



Handelshøyskolen BI

MAN 50151 Governance; risikostyring, compliance og internrevisjon

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10024 IN17 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Anne Gullhagen Larsen, Peter Grutle

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Operasjonell risikostyring i Norges Bank		
Navn på veileder *:	Flemming Ruud		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	17
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Operasjonell risikostyring i Norges Bank sett opp mot COSO ERM og sammenlignbare virksomheter

Eksamenskode og navn:

**MAN 50151 – Governance; risikostyring, compliance og
internrevisjon**

Utleveringsdato:

06.09.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 VALG AV STANDARD/RAMMEVERK	2
1.3 VALG AV SAMMENLIGNBARE VIRKSOMHETER.....	3
1.4 PROBLEMSTILLING OG YTTERLIGERE AVGRENSNING	3
2. TEORI.....	4
2.1 COSO ERM AV 2017	4
2.2 COSO ERMS KOMPONENTER OG PRINSIPPER.....	5
2.3 NÆRMERE OM DEFINISJONEN AV RISIKO OG OPERASJONELL RISIKO	7
3. METODE	9
3.1 UNDERSØKELSE AV NORGES BANK.....	9
3.2 UNDERSØKELSE AV SAMMENLIGNBARE VIRKSOMHETER.....	10
3.3 KVALITETEN PÅ DATAGRUNNLAGET	10
4. DATAINNSAMLING	11
4.1 NORGES BANKS OPERASJONELLE RISIKOSTYRING SETT OPP MOT COSO ERM	11
4.1.1 Virksomhetsstyring og kultur	12
4.1.2 Fastsettelse av strategi og mål.....	18
4.1.3 Gjennomføring	21
4.1.4 Gjennomgang og revurdering.....	23
4.1.5 Informasjon, kommunikasjon og rapportering.....	24
4.2 OPERASJONELL RISIKOSTYRING I SAMMENLIGNBARE VIRKSOMHETER	26
4.2.1 Finlands Bank	26
4.2.2 Schweizerische Nationalbank.....	27
4.2.3 Sveriges Riksbank	28
4.2.4 Folketrygdfondet	30
4.2.5 KLP	31
4.2.6 Storebrand.....	33
5. HOVEDFUNN OG DRØFTING.....	34
5.1.1 Regulering innenfor risikostyring	34
5.1.2 Graden av styrets uavhengighet.....	35
5.1.3 Kultur	36
5.1.4 Definisjon av operasjonell risiko og generelt om begrepsbruk.....	37
5.1.5 Andre observasjoner sett opp mot sammenlignbare virksomheter.....	39

6. KONKLUSJON	40
LITTERATURLISTE	41

Sammendrag

I denne prosjektoppgaven har vi undersøkt i hvilken grad den operasjonelle risikostyringen i Norges Bank er i tråd med komponentene og prinsippene i rammeverket *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – Enterprise Risk Management (ERM) – Integrating with Strategy and Performance 2017*. Vi har også sett på den operasjonelle risikostyringen i sammenlignbare virksomheter: sentralbankene i Finland, Sveits og Sverige, samt Folketrygdfondet, KLP og Storebrand. Vi har også kartlagt hva Norges Bank og de sammenlignbare virksomhetene legger i begrepet operasjonell risiko.

I undersøkelsen av Norges Bank sett opp mot COSO ERM, har vi primært basert oss på dokumentanalyse som forskningsdesign. Hovedkildene har i hovedsak vært eksterne reguleringer (lover, instruksjer etc.) og Norges Banks styringsdokumenter som er offentlig tilgjengelige. Vi har også hatt møter med Norges Bank, både sentralbankvirksomheten og Norges Bank Investment Management (NBIM). For de sammenlignbare virksomhetene har vi benyttet samme tilnærming som for Norges Bank.

Vårt hovedfunn er at den operasjonelle risikostyringen i Norges Bank i stor grad er i tråd med COSO ERM av 2017. Vi har imidlertid noen temaer/observasjoner for diskusjon, i hovedsak knyttet til COSO ERMs første komponent om *virksomhetsstyring og kultur*. Her har vi også trukket på funnene fra sammenlignbare virksomheter. Temaene/observasjonene er knyttet til: i) ekstern regulering innenfor området risikostyring ii) hovedstyrets uavhengighet iii) ulike kulturer i sentralbankvirksomheten og NBIM iv) definisjonen av operasjonell risiko og betydningen av felles begrepsforståelse på generelt grunnlag, samt v) andre observasjoner sett opp mot sammenlignbare virksomheter.

Vår erfaring er at detaljert og sammenstilt informasjon om risikostyring i virksomheter på generelt grunnlag ikke har vært lett tilgjengelig. Forhåpentligvis vil denne prosjektoppgaven være et bidrag til større åpenhet og innsikt på området.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I denne prosjektoppgaven har vi ønsket å sette søkelyset på risikostyringen i Norges Bank. Alle virksomheter må påta seg og håndtere ulike former for risiko for å kunne nå sine mål. Risikostyring handler om hvordan virksomheten posisjonerer seg og håndterer usikkerhet knyttet til fremtiden (IIA Norge, u.å.).

I kjølvannet av finanskrisen i 2008-2009, har det kommet strengere regulering innenfor risikostyring over hele verden, særlig for banker og andre finansforetak (se bl.a. Anderson et al., 2022, s. 4-2). Finansdepartementet rettet også særlig oppmerksomhet mot risikostyringen i Norges Bank i årene etter finanskrisen. Det ble bl.a. i 2010 fastsatt ny forskrift (nå instruks) om risikostyring og internkontroll i Norges Bank som tok utgangspunkt i Kredittilsynets (nå Finanstilsynet) forskrift om risikostyring og internkontroll (Meld. St. 10 (2009-2010), s. 60 og St.meld. nr. 20 (2008-2009), s. 174). Norges Banks daværende eksterne revisor gjennomførte også et attestasjonsoppdrag i 2009/2010 på oppdrag fra Norges Banks representantskap etter forslag fra Finansdepartementet. Oppdraget gikk bl.a. ut på å undersøke hvorvidt Norges Bank Investment Management (NBIM) hadde utformet og implementert en organisasjonsstruktur og et rammeverk for operasjonell risikostyring i samsvar med COSO ERM av 2004 (Meld. St. 10 (2009-2010), s. 12 og 61-62).

Risiko er et bredt begrep og kan klassifiseres og inndeles på ulike måter. Vi har valgt å konsentrere oss om operasjonell risiko. Blant sentralbanker har styringen av ikke-finansiell risiko, som inkluderer operasjonell risiko, historisk vært mindre utviklet enn styringen av finansiell risiko, jf. Bank for International Settlements (2009, s. 151) og Kahn (2016, s. 14). Innenfor problemstillinger knyttet til virksomhetsstyring i sentralbanker, synes ikke-finansiell risiko å være relativt sett mindre forsket på (Kahn, 2016, s. 3). Basert på våre søk på forskningsartikler m.m., er det lite som tyder på at operasjonell risikostyring i sentralbanker har fått vesentlig større oppmerksomhet i nyere tid.

Med dette som bakgrunn har vi ønsket å undersøke i hvilken grad den operasjonelle risikostyringen i Norges Bank (både sentralbankvirksomheten og

NBIM) følger oppdatert standard/rammeverk, samt å vurdere den i forhold til sammenlignbare virksomheter. Undersøkelsen vil forhåpentligvis også være et bidrag til større åpenhet og innsikt på området.

1.2 Valg av standard/rammeverk

De fleste som arbeider med risikostyring i dag, benytter en standard/et rammeverk som innebærer innføring av *helhetlig* risikostyring, også kjent som *Enterprise Risk Management*, forkortet ERM (Nordal, 2019, s. 10). Dette er i tråd med IIAs veileder for risikostyringsfunksjon som skisserer «beste praksis» uavhengig av bransje, regelverk etc., hvor det nettopp er helhetlig risikostyring som beskrives (IIA Norge, 2018, s. 5).

Det er to standarder/rammeverk som har fått internasjonal aksept innenfor helhetlig risikostyring:

- *International Organization for Standardization (ISO) 31000:2018 – Risk Management – Guidelines*
- *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – Enterprise Risk Management (ERM) – Integrating with Strategy and Performance 2017*

(IIA Norge, 2018, s. 19)

Disse to synes også å ha fått aksept blant et utvalg av sentralbanker. Ifølge en undersøkelse av Central Banking (2023), tar majoriteten av respondentene utgangspunkt i flere rammeverk/tilnærminger i risikostyringen, men det er ISO 31000 og COSO ERM som leder an (i artikkelen presiseres ikke hvilken *versjon* av rammeverket det er snakk om). COSO ERM ser også ut til å ha vært benyttet over lengre tid. Ifølge Bank for International Settlements (2009, s. 156) anvender et betydelig antall sentralbanker Basel II-rammeverket for operasjonell risiko eller COSO ERM når det gjelder styringen av ikke-finansiell risiko.

COSO ERM synes også å ha stått sterkt på tvers av bransjer i Norge over tid, noe som bl.a. gjenspeiles i metodedokumentet om risikostyring i staten fra 2005, som har tatt utgangspunkt i COSO ERM av 2004 (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2005, s. 6) og veiledning til forskrift om risikostyring og

internkontroll fra 2009, som viser til og gjengir komponenter fra COSO ERM av 2004 (Finanstilsynet, 2009).

Med dette som bakgrunn har vi valgt å undersøke Norges Banks operasjonelle risikostyring sett opp mot COSO ERM fra 2017. Ifølge COSO kan «[o]verholdelse av prinsippene [i rammeverket] [...] gi ledelsen og styret rimelig grunn til å forvente at organisasjonen forstår risikoer knyttet til strategien og virksomhetens mål, og søker å styre disse» (2017b, s. 7).

1.3 Valg av sammenlignbare virksomheter

Et særtrekk ved Norges Bank er at den forvalter Statens pensjonsfond utland (SPU), som over tid har vokst til å bli et av verdens største sparefond. Det er Norges Bank Investment Management (NBIM) som har ansvar for å forvalte SPU (Norges Bank, 2023d, s. 10). I valg av sammenlignbare virksomheter har vi derfor sett på både sentralbanker og virksomheter innenfor finans/kapitalforvaltning.

