

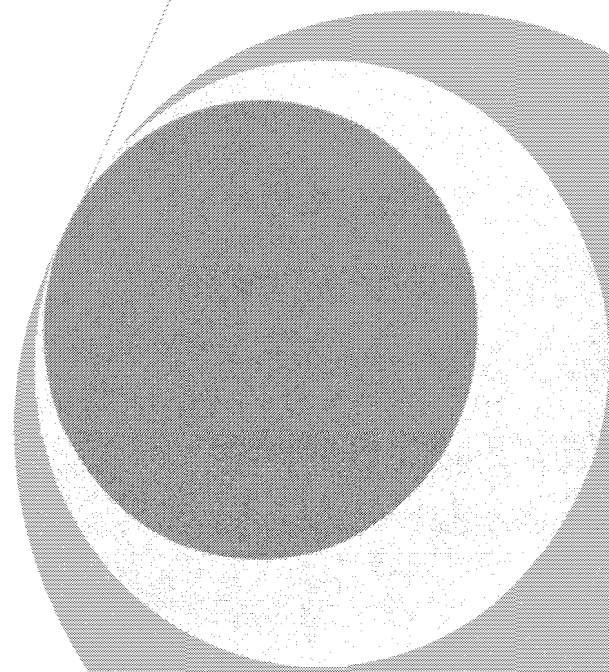
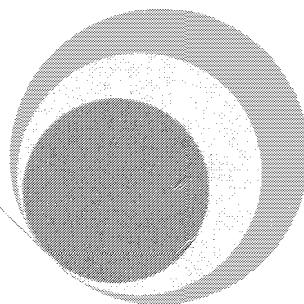
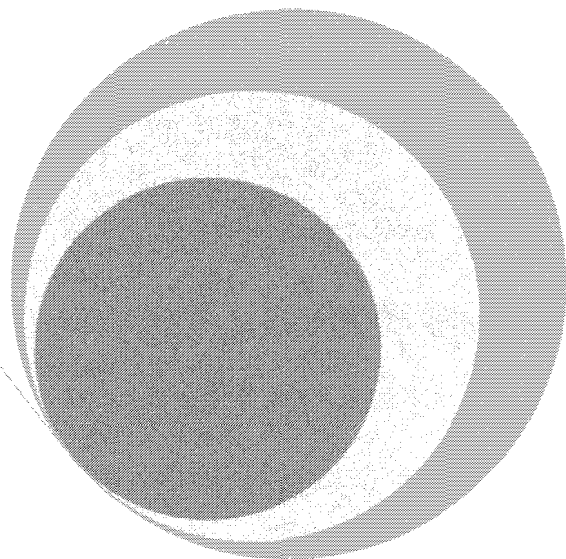


Risikostyring

- Et integrert rammeverk i banksektoren?

EK 208E
Bacheloroppgave innen regnskap og økonomistyring

Helene – Mari Evjenth og Line Kjærran
20.05.2009, Bodø



Abstract

The purpose of this study was to compare two banks, in relation to the use of risk management, and what this means to the enterprise. We have chosen to look at the operational risk, marked risk and credit risk. We chose the banks; Storebrand Bank and Spare-Bank1 Nord-Norge, because they are two well known and relatively large banks. Looking at these two banks was particularly interesting due to the recent extreme fluxuations in the financial marked, and how this has affected them. To get an answer to our research question we have used a qualitative method where we interviewed via email. Roughly speaking, the most important results of this study show that an integrated risk management means that the organizing, proficiency and understanding of an enterprise is good. Furthermore, the will to take risks, a satisfying internal control and compliance to rules and regulations are key elements. All these factors come into play when forming the banks head of operations, enterprise management, IT-systems and other processes. The introduction of a new enterprise framework will naturally mean both advantages and costs. We can also see some similarities when comparing the two banks, for example when it comes to their credential control systems. But also several differences, such as the goal they have set themselves regarding the percentage of capital coverage. By not integrating risk management into the bank, the consequences may be severe, and could result in the termination of all the banks operations.

Førord

I forbindelse med Bachelorstudiet Økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø skal det i siste semester skrives en obligatorisk oppgave. Denne oppgaven skal ta utgangspunkt i et profileringsfag som ble valgt tredje semester. Det faget vi valgte var Regnskap og økonomistyring. Vi har derfor valgt å skrive om risikostyring i banksektoren. Vi har med dette intervjuet to banker, Storebrand og Spare-Bank 1 Nord – Norge. Vi vil i den forbindelse takke Geir Andreassen og Trond Flatvad som stilte til intervju via e-post.

Vi vil også takke vår veileder Frode Kjærland for gode råd og veiledning de siste månedene.

Frist for innlevert oppgave er den 20. mai 2009

Studie og oppgave er skrevet av Line Kjærran og Helene – Mari Evjenth

Sammendrag

Dette studiet omhandler å sammenligne to bankvirksomheter opp mot hverandre i forhold til bruken av risikostyring, og hva dette innebærer for virksomheten. Vi har da valgt å se på den operasjonelle risikoen, samt markedsrisiko og kredittrisiko. Vi valgte de to bankene – Storebrand Bank og Spare-Bank 1 Nord – Norge ut i fra at det er to relativt store banker som de aller fleste kjenner til. Det var også interessant å se på bankene i forhold til det som har skjedd i finansmarkedet i løpet av den siste tiden, og hvordan dette har påvirket dem. For å få svar på vårt forskningsspørsmål har vi benyttet en kvalitativ metode med intervju per e-post. Denne måten å samle inn informasjon på gir i utgangspunktet data med god kvalitet, siden spørsmålene blir formulert på en annen måte enn i et kvantitativt spørreskjema. Vi oppdaget derimot et stort sprik mellom våre informaners svar – kvalitet. Dette er en svakhet med e – post intervju, kontra personlig intervju, og vi har tatt dette til etterretning i vurderingen av dataenes reliabilitet og validitet. Grovt sett er de viktigste resultatene i dette studiet at en integrert risikostyring innebærer at organiseringen, kompetansen og forståelsen i virksomheten er god. Videre er også en sterk risikokultur og tilfredsstillende internkontroll, samt overholdelse av alle lover og regler (forskrifter) viktige elementer. Alle disse faktorene er med på å forme bankens virksomhetsstyring og selskapsledelse, IT – systemer og andre prosesser. Innføringen av et nytt rammeverk vil naturlig nok også ha knyttet både fordeler og kostnader til seg. Vi ser også en del likheter i sammenligningen av begge bankene som for eksempel like kredittstyringssystemer, samt en del forskjeller som eksempelvis er et ulikt prosentvis mål på kapitaldekningsprosenten. Ved ikke å integrere risikostyring inn i banken vil dette kunne få alvorlige konsekvenser, i verste fall slutten på all drift.

Innholdsfortegnelse

IV. Oversikt over figurer.....	VI
V. Oversikt over tabeller.....	VII
VI. Oversikt over appendiks.....	VII
VII. Oversikt over vedlegg.....	VII
Kapittel 1 – INNLEDENDE MOMENTER.....	-1-
1. Innledning.....	-1-
1.1 Problemstilling.....	-2-
1.1.1 FEM – underproblemstilling.....	-3-
Kapittel 2 – METODE.....	-4-
2. Metode.....	-4-
2.1 Innhenting av sekundærdata.....	-4-
2.2.1 Kilder og referanser.....	-4-
2.2 Innhenting av primærinformasjon.....	-5-
2.2.1 Valg av intervjuobjekt.....	-5-
2.3 Dataenes reliabilitet og validitet.....	-6-
Kapittel 3 – TEORI.....	-9-
3.1 Bank – virksomhet.....	-9-
3.1.1 SpareBank 1 Nord – Norge.....	-10-
3.1.2 Storebrand Bank.....	-10-
3.2 Finanskrisen.....	-10-
3.3 Kapitaldekningsregler, krav og forskrifter.....	-11-
3.3.1 Basel II.....	-11-
3.3.2 COSO – Helhetlig risikostyring og intern kontroll.....	-15-
3.3.3 Balansert målstyring.....	-18-
3.3.4 Risikobasert tilsyn.....	-19-
3.3.5 Corporate Governance.....	-20-
3.3.6 Risikoanalyse.....	-20-
3.4 Hva er operasjonell risiko?.....	-21-
3.4.1 Basismetoden.....	-22-
3.4.2 Sjablongmetoden.....	-22-
3.4.3 Avanserte metoder.....	-22-

3.4.4	Hvorfor er det viktig å jobbe for å kontrollere og styre denne risikoen?.....	-23-
3.4.5	Hvordan effektivt få i gang styringen og håndteringen av operasjonell risiko?.....	-23-
3.4.6	Hvordan vedlikeholde styringen?.....	-24-
3.5	Hva er markedsrisiko?.....	-25-
3.5.1	Standardmetoden.....	-27-
3.5.2	Interne målemetoder.....	-27-
3.5.3	Hvorfor er det viktig å jobbe for å kontrollere og styre denne risikoen?.....	-27-
3.5.4	Hvordan effektivt få i gang styringen og håndteringen av operasjonell risiko?.....	-27-
3.5.5	Hvordan vedlikeholde styringen?.....	-28-
3.6	Hva er kredittrisiko.....	-28-
3.6.1	Standardmetoden.....	-29-
3.6.2	Interne metoder.....	-30-
3.6.3	IRB – grunnleggende.....	-31-
3.6.5	Hvorfor er det viktig å jobbe for å kontrollere og styre denne risikoen?.....	-31-
3.6.6	Hvordan effektivt få i gang styringen og håndteringen av operasjonell risiko?.....	-31-
3.6.7	Hvordan vedlikeholde styringen?.....	-32-
Kapittel 4 – SPAREBANK 1 NORD – NORGE.....		-33-
4. Risikostyring i SpareBank 1 Nord – Norge.....		-34-
4.1	Basel II.....	-35-
4.2	Helhetlig risikostyring.....	-38-
4.3	Virksomhetsstyring og selskapsledelse.....	-42-
4.4	Balansert målstyring.....	-43-
4.6	Markedsrisiko i SpareBank 1.....	-46-
4.7	Kredittrisiko i SpareBank 1.....	-48-
4.8	Finanskrisens påvirkning på banken.....	-53-
Kapittel 5 – STOREBRAND BANK.....		-56-
5. Risikostyring i Storebrand Bank.....		-56-
5.1	Basel II.....	-57-
5.2	Helhetlig risikostyring.....	-59-
5.3	Virksomhetsstyring og selskapsledelse.....	-61-
5.4	Balansert målstyring.....	-61-

5.5 Operasjonell risiko i Storebrand Bank.....	-63-
5.6 Markedsrisiko i Storebrand Bank.....	-64-
5.7 Kredittrisiko i Storebrand Bank.....	-65-
5.8 Finanskrisens påvirkning på banken.....	-69-
Kapittel 6 – EMPIRI.....	-71-
6.1 Intervju Geir Andreassen – SpareBank 1 Nord – Norge.....	-71-
6.2 Intervju Trond Flatvad – Storebrand Bank.....	-74-
Kapittel 7 – REFLEKSJONER OG KONKLUSJONER.....	-76-
7.1 Konklusjon knyttet til problemstillingen.....	-76-
7.1.1 Sammenligning av SpareBank 1 Nord – Norge og Storebrand Bank.....	-77-
7.2 Konklusjon knyttet til Fem – problemstillingen.....	-79-
7.3 Generell konklusjon.....	-80-
Referanseliste over brukt litteratur.....	-84-
Appendiks.....	-89-
Vedlegg.....	-97-

IV. Oversikt over figurerFigur oversikt kapittel 3 - Teori

<i>Figur 1</i> - Finansiell stabilitet.....	- 12 -
<i>Figur 2</i> - Pilar 2 sine fire hovedprinsipper.....	- 13 -
<i>Figur 3</i> - Internkontroll prosessen.....	- 14 -
<i>Figur 4</i> - Coso kuben.....	- 15 -
<i>Figur 5</i> - Internkontroll.....	- 17 -
<i>Figur 6</i> - Internal governance prinsippene.....	- 19 -
<i>Figur 7</i> - Operasjonell risiko.....	- 21 -
<i>Figur 8</i> - Markedsrisiko.....	- 26 -
<i>Figur 9</i> - Kredittrisiko.....	- 29 -
<i>Figur 10</i> - Rating i bank.....	- 29 -

Figur oversikt kapittel 4 – SpareBank 1 Nord - Norge

<i>Figur 11</i> – Risikostyringssystemer.....	- 34 -
<i>Figur 12</i> – Oversikt over ansvaret for risiko.....	- 35 -
<i>Figur 16</i> – Risikostyringsprosess.....	- 39 -
<i>Figur 17</i> – Risikogrupper.....	- 40 -
<i>Figur 18</i> – Samlede risikostyring.....	- 41 -
<i>Figur 19</i> – Effektiv målstyring.....	- 43 -
<i>Figur 20</i> – Tidslinje.....	- 46 -
<i>Figur 21</i> – Rammeutnyttelse – stresstester.....	- 47 -
<i>Figur 22</i> – Overordnede rammeverk.....	- 48 -
<i>Figur 23</i> – Risikoklassifiseringssystem.....	- 50 -
<i>Figur 27</i> – Tidslinje.....	- 53 -

Figur oversikt kapittel 5 – Storebrand Bank

<i>Figur 30</i> – Konsekvenser og muligheter med de nye kapitaldekningsreglene.....	- 58 -
<i>Figur 33</i> – Målesystem for IRB – banker.....	- 60 -
<i>Figur 34</i> – Balansert målstyring.....	- 62 -
<i>Figur 35</i> – Operasjonell risiko.....	- 63 -
<i>Figur 36</i> – Kredittvurderingskonsept.....	- 66 -
<i>Figur 37</i> – Risikoklasser.....	- 67 -
<i>Figur 39</i> – To – trinn modell.....	- 68 -

V. Oversikt over tabeller

Tabell oversikt kapittel 4 – SpareBank 1 Nord - Norge

<i>Tabell 13</i> – Oversikt over kapitaldekningen og overgangen mellom to regelverk.....	- 36 -
<i>Tabell 14</i> – Ulike risikotyper.....	- 37 -
<i>Tabell 15</i> – Sammenligning av Pilar 1 og Pilar 2.....	- 38 -
<i>Tabell 24</i> – Forfalte engasjement.....	- 51 -
<i>Tabell 25</i> – Misligholdte og tapsutsatte engasjement.....	- 51 -
<i>Tabell 26</i> – Risikoklasse.....	- 52 -

Tabell oversikt kapittel 5 – Storebrand Bank

<i>Tabell 28</i> – Brutto utlån.....	- 56 -
<i>Tabell 29</i> – Konsernresultat.....	- 57 -
<i>Tabell 31</i> – Kjernekapital og tilleggskapital.....	- 58 -
<i>Tabell 32</i> – Hva tilnærmingen kan kreve av bankens risikostyring.....	- 60 -
<i>Tabell 38</i> – Misligholdte og tapsutsatte engasjement.....	- 68 -
<i>Tabell 40</i> – Konsernresultat.....	- 69 -

VI. Oversikt over appendiks

Nummer 1: SpareBank 1 Nord – Norges styringskart.....	- 89 -
Nummer 2: SpareBank 1 Nord – Norges balanserte målekort.....	- 90 -
Nummer 3: Corporate Governance.....	- 92 -
Nummer 4: Basel-komiteens prinsipper sett i forhold til intern kontrollforskriften.....	- 93 -

VII. Oversikt over vedlegg

Nummer 1: Intervjuspørsmål.....	- 97 -
Nummer 2: Intervjusvar fra SpareBank 1 Nord – Norge.....	- 98 -
Nummer 3: Intervjusvar fra Storebrand Bank.....	-105 -

Kapittel 1

INNLEDENDE MOMENTER

1. Innledning

Bakgrunnen for denne oppgaven er først og fremst den finanskrisen vi befinner oss i nå, som berører både den enkelte bank, hele næringen og oss privatpersoner. Dette var i utgangspunktet det som fikk oss til å tenke på den risikoen og usikkerheten som er tilknyttet bankdriften, og hvordan dette blir forsøkt kontrollert og styrt. Siden dette er motivet for valgt studie, er formålet vårt å få fram hva som kreves for at en god risikostyring skal integreres i bankene, hvordan dette påvirker dem, samt få fram eventuelle forskjeller og likheter mellom virksomhetene. Årsaken til at vi finner dette temaet interessant er nettopp fordi at det er noe som påvirker oss alle. Samtlige av oss ønsker å vite at pengene våre blir tatt godt hånd om, og en forsikring om at bankene gjør det de kan for at usikkerheten reduseres og kontrolleres. Vi har også en klar formening om at en integrert risikostyring er veldig viktig i dagens situasjon, hvor det finnes mange trusler og uventede hendelser. Det er derfor viktig å ha en reserveplan hvis dette mot formodning skulle inntreffe, eller for å øke mulighetene til å oppfatte risikoen på et tidlig tidspunkt og dermed kunne påvirke den.

Materialet som er lagt til grunn er valgt ut i fra det vi mener er de viktigste forholdene, og det vi tror vil svare på forskningsspørsmålet vårt på en best mulig måte. Som vi skal gå mer inn på i neste kapittel som tar for seg metoden er hovedkilden vår i denne oppgaven internett, eller nærmere bestemt bankenes nettsider. Her fant vi nyttig informasjon om virksomheten, samt kvartalsrapporter og års - resultat. Videre er det teoriperspektiver som omfatter blant annet den helhetlige risikostyringen (HRS), balansert målstyring, internkontroll, risikoanalyse og virksomhetsstyring som er med og legger grunnlaget for besvarelsen vår. Litteraturen er valgt på bakgrunn av pensum og det vi mener er viktig i forhold til mest mulig relevant empiri. Det er uendelig mange former for risikotyper og tilhørende årsaker til disse, og vi har i denne forbindelse valgt å fokusere mest på den operasjonelle risikoen, markedsrisikoen og kredittrisikoen. Denne begrensningen er gjort for enkelhetens skyld, og for å ha muligheten til å kunne gå mer i dybden. Ved å gape over for mye, vil resultatene lett kunne bli overfladiske og lite givende og interessante både for oss og leseren. Disse risikotypene er valgt på grunnlag av relevans for både bank og kunder, og som begge dermed kan relatere seg til. En kunde vil for eksempel være opptatt av at risikovurderingen blir gjennomført på en god måte i forhold

til å få tatt opp lån. På samme måte vil bankene være veldig interesserte i at de har ett risikoklassifiseringssystem som plasserer kunden riktig ut i fra sannsynlighet for å klare å betale tilbake. Dette vil også være viktig i konkurransen mellom bankene om å kapre flest mulig kunder, og gjøre nåværende kunder fornøyde. Hvordan markedet svinger, hvor mye vi kan få i lån og hvordan dette blir håndtert i banken, er viktige faktorer for hvilken bank vi som kunder velger.

Når det gjelder rapportens oppbygging har vi valgt å dele den inn i ulike kapitler, bestemt ut i fra hensiktsmessighet og ønsket om at informasjonen i oppgaven skal framstilles på en god og mest mulig oversiktelig måte. Først har vi et innlednings- og metodekapittel for å få vist bakgrunn og gjennomføring, etterfulgt av et teoribasert kapittel som tar for seg all teori, lover og regler. Sistnevnte blir så tatt videre i de neste to kapitlene hvor vi har valgt å se nærmere på bankenes mål, strategier og risikostyring. Avslutningsvis har vi et refleksjons og konklusjonskapittel for å få fram resultater og svar på problemstillingen.

1.1 Problemstilling

Hva innebærer en integrert risikostyring i banker, og hvordan former denne bankens virksomhetsstyring?

Svaret på dette forskningsspørsmålet har vi tenkt å finne fram til ved å se litt på to ulike banker. For å kunne si noe om risikostyring i banker er vi nødt til å forstå hva man har å forholde seg til når det kommer til diverse lover, regler, forskrifter og krav. Grunnen til at vi har valgt å finne ut noe om akkurat dette temaet (risikostyring i bank), er fordi at det for oss som studerer økonomi er meget interessant å se nærmere på blant annet de fundamentale kapitaldekningsreglene og andre lovpålagte krav. Med den overhengende finanskrisen vi befinner oss i nå, er risikostyring noe som interesserer de aller fleste av oss. Dette gjelder kanskje spesielt når det kommer til bankvirksomheten, som vi alle har et forhold til i en eller annen grad. Dette forholdet innebærer ofte en stor del av våre sparepenger, lån, forsikringer og så videre. Måten usikkerheten i de ulike bankene blir håndtert kan derfor ha stor betydning for store deler av befolkningen. Begrepet risiko generelt er noe som berører alle, og denne usikkerheten er noe de aller fleste ønsker å prøve å styre og få kontroll på. Når det gjelder begrepet virksomhetsstyring, som vi har valgt å ha med i problemstillingen, mener vi hvordan banken styrer virksomheten i form av systemer og prosesser. Dette innebærer også rammeverk for risikostyring og innføring av lover og regler. Siden vi skal se på hvordan

denne styringen blir formet ved en innføring av risikostyring, vil det også være naturlig å se på en del fordeler og ulemper i denne forbindelse.

1.1.1 FEM – underproblemstilling

Hva er konsekvensene ved å ikke integrere risikostyringen inn i virksomheten?

I store deler av oppgaven skal vi konsentrere oss om hva som gjør styringen av risiko vellykket, og hvilke forhold man må forholde seg til. Vi synes derfor at det å se litt på et motsatt scenario, ville være av interesse. Moral og etikk er viktige elementer i mange systemer som er knyttet til risikostyring og kontroll. Risikostyring er i tillegg en filosofi som de aller fleste i, større eller mindre grad, støtter opp om og er enige om at må eksistere.

Kapittel 2

METODE

2. Metode

Hovedtyngden på innhenting av informasjon til denne oppgaven bygger på sekundærdata. Dette er fordi oppgaven ikke krever så mye primærdata, siden det meste av den informasjonen vi trenger er offentliggjort. Arbeidstiden begrenser seg i tillegg til rundt seks måneder. Vi har likevel benyttet oss av kvalitativ metode for å utføre to undersøkelser, i form av intervju via e-post. Valget falt på denne type metode ganske enkelt fordi det er en velfungerende måte å innhente god informasjon på. Vi har også anvendt våre egne erfaringer og kunnskaper, samt veldig givende veiledning fra Frode Kjærland.

2.1 Innhenting av sekundærdata

Her har vi benyttet oss av pensum fra økonomistyrings – faget, alternative bøker, internett og artikler. Vi startet arbeidet med å lese alt av informasjon om Bachelor – oppgaven, slik at vi fikk en felles forståelse og oppfatning om hvordan oppgaven skulle utformes. Søket etter informasjon startet på internett, for å sette oss litt inn i hvilke banker vi hadde å velge mellom. Vi fant rimelig tidlig ut at det var risikostyring vi hadde lyst til å finne ut litt mer om, og som vi fant mest interessant. Så tok vi frem pensumbøkene og forelesningsnotatene fra økonomistyring, og skaffet oss en oversikt og et innblikk i hva vi hadde å forholde oss til. Da vi kom i gang med skrivingen var den største informasjons- og datakilden vi benyttet oss av internett. Fordelen med informasjonen om det stoffet vi oppsøkte som ligger på nettet, er at det er lovpålagte offentliggjøringer av hvordan bankene gjør ting og resultater de oppnår. Bankene har en rekke ulike regler og krav de skal oppfylle som skal godkjennes av flere, noe som gjør at informasjonens troverdighet dermed er veldig høy. Vi nevner dette fordi vi er inneforstått med at man må være kritisk til informasjonen vi finner på internett, og tok derfor dette til betraktning i arbeidet med innsamlingen. Vi har bevisst begrenset avskriften til et minimum, og nesten bare brukt dette til definisjoner og forklaring av begreper.

2.1.1 Kilder og referanser

Når det gjelder bruk av kilder i teksten har vi valgt å gi en henvisning til disse ved hjelp av fotnoter. Direkte avskrift fra bøker er merket med årstall for utgivelse og sidetallet sitatet er hentet fra. Ved bruk av direkte sitat fra internett sider har vi tatt med hele linken som leder direkte til kilden, i fotnoten. Referanser i teksten som ikke er avskrift er merket med årstall og

navn på forfatteren(ne) ved bruk av bøker, mens det ved bruk av internett kun er oppgitt nettsiden i fotnoten. Ellers har vi samlet alle brukte bøker, tidsskrift, internett sider (med tilhørende dato), figurer og tabeller sist i oppgaven i en samlet litteraturliste.

2.2 Innhenting av primærinformasjon

Vi ønsket i utgangspunktet å foreta et personlig intervju, siden dette er en meget effektiv måte å skaffe informasjon på. Dette er først og fremst fordi vi da har muligheten til å stille vanskelige spørsmål og eventuelt forandre spørsmålene underveis om nødvendig. Informanten (person som deltar i en kvalitativ undersøkelse) får i tillegg større frihet til å uttrykke seg, enn hvis det hadde vært et prestrukturert spørreskjema. Informanten har dermed, til en hvis grad, muligheten til å være med å bestemme hva som skal være med i intervjuet. Dette er en kvalitativ metode som kan være til hjelp med å se risikostyring fra en annen synsvinkel. Intervjuet blir dermed en supplerende metode, for å få svar på forskningsspørsmålet eller problemstillingen.

Dette lyktes vi imidlertid ikke med å få gjennomført. Grunnen til det er hovedsakelig at de risikoansvarlige personene i både SpareBank 1 Nord – Norge og Storebrand Bank befinner seg i henholdsvis Tromsø og Oslo. Vi tok en del telefoner for å prøve å ordne en mest mulig tilfredsstillende løsning for begge parter, og kom fram til at å utføre ”intervjuet” via e – post var det beste alternativet. Dette fordi at de har en travel jobb, samtidig som vi både har skole og jobb. Denne løsningen gir informanten/respondenten muligheten til å sette seg ned å svare på spørsmålene når det passet best. Et slikt intervju er likevel ikke et dårlig alternativ, siden vi da har alle svarene skrevet ned på papir og minsker dermed risikoen for at mye av informasjonen forsvinner ved at vi ikke får med oss alt.

2.2.1 Valg av intervjuobjekt

Valget av hvem vi skulle intervjuer ble avgjort da vi bestemte oss for hvilke banker vi hadde lyst til å skrive om i oppgaven. Dette er fordi begge informantene er ansvarlige for det feltet vi ønsket å studere nærmere, nemlig risikostyring. Da vi tok kontakt med bankene, var dette de personene vi ble henvist til å prate med. Bakgrunnen til at vi valgte nettopp SpareBank 1 Nord – Norge og Storebrand Bank var først og fremst fordi at det var disse to som skilte seg ut da vi satt oss ned for å undersøke hvilke vi hadde å velge mellom. Vi var lenge i tvil om vi skulle velge en bank og et forsikringselskap for å kunne se litt mer på forskjeller, men valgte for enkelhetens skyld to banker. Regelverket og en del av lovene er ulike i noen tilfeller for

hver av de to virksomhetstypene, så for at oppgaven skulle bli mest mulig oversiktlig og med en gjennomgående rød tråd bestemte vi oss for dette.

2.3 Dataenes reliabilitet og validitet

Selve utgangspunktet for vår undersøkelse og innsamling av data, er forskningsspørsmålet fra punkt 1.1. Det er derfor viktig å finne ut noe om hvor pålitelige, relevante, gyldige eller troverdige disse dataene er. Det er viktig å være kritisk til egeninnhentet informasjon, så vi skal dermed si noe om dette her. Hovedårsaken til at dataenes pålitelighet (reliabilitet) er så viktig, er fordi dette er et grunnleggende spørsmål i all forskning. Testing av reliabiliteten til den type informasjon vi finner i vår oppgave er på en side ofte lite hensiktsmessig eller ganske vanskelig å si noe om på grunn av den kvalitative tilnærmingen. Dette fordi det er en oppgave som blir skrevet uten spesifikke datainnsamlingsteknikker. Vi som er forskerne i denne sammenhengen har egne erfaringer og fortolkninger som andre forskere ikke nødvendigvis er enige i. Vi har derfor i dette kapitlet forsøkt å styrke påliteligheten ved å gi leseren en detaljert beskrivelse av framgangsmåten under hele prosessen, slik at det blir mulig å forstå våre resultater, metoder, avgjørelser og dokumentasjon. På en annen side kan deler av denne undersøkelsen til en viss grad sees på som en kvantitativ undersøkelse, siden vi ved utvalgte data tar i bruk noen operasjonaliserte data. Vi tenker da på tall fra regnskap og rapporter, samt andre viktige nøkkeltall som kan brukes til diverse sammenligninger og analyser. Reliabiliteten kan da testes ved at undersøkelsen blir gjort om igjen (test-retest-reliabilitet) eller ved at andre forskere undersøker det samme forskningsspørsmålet (inter-rater-reliabilitet). Førstnevnte gir høy pålitelighet dersom den omgjorte undersøkelsen viser samme resultat, og sistnevnte hvis flere forskere konkluderer med det samme resultatet. Begge disse testmetodene er i vårt tilfelle, ved denne type undersøkelse, lite brukt.

Når vi nå skal se på våre datas pålitelighet tar vi for oss hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Når det gjelder tilnærmingen til innhenting av den sekundære empirien, har vi i punkt 2.1 nevnt internett, bøker og forelesningsnotater som informasjonskilder. Vi har samlet inn dataene med hensyn til hvorvidt de er teorirelevante, pensumsrelaterte og i overensstemmelse med lover, rapporter, artikler og regnskap. Behandlingen av denne informasjonen har blitt utført ved at den har blitt studert, forstått, bearbeidet og satt inn slik at den blir tilpasset undersøkelsen vår. Vi mener reliabiliteten til sekundærdataene i vår oppgave er tilfredsstillende høy. All teoribasert informasjon, tall og virksomhetsopplysninger er hentet fra pålitelige kilder på bankenes egne hjemmesider og i lovpålagte rapporter og forskrifter. Primærinformasjonen vi fikk fra de to risikoansvarlige i

begge bankene, mener vi også holder en relativt høy reliabilitet. Vi har ingen grunn til å tro at den informasjonen vi mottok ikke medfører riktighet. Vi har derfor lagt ved både intervju spørsmålene og svarene i tillegg til våre referat i teksten, for å unngå en redusert pålitelighet hos leseren. Vi unngår dermed de tidligere nevnte erfaringsbaserte uenighetene som kan oppstå i forbindelse med fortolkning av informasjon.

Når det kommer til dataenes relevans eller gyldighet (validitet), kan det skilles mellom tre ulike typer. Disse er begrepsvaliditet, ekstern/ytre validitet og intern validitet (overensstemmelse). Siden oppgaven ikke i så stor grad dreier seg om kvantitative metoder, konsentrerer vi oss mest om hvorvidt vi har undersøkt det vi i utgangspunktet hadde til hensikt å gjøre. Med begrepsvaliditet ser vi på dataenes troverdighet og den kan styrkes ved at resultatene blir studert eller bekreftet av andre. Sett ut i fra vårt utgangspunkt om å se på hva risikostyring innebærer og hvordan bankene har valgt å gjøre dette, føler vi at vi har utført nettopp dette. Dataenes overførbarhet innebærer om resultatene i vår oppgave kan overføres til andre liknende fenomener. Det handler med andre ord om at risikostyringen i våre to utvalgte banker også er tilnærmet lik styringen i andre banker i Norge. I arbeidet med denne oppgaven har det vært mange opplysninger som vi har vært nødt til å systematisere og analysere, for å kunne presentere en ny og forenklet helhet av den opprinnelige virkeligheten. I vårt tilfelle er det ikke generalisering fra utvalg til populasjon som er relevant, men hvorvidt de fortolkningene, forklaringene og beskrivelsene vi har etablert og kommet fram til, også kan brukes i andre sammenhenger. Vi er ganske overbeviste om at våre resultater av undersøkelsen i ganske stor grad kan overføres til andre like banker. Dette på bakgrunn av at de fastsatte reglene for hvordan risikostyringen skal gjennomføres er tilnærmet lik for alle banker. Graden av hvor integrert denne styringen er i virksomheten vil imidlertid variere noe. Til slutt er det viktig at undersøkelsens informasjon ikke er subjektive holdninger, men er i overensstemmelse med virkeligheten. Dette har vi forsøkt å oppnå ved at alle beslutningene gjennom hele forskningsprosessen har blitt beskrevet og avdekket. I den grad vi skal være selvkritisk til noe i gjennomføringen av vårt prosjekt, er dette knyttet til intervjuformen vi valgte. Ved at vi stilte spørsmålene gjennom en e-post, begrenset våre muligheter til å påvirke svarene vi fikk. Hvis vi for eksempel ville ha mer utdypende kommentarer eller ønsket å stille noen ekstra spørsmål, blir dette noe mer vanskelig enn om vi hadde hatt en personlig samtale med vedkommende. Til tross for at dette ikke lot seg gjøre er vi meget godt fornøyd med at kontaktpersonene tok seg tid til å hjelpe oss og vi er alt i alt fornøyd med svarene. Vi

erkjenner likevel at noen momenter kunne ha vært litt mer utdypet og informasjonskvaliteten noe bedre.

Vi har i denne oppgaven til en viss grad benyttet oss av ulike teknikker eller metoder for å svare på forskningsspørsmålet vårt. Ved å se fenomenet fra ulike synsvinkler føler vi at vi oppnår et bredere og fyldigere resultat. Denne måten å utføre en undersøkelse på kalles metodetriangulering.

Kapittel 3

TEORI

INNLEDNING

Vi har i dette kapitlet tenkt å ta for oss det vi mener er pensumrelatert og teoribasert stoff, som vi trenger for å kunne svare på problemstillingen senere i oppgaven. Vi skal først og fremst gi en kort innføring i hva en bank er og hva bank – virksomhet går ut på, samt en kort presentasjon av våre to utvalgte banker. Så har vi en liten oppsummert klargjøring av den alvorlige finanskrisen vi befinner oss i nå, sett i forhold til hvordan det hele startet og hvilke konsekvenser dette har påført norske banker. Resten av kapitlet har som formål å gi en overordnet oversikt over de lover, regler, forskrifter og rammeverk bankene må forholde seg til, når det kommer til risikostyring og kontroll. Helt til slutt utdyper vi hva operasjonell-, markeds- og kredittrisiko er, og hvordan disse blir beregnet og håndtert av banker.

