



Operasjonell risikostyring

Risiko Roundtable 25.01.23

Mazhar Ahmad & Co



Operasjonell risikostyring - en innføring

1. utgave 2022

Bakgrunn

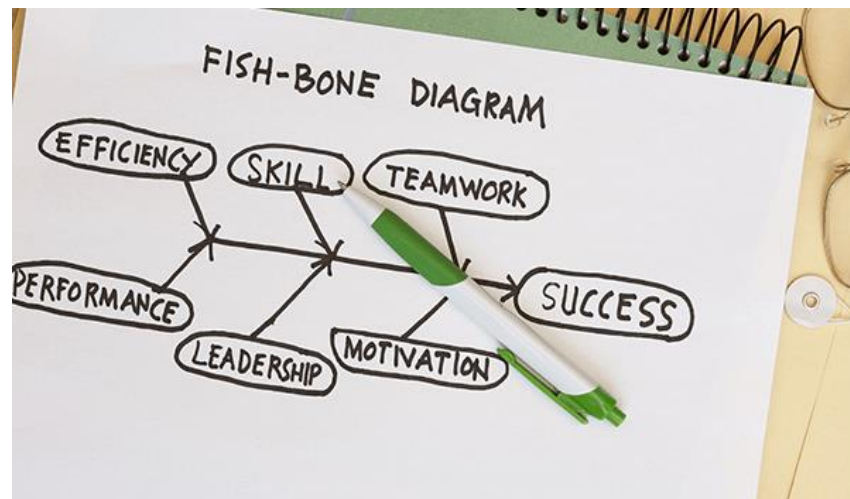
- I dag mangler faget operasjonell risikostyring noe vesentlig. Påstand: enten så undervurderer vi betydningen av operasjonell risiko og den får dermed ikke sin rettmessige plass rundt bordet eller så er faget faktisk så **teoretisk og vanskelig tilgjengelig** at den ikke anvendes slik den burde. Andre ganger tar man lettvinde, pragmatiske valg for å komme i «mål» og dette fremstår som rene skrivebordsøvelser som i hvert fall ikke understøtter måloppnåelse. Dette kan jo selvfølgelig skyldes manglende kunnskap og/eller forståelse.
- Arbeidsgruppen har derfor forsøkt å modellere hvordan dette arbeidet bør foregå i praksis for å skape reelle verdier i virksomhetene.
- I arbeidet har vi hentet inspirasjon fra kvalitets- og prosessfaget, og spesielt Deming's kvalitetshjul med stegene «**Plan-Do-Act-Check**», i en planmessig og strukturert tilnærming fra mål, planer til utførelse og rapportering i henhold til faget prosessledelse. Det finnes mange **etablerte verktøy og metoder** som kan anvendes i operasjonell risikostyring.
- Er vi i mål med denne veilederen? Overhodet ikke, men vi må bort fra de tradisjonelle risikoregistre og risikomatriser og større grad **inn i ledelsens planer, bevissthet og forretningsmessige beslutninger** derigjennom **skape en kultur for forbedringer**. Kultur er også strukturer!

Kontekst

- Hvorfor er operasjonell risiko interessant?
→ Fordi operasjonell risiko er den eneste risikoen som treffer absolutt alle nivåer/lag i organisasjonen, også intern revisor, compliance- og risikostyringsfunksjonen. Her er organisasjon en enhet bestående av mennesker (ledere og ansatte) og interne/eksterne relasjoner (kunder, leverandører, samarbeidspartnere/motparter og tredjeparter etc).
- Hva er de største operasjonelle risikoene i din avdeling? Hvem sitt ansvar er dette? Og hvordan håndteres de?
 - Kompetanse?
 - Kapasitet?
 - Analyser?
 - Kvalitet?
 - Time to market?
 - Rådgivning?

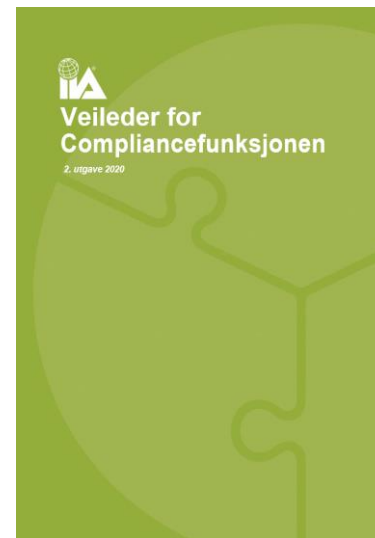
Målet med veilederen for operasjonell risikostyring

- Å gi en bred innføring i operasjonell risikostyring
- Et **rammeverk** for strukturert arbeid med operasjonell risikostyring
- En **benchmark** for å videreutvikle arbeidet med operasjonell risikostyring både for ansvarlig leder og for den som skal vurdere aktivitetene



“Hvis vi søker suksess og måloppnåelse, hvorfor bruker vi ikke flere positive begreper i vår tilnærming til risiko og kontroll?”