Når det gjelder sentralbanker, har vi sett på bankene i Finland og Sverige, fordi landene har likhetstrekk i økonomi, arbeidslivsorganisering og politisk system, jf. det som ofte omtales som den nordiske modellen. Disse sentralbankene har etter vår vurdering også enkelte likhetstrekk bl.a. når det gjelder styrende organer og størrelse. Vi har også tatt med sentralbanken i Sveits, som har *andre* likhetstrekk bl.a. ved at landet ikke er EU-medlem. Dessuten har den sveitsiske sentralbanken en relativt stor valutareserve og en egen seksjon for kapitalforvaltning, noe som har en viss relevans med hensyn til NBIM.

Når det gjelder virksomheter innenfor finans/kapitalforvaltning, har vi sett på Folketrygdfondet, KLP og Storebrand.

1.4 Problemstilling og ytterligere avgrensning

Hovedspørsmål vi ønsker å få svar på, er:

I hvilken grad er den operasjonelle risikostyringen i Norges Bank i tråd med COSO ERM fra 2017? Er det rimelig grunn til å forvente at Norges Bank forstår

*risikoer knyttet til strategien og virksomhetens mål, og søker å styre disse?
Hvordan er den operasjonelle risikostyringen i Norges Bank i forhold til
sammenlignbare virksomheter?*

I COSO ERM heter det at:

*[...] Leserne kan også ha nytte av å sette seg inn i en annen publikasjon,
COSO's Intern Kontroll – Et integrert rammeverk. Selv om de to
rammeverkene har fellestrekk er det viktig å være oppmerksom på at dette
er to publikasjoner med hvert sitt fokus; den ene erstatter ikke den andre.
De henger imidlertid sammen. [...]*
(COSO, 2017b, s. iii)

Selv om det også kunne vært nyttig å vurdere Norges Banks risikostyring opp mot COSO's rammeverk for internkontroll, har vi valgt å avgrense undersøkelsen til COSO ERM.

I undersøkelsen av sammenlignbare virksomheter er store internasjonale kapitalforvaltningsmiljøer også relevante for NBIM. Vi har imidlertid avgrenset undersøkelsen til norske virksomheter. Videre har vi for de sammenlignbare virksomhetene konsentrert oss om enkelte temaer innenfor den operasjonelle risikostyringen. De valgte temaene er beskrevet i kapittel 4.2.

2. Teori

2.1 COSO ERM av 2017

COSO ERM av 2017 består av tre deler: Selve rammeverket, sammendrag og vedlegg. Rammeverket og vedlegget finnes kun i papirversjon, mens sammendraget er åpent tilgjengelig på IIAs nettsider, og finnes også på norsk.

Rammeverket er todelt: Den første delen gir overblikk over risikostyringskonsepter og konsepter under utvikling, samt bruken av helhetlig risikostyring. Her blir bl.a. risiko definert: «*The possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives*» (COSO, 2017a, s.

9). Definisjonen er endret i forhold til forrige versjon av COSO ERM, som definerte begrepet som følger: «*Risiko er det at en hendelse kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen negativt*» (COSO, 2004/2005, s. 16). I det oppdaterte rammeverket er altså risiko ikke bare begrenset til negative effekter.

I del én blir også helhetlig risikostyring definert: «*Det er den kulturen, de egenskapene og den praksisen som organisasjoner integrerer med strategi og som de benytter når strategien settes ut i praksis. Dette for å styre risikoen når verdier skapes, bevares og realiseres*» (COSO, 2017b, s. 3). Definisjonen her er også endret og forenklet i forhold til forrige versjon (COSO, 2016, s. 6).

I den andre delen av rammeverket skisseres fem komponenter som støttes av 20 prinsipper. Prinsippene beskriver forskjellige fremgangsmåter som kan brukes på ulike organisasjoner uansett størrelse, type eller sektor (COSO, 2017b, s. 7). Komponentene og prinsippene vil utgjøre våre «*revisjonskriterier*». Vi vil derfor gjengi disse i kapittelet nedenfor.

2.2 COSO ERMs komponenter og prinsipper

Virksomhetsstyring og kultur: Virksomhetsstyring bidrar til etablering av organisasjonskultur, styrker betydningen av helhetlig risikostyring og fastsetter ansvaret for oppfølging av den. Kultur omhandler etiske verdier, ønsket atferd og forståelse for risiko i enheten.

1. ***Styret fører tilsyn med risiko*** – Styret fører tilsyn med strategien og utøver sine virksomhetsstyringsforpliktelser som støtte for ledelsen i arbeidet med å gjennomføre strategien og nå virksomhetens mål.
2. ***Etablerer driftsstrukturer*** – Organisasjonen etablerer driftsstrukturer i arbeidet med å gjennomføre strategien og nå virksomhetens mål.
3. ***Definerer ønsket kultur*** – Organisasjonen definerer den atferd som karakteriserer enhetens ønskede kultur.
4. ***Er opptatt av og viser forpliktelse til kjerneverdier*** – Organisasjonen er opptatt av og viser forpliktelse til enhetens kjerneverdier.
5. ***Rekrutterer, utvikler og beholder medarbeidere med ønskede egenskaper*** – Organisasjonen er opptatt av å bygge menneskelig kapital som er i samsvar med strategien og virksomhetens mål.

Fastsettelse av strategi og mål: *Helhetlig risikostyring, strategi og fastsettelse av mål er elementer som virker sammen i strategiplanprosessen. Risikoappetitt blir fastsatt og avstemt mot strategien; virksomhetens mål setter strategien ut i praksis og danner samtidig grunnlag for å identifisere, evaluere og respondere på risiko.*

6. **Analyserer omgivelsene virksomheten opererer i** – Organisasjonen vurderer potensielle virkninger omgivelsene kan ha på risikoprofilen.
7. **Definerer risikoappetitten** – Organisasjonen definerer risikoappetitten som en del av prosessen med å skape, bevare og realisere verdi.
8. **Evaluerer alternative strategier** – Organisasjonen evaluerer alternative strategier og den potensielle innvirkning disse kan ha på risikoprofilen.
9. **Formulerer virksomhetens mål** – Organisasjonen vurderer risiko når den på ulike nivåer etablerer virksomhetens mål, som er i samsvar med strategien og støtter opp om den.

Gjennomføring: *Risiko som kan påvirke oppnåelsen av strategiske og operasjonelle mål må identifiseres og evalueres. Risikoer prioriteres ut fra alvorlighetsgrad i forhold til risikoappetitt. Organisasjonen velger deretter risikohåndtering og benytter et porteføljesyn på hvor mye risiko den kan pådra seg. Resultatene av denne prosessen rapporteres til relevante interessenter.*

10. **Identifiserer risiko** – Organisasjonen identifiserer risiko som påvirker gjennomføringen av strategien og oppnåelse av virksomhetens mål.
11. **Vurderer alvorligheten av risiko** – Organisasjonen vurderer hvor alvorlig risikoen er.
12. **Prioriterer risikoer** – Organisasjonen prioriterer risikoer som grunnlag for beslutninger om hvordan disse skal håndteres.
13. **Iverksetter risikohåndtering** – Organisasjonen identifiserer og velger hvordan risikoen skal håndteres.
14. **Utvikler porteføljesyn** – Organisasjonen utvikler og evaluerer et porteføljesyn på risiko.

Gjennomgang og revurdering: *Ved å gjennomgå enhetens måloppnåelse kan en organisasjon ta stilling til hvor godt komponentene i den helhetlige risikostyringen virker over tid og ved betydelige endringer, samt identifisere behov for revurderinger.*

15. **Evaluerer vesentlige endringer** – Organisasjonen identifiserer og evaluerer endringer som i vesentlig grad kan påvirke strategien og virksomhetens mål.
16. **Gjennomgår risiko og måloppnåelse** – Organisasjonen gjennomgår enhetens måloppnåelse og vurderer risiko.
17. **Tilstreber forbedring av den helhetlige risikostyringen** – Organisasjonen tilstreber kontinuerlig forbedring av den helhetlige risikostyringen.

Informasjon, kommunikasjon og rapportering: Helhetlig risikostyring krever en kontinuerlig prosess for å innhente og dele nødvendig informasjon, både fra interne og eksterne kilder, som kommuniseres i hele organisasjonen.

18. **Drar nytte av informasjonssystemer** – Organisasjonen drar nytte av enhetens informasjons- og teknologisystemer for å understøtte den helhetlige risikostyringen.
19. **Kommuniserer risikorelatert informasjon** – Organisasjonen bruker kommunikasjonskanaler til å understøtte den helhetlige risikostyringen.
20. **Informerer om risiko, kultur og måloppnåelse** – Organisasjonen informerer om risiko, kultur og måloppnåelse på flere nivåer og på tvers av enheten.

(COSO, 2017b, s. 6 og 9)

2.3 Nærmere om definisjonen av risiko og operasjonell risiko

I vår undersøkelse er det også essensielt å kartlegge hva Norges Bank m.fl. legger i begrepet operasjonell risiko. Vi merker oss her at begrepene risiko og operasjonell risiko ikke har ligget fast over tid, bl.a. ble definisjonen av risiko endret i COSO ERM av 2017, som nevnt over. Den endrede definisjonen ble omtalt i IIA Norges fagblad SIRK kort tid etter innføringen av det oppdaterte rammeverket i 2017. Her ga leder av IIA Norges fag- og metodekomité uttrykk for at:

[...] I det gamle rammeverket ble risiko definert som “det at en hendelse kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen negativt”. Slik defineres det også i COSOs gjeldende rammeverk for internkontroll, men i det nye risikostyringsrammeverket er det altså endret, slik at “risiko” omfatter

både positive og negative effekter. Endringen reflekterer det selvsagte poenget at man i risikostyringen ikke bare skal være opptatt av farene for manglende måloppnåelse, men også av mulighetene for forbedringer. Det er et viktig budskap, men jeg må vedgå at jeg personlig ikke er begeistret for at muligheter nå defineres som risiko!