3.1 Bank - virksomhet

”En bank er en institusjon for betalings – og kredittformidling” (www.caplex.no)¹. Det finnes i dag ulike typer banker og noen av disse er Seddelbanker som oppstod gjennom deponering av edelt metall, og et eksempel på dette er gull. I 1694 var den første banken – bank of England, som ble grunnlagt av en rekke av statens kreditorer. Seddelbankenes sedler, også kalt banknoter og var opprinnelig gjeldsbrev. De kommersielle bankene mottar innskudd, også kalt innlån fra allmennheten og yter lån, med andre ord et utlån til forretnings – og andre virksomheter. Disse bankene har spilt en sentral hovedrolle i utviklingen av det moderne samfunnet som kapitalformidlere. Det neste er sparebanker som etter hvert ble viktige banker i henhold til låneinnretninger som samlet og nyttiggjorde ledig småkapital. Spesialbanker derimot er banker som har mer spesielle oppgaver og som er eksempelvis en offentlig institusjon, som husbanken, kommunebanken og lånekassen.

Hvis vi skal si noe generelt om bankmarkedet i Norge er det at soliditeten og likviditeten til bankene er veldig viktig. Dette er fordi de inngår som fundamentale aktører i vårt betalingssystem.

¹ www.caplex.no/Web/ArticleList.aspx?query=bank

3.1.1 SpareBank 1 Nord - Norge

SpareBank 1 Nord – Norge er den ledende leverandøren av finansielle tjenester innen person – og bedriftsmarkedet i Nord – Norge, og er et selvstendig finanskonsern i SpareBank 1 – alliansen. SpareBank 1 er en bank som tilbyr ulike banktjenester som primær fokus. Dette inkluderer betaling, sparing og lån. De tilbyr også ulike typer inne forsikring, som livsforsikring og uføreforsikring. De er tilgjengelig med 81 bankkontorer i de nordligste fylkene, som for eksempel i Nordland, Troms og Finnmark. (www.snn.no)

3.1.2 Storebrand Bank

Storebrand består av livsforsikring, skadeforsikring, kapitalforvaltning og bank siden 1767. De er en ledende aktør i markedet for langsiktig sparing og forsikring. De tilbyr et helhetlig produktspekter til ulike aktører, som bedrifter, kommuner, offentlige virksomheter og privatpersoner.

Storebrand har hovedkontor i Oslo, men kontorer i resten av Norge. Det primære markedet er Norge, men i 2007 ble Storebrand en del av det svenske tjenestepensjonsselskapet SPP. Gjennom dette tilbyr nå Storebrand tjenester i det svenske markedet, som de siste årene har vært tjenestepensjon, kapitalforvaltningstjenester og helseforsikring. (www.storebrand.no)

3.2 Finanskrisen

En svært alvorlig finanskrisen har utviklet seg i verden de siste månedene (høst 08 og vår 09). Denne finanskrisen kom etter flere år med høykonjunktur og undervurderinger av risiko i internasjonale finansmarkeder. Utviklingen bar preg av at det ble lavere rente, små tap og stor risikovilje. Krisen medfører stor usikkerhet, og frykt for tap preger markedene. Myndighetene rundt om i verden har avverget sammenbrudd i verdens banksystemer med å gi ut ulike krisepakker til de som er hardest rammet. Selv om dette er positivt vil fortsatt finanskrisen bidra til en nedgangskonjunktur som kan bli langvarig og gi stor arbeidsledighetstall rundt om i verden.

Det hele startet september 2008 ved mye uro i det internasjonale finansmarkedet. Flere store finansinstitusjoner fikk problemer og andre gikk konkurs. Amerikanske myndigheter tok kontroll over Fannie Mae og Freddie Mac, samt verdens største forsikringsselskap AIG. Etter dette var det flere banker som gikk konkurs og slet med store tap rundt om i USA. Den viktigste enkelthendelsen som satte situasjonen i gang var likevel da den kriserammede investeringsbanken Lehman Brothers gikk konkurs 15. september 2008. Dette medførte at

markedsrenten steg, noe som igjen resulterte i at banker over hele verden fikk enorme problemer. Sentralbanker ble tvunget til massive rentekutt, og den ene etter den andre krisepakken ble lansert av myndighetene verden over (arkiv.nettavisen.no)². Norske banker har merket denne finanskrisen sterkere enn først forespeilet. Et konkret eksempel på norske tap i denne forbindelse, er Storebrand Livsforsikrings bokførte tap på 72 millioner kroner. I tillegg investerte statens pensjonsfond aksjer i Lehman Brothers for 515 millioner kroner i begynnelsen av 2008. I ulike land rundt om i verden har flere finansinstitusjoner gått konkurs ved store tap og mangel på likviditet. Dette førte til at norske bankers finansiering ble mye dyrere. Sentralbanksjef Svein Gjedrem sier i en pressekonferanse at *"det er viktig at norske banker nå ikke strammer inn for mye på utlånene fordi det kan bidra til å forsterke nedgangen i norsk økonomi. Så langt har norske banker klart seg bedre enn banker i mange andre land. Men utsiktene for finansielle stabilitet er svekket, og usikkerheten er svært uvanlig høy"* (www.norges-bank.no)³.

Kursene på aksjer ved Oslo Børs og grunnfondsbevis har stupt og dette fører til at norske banker opplever en langt mer krevende likviditetssituasjon. Norske banker har under denne krisen tapt veldig lite på verdipapirer, dette fordi de utgjør en liten del av bankenes eiendeler i forhold til mange andre banker i verden. Norske banker har også den fordel under denne finanskrisen at de finansiere seg i større grad enn andre banker gjennom innskudd fra kunder, og har da en lavere markedsfinansiering enn for eksempel Sverige og Danmark.

Soliditeten i norske banker har holdt seg oppe og dette fører til at bankene kan ha større utlånstap. En lang oppgangsperiode i norske økonomi har gitt lave tap og sterk vekst når det kommer til bankenes inntekter.

3.3 Kapitaldekningsregler, krav og forskrifter

Det er mange ulike regler, krav og forskrifter som skal overholdes i forbindelse med å drive en bank. Disse gjennomgås under.

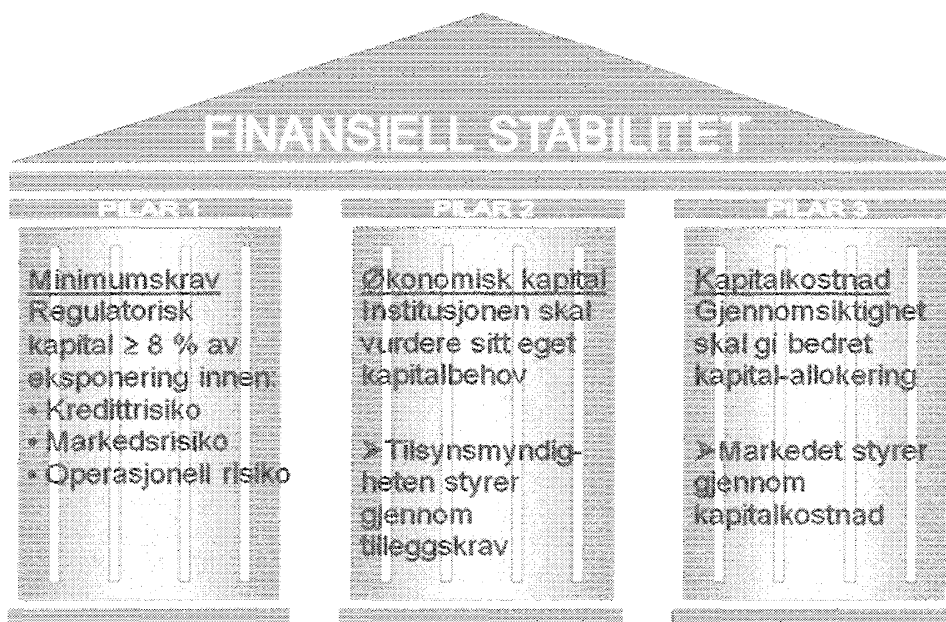
3.3.1 Basel II

Når det kommer til banker er det kapitaldekningsregler som er satt sammen av en komité valgt av de største internasjonale bankene som er gjeldende. Disse blir kalt Basel II og innebærer at bankene må ha en forsvarlig kapitaldekning i forhold til risikoprofilen. Reglene trådte i kraft i begynnelsen av 2007 (01.01.07) med et formål om at det skal være større samsvar mellom risiko og kapitalkraft. Dette er altså et forsøk på å begrense tap gjennom

² [arkiv.nettavisen.no\(Nyhet/351118/kan+bli+mer+renteuro.html](http://arkiv.nettavisen.no(Nyhet/351118/kan+bli+mer+renteuro.html)

³ www.norgesbank.no/templates/article__73071.aspx

overeksponert risiko (www.digi.no). Basel II krever med andre ord at bankene avsetter en reservekapital i forhold til faktisk risiko, som beregnes av risikovurderingssystemene. Kredittilsynet derimot krever at 8 % av utlånt kapital settes av, noe som i noen tilfeller viser seg å være et for lavt krav. Kapitaldekningsreglene fra 2007 forutsetter dermed at Kredittilsynet kan pålegge et høyere kapitaldekningskrav. Selve utgangspunktet med Basel II er at registrering av tap og måling av risiko skal med mer utviklede metoder for styring og kontroll med risiko kunne redusere kapitaldekningskravet. Kort oppsummert vil de nye reglene styrke stabiliteten i det finansielle systemet gjennom blant annet at kapitalkravet blir mer risikosensitivt, tettere tilsyn, mer informasjon til markedet og bedre risikostyring og kontroll. For å få en bedre forståelse har vi valgt å gå dypere inn i regelverket ved å ta for oss de tre pilarene.



Figur: 1- Finansiell stabilitet

Kilde: www.fnh.no

Pilar 1 Minimumskrav til ansvarlig kapital

Som en del av hele dette regelverket, er også dette en videreutvikling av Basel I. Den innebærer at ansvarlig kapital i nasjonale banksystemer, vil føre til endringer i samlet minstekrav. I det samlede internasjonale banksystemet vil det derimot ikke skje noen større forandringer. Dette er fordi at eksponeringen av risiko og balansestrukturen vil variere mellom banksektorene i landet. Reduksjonen i minstekravet til ansvarlig kapital vil for Norges

del bli vesentlig større enn kravet i EUs banksektorer. Dette fordi norske banker har sammenlignet med resten av Europa større andel personkundeeksponering.

Det nye regelverket endrer ikke det tidligere kapitalkravet på 8 %, men det er sammensetningen av kapitaldekningen og hva som regnes som ansvarlig kapital som er forandret.

$$\frac{\text{Kjernekapital} + \text{Tilleggskapital}}{\text{Kreditrisiko} + \text{Markedsrisiko} + \text{Operasjonell risiko}} = 8 \%$$

Pilar 2 Vurdering, tilsyn og kontroll

Dette er et element i kapitaldekningsreguleringen for å sikre stabiliteten i den finansielle sektor, dette vil også føre til økt risikobevissthet virksomhetenes styrende organer. Når det gjelder tilsynsmessig oppfølging, interne prosesser og ledelsens og styrets risikovurdering vil det stilles helt nye krav. Pilar 2 kan deles inn i fire hovedprinsipper som omfattes nedenfor.

<p>1. For at institusjonene skal opprettholde sitt kapitalnivå må det foreligge en strategi og en prosess for at kapitalbehovet kan vurderes i forhold til risikoprofil.</p>	<p>2. Tilsynsmyndigheten skal trekke tiltak om nødvendig etter å ha evaluert virksomhetens interne kapitalvurderingsprosess og – behov.</p>
<p>3. Minimumskravet til kapitaldekning må være mindre enn kapitaldekningsgraden i virksomheten.</p>	<p>4. Dersom minimumskravet faller under det som kreves og at nivået på virksomhetens ansvarlige kapital ikke opprettholdes, må ulike tiltak iverksettes på et tidlig stadium.</p>

Figur 2 - Pilar 2 sine fire hovedprinsipper

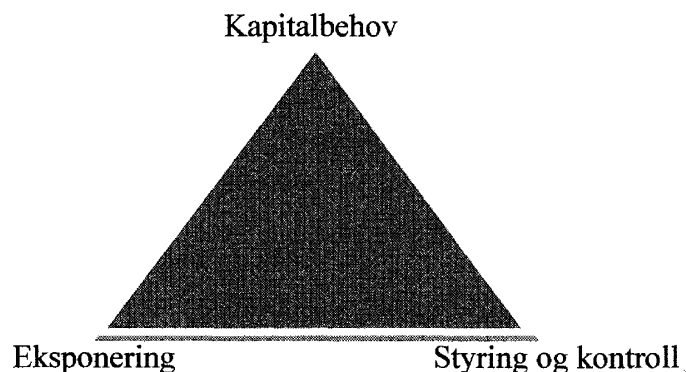
Kilde: Laget selv

Pilar 3 Markedsdisiplin

Supplering av minimumskravet i pilar 1 og den tilsynsmessige oppfølgingen i pilar 2, er formålet med pilar 3. Innenfor denne pilaren er det viktig å sikre bankens soliditet. Ved at informasjonen om risikoeksponering og metoder for risikostyring blir offentliggjort, vil dette medføre at funksjonen blir styrket. Årsaken til dette er at soliditeten til bankene er veldig sentral for de største kreditorenes vurderinger og egeninteresse. Soliditet er i tillegg svært viktig for at finansmarkedet skal fungere, siden et tilstrekkelig kapitalgrunnlag er kritisk for at

nettopp dette skal skje. Informasjonen som blir publisert omhandler også organisasjonsstruktur, rapporteringskanaler og detaljer rundt kapitalnivå. Siden banken nå i større grad har mulighet til å benytte seg av egne systemer og metoder for å beregne kapitalkravet, blir disse kravene til offentliggjøring spesielt viktige. Det er i tillegg et krav at denne offentliggjøringen av informasjon skal skje på internett.

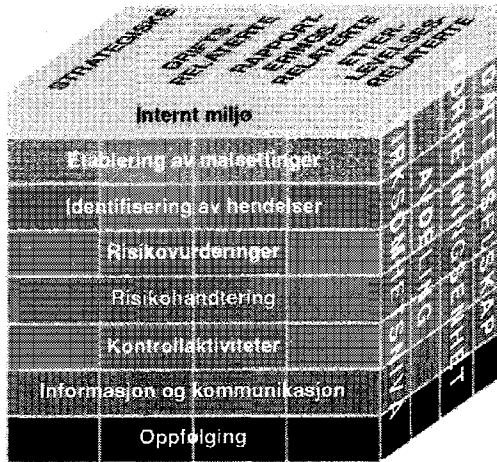
Selve prosessen for styring av risiko- og kapitalbehov skal fremstilles i form av en ICAAP – prosess (Internal Capital Adequacy Assessment Process). Dette regelverket er bestemt av CEBS (Committee of European Supervisors) og innebærer at de overordnede risikovurderingene blir utarbeidet på en måte som er mer systematisk og helhetlig en tidligere. Formålet med denne prosessen er å skaffe en felles forståelse av risiko og kapitalsituasjonen. Dette vil gi styret og ledelsen et bedre utgangspunkt når de skal vurdere selskapets totale utvikling. Kredittilsynet har for 2009 pålagt mer en halvparten av bankene å øke målet for soliditet i ICAAP – prosessen. Dette er på grunn av den usikre tiden vi beveger oss inn i og fordi det vil bedre kvaliteten på risikostyring og kontroll. For å kunne vite mer om risikoen i bankene under ulike forhold er bedre prognosemetoder og mer omfattende stresstesting noen av de viktigste verktøyene de trenger. For å kunne vise hva denne prosessen innebærer, har vi laget denne forenklete modellen:



Figur: 3 – Internkontroll prosessen

Kilde: Laget selv

3.3.2 COSO – Helhetlig risikostyring og intern kontroll



Begrepet helhetlig risikostyring (HRS) kan defineres slik "en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse" (COSO rapporten 2004/2005:16).

Dette rammeverket vil kunne gi en rimelig grad av sikkerhet for at målene virksomheten har satt seg skal nås. Usikkerhet vil alltid være en del av hverdagen til enhver bank, og det er nettopp derfor viktig å gjøre ledelsen i stand til å håndtere den. I tillegg til usikkerheten knyttet til de ulike typer risikoer virksomhetene utsettes for, er det også muligheter for å øke verdiskapningen. Det er derfor viktig at alle risikoene og mulighetene virksomheten står ovenfor blir identifisert. Førstnevnte for å håndtere og klare å redusere de, slik at man unngår overraskelser og tap. Utnyttelsen av mulighetene blir sentrale i forhold til potensielle forbedringer. Som nevnt tidligere vil det å sette i gang tiltak for å styre og kontrollere risiko, kunne øke sannsynligheten for måloppnåelse. Interne kontrolltiltak er en måte å håndtere risiko på. Internkontroll er " hva konsernet gjennom organisasjonen og rutiner gjør for å sikre sine og kundenes verdier, og ved forsvarlig drift å nå fastsatte mål" (www.gjensidige.no20.01)⁴. Denne kontrollen er viktig for at den enkelte institusjon skal fungere. Dette er fordi at god styring og forsvarlighet i virksomheten, systemer og rutiner er kritisk for at de skal kunne lykkes. For å gå litt nærmere inn på helhetlig risikostyringens komponenter, har vi valgt å se litt om hver av dem. Under den første komponenten, internt miljø, kommer blant annet virksomhetens filosofi for risikostyring, valgt risikoappetitt, organisasjonsstruktur og personalpolitikk inn. I tillegg er grad av satsing på kompetanse og valg av integritet og etiske verdier viktige elementer. Noen teknikker i denne forbindelse kan være kulturundersøkelser, utvikling av oppsett for etiske regler, samt finne fram til hvordan man skal kommunisere internt og eksternt. Etablering av målsettinger gjøres gjennom strategiarbeidet, og kan deles inn i drifts-, rapporterings- og etterlevelsesrelaterte. For å kunne identifisere hendelser, som er den tredje komponenten, kan man for eksempel utføre en

⁴ www.gjensidige.com/web/Forsiden/Styring/Risiko-+og+kapitalstyring/Internkontroll

SWOT – analyse. Selve risikovurderingen kan regnes som en del av grunnlaget for de strategiske valgene som skal gjøres. Risikohåndteringen innebærer å unngå, å redusere, å dele, å akseptere de risikoene virksomheten står overfor. Arbeidsdelingen, godkjenninger, gjennomgang av driftsresultatet og lignende, kommer inn under kontrollaktivitetene. Når det gjelder informasjon og kommunikasjonen i virksomheten er effektivitet og hensiktmessighet viktige elementer. Dette betyr at disse må fungere godt både internt og eksternt, noe som krever en bra vertikal og horisontal informasjons- og kommunikasjonsstrøm. I den siste komponenten i kuben må man vurdere hvorvidt prosessen er tilfredsstillende utført, og i hvilken grad det vil være nødvendig med en omfattende gjennomgang med eventuell ekstern hjelp.

I internkontrollforskriften defineres internkontroll slik *”systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen”*(www.lovdatab.no)⁵. Forskriften har som formål å forbedre og fremme blant annet sikkerheten, arbeidsmiljøet, det ytre miljøet og forebygge helseskade. Virksomheter har en plikt til å innføre og utøve internkontrollen, og alle ansatte skal medvirke i dette arbeidet. Kontrollen skal også dokumenteres, men omfanget av dokumentasjonen varierer i forhold til virksomhetens størrelse, risikoforhold og aktiviteter. I grove trekk innebærer internkontroll at virksomhetene skal;

- fastsette mål
- ha oversikt over fordeling av ansvar, oppgaver og myndighet
- kartlegge og vurdere risiko
- utarbeide planer og tiltak for å redusere risikoforholdene
- iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav
- gjennomføre systematisk overvåkning og gjennomgang for å sikre at kontrollen fungerer som ønsket

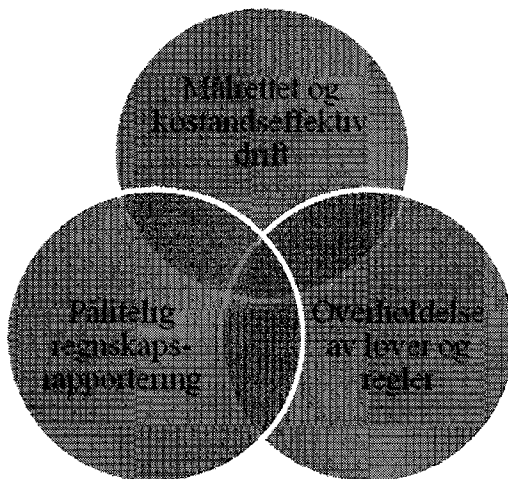
(www.lovdatab.no)

Basel – komiteen har satt opp 13 prinsipper for internkontroll i bank, sett i forhold til internkontrollforskriften. Formålet med disse prinsippene er at tilsynsmyndighetene skal bruke dem som hjelpemiddel og referanseramme i sin vurdering av bankenes internkontroll.

⁵ www.lovdatab.no/cgi-wft/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html

”Basel – prinsippene” er basert på utredningen av den amerikanske COSO – rapporten, og formålene er også sammenfallende (henviser til appendiks nummer 4).

Internkontroll (COSO) blir også fremstilt slik;



Figur: 5 - Internkontroll

Kilde: Forelesningsnotater

Denne fremstillingen bygger på internkontrollen som en prosess som styret, daglig ledelse og ansatte iverksetter og driver. Formålet er at denne prosessen skal gi en rimelig sikkerhet for at målene i figuren over skal nås.

Implementering av internrevisjon vil også være et viktig stikkord i denne sammenhengen. Dette selvstendige fagområdet bruker egne standarder, metoder og etiske regler for å på en systematisk måte utføre risikovurderinger og undersøkelser av den interne kontrollen. Bankene vil på denne måten dermed sikre at prosessene og systemene fungerer på en hensiktsmessig og tilfredsstillende måte. Denne overvåkingen av virksomheten, passer best og er mest aktuell i store og kompliserte organisasjoner, eller i foretak med høy operasjonell risiko (www.kredittilsynet.no)⁶.

⁶ www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?ce=21054

3.3.3 Balansert målstyring

Balansert målstyring er et *”formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og atferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke- finansielle styringsparametre”* (2002:394). Et av formålene med denne målstyringen er å skape varige konkurransefortrinn. Alle forhold som er viktige for måloppnåelsen må balanseres i virksomhetsstyringen, for at langsiktige økonomiske mål skal nås. Forhold og forutsetninger som må være til stede for at målsettingene skal nås, er fundamentale og risikobestemte kritiske suksessfaktorer. Førstnevnte er variabler som er internt i bedriften som lar seg påvirke, mens sistnevnte er eksterne forhold som det ikke er mulig å påvirke. Det essensielle i arbeidet mot balansert målstyring blir derfor å finne fram til noen få virkningsfulle styringsparametre for hver avdeling i virksomheten. Disse parametrene kan deles inn i ytelsesindikatorer og resultat indikatorer (Hoff og Holving, 2002).

Når det gjelder innføringen av Balansert Målstyring i norske banker, har det blitt utviklet et nettbasert program som skal gjøre det lettere. Dette kalles ScoreBank og er et verktøy for å kunne lage *”myke regnskap”* som supplerer de vanlige regnskapene og bankens økonomiske situasjon. I en bankvirksomhet er faktorer som kundetilfredshet, kompetanse og bedriftskultur meget viktige, og med ett effektiv målstyringssystem vil man lettere kunne se bankens situasjon med en mer helhetlig oversikt. På denne måten kan bankene samle all styringsinformasjon på ett sted, samt ha mulighet til å sammenlikne resultater fra ulike områder. I en bank uten dette systemet vil man være nødt til å samle forskjellige rapporter for å kunne danne seg et klart bilde over virksomheten, og denne informasjonen ville ikke vært tilgjengelig for alle. Tidlig avdekking av nye trender, og en enklere måte å se styrker og svakheter er også noen tilhørende fordeler med ScoreBank (www.sparebankforeningen.no)⁷.

Ved å flette sammen helhetlig risikostyring og balansert målstyring vil bankene kunne øke sannsynligheten for faktisk måloppnåelse. Dette er fordi at HRS er et hjelpemiddel for å identifisere positive og negative faktorer som kan påvirke måloppnåelsen, mens BM måler framdriften mot oppnåelsen av strategiske mål.

⁷ www.sparebankforeningen.no/index.gan?id=1797&subid=0

3.3.4 Risikobasert tilsyn

Dette er en tilsynsmetode som er utviklet av Kredittilsynet, hvor formålet er at tilsynsmyndighetene identifiserer virksomhetenes viktigste risikoer. Her kartlegges risikoeksponeringen og hvordan disse styres og kontrolleres. EUs kapitaldekningsregler stiller et generelt krav til styring og kontroll i kreditinstitusjoner, og bestemmelsen reflekter kravene i Pilar 2.

”En finansinstitusjon skal organiseres og drives på en forsvarlig måte. Dette innebærer blant annet at institusjonen skal ha:

c) klare og hensiktsmessige styrings- og kontrollordninger

d) hensiktsmessige retningslinjer og rutiner for å identifisere, styre, overvåke og rapportere risiko institusjonen er, eller kan bli eksponert for.

Finansinstitusjonens styrings- og kontrollordninger samt retningslinjer og rutiner skal stå i forhold til risikoen ved og omfanget av virksomheten i institusjonen”.

(Finansieringsvirksomhetsloven - Generelt krav til styring og kontroll (§ 2-9))

For å støtte opp om dette direktivkravet har det blitt utarbeidet et sett med prinsipper for overordnet styring og kontroll (Internal Governance (IG)). Prinsippene presiserer styrets ansvar for denne styringen og kontrollen. Det er en rådgivende komité for EU – kommisjonen (CEBS) som står bak dette arbeidet. I følge Kredittilsynet skal virksomhetene tilpasse seg disse prinsippene. Internal Governance prinsippene (EU/CEBS) ser i grove trekk slik ut;

<p>A) Selskapsstruktur og organisasjon Prins.1: Organisasjonsstruktur Prins.2: Ansvar- og myndighetsmåder Prins.3: Risikostyring</p>	<p>C) Interne kontroll- og overvåkningsfunksjoner Prins.14: Interkontroll Prins.15: Risikokontrollfunksjonen Prins.16: Compliancefunksjonen Prins.17: Internrevisjonsfunksjonen Prins.18: Styrings- og rapporteringssystemer Prins.19: Bokføringsmeldinger</p>
<p>B) Styrets ansvar, oppgaver og prosedyrer Prins.4: Styrets ansvar Prins.5: Strategi, informasjon Prins.6: Risikostyring – oppfølging Prins.7: Interkontroll Prins.8: Interesskonflikter, dokumentasjon Prins.9: Kapitalbehov Prins.10: Vurdering av institusjonens/konserns overordnede styring og kontroll Prins.11: Styresammensetning uavhengighet mv. Prins.12: Nøkkelpersoner Prins.13: Risikostandarder</p>	<p>D) Opplysningskrav Prins.20: Krav til informasjon Prins.21: Finansiell informasjon</p>

Figur: 6 - Internal Governance prinsippene

Kilde: Laget selv

3.3.5 Corporate Governance

Corporate Governance oversatt til norsk er eierstyring og selskapsledelse. I hovedsak er det bedrifter som er børsnotert som oppfordres til å opprettholde en god eierstyring og selskapsledelse, men dette er også relevant for bedrifter med spredt eierskap. For å utføre god virksomhetsstyring er det viktig å ha retningslinjer for å klargjøre ulike rollefordelinger imellom aksjonærer, generalforsamlingen, styret og den daglige ledelsen av virksomheten. Kun de selskaper som har godt samarbeid og tillit mellom og hos sine kunder, eiere, leverandører og ansatte overlever over tid. Over de siste årene har Corporate Governance blitt et viktigere satsningsområde for bedriftene. Det overordnede ansvaret for virksomheten ligger hos styret, og styret er derfor sentral i det å utvikle og forvalte god eierstyring og selskapsledelse.

3.3.6 Risikoanalyse

En risikoanalyse har som et overordnet mål og kartlegge og beskrive risiko. Et risikobilde skal vise de ulike faktorene som kan være med på å påvirke risikoen. Et eksempel på dette kan være at en bankvirksomhet har negative tall i årsresultatet. Det settes da opp ulike risikopåvirkende faktorer som viser ulike tiltak banken kan gjøre. På høyreside beskrives ulike konsekvenser for banken og på venstre side illustreres årsaksbildet, som til slutt leder opp til den/de hendelsene som kan skje på begge sider. Risikoanalysen skal identifisere hendelser og få frem et klart bilde av årsaker og konsekvenser, dette for at det skal være lettere å se alt samlet og ta en beslutning. Hvordan man kommer frem til dette avhenger av hvilken metode som blir brukt. Vi kan da velge mellom tre ulike metoder som er med på å kartlegge risiko. Disse tre er forenklet risikoanalyse, standard risikoanalyse og modell-basert risikoanalyse, og deles inn i tre ulike fremgangsmåter. Den første er kvalitativ, den andre kvalitativ og kvantitativ, og den siste primært kvantitativ. Forenklet risikoanalyse er en metode som går ut på å kartlegge risikobildet ut i fra ideer og gruppediskusjoner. Det som kommer frem blir satt opp i en skala som grovt viser de ulike risikoene delt inn i liten, moderat og stor. Standard risikoanalyse er en mer formalisert måte å komme frem til risikoen på. Det blir her satt opp en grovanalyse og ofte blir det brukt risikomatriser for å vise det resultatet som en er kommet frem til. I den siste metoden, modellbasert risikoanalyse blir det brukt ulike teknikker. En av disse kan være hendelsestre - analyse og feiltre - analyse.

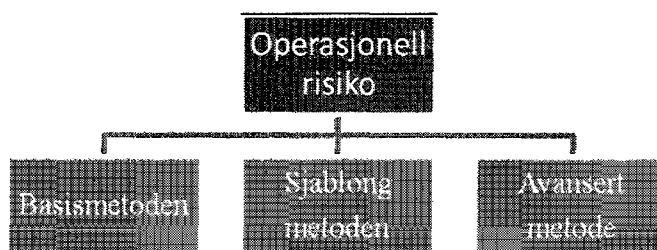
En risikoanalyse har til hensikt å gi grunnlag for beslutninger og for å kunne ta gode beslutninger. Denne analysen blir ofte gjennomført for å tilfredsstille myndighetskrav og

regelverk. Hensikten med disse analysene er å finne frem til den løsningen som er best mulig for virksomheten, og tiltak som sees i forhold til de mål som er satt. Analysen gir et grunnlag for å sammenligne de ulike alternativene som blir foreslått. Det er da ikke vits å bruke tid på å gjennomføre detaljerte analyser hvis resultatet kommer for sent i forhold til at problemet er over eller at det ikke kan påvirke beslutningene (Aven, Røed og Wiencke 2008).

3.4 Hva er operasjonell risiko?

Operasjonell risiko kan defineres på mange måter, Norges Bank har valgt forklare det slik ”risiko for tap som følge av mangelfulle eller mislykkede interne prosesser, menneskelige feil, systemfeil eller eksterne hendelser” (www.norges-bank.no)⁸. Det er altså snakk om den risikoen som finner sted i forbindelse med den daglige operative virksomheten i en organisasjon. Operasjonell risiko omfatter også juridisk risiko, men utelukker omdømme risiko. Med juridisk risiko tenker vi på at det legale rammeverket kan sette en stopper for at en kontrakt eller en transaksjon ikke blir gjennomført som avtalt. Risiko kan defineres som ”muligheten for at en hendelse kan inntreffe som vil ha konsekvenser for måloppnåelsen. Risiko måles i forhold til konsekvens og sannsynlighet” (forelesningsnotater 05.09.08 s 10).

Ved innføringen av Basel II ble beregningen av operasjonell risiko påvirket i den grad at det er endringer i introduksjonen av et eksplisitt kapitalkrav. For å beregne minstekravet til operasjonell risiko kan det velges mellom tre ulike tilnæringer. Disse finner vi i kapitaldekningsforskriftens del IX, som heter beregningsgrunnlag for operasjonell risiko.



Figur: 7 – Operasjonell risiko

Kilde: Laget selv

⁸ www.norges-bank.no/templates/report___45709.aspx

3.4.1 Basismetoden

Beregnes ut i fra et kapitalkrav på 15 % av gjennomsnittlig brutto inntekt i løpet av de siste 3 årene. Det er med andre ord en andel av gjennomsnittlig inntekt. Kapitaldekningskravet kan isolert sett bidra til å heve det samlede minstekravet til ansvarlig kapital med om lag 6 %.

3.4.2 Sjablongmetoden

Her må man gå ut i fra bankens interne rammeverk, og deretter dele inn i åtte forretningsområder ut i fra bankens aktiviteter. Kapitalkravet i hvert av disse områdene blir multiplisert med en indikator på tapserfaring eller operasjonell risiko som er en prosentsats som er fastsatt av departementet. Selve kapitalkravet blir beregnet ved at rentesatsene for hvert forretningsområde (varierer fra 12 til 18 %) blir multiplisert med gjennomsnittsinntekten for de siste tre årene. Sjablongmetoden stiller krav til dokumentering angående styring og vurderingssystemer for operasjonell risiko, i tillegg til at eventuelle betydelige tap eller hendelser skal identifiseres og registreres. Alt dette skal være integrert i prosessen som omfatter virksomhetens risikostyring (Kredittilsynet, Modul).

3.4.3 Avanserte metoder

Denne metoden er ikke tatt i bruk av norske banker og er dermed foreløpig ikke aktuell. Vi har uansett valgt å ta den med, siden den inngår i kapitalforskriftens alternativer for beregning av minstekrav. Det beregnes her på bakgrunn av interne målemetoder eller modeller for operasjonell risiko, som Kredittilsynet skal godkjenne. På bakgrunn av data fra banknæringen har Basel – komiteen fastsatt en fast prosentandel som skal legges til de dataene bankene har samlet inn, for å beregne kapitalkravet. Det som er viktig hvis denne metoden skal benyttes er at det tidlig i utviklingsprosessen defineres tapshendelser, risikoindikatorer og forretningsområder. Kredittilsynets OpRisk – modul har delt inn tapshendelsene inn i syv hendelseskategorier etter Basel – kategoriene. Kategoriene er følgende – *”Internt bedrageri, eksternt bedrageri, ansettelsesvilkår og sikkerhet/arbeidsmiljø, kunder, produkter, forretningspraksis, skade på fysiske eiendeler, avbrudd i drift og/eller systemer, oppgjør, levering og transaksjonsbehandling”* (www.kredittilsynet.no)⁹. Deretter vurderes prosessene eller rutineene for identifisering av risiko, så ser man på sannsynlighet og frekvens og til slutt eventuelle konsekvenser.

