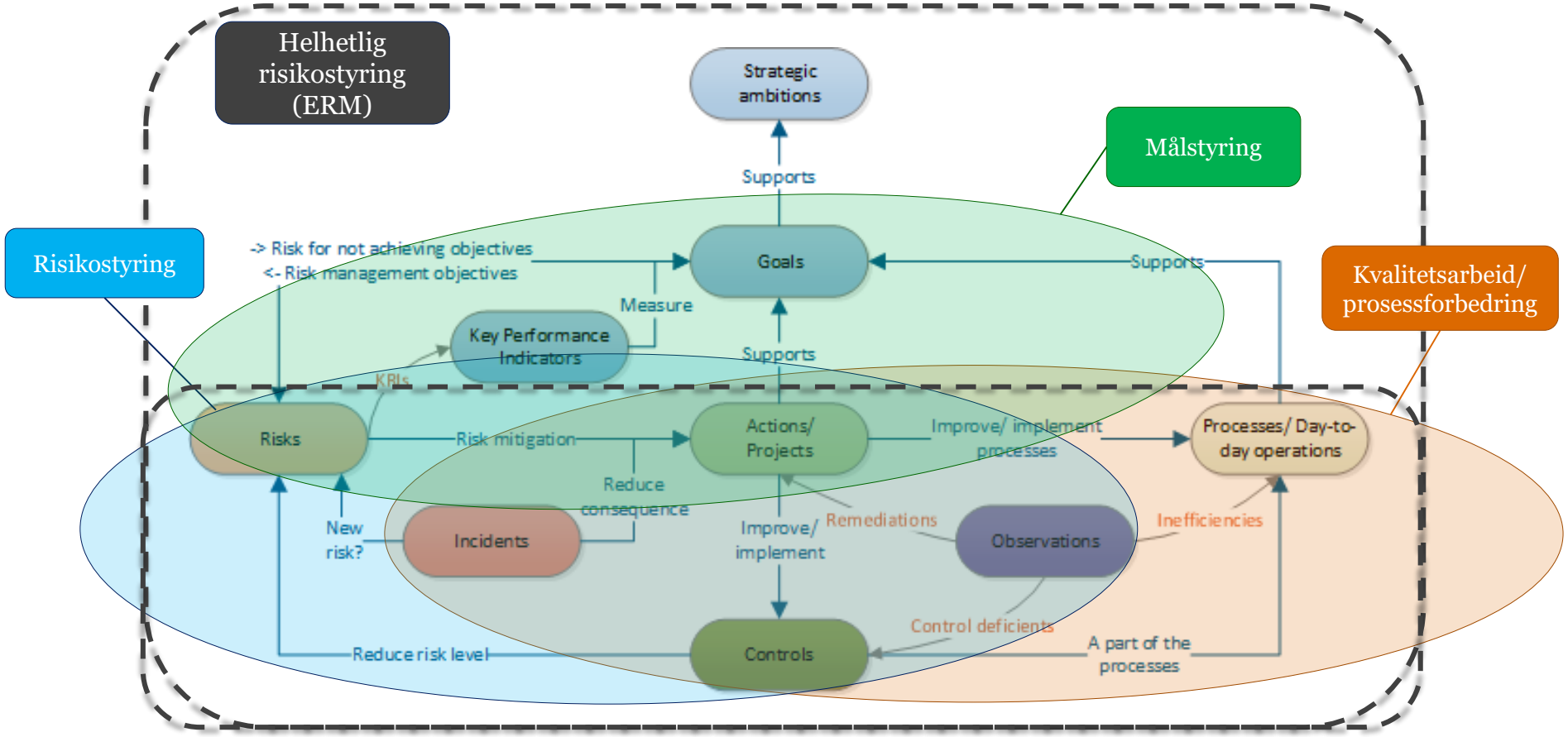
Finanstilsynets og Basel

- Finanstilsynets tematilsyn om operasjonell risiko:
  - Påpeker at holdninger fra styret og toppledelsen er avgjørende for risikostyringen ("***tonen fra toppen***"), og at en forutsetning for en sterk kultur er at ***mellomledelsen viderefører*** og tydeliggjør holdningene fra toppledelsen.
  - Bankene bør tydeliggjøre ***ambisjonsnivå*** og ***risikotoleranse*** i sine styrende dokumenter, og dette bør inkludere ***kvantifiserte måltall/rammer*** og ulike risikoindikatorer.
- Basel:





Risikostyring – oppfølging og styring av risikoappetitt



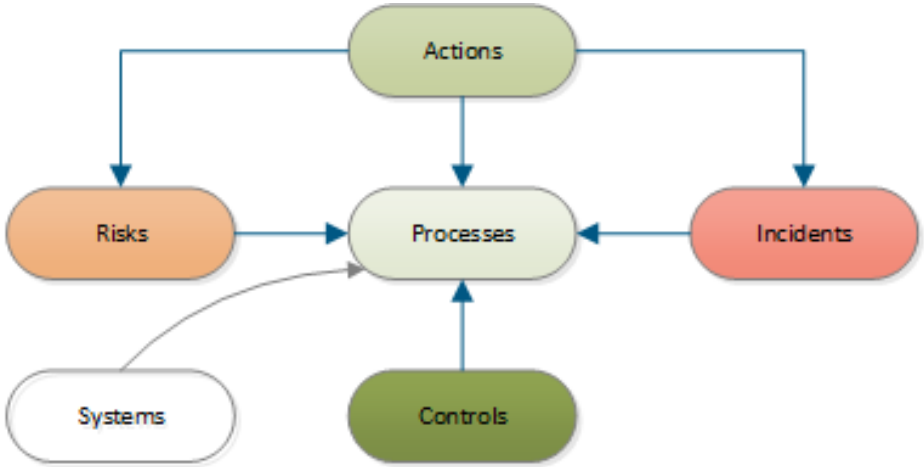
Study the art of science;
study the science of art.
Learn how to see.
Realize that everything
connects to everything else.