(Solbjørg, 2017, s. 29)

Videre merker vi oss at COSO ERM av 2017 ikke definerer *operasjonell* risiko, men i *Operasjonell risikostyring – en innføring* utgitt av IIA Norge i 2022, er begrepet definert slik at også positive effekter er omfattet:

Operasjonell risiko knyttes til fysiske eiendeler, mennesker, prosesser og bruk av teknologi i virksomhetens utøvelse av daglige aktiviteter og tjenester og kan gi opphav til både positive og negative effekter. Dette inkluderer håndtering av usikkerheter, muligheter og risikoer i den løpende driften samt konsekvenser av uønskede hendelser.

Effektene kan også oppstå på grunn av eksterne hendelser (teknologi, trender, lovkrav, politiske forventninger) og har også sammenheng med de beslutninger som tas under rådende forhold og med utgangspunkt i et begrenset informasjonsgrunnlag. Effekter kan være ulemper (nedside), gevinster og/eller opplevd nytte (oppside).

Usikkerheter er ikke-kjente størrelser eller at det foreligger utilstrekkelig informasjon.

Risikoer er kjente størrelser innenfor visse forventninger, mens muligheter er en uutnyttet oppside til de aktivt benyttes.

(IIA Norge, 2022, s. 3)

Hvor bredt IIA Norges definisjon anvendes er usikkert. Vi merker oss at Finansdepartementet og Finanstilsynet definerer begrepet med vekt på de negative effektene:

Finansdepartementet:

Operasjonell risiko er risikoen for økonomiske tap eller tap av omdømme som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller

systemer, menneskelige feil, eller eksterne hendelser. Operasjonell risiko gir ingen risikopremie. I styringen av operasjonell risiko må en vurdere gevinsten ved tiltak som reduserer sannsynligheten for slike feil opp mot kostnadene som påløper som følge av økt kontroll, overvåking mv.
(Meld. St. 17 (2022-2023), s. 118)

Finanstilsynet:

Finanstilsynet definerer operasjonell risiko som “risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil, eller eksterne hendelser”. Definisjonen omfatter juridisk risiko og atferdsrisiko, men ikke strategisk risiko som må vurderes særskilt. Selv om det er en sterk kobling mellom operasjonell risiko og omdømmerisiko [...], omfatter omdømmerisiko mer enn en konsekvens av operasjonell risiko og bør vurderes særskilt. Operasjonell risiko omfatter også styring og kontroll med utkontraktert virksomhet.
(Finanstilsynet, 2022a, s. 4)

3. Metode

3.1 Undersøkelse av Norges Bank

I undersøkelsen av Norges Banks operasjonelle risikostyring sett opp mot COSO ERM av 2017, har vi primært basert oss på dokumentanalyse som forskningsdesign. Hovedkildene har i hovedsak vært eksterne reguleringer (lover, instruksjer etc.) og Norges Banks styringsdokumenter. Sistnevnte kan kategoriseres i styringsdokumenter vedtatt av hhv. hovedstyret, sentralbanksjefen/daglig leder av NBIM og lederne på nivåene under. Mange av styringsdokumentene vedtatt av hovedstyret og daglig leder av NBIM er tilgjengelige på Norges Banks nettsider. Jo lenger ned i «dokumenthierarkiet», jo mer detaljerte og spesifikke blir styringsdokumentene (disse er nesten alltid interne dokumenter).

Dokumentanalysen har gitt svar på mye, men ikke alt. Vi har derfor hatt møter med Norges Bank for å innhente tilleggsopplysninger. Møtene har stort sett vært

med risiko- og etterlevelsesenhetene (2. linje) i hhv. sentralbankvirksomheten og NBIM.

Vår undersøkelse er basert på informasjon vi har innhentet og gjennomgått, men i oppgaven gjengis kun offentlig tilgjengelig informasjon om Norges Bank.

3.2 Undersøkelse av sammenlignbare virksomheter

For de sammenlignbare virksomhetene har vi benyttet samme tilnærming som for Norges Bank. Her har dokumentanalysen i forkant vært basert kun på offentlig tilgjengelig informasjon fra virksomhetenes internettsider. Også her har møtene primært vært med virksomhetenes risiko- og etterlevelsesenheter.

3.3 Kvaliteten på datagrunnlaget

Vi mener at datagrunnlaget er av høy kvalitet. Det er primært tatt utgangspunkt i dokumenter utarbeidet av Norges Bank og virksomhetene selv, dvs. primærkilder. De vi hadde møter med i Norges Bank og sammenlignbare virksomheter var i hovedsak fagansvarlige på området. Videre er faktainformasjon om Norges Bank og de sammenlignbare virksomhetene sendt til de respektive virksomhetene for gjennomsyn (luke ut misforståelser etc.). Når det gjelder sentralbanken i Sveits, lagde vi oppsummeringer på engelsk for gjennomsyn. Møtene og virksomhetenes gjennomgang av faktainformasjonen fant sted i perioden mars-mai 2023. Vi presiserer at ev. gjenstående feil/mangler ene og alene er forfatterens ansvar.

En svakhet/begrensning ved vår undersøkelse er at den ikke sier noe om i hvilken grad rammeverk/rutiner for risikostyring etterleves i praksis i Norges Bank og virksomhetene. En annen svakhet er at vi har fått relativt sett mindre innsikt i sammenlignbare virksomheter. Jo større innsikt i sammenlignbare virksomheter, jo dypere sammenligningen får man gjort opp mot Norges Bank.

4. Datainnsamling

4.1 Norges Banks operasjonelle risikostyring sett opp mot COSO ERM

I dette kapitlet gir vi en oppsummering av Norges Banks operasjonelle risikostyring sett opp mot COSO ERMs komponenter og prinsipper gjengitt i kapittel 2.2, samt utdypende momenter som fremgår av rammeverket. Oppsummeringen gjengir kun offentlig tilgjengelig informasjon, jf. kapittel 3.1.

Oppsummeringen er inndelt i underkapitler etter de fem komponentene. Ettersom Norges Bank har en særegen organisering og virksomhetsstyring, har vi omtalt dette i et mer helhetlig perspektiv under den første komponenten *virksomhetsstyring og kultur*. For å forstå Norges Banks risikostyring, mener vi at det er helt grunnleggende å forstå virksomhetsstyringen i banken.

Flere temaer oppfattes som relevante under flere komponenter. For å unngå gjentakelser, omtales disse under én komponent. Et eksempel er rapportering om risikosituasjonen til hovedstyret. Dette er omtalt under komponenten *fastsettelse av strategi og mål*, og gjentas derfor ikke under komponenten *informasjon, kommunikasjon og rapportering*.

Innledningsvis ser vi det også som hensiktsmessig å skissere hvordan vi har tolket sentrale begreper som benyttes i COSO ERMs rammeverk i konteksten til Norges Bank. «*Mission*» defineres av COSO ERM som «*The entity's core purpose, which establishes what it wants to accomplish and why it exists*», «*vision*» som «*the entity's aspirations for its future state or what the organization aims to achieve over time*», «*strategy*» som «*the organization's plan to achieve its mission and vision and apply its core values*» og «*business objectives*» som «*those measurable steps the organization takes to achieve its strategy*» (COSO, 2017a, s. 109-110). Norges Banks samfunnsoppdrag (som forklares nærmere i 4.1.1) vurderes å dekke «*mission*» og delvis «*vision*», mens strategien vurderes å dekke «*strategy*» og delvis «*vision*». Norges Banks handlingsplan vurderes i stor grad å dekke «*business objectives*». Norges Banks hovedstyre svarer til «*styret*» definert av COSO som det styrende organet ansvarlig for virksomhetsstyringen (COSO, 2017b, s. 1).

4.1.1 Virksomhetsstyring og kultur

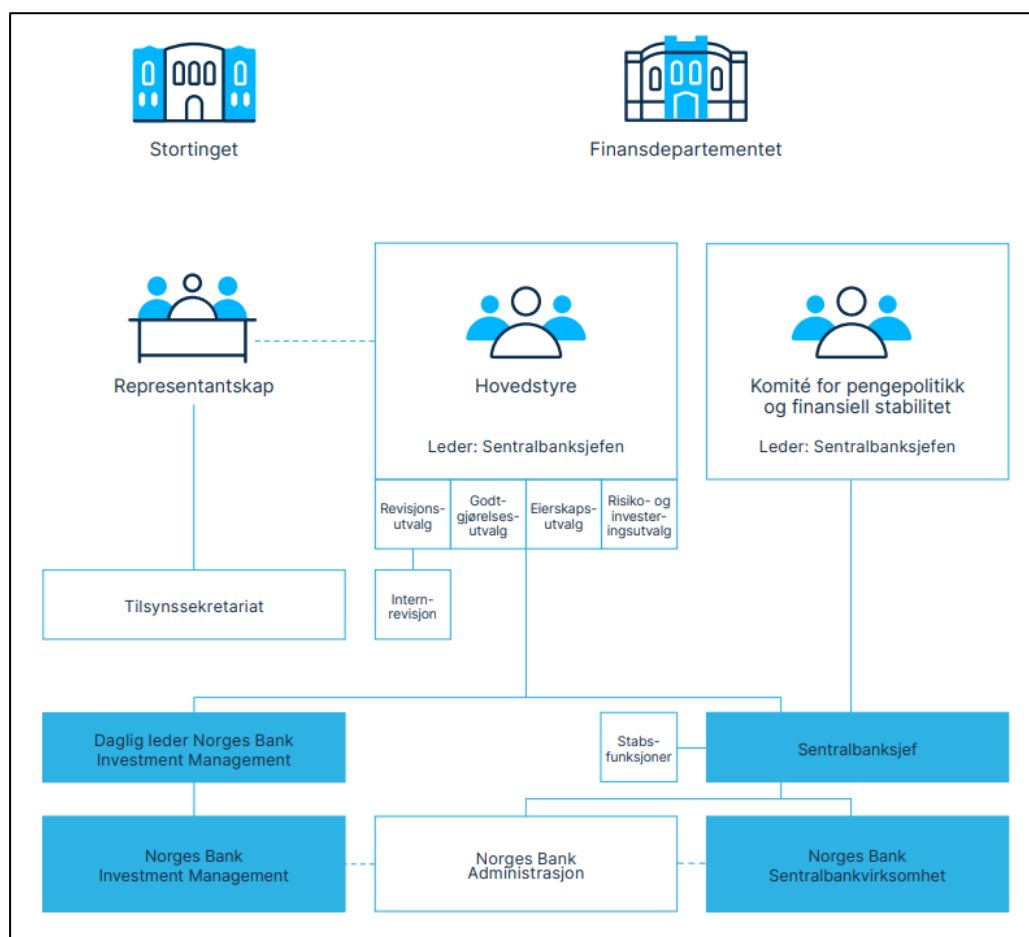
Norges Banks virksomhet er regulert i lov om Norges Bank og pengevesenet mv. (sentralbankloven). Oppgaven Norges Bank har med å forvalte Statens pensjonsfond utland (SPU) er regulert i sentralbankloven, lov om Statens pensjonsfond og mandat for forvaltningen av SPU fastsatt av Finansdepartementet (Norges Bank, 2023d, s. 8).