Sammenheng med andre veiledere utgitt av IIA Norge



Dokumentet bygger videre på rammene og prinsippene som er angitt i veilederne for virksomhetsstyring, og risikostyrings- og compliancefunksjonen.

Proessen

Etter initiativ fra Nettverk Risikostyring arbeidet dette arbeidsutvalget, utenfor nettverket, med heftet gjennom 2021-2022. Arbeidet startet i desember 2021 og slutført i oktober 2022.



Mazhar Ahmad
Statkraft



Alf Olav Uldal
Lede AS



Roger Ølstad
Agenda Risk AS



Martin Stevens
Gjensidige



Innledning

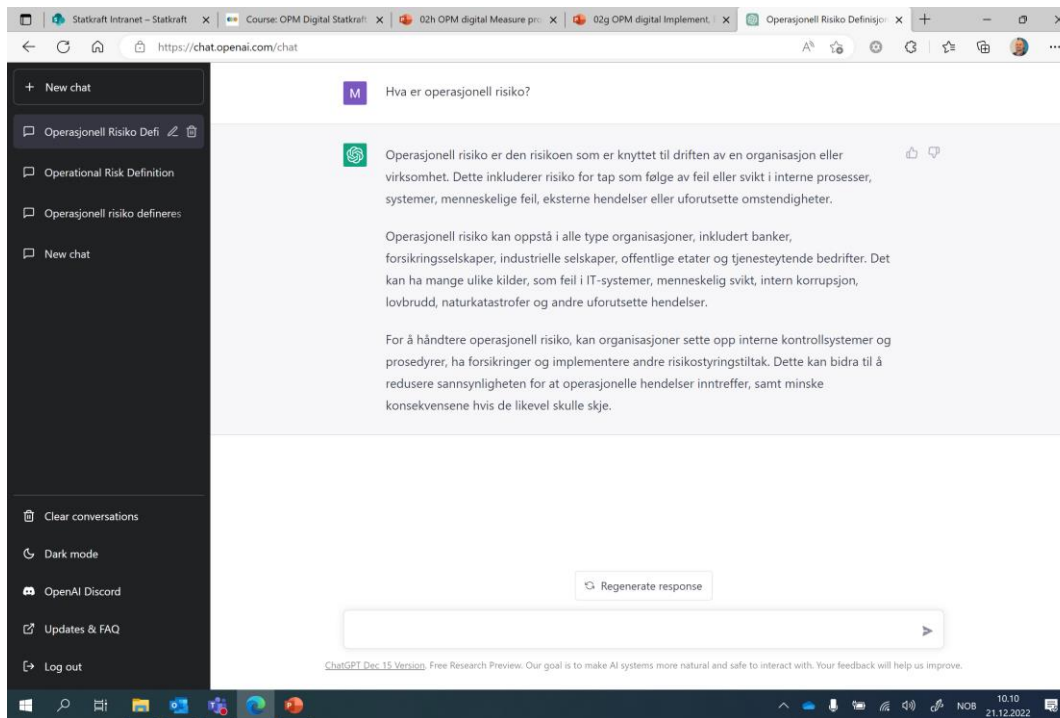
Hva er egentlig operasjonell risikostyring ?

Operasjonell risikostyring – flaks eller uflaks?

- Knyttet til fysiske eiendeler, mennesker, organisasjon og bruk av teknologi – og håndtering av eksterne hendelser som forårsaker operasjonelle risikoer i egen organisasjon.
- Gjelder utøvelsen av daglige aktiviteter og tjenester – men operasjonell risiko er ikke utelukkende en «operations risk».
- Kan gi opphav til både positive og negative effekter.
- Operasjonell risiko kan omfatte mye og griper inn på overordnet styring og kontroll og andre risikoområder (DFØ).



Hva sier OpenAI – alt 1?



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://chat.openai.com/chat>. The browser tabs include "Statkraft Intranet - Statkraft", "Course: OPM Digital Statkraft", "02h OPM digital Measure pr...", "02g OPM digital Implement.", and "Operasjonell Risiko Definisjon".

The chat interface shows a user question: "Hva er operasjonell risiko?". The AI response is as follows:

Operasjonell risiko er den risikoen som er knyttet til driften av en organisasjon eller virksomhet. Dette inkluderer risiko for tap som følge av feil eller svikt i interne prosesser, systemer, menneskelige feil, eksterne hendelser eller uforutsette omstendigheter.