⁹ www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?d=6152

3.4.4 Hvorfor er det viktig å jobbe for å kontrollere og styre denne risikoen?

Ved å gjennomføre forbedringer i styringen og kontrollen med operasjonell risiko og ved tilpassing av kapitaldekningsreglene vi har nevnt overfor, vil det med stor sannsynlighet være langsiktige gevinster å hente. Det er derfor ikke nødvendigvis registrering av tap og risikomåling som bør være hovedmålet, men heller prøve å identifisere og forstå risikoen. Det blir da mulig å forebygge tap fordi man blir mer bevisst på signaler om at en uønsket hendelse kan inntre. Evnen til å oppdage situasjoner blir styrket, og muligheten for å etablere beredskap for håndtering av konsekvenser dersom operasjonell risiko skulle inntreffe øker. Eksempler på slike hendelser kan være bedrageri, kollaps i viktige systemer, underslag, korrupsjon eller rett og slett slurv. Ved å innføre en litt mer avansert form for risikostyring i virksomheten vil trolig eiere og ledere bli mer bevisste på den reelle risikoen de faktisk er utsatt for. Uten en helhetlig risikostyring øker sjansene for at flere ulike risikotyper blir undervurderte. Et slikt tilfelle kan for eksempel være teknologisk infrastruktur og andre IT – systemer. Mye tyder på at god risikostyring i bankene kan øke lønnsomheten på sikt. For å oppnå en vellykket overgang til risikostyring i bedriften vil derfor IT-baserte verktøy være en sentral del i dette arbeidet. (www.digi.no)¹⁰. Det er ikke bare feile beslutninger knyttet til den operasjonelle driften av virksomheten som inngår i operasjonell risiko, det kan også til en viss grad være beslutninger i forbindelse med investeringer og innvilgelse av kreditt. Styring og kontrollering av operasjonell risiko er altså viktig fordi det sikrer en større forståelse av det totale risikobildet. Det gir også et innblikk i betydningen dette har og mulighetene som finnes. Ved hjelp av rammeverket som inngår i helhetlig risikostyring settes ulike typer risiko inn i en logisk sammenheng, som gjør det lettere for alle involverte og forstå dem.

3.4.5 Hvordan effektivt få i gang styringen og håndteringen av operasjonell risiko?

Det første som må gjøres er at risikoappetitten (risikonivået som er akseptabelt) og strategien samordnes. Det finnes flere ulike strategier for håndtering av risiko etter at risikoen har blitt identifisert og forstått. En mulighet er og ikke gjøre noen ting, og rett og slett bare akseptere at risikoen er der. En annen mulighet er å dele den med andre, og gjennom det dermed redusere risikoen. Dette kan gjøres ved og for eksempel bruke ulike finansielle sikringsinstrumenter, tegne forsikring eller redusere kapitalen knyttet til virksomheten. Sistnevnte kan utføres ved å legge aktuell aktivitet inn i et eget selskap, og deretter sørge for at halvparten av aksjene blir solgt. Et annet alternativ er å kvitte seg med årsaken til risikoen,

¹⁰ www.digi.no/101074/risikostyring-i-bank-krever-nye-itverktoy

ved nedleggelse, salg eller outsourcing av utvalgte funksjoner. Til sist, og kanskje det mest aktuelle alternativet, har vi å bedre den interne styringen og kontrollen i virksomheten. Redusering av den typen operasjonell risiko som er høyere enn ønsket, er normalt mulig i de aller fleste tilfeller. Utvikle systemer og rutiner som hindrer at feilvurderinger finner sted, og som raskt oppdager hvis slike vurderinger mot formodning skulle finne sted. Et eksempel på en slik vurdering kan være at en person som ikke har til hensikt å betale tilbake et lån eller som ikke har tilstrekkelig kredittverdighet, likevel får utbetalt et lån. Dette er i utgangspunktet en del av virksomhetens kredittrisiko, men ansees som operasjonell risiko i forbindelse med i hvor stor grad debitor (låntaker) blir motivert til å betale av kreditor (långiver). Det er derfor faktisk slik at uønsket kredittrisiko kan reduseres gjennom en god styring og kontroll av operasjonell risiko. Kort fortalt kan risikostyringsprosessen forklares slik - Skaffe oversikt og forståelse over risikofaktorer og risikobildet, finne risikohåndteringsstrategier for disse, gjennomføre strategiene og utvikle tiltak og forebygging av konsekvenser hvis risikoene likevel skulle finne sted.

3.4.6 Hvordan vedlikeholde denne styringen?

For å forbedre den interne risikostyringen kan det fokuseres mindre på prosesser og systemer og mer på avdelinger, funksjoner og personer. Videre kan det utarbeides en foreløpig risikoprofil som suppleres med den øvrige kunnskapen virksomheten har om risikobildet. Dette kan føre til at man avdekker andre risikoer som sjeldent eller aldri forebygges eller ivaretas i den allerede etablerte internkontrollen. Det er hele tiden viktig å forbedre og evaluere den interne styringen og kontrollen i virksomheten, samt iverksette tiltak for å avsløre signaler på risikoer. Noe av det viktigste for å opprettholde god styring og kontroll er at styret og ledelsen har en tilfredsstillende oversikt over virksomhetens reelle operasjonelle risiko. Det er viktig å huske på at *"operasjonell risiko ikke er en konsekvens av historiske tap i en tapsdatabase, men en konsekvens av den etablerte interne styring og kontroll til enhver tid, herunder ledelse, organisering, holdninger og kultur"*(www.nirf.org)¹¹.

Grunnen til at vi har valgt å skrive om nettopp operasjonell risiko er fordi dette er en risiko bankene ikke i like stor grad er opptatt av. Dette gjør det interessant i forhold til å se på hvordan de bankene vi har konsentrert oss om, takler utfordringene i denne problemstillingen.

¹¹ www.nirf.org/_upl/hvordan_skape_reell_forbedring_i_styring_og_kontroll_av

Om lag 20 % av den samlede risikoen i bankene består av operasjonell risiko, og det er i tillegg det risikoområdet med dårligst kvantifisering, styring og tilgjengelige modeller.

3.5 Hva er markedsrisiko?

Markedsrisiko er også kalt Financial Risk Management og er *"risikoen for tap i markedsverdier til porteføljer av finansielle instrumenter som følge av svingninger i aksjekurser, renter, valutakurser eller råvarepriser"*(www.fnh.no)¹². Det er vanlig å dele denne risikotypen i to deler; generell markedsrisiko og spesifikk markedsrisiko. Førstnevnte omfatter konsekvenser av bankens posisjon og investeringer, der det er markedets priser som til enhver tid bestemmer verdiene. Det er altså kursutviklingen som påvirker verdiene i de ulike finansielle instrumentene, og det er da særlig snakk om valutaposisjoner, fastrenteverdipapirer eller aksjer og andre egenkapital - instrumenter. Når det gjelder spesifikk markedsrisiko knyttes de endringene nevnt over med blant annet endringer i kredittverdigheten til låntaker eller utsteder, lokale hendelser eller en type verdipapirers endrede grad av omsettelighet. Kort oppsummert er det bankens investeringer og posisjon kombinert med maksimalt antatte endringer i markedspriser, som er utgangspunktet for måling av markedsrisikoen. Risikorammene i de ulike finansielle instrumentene fastsettes med bankenes målesystem for markedsrisiko som utgangspunkt. Ved uforutsette hendelser som for eksempel kraftige aksjefall eller store renteopp ganger kan det utføres stresstester. Slike tester er forhåndsdefinerte markedssjokk hvor porteføljens verdiendringer beregnes. Scenarioene må ikke være usannsynlige, men de bør være dramatiske. Det vanlige er å se på tidligere situasjoner med stress i finansmarkedet. I markedsrisikoen kan man se på aksjerisiko, renterisiko og valutarisiko, med tilhørende stresstestscenarioer; et fall i aksjekursene på 30%, parallelt skift i rentekurven på 2 prosentpoeng og endring i kursen på utenlandsk valuta med 10 prosent.

Norske bankers forvaltningskapital består av kun en liten del av eiendeler, og er da lite utsatt for de svingningene som kan skje i markedet. Derimot er livsforsikringsselskaper mer utsatt for markedsrisiko. Dette fordi ca 80 % av deres forvaltningskapital består av renteinstruksler og aksjer. Bankene driver i liten grad med egenhandel av verdipapirer, selv om prisene i markedet skulle falle vil den negative effekten av handelsporteføljen på bankenes inntjening bli liten. Derivatene er noe bankene bruker for å kunne styre markedsrisikoen som de kan bli utsatt for. Disse derivatene kan deles inn to ulike typer, og kalles sikringsforretninger og handelsmål. Sikringsforretninger har som formål og *"å redusere markedsrisikoen og*

¹² www.fnh.no/Runa_S.Risikobasert_tilsyn_-_Solstrand_FSf-R.ppt (lastet ned 18.01.09)

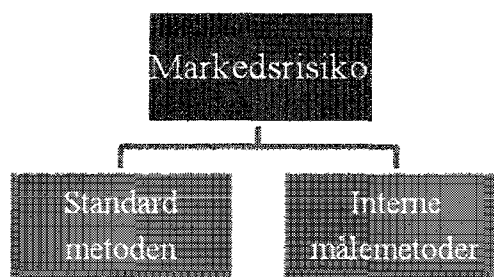
verdivurderes og balanseføres sammen med objektene derivatene skal sikre (www.nbim.no)¹³. Det ugunstige med handelsforretninger er at den kan til en viss grad øke sjansen for markedsrisiko i banker. Store deler av handelsaktiviteten til bankene er gjennom kunder og husholdninger ved salg av derivater og sikring av posisjonene. I de siste årene har bankenes handel gjennom rente – og valutaderivater økt. Sikringsforretningenes nominelle beløp har de siste seks årene doblet seg, mens i Norge er det kun DnB NOR som i tillegg til sikringsforretning har betydelig derivatengasjement i handelsporteføljer (www.nbim.no).

Den viktigste rammen for hvor stor markedsrisiko Norges Bank kan ta i forhold til referanseporteføljen er definert som et øvre nivå på forventet relativ volatilitet.

Referanseporteføljen er en tenkt portefølje sammensatt av et bestemt utvalg av verdipapirer fra de forskjellige markedene som fondet tillates å investere i. Sammensetningen av referanseporteføljen reflekterer de strategiske valgene Finansdepartementet har gjort i forvaltningen av fondet når det gjelder valutafordeling, markedsfordeling, fordeling mellom aksjer og obligasjoner og fordeling på verdipapirer innen de ulike delmarkedene. (www.norges-bank.no)

Finansinstitusjonenes eksponering overfor aksjemarkedet spesielt og verdipapirmarkedene generelt, er av betydning for markedsrisikoen. Bankene har svært små aksjebeholdninger.

Det nye regelverket, Basel II, berører i mindre grad gjeldende krav til kapitaldekning for markedsrisiko. Metodene som skal benyttes ved beregning av denne risikoen er standardmetoden eller risikofølsomme interne målemetoder.



Figur: 8 - Markedsrisiko

Kilder: Laget selv

¹³ www.nbim.no/templates/report___45671.aspx

3.5.1 Standardmetoden

Denne metoden deler markedsrisikoen inn i renterisiko, egenkapitalrisiko, valutarisiko og råvarerisiko. Hver av disse underkategoriene har et kapitalkrav, og det totale kapitalkravet blir dermed summen av kravene til de fire kategoriene.

3.5.2 Interne målemetoder

Denne metoden krever godkjennelse av Kredittilsynet, og det gis tillatelse hvis en rekke krav er oppfylt. Disse kravene omfatter blant annet at bankens risikostyringssystem er solid, bankens ansatte tilfredsstillende kompetanse når det gjelder bruk av sofistikerte modeller, må kunne bevise modellenes nøyaktighet og til slutt utføre stresstester.

Denne typen risiko kan også brukes som et hensiktsmessig rammeverk innenfor styringen av bedrifters likviditetsrisiko. Markedsrisiko er den risikotypen som forbindes med bevegelser i markedsprisen, som justeres av aksjekurser og renter.

3.5.3 Hvorfor er det viktig å jobbe for å kontrollere og styre denne risikoen?

Det er viktig å styre og kontrollere bankenes markedsrisikonivå fordi en aktiv risikostyring i porteføljene reduserer sannsynligheten for lav avkastning. Tidligere overskudd er bygd opp slik at de vil kunne benyttes dersom den garanterte renten ikke blir dekt av avkastningen. Ved å utføre en tett oppfølging av risikoen og sette den inn i systemer og prosesser, vil kunne føre til at den reduseres. En overordnet kontroll over markedsrisikoen vil øke den finansielle stabiliteten. Dess høyere risikovillighet bankene har, dess mer effektiv vil finansieringen være for investorer og befolkningen. Når dette er sagt er det veldig viktig at hele virksomheten innehar en god forståelse av risikoen, og vet hva den innebærer. Hvis bankens ansatte har dette grunnlaget i det videre arbeidet med å måle og registrere risikoen, vil sannsynligheten for å lykkes øke betraktelig. De stiller da sterke i forebyggingsarbeidet, samt er bedre stilte til å oppfatte signaler når det gjelder foreløpige uidentifiserte risikoer.

3.5.4 Hvordan effektivt få i gang styringen og håndteringen av markedsrisiko?

Bankene må sette seg sammen for å bli enige om en risikoappetitt som alle kan stå inne for. Dette i en kombinasjon med et felles engasjement rundt problemstillingene forbundet med forebyggingsarbeidet, vil kunne sette i gang styringen og kontrollen raskt og effektivt. Dette innebærer at bankene må vurdere hvorvidt de vil godta risikoen eller om at de ønsker en

redusering gjennom god internkontroll. Her vil det også være givende og se arbeidet med alle risikotypene i en sammenheng.

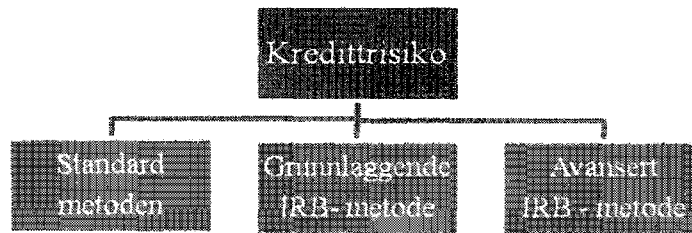
3.5.5 Hvordan vedlikeholde denne styringen?

For å kunne vedlikeholde kontrollen og styringen er det viktig å utføre en løpende oppfølging og utvikling av de allerede eksisterende prosessene. Banken må forsikre seg om at alle ansatte er bevisste på risikoeksponeringens kontinuerlige utvikling, slik at de til enhver tid er forberedt hvis situasjonen skulle forandre seg.

3.6 Hva er kredittrisiko?

Kredittrisiko kan defineres som *”risikoen for at en kunde eller annen motpart ikke er i stand til å overholde sine forpliktelser i henhold til avtaler og at stilte sikkerheter ikke dekker utestående fordringer”* (<http://www.fnh.no>)¹⁴. Det er med andre ord snakk om at en kreditor påføres tap på grunn av at en betalingsforpliktelse ikke blir innfridd. Denne risikotypen kan deles inn i to kategorier; forventet tap og uventet tap. Førstnevnte er det ventete tapet under gitte makroøkonomiske forhold innenfor et gitt tidspunkt. Det uventete tapet utgjør volatiliteten til tapene gjennom en konjunktursyklus. Det er Kredittilsynets vurderingsmetodikk for kredittrisiko som vurderer kredittrisikoen til de største bankene. Institusjonenes konsentrasjon mot enkeltkunder, bransjer, geografiske områder og porteføljekvalitet er forhold det legges mye vekt på. Tidligere slike analyser antyder at flertallet av de største bankene har lav eller moderat kredittrisiko. Kredittilsynet mener allikevel bankene har noen mulige forbedringsområder. Bankene kan bli bedre til å prise lån i forhold til risiko, og bruke måltall og rammer i større grad i sin styring og kontroll av risikoen (for eksempel stresstester og bransjeanalyser). For bankene er det nok kredittrisikoen knyttet til næringslivskunder som representerer den største delen av risikoen. Risikoen knyttet til personkunder behandles uansett på samme måte, ved unntak av at det her må tas hensyn til personkundens betalingsvilje. Beregningen av kapitaldekningskravet for kredittrisikoen har blitt påvirket av de store endringene som kom i Basel II. Metodene for fastsettelse av beregningsgrunnlaget for kapitaldekningskravet er standardmetoden og interne metoder.

¹⁴ www.fnh.no/Harald.S.kredmodsikrfond092006_uXu45.ppt.file



Figur 9 - Kreditrisiko

Kilde: Laget selv

3.6.1 Standardmetoden

Metoden innebærer at det angis faste risikovekter for ulike typer utlån. Disse vektclassene er 0, 20, 50 og 100 %, i tillegg til 150 % for debitorer med dårligst rating. Dette er den enkleste for å finne beregningsgrunnlaget, og den baseres på tilsynsmyndighetenes fastsatte parametere. Det er to alternative forslag til hvordan vektingen skal foreligge:

Alternativ 1; Bankene vektet ut i fra statens rating der alle bankene gis en risikoklasse høyere enn statens (landets) risikoklasse. Bankens rating bestemmer risikovekten, men denne kan aldri bli lavere enn risikoklassen til det landet den hører hjemme i. Dette innebærer at alle banker i land med god rating vil ha en 20 % risikovekt.

Alternativ 2; Det gis en vekt på 50 % til banker som er ikke – ratede. Dette betyr at det kun er de mest solide bankene som vil kunne oppnå den gjeldende vekten på 20 %. Det vil i tillegg være lite heldig for sparebankene, siden veldig få av disse er ratet. (www.sparebankforeningen.no)

Rating1	Stater		Banker		Private	Obligasjoner institutt ved verdpapirisering
	sentralbanker	Opisjon 12	Opasjon 23	foretak		
AAA/AA	0	20	20	20	20	20
A+/A	20	50	50	50	50	50
BBB+/BBB	50	100	50	100	100	100
BB+/B	100	100	100	100	100	150
Under B	150	150	150	150	150	Trekkes fra
Uten rating	100	100	50	100	100	i ansvarlig kapital

Figur: 10 – Rating i bank

Kilde: www.sparebankforeningen.no

For de aller fleste bankene er det denne videreutviklede standardmetoden som vil gjelde. I tillegg overveier Baselkomiteen om bankene skal kunne benytte seg av egne ratingssystemer som beregningsgrunnlag av kapitalkrav.

3.6.2 Interne metoder

Begge alternativene som kommer inn under denne metoden krever godkjenning av kredittilsynet. Det lovbestemte minimumskravet for de bankene som er godkjent vil være basert på konsernets interne risikovurderinger. Dette fører til at kapitalkravet vil samsvare i større grad med risikoen på grunn av at minstekravet blir mer risikosensitivt.

Kundene i banken blir delt inn i ulike risikoklasser ut i fra hvor stor sannsynlighet det er for at de bryter forpliktelsene sine i løpet av en periode på ett år. Dette blir kalt *Sannsynlighet for mislighold (PD)*, og beregnes ut fra et langsiktig snitt på bakgrunn av historiske dataserier. Risikoklassene som benyttes er A, B, C, D, E, F, G, H og I, som kundene blir gruppert i etter misligholdssannsynligheter. Bankene har risikoklassene J og K i tillegg for de kundene som har brutt eller nedskrevet engasjement. Det som fører til at et engasjement blir regnet som mislighold er hvis banken mener det er meget usannsynlig at kunden vil oppfylle sine betalingsforpliktelser, eller at kravet har forfalt med mer enn 90 dager med ett beløp som er på over 1000 kroner. Det er misligholdssannsynligheten som avgjør hvorvidt kunden plasseres under høy, middels eller lav risiko. *Forventet eksponering ved mislighold (EAD)* er en beregnet størrelse som tar for seg kundenes forventete eksponering av den samlede eksponeringen, hvis kunden går i mislighold. Dersom kunden bryter sine forpliktelser må banken vurdere hvor stort dette potensielle tapet kan bli. Dette kalles *Tapgrad ved midlighold (LGD)* og relasjonsverdien fastsettes på bakgrunn av erfaringer over tid, slik at den kan reflektere antatte relasjonsverdier i en nedgangskonjunktur. Det er pant i fast eiendom som for det meste blir brukt som sikkerhetstyper i slike situasjoner (www.snn.no)¹⁵.

¹⁵ hugin.info/147/R/1207360/248751.pdf

3.6.3 IRB - grunnleggende

Her differensieres kapitalkravet for ulike eksponeringer i samsvar med ulikheter i underliggende kredittrisiko, i større grad enn ved bruk av standardmetoden som er nevnt over. For å kunne forklare mer er det viktig å presisere følgende; *PD* (misligholdssannsynlighet), *S* (størrelsesparameter), *KF* (konverteringsfaktor til bruk for å fastsette eksponering ved mislighold) og *LGD* (tapsgrad gitt mislighold). Risikoparametrene *PD* og *S* beregnes ut fra egne modeller, mens *KF* og *LGD* er sjablongregler fastsatt i Forskrift om Kapitalkrav (www.snn.no).

3.6.4 IRB - avansert

Dette er en mer avansert versjon av IRB – grunnleggende, og her beregnes risikoparametrene *PD*, *KF* og *LGD* ut fra egne modeller.

3.6.5 Hvorfor er det viktig å jobbe for å kontrollere og styre denne risikoen?

I likhet med andre risikotyper vil det også for kredittrisikoen være viktig å identifisere og skjønne risikoen, ikke bare konsentrere seg om måling og registrering av den. Dette kan resultere i en dypere forståelse som kan danne et mer solid grunnlag for den videre styrings – prosessen. Ved en innføring av et velutviklet risikostyringssystem vil bankene kunne redusere sjansene for å undervurdere eller overse enkelte risikoområder. Andre gevinster med kontrollering og styring, er at risikonivået og tapsutsatte forhold blir avdekket. Etter at risikoen har blitt identifisert og forstått kan en sammenligning av eksponeringen og det faktiske risikonivået være givende. Da øker bevisstheten om hvorvidt virksomheten har lav risiko og god kontroll eller høy risiko og dårlig kontroll eller en plass midt i mellom. Mulighetene for forbedringer og dermed også økt lønnsomhet øker betraktelig når kredittrisikoen blir håndtert og styrt på en god måte. Kvaliteten på bankenes kontrollmiljø vil kunne bli atskillig høyere og bedre.

3.6.6 Hvordan effektivt få i gang styringen og håndteringen av kredittrisikoen?

For å kunne komme i gang med prosessen rundt styring og håndtering, er det viktig å oppnå en felles enighet om ønsket risikonivå. Dette er et essensielt element i grunnlaget for fortsettelsen, som innebærer å finne ut hvordan utfordringene forbundet med kredittrisikoen skal løses. Om banken alternativt ønsker å godta at risikoen eksisterer, eller om de aktivt vil bidra til reduisering gjennom god internkontroll og styring. Som nevnt i punkt 3.4.5, vil

uønsket kredittrisiko kunne minskes ved at styringen og kontrollen av operasjonell risiko er tilfredsstillende god. En overordnet oversikt over sammenhengene mellom de ulike risikoeksponeringene vil derfor være nødvendig for å kunne lykkes i hver enkelt risikotype.

3.6.7 Hvordan vedlikeholde denne styringen?

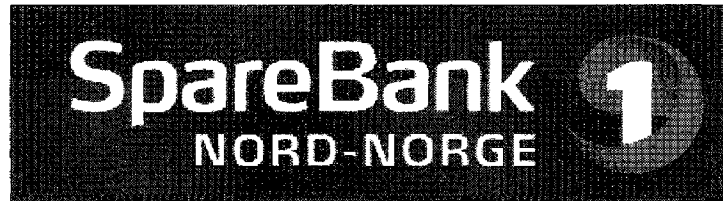
Vedlikeholding av styringen krever en kontinuerlig utvikling og forbedring i alle prosesser og systemer. Dette for å kunne avdekke tegn og signaler på nye risikotyper. En til enhver tid fullstendig oversikt over bankens kredittrisiko vil være viktig for å holde seg oppdatert over utviklingen i eksponeringen. Dette betyr at alle ansatte blir en avgjørende del av risikostyringens fremtidige effektivitet og kvalitet.

OPPSUMMERING

Det vi har kommet fram til i dette kapittelet er at det er veldig mange lover og regler som må følges og tilrettelegges for. Vi tenker da primært på de nye kapitaldekningsreglene i Basel II, men også arbeidet rundt internkontrollforskriften, risikobasert tilsyn og Corporate Governance. I tillegg krever en innføring av rammeverket ”helhetlig risikostyring” at bankene legger inn nødvendig innsats og ressurser som trengs for å kunne lykkes. Det samme gjelder for å utvikle et velfungerende balansert målstyringssystem med tilhørende styringskart og målkort. Vi konkluderer også med at en kombinasjon av denne risiko- og målstyringen vil fremme best mulig resultater. Vi innser i tillegg at beregning, håndtering og vedlikehold av de ulike risikotypene ikke er noen enkel og ukomplisert prosess. En gjennomføring av denne krever blant annet at banken må besitte rett kompetanse, IT – systemer og et komplett og helhetlig bilde over virksomhetens strategi og risikoappetitt.

Kapittel 4

SPAREBANK 1 NORD - NORGE



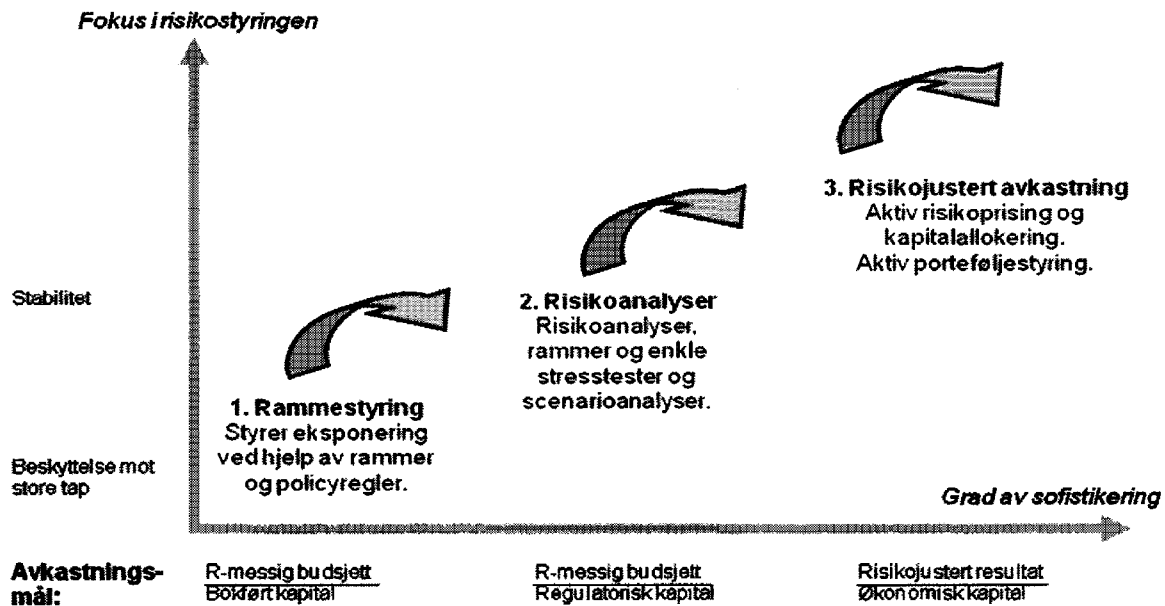
INNLEDNING

Formålet med dette kapittelet er å få fram hvordan risikostyringen i banken er organisert, i forhold til ansvarsfordeling og styringssystemer. Vi vil vise bankens vurdering og håndtering av Basel II – reglene, samt gi en oversikt over fordelingen av de ulike risikotypene. Dette kapitlet skal også ta for seg hvordan og i hvilken grad HRS – rammeverket er integrert i bankens virksomhet, og hvilke prinsipper som ligger bak en god eierstyring og selskapsledelse. Det vil i tillegg foreligge en presentasjon av SpareBank 1 Nord – Norges system for målstyring, og arbeidet med denne prosessen. Det er også hensiktsmessig å vise hvordan markeds- kreditt- og den operasjonelle risikoen blir behandlet, beregnet og vurdert. Dette for å fremheve på hvilken måte disse påvirker banken, og dermed også indirekte få frem hvorfor det er så viktig å styre og kontrollere dem. Avslutningsvis ser vi på finanskrisens innvirkning på SpareBank 1 Nord – Norge.

4. Risikostyring i Sparebank1 Nord – Norge

Siste halvdel av 2004 opprettet banken en egen funksjon som har ansvaret for risikostyring. Denne funksjonen skal uavhengig av kundeenheten også dekke utviklingen av bankens rammeverk innefor risikostyring. Under dette kommer kredittrisiko, markedsrisiko og operasjonell risiko. SpareBank 1 Nord – Norge mener en effektiv risikostyring er en forutsetning for at banken kan se om deres strategiske mål er realisert. Strategisk planlegging og prognosestyring brukes sammen med den viktigste delen som er balansertmålstyring. Den måler om banken har utviklet retningslinjer og målevariabler. En effektiv risikostyring er viktig for at banken skal oppnå sine strategiske målsetninger og beslutningsprosesser. Ved å gjennomføre analyser, styring og oppfølging av vesentlig risiko vil risikostyringsprosessen sikre at banken drives i tråd med vedtatte strategier, risikoprofil, lover og regler. Det holdes

minst et årlig møte med ledelse og styre der bankens risikoprofil i forhold til strategiske og driftsmessige forhold diskuteres (www.snn.no)¹⁶. SpareBank 1 Nord - Norge har en egen figur som viser trinn i utviklingen av effektive risikostyringssystemer.



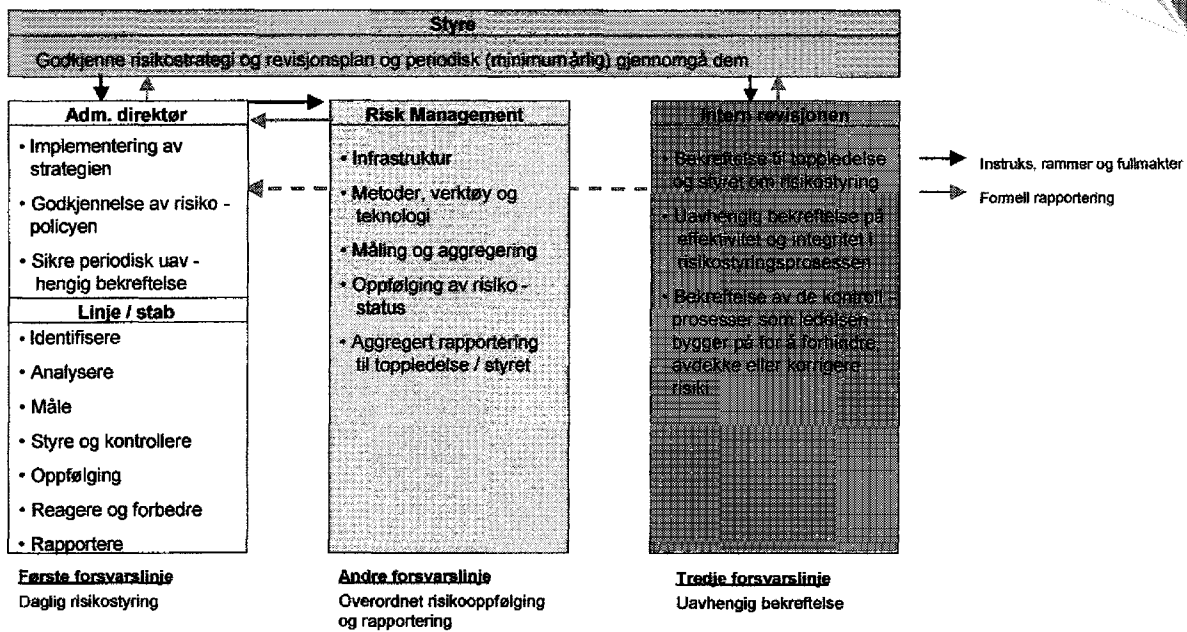
Figur: 11 - Risikostyringssystemer

Kilde: www.kredittilsynet.no

Banken ønsker å ha en helhetlig risikostyring som har en tilfredsstillende måte å styre sine muligheter og risikoer på. Dette gjør det mulig for styret og følge opp dette, i tillegg til å kontrollere at banken er målfokusert. Modellen nedenfor sett i forhold til eierstyring og selskapsledelse, gir en oversikt over virksomhetens ansvarsområder og oppgaver. Styret har det overordnede ansvaret med overholdelse av lover, regler, vedtekter og forskrifter, samt sørge for at bankens midler forvaltes på en trygg og hensiktsmessig måte. Når det kommer til bankens policy for risikostyring, innebærer denne i grove trekk at organisasjonsstrukturen, revisjonsplanen og akseptabelt risikonivå er godkjent og fastsatt av styret. Intern revisjon er også et viktig verktøy i arbeidet mot en vellykket styring av risikoen.

16

www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressesenter?_nfpb=true&_pageLabel=page_omoss_investor_snn&nodeId=1201861393451



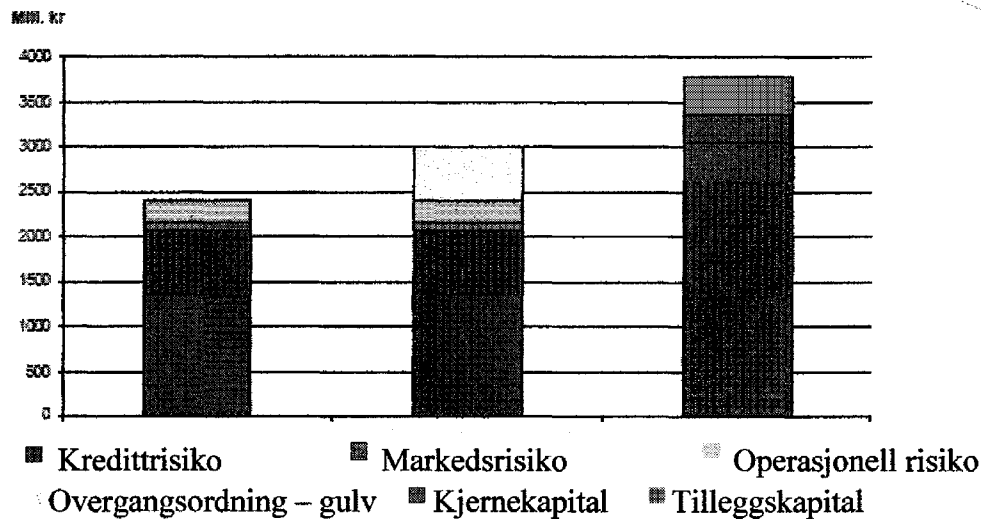
Figur: 12 – Oversikt over ansvaret for risiko

Kilde: www.banknessikringsfond.no

4.1 Basel II

Sparebankens forventede effekt av de nye Basel II – reglene er mange. De mener at en bedre risikostyring vil resultere i å redusere tap, frigjøre egenkapital og dermed gi et lavere kapitalkrav og maksimere avkastningen. Sistnevnte fordi de vil bruke bedre modeller og systemer for måling av og kapitalallokering, samt maksimere risikojustert avkastning ved hjelp av effektiv risikoprising. Prosessen vil også kunne bidra til å forbedre omdømme, som et element i ratingprosessen og gi redusert fundingcost.