Norges Bank er landets sentralbank og er et eget rettssubjekt som er heleid av staten ved Finansdepartementet. Sentralbanksjefen er daglig leder av Norges Bank. Etter sentralbankloven skal Norges Bank løse to samfunnsoppdrag. Formålet med *sentralbankvirksomheten* (vår kursivering) er å opprettholde en stabil pengeverdi og fremme stabilitet i det finansielle systemet og et effektivt og sikkert betalingssystem. Sentralbankvirksomheten skal bidra til høy og stabil produksjon og sysselsetting, og ledes av sentralbanksjefen (sentralbankloven, 2019, § 1-1, § 1-2 og § 2-2 og Norges Bank, 2023d, s. 10 og 166).

Norges Bank skal også forvalte SPU (sentralbankloven, 2019, § 1-11), og skal søke å oppnå høyeste mulig avkastning etter kostnader innenfor de rammer som gjelder for forvaltningen (mandat for forvaltningen av SPU, 2010, § 1-2). NBIM har ansvar for å forvalte SPU og ledes av en egen daglig leder (Norges Bank, 2023d, s. 10 og sentralbankloven, 2019, § 2-13). Daglig leder av NBIM rapporterer direkte til styret (Norges Bank, 2023c, kap. 1).

I tillegg til sentralbankvirksomheten og NBIM, består Norges Bank av et felles administrativt område, Norges Bank Administrasjon (NBA), som inngår som del av sentralbankvirksomheten. Lederen for NBA rapporterer til sentralbanksjefen (Norges Bank, 2023d, s. 10).

De øverste organene i Norges Bank er hovedstyret, komiteen for pengepolitikk og finansiell stabilitet og representantskapet (sentralbankloven, 2019, § 2-1), se figur 1 nedenfor.



Figur 1: Norges Banks organisasjon. Figuren er hentet fra Dokument 9 (2021-2022, s. 4).

I henhold til sentralbankloven består hovedstyret av sentralbanksjefen (leder), to visesentralbanksjefer og seks eksterne styremedlemmer, som alle oppnevnes av Kongen i statsråd. Disse kan gjenoppnevnes for en samlet periode på tolv år. Sentralbankloven fastsetter også hvem som ikke kan være medlemmer av hovedstyret (2019, § 2-2, § 2-3 og § 2-9). Dette skal sammen med utfyllende bestemmelser om habilitet mv. for medlemmene av Norges Banks hovedstyre og komité for pengepolitikk og finansiell stabilitet (habilitetsregelverket) og andre regelverk (Norges Bank, 2023b, kap. 7-2), motvirke habilitets- eller andre interessekonflikter.

Styringen og driften av Norges Bank hører under hovedstyret, med unntak av saker som er lagt til komiteen for pengepolitikk og finansiell stabilitet. Hovedstyret har ansvaret for Norges Banks forvaltning av SPU, og skal sørge for en forsvarlig og effektiv organisering av banken. Det er hovedstyret som ansetter daglig leder av NBIM (sentralbankloven, 2019, § 2-4 og § 2-13).

Komiteen for pengepolitikk og finansiell stabilitet består av sentralbanksjefen (leder), visesentralbanksjefene og to eksterne medlemmer. De eksterne medlemmene oppnevnes av Kongen i statsråd. Komiteen har ansvaret for Norges Banks utøvende og rådgivende myndighet i pengepolitikken og for bruken av virkemidler for å nå målene i pengepolitikken. Den skal bidra i arbeidet med å fremme finansiell stabilitet gjennom rådgiving og bruk av de virkemidler den har til rådighet (sentralbankloven, 2019, § 2-6 og § 2-7).

Norges Banks representantskap består av 15 medlemmer som velges av Stortinget. Blant medlemmene velger Stortinget leder og nestleder. Representantskapet skal føre tilsyn med Norges Banks drift og med at bestemmelsene for virksomheten blir fulgt. Det vedtar bankens budsjett etter forslag fra hovedstyret, godkjenner årsregnskap og velger revisor. Tilsynet omfatter ikke hovedstyrets eller komiteen for pengepolitikk og finansiell stabilitets utøvelse av skjønnsmyndighet. Representantskapet skal minst én gang årlig legge frem for Stortinget sin uttalelse om tilsynet med Norges Bank (sentralbankloven, 2019, § 2-16, § 4-1, § 4-2, § 4-3 og § 4-4).

Finansdepartementet følger opp Norges Banks resultater og måloppnåelse, både i sentralbankvirksomheten og i forvaltningen av SPU. Departementet rapporterer til Stortinget om sine vurderinger i årlige meldinger. Stortinget fører tilsyn med Norges Banks virksomhet på grunnlag av meldinger fra regjeringen, rapporter fra representantskapet og høringer (Meld. St. 7 (2018-2019), s. 36 og 50).

Finansdepartementet har fastsatt en instruks om risikostyring og internkontroll i Norges Bank (het tidligere «forskrift», jf. kapittel 1.1). I henhold til instruksen skal hovedstyret bl.a. påse at Norges Bank har hensiktsmessig risikostyring og internkontroll. Hovedstyret har bl.a. ansvar for at risikostyring og internkontroll er etablert, gjennomført og overvåket. Revisjonsutvalget skal være et saksforberedende organ for hovedstyret, bl.a. i saker om hovedstyrets tilsyn, risikostyring og internkontroll (2022, § 3 og § 11). Medlemmene av revisjonsutvalget velges av og blant hovedstyrets *eksterne* medlemmer (vår kursivering). Videre skal Norges Bank ha en internrevisjon som rapporterer til hovedstyret (sentralbankloven, 2019, § 2-4 og § 4-5).

I instruksen fremgår det også at Norges Bank skal ha en risikokontroll- og etterlevelsesfunksjon for hvert av de daglige ledernes ansvarsområder. Disse funksjonene skal ha en leder som rapporterer til sin daglige leder og ved særskilt behov direkte til hovedstyret. I henhold til instruksen skal den daglige ledelsen innhente hovedstyrets samtykke før tilsetting eller avskjedigelse av leder for disse funksjonene (2022, § 9).

Hovedstyret har vedtatt prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges Bank, som bygger på sentralbankloven og instruks om risikostyring og internkontroll i Norges Bank. Formålet med prinsippene er å sikre en systematisk tilnærming til risikostyring og internkontroll i banken. Risikostyringen skal håndtere alle typer risiko som kan påvirke oppnåelsen av mål og strategier fastsatt for bankens virksomhetsområder. I tillegg fastsetter hovedstyret prinsipper og risikorammer for *hvert* (vår kursivering) av virksomhetsområdene med utgangspunkt i områdenes oppgaver, art, omfang og kompleksitet (Norges Bank, 2022g, kap. 1-3). I prinsippene for NBIM fremgår det bl.a. at risikostyringen skal være *helhetlig* (Norges Bank, 2022d, s. 2, vår kursivering). (Tilsvarende prinsipper for sentralbanksjefens ansvarsområde er et internt dokument, og vil derfor ikke bli omtalt.)

Rolle- og ansvarsdelingen innenfor risikostyringssystemet i Norges Bank er organisert langs tre linjer:

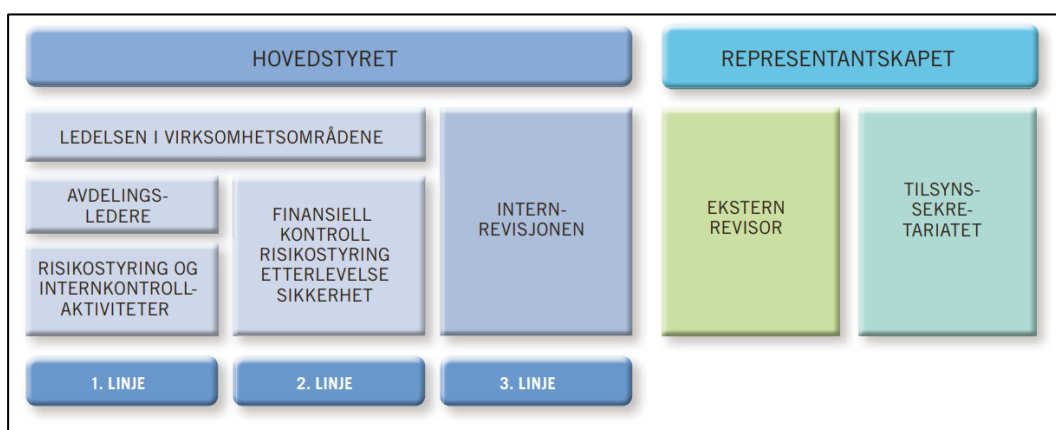
- 1. linjefunksjoner er operative risikostyrings- og kontrollaktiviteter som gjennomføres i virksomheten. De identifiserer, vurderer, beslutter og håndterer risiko og er ansvarlige for at eventuelle risikoreducerende tiltak gjennomføres og for etterlevelse av interne og eksterne krav. Alle ledere har ansvar for risikostyring innen sitt ansvars- og myndighetsområde, herunder sine prosesser, og skal ha myndighet til å innføre risikoreducerende tiltak.
- 2. linjefunksjoner har en rådgivende og kontrollerende rolle. De er ansvarlige for å utvikle og forvalte rammeverk for risikostyring og internkontroll; overvåker, etterprøver og rapporterer om risiko og

effektiviteten av kontroller og tiltak; tilrettelegger for implementering av internkontroll; og følger opp etterlevelsen av eksterne og interne regler.

