

NYA REGLER OM HANTERING AV OPERATIV RISK

UTMANINGAR OCH PRAKTISKA KONSEKVENSER FÖR FÖRETAGEN

FCG - THE FINANCIAL COMPLIANCE GROUP

Historia

- FCG grundades 2008 och har genom fokus på att växa med senior och kunnig personal blivit en av Nordens ledande konsultbyråer för rådgivning till finansiella företag

Organisation

- Bemannar ca. 35 konsulter
- Relevant utbildning inom främst finansiell ekonomi, matematik, juridik och redovisning
- Samarbetsavtal med stora marknadsaktörer

Kunder

- Har idag runt 65 aktiva kunder, bl.a. VP-bolag, fondbolag, stora och avancerade bank- och försäkringskoncerner, tradingavdelningar, kreditmarknadsbolag m.m.

Kompetens och erfarenhet

- **Specialister med fokus**
 - › Risk (Riskhantering och riskberäkning)
 - › Regelefterlevnad (Compliance)
 - › Intern styrning och kontroll (Verksamhetsstyrning)
 - › Outsourcing (Outsourcing av risk- och compliancefunktioner)
- **Kompetens**
 - › Kombination av risk-, kapital- och regelefterlevnad
 - › Treasury och trading
- **Erfarenhet**
 - › Stor erfarenhet av tillsyn och regelverksgivning från Finansinspektionen
 - › Ledande befattningar inom risk- och regelefterlevnad
 - › Ledande befattningar inom treasury- och tradingverksamhet

FI:s nya föreskrifter om hantering av operativ risk utgår ifrån etablerad och god branschpraxis (best practice)

För många företag innebär dessa regler därmed ingen stor omställning även om de flesta sannolikt behöver ytterligare formalisera processer och rutiner

Det finns dock enligt FCGs erfarenhet en del områden som företagen tycker är mer utmanande än andra. Följande är en del exempel:

- Hur definiera risktolerans för operativ risk?
- Hur arbeta proaktivt med hantering av operativ risk?
- Hur arbeta med riskindikatorer?
- Hur mäta kapitalbehov för operativ risk?
- Hur säkerställa en bra riskkultur och fokus på hantering av operativ risk?

OPERATIV RISK SKILJER SIG FRÅN “FINANSIELLA” RISKER

- Önskad risk som är svår att limitera

	Kredit- och marknadsrisk	Operativ risk
Är risken eftersträvad/önskad?	Ja	Nej
Är risken enbart transaktionsbaserad?	Ja	Nej
Kan risken handlas?	Ja	Nej
Kan den finansiella påverkan limiteras?	Ja	Nja
Är samtliga i företaget ansvariga för risken?	Nej	Ja
Uppstår risken i alla företagets aktiviteter?	Nej	Ja

Företaget ska ha en risktolerans för operativ risk anpassad till dess specifika verksamhet och strategiska inriktning

- Skapa en tydlig riskkultur i företaget
- Ett viktigt verktyg för att styra och begränsa risktagandet
- Fastställs av styrelsen för att tydligt signalera att det är alla anställdas ansvar att säkerställa efterlevnad av risktoleransen för operativ risk

Många företag tycker att det är svårare att definiera risktolerans för operativ risk jämfört med t.ex. kredit-, marknads- eller likviditetsrisk

- Oönskad risk: Operativ risk ses av de flesta företag som en oönskad risk
- Oundviklig risk: Även om styrelsen fastställer en limit är risken stor att denna kommer överträdas trots kontrollåtgärder och riskreducerande åtgärder

Enligt FCG är måltal och ”mjuka” limiter, kombinerat med effektiv riskrapportering och tydliga eskaleringsrutiner, ofta mer lämpligt än hårda limiter när det gäller operativ risk