Operasjonell risiko kan oppstå i alle type organisasjoner, inkludert banker, forsikringselskaper, industrielle selskaper, offentlige etater og tjenesteytende bedrifter. Det kan ha mange ulike kilder, som feil i IT-systemer, menneskelig svikt, intern korrupsjon, lovbrudd, naturkatastrofer og andre uforutsette hendelser.

For å håndtere operasjonell risiko, kan organisasjoner sette opp interne kontrollsystemer og prosedyrer, ha forsikringer og implementere andre risikostyringstiltak. Dette kan bidra til å redusere sannsynligheten for at operasjonelle hendelser inntreffer, samt minske konsekvensene hvis de likevel skulle skje.

At the bottom of the chat area, there is a "Regenerate response" button and a text input field with a send button. Below the input field, a small note reads: "ChatGPT Dec-15 Version. Free Research Preview. Our goal is to make AI systems more natural and safe to interact with. Your feedback will help us improve."

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date and time: "NOB 10:10 21.12.2022".

Hva sier OpenAI – alt 2?

Statkraft Intranet – Statkraft | Course: OPM Digital Statkraft | 02h OPM digital Measure pro | 02g OPM digital Implement. | Operasjonell Risiko Definisjon

https://chat.openai.com/chat

+ New chat

Operasjonell Risiko Defi

Operational Risk Definition

Operasjonell risiko defineres

New chat

Clear conversations

Dark mode

OpenAI Discord

Updates & FAQ

Log out

M Hva er operasjonell risiko?

Operasjonell risiko er den risikoen som kan oppstå i løpet av driften av en virksomhet. Dette inkluderer risiko for tap som skyldes menneskelige feil, tekniske problemer, organisatoriske svikt, lovbrudd eller avvik fra prosedyrer.

Operasjonell risiko kan ha ulike årsaker, for eksempel:

- Menneskelige feil, som for eksempel dårlig kommunikasjon, uoppmerksomhet, utilstrekkelig trening eller manglende overholdelse av prosedyrer
- Tekniske feil, som for eksempel systemfeil, maskinvareproblemer eller nettverksfeil
- Organisatoriske svikt, som for eksempel manglende oversikt over aktiviteter, manglende kontroll eller manglende samarbeid
- Lovbrudd, som for eksempel brudd på lovbestemmelser eller etiske retningslinjer
- Avvik fra prosedyrer, som for eksempel manglende overholdelse av interne kontrollrutiner eller manglende dokumentasjon

Operasjonell risiko kan føre til tap for virksomheten, for eksempel økonomiske tap, tap av omdømme eller tap av kundetilfredshet. Derfor er det viktig for virksomheter å ha systemer og prosedyrer på plass for å håndtere og redusere denne typen risiko.