Minimumskravet til ansvarlig kapital, altså pilar 1, tar for seg beregningen av kapitaldekningen. Sammensetningen av denne ansvarlige kapitalen er delt inn i kjernekapital og tilleggskapital. Kjernekapitalen omfatter egenkapitalen fratrukket blant annet utsatt skatt goodwill og foreslått utbytte. Kapitaldekningen til SpareBank 1 Nord – Norge var ved utgangen av 2007 på 10 %, hvor 8,92 % er kjernekapital og 1,08 % er tilleggskapital. I slutten av 2008 hadde kapitaldekningen steget til 10,56 %, kjernekapitalen var 9,06 % og tilleggskapitalen 1,50 %. Siden situasjonen er slik at vi nå befinner oss i en overgangsperiode mellom to regelverk (Basel I og Basel II) ble det bestemt at beregningsgrunnlaget for 2007 ikke skulle være lavere enn 95 % av kravet beregnet etter de gamle reglene. I 2008 og 2009 beregnes kravet etter henholdsvis 90- og 80 %.

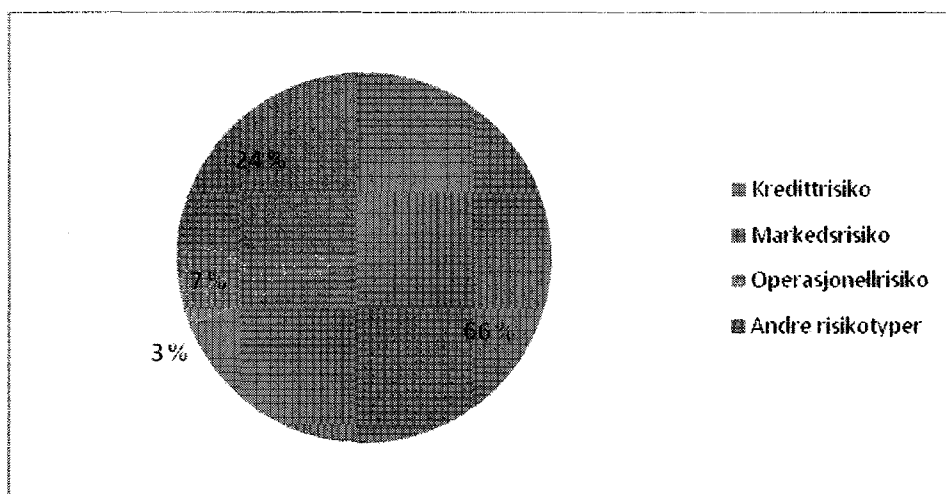


Tabell: 13 – Oversikt over kapitaldekningen og overgangen mellom to regelverk

Kilder: www.bankenessikringsfond.no

I den første søylen til venstre viser vi minimumskravet til ansvarlig kapital basert på Basel II, som er på 2,4 milliarder. Søylen i midten presenterer minimumskravet etter overgangsreglene, og til høyre har vi netto ansvarlig kapital for konsernet ved utgangen av 2007. Denne er på 3746 millioner kroner, hvorav 3342 millioner av disse utgjør kjernekapitalen og 404 millioner er tilleggskapitalen. En kapitaldekning på 12 % er selskapets klare målsetning, hvor de ønsker at 9 % av dette skal være dekning av kjernekapital. Som nevnt overfor ser vi at de i løpet av 2008 klarte det sistnevnte kravet på kjernekapitaldekningen (9,06 %). SpareBank 1 mener selv at dette nye regelverket har virket positivt inn på kapitaldekningen, men det vil likevel ta noen år før man ser den største effekten. Sammenlignet med 2007 var ansvarlig kapital 31.12.08 på 4731 millioner, der kjernekapitalen og tilleggskapitalen var henholdsvis 4060 og 671millioner kroner. Så det er en klar økning på alle punkter.

Den kapitalen selskapet mener er nødvendig for å dekke den faktiske risikoen de har påtatt seg, kalles den økonomiske kapitalen. Når det gjelder pilar 2 og vurderingen av kapitalbehovet, har banken fastsatt at den økonomiske kapitalen i løpet av en ett års horisont skal dekke 99,9 % av mulige uventede tap. Dette er fordi at det er umulig å beskytte seg mot alle tap som kan oppstå. På neste side ser vi fordelingen av den økonomiske kapitalen til operasjonell risiko, markedsrisiko og kredittrisiko, beregnet med utgangspunkt i risikoeksponeringen pr 31.12.07.

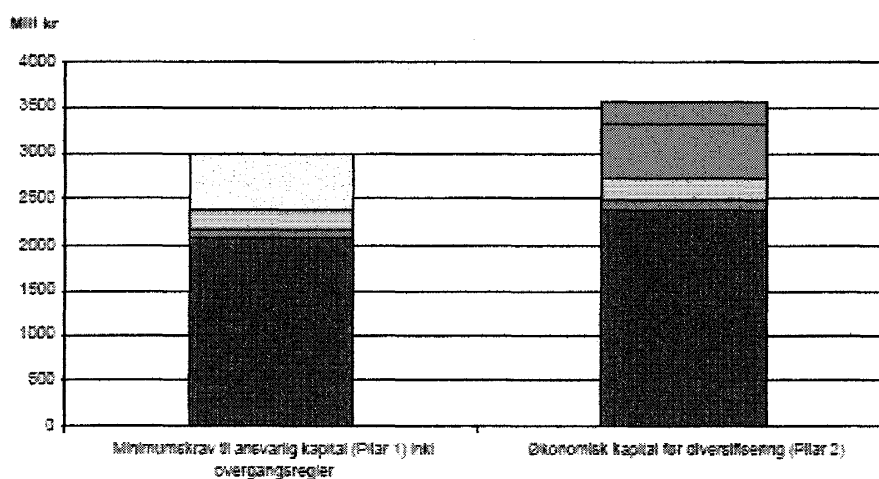


*Andre risikotyper er eier- og forretningsrisiko (inkludert strategisk risiko).

Tabell: 14 – Ulike risikotyper

Kilde: Laget selv

Til slutt har vi valgt å sammenligne pilar 1 (minimumskrav til ansvarlig kapital) og pilar 2 (økonomisk kapitalbehov). Som vi ser av figuren på neste side, er behovet for økonomisk kapital på 3,6 milliarder (før diversifiseringseffekter) og minimumskravet på 2,4 milliarder (før overgangsreglene). Denne forskjellen skyldes i hovedsak at risikoparameteren Tapsgrad Gitt Mislighold (LGD) blir beregnet basert på interne metoder ved beregning av økonomisk kapital for kreditrisiko, mens den er sjablongmessig fastsatt ved beregning av minimum ansvarlig kapital. Selskapet fastsetter verdien på bakgrunn av erfaringer og deres interne estimater for LGD er mye lavere enn verdiene som er fastsatt av myndighetene. Den økonomiske kapital tar i tillegg, under kreditrisikoen, også hensyn til konsentrasjonsrisiko. Andre årsaker til denne forskjellen er blant annet at forretningsrisikoen ikke er en egen risikoform ved beregningene til pilar 1, mens det i pilar 2 beregnes økonomisk kapital for denne risikoen.



- Kreditrisiko
- Markedsrisiko
- Operasjonell risiko
- Overgangsordning – gulv
- Andre risikotyper

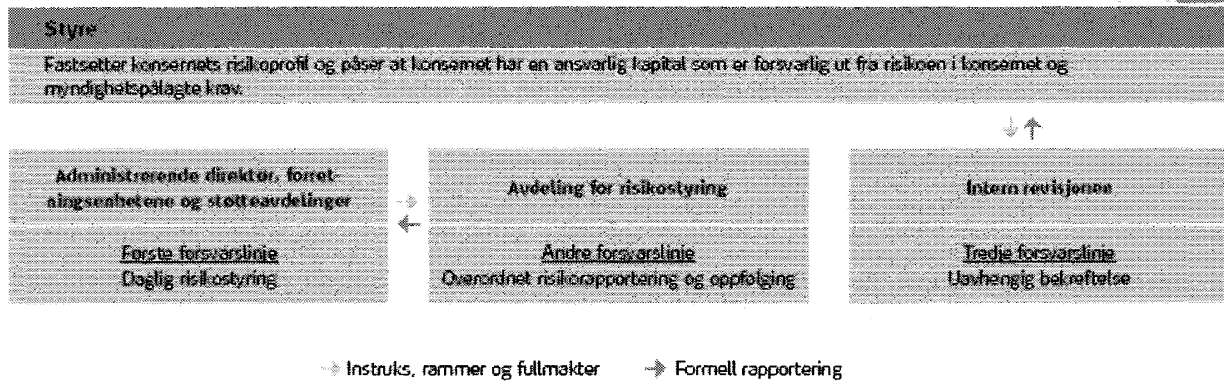
Tabell: 15 – Sammenligning av Pilar 1 og Pilar 2

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

(hugin.info)

4.2 Helhetlig risikostyring

SpareBank 1 Nord – Norge setter styringen av risiko og kapital inn som et sentralt virkemiddel for at målsetningene i forretningsstrategien skal nås. Evnen til å identifisere, måle, styre og prise risikoene som oppstår, er med på å avgjøre mulighetene til å oppfylle målsetninger og dermed også konsernets lønnsomhet. Sikring av finansiell stabilitet og en formuesforvaltning som er forsvarlig, avhenger av selskapets risikostyring. Høy forståelse og bevissthet i organisasjonskulturen angående risikostyring og kvalitet, er viktige virkemidler for at dette skal lykkes. I tillegg er det å forstå hvilke risikoer som er viktige for selskapet og det å unngå hendelser som kan ha alvorlige konsekvenser utrolig betydningsfullt. Konsernet mener selv at de har en moderat risikoprofil, og de ønsker å sikre langsiktig god tilgang på innlån fra kapitalmarkedene ved og minimum opprettholde den nåværende internasjonale rating. Slik ser SpareBank 1 Nord – Norges risikostyringsprosesser ut:



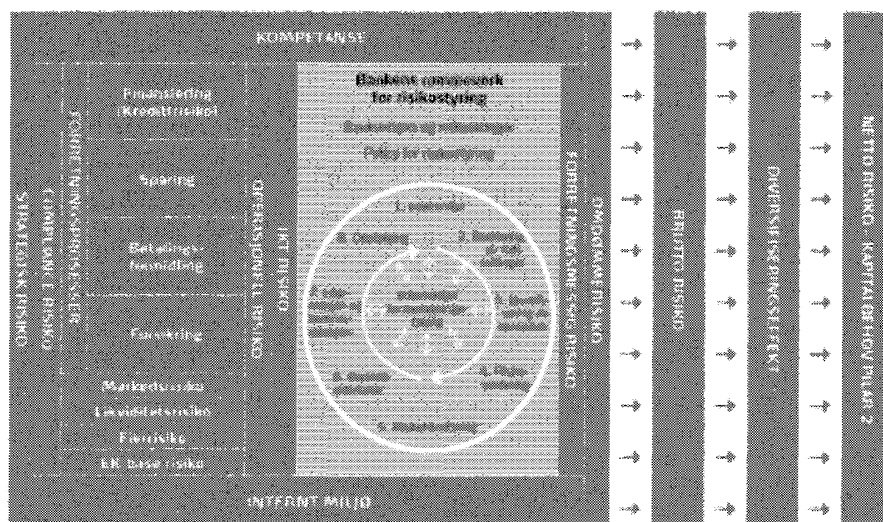
Figur: 16 – Risikostyringsprosess

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

Banken har over lengre tid arbeidet for å utvikle effektive prosesser for å identifisere, måle og styre risiko. De har derfor delt risikostyringen inn i tre deler for å styrke rapporteringens uavhengighet, i tillegg til at lederne til enhver tid skal ha oversikt over risikobildet i sitt forretningsområde. Det som vektlegges mest er ansvar og roller i den daglige risikostyringen.

Når det gjelder fordeling av ansvaret for at risikostyringen og kontrollen av denne styringen skjer på mest mulig tilfredsstillende måte, legges det stor vekt på de ansattes forståelse for bankens virksomhet og egne handlinger. Det avhenger av en sterk risikokultur i hele konsernet, noe som krever mye kunnskap om risiko og risikostyring. Hovedansvaret for risikostyringen ligger hos hovedstyret, styrene i datterselskapene, konsernledelsen og linjeledelsen. Hovedstyret i SpareBank 1 Nord – Norge skal fastsette konsernets risikoprofil, avkastningsmål og hvordan kapitalen skal bli fordelt på de ulike forretningsområdene. De skal også fastlegge risikostyringsmodeller og beslutningsprosesser, i tillegg til overordnede rammer, fullmakter og retningslinjer for konsernets risikostyring. Når det kommer til administrerende direktør vil ansvaret være utviklingen av intern kontroll og effektive styringssystemer, samt påse at disse følges opp. Oppgavene til administrerende direktør innebærer også å rapportere til hovedstyret. Lederne i hvert av forretningsområdene skal sørge for at sitt ansvarsområde gjennomfører en forsvarlig risikostyring, som er i samsvar med bankens instruks. Videre samarbeides arbeidet for å styre risiko med blant andre avdelingen for risikostyring og compliance, avdelingen for kredittstøtte, internrevisjonen, konsernkredittutvalget og balansekomiteen.

En av måtene konsernet tallfester den totale risikoen er ved beregninger av forventet tap og uventet tap (risikojustert kapital). Det forventete tapet sier noe om hvor mye selskapet må forvente å tape i en periode på omtrent ett år. Kapitalen konsernet mener de vil trenge for å dekke den faktiske risikoen de har påtatt seg, er det uventede eller risikojusterte tapet. Denne kapitalen skal dekke 99,9 % av alle mulige uventede tap, noe som er bestemt av bankens hovedstyre. Beregningene av kapitalen er et av de viktigste resultatmålene i Spare Bank 1 Nord – Norges interne styring, og de gjør sammenligning av risiko på tvers av risikogrupper og forretningsområder mulig. Dette er fordi at alle forretningsområdene bevilges kapital i forhold til den beregnede risikoen til virksomheten, hvor det utføres grundig oppfølging av kapitalavkastningen. Når det gjelder de tre risikotypene vi har valgt å ta for oss, finnes det anerkjente metoder for å beregne hver enkelt av dem. I tillegg har banken valgt å bestemme rammer for styring av risikoene, slik at det er veldig liten sannsynlighet for at den skal inntreffe. Under vises en oversikt over noen av SpareBank 1 Nord – Norges risikogrupper, og hvordan disse identifiseres og styres ut i fra ulike risikoområder:



Figur: 17 – Risikogrupper

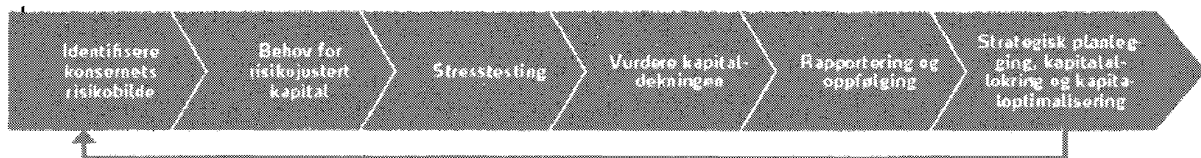
Kilde: www.snn.no (hugin.info)

Som vi ser fra modellen har de aktivt tatt i bruk rammeverket om helhetlig risikostyring og tilhørende COSO – kube (henviser til punkt 3.3.2).

Prosessen for å gjennomføre en effektiv og hensiktsmessig styring av rammeverket fra figuren over, baseres på en rekke ulike elementer. Disse er strategi, organisering og organisasjonskultur, risiko- og kapitalstyring, rapportering, oppfølging beredskapsplaner og etterlevelse. Den strategiske risikoen blir kontinuerlig revidert i forhold til endringer i ulike

rammebetingelser, blant annet konkurransesituasjon, kundeatferd, krav fra offentlige myndigheter og krav til organisering og kompetanse. Når det gjelder selskapets organisasjonskultur blir denne sett på som selve grunnmuren for alle de andre elementene. SpareBank1 Nord – Norge har derfor opprettet et tydelig verdigrunnlag og retningslinjer som alle ansatte i organisasjonen kjenner til, denne kaller de SNN – koden. Kulturen i organisasjonen omfatter alle de ansattes forskjellige integritet, verdigrunnlag og etiske holdninger.

For å oppnå en vellykket risiko- og kapitalstyring må alle typer risiko vurderes jevnlig gjennom hele året. Ved å ha en prosess som bygger på at den betydelige risikoen kvantifiseres gjennom forventet tap og behov for økonomisk kapital, vil de kunne sikre blant annet en tilfredsstillende kapitaldekning ut fra valgt risikoprofil. Banken har i tillegg en langsiktig målsetning om at en stor del av den risikojusterte kapitalen skal tildeles de områdene som gir høyest risikojustert avkastning. I forbindelse med ICAAP – prosessen skal SpareBank1 Nord – Norge vurdere institusjonens prosesser for styring og kontroll av risiko og kapitalbehov (henviser til figur 3). I bankens samlede risikostyring er denne prosessen en integrert del, som vist i figuren under.



Figur: 18 – Samlede risikostyring

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

Det er styret som er ansvarlig for gjennomføringen og planleggingen, i tillegg til godkjenning og oppbygning. Å få et mål for konsernets kapitalnivå som er tilpasset rammebetingelser og risikoprofil, er også styrets oppgave. Selve prosessen skal ta for seg alle typer risiko selskapet utsettes for, bruke metoder for måling som er anerkjente og den skal gjennomføres minimum hvert år. For å kunne finne fram til forhold som kan påvirke risikobildet og kapitaldekningen negativt, utføres det stresstester. Disse testene kan være med i vurderingen i det langsiktige kapitalbehovet til banken, og representerer derfor forhold som vil kunne inntreffe. Risikojustert kapital er internt et målebegrep for beregning av risiko.

Når det kommer til rapportering er dette viktig i forhold til å ha en effektiv risikostyring. Dette er for å ha en god oversikt over den løpende risikoeksponering. Alle lederne i banken er ansvarlig for at den daglige risikostyringen innen sitt ansvarsområde, og de må da til en hver tid følge med at risikoeksponeringen er innenfor de rammeverkene som er besluttet innenfor organisasjonen. Risikoreporteringen som blir sendt til administrasjonen og styret inneholder konsernets overordnende risikoeksponering og risikoutvikling. Et tydelig verdigrunnlag som er bestemt av organisasjonen og de prosesser som er for å følge opp og rapportere etterlevelse, samt prosesser for å kommunisere og implementere endringer i lover og forskrifter. Konsernet er opptatt av at dette blir opprettholdt for å ha gode prosesser for å sikre etterlevelse av de lover og forskrifter som gjelder.

4.3 Virksomhetsstyring og selskapsledelse

SpareBank 1 Nord – Norges prinsipper for en god virksomhetsstyring består av og ”sikre en forsvarlig formuesforvaltning, og gi økt trygghet for at kommuniserte mål og strategier blir realisert og oppnådd” (www2.sparebank1.no)¹⁷.

Åpenhet, forutsigbarhet og gjennomsiktighet er de tre hovedpilarene som ligger til grunn når vi ser på bankens hovedprinsipper. SpareBank 1 Nord – Norge ønsker blant annet å ha en struktur som sikrer målrettet og uavhengig styring og kontroll, en effektiv risikostyring og en overholdelse av lover, regler og etisk standard (henviser til figur 13). Dette er med på å sikre eiernes, innskytternes og andre gruppers interesser i banken og det de driver med og står for.

Eiere og andre interessegruppe skal til en hver tid ha muligheten til å gi uttrykk til banken i forhold til bankens strategier og deres forretningsmessige utvikling. Det er viktig at banken viser en troverdighet og forutsigbarhet i egenkapitalmarkedet.

For at banken skal holde seg så sunn som mulig og ikke minst være konkurransedyktige er opprettholdelsen av lover, regler og etiske standarder viktig. Dette gjelder ikke bare for banker, men bedrifter generelt. SpareBank 1 har gjennom dette etablert et klart verdigrunnlag med de etiske retningslinjene som hører til. Disse etiske retningslinjene viser uønsket og ønsket atferd som organisasjonen selv har kommet frem til.

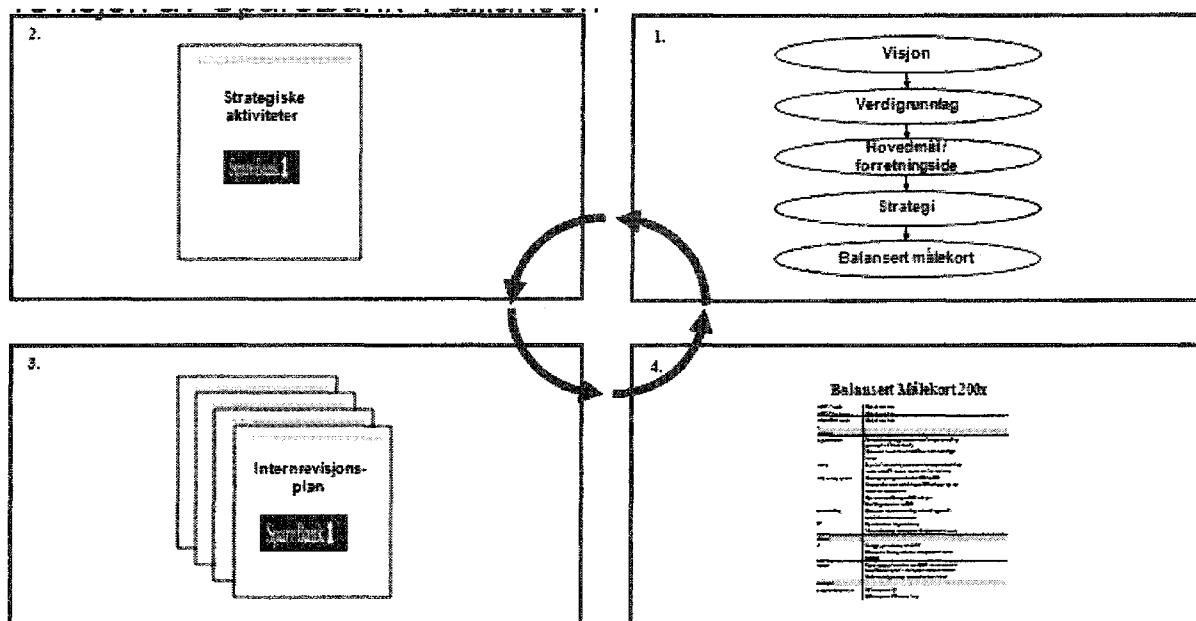
Bankens styringskultur bygger på bankens visjon, etablerte mål, strategier og verdigrunnlag. Styring og kontroll er iverksatt av bankens ledelse og omfatter alle prosesser og konflikttiltak som må til for å sikre en effektiv forretningsdrift og for at bankens strategier blir gjennomført.

¹⁷ www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressesenter?_nfpb=true&_pageLabel=page_omoss_investor_snn&nodeId=1201861393451

Styrings – og kontrollorganene har hver sine oppgaver og formål som skal gjennomføres for at eierne og andre interessegrupper skal mota korrekt informasjon og forretningsmessige og økonomiske forhold. Deres rolle er definert i forhold til lovgivning, forskrifter og vedtekter. (www.snm.no)

4.4 Balansert målstyring

SpareBank 1 Nord – Norge har et velutviklet og effektivt system for målstyring, og har derfor muligheten til å kunne utføre kontinuerlige målinger om hvorvidt de når de strategiske målsettingene de har satt seg. Dette klarer de fordi de har opprettet klare retningslinjer og riktige målevariabler, i forhold til måling og styring av forretningsenhetene. Styringsverktøy som i tillegg blir benyttet er styring av budsjett, prognose og planlegging, gjort ut i fra et strategisk synspunkt. Kommunikasjon rundt fastsatte mål og forretningsplaner er veldig viktig, og dette lykkes de med ved at alle ansvarsområdene har en leder som holdes ansvarlig for utvalgte deler av måloppnåelsen. Veldig kort forklart kan man si at det å forstå, reflektere, kommunisere og gjennomføre strategien, er det Balansert Målstyring egentlig dreier seg om. Her er en noe forenklet figur som viser SpareBank 1 Nord – Norges arbeid med å oppnå en effektiv målstyring:



Figur: 19 – Effektiv målstyring

Kilde: www.bankenessikringsfond.no

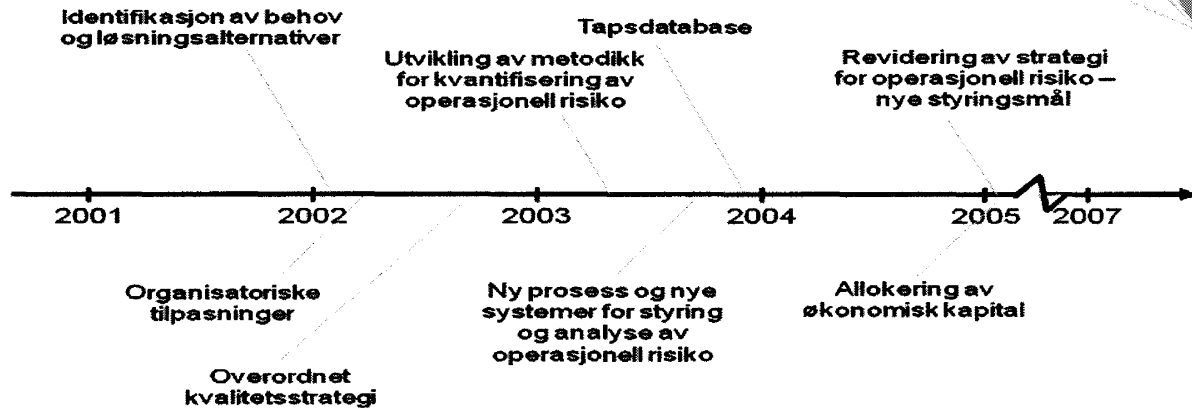
I den første ruten ser vi at det er bankens visjon, verdigrunnlag og forretningside som danner grunnlaget for de strategiske planene, temaene og målene. Disse første elementene er derfor

med å peke ut den videre retningen, som skal hjelpe til å gjøre strategiske valg, og etter hvert også selve gjennomføringen. Når planleggingen av det strategiske arbeidet er gjort, finner banken frem til sine kritiske suksessfaktorer som videre, gjennom et strategisk initiativ, fører til valg av styringsparametre. Statusen og utviklingen i disse parametrene rapporteres til slutt ved hjelp av et styrekort (balansert målekort), som vist i figuren. Dette kortet er tilpasset SpareBank 1 Nord – Norges behov og rapporteringsmuligheter, utført i samhandling med de strategiske aktivitetene og planlagt internrevisjon. I figurens siste rute ser vi det ferdige balanserte målekortet. Formålet med dette styringskortet er å kontrollere avvik i forhold til forutbestemte mål, hvor det eksisterer muligheter for å videreutvikle og eventuelt korrigere litt ved hjelp av enkelte tiltak. Det er i tillegg viktig å presisere at dette er en kontinuerlig prosess som til enhver tid overvåkes. SpareBanken 1 Nord – Norges styringskart fra 2004 er lagt i appendiks nummer 1, for å eksemplifisere hvordan det blir gjort. Her har vi også tatt med målekortet fra samme år, som vi har plasser i appendiks nummer 2. Det å utvikle og sette opp et strategisk kart er alltid en utfordring for virksomheten. En uskreven regel i forhold til dette er likevel at strategiske mål innenfor hvert perspektiv begrenser seg til 3 – 5 stykker. Videre identifiserer banken 2 – 4 kritiske suksessfaktorer for hvert av målene, men disse er ikke tatt med i vedlagt informasjon. Så brukes det strategiske kartet til å etablere de 15 – 20 viktigste styringsparametrene for hvert av perspektivene. Disse skal være balanserte, troverdige, tilgjengelige, enkle og relevante for at de skal være mest mulig effektive (Hoff og Holving, 2002). Siden vi har valgt å bruke styringskartet og målekortet for 2004 som eksempel, ser vi at valgte perspektiver er organisasjon og læring, kunde, forretningsprosesser og finansielt. I målekortet ser vi graderingen av måloppnåelsen på styringsparametrene, og for å gjøre dette har de benyttet seg av et såkalt trafikkllys – system for å visualisere resultatmålingen, hvor grønn er det beste og rødt det verste. Banken har i tillegg muligheten til å sammenligne resultat fra i fjor i vurderingen, ved at den enten har godt opp, ned eller er uforandret.

4.5 Operasjonell risiko i SpareBank 1

SpareBank 1 Nord – Norge beregner denne risikoen ut i fra basismetoden, og rammeverket og styringen av den operasjonelle risikoen kan deles inn i tre ulike punkter. Og disse punktene omhandler den risikoen som kan forekomme hvis mennesker i form av kunder bryter retningslinjer og rutiner og mangler kompetanse. En av de viktigste er hvis systemer svikter (IKT) eller ved kriminalitet, som ran og naturkatastrofer.

Operasjonell risiko er en risikokategori som skal fange opp det som er vesentlig i forhold til kostnader forbundet med kvalitetsbrister i bankens virksomhet løpende. En integrert del av lederansvaret i Sparebanken er identifisering, styring og kontroll av operasjonell risiko. Handlingsplaner, kontrollrutiner, gode oppfølgingssystemer og ikke minst god ledelseskompentanse er viktige hjelpemidler for ledelsen. Risikovurdering og styringstiltak er med på å øke kunnskapen og bevisstheten angående aktuelle forbedringsbehov i den enheten en jobber i. Innen for ulike områder som strategi, rutiner, lover og regler, kompetanse, organisasjonskultur og policy gir alle ledere en årlig bekreftelse til administrerende direktør om kvalitet og etterlevelse. Hvis det skulle være noen forbedringsområder går dette inn i et eget handlingsprogram. Et eget registrerings – og oppfølgingssystem (risiko Informasjonssystem) er tatt i bruk av banken, og skal være med på å gi bedre struktur og oppfølging av risiko, hendelser og forbedringsområder. Overvåkingen av den operasjonelle risikoen går under avdelingen for risikostyring og compliance. Intern revisor og en uavhengig revisor gir en gang i året en uavhengig vurdering av konsernets risiko og om den interne kontrollen virker hensiktsmessig og betryggende i banken. Sparebanken Nord – Norge er med i et FoU – prosjekt innenfor operasjonell risiko. Med i dette prosjektet er også Sparebank 1 alliansen, DnB Nord og Universitetet i Stavanger. Formålet med dette prosjektet er å få etablert Norge som et faglig tyngdepunkt i Europa innenfor styring og måling av operasjonell risiko i bank- og finans - sektoren. Det skal også utvikles et verktøy som skal brukes i styringen av den operasjonelle risikoen. Den skal kvalifiseres til bruk av avanserte metoder for bergning av det lovbestemte minimumskravet til dekningen av operasjonell risiko.



Figur: 20 – Tidslinje

Kilde: www.kredittilsynet.no

Figuren over viser en oversikt over arbeidet med den operasjonelle risikoen fram til 2007, hvor de nye kapitaldekningsreglene trådte i kraft.

Etter Pilar 2 er det kapitalen til operasjonell risiko som inngår i konsernets prosesser. Dette for å vurdere den økonomiske kapitalen. Med utgangspunkt i standardmetoden blir kapitalbehovet beregnet. I tillegg vurderer konsernet selv om det er behov for en buffer i forhold til styrings og kontroll kvaliteten.

4.6 Markedsrisiko i SpareBank 1

Denne risikotypen oppstår for det meste fra investeringer av konsernet (obligasjoner, sertifikater og aksjer) og bankdriftsrelaterte aktiviteter (funding, rente og valutahandel). Hovedstyret fastsetter rammer for eksponering av risiko, som kontrolleres og følges opp daglig mot bankens markedsrisiko. Disse rammene utvikles og fornyes hvert år, og det er stresstester og analyser av negative markedsbevegelser som legger grunnlaget for størrelsen på disse rammene. Både SpareBank 1 Nord – Norges og hele konsernets risikoeksponering mot markedsrisiko blir betraktet som moderat. Hovedansvaret for at denne risikoen til enhver til overvåkes, ligger hos avdelingen for risikostyring og compliance.

En endring i renten på en prosent vil endre verdien på renteinstrumentene, og denne endringen uttrykker bankens renterisiko. De bruker deretter slike renteendringer i analyser for ulike tidsperioder som et rammeverk for renteeksponering. Rentens bindingstid er kort og renterisikoen er derfor middelmådig. Når det gjelder valutarisikoen er det rammer for maksimalt aggregert valutaposisjon og posisjon i enkeltvaluta som beskriver rammene for

valutarisikoen. Det er de ulike valutasortenes nettposisjoner som bankens valutarisiko måles ut i fra. Det er svært liten egenhandel innenfor valuta og renteinstrumenter i SpareBank 1 Nord – Norge, og det lille som er består kun av inndekking av posisjoner til kunder og banken om nødvendig. Dette betyr at også denne delen av markedsrisikoen anses som lav. Risikoeksponeringen mot risiko knyttet til verdipapir avhenger av generelle markedsbevegelser og de enkelte utstederne, og reguleres derfor gjennom rammer for de maksimale investeringene innenfor de ulike porteføljene. Minimumskravet til ansvarlig kapital for SpareBank 1 er til sammen 247 138 kroner for markedsrisiko, herunder posisjonsrisiko, motpartsrisiko, oppgjørskrisiko, valutarisiko og varesisiko.