- 3. linjefunksjonen (internrevisjonen) har en uavhengig, kontrollerende rolle. Den skal støtte hovedstyrets oppfølging av Norges Banks virksomhet gjennom å gi uavhengige vurderinger og råd om bankens risikostyring og internkontroll.

(Norges Bank, 2022g, kap. 4 og Norges Bank, 2023d, s. 11)

I tillegg til de tre linjefunksjonene, skal representantskapet bl.a. føre tilsyn med Norges Banks drift og velge revisor, jf. tidligere omtale. Figur 2 nedenfor illustrerer kontrollmodellen i Norges Bank.



Figur 2: Norges Banks kontrollmodell. Figuren er hentet fra Dokument 9 (2021-2022, s. 15).

Når det gjelder kultur, omhandler dette etiske verdier, ønsket atferd og forståelse for risiko, jf. kapittel 2.2. Kultur er bl.a. reflektert i Norges Banks styringsdokumenter. Hovedstyret har vedtatt etiske prinsipper for ansatte i Norges Bank, hvor det slås fast at banken skal holde en høy etisk standard, respektere menneskerettighetene, opptre samfunnsansvarlig og etterleve gjeldende lover og regler. Reglene omfatter ansattes egenhandel, håndtering av innsidainformasjon og annen konfidensiell selskapsinformasjon, interessekonflikter, gaver m.m. Konsekvenser av overtredelse blir også beskrevet. Sentralbanksjefen og daglig leder for NBIM fastsetter nærmere regler for sine respektive ansvarsområder (Norges Bank, 2022a, kap. 2-3, 7-10 og 14).

Kultur er også reflektert i «Strategi 25», som er Norges Banks strategi for årene 2023-2025. I Strategi 25 skisseres ambisjonene og planene for perioden og består av en overordnet strategi for institusjonen Norges Bank, og én strategi for hvert av virksomhetsområdene sentralbanken og NBIM (Norges Bank, 2023d, s. 21). I henhold til strategien for Norges Bank skal banken være en veldrevet institusjon og ha en virksomhetsstyring i tråd med beste praksis. Det skal legges til rette for god samhandling og dialog på tvers av institusjonen. Videre skal det legges til rette for deling og utvikling av kunnskap, samarbeid og et miljø der man gir tilbakemeldinger og støtter hverandre. God internkommunikasjon er avgjørende for måloppnåelse, engasjement og kulturbygging i en global organisasjon. Norges Bank skal ha en kultur for mangfold, inkludering og like muligheter for alle (Norges Bank, 2022c, s. 5-6).

I henhold til strategien for *sentralbanken* skal det skapes et tydelig fellesskap rundt samfunnsoppdraget. Alle som jobber i sentralbanken, skal vite og kjenne at de er en del av laget som sammen legger til rette for en velfungerende og stabil økonomi (Norges Bank, 2022i, s. 6).

I strategien for *NBIM* fremgår det at det vil bygge en trygg investeringskultur hvor porteføljeforvaltere våger å ta beslutninger uavhengig av konsensus og unngår flokkmentalitet. Det kommer også frem at NBIM vil fortsette å fremme en kultur der man ikke klandrer enkeltpersoner når uønskede hendelser oppstår (Norges Bank, 2022b, s. 6 og 15). Sistnevnte er også reflektert i policy for styring av operasjonell risiko i NBIM fastsatt av daglig leder av fondet (Norges Bank, 2021a, s. 2).

I hovedstyrets prinsipper for HR i Norges Bank kommer det frem at bankens overordnede personalpolitiske mål er å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige medarbeidere og ledere. Et av prinsippene handler om at HR-arbeidet aktivt skal fremme bankens verdier, som er lagånd, integritet, nyskapning og kvalitet. De andre prinsippene omfatter arbeidsmiljø, ledelse, rekruttering, ansatte, lønn og goder, samarbeid og effektivitet og etterlevelse. Under prinsippet om ansatte står det at det skal gjennomføres etterfølgerplanlegging med

kompetanseutviklingsplaner for nøkkelpersonell og ledere på relevante nivåer (Norges Bank, 2022f, kap. 1 og 5).

NBIM har kontorer også i London, New York, Shanghai, Singapore og datterselskap i Tokyo, Paris og Luxemburg (Norges Bank, 2023d, s. 10). Daglig leder av NBIM har fastsatt egen policy for personalressurser i NBIM, som har som formål å sikre at organisasjonen har et *globalt* rammeverk (vår kursivering) for å tiltrekke, utvikle og beholde personer med høy prestasjonsevne (Norges Bank, 2017b, vår oversettelse).

Prinsippene for HR dekker også lønn og goder, men dette temaet blir nærmere beskrevet i hovedstyrets prinsipper for hhv. bonusordningen i sentralbankvirksomheten og godtgjøring til ansatte i NBIM. I disse fremgår det at ordningene skal være i samsvar bl.a. med strategi/mål, risikotoleranse og langsiktige interesser (Norges Bank, 2021b, kap. 1 og 2022e, s. 1).

4.1.2 Fastsettelse av strategi og mål

I hovedstyrets prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges Bank står det at risikostyringen skal tilpasses bankens ulike oppdrag og oppgaver, anvendes i fastsettelse og gjennomføring av strategi i hele virksomheten og på alle styringsnivåer, og være en integrert del av den operasjonelle virksomheten. Risikostyring og etterlevelse skal være en integrert del av forretningsprosessene og omfatter også styring av utkontrakterte tjenester. Risikostyring og internkontroll skal bidra til å skape en balanse mellom mål, risiko og kontrolltiltak (Norges Bank, 2022g, kap. 3).

Finansdepartementet har fastsatt rammer knyttet til risiko, noe som bl.a. kommer frem i instruks for risikostyring og internkontroll i Norges Bank. I henhold til instruks (2022, § 6) skal risikoen i Norges Bank overvåkes og holdes på et *akseptabelt* nivå (vår kursivering). I mandatet for forvaltningen av SPU er det en rekke rammer knyttet til risiko, bl.a. fastsetter Finansdepartementet aksjeandelen i den strategiske referanseindeksen og avvik fra indeksen (2010, § 1-5 og § 2-4). Disse rammene er ikke knyttet til operasjonell risiko, men omtales likevel kort da vi oppfatter dem som sentrale for å få helhetlig innsikt:

Fra Finansdepartementets siste melding om Statens pensjonsfond:

Valg av aksjeandel er den beslutningen som i størst grad bestemmer samlet risiko i SPU, i form av svingninger i avkastningen fra år til år og sannsynlighet for tap. Ettersom departementet har fastsatt en begrenset ramme for hvor mye Norges Bank tillates å avvike fra referanseindeksen, forventes svingningene i fondets avkastning i stor grad å følge av utviklingen i de internasjonale aksje- og obligasjonsmarkedene, slik disse kommer til uttrykk i referanseindeksen. Ved å gi tilslutning til en aksjeandel på 70 pst., har Stortinget gitt uttrykk for hva som anses som et akseptabelt nivå på risiko i fondet.

(Meld. St. 17 (2022-2023), s. 16)

I henhold til mandatet for forvaltningen av SPU, fastsetter også hovedstyret en rekke risikorammer, herunder en ramme for operasjonell risiko (2010, § 2-5). I Norges Banks årsrapport for 2022 heter det at:

[...] For Norges Bank Investment Management har hovudstyret fastsett ein tolv månaders risikotoleranse der det skal vere mindre enn 20 prosent sannsynleg at operasjonelle risikofaktorar vil føre til 750 millionar kroner eller meir i brutto tap. I 2022 var den operasjonelle risikoeksponeringa innanfor risikotoleransen til styret.

(Norges Bank, 2023d, s. 33)

Videre heter det under avsnittet om operasjonell risiko i hovedstyrets prinsipper for risikostyring i NBIM at:

[...] The operational risk tolerance level shall be reviewed periodically by the Executive Board. The risk tolerance for individual financial (quantitative) and reputational (qualitative) risks shall be defined by the risk matrix and probability/frequency and consequence scales. Critical operational risks are outside NBIM's operational risk tolerance. The Chief Executive Officer of NBIM may accept significant operational risks. However, the Executive Board shall be informed of all significant operational risks. [...]

(Norges Bank, 2022d, s. 6)

I henhold til hovedstyrets prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges Bank, skal sentralbanksjefen og daglig leder for NBIM rapportere om risikosituasjonen til hovedstyret. Frekvensen og omfanget av rapporteringen skal tilpasses det enkelte virksomhetsområde, og fastsettes av hovedstyret (Norges Bank, 2022g, kap. 6).

Samfunnsoppdragene er førende for alt det Norges Bank gjør, og Strategi 25 skal sette banken best mulig i stand til å løse oppdragene (Norges Bank, 2023d, s. 96). Sentralbanksjefen og leder av NBIM har hver for seg ansvar for å sikre at vedtatte mål nås og vedtatte strategier gjennomføres i respektive virksomhetsområder. Mål og strategier operasjonaliseres gjennom handlingsplaner, som viser sammenhengen mellom strategi, mål og tiltak. Handlingsplanene inneholder målbare resultatkrav, og der det er hensiktsmessig, angis operasjonelle og finansielle måleindikatorer for virksomheten (Norges Bank, 2022h, kap. 3 og 4).

Når det gjelder NBIMs strategi, fremgår det av mandatet for forvaltningen av SPU at strategien skal legges frem for Finansdepartementet minst tre uker før fastsettelse, og at hovedstyret regelmessig skal evaluere i hvilken utstrekning målene i strategien er nådd. Hovedstyrets evaluering skal oversendes departementet (2010, § 1-7).

Vi merker oss at *operasjonell robusthet* blir vektlagt i NBIMs strategi. Det fremgår at NBIM må være en operasjonell robust organisasjon for å nå målet om høyest mulig avkastning på en sikker og kostnadseffektiv måte. NBIM har et omfattende rammeverk for etterlevelse og risikostyring der risiko identifiseres, vurderes og håndteres på en systematisk måte. En sterk kultur for risikostyring og etterlevelse er avgjørende for å skape et effektivt kontrollmiljø. Det fremgår bl.a. også at NBIM vil forbedre opplæringsprogrammene for å sikre høy etisk bevissthet og etterlevelse av lover, forskrifter og beste praksis (Norges Bank, 2022b, s. 15).