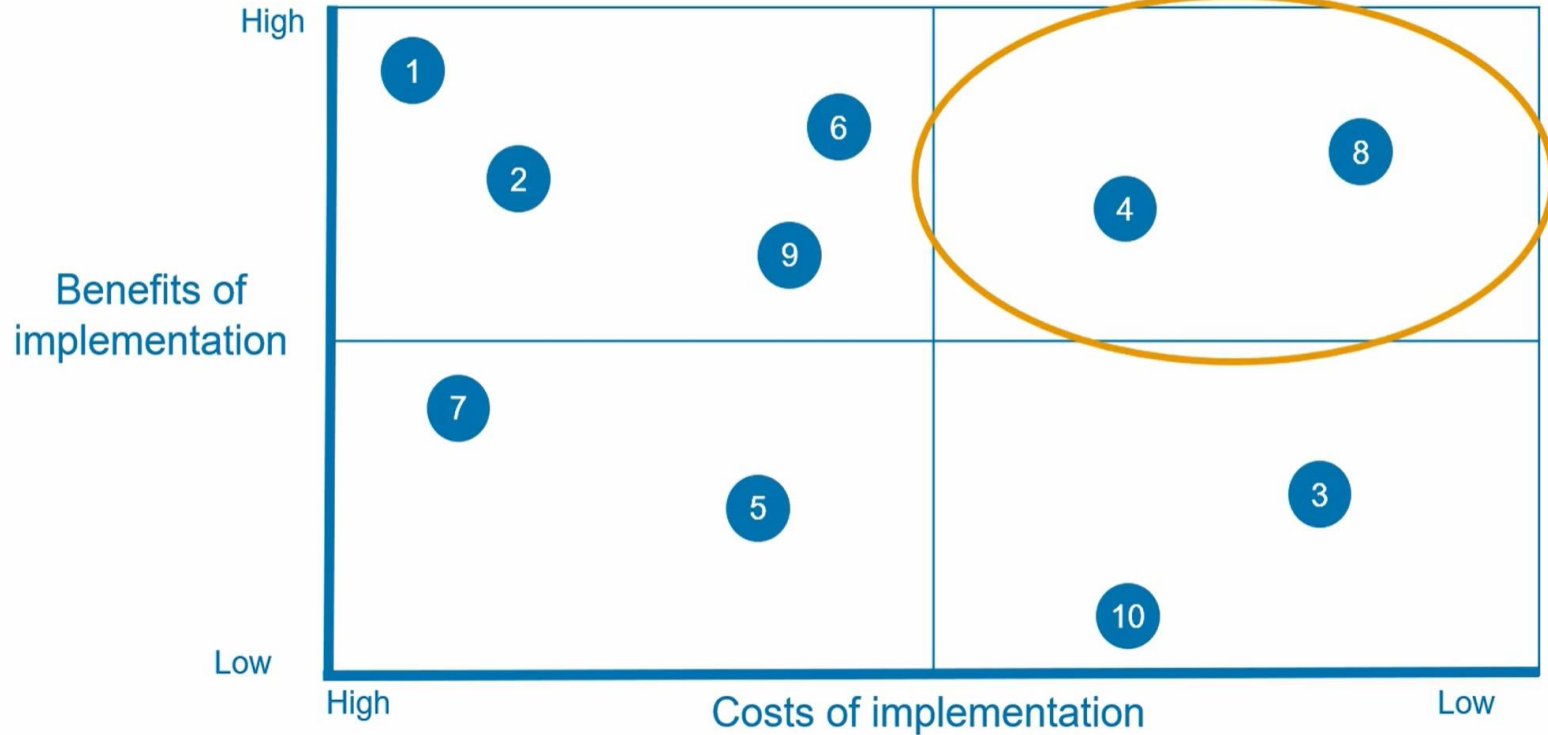
Regenerate response

ChatGPT Dec-15 Version. Free Research Preview. Our goal is to make AI systems more natural and safe to interact with. Your feedback will help us improve.

NOB 10.07 21.12.2022

Definisjon

Prioritized recommendation for implementation



Operasjonell risikostyring og beslutninger

Operasjonell risikostyring hjelper oss med å definere og forstå risiko (trusler og muligheter), slik at vi kan ta bedre beslutninger på alle nivåer i en virksomhet for å nå målsettingene som virksomheten selv har satt.

Andre positive effekter

- **Bedre bruk og organisering** av teknologiske, menneskelige og organisatoriske ressurser
- Bedre **bevissthet**
- Bedre **motivasjon**
- **Bedre informasjonsgrunnlag til beslutninger**
- **Stabil og sikker drift**
- Bedre **prioritering og automatisering**
- Mer fornøyde kunder (**omdømme**)

Sammenheng mellom virksomhetsstyring og operasjonell risikostyring

- Risikostyring og internkontroll bør etableres **innenfor alle relevante risikoområder**, herunder for områder med (minst høy) operasjonell risiko.
- Det operasjonelle risikobildet må sees **i sammenheng med øvrige veivalg og prioriteringer** i virksomheten som en helhetlig portefølje av risikoer.