SpareBank 1 Nord – Norge rapporterer og beregner minimumskravet til ansvarlig kapital (pilar 1) til markedsrisiko i henhold til standardmetoden. Når det gjelder beregning av den økonomiske kapitalen (pilar 2), er det stresstester og scenario analyser som er utgangspunktet. Denne kapitalen beregnes for rente-, valuta- og verdipapirrisiko, og det tenkte scenarioet er en situasjon med store markedsforstyrrelser. Den interne rammestyringen av risikoen og kapitalallokeringen er helt avhengige av målingen av den økonomiske kapitalen. Nedenfor vises den resultatmessige effekten, ved full rammeutnyttelse, av en stresstest:

Hovedramme	Markedsjokk	Estimert resultat effekt i millioner NOK
Valutaeksponering	10 % endring	5,0
Renteeksponering	1 % parallellskift	30,0
Strukturerte produkter	30 % verdifall	5,6
Aksjer/grunnfond handelsportefølje	40 % verdifall	27,2
Utenlandske aksjer/aksjefond handelsportefølje	30 % verdifall	15,6
Aksjer strategiske plasseringer	40 % verdifall	115,6
Aksjeinvesteringer SpareBank 1 Nord - Norge Invest AS	40 % verdifall	49,6
Obligasjoner	VaR - modell basert på rating	137,1
Fulllegningsgaranti eiendomsfond	40 % verdifall	22,0

Figur: 21 – Rammeutnyttelse - stresstest

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

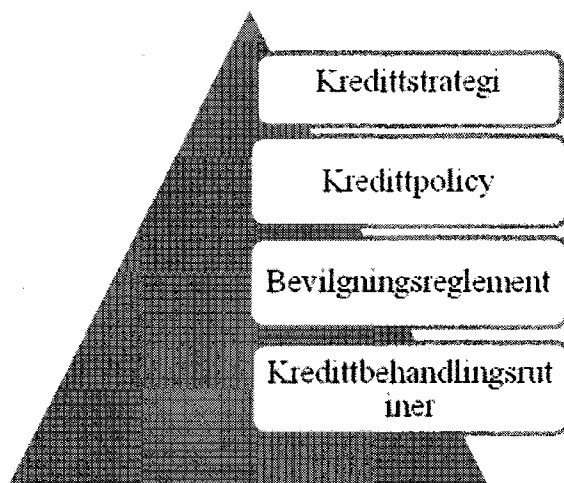
Som vi ser på obligasjoner i figuren blir endringene basert på de siste måneders erfaring, siden scenarioet i dette tilfellet var store markedsforstyrrelser. I en normal situasjon ville ikke alle rammene ha vært fullt utnyttet, men stresstesten kan vise hvor stor markedsrisiko banken kunne ha blitt påført ved verst tenkelig tilfelle.

Det er ganske store avvik i beregningene av kapital i pilar 1 og pilar 2, både modellmessig og porteføljemessig. En av årsakene til dette er at renterisikoen utenfor handelsporteføljen er inkludert i de interne beregningene til økonomisk kapital, mens de ikke er det i standardmetoden til ansvarlig kapital.

Rammestyringen, risikoanalysene, kapitalallokeringen og porteføljestyringen som er nevnt overfor beskriver som vist i figur 12, trinnene i effektive risikostyringssystemer.

4.7 Kredittrisiko i SpareBank 1

For kredittrisikoen har SpareBank 1 Nord – Norge følgende overordnede rammeverk:



Figur: 22 – Overordnet rammeverk

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

Øverste del av pyramiden tar for seg konsernets strategi når det kommer til kreditt. Den er satt sammen slik at den måler og fanger opp endringer i den løpende risikoeksponeringen på en mest mulig hensiktsmessig og effektiv måte. Dette skjer blant annet gjennom økonomisk kapital og forventet tap. Denne skal minimum oppdateres en gang i året, og det er styret som fastsetter den. Kredittstrategien er åsså med på å lage begrensninger i forhold til enkeltkunder, kundegrupper og bransjer når det kommer til eksponering og risikoprofil, altså konsentrasjonsrisikoen. Eksempler på prinsipper knyttet til konsernets kredittpolicy kan være restriksjoner ved finansiering av engasjementer med høy risiko og krav til andel egenkapitalfinansiering. Også denne delen av styringen av kredittrisiko skal oppdateres årlig, men den fastsettes av administrerende direktør. Denne policyen tar for seg prinsipper både på overordnet nivå og enkelt områder som prosjektfinansiering og eiendomsfinansiering, når det gjelder kredittgivning. I pyramidens nestnederste del finner vi bevilgningsreglement som også fornyes hvert år. Dette er det styret som fastsetter, og det er også styret som delegerer ansvaret

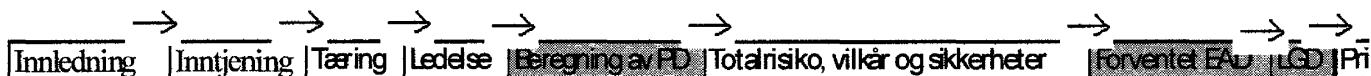
for det operasjonelle når det gjelder beslutninger i låne- og kredittsaker til administrerende direktør. Til slutt har vi behandlingsrutinene som tar for seg alle forhold når det kommer til kredittgivningen.

I analyseringen av hendelser som kan påvirke resultatet, balansen og kapitaldekningen negativt, har SpareBank 1 Nord – Norge valgt å gjennomføre periodiske stresstester av kredittrisikoen. De tar da for seg en periode på minimum 3 år, hvor selskapets portefølje blir utsatt for mange forskjellige negative makroøkonomiske hendelser. De kan både teste enkeltfaktorer eller hele scenarioanalyser. Banken måler også risikojustert avkastning i forhold til kredittinnvilgelse og oppfølging fordi de mener at prising av risiko er veldig viktig. Her tar de utgangspunkt i en risikoprisingmodell der grunnlaget for beregningen av avkastning for hvert enkelt engasjement på økonomisk kapital, dannes av komponentene i modellen. Denne modellen har de samme hovedkomponenter som modellen for risikoklassifiseringssystemer, som vi skal se på om litt.

Vi har nå tatt for oss både rammestyring, risikoanalyser og risikojustert avkastning sett i forhold til kredittrisiko, og henviser derfor til figur 12 for å se det i en sammenheng.

Alt av informasjon om enkeltkunder og porteføljer finnes i bankens porteføljesystem, og dette systemet gir en effektiv styring av denne porteføljen og oppfølging av risikoprofilen. Det er i tillegg dette systemet som hjelper SpareBank 1 Nord – Norge og følge opp risikoeksponeringen. Interne og eksterne data hjelper til med å oppdatere informasjonen i porteføljen, noe som skal skje månedlig. Med en slik jevnlig oppfølging av utviklingen i risikoklassifisering, forventet tap, økonomisk kapital og risikojustert avkastning, vil banken få en mer fullstendig oversikt over risikoen de blir eksponert for. Det blir også foretatt en uavhengig oppfølging og rapportering av den samlede risikoeksponeringen, som blir utført av avdelingen for risikostyring.

Bankens kredittvurderingskonsept tar utgangspunkt i et risikoklassifiseringssystem som er vist i modellen under.



Figur: 23 – Risikoklassifiseringssystem

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

Denne modellen baseres på en rekke statistiske beregninger som hele tiden prøves ut og utvikles. Den bygges rundt tre hovedkomponenter som er sannsynlighet for mislighold (PD), forventet eksponering ved mislighold (EAD) og tapsgrad ved mislighold (LGD) (henviser til punk 3.6.2 i teorien). I innledningsfasen av modellen ser banken på formålet med lånesøknaden og en litt nærmere beskrivelse av kunden. Så kommer vurderingen i forhold til kundens mulighet til å oppfylle tilstrekkelig inntjening når det kommer til løpende forpliktelser, renter og avdrag. I tæringsdelen blir det vurdert hvordan og hvor lenge kunden kan dekke inntjeningen, dersom denne skulle svikte. Videre må det evalueres om ledelsesevne og kapasitet kan møte kravene i dag og utfordringer i fremtiden. Etter beregningen av PD må banken se på de stilte vilkårene i saken og risikobildet, og sammenhengen mellom disse. Helt til slutt må de bestemme seg for om de mener at den risikjusterte avkastningen er tilfredstillende.

SpareBank 1 Nord – Norges håndtering av mislighold og neskrivninger utføres etter ulike prosedyrer. I utgangspunktet går banken igjennom bedriftsmarkedsporteføljen en gang i året, men dette økes til hvert kvartal hvis engasjementer ansees som ekstra store og risikable. For privatpersoner blir det gjennomgang dersom betalingshistorikken er svak eller at lånet har blitt mislighold mer enn 55 dager.

Her er en oversikt over forfalte engasjement for SpareBank 1 ved utgangen av 2007:

Uordnet/overtrukket antall dager:	Utlån (beløp i millioner kroner):
Under 30 dager	471
31 til 60 dager	142
60 til 90 dager	63
over 90 dager	166
Uordnede utlån:	842

Tabell: 24 – Forfalte engasjement

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

Hvis lån betraktes som tapsutsatt, vil banken være nødt til å foreta individuelle nedskrivninger. Her er det forskjellen mellom lånets bokførte verdi og nåverdien av diskonert kontanstrøm som beregner nedskrivningene. Når det gjelder nedskrivninger som er gruppevise betyr dette at det ikke er mulig å gjennomføre eller spesifisere informasjonen på engasjementnivå. Ett eksempel på dette kan være negativ utvikling i risikoklassifisering.

Misligholdte og tapsutsatte engasjement så slik ut i 2007 og 2008 i SpareBank 1:

	2007	2008
Misligholdte, ikke tapsutsatte engasjement	216	307
Tapsutsatte engasjement	347	449
Individuelle nedskrivninger	-135	-203
Netto tapsutsatte engasjement	428	553

Tabell: 25 – Misligholdte og tapsutsatte engasjement

Kilde: kvartalsrapport for 4 kvartal 2008

Selskapet ønsker hele tiden å forbedre og utvikle sine systemer for risikostyring, slik at de holder mål og god kvalitet over tid. Denne prosessen blir delt inn i tre deler; *Kvantitativ validering* som tar for seg sikringen av estimatene brukt ved beregning og vurdering av PD, EAD og LGD holder seg på et best mulig nivå. For å lykkes i dette blir det gjennomført en rekke analyser i forhold til modellens evne til riktig rangerings evne og nivå fastsettelse, samt estimatenes stabilitet. *Kvalitativ validering* skal sikre at alle modeller, prosesser, mekanismer, systemer retningslinjer og rutiner brukt i forbindelse med måling og styring av risiko er godt

integrert i organisasjonen. Til slutt har vi etterlevelse av forskrift om kapitalkrav som skal påvise riktig gjennomføring av Forskrift om kapitalkrav.

Metoden som benyttes for beregning av minstekrav til ansvarlig kapital for kredittrisiko er interne målemetoder (IRB – grunnleggende).

Dette har SpareBank 1 Nord – Norge fått godkjenning hos kredittilsynet til å gjøre. I tabellen under har vi tatt med opplysninger for hver risikoklasse for engasjementer med foretak der IRB – metoden benyttes (alle beløp i hele millioner kroner);

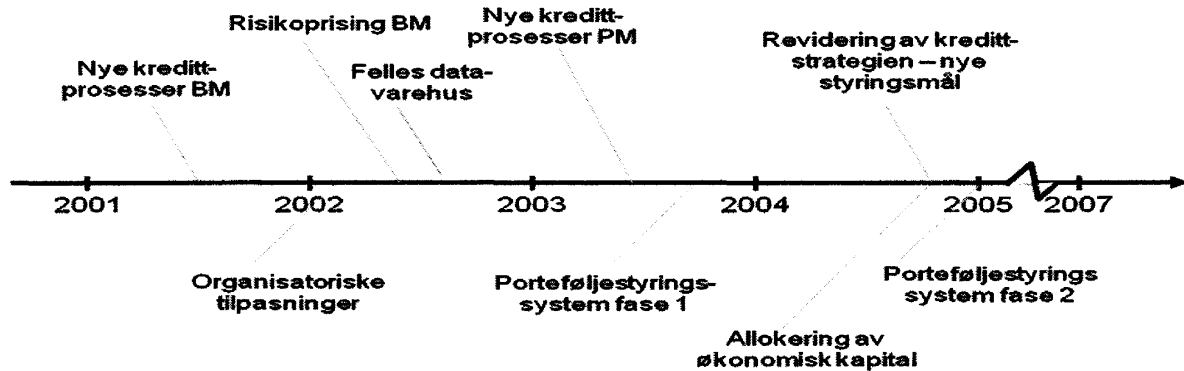
	Samlet EAD	EAD off-balance poster	Gj.snittlig risikovekt	Gj.snittlig LGD	Gj.snittlig KF
A	192	121	41,8 %	45,0 %	92 %
B	6.513	1.190	67,2 %	45,0 %	99 %
C	4.542	684	92,9 %	45,0 %	99 %
D	2.389	583	112,3 %	45,0 %	99 %
E	558	66	141,0 %	45,0 %	98 %
F	1.637	205	144,2 %	45,0 %	99 %
G	289	51	189,1 %	45,0 %	100 %
H	205	4	209,1 %	45,0 %	100 %
I	238	22	189,2 %	45,0 %	99 %
J	123	1	0,0 %	45,0 %	100 %
K	234	12	0,0 %	45,0 %	100 %

Tabell: 26 – Risikoklasse

Kilde: www.snn.no (hugin.info)

Som vi ser av figuren er den samlede forventede eksponeringen ved mislighold (EAD) størst i risikoklasse B. Tapsgraden ved mislighold (LGD) er lik for alle risikoklassene, mens den gjennomsnittlige sannsynligheten for mislighet (KF/PD) er størst jo lengre ned i tabellen du kommer. Dette er fordi modellen bygger på hvor stor sannsynligheten er for at forpliktelsene blir brutt, og siden kundene i klasse J og K allerede har brutt eller nedskrevet engasjement.

Når det gjelder modellene og tilnærmingene SpareBank 1 Nord – Norge bruker for å beregne minimumskrav til ansvarlig kapital, er de for uten noen få forskjeller lik de som blir brukt ved beregning av økonomisk kapital. En av disse er at ved bruk av interne modeller, vil LGD være lavere enn de estimatene for LGD som har blitt fastsatt som sjablongverdier av myndighetene.



Figur: 27 – Tidslinje

Kilde: www.kredittilsynet.no

Figuren viser de prosessene som har blitt gjort i forbindelse med styringen av kredittrisikoen fram til 2007. Dette har vi gjort for å vise utviklingen av arbeidet før de nye reglene kom, siden det er dette store deler av resten av oppgaven dreier seg om.

4.8 Finanskrisens påvirkning på banken

SpareBank 1 Nord – Norge rammes i hovedsak på to måter av krisen som nå pågår. Kundene må betale mer i form av økte renter fordi banken må betale mer for det de låner. Den første konsekvensen er med andre ord at innlånskostnadene har økt. I tillegg har tapene på verdivurderte (ikke bokførte) verdipapirer økt merkbart. I følge viseadministrerende direktør i SpareBank 1 Nord – Norge, Oddmund Åsen, ville en nedgang i markedet ha skjedd uavhengig av vanskelighetene i de globale finansmarkedene. Konjunkturedgangen som bankene befinner seg i nå var forventet, det vil si at de var forberedt på lav etterspørsel, fall i råvarepriser og økt ledighet. Problemet ligger imidlertid i at hele finansmarkedet har blitt svekket, og bankenes muligheter til å være aktiv blir mindre på grunn av mangelen på interesserte investorer. Selve årsaken til krisen i finansmarkedene er mangel på tillit, og situasjonens varighet avhenger av hvor langt tid det vil ta og bygge opp denne tilliten igjen. Åsen mener likevel ikke at det er grunn til å få panikk, siden SpareBank 1 i likhet med norske banker generelt er veldig solide og har god kontroll på likviditeten. Han mener dette på bakgrunn av vår type lovgivning sammenlignet med andre land, og på grunn av at flertallet av norske banker består av små sparebanker med lav internasjonal eksponering. (hentet fra intervju på www.snn.no)

SpareBank 1 Nord – Norge leverte et driftsresultat for 2008 som var svekket med 400 millioner kroner i forhold til året før. Til tross for at de taper på grunn av finanskrisen, leverer de en god bankdrift med en solid og tilfredsstillende likviditet (www.nrk.no)¹⁸. Som nevnt tidligere har en av konsekvensene av finanskrisen ført til at banken kontinuerlig må refinansiere sine innlån i finansmarkedene, noe som resulterer i at bankens innlån i 2008 fikk økte kredittmarginer. Dersom denne uroen i finansmarkedet fortsetter vil innlånskostnadene øke ytterligere noe som igjen fører til høyere utlånsrenter. Tall fra regnskapet viser en nedgang fra 13,6 % på utlånsvekst i 2007 til 7,4 % i 2008. I følge administrerende direktør, Hans Olav Karde, skyldes dette resultatføring av tap på verdipapirer som et resultat av finanskrisen. Dette gjelder både for egen portefølje og gjennom redusert resultatandel i SpareBank 1 Gruppen, samt økte tapsavsetninger. Noe av grunnen til den reduserte utlånsveksten er den avtakende økonomiske veksten og nedgangen i boligprisene, og det spås videre at den svake makroøkonomien med lav vekst i utlån vil fortsette i tiden framover.

Kort oppsummert er det ingen tvil om at finanskrisen har påvirket bankens resultat for 2008. Hovedgrunnene til dette er det tidligere nevnte tapet på den rentebærende porteføljen og aksjeporteføljen, i tillegg til det svekkede bidraget fra SpareBank 1 Gruppen i forhold til 2007. Siden dagens situasjon i finansmarkedene forventes å fortsette en stund til, vil dette medføre lavere kredittetterspørsel og et fortsatt høyt tapsnivå. SpareBank 1 Nord – Norge vil derfor i tiden fremover ha høy fokus på kostnadsreducerende tiltak.

OPPSUMMERING

I SpareBank 1 Nord – Norge er risikostyring et viktig fundament for å nå de strategiske målsetningene de har satt seg, samt for å lykkes i beslutningsprosessene. Hovedansvaret ligger hos en egen funksjon, og tar for seg samtlige av deres utvalgte risikotyper. Styringssystemene som er vist i figur 12, danner grunnlaget for dette arbeidet. Banken er veldig positiv til de nye kapitaldekningsreglene, og har satt 12 % som målsetning på kapitaldekningen. Det er helt klart kredittrisikoen som utgjør den største delen av den totale risikoen, på 66 %. Rammeverket, HRS, er i stor grad integrert i banken, og de tror at måloppnåelse og finansiell stabilitet er viktige årsaker til dette. De har fått denne styringen inn i organisasjonskulturen og mener dette er essensielt for å lykkes. De har i tillegg tatt i bruk COSO – kuben i arbeidet med de ulike risikogrupperne de eksponeres for. Når det gjelder

¹⁸ www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.6477264

virksomhetsstyringen og selskapsledelsen har de satt åpenhet, forutsigbarhet og gjennomsiktighet som viktige element. De har også utviklet et velfungerende system for den balanserte målstyringen. Den operasjonelle risikoen blir beregnet ut i fra basismetoden, markedsrisikoen fra standardmetoden og kredittrisikoen fra interne målemetoder. Når det kommer til finanskrisens påvirkning av banken, har den medført et svekket driftsresultat, men de har opprettholdt en god bankdrift og en tilfredsstillende likviditet. Avslutningsvis er vi meget godt fornøyd med svarene på spørsmålene vi stilte i intervjuet.

Kapittel 5

STOREBRAND BANK

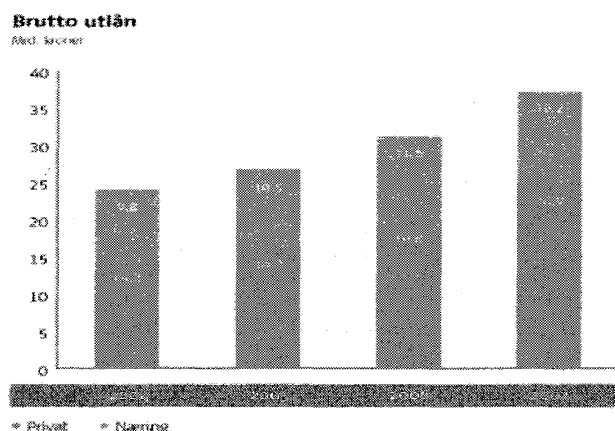


INNLEDNING

Formålet med dette kapitlet er, i likhet med kapittel 4, å få fram hvordan risikostyringen i banken er organisert, i forhold til ansvarsfordeling og styringssystemer. Vi vil vise bankens vurdering og håndtering av Basel II – reglene, samt si noe om forventningene knyttet til denne innføringen. Dette kapitlet skal også ta for seg hvordan og i hvilken grad HRS – rammeverket er integrert i bankens virksomhet, og hvilke prinsipper som ligger bak en god eierstyring og selskapsledelse. Det vil i tillegg foreligge en presentasjon av Storebrand Banks system for målstyring, og arbeidet med denne prosessen. Det er også hensiktsmessig å vise hvordan markeds- kreditt- og den operasjonelle risikoen blir behandlet, beregnet og vurdert. Dette for å fremheve på hvilken måte disse påvirker banken, og dermed også indirekte få frem hvorfor det er så viktig å styre og kontrollere dem. Avslutningsvis ser vi på finanskrisens innvirkning på Storebrand Bank.

5. Risikostyring i Storebrand Bank

Gjennom 2007 hadde banken hovedfokus på vekst og lønnsomhetsforbedringer. Med dette har banken satset på en posisjon som en gebyrfri hverdagsbank. Dette har ført til betydelig vekst av kunder og i volum. Bankens utlånsportefølje har vokst fra 31,2 milliarder til 37,1 milliarder kroner i 2007.



Tabell: 28 – Brutto utlån

Kilde: www.aarsrapport.storebrand.no

I eiendomssegmentet for næringskunder har Storebrand Bank videreutviklet sin gode posisjon. Storebrand Bank ønsker å kunne være en komplett tilbyder av finansielle tjenester til sentrale strøk av eiendomsaktørene.

Gjennom de produkter og kontrakter som Storebrand Bank tilbyr og som er inngått med kundene, fører til at det blir etablert en forpliktelse som gir opphav til risiko. Disse har da ulik karakter i forhold til hvilket produkt det er snakk om. Identifiseringen og styringen av den operasjonelle risikoen er en integrert del som inngår i ledelsesansvaret i Storebrand Bank. Målet med en aktiv risikostyring er å opprettholde en god risikobærende evne ved tilfelle av risiko, og kunne fortløpende avpasse den finansielle risikoen. Her tenkes det på selskapets soliditet.

Hele Storebrand konsernet styrket sin finansielle stilling i fjerde kvartal i 2008. Selskapet mener selv at årsaken til dette er ”*aktiv risikostyring i andelen av balansen som er investert i aksjer gir en vesentlig lavere risiko i balansen ved årets utgang enn ved årets begynnelse*” (www.dn.no)¹⁹. Storebrand Bank hadde et negativt kvartals resultat på 54 millioner kroner.

Tall i millioner kroner	Q4 2008	Q4 2007	Ventet
Konsernresultat	1.787	676	957
Liv	1.821	594	318
SPP	1.419	-	633
Kap. forv.	96	38	27
Bank	- 54	47	20
Resultat før skatt	1.683	684	850

Tabell: 29 – Konsernresultat

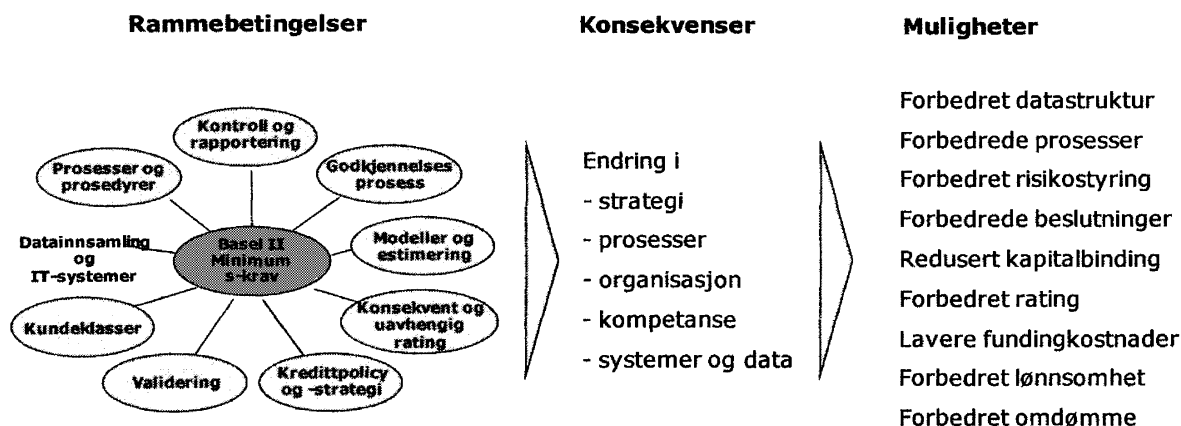
Kilde: www.dn.no

5.1 Basel II

Innføringen av de nye kapitaldekningsreglene krever en rekke tilpasninger i forhold til organisering og investeringer i nye systemer og modeller. Basel II kravene vil spesielt føre til utfordringer for bankens IT – systemer. Til tross for dette ser Storebrand Bank på denne tilnærmingen som en mulighet til å forbedre lønnsomheten og allerede eksisterende prosesser. De har etter innføringen grepet tak i prosessene rundt rapporteringen, risikostyringen og

¹⁹ www.dn.no/forsiden/resultater/article1606071.ece

kredittgivningen. Ambisjonen er å ta i bruk avanserte interne metoder for beregning av kredittrisikoen, noe de per dags dato ikke har oppnådd. De skal i tillegg bruke innføringen av de nye reglene til å prissette enkeltkreditter ut i fra risikonivå på en bedre måte, siden et godt risikoklassifiseringssystem vil minske risikoen for lav lønnsomhet. For at de nye reglene skal integreres på en best mulig måte, er det viktig at samspillet mellom de ansatte, organisasjonen som helhet og teknologien er tilfredsstillende.

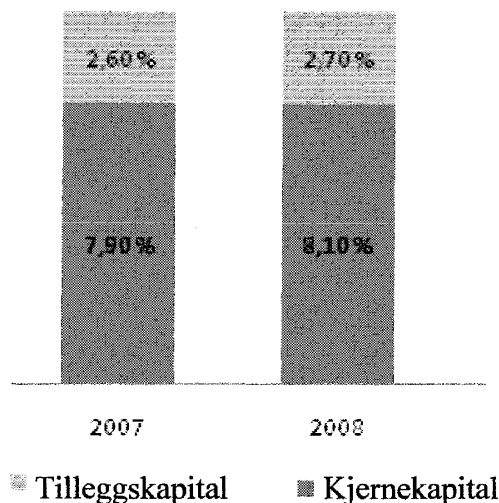


Figur: 30 – Konsekvenser og muligheter med de nye kapitaldekningsreglene

Kilde: www.sparebankforeningen.no

Banken ønsker å ha en kapitalstruktur som er effektiv, samt en balanse mellom interne mål og krav. Dette har de tenkt å oppnå ved gjennomføring av en sikker og god kapitalstyring.

Storebrand Bank har en målsetning over tid om at bankens kapitaldekning skal ligge på 10 %. Slik så fordelingen på henholdsvis kjernekapitalen og tilleggskapitalen ut i 2007 og 2008:



Tabell: 31 – Kjernekapital og tilleggskapital

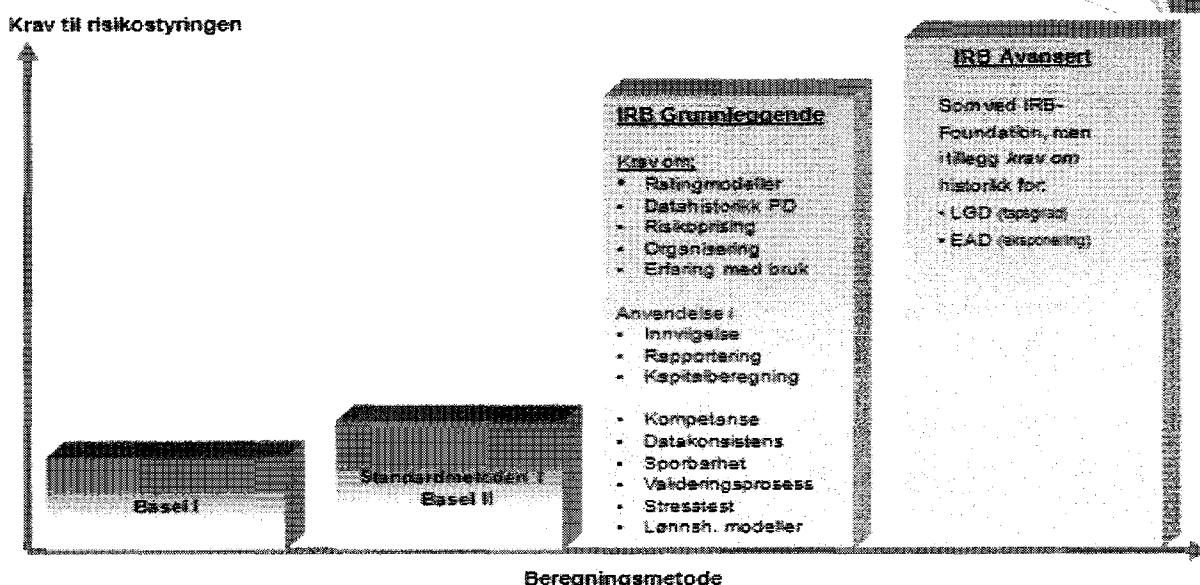
Kilde: Tall hentet fra 4 kvartalsrapport 2008

Kapitaldekningen for 2007 var på totalt 10,5 % ved utgangen av 2007 og 10,8 % i 2008. Minstekravet for kapitaldekningen ligger imidlertid på 8 %.

5.2 Helhetlig risikostyring

For risikostyringen i Storebrand Bank har det blitt utviklet risikostyringspolicys for markeds- og kreditt risikoen. Disse blir vurdert hvert år og blir godkjent av bankens styre. Den operasjonelle risikoen er, til tross for at den ikke har fått utarbeidet en egen policy, likevel omfattet av selskapets risikostyring. Det har i tillegg også blitt etablert en komité for å sikre at ledelsens arbeid med aktiva- og passivstyring skal få en mest mulig effektiv og rasjonell beslutningsstøtte. Denne komiteen blir kalt en balansestyringskomité, og skal møtes månedelig for å kunne fungere som et rådgivende organ for ledelsen. Styret i Storebrand Bank legger vekt på at banken skal ha en lav finansiell risiko, hvor de betrakter kredittrisikoen som en av de mest vesentlige.

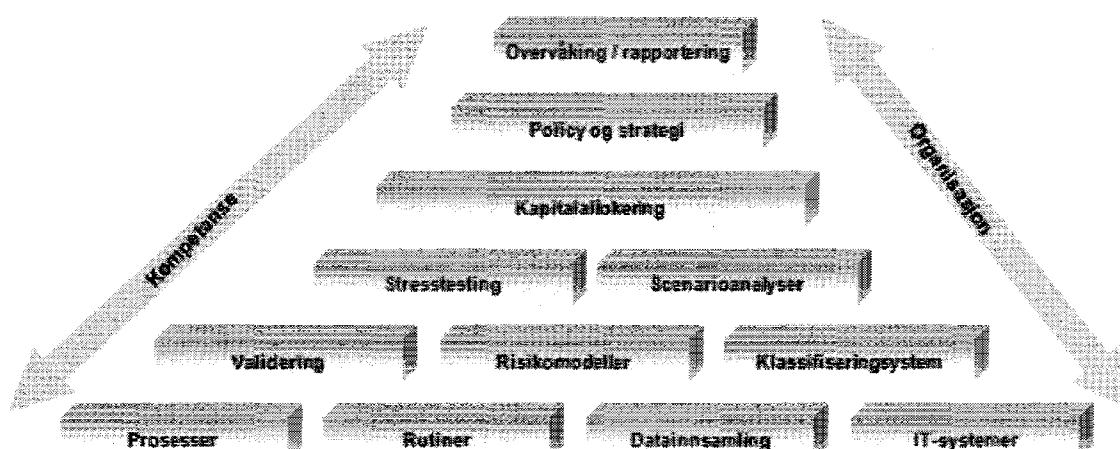
Ved å se litt på Storebrand's fremtidige ambisjoner for kredittrisikoen om å ta i bruk avanserte metoder, også kalt IRB – avansert, vil dette kreve mye av den risikostyringen de nå er i ferd med å bygge opp. Bankens antatt største konkurrenter velger å ta i bruk nettopp denne metoden, og nytten knyttet til denne tilnærmingen vil derfor ikke bare begrense seg til en eventuell kapitalbesparelse. Konkurransesbildet vil oppleve en intensiveringsprosess, og en slik differensiert risikoprising er registrert flere steder i markedet. Dagens eksisterende IT – systemer krever blant annet kraftige forbedringer og tilpasninger, samt vil det kunne bli nødvendig for at økonomistyringen og markedsmålene skal holde stand. I figuren på neste side får vi et bedre innblikk og oversikt over hva denne tilnærmingen vil kreve av bankens risikostyring.