4.1.3 Gjennomføring

I strategien for Norges Bank er betydningen av å forstå den økonomiske utviklingen og risikobildet reflektert. Koronapandemien og Russlands angrep på Ukraina har vist hvordan uventede hendelser raskt kan endre de økonomiske utsiktene og risikobildet. Geopolitisk usikkerhet bidrar til et sammensatt og utfordrende trusselbilde. Det fremholdes at banken må forstå den økonomiske utviklingen og risikobildet og være rustet til å handle raskt for å lykkes med samfunnsoppdragene (Norges Bank, 2022c, s. 4). Norges Bank har også i en høringsuttalelse knyttet til SPU gitt uttrykk for at innsikt i det eksterne trusselbildet og god situasjonsforståelse er avgjørende for den operasjonelle risikostyringen (Norges Bank, 2023a, s. 5).

I hovedstyrets prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges Bank skisseres generelle prinsipper og prinsipper for operasjonell risiko. Det beskrives under de generelle prinsippene at risikostyringen skal bidra til å sikre måloppnåelse og ivareta regulatoriske krav. Risikorammeverk for virksomhetsområdene skal, i tillegg til operasjonell risiko, omfatte vesentlige risikoklasser (Norges Bank, 2022g, kap. 5.1). I hovedstyrets prinsipper for risikostyring i *NBIM* fremgår det at rammeverket for helhetlig risikostyring skal inkludere strategisk risiko, investeringsrisiko og operasjonell risiko som hovedrisikoklasser (Norges Bank, 2022d, s. 2, vår oversettelse). Strategisk risiko defineres som risiko for ikke å nå strategiske mål fastsatt i strategiplanen. Som del av den helhetlige risikostyringen skal *NBIM* vurdere både risikoer og muligheter knyttet til målsettinger i strategien (Norges Bank, 2022d, s. 2, vår oversettelse).

Under generelle prinsipper i hovedstyrets prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges Bank, fremgår det videre at metodikk og prosedyrer skal defineres for å identifisere, vurdere, beslutte, håndtere og rapportere risiko. Risikostyringen skal integreres i prosesser på alle nivåer og områder i banken, og risikovurderinger skal inngå som del av beslutningsgrunnlaget for alle vesentlige endringer. Internkontroll skal etableres, inkludert styringsdokumenter, prosesser, kontroller, rutiner og systemer. Internkontrollen skal utformes og gjennomføres for å gi rimelig sikkerhet for måloppnåelse innenfor drift/utvikling, rapportering og etterlevelse. Kontrollaktiviteter omfatter løpende kontroller og risikoreducerende tiltak (Norges Bank, 2022g, kap. 5.1).

Under prinsipper for operasjonell risiko defineres først begrepet:

Operasjonell risiko er risiko for en uønsket operasjonell hendelse som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige faktorer eller forårsaket av tredjeparter eller andre eksterne faktorer. Operasjonell risiko omfatter bl.a. etterlevelserisiko, mislighetsrisiko, juridisk- og regulatorisk risiko og sikkerhetsrisiko (inkludert cyberrisiko).

(Norges Bank, 2022g, kap. 5.2)

Operasjonell risiko kan vurderes kvalitativt eller kvantitativt. For hver enkelt risiko vurderes sannsynligheten for at den inntreffer og mulig konsekvens. Risikovurderinger skal gjennomføres jevnlig og ved alle større endringer i prosesser, teknologifunksjoner eller organisering. Operasjonell risiko skal håndteres ved å gjennomføre risikoreduserende kontroller og tiltak, overføre risiko til en annen part, akseptere risiko innenfor rammer fastsatt av hovedstyret for de to virksomhetsområdene og/eller ved å unngå risikoen. For risikoer med veldig høy konsekvens skal det etableres risikoreduserende kontroller og tiltak. Dette kan inkludere, men er ikke begrenset til, beredskaps- og kontinuitetsplaner (Norges Bank, 2022g, kap. 5.2).

Det kommer også frem under prinsipper for operasjonell risiko at det skal gjennomføres løpende internkontroll for å sikre et akseptabelt risikonivå i henhold til rammer fastsatt av hovedstyret, jf. også omtale av risikorammer i kapittel 4.1.2. Risikonivået kontrolleres gjennom etablering av nøkkelkontroller, jevnlig evalueringer, tester og øvelser. Videre skal uønskede operasjonelle hendelser registreres og følges opp. For hvert virksomhetsområde skal det etableres rutiner for intern rapportering og eskalering av hendelser og risiko, samt eventuell rapportering til berørte eksterne parter og relevante myndigheter. Det skal etableres rutiner for koordinering, håndtering og ekstern rapportering av hendelser som berører begge virksomhetsområdene (Norges Bank, 2022g, kap. 5.2).

Under prinsipper for operasjonell risiko kommer det også frem at det skal fastsettes utfyllende krav til håndteringen av ekstraordinære hendelser og

avvikssituasjoner som kan true Norges Banks virksomhet og måloppnåelse (Norges Bank, 2022g, kap. 5.2).

4.1.4 Gjennomgang og revurdering

Hovedstyret har vedtatt prinsipper for økonomistyring i Norges Bank, som har som formål å bidra til god økonomistyring, effektiv ressursbruk, at fastsatte mål oppnås, strategier realiseres og at finansiell regnskapsrapportering avlegges i tråd med gjeldende lover og regler. Av prinsippene fremgår det at forslag til budsjett for virksomhetsområdene skal legges frem for hovedstyret av sentralbanksjefen og leder av NBIM. Sentralbanksjefen skal legge frem forslag til hovedstyret om samlet budsjettfremlegg for Norges Bank fra hovedstyret til representantskapet. Budsjettforslag skal være forankret i gjeldende strategier, og synliggjøre sammenhengen mellom strategi, aktiviteter og ressursbruk, og gi tilstrekkelig informasjon for å ivareta hovedstyrets styring av og kontroll med bankens ressursbruk. De viktigste kostnadsdrivere og risikoforhold skal belyses (Norges Bank, 2022h, kap. 2-4).

I henhold til prinsippene skal hovedstyret rapportere til representantskapet samlet for Norges Banks virksomhet med informasjon for hvert av virksomhetsområdene minimum pr. 30. juni og ved utløpet av budsjettåret. Sentralbanksjefen og leder av NBIM skal rapportere status målt mot vedtatt strategi, handlingsplan og budsjett som en integrert del av virksomhetsrapporteringen. I tillegg skal det gjennom året rapporteres ved vesentlige avvik eller behov (Norges Bank, 2022h, kap. 4).

Strategien til Norges Bank kan revideres, noe som ble gjort for NBIM i april 2021. I pressemeldingen fra Norges Bank het det bl.a. at:

Strategien har blitt revidert av hovedstyret i tett dialog med Norges Bank Investment Management, i etterkant av endringer i fondets ledelse. [...] Den reviderte strategien bygger på tidligere strategiplaner. Høy avkastning, ansvarlig forvaltning og åpenhet fortsetter å være nøkkelord i vår strategi. Den reviderte strategien fokuserer på optimalisering av prosesser, teknologi og utvikling av våre ansatte, sier leder av Norges Bank Investment Management Nicolai Tangen. [...]

(Norges Bank, 2021c)

Når det gjelder forhold knyttet til forbedring av den helhetlige risikostyringen, står det i instruks for risikostyring og internkontroll i Norges Bank at internrevisjonen skal avgi en rapport til hovedstyret om risikostyringen og internkontrollen minst én gang per år (2022, § 10).

Videre heter det i instruksene at «*Hovedstyret har ansvar for at risikostyring og internkontroll er etablert, gjennomført og overvåket, samt at arbeidet evalueres minst én gang årlig (vår understreking).*» I instruksene står det også at hovedstyret, med utgangspunkt i den interne dokumentasjonen og rapporteringen, minst én gang årlig skal foreta en helhetlig systematisk vurdering av risikosituasjonen i Norges Bank og av om risikostyringen og internkontrollen har vært gjennomført på en tilfredsstillende måte. Vurderingene skal oversendes representantskapet. Vurderinger som gjelder forvaltningen av SPU skal i tillegg oversendes Finansdepartementet (2022, § 3 og § 8).

4.1.5 Informasjon, kommunikasjon og rapportering

Bedre utnyttelse av data ved hjelp av ny teknologi er et av satsingsområdene i strategien til *sentralbankvirksomheten*. Tilfanget av data øker, samtidig som den teknologiske utviklingen muliggjør nye typer analyser. Det skal etableres en ny dataplattform som vil effektivisere analysearbeidet og ordninger som gir tilgang til mer data. Det skal også arbeides for mer effektiv styring og kontroll av dataene som benyttes (Norges Bank, 2022i, s. 12).

NBIM vektlegger også teknologi i sin strategi. Det fremholdes at teknologi sikrer at forvaltningsoppdraget kan gjennomføres på en sikker og robust måte. Videre skal *NBIM* være innovative og utvikle egne løsninger der fondet har unike behov. Det kommer også frem at kvaliteten og tilgjengeligheten av data vil forbedres gjennom en ny strategi for datavarehus (Norges Bank, 2022b, s. 13).

Norges Bank arbeider systematisk med å identifisere risiko for diskriminering eller andre hindre for likestilling gjennom utvikling av ulike HR-data, gjennomføring av medarbeiderundersøkelser, medarbeidersamtaler og HMS-

arbeid. Norges Bank vil i den nye strategiperioden videreføre og styrke arbeidet med å sette konkrete mål og iverksette tiltak i mangfolds-, likestillings- og inkluderingsarbeidet (Norges Bank, 2023d, s. 74).

Gjennom den årlige medarbeiderundersøkelsen måles ansattes engasjement, trivsel og helse, samt at hendelser knyttet til diskriminering og uønsket adferd kartlegges. Resultater og tiltak presenteres og følges opp årlig i ledergrupper og i arbeidsmiljøutvalget, som består av representanter for både ledelsen og de ansatte. Alle ansatte involveres av sine ledere i dialog om og oppfølging av resultater og tiltak (Norges Bank, 2023d, s. 82).