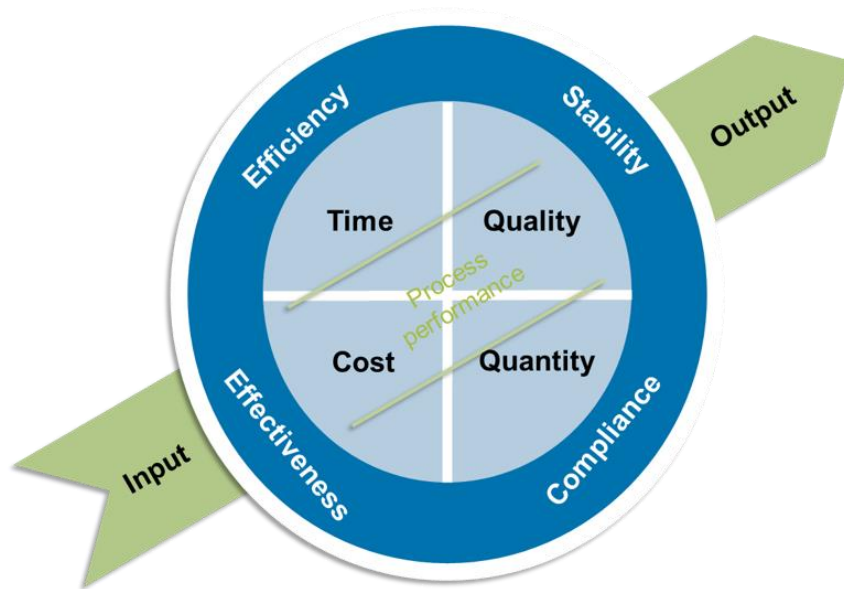


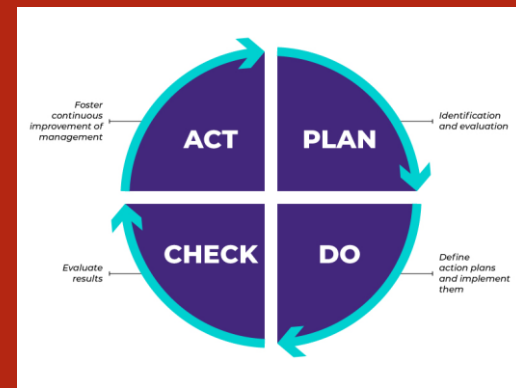
Sammenhengen mellom virksomhetsstyring og operasjonell risikostyring

Vi må bryte ned strategiske mål til operasjonelle mål på prosessnivå



Store operasjonelle risikoer som inntreffer kan få strategiske og virksomhetsovergrepene konsekvenser, og påvirke i hvilken grad vi når overordnede mål – hvis alle er enige, så hvorfor ikke styre de bedre?





Target operating model

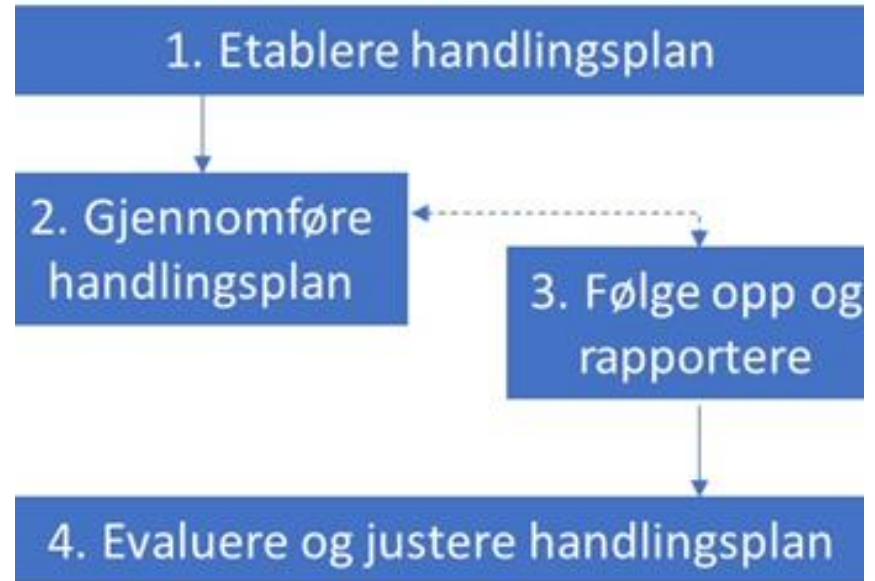
Hva er egentlig operasjonell risikostyring ?
- De fire grunnstegene (Plan-Do-At-Check)