Tabell: 32 – Hva tilnærmingen kan kreve av bankens risikostyring

Kilde: www.bankenessikringsfond.no

Som vi ser over stiller den avanserte metoden flere krav til risikostyringen enn den grunnleggende. Dette betyr at de i tillegg til alle de tilpasningene som er nevnt i IRB – grunnleggende, er nødt til å ha kunnskaper om historikken for EAD (forventet eksponering ved mislighold) og LGD (tapsgrad ved mislighold). Storebrand Bank jobber derfor nå med å utvikle nødvendige systemer, prosesser og verktøy for å nå målsettingen om å bli en IRB – bank. Dette målesystemet er som nevnt over meget omfattende og resurskrevende, og det er derfor en del meget viktige faktorer som må være på plass og tas i bruk i det daglige arbeidet. Disse faktorene er fremvist i modellen under:



Figur: 33– Målesystem for IRB - banker

Kilde: www.bankenessikringsfond.no

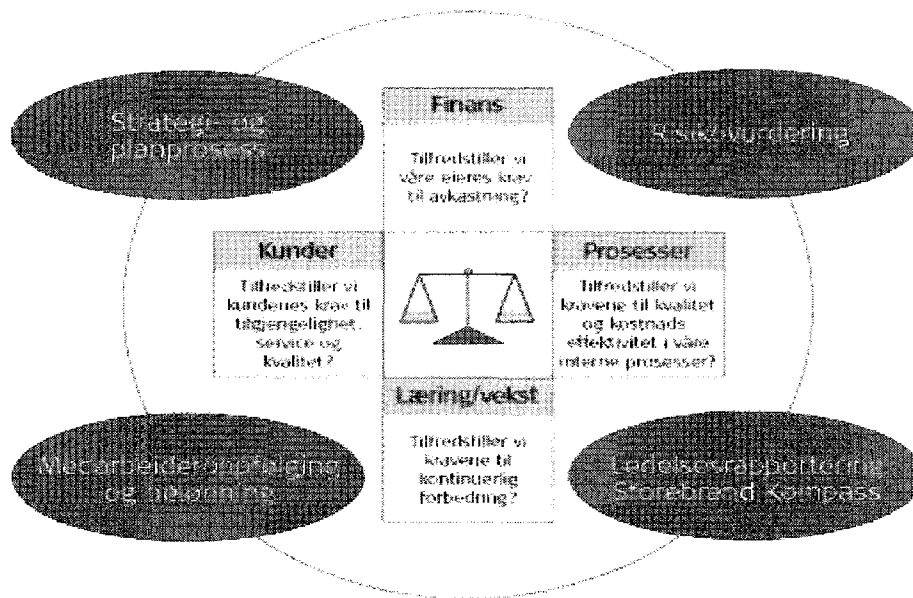
Når det gjelder IT- systemer og data innsamlingen, er dette nært knyttet opp mot det som kalles et datawarehouse. Det er her alle data, variabler og ratingresultater registreres og lagres, og det er slik identifiseringen av risikoen starter og dermed resulterer i en risikoanalyse. Kundernes risikoprofil blir så klassifisert og det blir tatt i bruk redskaper som for eksempel stresstesting og scenarioanalyser. Bruk av intern rating vil så, gjennom design fra datawarehouse, lede til interne rating – modeller som måler risikoprofilen til kundene. Til slutt vil validering av disse estimatene føre til fyldige rapporteringsløsninger. Gjennomføring av denne prosessen krever en gjennomgående god kompetanse i hele organisasjonen. Her vil internrevisjon være et viktig element i mulighetene for en vellykket risikostyring og kontroll.

5.3 Virksomhetsstyring og selskapsledelse

Siden Storebrand er et stort børsnotert selskap og en viktig samfunnsaktør, er de opptatt av å skape et godt samspill og samarbeid mellom egne aksjonærer, styreorganer, ledelse, ansatte, kunder, långivere og samfunnet for øvrig. God eierstyring og selskapsledelse er viktig og står sentralt for at dette skal fungerer, og beskriver det rettslige og operasjonelle rammeverket for hvordan Storebrand blir styrt og kontrollert (se appendiks nummer 3). I 2006 ble en egen Corporate Governance komité etablert. Denne komiteen skal være med på å sikre god eierstyring og selskapsledelse på tvers av konsernet. Siden Storebrand er et børsnotert selskap følger de Oslo børs børsregler i henhold til at det årlig skal utarbeides en redegjørelse i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. (www.storebrand.no)

5.4 Balansert målstyring

Et sentralt element innen styringssystemer er internkontrollen, og denne skal være med på å gjøre det lettere å se sammenhengen mellom mål og handlinger på alle nivå innen konsernet. Det overordnede prinsippet med dette er å skape verdier for Storebrands interessenter. Dette systemet er bygd opp med utgangspunktet i balansert målstyring, der det er fire ulike dimensjoner. Disse fire er finans, kunder, interneprosesser og læring/vekst og disse perspektivene er med på å reflekterer de kortsiktige og langsiktige verdiskapningene i Storebrand konsernet. Finansperspektivet tar for seg hvorvidt banken klarer å tilfredsstillere eierens krav til avkastning. Tilgjengelighet, service og kvalitet er viktige faktorer for å dekke kundens behov og forventninger til virksomheten. I perspektivet som omfatter prosessene er kvalitet og kostnadseffektivitet essensielle verktøy for den interne prosessen i banken. Når det gjelder læring og vekst er kontinuerlig forbedring avgjørende for å lykkes.



Figur: 34 – Balansert målstyring

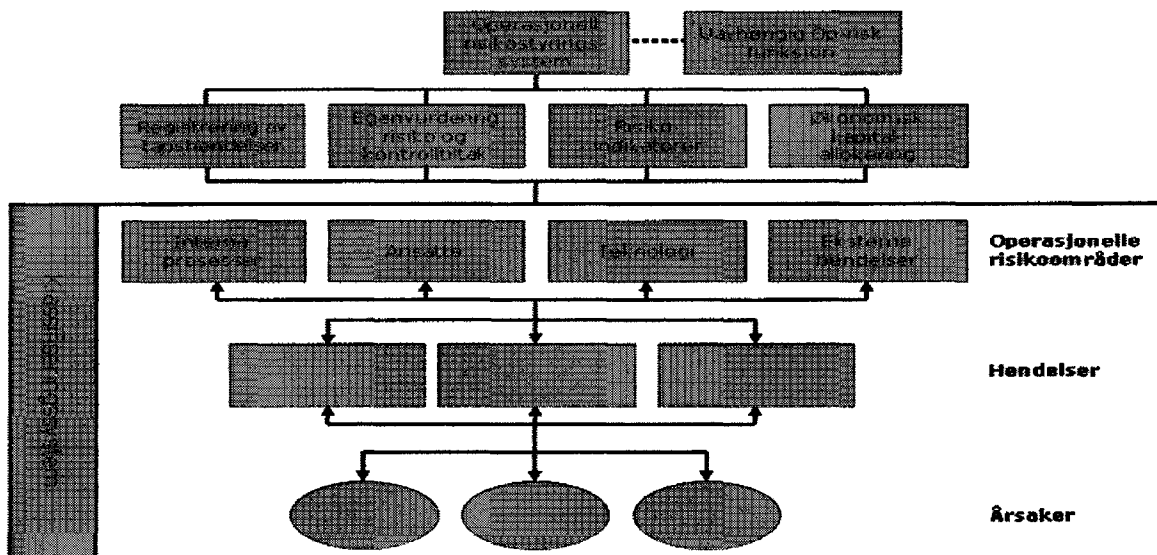
Kilde: www.storebrand.no

Årlig i hvert virksomhetsområde gjennomføres det ulike strategi – og planprosesser, og dette resulterer i en rullerende treårsplan. Denne planen består av konsernets overordnede mål, strategi og budsjett. Gjennom hele denne prosessen er Storebrand ASA styret involvert. Noe av det som er en integrert del av strategi – og planprosessen er risikovurdering og internkontrollrapportering. De forskjellige risikoområdene identifiseres i de ulike virksomhetsområdenes ledergrupper. Her er det også viktig å lage forbedringstiltak med utgangspunkt i organisasjonens mål og strategi. Alt dette blir til slutt oppsummert i en internkontrollrapport som blir behandlet av revisjonsutvalget og i styrene. Et av konsernets oppfølgingsverktøy er Storebrand kompasset. Dette verktøyet er en rapport som skal være til hjelp for styret og ledelsen. Denne rapporten skal inneholde de finansielle og operasjonelle måltall, og disse tallene kommer fra de ulike strategi – og planprosessene. Hvis tallene er lave blir det satt opp egne tiltak. Et annet sentralt verdistyringssystem er medarbeideroppfølging. Gjennom dette sees det på belønning for samtlige ansatte. Bonus utbetales avhengig av de individuelle prestasjonene, samt selskapets verdiskapning. Belønningssystemet er i samsvar med de internasjonale anerkjente prinsipper, hvor opsjoner ikke er en del av belønningssystemet. (www.storebrand.no)²⁰

²⁰ www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/styringssystem.html

5.5 Operasjonell risiko i Storebrand Bank

Storebrand Banks oppbygning av internkontroll (henviser til punkt 15.4) har styring av den operasjonelle risikoen som en del av ledelsesansvaret. Alle bankens aktiviteter i forbindelse med arbeidet mot en velfungerende internkontroll, tilfredsstiller kravene som er utformet i Internkontrollforskriften (henviser til punkt 3.3.2). Etter at banken har fastsatt sine mål i forhold til hvordan de ønsker at håndtering av risikoen skal utføres, fordeles ansvarsområder og oppgaver. Den mest krevende delen av selve risikostyringen er kartleggingen og vurderingen av den operasjonelle risikoen. Risikovurderingen er nært knyttet opp mot arbeidet med selskapets strategi og valg av risikonivå. Dette fordi en felles forståelse av bankens risikobilde er en av hovedmålsettingene med den nevnte risikogjennomgangen. En bredere og dypere overordnet innsikt i selskapets risikoer, vil kunne bidra til et bedre beslutningsgrunnlag når det gjelder viktige prioriteringer. Risikovurderingens utgangspunkt er hvordan banken opplever dagens risiko, sett i forhold til den internkontrollen som eksisterer. Etter at banken har gjennomgått en nøye vurdering av risikoen opprettes det planer og tiltak for å oppnå forbedring og forebygging for å redusere risikoforholdene. Når dette er gjort vil de kunne få en bekreftelse på hvorvidt internkontrollen fungerer eller ikke. En overordnet modell over Storebrand Banks operasjonelle risiko ser slik ut:



Figur: 35 – Operasjonell risiko

Kilde: www.sparebankforeningen.no

Bankens verdibaserte styringsmodell knytter risikovurderingen opp mot deres evne til å nå sine mål. Vurderingen blir integrert ved at den blir sett i forhold til hvordan virksomheten når sine forretningsmessige mål og etterlever regulatoriske krav. Det blir også tatt hensyn til

hvorvidt risikoeksponeringen vil påvirke bankens omdømme. Siste ledd i risikostyringen av operasjonell risiko er dermed oppfølging, overvåkning, rapportering og kontroll.

Som vi ser av figuren over er registrering av tapshendelser, risikoindikatorer og økonomisk kapitalallokering også en del av risikostyringssystemet, i tillegg til vurdering og kontrolltiltak. Dette er viktige elementer i utviklingen av et velfungerende risiko – klassifiseringssystem, dersom målet er at utføringen og resultatet skal være vellykket. I prosessen med klassifiseringen av risikoen er interne metoder og eksterne hendelser to viktige operasjonelle risikoområder. I tillegg vil nivået og kvaliteten til de ansatte og teknologien påvirke hvilke hendelser som kan oppstå, og hvordan disse blir håndtert. Deretter blir årsakene til hendelsene viktige spørsmål å finne svar på. Det er de fire risikoområdene i figuren som er selve kjernen i arbeidet med å kontrollere operasjonell risiko. Dette er fordi mangler eller feil på disse fører til direkte eller indirekte tap for virksomheten, noe som uttrykkes i definisjonen av operasjonell risiko (henviser til punkt 3.4).

Storebrand Bank benytter seg av basismetoden ved beregning av grunnlaget for risikoen.

5.6 Markedsrisiko i Storebrand Bank

Det er ugunstige og uventede markedsbevegelser i renter og valutakurser som styrer markedsrisikoen. Denne eksponeringen styrer Storebrand Bank ved at netto rentefølsomhet er minst mulig, og sikringen av renten skal utføres slik at effekten på det regnskapsmessige er middelmådig. Banken måler renterisikoen ved å endre rentekurvene med 2 %, i motsetning til SpareBank 1 som benytter seg av en endring på 1 %. Når det gjelder sikring av valutakursene har de en policy om full sikring, noe som betyr en kontinuerlig avdekking av posisjoner når de blir store nok. Sett i forhold til den samlede bankvirksomheten har banken en moderat markedsrisiko. Rapporteringen av risikoen skal foregå til styret og balansestyringskomiteen (henviser til punkt 5.2), og dette skal skje hver måned.

I Storebrand Bank styres markedsrisikoen gjennom swap – avtaler. Dette er avtaler som skal sikre at de bevegelser som skjer i rentemarkedet skal få så små som mulig konsekvenser på innskudd og lån. Storebrand har også en policy om full sikring av valuta på internasjonale investeringer. Denne sikringen foregår for det meste gjennom rullering av valutaterminer, og det benyttes da såkalte blokksikringer. Banken anvender en rekke ulike statistiske verktøy og tester i vurderingen av risikoen, og to av disse er stresstesting og ”Conditional Value og Risk”. Førstnevnte tar utgangspunkt i store markedsforstyrrelser hvor renten endres med 1 % i

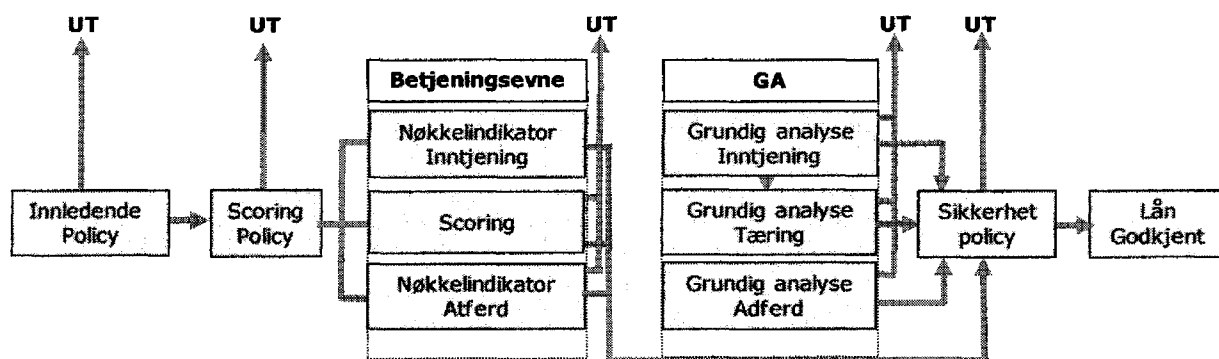
utlandet og 2 % i Norge, samt et kraftig fall i aksje- og eiendomsverdier. Sistnevnte er en metode som tar for seg et år med en gitt sannsynlighet og beregner et potensielt tap i investeringsporteføljen. I de verste tilfellene vil størrelsene på tapene bli tatt hensyn til i denne metoden.

Det er standardmetoden som blir benyttet for rapportering av regulatorisk kapital for markedsrisikoen.

5.7 Kredittrisiko i Storebrand Bank

Med kredittrisiko menes det den eventuelle risiko som kan oppstå hvis motparten ikke kan gjøre opp for side forpliktelser. I Storebrand Bank styres kreditter på en viss størrelse innenfor bedriftssegmentet gjennom bankens styre eller en kredittkomité som blir ledet av administrerende direktør. Det er gjennom bankens risikoklassifiseringssystemer at kredittrisikoen blir styrt, hvor hver enkelt kunde blir klassifisert etter betalingsevne, soliditet og sikkerhet. Risikoklassifiseringen brukes for å vurdere sannsynligheten for at det kan oppstå mislighold i betalingsevnen og sikkerhet i forhold til lån. Lånene som kundene har, observeres på bankens observasjonslister og vurderes fortløpende. Dette er for å sikre bankens engasjement. Lån til privatmarkedet gis på bakgrunn av kredittscoring kombinert med den individuelle vurderingen av hver kunde til å kunne betale tilbake lånet. De lån som til vanlig gis til privatmarkedet er med sikkerhet/pant i bolig og til næringsmarkedet med sikkerhet/pant i fast eiendom.

Her er en modell for Storebrand Banks kredittvurderingskonsept:

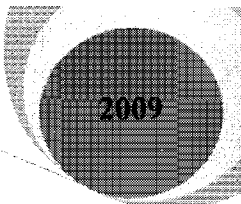


Figur: 36 – Kredittvurderingskonsept

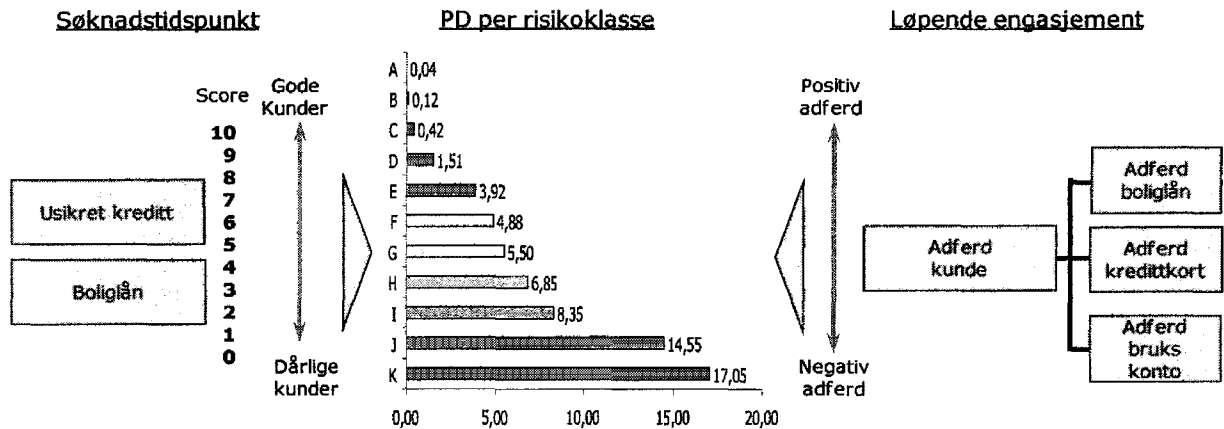
Kilde: www.sparebankforeningen.no

Denne modellen skal være med på å sikre at det på søknadstidspunktet blir tatt hensyn til all tilgjengelig informasjon. Her ser vi også en del likhetstrekk med modellen som SpareBank 1 Nord – Norge anvender i samme situasjon. Som vi ser i figuren over har de en innledende policy som går ut på å finne ut hvem kunden er, og hva lånesøknadens formål er. Videre kommer score- vurderingene i forhold til kundens sannsynlighet for mislighold. Dette kommer vi litt mer tilbake til etter hvert. Informasjonen banken nå har fått føres videre inn til neste del av modellen, hvor de nå må ta stilling til kundens mulighet til å betjene sine forpliktelser, renter og avdrag. Så må de videre i neste del også vurdere og analysere hva som vil skje dersom kundens inntjening svikter, og hvor lenge personen da er i stand til å dekke forpliktelsene. Kundens adferd i forbindelse med for eksempel boliglån, kredittkort og brukskonto må også studeres grundig, før de må ta stilling til om hvorvidt risikobildet gjenspeiler de stille vilkårene i saken. Helt til slutt i denne prosessen kan vurdere om den risikojusterte avkastningen er tilfredsstillende, og dermed godkjenne lånet.

Hovedmålet med denne ratingmodellen er å øke graden av automatikk i slike situasjoner, samt sikre banken oppnår en kontrollert vekst. Den identifiserte risikoen til hver enkelt søker, vil skille søkerne fra hverandre. Dette betyr at det er kundene med lavest risiko som får den raskeste og mest effektive behandlingen, i forhold til kunder med høy risiko. Det er også viktig å presisere at det i denne prosessen blir tatt hensyn både til intern og ekstern informasjon om kunden som søker.



Kundene blir plassert i risikoklasser fra A til K etter faktisk misligholdssannsynlighet.



Figur: 37 – Risikoklasser

Kilde: www.sparebankforeningen.no

Det som bestemmer PD (sannsynlighet for mislighold) er den erfaringen og empiriske bevisene som banken besitter, i tillegg til alle andre tilgjengelige data. På det tidspunktet kunden velger å søke, plasseres de i søknadsscoremodellen over som hjelper til med å få vedkomme inn i rett risikoklasse. Etter det har gått ett halvt år siden prosessen startet vil banken benytte seg av adferdsscore, som er vist til høyre i figuren. På denne måten kan de flytte kunden over i den risikoklassen som passer best, når de ser hvordan kunden kan dekke sine løpende forpliktelser over tid. Ved å benytte seg av denne formen for oppfølging har banken mulighet til redusere risikoen for mislighold, ved å gripe tidlig inn i situasjonen. Scoreverdien i modellen uttrykker hvor stor sannsynlighet det er for at kunden går i mislighold, og det er dermed større sannsynlighet dess høyere score. Bankene har i tillegg muligheten til å få en oversikt over kundenes sikkerhet i forhold til betaling, og de får gruppert kunder med lik sannsynlighet for mislighold.

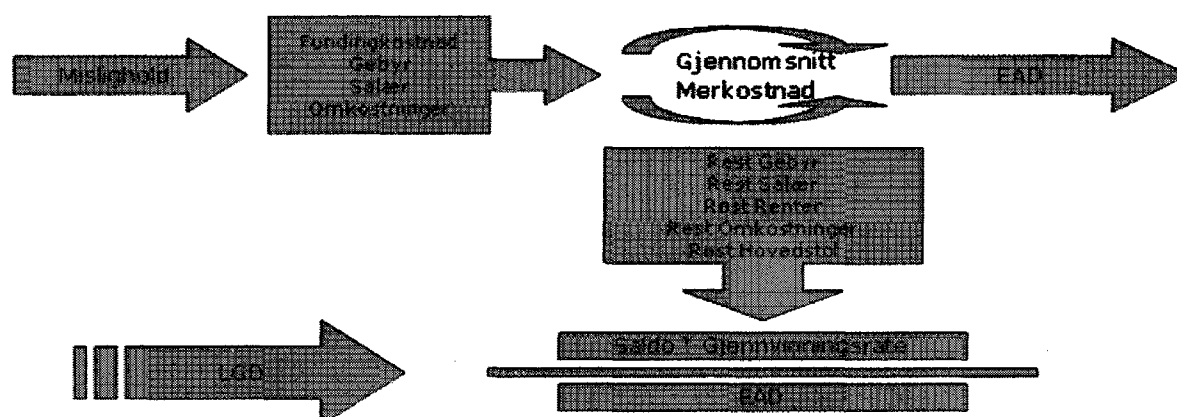
Misligholdte og tapsutsatte engasjement så slik ut i 2007 og 2008 i Storebrand Bank Konsern:

	2007	2008
Misligholdte, ikke tapsutsatte engasjement	151,2	190,2
Tapsutsatte engasjement	297,2	519,9
Individuelle nedskrivninger	-247,1	-262,4
Netto tapsutsatte engasjement	201,3	447,7

Tabell: 38 – Misligholdte og tapsutsatte engasjement

Kilde: Tall hentet fra 4 kvartalsrapport for 2008

Når det kommer til beregning av EAD (Forventet eksponering ved mislighold) og LGD (Tapsgrad ved mislighold) har Storebrand Bank utviklet en modell for å sikre at alle potensielle kostnader blir dekt. For nærmere forklaring til disse begrepene henviser vi til punkt 3.6.2. Under ser vi bankens to – trinn modell for estimering av EAD og LGD:



Figur: 39 – To – trinn modell

Kilde: www.sparebankforeningen.no

Siden det er en EAD uttrykker en estimert størrelse av den forventete eksponeringen ved mislighold, tar modellen høyde for spesielle egenskaper ved de ulike kredittene. Dette betyr at EAD regnes som større en det faktiske misligholdet (PD) for hver EAD – klasse, for å beregne merkostnaden ved mislighold. Deretter ser man på det konstaterede tapet eller eventuelt en åpen post per klasse, for å beregne størrelsen på tap i forhold til EAD. Når det gjelder LGD som er konsernets vurdering over hva de potensielt kan tape dersom kunden misligholder forpliktelsene sine, blir disse misligholdsvektet i denne modellen. Her tar de for

seg sikkerhetstype (som i de aller fleste tilfeller dreier seg om pant i bolig eller eiendom), type produkt (lån, kredittkort osv.), formål og hvilken sektor eller næring det dreier seg om.

For lånefinansiering til privatpersoner ble det etter januar 2008 besluttet å ikke tilby pant i strukturerte produkter.

5.8 Finanskrisens påvirkning på banken

Storebrand Banks kvartalsresultat for 3. kvartal 2008 er preget av finansmarkedet. Konsernresultatet ligger på minus 478 millioner kroner hittil og minus 1 205 millioner for 3. kvartal 2008. Dette gir ekstra svake resultater i Storebrand Livsforsikring og SPP. På grunn av dette er det satt i verk kraftige risikoreducerende tiltak.

Tabell: Konsernresultat

Kategori	3. kvartal		Årsum	
	2008	2007	2008	2007
Livsforsikring	1 821	594	1 182	1 635
Kapitalforvaltning	96	38	218	138
Storebrand Bank	-54	47	68	235
Øvrig virksomhet	-76	-3	-158	12
Konsernresultat før amortisering og nedskrivning	1 788	676	1 310	2 020
Nedskrivning av immaterielle eiendeler	-7		-2 507	
Amortisering immaterielle eiendeler	-98		-519	
Konsernresultat før skatt	1 683	676	-1 716	2 020

Tabell: 40 – Konsernresultat

Kilder: www.storebrand.no

En annen betydning for at konsernresultatet er svekket er at siden Storebrand er et børsnotert selskap, har de fått merke fallene på aksjemarkedet ved Oslo Børs. Storebrand Bank har i utgangen av 3. kvartal en tilfredsstillende likviditetssituasjon. Dette kommer av at de har hentet inn nesten 1,25 milliarder kroner ved utstedelse av obligasjonslån i det norske markedet. Storebrand bank har greid å styrke sin markedsposisjon, selv om volumveksten er blitt lavere enn den var i 2007. Banken kan også vise til en økning i renteinntekter og har en stabil utvikling. Dette viser at det er ”deler” av Storebrand konsernet som er blitt rammet av finanskrisen, mens noen har greid seg bra og fått gode resultater.

Selv om finanskrisen har markert seg, har Storebrand tilfredsstillende kundevekst. De viser også til at kapital situasjonen er tilfredsstillende, konkurransekraften og markedsposisjon er også fortsatt god. Dette gjelder innenfor tjenestepensjon, skade, bank og kapitalforvaltning. På

grunn av utviklingen og uroen i finansmarkedet har styret bestemt å prioritere selskapets soliditet, og med det anbefales det ikke utbytte betalinger i 2008. (www.storebrand.no)²¹

OPPSUMMERING

I Storebrand Bank er identifiseringen og styringen av den operasjonelle risikoen et ledelsesansvar. De hadde en styrket finansiell stilling i 4.kvartal 2008, og mener dette er på grunn av en aktiv risikostyring. Banken ser på samspillet mellom de ansatte, organisasjonen som helhet og teknologien som meget viktig for å lykkes med utfordringene knyttet til innføringen av de nye kapitaldekningsreglene. Målsetningen for bankens kapitaldekning er satt til å ligge på 10 %. Det har blitt utviklet risikostyringspolicys for markeds- og kredittrisikoen, og den operasjonelle risikoen er omfattet av selskapets risikostyring. For å støtte styret i arbeidet har det blitt opprettet en balansestyringskomité. Også i denne banken er det kredittrisikoen som er den mest vesentlige. Banken har som mål å bli en IRB – bank, og har satt i gang arbeidet med dette krevende prosjektet. Vårt inntrykk er at Storebrand Bank har en godt integrert risikostyring, som er i stadig utvikling og forbedring. Når det gjelder virksomhetsstyring og selskapsledelse er det utviklet en egen Corporate Governance komité for å sikre at arbeidet med dette skal fungere. De har knyttet blant annet internkontrollen inn i et godt og velutviklet balansert målstyringssystem. Det er basismetoden som blir benyttet i beregnet av den operasjonelle risikoen, standardmetoden for markedsrisikoen og standardmetoden for kredittrisikoen (foreløpig). Deler av Storebrand har blitt påvirket av finanskrisen, men de opprettholder likevel en tilfredsstillende likviditet og kundevekst.

²¹ http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/2008pressemelding_3.kvartal.html

Kapittel 6

EMPIRI

INNLEDNING

I dette kapitlet har vi samlet de dataene vi mottok fra våre informanter i SpareBank 1 Nord – Norge og Storebrand. Empirien foreligger i form av referat fra de risikoansvarlige i bankene, mens vi har samlet selve intervjuvarene i vedlegg 2 og 3.

6.1 Intervju Geir Andreassen – SpareBank 1 Nord – Norge

Geir Andreassen er risk manager i SpareBank 1 Nord – Norge og har kontor i Tromsø. Vi måtte derfor få vårt intervju per e-mail, på lik linje med Trond Flatvad i Storebrand. Intervjuguiden vi sendte fikk vi tilbake etter et par måneder, med litt fortvilelse fra vår side. En stund var vi usikre på om vi kom til å få noe svar, men når vi endelig fikk svar var intervjuguiden veldig nøye og vell utfylt, som var veldig positivt for vår del.

Finanskrisen har påvirket banken både økonomisk og kapasitetsmessig. Økonomisk har banken en betydelig portefølje av aksjer og obligasjoner som blir vurdert til markedsverdi. Markedsrisikoen er betydelig større gjennom en del eierposter innenfor SpareBank 1 Gruppen – livselskap, skadeselskap og fondsselskap. Banken har også et behov for å låne 20 milliarder kroner i markedet, og tilgangen på innlån har vært svært vanskelig på grunn av at prisen (kredittspredan) har økt betydelig. Markedsuroen har også påvirket bankens kunder, der gjennom kredittrisikoen. Når det gjelder kapasitet har de brukt mer tid og ressurser på oppfølging og styring av markedsrisikoen og likviditetsrisikoen. Økt kredittrisiko har også ført til krav og tettere dialog med kundene. (Er selv kunde i SpareBank1 – men kan ikke si at jeg har fått noen slags form for brev eller annen type informasjon angående finanskrisen. Dette kan da kanskje bare gjelde de som har store lån i banken). Det har også vært økt oppfølging fra kredittilsynets side. De tiltak som er satt i gang fra bankens side, med tanke på finanskrisen er at de ønsker mer fokus og tettere rapportering til konsernledelsen og hovedstyret. Det blir utført revisjon av sentrale strategier, styringsdokumenter og rammer. Har også større fokus på stresstester og prognoser, dette for å få bedre svar på hva som kan skje og hvordan det kan påvirke banken. Han har også en formening om at finanskrisen vil utarte seg med stor usikkerhet internasjonalt og at de tiltak som for eksempel redningspakkene, vil ta tid før disse virker og at da ting blir mer stabilt. Fortsatt stor usikkerhet knyttet til utviklingen av arbeidsledigheten, som har stor betydning for familieøkonomien. En annen utfordring vil være

økt statlig eierskap av banker og finansieringsinstitusjoner, som kan gjøre det vanskelig og utfordrende når markedet blir normalt igjen. Og det kan skje et nedsalg – mulig tilbakeføring av eierskapet til private. Det å ha konstant usikkerhet fører til lav vekst og lavere forbruk på flere områder. Og det er da viktig med økt krav til styring og kontroll, samt økte krav til kapitalbuffere for å kunne motstå eventuelle ”nye” alvorlige økonomiske nedgangskonjunkturer.

Konsernet har utviklet en helhetlig risikostyringsmodell, og flere av ledelsesinformasjonssystemene er sentrale i avlesing, analyse, dokumentasjon, rapportering og lagring av informasjon knyttet til både sentrale parametre i konsernets IRB – system, forretningsmessig oppfølging og styring, samt oppfølging av forbedringstiltak. De viktigste systemene i denne sammenheng er:

- Balansert målekort (BMK)
- Porteføljestylingssystemer
 - Misligholdssystemer (PD)
 - Tapssannsynlighet gitt mislighold (LGD)
 - Eksponering gitt mislighold (EAD)
 - Forventet tap (EL)
 - Uventet tap (UL)
- Risikojustert avkastning og tapsutsatte engasjementer

Ledende personale, definert som banksjefer, fagsjefer, avdelingsledere og direktører, skal innenfor sine områder rapportere oppover i organisasjonen hvordan risikostyringen er gjennomført i forhold til godkjente rammeverk og risikoeksponering. Denne informasjonen skal gi svar på om risikostyringen er forsvarlig ivaretatt. Dette skal skje minst en gang i året eller når det er vesentlig. Hensikten med den årlige rapporteringen er å ivareta ledernes ansvar for forsvarlig og målrettet drift, legge grunnlaget for et aktivt engasjement for bankens styrer, kontrollkomité og daglige ledere. Rapporteringen er også viktig i konsernets lederutviklingsprosess for å få bedre forståelse og betydning av god risikostyring og kvalitet, og ikke minst et sentralt virkemiddel i forbindelse med opplæring i banken.

Det rapporteres angående risiko til adm. Direktør og hovedstyret. Dette er for å orientere om status og forventet utvikling i risikoprofilen til banken og konsernet, gi et bedre styrings – og beslutningsgrunnlag og en mulighet til å ivareta sitt lovmessige kontrollansvar/rammeverk. Strategier for markedsrisiko, kredittrisiko og operasjonell risiko inneholder både rammer,

styringsprinsipper, rapporteringskrav og krav til arbeidsdeling med henhold til god styring og kontroll.

Når de nye kapitaldekningsreglene kom gjennom Basel II – har banken organisatorisk opprettet en egen avdeling for risikostyring og compliance og det ble laget et eget prosjekt som ble ledet av risk manager. Det ble også brukt mye tid sammen med kredittstøtte på opplæring og kommunikasjon. Banken jobber parallelt med å integrere risikostyring i beslutningsprosesser og rapporteringsprosesser (styringssystemer). Her mener han at innføringen har vært vellykket fordi den gir økt konkurransekraft, det vil si at den priser risikoen på en bedre måte, bedre styring av den totale risiko og enkeltområder, bedre styringssystemer for ledere og rådgivere, økt lederfokus på risikostyring og internkontroll og bedre anvendelse av egenkapital – både i forhold til risikoappetitt, risikotoleranse og krav til risikojustert avkastning. God virksomhetsstyring i SpareBank 1 Nord – Norge er et strategisk virkemiddel for å øke verdiskapningen i konsernet. Synspunkter rundt den nye kapitaldekningsforskriften, mener Geir at det har vært for mye fokus på kvantitative modeller versus kvalitative vurderinger. Banker har sannsynligvis benyttet nye regler til å trimme egenkapitalen, og har da tenkt for mye på avkastningen enn på risikotoleransen, noe som finanskrisen bærer preg av. Formålet er å styrke stabiliteten og regelverket, og medfører at det blir større samsvar mellom hvordan myndighetene setter krav til kapitaldekning i finansinstitusjonene og den metodikken finansinstitusjonene selv benytter når de skal beregne sitt kapitalbehov.

Ved operasjonell risiko brukes basismetoden, og banken har i løpet av 2008 arbeidet med å kvalifisere seg for å få bruke sjablongmetoden. Banken er deltaker i et FoU – prosjekt innenfor operasjonell risiko i samarbeid med SpareBank 1 alliansen, DnB Nord og universitetet i Stavanger. Formålet med dette prosjektet er å etablere Norge som et faglig tyngdepunkt i Europa innenfor styring og måling av operasjonell risiko i bank/finans - sektoren. Prosjektet utvikler verktøy for styring av operasjonell risiko som kvalifiseres til bruk av avanserte metoder for beregning av det lovbestemte minimumskravet til dekning av operasjonell risiko.