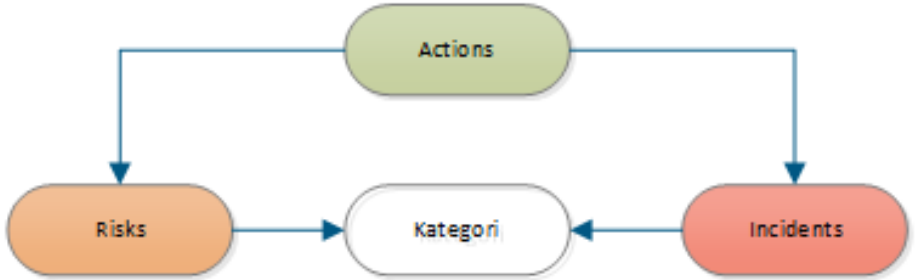
- Leonardo da Vinci

Operasjonell risikostyring

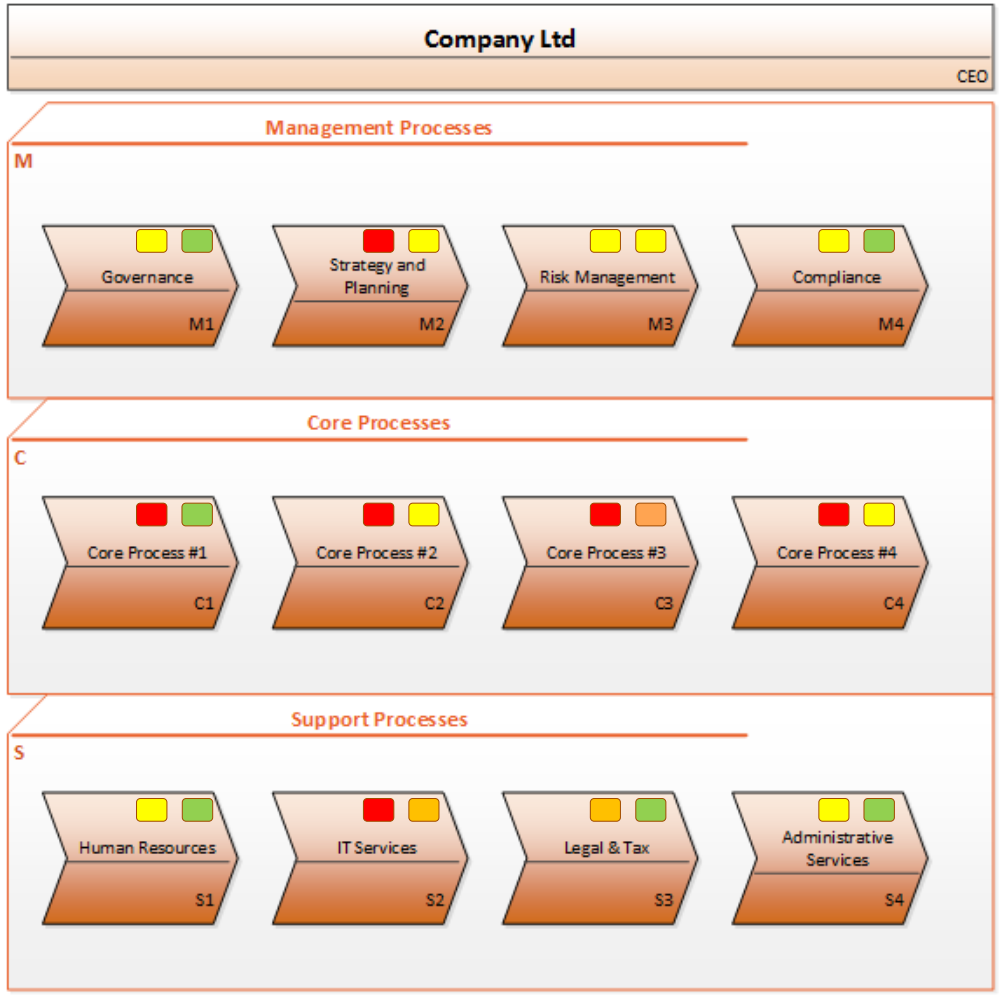
Hvordan knytte de forskjellige elementene sammen i praksis?

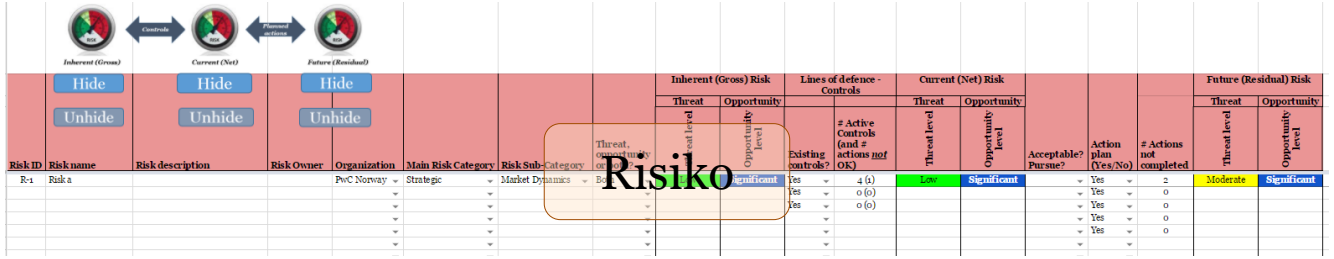
- Bruke prosesser som «nav»
  - Kontroller er ofte egne prosessteg
  - Uønskede hendelser skjer oftest i utførelsen av arbeidsaktiviteter i en prosess eller i systemer som brukes i prosessen
  - Muliggjør risikovurdering av selve prosessen, og rapportering per prosess
- Bruke samme kategorisering av uønskede hendelser og risikoer
  - Kan se risikoer og hendelser i sammenheng innenfor hver delkategori
  - Muliggjør aggregering av risiko innenfor delkategorier
  - Muliggjør rapportering per kategori