Risikostyringsarbeid er god ledelse i praksis

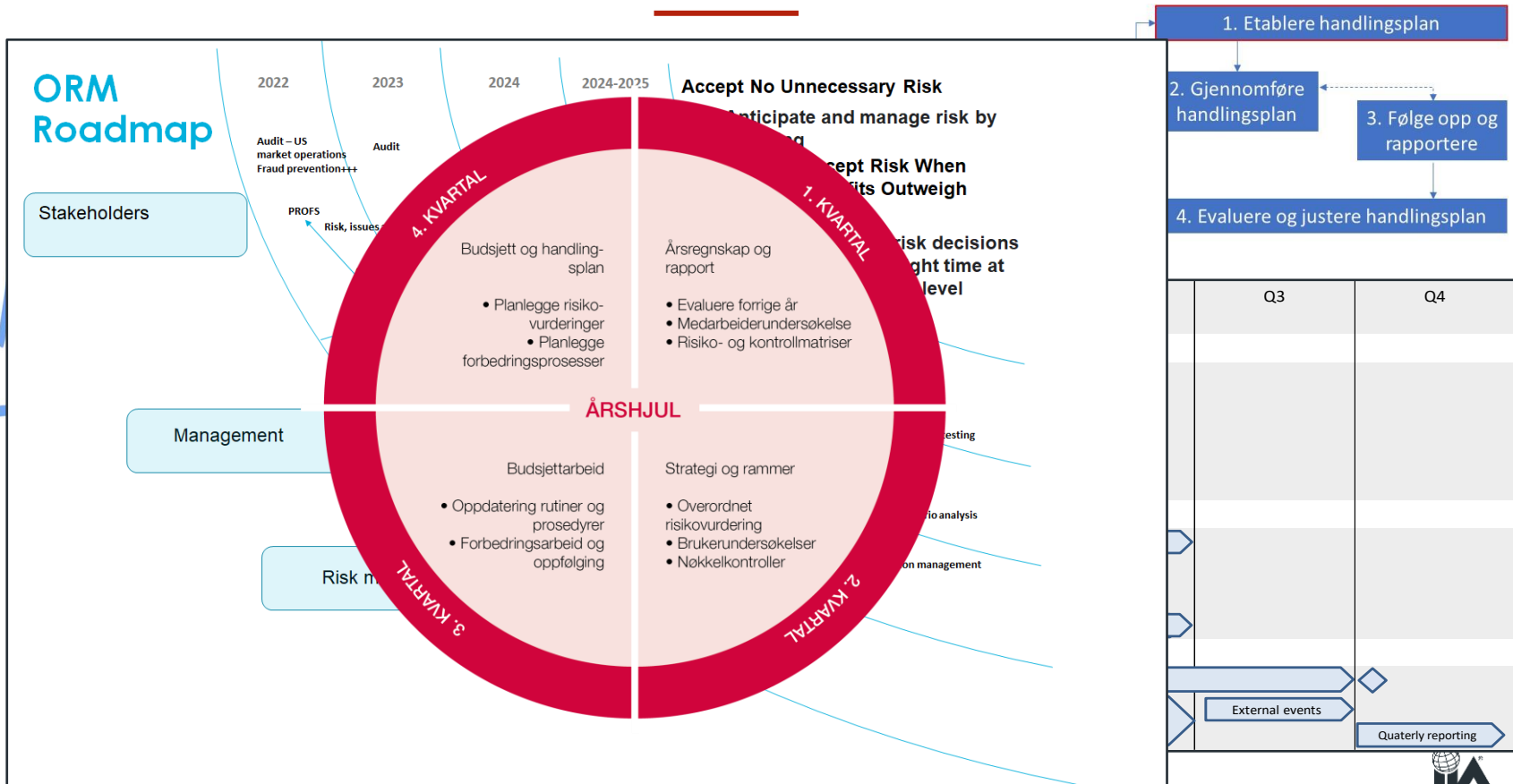
Utøvelse av forretningsprosesser skjer på bakgrunn av utledede mål fra forretningsstrategien til måloppnåelse (resultat/effekt) og er en av mange steg



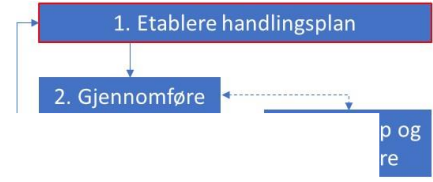
Risikostyring handler likeledes om plan, gjennomføring, oppfølging og evaluering, og ikke bare et steg



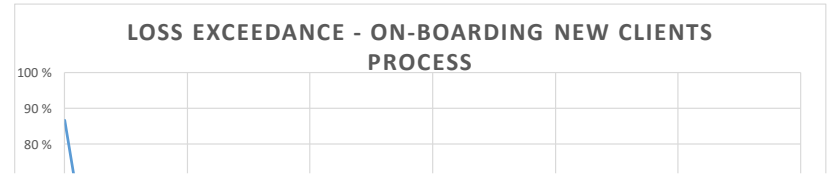
1. Etablere handlingsplan – på kort og lang sikt



Etablere handlingsplan – risikostyringsplan



Event Name	Probability Event Occurs (annual)	Event outcome			Random Simulated		
		P10	P50	P95	Expected loss	chance	risk
0	20 %	20	30	50	6	11 %	40,7316159
1	10 %	40	50	60	5	10 %	0
2	5 %	12	25	30	1,25	48 %	0
3	5 %	5	7	9	0,4	78 %	0
4	70 %	2	15	39	10,5	7 %	2,103309918
5	30 %	16	29	78	8,7	70 %	0
		95	156	266	32		43



	Business case 1	Business case 2
Process	Improving on-boarding new clients	Automated invoice processing
Present Value of Benefits	75000	95000
Present Value of Future Cost	60000	68000
Present Value of Future Cost to mitigate risk	9000	N/A
Benefit-Cost Ratio	1,3	1,4
Present Value of Benefits - including effects of risk	36309	N/A
New Benefit-Cost Ratio after mitigation	1,6	N/A

man **outsourcer** som kjent ikke ansvar

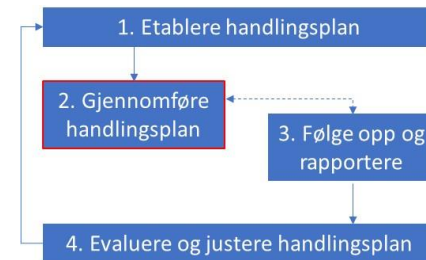
- **Forsikring** av risikoer – hva kan vi bære selv? risikoappetitt/-kapasitet?

aktiviteter som ikke lar seg gjennomføre i praksis.