Ved markedsrisiko brukes den dag i dag standardmetoden sammen med stresstester. Og for måling av kredittrisiko i obligasjonsporteføljen benyttes VaR – modellen på rating.

Den metoden som blir brukt i forhold til beregning av kapitalkravene for kreditt, markeds og operasjonell risiko har vi nevnt tidligere i kapitlet. De har ambisjoner om å kvalifisere seg for

avansert metode for beregning av kredittrisikoen i løpet av 3 – 4 år. Dette krever en del historisk data og validering av disse før godkjenning kan gis. Banken har benyttet balansert målstyring i full skal siden 2002, og den flettes sammen med helhetlig risikostyring gjennom at mange sentrale risikoparametre er tatt inn i målekortet.

6.2 Intervju Trond Flatvad – Storebrand Bank

For å få et klarere bilde på hvordan risiko i banker i Norge forekommer, har vi valgt å intervju to banker, Sparebanken Nord – Norge og Storebrand. Siden ingen av de personene som arbeider med risiko har kontor her i Bodø, har vi fått våre svar gjennom e-mail. I det første spørsmålet har vi valgt å fokusere på finanskrisen, fordi de ulike risikotypene kommer inn i bildet når denne situasjonen som banken i dag står ovenfor, skal forklares. Dette er et viktig poeng som er mest naturlig å ta først i intervjuguiden. Uroen som i den siste tiden har vært i fokus i forhold til finansmarkedet, har påvirket banken på ulike måter. De viktigste punktene som er blitt påvist er økte fundingkostnader, økte utlånstap og økt fokus og oppfølging fra rating – og kredittilsynet. Dette har vært med på å gi negative tall i konsernets regnskap. Banken har da måttet sette i verk ulike tiltak eller forandringer i forhold til finanskrisen. De har da valgt å ta mindre justeringer på utlånspraksis og har økt fokus på innskudd fremfor utlån. Banken har også en formening om at det kommer til å ta flere år før finansmarkedene vil bli normale igjen, og at økt arbeidsløshet vil være med på å gi økte utlånstap generelt. De internasjonale konjunktorene er nå sterkt presset og vil derfor sannsynligvis være dårlig i lang tid fremover.

Når det gjelder helhetlig risikostyring og internkontroll, deles dette inne i tre ulike risikotyper. Disse tre typene er operasjonell risiko, markedsrisiko og kredittrisiko. Storebrand styrer disse risikoene gjennom å ha minimal markedsrisiko. De har ingen spesielle tiltak utover at rammene blir overholdt. Kredittrisikomodeller brukes i både næring og privat, og den operasjonelle risikoen følges opp via internkontrollsystemet. Dette systemet er sett i forhold til internkontrollforskriftene.

Ved innføringen av Basel II er det kommet nye kapitaldekningsregler, og det er derfor interessant og vite hva banken mener om disse og hvilke forberedelser som er gjort før disse trådte i kraft. Storebrand har ambisjoner om å bli en IRB – bank, men bruker i dag standardmetoden. Videre jobber de med å utvikle nødvendige metoder og verktøy for de nye reglene. Banken mener at dette er et krevende prosjekt, som har hatt for mye fokus på IT.

Dette har gjort at organisasjonen ikke har blitt første prioritet og at bruken ikke har blitt god nok. De har ingen kommentar i forhold til synspunkter angående kapitaldekningsforskriften, men antar at den blir oppdatert fremover med økt minimumskrav til kapital. Metode for beregningsgrunnlag ved operasjonell risiko brukes standardmetoden. Det er kun de aller største bankene som kan ha håp om avanserte operasjonelle risikomålinger. Samme svar under markedsrisiko, der det refereres til standard, og at det er veldig små risikorammer. Som nevnt ovenfor når det gjelder kredittrisiko, jobber de med å utvikle IRB – avansert, men benytter foreløpig standard.

Balansert målstyring brukes delvis knyttet sammen med risikostyringen i banken.

OPPSUMMERING

Svarene vi fikk hos Geir Andreassen var meget fyldige og interessante, og vi var til tross for at svarene kunne ha vært litt mer omfattende, fornøyde med svarene vi mottok av Trond Flatvad.

Kapittel 7

REFLEKSJONER OG KONKLUSJONER

INNLEDNING

Dette kapittelets formål er å se på de resultatene og de konklusjonene vi har kommet frem til i de foregående kapitlene. Vi begynner med svar på vår hovedproblemstilling, hvor vi også skal se på likheter og forskjeller mellom bankene. Så tar vi for oss resultater i forhold til underproblemstillingen som er knyttet til FEM – faget. Til slutt avslutter vi med en generell konklusjon som inneholder anbefalinger i forhold til funnene våre.

7.1 Konklusjon knyttet til problemstillingen

Vi mener at en integrert risikostyring i banker først og fremst innebærer en velutviklet og god organisering, samt en bred kompetanse og forståelse. Her tenker vi hovedsakelig på ansvarsfordelingen (dualisering), utviklingen av de ulike styringssystemene og vurderingen og håndteringen av regelverket. Styring av risiko og ulike muligheter i forhold til å identifisere risiko, måling og rapportering er viktig for å kunne opprette en effektiv og gunstig risikostyring. Med dette en felles forståelse og oversikt over bankens risikoeksponering blant styret, ledelsen og ansatte. Ved bruk av balansert målstyring er det viktig å få med planlegging og prognosestyring for at oppnå velutviklede retningslinjer og målvariabler. Desto mer avanserte beregningsmetoder for de ulike risikotypene, dess flere krav stilles det til risikostyringen. En effektiv risikostyring innebærer at det foreligger en sterk risikokultur og kunnskap om bankens risiko. For at dette skal kunne være mulig å oppnå er internkontroll et viktig verktøy i denne prosessen. Det å ha faste rutiner å forholde seg til vil hjelpe banken til å nå sine mål og forretningsstrategi. Her er også et bredt spekter av kompetanse blant bankens ansatte viktige faktorer for å lykkes med styringen. Det vil også være nødvendig å innføre prosesser for å kunne håndtere endringer i lover og regler. Et eksempel på dette kan være de nye kapitaldekningsreglene. Valg av risikoprofil er en fundamental oppgave for å kunne sette seg mål for risikojustert kapital i forhold til forventet tap og kapitaldekning. En helhetlig oversikt over risikogrupper og risikoområder kombinert med en tydelig og felles oppfatning på verdigrunnlag og retningslinjer, er med på å skape en trygg og god risikostyring. En integrert risikostyring innebærer med andre ord mange utfordringer knyttet til det å kunne drive en trygg og velorganisert bankvirksomhet.

Når det gjelder hvordan risikostyringen former bankenes virksomhetsstyring er noen av de viktigste faktorene prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse, samt mer avanserte IT-systemer og prosesser. Banken er nødt til å integrere kapitaldekningsregler og gjennomføre en god balansert målstyring i tillegg til den helhetlige risikostyringen. Her vil en oversikt over behandling, beregning og vurdering av risikotypene være sentral. Fordeler med disse endringene på virksomhetsstyringen kan blant annet være økt konkurransedyktighet, flere tilbud av tjenester til kundene, skape trygghet og sikkerhet samt bedre bankens omdømme. Ved å få en bedre styring og kontroll over usikkerheten og de ulike risikotypene vil man stille bedre forberedt og unngå eventuelle fallgruver. For å nevne noen ulemper med dette kan det være at det blir litt for mye fokus på de ulike IT-systemene og litt for lite på organisasjonen. Det kan i tillegg medføre en del ekstra kostnader i form av kompetente ansatte, nye avdelinger og nødvendig verktøy.

7.1.1 Sammenligning av SpareBank 1 Nord – Norge og Storebrand Bank

Sparebank 1 Nord – Norge bruker den helhetlige risikostyringen for å nå målene i forretningsstrategien, og dermed også øke lønnsomheten. De har satt opp COSO – kuben i oversikten over risikogrupper og risikoområder, og alle risikotypene vurderes jevnlig gjennom hele året. Ansvar er tredelt mellom administrerende direktør (forretningsenhetene og støtteavdelingen), avdeling for risikostyring og internrevisjonen. Storebrand har opprettet en balansestyringskomité som i tillegg til ledelsen har ansvaret for at de lykkes med en mest mulig effektiv og god styring. Sistnevnte har også store ambisjoner om å bli en IRB – bank ved å ta i bruk IRB – avansert metode for kredittrisikoen. Dette har Sparebank 1 også planer om å få til i løpet av en tidsperiode på 3 – 4 år. Denne endringen vil kreve mye mer av risikostyringen, og vil dermed også være med på å forme virksomhetsstyringen i bankene. Dette er fordi det er en meget ressurskrevende og omfattende prosess, i form av nødvendigheten for utvikling av nye systemer og verktøy. Omleggingen vil også stille ytterligere krav til internrevisjonen, kompetansen og IT – systemene (datavarehus). Begge bankene er positive til de nye kapitaldekningsreglene, Basel II, og ser på disse som en mulighet til å forbedre lønnsomheten, samt kvaliteten på ulike systemer og prosesser. Storebrand Bank er muligens litt mer offensiv i målet om å bli IRB – bank, selv om de begge to ønsker dette. Sparebank 1 hadde i 2008 en kjernekapital på 9,06 % og en tilleggskapital på 1,50 %, mens Storebrand hadde henholdsvis 8,10 % og 2,70 %. Minstekravet er som nevnt 8 % for den totale kapitaldekningen, og bankene skiller seg litt fra hverandre i målsettingen til kapitaldekning. Sparebank 1's mål er 12 % mot Storebrands 10 %.

Når det kommer til virksomhetsstyringen og selskapsledelsen er begge bankene ganske samstemte i at dette må gjøres på en ordentlig måte for å kunne lykkes. Sparebank 1 setter åpenhet, forutsigbarhet og gjennomsiktighet som viktige prinsipper i arbeidet, og mener at en målrettet og uavhengig styring og kontroll, samt en effektiv risikostyring og overholdelse av lover, regler og etisk standard er essensielle faktorer. Styringen og kontrollen blir iverksatt av ledelsen, mens det i Storebrand Bank er etablert en egen Corporate Governance komité. Denne komiteen er sammen med styret opptatt av å skape et godt samspill og samarbeid mellom aktørene, for å sikre at Storebrand blir styrt på riktig og ønsket måte. I denne delen av styringen er det med andre ord ingen store forskjeller i hvordan bankene har valgt å gjøre det i forhold til innføringen av risikostyringen. Den balanserte målstyringen er av begge bankene flettet sammen med risikostyringen, noe vi nevnte flere fordeler med i teorikapitlet om dette emnet. Storebrand tar i bruk de fire perspektivene som Kaplan og Norton har tatt med i sine teorier om ”Balanced Scorecard”, og fulgt disse nærmest til punkt å prikke. De har knyttet internkontrollen sammen med denne målstyringen, i større grad enn Sparebank 1 som har tatt det med under den helhetlige risikostyringen (HRS). De har i tillegg innført et belønningssystem. Sparebank 1 Nord – Norge har et velutviklet og effektivt system som også er påvirket av den samme teorien som Storebrand, bare på en litt annen måte. De har i større grad tatt i bruk de kritiske suksessfaktorene, det balanserte målkortet og styringskortet.

Den operasjonelle risikoen beregnes etter basismetoden og ansvaret for risikoen er et ledelsesansvar, i begge virksomhetene. Forskjellen ligger i hvordan de har valgt å dele opp risikoen, men også her er resultatet det samme bare framgangsmåten er ulik. Sparebank 1 deler risikoen inn i tre områder; mennesker, svikt i viktige systemer og kriminalitet, mens Storebrand deler de inn i fire områder; interne prosesser, ansatte, teknologi og eksterne hendelser. Ved å slå sistnevntes to første deler sammen får vi nesten samme inndeling i begge bankene. Når det kommer til markedsrisikoen blir eksponeringen av denne betraktet som moderat hos dem begge, og det er standardmetoden som blir benyttet i rapporteringen av den regulatoriske kapitalen. Hovedansvaret hos Sparebank 1 ligger hos avdelingen for risikostyring og compliance, mens det i Storebrand ligger hos styret og balansestyringskomiteen. Begge benytter seg av stresstester av scenarioer med store markedsforandringer, hvor Sparebank 1 bruker en renteendring på 1 % og Storebrand på 2 %. Storebrand bruker i tillegg til disse testene også swap – avtaler og ”Conditional value og Risk”. Til slutt har vi kredittrisikoen som helt klart utgjør helt den største delen av den totale

risikoen i begge bankene. Risikoklassifiseringssystemet og kredittvurderingssystemet er tilnærmet lik for dem begge, hvor det er PD, EAD og LGD som er de tre hovedkomponentene. Styringen av denne risikoen skjer i Sparebank 1 gjennom et overordnet rammeverk og i av bankens styre eller kredittkomité i Storebrand. Uavhengig av ansvarsfordeling er det administrerende direktør bankene som i større eller mindre grad fastsetter og leder denne prosessen. Sparebank 1 har også for denne risikoen valgt å gjennomføre periodiske stresstester for perioder på minimum 3 år. Når det gjelder håndteringen av mislighold og nedskrivninger har de en gjennomgang av bedriftsporteføljen en gang i året som de øker til hvert kvartal ved ekstra store og risikable engasjement. Privat - personer gjennomgås ved svak betalingshistorikk eller ved et misligholdt lån på mer enn 55 dager. I Storebrand håndteres dette ved at det utføres en atferdsscoring et halvt år etter at prosessen har startet, de har også en modell for å sikre at alle potensielle kostnader blir dekt. I 2008 hadde de 447,7 netto tapsutsatte engasjement, mot Sparebank 1's 553. Sistnevnte benytter seg foreløpig av interne – målemetoder for beregning av kapitaldekning, mens Storebrand foreløpig bruker standardmetoden.

Den nåværende finanskrisen har satt sitt preg på bankene, og påvirket begge bankenes resultat for 2008. En av grunnene til dette skyldes blant annet et fall eller tap på aksjemarkedet. De har til tross for dette opprettholdt en tilfredsstillende likviditet og bankdrift.

7.2 Konklusjon knyttet til Fem - problemstillingen

Først og fremst vil vi påpeke at det ikke finnes noen form for virksomheter, hvor usikkerhet og risiko ikke eksisterer. Selve begrepet ”risikostyring” går ut på hvorvidt bankene er villige til, og i hvilken grad de evner å styre den usikkerheten som finnes. Arbeidet med å lykkes i dette, vil øke sannsynligheten for at man oppnår en godt gjennomført strategi. Ved at organisasjonen ikke velger å integrere risikostyringen, vil sjansene for at uønskede hendelser skal inntreffe øke. Dersom det ikke blir foretatt en identifisering eller vurdering av risikoen, samt ikke å etablere noen reduserende tiltak, vil gjøre konsekvensene av en handling betydelig større enn nødvendig. Dette betyr at risikostyringen må bli en del av virksomhetsstyringen, noe som innebærer at den må bli en del av bankens mål og resultatstyring. For å lykkes med det må dette inn i styringsprosessene å motta støtte når det gjelder teknologi, på samme måte som annen styringsinformasjon blir behandlet.

Det er ikke mulig å redusere konsekvenser av uønskede hendelser eller utføre forebyggende tiltak, hvis banken ikke forstår sitt eget risikobilde. For at dette skal kunne skje er det nødvendig å foreta en risikoanalyse (henviser til punkt 3.3.6). Vårt interesseområde i denne sammenhengen er som nevnt konsekvensenes omfang, og vi mener på bakgrunn av dataene vi har funnet fram til at dårlig eller ikke - eksisterende risikostyring i verste fall kan sette hele virksomheten i fare. Eksempler på slike konsekvenser kan være omdømme tap, økonomiske tap og lovbrudd. Avhengig av hvordan situasjonen er for hver enkelt virksomhet kan også mangelen på styring og kontroll bety slutten på all drift. Det som i tillegg avgjør hvorvidt konsekvensene vil komme i veien for å kunne lykkes, er bankenes håndtering av situasjonene de havner i. Dette er fordi at en bank som står uten en integrert risikostyring mangler den fundamentale innsikten og forståelsen når det gjelder risikoappetitt og risikotoleranse. Anders Øksne, seniorkonsulent innen risikostyring i Deloitte, sier det slik: ”*Det er kun når et slikt fundament er på plass, at man kan ta informerte og intelligente beslutninger om risiko*” (www.mediaplanetonline.no)²². Små og ganske ubetydelige hendelser kan dermed få store konsekvenser siden banken ikke vet hvordan de skal takle dem. Det har ikke blitt forberedt noen form for kriseplanlegging eller sårbarhetsanalyser. Det er ikke mulig å eliminere alt av risiko, og det er derfor viktig for bankene å skille mellom lønnsom og ulønnsom risiko. De må derfor rett og slett se på kostnadene forbundet nytteverdien knyttet til ulike tiltak.

Verden er generelt full av usikkerhet, og for å kunne se alvoret i mulige konsekvenser av ikke å utføre risikostyring har vi valgt å ta ett eksempel som ligger litt utenfor denne oppgaven. Dette for å se alt i en større sammenheng, og for å kunne forstå konsekvensene på en bedre måte. Eksempelet vi har valgt er da orkanen Katrina valset innover New Orleans. Sannsynligheten for at denne hendelsen skulle inntreffe ble ansett som meget lav, da dette scenarioet ble vurdert i forkant. Dårlig risikostyring førte dermed til at hendelsen fikk veldig store konsekvenser for mange mennesker.

7.3 Generell konklusjon

Det første vi ønsker å konkludere med er at bankene minst en gang årlig burde foreta en helhetlig vurdering av alle risikotyper og tilhørende kontrolltiltak. I denne prosessen som innebærer å etablere en god risikostyring og tilfredsstillende internkontroll, burde det følge med aktiv og løpende engasjering fra ledernes side. Dette vil medføre en sikring for at alt blir

²² www.planetonline.no/article/1097 Publisert 26.03.08, lastet ned 07.04.09.

gjennomført som forutsatt. Det vil i tillegg også være veldig viktig at det eksisterer en systematisk plan over overvåking og videreutvikling, og at denne planen jevnlig revurderes. Det er ingen tvil om at innføringen av de nye kapitaldekningsreglene i Basel II har ført til høyere krav når det kommer til nøyaktigheten på informasjonen som skal rapporteres. Dette fordi bankenes risikostyring, kapitalforvaltning og rapportering har økt betraktelig i kompleksitet. Disse forandringene innebærer at de gamle kjernesystemene noen av bankene opererer med i dag, må oppdateres i form av nye systemer. Både SpareBank 1 Nord – Norge og Storebrand Bank har derfor benyttet seg av en virksomhet som heter Steira, som leverer løsninger og rådgivning til blant andre bank – sektoren når det gjelder for eksempel IT – service management og prosesseffektivisering (www.steira.no)²³. Det største hinderet for mange banker i denne forbindelse, er nok frykten for at det skal inntreffe uforutsette konsekvenser. Det er likevel meget viktig at de tar dette steget videre for å utvikle nye og bedre systemer og prosesser. Det har tidligere vært mulig å leve med svært høye systemkostnader siden dette var noe som gjaldt nesten alle aktørene på markedet, men stadig flere nye aktører benytter seg av nye systemer. Dette betyr at disse nye bankene kan tilpasse seg bedre og tilby kundene tjenester og produkter av høyere kvalitet.

Et eksempel på dette som understøtter denne oppfatningen, er en undersøkelse utført av IT – leverandøren SAS Institute. De leverer avanserte redskaper og verktøy i arbeidet for å lykkes med helhetlig risikoanalyse og risikostyring. Undersøkelsen ble utført i juli 2008 hvor det var 316 ledere innen finanssektoren som deltok. Datoen tilsier i tillegg at rapporten ble lagt frem før investeringsbankene og boliglånsгарantistene gikk på en smell i september (henviser til finanskrisen punkt 3.2). Siden undersøkelsen ble utført i USA bygger resultatene kanskje spesielt på forholdene i amerikanske banker, men vi mener likevel dette i aller høyeste grad er relevant også for norske banker. TowerGroup – analytiker, Rodney Nelsestuen, sier det slik *”Risikostyring for bedrifter er blitt desto viktigere ettersom aksjonærer, styrever og myndigheter forlanger bedre og mer oppdatert analyse av risiko, og en dypere forståelse av hvordan organisasjonen påvirkes av det dynamiske risikomiljøet i et globalisert finansfelleskap”* (www.digi.no)²⁴. Hovedkonklusjonen fra undersøkelsen var at risikostyring er en mangelvare i bankenes kultur. Resultatene avspeiler også det vi konkluderte med tidligere, at det er

²³ www.steira.no/asset/4015/1/5015_1.pdf

²⁴ www.digi.no/788046/bankene-mangler-kultur-for-risikostyring

nødvendig med en helhetsoversikt over alle systemer og prosesser for risikoanalyse- og styring. I følge rapporten var denne oversikten enten ikke tilstedeværende eller inneholdt en del mangler, grunnet at IT – systemene ikke leverte relevante, oppdaterte og konsistente data. Det var derfor stor enighet blant respondentene at mer effektive investeringer og et bedre vern mot tap, på en best mulig måte kunne oppnås ved at kreditt- og markedsrisikoen inneholder en integrert tilnærming. Vi mener at dette indirekte også betyr at kontroll over den operasjonelle risikoen er alfa omega for å kunne lykkes. Dette begrunner vi med at det er de interne prosessene, de ansatte og teknologien som styrer hvordan disse tilnærmingene og systemene skal fungere. For å knytte disse uttalelsene opp mot et konkret eksempel, kan vi se på nødvendigheten for utvikling av systemer, prosesser og verktøy hos Storebrand Bank i ønsket om å bli en IRB – bank. Bankene vi har konsentrert oss om mener vi er flinke til å tilpasse seg disse endringene, og det å utvikle tilfredsstillende systemer. Vi har valgt å ta med denne generelle konklusjonen for å gi ett innblikk i hva risikostyringen innebærer og hva den gjør med virksomheten.

OPPSUMMERING

Risikostyring innebærer at bankene har en velutviklet organisering, bred kompetanse og god forståelse. For at denne styringen skal bli effektiv, må det foreligge en sterk risikokultur innad i virksomheten, samt tilfredsstillende kunnskap om risikoeksponeringen. God internkontroll og valg av risikoprofil er også viktige faktorer. Når det gjelder risikostyringens forming av virksomhetsstyringen gjelder dette i første rekke mer avanserte IT – systemer og prosesser. Dette resulterer videre i økte kostnader og tilhørende tilpasningsutfordringer. Fordelene er en styrket konkurransedyktighet og flere og mer fornøyde kunder. Det er en litt ulik utforming på den helhetlige risikostyringen mellom bankene, hvor Storebrand bruker mye tid på å oppgradere seg til IRB – bank så snart som mulig. Likevel har begge bankene en tilfredsstillende god og integrert styring av risikoene, selv om det venter mange nye utfordringer i forbindelse med den krevende endringen av metode. Begge er positive til Basel II, men stiller litt forskjellige krav til kapitaldekningen. Virksomhetsstyringen og selskapsledelsen er i likhet med den balanserte målstyringen tilnærmet lik, bortsett fra fremgangsmåte og utførelsen av sistnevnte. Operasjonell- og markedsrisiko blir beregnet ut i fra samme metode, mens det benyttes ulike metoder for kreditttrisikoen. Risikoklassifiserings- og kredittvurderingssystemene er ganske like, mens det ved mislighold og nedskrivninger blir

håndtert litt forskjellig. Finanskrisen har påvirket begge bankene, men likviditeten og bankdriften er fortsatt god. Det eksisterer ingen virksomheter hvor det ikke er risiko eller usikkerhet, og en integrert risikostyring i bankene vil derfor være helt nødvendig. Konsekvensene kan variere fra omdømmetap, økonomiske tap, lovbrudd og i verste fall slutt på all drift. Det bør foretas en årlig vurdering av risikostyringen, og lederne må vise et aktiv og løpende engasjement. Basel II har økt kravene til nøyaktighet når det kommer til den informasjonen som rapporteres, og de gamle systemene må derfor oppdateres. Det er i tillegg helt nødvendig at det eksisterer en integrert tilnærming av markeds- og kredittrisikoen, og kontroll over den operasjonelle risikoen.

Referanseliste over brukt litteratur

Bøker

- Norges interne revisorers forening – 2004/2005. Jersey City: Harborside Financial Center. (COSO – rapporten)
- Hoff, Kjell Gunnar, Per Aksel Holving. 2002. Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk. Oslo: Universitetsforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. Forskningsmetode: for økonomisk – administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag
- Aven, Terje, Willy Røed, Hermann S. Wiencke. 2008. Risikoanalyse. Oslo: Universitetsforlaget

Forelesningsnotater fra Økonomistyrings faget høst 08

- 05.09.08 – side 10
- Oppsummering 14.11.08 – side 2

Tidsskrift (m/ tilhørende nett – adresse)

- Internkontroll – forskriften (www.lovdatabank.no/cgi-wtf/ldles?doc=sf/sf/sf-19961206-1127.html)
- Finansieringsvirksomhetsloven § 2.9 (www.lovdatabank.no/all/nl-198806-10-040.html)
- Internal Governance prinsippene (www.fnh.no/opRisk-revisjonskontoret_QXGH2.ppt.file)
- Kredittilsynets modul for operasjonell risiko (www.fnh.no/opRisk-revisjonskontoret_QXGH2.ppt.file)
- Kapitalkravsforskriften/Basel (hugin.info/147/R1207360/248751.pdf)
- Kvartalsrapport for 4 kvartal 2008 SpareBank 1 Nord – Norge (hugin.info/147/R/1290349/290981.pdf)
- Forskrift om kapitalkrav (www.kredittilsynet.no/archive/stab_pdf/01/02/03052047.pdf)
- Storebrands årsrapport (www.aarsrapport.storebrand.no)
- 4 kvartalsrapport 2008 for Storebrand ([www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/get5ad3ebed073e666dfb8f3df094ef26/\\$FILE/2008_SB_Bank_Q4_norsk.pdf](http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/get5ad3ebed073e666dfb8f3df094ef26/$FILE/2008_SB_Bank_Q4_norsk.pdf))

Internettsider

www.snn.no

- www.sparebankforeningen.no
- hugin.info/147/R/1207360/248751.pdf (lastet ned 05.03.09)

*** www2.sparebank1.no**

- www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressesenter?_nfpb=true&_pageLabel=page_omoss_investor_snn&nodeId=1201861393451 (Lastet ned 15.03.09)
- www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressesenter?_nfpb=true&_pageLabel=page_omoss_investor_snn&nodeId=1201861393451 (Lastet ned 15.03.09)

www.storebrand.no

www.norges-bank.no

- www.norgesbank.no/templates/report__73073.aspx (20.01.09)
- www.norges-bank.no/templates/article__73071.aspx (25.01.09)
- www.norges-bank.no/templates/report___45709.aspx (06.02.09)

www.kredittilsynet.no

- www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?ce=21054 (05.02.09)
- www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?d=6152 (15.02.09)

Andre sider

***www.dn.no**

- www.dn.no/forsiden/resultater/article1606071.ece (Lastet ned 18.03.09)

*** www.caplex.no**

- www.caplex.no/Web/ArticleList.aspx?query=bank (27.01.09)

***arkiv.nettavisen.no**

- [arkiv.nettavisen.no\(Nyhett/351118/kan+bli+mer+renteuro.html](http://arkiv.nettavisen.no(Nyhett/351118/kan+bli+mer+renteuro.html) (19.01.09)

***www.digi.no**

- www.digi.no/101074/risikostyring-i-bank-krever-nye-itverktoy (17.02.09)

***www.gjensidige.no**

- www.gjensidige.com/web/Forsiden/Styring/Risiko-+og+kapitalstyring/Internkontroll
(20.01.09)

***www.lovdato.no**

- www.lovdato.no/cgi-wft/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html (02.03.09)

***www.nirf.org**

- www.nirf.org/_upl/hvordan_skape_reell_forbedring_i_styring_og_kontroll_av (27.02.09)

***www.fnh.no**

- www.fnh.no/Runa_S.Risikobasert_tilsyn_-_Solstrand_FSf-R.ppt.file (lastet ned 18.01.09)
- www.fnh.no/Harald.S.kredmodsikrfond092006_uXu45.ppt.file (lastet ned 28.02.09)

***www.nbim.no**

- www.nbim.no/templates/report___45671.aspx (lastet ned 04.03.09)

***www.nrk.no**

- www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.6477264 (Lastet ned 21.03.09)

Personer

- Veileder Frode Kjærland
- Intervju person 1 – SpareBank 1 – Geir Andreassen
- Intervju person 2 – Storebrand – Trond Flatvad

Referanseliste over figurer

Kapittel 3 – Teori

Figur 1 - www.fnh.no/Dag_bj.Sikringsfondet_2006_09_11_XzP84.ppt.file

Figur 2,3 – Laget selv

Figur 4 – Norges interne revisorers forening – 2004/2005. Jersey City: Harborside Financial Center. (COSO – rapporten)

Figur 5 – Forelesningsnotater fra Regnskap og økonomistyring – oppsummering høsten 2008 – 14.11.08

Figur 6 – Laget selv

Figur 7,8,9 – Laget selv

Figur 10 – www.sparebankforeningen.no/index.gan?id=1591&subid=2

Kapittel 4 – SpareBank 1 Nord - Norge

Figur 11 – www.kredittilsynet.no/archive/attachments/01/10/BoBas013.ppt

Figur 12 – www.bankenessikringsfond.no/ON_SMN_15kl2.ppt.file

Figur 16,17,18 – www.snn.no - hugin.info/147/R/1207360/248751.pdf

Figur 19 – www.bankenessikringsfond.no/Kjetil_Kristensen_Intern_revisor_Basel_romet_z

Figur 20 – www.kredittilsynet.no/archive/attachments/01/10BoBas013.ppt

Figur 21,22,23 – www.snn.no - hugin.info/147/R/1207360/248751.pdf

Figur 27 - www.kredittilsynet.no/archive/attachments/01/10BoBas013.ppt

Kapittel 5 – Storebrand Bank

Figur 30 – www.sparebankforeningen.no/asset/155/1/155_1.ppt

Figur 33 – www.bankenessikringsfond.no

Figur 34 – [www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get19d968f61ed54ba436faca3720160fe7/\\$FILE/2008_aarsrapport_Storebrand_ASA_lav.pdf](http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get19d968f61ed54ba436faca3720160fe7/$FILE/2008_aarsrapport_Storebrand_ASA_lav.pdf)

Figur 35,36,37,39 - www.sparebankforeningen.no/asset/155/1/155_1.ppt

Referanseliste over tabeller

Kapittel 4 – SpareBank 1 Nord - Norge

Tabell 13 – www.bankenessikringsfond.no/ON_SMN_15k12.ppt.file

Tabell 14 – Laget selv

Tabell 15 – www.snn.no - hugin.info/147/R/1207360/248751.pdf

Tabell 24 – www.snn.no - hugin.info/147/R/1207360/248751.pdf

Tabell 25 – Kvartalsrapport for 4 kvartal 2008

Tabell 26 – www.snn.no - hugin.info/147/R/1207360/248751.pdf

Kapittel 5 – Storebrand Bank

Tabell 28 – www.aarsrapport.storebrand.no/innhold/arsberetning

Tabell 29 – <http://www.dn.no/forsiden/resultater/article1606071.ece>

Tabell 31 – Tall hentet fra 4 kvartalsrapport 2008

Tabell 32 – www.bankenessikringsfond.no

Tabell 38 – Tall hentet fra 4 kvartalsrapport 2008

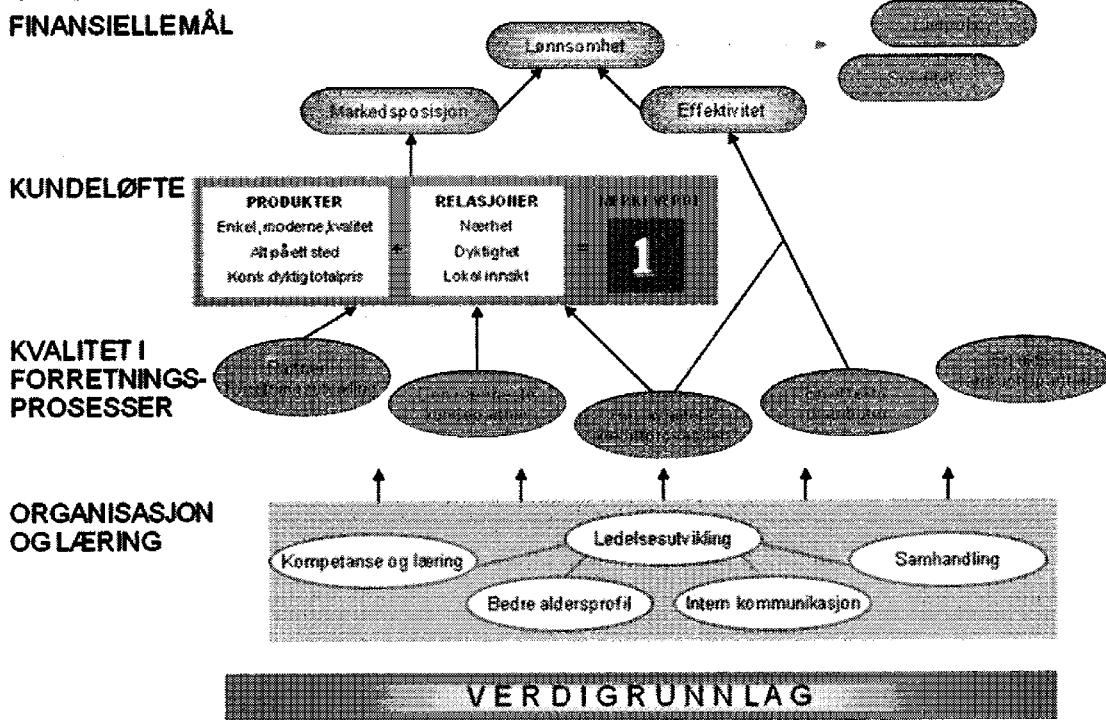
Tabell 40 – [www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/getac48586e31e83fd409779ef85aef378a/\\$FILE/2008_Q4kvartalsrapport_NO.pdf](http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/getac48586e31e83fd409779ef85aef378a/$FILE/2008_Q4kvartalsrapport_NO.pdf)

Appendiks

Nummer 1:

Styringskartet SpareBank 1 Nord – Norge benyttet seg av i 2004:

FINANSIELLEMÅL



Kilde: www.sparebankforeningen.no/asset/175/1/175_1.ppt

Nummer 2:

Balansert Målekort for SpareBank 1 Nord-Norge pr 30.06.2004:

Organisasjon og læring			
Parameternavn	Verdi	Vurdering	Kommentar
Utviklingssamtaler	535	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Kompetansenivå	75	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Læringsrom	4,64	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Sum vektall for Organisasjon og læring 1,33			Vekt

Kunde			
Parameternavn	Verdi	Vurdering	Kommentar
Salgsmaksen	118,65	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Kundemargin	3,004 %	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Kundeinitiativ	33 337	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Aktive nettbankbrukere	55 672	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
SNN Kunder	120,39 %	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Sum vektall for Kunde 1,20			Vekt

Forretningsprosesser			
Parameternavn	Verdi	Vurdering	Kommentar
Mislighold	0,72 %	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Andel høyrisiko næring	21,88 %	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Kredittkvalitet	21,38 %	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Skadeprosent forsikring	72,16	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Sum vektall for Forretningsprosesser 2,00			Vekt

Finansielt			
Parameter navn	Verdi	Vurdering	Kommentar
Driftsresultat etter tap	384 394	● ○ ○ ▲	📄
Kostnadsprosent	34,19	● ○ ○ ▲	📄
Sum vekttall for Finansielt 1,00			Vekt

Kilde: www.sparebankforeningen.no/asset/175/1/175_1.ppt

Nummer 3: Corporate Governance

	Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse inneholder følgende hovedpunkter:	Storebrand tilfredsstiller krav til Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse:
1)	Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse	✓
2)	Virksomhet	✓
3)	Selskapskapital og utbytte	✓
4)	Likbehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående	✓
5)	Fri omsættelighet	✓
6)	Generalforsamling	✓
7)	Valgkomité	✓
8)	Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet	✓
9)	Styrets arbeid	✓
10)	Risikostyring og internkontroll	✓
11)	Godtgjørelse til styret	✓
12)	Godtgjørelse til ledende ansatte	✓
13)	Informasjon og kommunikasjon	✓
14)	Overvåking	✓
15)	Reviser	✓

Kilde:

[http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/get19d968f61ed54ba436faca3720160fe7/\\$FILE/2008_aarsrapport_Storebrand_ASA_lav.pdf](http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/get19d968f61ed54ba436faca3720160fe7/$FILE/2008_aarsrapport_Storebrand_ASA_lav.pdf)

Nummer 4:

Basel-komiteens 13 prinsipper for evaluering av internkontrollen

Nedenfor er en fri fremstilling av de 13 prinsippene for internkontrollen Basel-komiteen stiller opp. I dette ligger at prinsippene fremstilles litt forkortet og ved bruk av strekpunkter, i tillegg til at dette er en fri oversettelse til norsk fra min side. Spesielt interesserte bør holde seg til den engelske originalteksten.