I hovedstyrets prinsipper for varsling i Norges Bank står det at åpen kommunikasjonskultur i Norges Bank bidrar til et godt arbeidsmiljø og effektiv drift. Ansatte kan bidra til å identifisere risiko, forhindre uønskede handlinger og forbygge skade eller tap for virksomheten gjennom meningsutveksling og ved å gi informasjon. Varsling kan benyttes i de tilfeller det ikke er hensiktsmessig å benytte vanlige kanaler. Det er delegert til sentralbanksjefen og daglig leder av NBIM å etablere et varslingsystem, og utfyllende regler innenfor deres respektive ansvarsområder (Norges Bank, 2017a, kap. 1 og 10).

Norges Bank har deltatt i nettverk/arbeidsgrupper knyttet til risikostyring og etterlevelse. Norges Banks internrevisjon var representert i utarbeidelsen av IIA Norges gjeldende veileder for risikostyringsfunksjonen (IIA Norge, 2018, s. 3), og risikokontroll- og etterlevelsesfunksjonen i sentralbankvirksomheten var representert i utarbeidelsen av gjeldende veileder for compliancefunksjonen (IIA Norge, 2020, s. 3). Internrevisjonen har også hatt styreverv i IIA Norge (Valvatne, 2018, s. 3). Videre er Norges Bank medlem av *International Operational Risk Working Group* (IORWG), en arbeidsgruppe for sentralbanker m.fl. som skal bidra til å fremme utviklingen av operasjonell risikostyring (IORWG, u.å.). Deltakelse i slike nettverk/arbeidsgrupper bidrar til oppdatert informasjon om faget helhetlig risikostyring.

4.2 Operasjonell risikostyring i sammenlignbare virksomheter

Nedenfor oppsummeres informasjon innhentet fra sammenlignbare virksomheter med vekt på følgende: Styrende organer og antall ansatte, hvilke rammeverk/standarder som benyttes når det gjelder operasjonell risikostyring, eksterne reguleringer knyttet til risikostyring, samt definisjon av operasjonell risiko. Informasjon om antall ansatte er inkludert som en indikasjon på størrelsen i forhold til Norges Bank, som ved årsslutt 2022 hadde totalt 1007 ansatte, hvorav 572 i NBIM (Norges Bank, 2023d, s. 69).

4.2.1 Finlands Bank

Finlands Bank reguleres av lov om Finlands Bank fra 1998. Banken har to styrende organer, *direksjonen* og *bankfullmäktige*. Direksjonen forvalter bankens oppgaver, mens bankfullmäktige fører bl.a. tilsyn med styringen av banken. Bankfullmäktige består av ni medlemmer (parlamentsmedlemmer) som velges av Riksdagen. Direksjonen består av sentralbanksjefen og inntil fem andre medlemmer. I dag består direksjonen av tre medlemmer, inkl. sentralbanksjefen, som er ansatt på full tid i banken. Sentralbanksjefen oppnevnes av den finske presidenten etter anbefaling fra bankfullmäktige, som oppnevner de øvrige medlemmene i direksjonen. Finansinspektionen, det finske finanstillstyret, er administrativt knyttet til Finlands Bank, men opererer som en selvstendig organisasjon (Finlands Bank, u.å.a og b). Finlands Bank hadde 375 årsverk ved årsslutt 2022 (Finlands Bank, 2023, s. 38).

I møtet med Finlands Bank kom det frem at det interne rammeverket for risikostyringen tar utgangspunkt i det interne rammeverket til ECB/ESCB. Det blir også sett hen til *Principles for the Sound Management of Operational Risk* utarbeidet av Bank of International Settlements (BIS). Lov om Finlands Bank eller andre eksterne reguleringer (som er tilgjengelige på: Finlands Bank, u.å.b) gir ikke *spesifikke* bestemmelser knyttet til den operasjonelle risikostyringen i Finlands Bank.

Operasjonell risiko defineres som «*risiken för extra kostnader eller förluster till följd av otillräckliga eller misslyckade interna processer eller på grund av medarbetare, system eller externa faktorer*» (Finlands Bank, 2023, s. 224).

I møtet med Finlands Bank kom det frem at rolle- og ansvarsfordelingen følger trelinjemodellen. Det er en intern komité for operasjonell- og cyberrisiko, som vurderer og gir råd og anbefalinger knyttet til risikostyringen. Komiteen er ikke et beslutningsorgan, men gir anbefalinger og fremmer saker til direksjonen til orientering eller beslutning (Finlands Bank, 2023, s. 221). I møtet med Finlands Bank kom det også frem at komiteen møtes kvartalsvis, og ledes av visesentralbanksjefen som har ansvaret for risikokontroll. De øvrige medlemmene er avdelingslederne i banken.

Aktivitetene i forbindelse med risikostyringen følger et årshjul. Risiko identifiseres i forbindelse med virksomhetsplanleggingen, og håndteres desentralisert som en del av den daglige driften. I risikovurderingen benyttes bl.a. en risikomatrise. Gjennom matrisen vurderes risikoappetitt/toleranse – det blir tatt stilling til potensielle økonomiske tap/kostnader i forbindelse med vurdering av konsekvenser av identifiserte risikoer. Det lages ikke *ett* aggregert tall for risikoappetitt/toleranse.

4.2.2 *Schweizerische Nationalbank*

Den sveitsiske sentralbanken reguleres av sentralbankloven av 2003 og *Organisationsreglement der Schweizerischen Nationalbank*. Sentralbanken er et aksjeselskap hvor 55 pst. av aksjene eies av offentlige aksjonærer (kantoner og kantonbanker), og resten i hovedsak av privatpersoner. *Direktorium* (styre) har ansvaret for bankens utøvende virksomhet og *Bankrat* (rådet) fører bl.a. tilsyn med banken. Majoriteten av rådets medlemmer på 11 velges av regjeringen, mens resten velges av selskapets generalforsamling. Styret består av tre medlemmer, inkludert sentralbanksjefen. *Erweiterte Direktorium* (utvidet styre) består av de tre medlemmene i styret og stedfortrederne (inntil to for hvert styremedlem), som alle oppnevnes av regjeringen etter anbefalinger fra rådet (Schweizerische Nationalbank, 2023a og b). Den sveitsiske sentralbanken hadde 979 ansatte/891 heltidsekvivalenter ved årsslutt 2022 (Schweizerische Nationalbank, 2023c, s. 161).

I møtet med den sveitsiske sentralbanken kom det frem at rammeverket for operasjonell risikostyring følger interne spesifikasjoner/retningslinjer som er tilpasset banken. Spesifikasjonene/retningslinjene er ikke basert på én bestemt standard/et rammeverk, men har paralleller bl.a. til COSO-rammeverket. Eksterne reguleringer (sentralbankloven eller *Organisationsreglement der Schweizerischen Nationalbank*) gir ikke *spesifikke* bestemmelser knyttet til den operasjonelle risikostyringen i den sveitsiske sentralbanken.

Styrets stedfortredere har ansvaret for styring og kontroll av operasjonell risiko. De forbereder relevante retningslinjer og har ansvaret for å implementere disse i hele banken og sørger for rapportering fra enheten for operasjonell risiko til det utvidede styret. Rådets revisjonskomité drøfter virksomhetsrapporten om operasjonell risikostyring før den forelegges rådet (Schweizerische Nationalbank, 2023c, s. 156). Videre kom det frem i møtet at banken følger de tre forsvarslinjene, med ekstern revisor som fjerdelinjen. Operasjonell risiko overvåkes av en enhet i andrelinjen.

I møtet ble det opplyst at den sveitsiske sentralbanken definerer operasjonell risiko som: «*Operational risks are the risks of damages to the SNB's financial assets or staff, or a loss of reputation, resulting from inadequate internal processes, human or technical error, or external incidents. The definition includes legal risks.*»

Risikovurderingen er basert på en risikomatrise, som reflekterer toleransenivået, og de potensielle negative effektene (på person, omdømme og økonomi) blir vurdert. Bankens har ikke en generell uttalelse om risikoappetitt/toleranse. Risikoappetitten håndteres metodisk, for eksempel skilles det mellom nøkkelrisiko og ikke-nøkkelrisiko. Nøkkelrisikoene overvåkes av andrelinjen.

4.2.3 Sveriges Riksbank

Sveriges Riksbank reguleres av sentralbankloven gjeldende fra 2023. Riksbanken har to styrende organer, *direktionen* og *riksbanksfullmäktige*. Direktionen har ansvar for bankens utøvende virksomhet, mens Riksbanksfullmäktige fører bl.a. tilsyn med banken. Riksdagen velger 11 medlemmer (parlamentsmedlemmer) til

fullmaktige, som igjen utnevner sentralbanksjefen og de fem øvrige medlemmene i direksjonen (i henhold til ny sentralbanklov skal direksjonen fra 2029 bestå av totalt fem, og ikke seks, medlemmer). Samtlige medlemmer i direksjonen ansettes i heltidsstillinger i banken. Riksbanken hadde 479 ansatte/422 heltidsekvivalenter ved årsslutt 2022 (Sveriges Riksbank, 2023a og 2023c, s. 9-13 og 80).

I møtet med Riksbanken kom det frem at bankens interne rammeverk for risikostyringen bl.a. tar utgangspunkt i det interne rammeverket til ECB/ESCB. Det er direksjonen som har ansvaret for området intern styring og kontroll (ISK), som innbefatter risikostyring, og som fastsetter overordnede styringsdokumenter og regler knyttet til virksomhetsstyringen (Sveriges Riksbank, 2023c, s. 81). Sentralbankloven eller andre eksterne bestemmelser (som er tilgjengelige på: Sveriges Riksbank, 2023b) gir ikke *spesifikke* regler knyttet til den operasjonelle risikostyringen i Sveriges Riksbank.