2. Gjennomføre handlingsplan

Viktige forutsetninger:

- ✓ Tiltakene har **konkrete, roller** og navngitte **eiere** (RACI)
- ✓ Eier av et tiltak har **nødvendig myndighet**

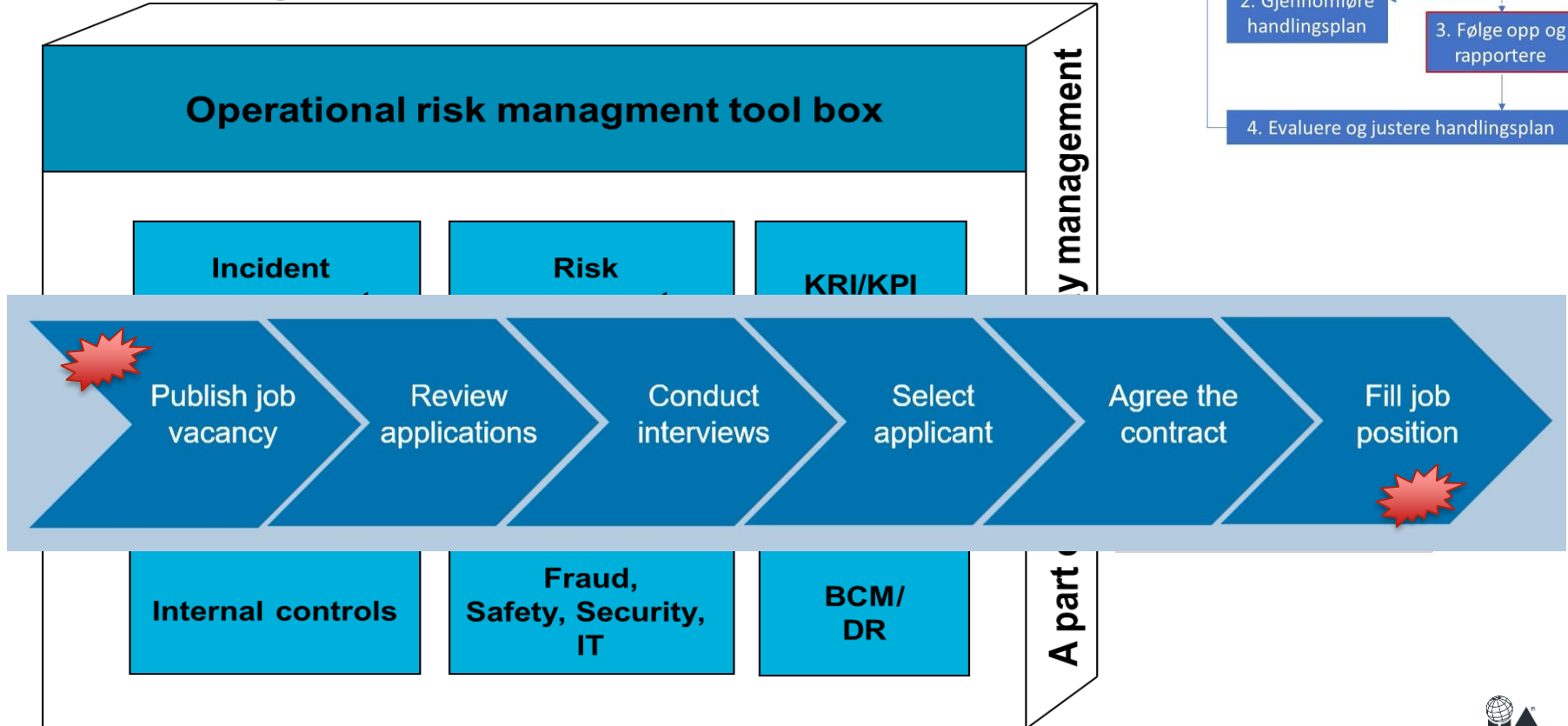


Subprocess	Process goal	Risk	Control	Role	When	Documentation
Carry out order transaction	Orders are available in written form and	Orders are available but not in written form	Release of order only if there is a written order	Order dispatcher	For each order	System confirmation