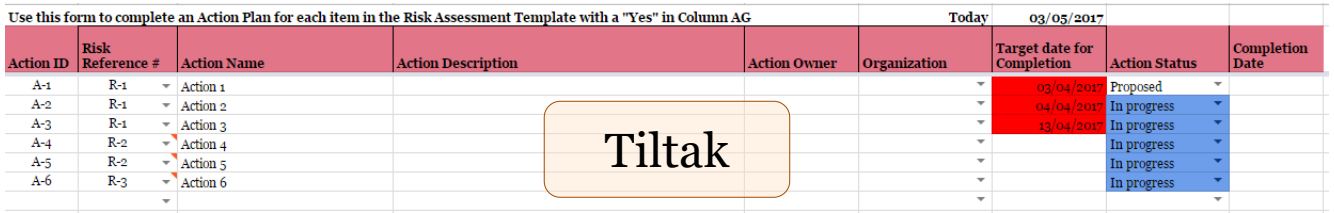




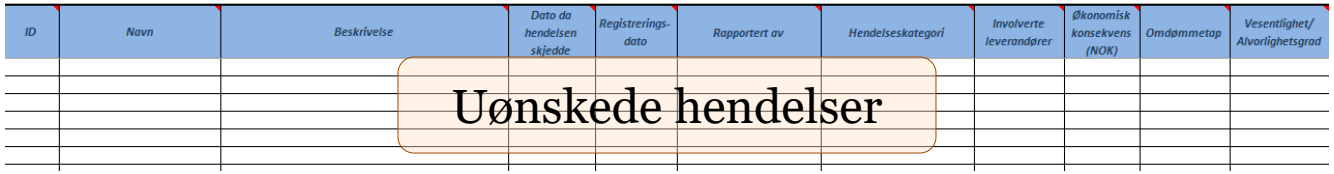
Eksempel – prosessbasert risikorapportering og risikoregister







Hendelsesregister

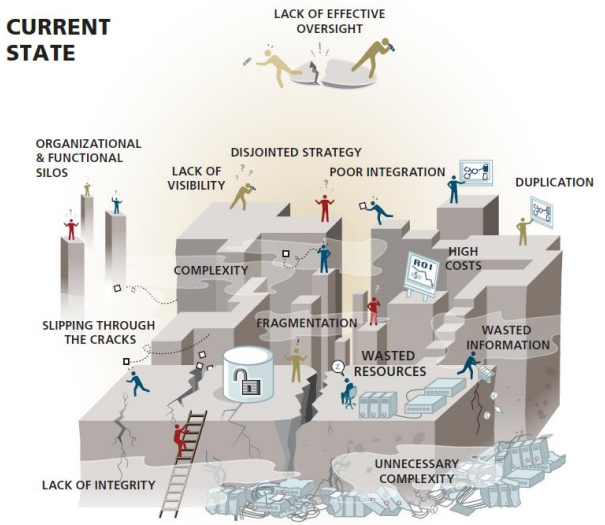


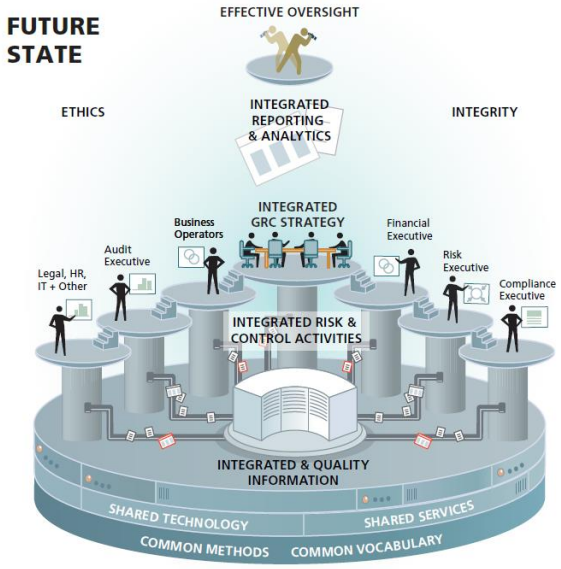
Verktøystøtte?
- GRC platformer

The Open Ethics and Compliance Group (OECG®) definerer GRC på følgende måte:

Governance, Risk and Compliance (GRC) is the integrated collection of capabilities that

- *enable an organization to reliably achieve objectives (governance)*
- *while addressing uncertainty (risk)*
- *and acting with integrity (compliance)*





Kontaktinformasjon

Stian Sviggum

Direktør

TLF: 952 60 215

stian.sviggum@pwc.com