RISKTOLERANS, FORTS

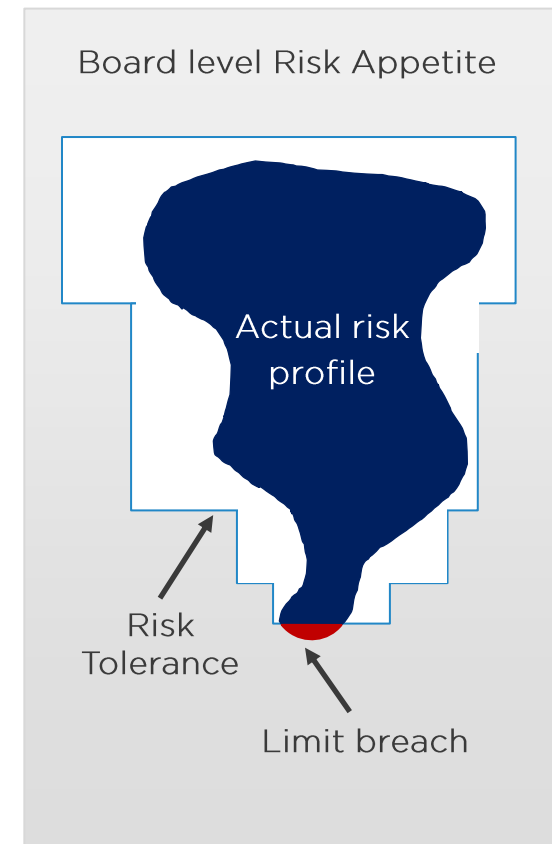
- Hur definiera risktolerans för operativ risk?

Det väsentliga med ett risktoleransramverk är att:

- Vägleda verksamheten genom tydliga uttalande om önskad risknivå
- Genom eskalering till ledning och styrelse ge förutsättning för snabbare beslutsprocess, bättre beslutsunderlag och en mer framåtblickande hantering av operativa risker

Exempel på risktolerans för operativ risk

- Banken har ingen tolerans för individuella operationella förluster över x mkr eller kumulativa förluster över y mkr över en ettårshorisont
- Alla operativa förluster över z mkr rapporteras till styrelsen
- Toleransnivåer kopplat till de riskindikatorer som används inom företaget
- Företaget har ingen riskaptit avseende regelefterlevnadsrisk och legal risk



RISKTOLERANS, FORTS

- Hur definiera risktolerans för operativ risk?



Risiktoleranser för operativ risk bör ej hållas konstanta utan påverkas av t.ex.

- Fusioner eller förvärv av ny verksamhet så de operativa riskerna kan förväntas öka under en tid
- Byte av väsentliga IT-system som ofta leder till en temporärt förhöjd risk
- Uppstart av ett nytt verksamhetsområde, nytt produktområde eller dyl.

RISKTOLERANS, FORTS

- Myndigheternas syn på tolerans för Operativ risk?



“Operational risk differs from other banking risks in that it is typically not directly taken in return for an expected reward, but exists in the natural course of corporate activity.”

- Baselkommittén

“Appetite, in the true sense, may not be appropriate. But a residual level of operational risk (events) may be tolerable, for example where the cost of mitigating the risk outweighs its impact, or where the cost can be mitigated by income.”

- UK FSA

PROAKTIV RISKHANTERING

- Hur hantera operativ risk proaktivt?



Självutvärdering

- Använd en självutvärderingsmetod för att identifiera högriskområden
- Lägg ansvaret för självutvärdering på första linjen men ta gärna stöd ifrån företagets experter på operativ risk
- Koppla alltid en åtgärdsplan till identifierade riskexponeringar

Incidentrapportering

- Stanna inte vid att rapportera incidenterna utan lägg ner väsentligt med tid på analys och uppföljning
- Säkerställ att även "near misses" rapporteras och analyseras
- Styrelserapportering ska fokusera på väsentliga incidenter
- Följ upp incidenterna på aggregerad nivå över längre tidsperioder för att identifiera korrupta processer och återkommande felkällor