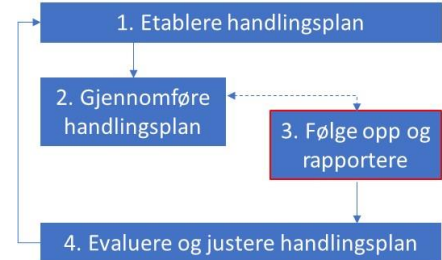
Measure	Person responsible	Date	Resources	Status		
Integrate external suppliers	xy		
Return goods	Credit notes for returns are created	Credit note is not created consistently	Check supplier confirmations for open items and post corresponding credit notes promptly	Financial accountant Open items	Weekly at the beginning of the week	Enter a comment in credit note

- ✓ Hva som er «førstelinje» og «andrelinje» aktiviteter må tydelig defineres

3. Følge opp og rapportere – på aktiviteter i handlingsplanen

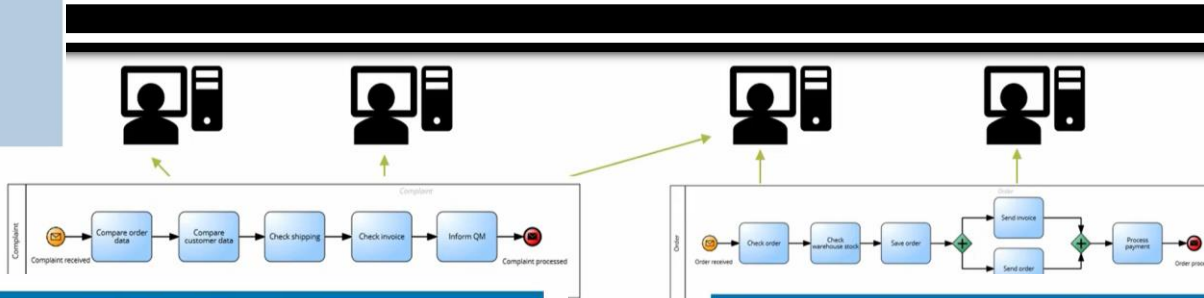


Følge opp og rapportere



Examples for time-related indicators:

- Process cycle time
- Transport time
- Waiting time/process cycle



Examples for quality-related indicators:

- Error rate
- Complaint rate
- Failure rate
- Customer satisfaction

Examples for EFFICIENCY-Indicators:

- Utilization
- Unit costs
- Process cycle time

Examples for STABILITY-Indicators:

- Regularity of supply
- Variations in punctuality

Husk:

No Risk No Reward

Spørsmål til diskusjon

- Hva er den største årsaken til at handlingsplaner ikke lykkes?
 - Urealistisk
 - Manglende investering i ressurser/kompetanse/kapasitet?
 - «Moral hazard»?
 - For stort omfang?
- Hva er viktige KPI'er for operasjonell risiko?
- Hvordan blir handlingsplaner fulgt opp i din organisasjon og hvor viktig er dette?
- Hvilke operasjonelle risikoer burde toppledelsen og styret beskjeftige seg med og hvordan?
- Hvor ofte blir risikobildet oppdatert? Bør det være oftere nå enn før pga. endringer i interne og eksterne faktorer?

Spørsmål til diskusjon

- Er prosessbeskrivelsen for operasjonell risikostyring relevant og logisk?
 - Er det riktig å inkludere oppside?
 - Er det andre dimensjoner utover fysiske eiendeler, mennesker, organisasjon og bruk av teknologi? Eksempelvis immaterielle eiendeler, humankapital, informasjon/data, rettigheter?
 - Gjelder den noe annet enn daglig drift? Hva med beslutninger/beslutningsprosesser som har operasjonelle implikasjoner?
 - Hvordan hensynta eksterne faktorer? Er beredskap og katastrofeplanlegging en del av operasjonell risikostyring?
- Er beskrivelsen av operasjonell risiko relevant? Noe som mangler?
- Kunne man sagt det er alle andre risikoer enn forretningsmessige, finansielle og strategiske risikoer? «All others risks then market and credit risk or non-financial risks».

Spørsmål til diskusjon

- Hvordan styre operasjonelle risikoer som ikke kan reduseres?
- Har vi glemt kunden i operasjonell risikostyring?
- Hvordan passer operasjonell risikostyring inn i helhetlig risikostyring – og er dette mulig å få til?
- Hvordan prioritere ulike typer operasjonell risiko som spenner fra misligheter og mulige cyberangrep til det å sikre administrative prosesser?
- Er det mulig å kvantifisere alle typer operasjonelle risikoer i praksis?

TAKK FOR OSS!