Prinsipp nr 1

Styret bør

- ha ansvaret for godkjenning og periodisk gjennomgang av forretningstrategier og policy;
- forstå de viktigste risiki og definere akseptable nivåer for disse risiki
- påse at ledelsen sørger for å identifisere, måle, overvåke og kontrollere risiki
- godkjenne organisasjonsstruktur
- påse at ledelsen overvåker internkontrollens hensiktsmessighet og effektivitet
- ha ansvaret for at en adekvat internkontroll er på plass og holdes ved like

Prinsipp nr 2

Den øverste ledelse skal

- ha ansvaret for å implementere strategier og policyer godkjent av styret
- utvikle prosesser som identifiserer, måler, overvåker og kontrollerer risiko
- opprettholde en organisasjonsstruktur som har klare ansvars-, myndighets- og rapporteringslinjer
- påse at delegerte ansvarsområder blir ivaretatt
- definere adekvat policy for internkontrollen
- overvåke hensiktsmessigheten og effektiviteten av internkontrollen

Prinsipp nr 3

Styret og den øverste ledelse har ansvaret for å

- bidra til høye standarder for etikk og integritet i organisasjonen
- etablere en kultur som vektlegger viktigheten av internkontrollen på en slik måte at alle forstår sin rolle i internkontrollprosessene

Prinsipp nr 4

En effektiv internkontroll krever at vesentlige risiki blir identifisert og vurdert løpende.

Risikovurderingen bør dekke alle risiki banken står overfor, så som kredittrisiko, land- og overførselsrisiko, markedsrisiko, renterisiko, likviditetsrisiko, operasjonell risiko, juridisk risiko og renommerisiko. Interne kontrolltiltak kan bli endret som følge av behovet for ivareta eventuelt nye risiki eller risiki som fra før ikke er tilfredsstillende kontrollert

Prinsipp nr 5

Kontrollaktiviteter bør være en integrert del av bankens løpende aktiviteter. Et effektivt internkontrollsystem krever at en hensiktsmessig kontrollstruktur er etablert, med definerte kontrollaktiviteter på hvert nivå. Dette bør inkludere overordnet oppfølging, hensiktsmessige kontroller for avdeling og divisjon, fysiske kontrolltiltak, kontroll av etterlevelse i forhold til limits, et system for godkjenning og attestasjon og systemer for verifikasjon og avstemming.

Prinsipp nr 6

Et effektivt internkontrollsystem krever at det er en hensiktsmessig ansvars- og arbeidsdeling. Områder hvor det kan oppstå potensielle interessekonflikter må overvåkes nøye

Prinsipp nr 7

Et effektivt internkontrollsystem krever at det foreligger hensiktsmessig og fullstendig informasjon av finansiell og operasjonell karakter, samt ekstern markedsinformasjon, som er relevant for beslutningstagningen. Informasjonen må være pålitelig, oppdatert, tilgjengelig og konsistent

Prinsipp nr 8

Et effektivt internkontrollsystem krever pålitelige informasjonssystemer som dekker de viktigste aktivitetene i banken. Disse systemene må ha høy grad av sikkerhet, være overvåket på uavhengig basis og være omfattet av beredskapsplaner.

Prinsipp nr 9

Et effektivt internkontrollsystem krever effektive kommunikasjonskanaler slik at alle ansatte kan forstå og forholde seg til instruksjoner og retningslinjer som er relevante. Videre må annen relevant informasjon komme fram til de som skal ha den.

Prinsipp nr 10

Den etablerte internkontroll og gjennomføringen av den bør overvåkes løpende. Overvåking av de viktigste risiki bør være del av den løpende virksomheten, såvel som periodiske evalueringer utført av linjeledelse og internrevisjon.

Prinsipp nr 11

Det bør være en effektiv og fullstendig intern revisjon av internkontrollsystemet utført av et uavhengig og kompetent personell. Internrevisjonsfunksjonen, som er en del av overvåkingen av internkontrollen, bør rapportere til styret eller revisjonskomiteen, og til den øverste ledelse

Prinsipp nr 12

Svakheter i internkontrollen bør uten unødig opphold rapporteres til relevant ledelsesnivå. Svikt i internkontrollen av vesentlig betydning bør rapporteres til øverste ledelse og styret.

Prinsipp nr 13

Tilsynsmyndigheten bør kreve at alle banker, uansett størrelse, har en effektiv intern kontroll som er i overensstemmelse med virksomhetens omfang og risiko. I tilfeller hvor tilsynsmyndigheten ikke finner at internkontrollen er hensiktsmessig eller tilstrekkelig i forhold til risikoprofilen (f.eks ikke dekker alle disse prinsipper), bør det reageres.

Basel-komiteens prinsipper i forhold til internkontrollforskriften

Internkontrollforskriften fokuserer på 5 hovedprinsipper når det gjelder institusjonenes håndtering av den interne kontroll. I det nedenstående redegjøres for disse fem grunnprinsipper og hva som er poenget med dem, uten at selve forskriftsteksten gjengis. Videre kommenteres hvordan kravene i henhold til internkontrollforskriften kan relateres til Basel-komiteens prinsipper for internkontroll.

1. Det slås fast at styret og ledelsen har ansvaret for internkontrollen. Dette er en presisering av det en finner i lovgivningen forøvrig, f.eks aksjeloven. Det legges videre føringer for de forventninger en har til styrets og ledelsens aktivitet hva gjelder ansvaret for etablering og oppfølging av internkontrollen. Kredittilsynet ønsker med dette å demonstrere at ansvaret innebærer en aktivitet og et engasjement som må bety styring og kontroll med virksomheten. Styret pålegges f.eks å utarbeide prinsipper for internkontrollen. På hvilken måte ledelsens aktivitet ellers utøves, sier forskriften ingenting om.
 - Basel-komiteens prinsipper 1 og 2 hva gjelder ansvar er helt sammenfallende, og beskriver utfyllende hva dette innebærer i praksis i form av aktiviteter og arbeidsoppgaver. I denne sammenheng kan det nevnes krav om at styret skal gå gjennom strategier, policy, samt definere risikorammer. En forskjell som i praksis har mindre betydning er at internkontrollforskriften krever at styret skal vedta prinsippene for internkontrollen, mens Basel-komiteen forutsetter at dette gjøres av den øverste ledelse, jf prinsipp nr 2.
2. Internkontrollen skal dokumenteres i form av en systematisk oversikt over kontrolltiltak i forhold til de risiki de er ment å dekke.
 - Et eksplisitt krav om dokumentasjon av internkontrollen følger ikke av BASel-komiteens prinsipper. Relevant i denne sammenheng er det imidlertid at tas det hensyn til de krav som er oppstilt når det gjelder ledelsens overvåking av internkontrollens hensiktsmessighet og effektivitet, er et minimum av dokumentasjon hva gjelder internkontrollens utforming en nødvendighet.
3. Utformingen av internkontrollen må bestemmes av banken selv i forhold til hvilke risiki som gjør seg gjeldende, og hvilket risikonivå styret og toppledelse ønsker å ha. Det stilles krav om at det skal foretas risikovurderinger, men forskriften inneholder ingenting om hvordan innholdet i internkontrollen bør være. For Kredittilsynet er dette et svært viktig prinsipp, idet vi tror at bankens ledelse selv er best istand til å bedømme hvordan organisasjon, systemer og rutiner skal utformes, for å oppnå målsettingene som er definert. Det kan imidlertid ikke legges skjul på at Kredittilsynet i tilsynssammenheng vil kunne ha innvendinger i forhold til de valg som er tatt, og i mange tilfeller vil være av den oppfatning at internkontrollen på visse områder er for svak. Dette vil i såfall bli diskutert med bankens ledelse på lik linje med andre forhold vi tar opp i våre rapporter og inspeksjonsmerknader.
 - Også dette prinsipp faller sammen med Basel-komiteens prinsipper nr 1 og 2, der styret har ansvaret for at en tilfredsstillende internkontroll er på plass, og der øverste ledelse har ansvaret for å overvåke hensiktsmessigheten av internkontrollen. Av dette

følger det at ledelsen må ta stilling til om internkontrollen er tilstrekkelig i forhold til de risiki som institusjonen står overfor, men i tillegg presiseres det ytterligere i Basel-komiteens prinsipp nr 4 krav om systematiske risikovurderinger. Som redegjort for tidligere ser vi her imidlertid en viktig forskjell mellom internkontrollforskriften og Basel-komiteens prinsipper. Dokumentet fra Basel-komiteen definerer hvordan en tilfredsstillende internkontroll kan utformes. Dette inneholder internkontrollforskriften intet om av grunner som nevnt ovenfor. Prinsippene fra Basel-komiteen danner imidlertid en viktig referanseramme for Kredittilsynet i sin vurdering av hvorvidt institusjonens internkontroll er tilstrekkelig.

4. Gjennomføringen av internkontrollen må være gjenstand for systematisk overvåking på alle nivåer med rapportering av status oppover i systemet. I de store bankene innebærer dette at det må utarbeides en rapporteringsstruktur som er fornuftig ut fra hensikten, og tilstrekkelig nok til at styret mottar meningsfylt informasjon om status for gjennomføringen av internkontrollen i banken.
 - Systematisk overvåking og oppfølging følger av Basel-komiteens prinsipp 1, 2 og 10. Dessuten er det et spesifikt krav om rapportering oppover i organisasjonen i forbindelse med identifikasjon av svakheter i internkontrollen.
5. Styret bør ha tilgang til en uavhengig vurdering av internkontrollen, f.eks i form av en vurdering fra internrevisjonen eller andre som er uavhengig av linjeorganisasjonen. Formålet med dette er å få utfyllende kommentarer fra en instans som selv ikke er del av den operative driften, og vil bl.a. fungere som en «korreks» til den rapportering som er mottatt gjennom linjen. For styret vil det viktigste være å få bekreftet om linjerapporteringen gir et riktig bilde av situasjonen.
 - Basel-komiteen stiller opp et eksplisitt krav om ”effektiv og fullstendig” internrevisjon. Internkontrollforskriften inneholder ikke krav til en fullstendig internrevisjon, men en forenklet bekreftelse til styret fra uavhengig instans om forskriftens krav er oppfylt.

Basert på denne fremstillingen kan det konstateres at internkontrollforskriften er i godt samsvar med Basel-komiteens rammeverk for vurderinger av den interne kontroll. Særlig gjelder dette Basel-komiteens prinsipper 1, 2, 4, 10, 11 og 12. De øvrige prinsipper i Basel-komiteens dokument gjelder internkontrollens konkrete utforming.

Kilder: www.nirf.org/_upl/BASEL-%20Artikkel%20i%20Bankrevisoren%20av%20Anne%20M

Vedlegg
Vedlegg nummer 1:

Spørsmål i forbindelse med bachelor – oppgave:

Finanskrisen;

- ✓ Hvordan har uroen i finansmarkedet påvirket deres bankvirksomhet?
- ✓ Hvilke tiltak eller forandringer/tilpasninger har blitt gjort i forbindelse med finanskrisen?
- ✓ Hvordan tror du finanskrisen vil utarte seg i fremtiden?

Helhetlig risikostyring og intern kontroll;

- ✓ Hvordan har dere gått inn for å styre følgende risikotyper; operasjonell risiko, markedsrisiko og kredittrisiko?

Basel II;

- ✓ Hvilke forberedelser gjorde dere i forbindelse med innføringen av de nye kapitaldekningsreglene Basel II?
- ✓ Har innføringen vært vellykket? Hvis ja – på hvilken måte? Hvis nei – hvorfor ikke?
- ✓ Noen synspunkter rundt den nye kapitaldekningsforskriften?

Operasjonell risiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag for kapitalkrav bruker dere, og hvorfor?
- ✓ Hva mener dere er det viktigste tiltaket for å redusere eller stabilisere denne risikoen?

Markedsrisiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag for kapitalkrav bruker dere, og hvorfor?
- ✓ Hva mener dere er det viktigste tiltaket for å redusere eller stabilisere denne risikoen?

Kredittrisiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag for kapitalkrav bruker dere, og hvorfor?
- ✓ Hva mener dere er det viktigste tiltaket for å redusere eller stabilisere denne risikoen?

Balansert målstyring;

- ✓ Prioriteres eller brukes dette rammeverket i noen grad hos dere? Hvis ja er det da flettet sammen med helhetlig risikostyring?

Vedlegg nummer 2: Intervjusvar fra SpareBank 1 Nord – Norge

Finanskrisen;

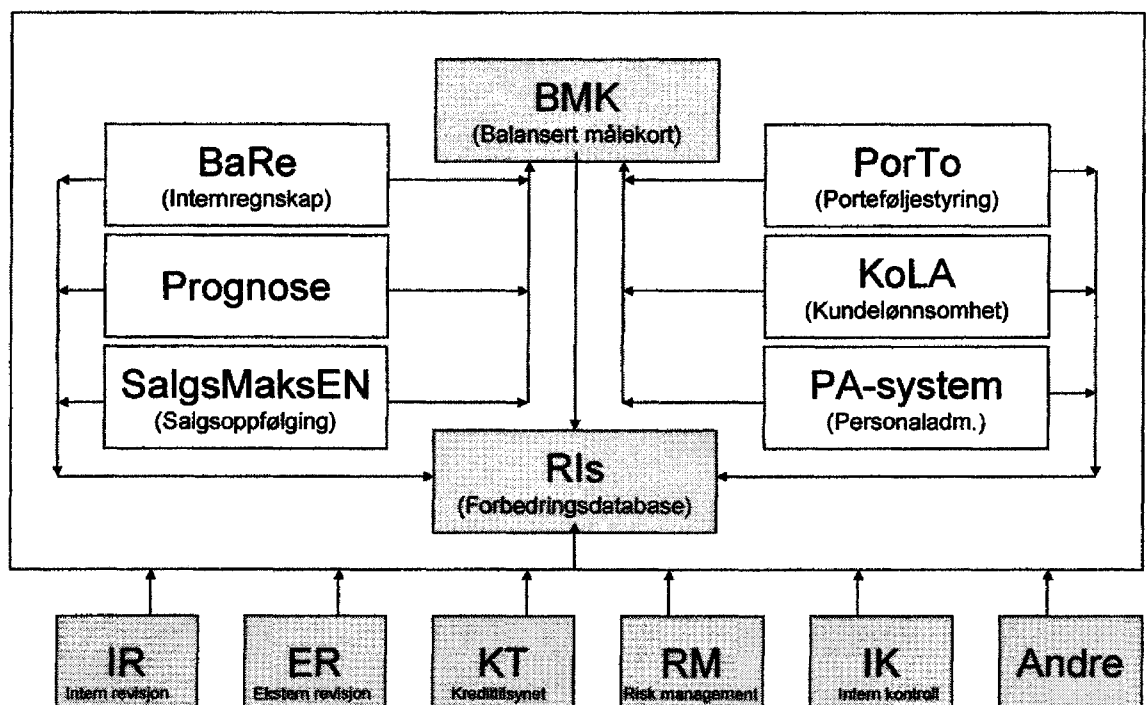
- ✓ Hvordan har uroen i finansmarkedet påvirket deres bankvirksomhet?
Finansuroen har påvirket banken både økonomisk og kapasitetsmessig.
Økonomisk:
 - Banken har en betydelig portefølje av aksjer og obligasjoner som i all hovedsak vurderes til markedsverdi
 - Banken er eksponert for betydelig markedsrisiko gjennom sin eierpost i SpareBank 1 Gruppen (eier både Livselskap, Skadeselskap og Fondsselskap)
 - Banken trenger å låne ca 20 mrd i markedet. Tilgangen til lange innlån har vært vanskelig og prisen på innlån (kredittspreaden) har økt betydelig
 - Markedsuroen har påvirket bankens kunder, og derigjennom kredittrisikoenKapasitet:
 - Bruk mer tid og ressurser på oppfølging og styring av markedsrisiko og likviditetsrisiko, samt at økt kredittrisiko har krev tettere dialog med kundene
 - Økt oppfølging fra myndighetene, spes Kredittilsynet
- ✓ Hvilke tiltak eller forandringer/tilpasninger har blitt gjort i forbindelse med finanskrisen?
 - Mer fokus og tettere rapportering til konsernledelsen og hovedstyret
 - Revisjon av sentrale strategier, styringsdokumenter og rammer
 - Mer fokus på stresstester og prognoser – hva kan skje og hvordan kan det påvirke oss
- ✓ Hvordan tror du finanskrisen vil utarte seg i fremtiden?
 - Fortsatt stor usikkerhet internasjonalt.
 - Iverksatt betydelige tiltak – spes økonomiske redningspakker. Vil ta tid før disse virker og at ting blir mer stabilt
 - Fortsatt stor usikkerhet knyttet til utviklingen i arbeidsledigheten, som har stor betydning for familieøkonomien

- Økt statlig eierskap i banker og finansieringsinstitusjoner kan være utfordrende når marked blir mer normalt, og det skal/kan skje et nedsalg (mulig tilbakeføring av eierskapet til private)
- Usikkerhet gir lavere vekst og lavere forbruk på flere områder
- Økt krav til styring og kontroll, samt økt krav til kapitalbuffere for å kunne motstå en "ny" alvorlig økonomisk nedgangskonjunktur

Helhetlig risikostyring og intern kontroll;

- ✓ Hvordan har dere gått inn for å styre følgende risikotyper; operasjonell risiko, markedsrisiko og kredittrisiko?

- Konsernet har utviklet en helhetlig risikostyringsmodell, og gjennom både nye styringssystemer :



Flere av ledelsesinformasjonssystemene er sentrale i avlesing, analyse, dokumentasjon, rapportering og lagring av informasjon knyttet til både sentrale parametre i konsernets IRB-system, forretningsmessig oppfølging og styring, samt oppfølging av forbedringstiltak. De viktigste systemene i denne sammenheng er:

- Balansert målekort (BMK)
Måler sentrale indikatorer som er tett knyttet til IRB-systemet. Gjelder blant annet risikojustert avkastning, andel høyrisiko, kredittkvalitet og mislighold.
- Porteføljestyringssystemet (PorTo)

Konsernets sentrale system for å avlese og rapportere sentrale risikoparametre:

- Misligholdssannsynlighet (PD)
- Tapssannsynlighet gitt mislighold (LGD)
- Eksponering gitt mislighold (EAD)
- Forventet tap (EL)
- Uventet tap (UL)
- Risikojustert avkastning
- Tapsutsatte engasjementer

Gir også oversikt over faktisk migrasjon og grunnlagsdata for validering og stresstesting.

- Risiko- og informasjonssystemet (RIs) og Taps- og hendelsesdatabase

Forbedringsdatabase for strukturert og dokumentert oppfølging av arbeid med forbedringsområder og tiltak knyttet til ulike hoved- og delprosesser, hendelser eller sentrale fagområder i konsernet. Et sentralt system i forbindelse med overvåking og styring av operasjonell risiko..

Internkontrollrapportering/Lederbekreftelse

Ledende personale, definert som banksjefer, fagsjefer, avdelingsledere og direktører, skal innenfor sine respektive ansvarsområder rapportere oppover i organisasjonen hvordan risikostyringen er gjennomført i forhold til godkjent rammeverk og risikoeksponering. Dette skal gi administrerende direktør og hovedstyret tilstrekkelig materiale for å ta stilling til om risikostyringen er forsvarlig ivaretatt. Slik bekreftelse eller rapportering skal skje minst en gang årlig, eller når vesentlige forhold tilsier det.

Lederbekreftelsen koordineres av avdeling for risikostyring.

Hensikten med den årlige rapporteringen er først og fremst:

- å ivareta ledernes ansvar for forsvarlig og målrettet drift, samt å sikre at dette ansvaret blir ivaretatt på en systematisk og likeartet måte i banken/konsernet.
- å legge grunnlaget for et aktivt engasjement fra bankens styrer, kontrollkomité og daglige ledere
- å medvirke til at bankens organisasjon og dens ledere regelmessig vurderer de forskjellige forretnings- og kontrollmessige risikoer, og valg av kontrolltiltak.

Rapporteringen er viktig i konsernets lederutviklingsprosess for bedre forståelse og betydningen av god risikostyring og kvalitet. Rapporteringen skal være et sentralt virkemiddel i forbindelse med opplæring i banken.

Risikorapport til administrerende direktør og hovedstyret

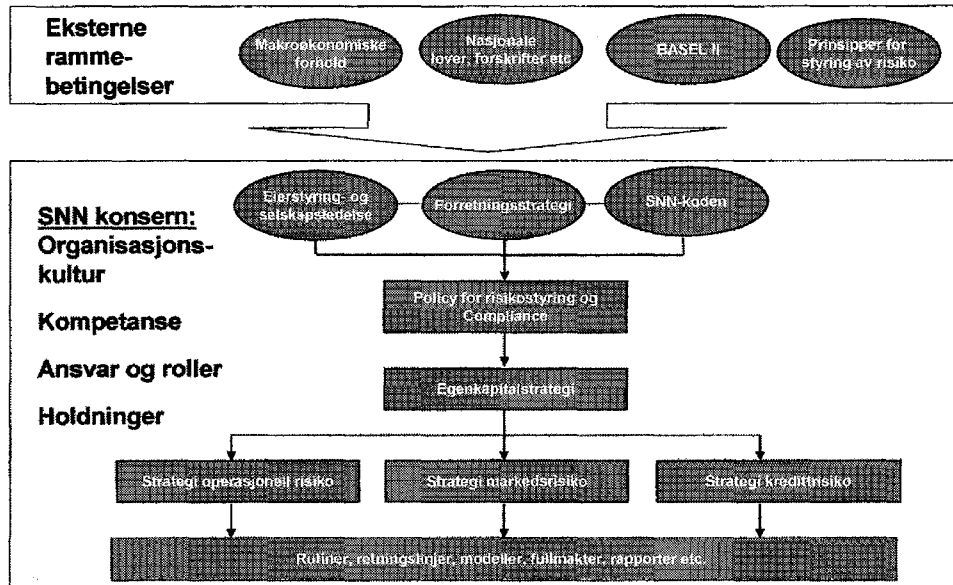
Avdeling for risikostyring og compliance utarbeider hvert tertial en risikorapport som oversendes administrerende direktør og hovedstyret.

Formålet med risikorapporten er å:

- orientere administrerende direktør og hovedstyret i SpareBank 1 Nord-Norge om status og forventet utvikling i risikoprofilen til banken og konsernet
- gi administrerende direktør og hovedstyret et bedre styrings- og beslutningsgrunnlag

- gi administrerende direktør og hovedstyret en bekreftelse på etterlevelsen og oppfyllelsen av de strategiske nøkkeltall og rammer som er nedfelt i bankens strategier
- gi administrerende direktør og hovedstyret mulighet til å ivareta sitt lovmessige kontrollansvar.

og strategiske styringsdokumenter (rammeverk)



Strategier for kredittrisiko, markedsrisiko og operasjonell risiko inneholder både rammer, styringsprinsipper, rapporteringskrav og krav til arbeidsdeling mht god styring og kontroll.

I tillegg har "Policy for risikostyring og compliance" for konsernet lagt føringer på struktur, ansvar og metodikk knyttet til helhetlig risikostyring i SpareBank 1 Nord-Norge.

Basel II:

- ✓ Hvilke forberedelser gjorde dere i forbindelse med innføringen av de nye kapitaldekningsreglene Basel II?
 - Organisatorisk ble det opprettet en egen avdeling for risikostyring og compliance
 - Det ble laget et eget prosjekt som ble ledet av risk manager
 - Det ble opprettet et eget kompetansesenter for kredittmodeller i SpareBank 1 Alliansen (ble lagt til Stavanger)
 - Siden både SpareBank 1 Nord-Norge, SpareBank 1 SMN of SpareBank 1 SR-bank søkte samtidig var det et tett samarbeid mellom bankene (vi har like kredittscoremodeller)

- Det ble bruk mye tid sammen med kredittstøtte på opplæring og kommunikasjon
 - Det var en løpende rapportering til styret, som skulle fatte alle sentrale beslutninger, og sende endelig søknad til Kredittilsynet
 - Vi arbeidet parallellt med å integrere risikostyringen i beslutningsprosesser og rapporteringsprosesser (styringssystemer)
- ✓ Har innføringen vært vellykket? Hvis ja – på hvilken måte? Hvis nei – hvorfor ikke?
- Ja – innføringen har vært vellykket
 - Økt konkurransekraften – priser risikoen på en bedre måte
 - Mye bedre styring av total risiko og enkeltområder
 - Minimum årlig revisjon av alle sentrale styringsdokumenter
 - Bedre styringssystemer både for ledere og rådgivere
 - Økt lederfokus på risikostyring og internkontroll
 - Bedre anvendelse av egenkapitalen – både i forhold til risikoappetitt, risikotoleranse og krav til risikojustert avkastning
 - Risikostyring er blitt en sentral del av alle beslutningsprosesser og forretningsprosesser
 - God virksomhetsstyring i SpareBank 1 Nord-Norge er et strategisk virkemiddel for å øke verdiskapningen i konsernet.
- ✓ Noen synspunkter rundt den nye kapitaldekningsforskriften?
- For mye fokus på kvantitative modeller vs kvalitative vurderinger
 - For mange banker har sannsynligvis benyttet nye regler til å trimme egenkapitalen. Har tenkt mer på avkastning enn på risikotoleranse. Finanskrisen bærer bl.a. preg av dette
 - Formålet er å styrke stabiliteten i det finansielle systemet gjennom:
 - Mer risikosensitivt kapitalkrav
 - Bedre risikostyring og kontroll
 - Tettere tilsyn
 - Mer informasjon til markedet
 - Regelverket medfører at det blir et større samsvar mellom hvordan myndighetene setter krav til kapitaldekning i finansinstitusjonene og den

metodikken finansinstitusjonene selv benytter når de beregner sitt kapitalbehov.

Operasjonell risiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag bruker dere, og hvorfor?
 - Basismetoden benyttes for operasjonell risiko, og banken har i løpet av 2008 arbeidet med å kvalifisere seg for bruk av Sjablongmetoden. Denne metoden vil bli tatt i bruk i løpet av 2009.
 - Vi har ikke stesstet en overgang til Sjablongmetoden, da denne gir liten effekt på kapitalkravet, men har benyttet tiden til å bygge opp økt forståelse og eierskap til risikostyring og god intern kontroll i hele organisasjonen.
 - SpareBank 1 Nord-Norge er deltaker i et FoU- prosjekt innenfor operasjonell risiko i samarbeid med SpareBank 1 alliansen, DnB NOR og Universitetet i Stavanger. Formålet med prosjektet er å etablere Norge som et faglig tyngdepunkt i Europa innenfor styring og måling av operasjonell risiko i bank/finans. Prosjektet utvikler verktøy for styring av operasjonell risiko som kvalifiserer til bruk av avansert metode for beregning av det lovbestemte minimumskrav til dekning av operasjonell risiko.

Markedsrisiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag bruker dere, og hvorfor?
 - Pr i dag benytter vi standardmetoden sammen med stresstester. For måling av kredittrisiko i obligasjonsporteføljen benyttet VaR-modell basert på rating.
 - Ambisjonen er å ta i bruk VaR-metoder der dette er formålstjenlig og kostnadmessig kan forsvares. Vi har en relativt liten portefølje av verdipapirer anskaffet for investeringsformål, og har pr i dag derfor vurdert et ikke vil gi tilstrekkelig merverdi å investere i kostbare systemer for VaR-beregninger. Finanskrisen har også lært oss at slike modeller har store svakheter.

Kredittrisiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag bruker dere, og hvorfor?

Figuren nedenfor viser de metodene som SpareBank 1 Nord-Norge bruker ved beregning av kapitalkravene for henholdsvis kreditt, markeds- og operasjonell risiko.

Kredittrisiko	Valgt metode
Stater	Standard ⁽¹⁾
Institusjoner	Standard ⁽¹⁾
Foretak	IRB Grunnleggende ⁽¹⁾
Massemarked	IRB ⁽³⁾
✓ Egenkapitalposisjoner	IRB (Forenklet risikovekt metode)
Markedsrisiko	Standardmetoden
Operasjonell risiko	Basismetoden

(1) SpareBank 1 Nord-Norge har fått godkjenning til permanent unntak fra IRB-metoden. I 2007 ble overgangsordningen benyttet slik at porteføljene ble rapportert etter tidligere kapitaldekningsregelverk (Basel 1)

(2) Enkelte mindre porteføljer rapporteres etter standardmetoden (borettslag, lag og foreninger, leasing og factoring)

(3) For massemarked er det kun en IRB-metode tilsvarende Avansert IRB-metode. Enkelte porteføljer rapporteres etter standardmetoden (bilpantelån)

- Ambisjonen er å kvalifisere seg for avansert metode for Foretak i løpet av 3-4 år. Krever en del historiske data og validering av disse før godkjenning kan gis.

Balansert målstyring;

- ✓ Prioriteres eller brukes dette rammeverket i noen grad hos dere? Hvis ja er det da flettet sammen med helhetlig risikostyring?
 - Vi har benyttet balansert målstyring i full skala siden 2002, men startet allerede prosessen i 1992/1993 knyttet til innføring av nytt ledelsesinformasjonssystem.
 - Balansert målstyring er flettet sammen med helhetlig risikostyring, gjennom at mange sentrale risikoparametre er tatt inn i målekortet.

Vedlegg nummer 3: Intervjusvar fra Storebrand Bank

Finanskrisen;

- ✓ Hvordan har uroen i finansmarkedet påvirket deres bankvirksomhet?
 - Økte fundingkostnader
 - Økte utlånstap
 - Økt fokus og oppfølging fra rating- og Kredittilsynet
- ✓ Hvilke tiltak eller forandringer/tilpasninger har blitt gjort i forbindelse med finanskrisen?
 - Mindre justeringer utlånspraksis
 - Økt fokus på innskudd fremfor utlån i prioriteringene
- ✓ Hvordan tror du finanskrisen vil utarte seg i fremtiden?
 - Økt arbeidsløshet vil gi økte utlånstap generelt
 - Internasjonale konjunkturer sterkt presset og vil sannsynligvis være dårlig lenge fremover
 - Tar flere år før finansmarkedene har normalisert seg.

Helhetlig risikostyring og intern kontroll;

- ✓ Hvordan har dere gått inn for å styre følgende risikotyper; operasjonell risiko, markedsrisiko og kredittrisiko?
 - Har minimal markedsrisiko og har ikke noen spesielle tiltak der utover at rammene blir overholdt
 - Jobber med å utarbeide kredittrisikomodeller både på Næring og privat
 - Operasjonell risiko følges opp via internkontrollsystemet (i henhold til internkontrollforskriften)

Basel II;

- ✓ Hvilke forberedelser gjorde dere i forbindelse med innføringen av de nye kapitaldekningsreglene Basel II?
 - Har ambisjon om å bli IRB-bank men følger foreløpig standardmetoden
 - Jobber med å utvikle nødvendige metoder og verktøy
- ✓ Har innføringen vært vellykket? Hvis ja – på hvilken måte? Hvis nei – hvorfor ikke?
 - Krevende prosjekt med for mye fokus på IT og for lite på organisasjon. Har gjort at bruken ikke har blitt god nok
- ✓ Noen synspunkter rundt den nye kapitaldekningsforskriften?
 - Nei.

- Antar at den blir oppdatert fremover med økte minimumskrav til kapital

Operasjonell risiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag bruker dere, og hvorfor?
 - Standard – kun de aller største bankene kan ha håp om avanserte operasjonelle risikomålinger

Markedsrisiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag bruker dere, og hvorfor?
 - Standard. Veldig små risikorammer

Kreditrisiko;

- ✓ Hvilken metode for beregningsgrunnlag bruker dere, og hvorfor?
 - Standard. Jobber med å utvikle IRB-A

Balansert målstyring;

- ✓ Prioriteres eller brukes dette rammeverket i noen grad hos dere? Hvis ja er det da flettet sammen med helhetlig risikostyring?
 - Ja
 - Delvis knyttet sammen med risikostyringen