Riskindikatorer

- Sätt gränsvärden för riskindikatorer och koppla till eskaleringsrutin
- Analysera informationen för att fånga upp eventuella förändringar i riskprofil

Processen för godkännande av nya produkter och tjänster (NPAP) är ett viktigt verktyg för att proaktivt hantera operativa risker

- Företagets experter på operativ risk bör vara djupt involverade i NPAP
- Överväg att integrera resultatet av självutvärderingar och analys av riskindikatorer med NPA-processen
- Säkerställ en effektiv NPA-process så att denna inte upplevs som ett alltför stort farthinder utan ses som ett stöd för bra beslutsfattande

Beredskapsplanering

- Företagets beredskapsplaner ska utvärderas med operativa risker i åtanke
- Resultatet av självutvärderingar, rapporterade incidenter och analys av riskindikatorer bör beaktas vid översyn av beredskapsplaner

RISKINDIKATORER, KRI:S

- Hur arbeta med riskindikatorer?



Riskindikatorer syftar till att skapa förutsättningar för en mer proaktiv riskhantering och en bättre inblick i företagets riskprofil

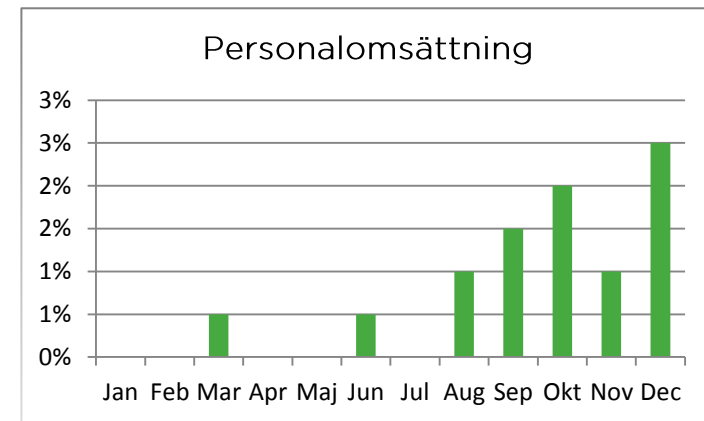
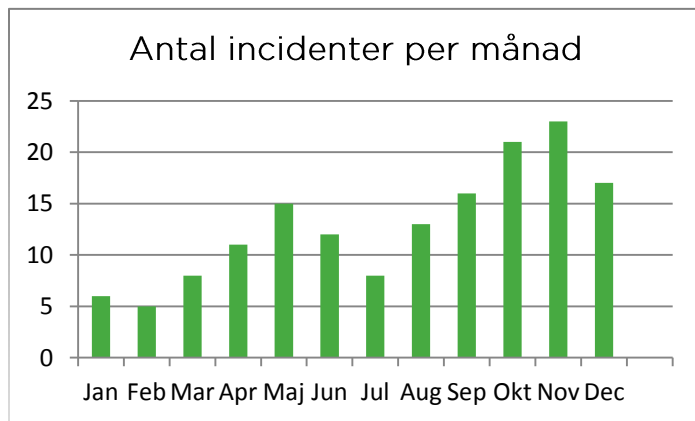
- De ska väljas med målet att skapa en bättre förståelse för företagets riskprofil och ge en förvarning om när riskerna i verksamheten ökar
- De måste vara mätbara och vara intuitiva
- Uppsättningen av riskindikatorer ska ses över regelbundet
 - Verksamheten förändras över tid
 - Möjligheten att fånga riskinformation ändras med tiden

Exempel på riskindikatorer:

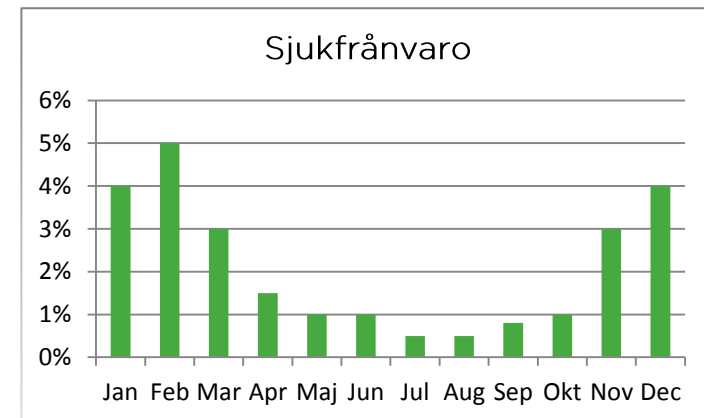
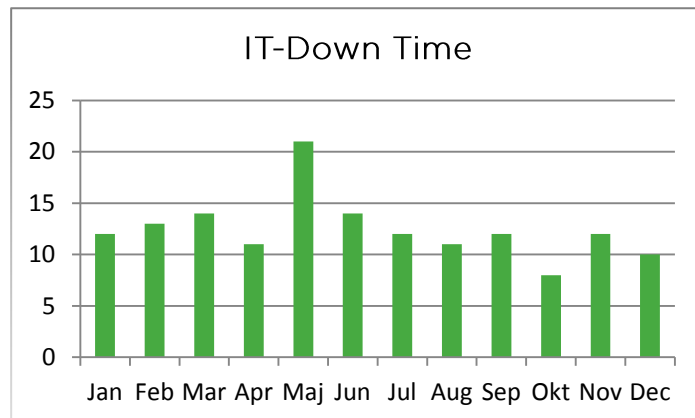
- Organisationsrelaterade: Större omorganisation eller verksamhetsförändring
- Personalrelaterade: Personalomsättning, sjukfrånvaro, tid som anställd, övertid.
- IT-relaterade: Byte av större IT-system, tid som kritiskt IT-system ligger nere.
- Antal kundklagomål
- Incidenter; Antal incidenter, antal incidenter med P/L effekt, värde av incidenter med P/L påverkan.
- Anmärkningar från internrevision, extern revisor eller FI

RISKINDIKATORER

- Analysera samband mellan olika KRI:s



Välj indikatorer anpassade till företagets specifika verksamhet och begränsa er inte till de som omnämns i FI:s föreskrifter eller används av andra konkurrenter



Företag kan enligt regelverket välja att mäta kapitalbehovet i pelare 1 enligt någon av följande metoder: Bas-, schablon- eller AMA-metoden

AMA-metoden lär inom överskådlig tid dock vara förbehållet större banker

- SEB är fortfarande den enda banken i Norden som har fått AMA-tillstånd och det är få banker överlag som fått ett AMA-tillstånd även på Europeisk nivå
- Det är väldigt komplicerat och kostsamt att bygga en AMA-modell och eventuella positiva effekter på kapitalkravet är högst osäkra

Många mindre företag bör dock inom ramen för pelare 2 överväga att komplettera beräkningen enligt bas eller standardmetoden med intern analys och alternativa beräkningar

- Mer finfördelad indelning av verksamheten i fler/andra "business lines"?
- Egna estimat på betavikter för "business lines"
- Egenutvecklade stresstester
- Intern användning av AMA liknande metod baserad på kombination av intern och extern information om incidenter och förlustnivåer

RISKKULTUR

- Hur skapas en god riskkultur?

Etablera ett tydligt risktoleransramverk där styrelsen signalerar att det är alla anställdas ansvar att hantera och begränsa de operativa riskerna samt skapa tydliga incitament att hantera risk.

Tydliggör första linjens ansvar för proaktiv hantering av risk och att en ”fort men fel” kultur inte accepteras. Att göra rätt från början är kostandsbesparande och rätt kontrollmiljö reducerar kraftigt risken för förluster.

Säkerställa att ledning, verksamhetschefer och anställda förstår att en effektiv hantering av operativa risker är ett viktigt verktyg för att arbeta med kostnader och därmed ytterst viktigt i målet att skapa avkastning.





FCCG

Financial Compliance Group