I møtet kom det også frem at rolle- og ansvarsfordelingen følger trelinjemodellen. Det er en intern ISK-komiteé i Riksbanken, som består av leder for den uavhengige risikoenheten (andrelinjen), samt representanter fra avdelingene. Komiteen er et forberedende organ som møtes etter en fastsatt plan. Risikorapport utarbeides tertialvis og behandles i direksjonen. I tredje tertial behandles også årsrapport om ISK.

Operasjonell risiko defineres av Riksbanken som «*Operativ risk avser risken för förlust till följd av icke ändamålsenliga eller otillräckliga interna processer eller rutiner, mänskliga fel, felaktiga system eller externa händelser.*» (Sveriges Riksbank, 2023c, s. 82)

I risikostyringen benyttes bl.a. en risikomatrise, som er tilpasset Riksbanken. Gjennom matrisen vurderes risikoappetitt/toleranse – det blir tatt stilling til påvirkning på virksomhet, økonomi og tillit i forbindelse med vurdering av konsekvenser av identifiserte risikoer.

I møtet kom det også frem at Riksbanken nylig har innført en såkalt *New Product Approval Process*, som går på at alle operasjonelle risikoer forbundet med

vesentlige endringer i virksomheten blir identifisert, vurdert og ev. håndtert før implementering.

4.2.4 Folketrygdfondet

Folketrygdfondet er et særlovselskap heleid av staten ved Finansdepartementet. Folketrygdfondet forvalter Statens pensjonsfond Norge (SPN) på oppdrag fra departementet. I henhold til mandatet for forvaltningen av SPN, skal Folketrygdfondet søke å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader over tid innenfor de rammer som gjelder for forvaltningen (§ 1-3). Ved utgangen av 2022 hadde Folketrygdfondet 55 ansatte (Folketrygdfondet, 2023, s. 10, 119 og 134).

Finansdepartementet har gjennom mandatet satt krav om at Folketrygdfondet skal følge forskrift om risikostyring og internkontroll fastsatt av Finanstilsynet så langt denne passer. Videre skal det fastsettes prinsipper som oppfyller internasjonalt anerkjente standarder og metoder bl.a. for styring, måling og kontroll av risiko (mandat for SPN, § 4-1 og § 4-11). Styret i Folketrygdfondet har fastsatt at forskriften skal gjelde for hele virksomheten, og at prinsippene i rammeverket fra COSO ERM av 2017 skal benyttes i arbeidet med risikostyring og internkontroll (Folketrygdfondet, 2023, s. 9 og 26).

Styrets prinsipper for risikostyring er offentlig tilgjengelige. I disse prinsippene blir operasjonell risiko definert: «risikoen for økonomisk tap eller tap av omdømme som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil, eller eksterne hendelser herunder juridisk risiko.» (Folketrygdfondet, 2021, s. 3)

Styret har opprettet et saksforberedende revisjonsutvalg som bl.a. forbereder styrets arbeid i forbindelse med regnskapsrapporteringer, operasjonell risikostyring, internkontroll og den årlige risikoanalysen (Folketrygdfondet, 2023, s. 11).

I henhold til styrets prinsipper for risikostyring, organiseres risikostyringen rundt tre forsvarslinjer. Styret har identifisert følgende hovedkategorier for risiko: Markedsrisiko, kredittrisiko, motpartsrisiko, operasjonell risiko og øvrige

risikokategorier under helhetlig risikostyring. Disse blir nærmere beskrevet i prinsippene (Folketrygdfondet, 2021, s. 3-5).

Under hovedkategorien operasjonell risiko, fremgår det at styrets risikoappetitt behandles årlig i sammenheng med drøftelsen av operasjonell risiko. Styret har vedtatt at den operasjonelle risikoen skal være lav til middels. Under operasjonell risiko skisseres BIS-prinsippene for operasjonell risikostyring tilpasset Folketrygdfondet (Folketrygdfondet, 2021, s. 7-9). I møtet med Folketrygdfondet kom det frem at risikomatriser benyttes i risikovurderingen. Gjennom matrisen vurderes risikoappetitt/toleranse – det blir tatt stilling til potensielle økonomiske tap/kostnader i forbindelse med vurdering av konsekvenser av identifiserte risikoer.

I prinsippene står det også at styret i Folketrygdfondet jevnlig skal motta rapporter vedrørende risikostyring og internkontroll i Folketrygdfondet (Folketrygdfondet, 2021, s. 11).

4.2.5 KLP

KLP er Norges største pensjonsleverandør. Det er et gjensidig forsikringsselskap med fem heleide datterselskaper organisert som aksjeselskaper. Selskapets styre er valgt av foretaksforsamlingen og sammensatt av representanter fra eierne, som består av kommuner, fylkeskommuner, helseforetak og bedrifter. Ved utgangen av 2022 hadde KLP med datterselskaper totalt 1061 årsverk (KLP, 2023, s. 7-8, 136).

Styret har det overordnede ansvaret for at KLP har etablert hensiktsmessige og effektive prosesser for risikostyring og internkontroll. Det fastsetter overordnet risikovilje og påser at styringen av vesentlige risikoer er hensiktsmessig organisert. Konsernsjefens ansvar er å sørge for at styrets føringer for styring og kontroll gjennomføres i virksomheten. KLP har en risikostyringskomité som er konsernsjefens rådgivende organ i alle saker som er relatert til risiko i KLP og konsernet (KLP, 2023, s. 18).

KLPs risikostyringsfunksjon overvåker selskapets totale risiko og risikohåndtering, og sørger for at risikostyringskomiteen og styret i KLP til enhver

tid er tilstrekkelig informert om konsernets samlede risikoprofil. Videre er risikostyringssystemet i KLP organisert etter prinsippet om de tre forsvarslinjer. I tillegg til de tre forsvarslinjene gir eksterntrevisor sin uavhengige tilbakemelding til selskapets eiere (KLP, 2023, s. 18-19).

Styret i KLP har vedtatt interne (dvs. ikke offentlige) retningslinjer for risikostyring og retningslinjer for operasjonell risiko og internkontroll, i tillegg til en rekke andre retningslinjer innenfor området, slik som forsikringsrisiko og investeringsrisiko. I møtet med KLP kom det frem at disse ikke baserer seg på én bestemt standard/rammeverk (som COSO, ISO), men er tilpasset selskapet innenfor de eksterne reguleringene det må forholde seg til. KLP er gjennom finansforetaksloven underlagt forsikringsdirektivet Solvens II, som i tillegg til å sette kapitalkrav også gir en rekke føringer for risikostyringen. Solvens II regelverkets såkalte pilar 1 spesifiserer hvordan solvenskapitalkrav beregnes. I beregningen inngår ulike komponenter, som markedsrisiko, forsikringsrisiko, motpartsrisiko og operasjonell risiko. Beregningen tar hensyn til hvordan risikoen treffer selskapets verdjusterte balanse som helhet. Solvensregelverkets pilar 2 regulerer nærmere i detalj hvordan selskapet skal innrette sin risikostyring, i tillegg til at det er gitt utfyllende retningslinjer fra tilsynsmyndighetene på området. For øvrig kan det nevnes en rekke andre regelverk som påvirker risikostyringen, blant annet den kommende EU-forordningen «DORA» som detaljerer i betydelig grad hvordan IKT-risiko skal håndteres og styres.

KLPs definisjon av operasjonell risiko i årsrapporten er: *«KLPs operasjonelle risiko er knyttet til uønskede hendelser som følge av svikt i interne arbeidsprosesser, feil begått av ansatte, misligheter og kriminalitet eller eksterne hendelser.»* (KLP, 2023, s. 39)

Konsernledelsen har en årlig gjennomgang av vesentlige operasjonelle risikoer i virksomheten. Styret behandler årlig risikovurderinger med dokumentasjon på etablerte styrings- og kontrolltiltak sammen med en total risikooversikt. Det er etablert rutiner for uavhengig kontroll og rapportering på forskjellige nivåer (KLP, 2023, s. 40).

4.2.6 Storebrand

Storebrand ASA er et nordisk finanskonsern som tilbyr pensjons-, spare-, forsikrings- og bankprodukter til privatpersoner, bedrifter og offentlige virksomheter (Storebrand, u.å.). Ved utgangen av 2022 hadde konsernet 2125 årsverk (Storebrand, 2023, s. 169).

Styrene i Storebrand ASA og i konsernselskapene har det overordnede ansvaret for å begrense og følge opp virksomhetens risikoer. Styrene fastsetter årlig rammer og retningslinjer for virksomhetens risikotakning, mottar rapporter over faktisk risikonivå og gjør en framoverskuende vurdering av risikobildet (Storebrand, 2023, s. 136).

Styret i Storebrand ASA har etablert et risikoutvalg, som har som hovedoppgave å forberede styrebehandlingen på risikoområdet, med særskilt oppmerksomhet på konsernets risikoappetitt, risikostrategi og investeringsstrategi (Storebrand, 2023, s. 136).

I møtet med Storebrand kom det frem at Storebrands tilnærming til risikostyring ikke baserer seg på et bestemt rammeverk/standard, men er utviklet over tid og tilpasset konsernet innenfor de eksterne reguleringene som det må forholde seg til. Storebrand konsern er en forsikringsdominert tverrsektoriell finansiell gruppe med kapitalkrav etter Solvens II (Storebrand, 2023, s. 163), som også gir bestemmelser om kapitalkravet for operasjonell risiko. Videre kom det frem i møtet at rolle- og ansvarsdelingen i risikostyringen følger de tre ansvarslinjene.

Operasjonell risiko defineres som «*risikoen for økonomisk tap, svekket omdømme eller sanksjoner knyttet til brudd på internt eller eksternt regelverk som følge av ineffektive, utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil, eksterne hendelser eller at regler og retningslinjer ikke etterleves.*» (Storebrand, 2023, s. 137)

I møtet kom det videre frem at risikomatriser benyttes i risikovurderingen. Risikoappetitt/toleranse blir tatt stilling til i forbindelse med vurdering av konsekvens.

5. Hovedfunn og drøfting

Vår undersøkelse viser at den operasjonelle risikostyringen i Norges Bank i stor grad er i tråd med komponentene og prinsippene i COSO ERM av 2017. Det er dermed rimelig grunn til å forvente at Norges Bank forstår risikoer knyttet til strategien og virksomhetens mål, og søker å styre disse. Det er imidlertid noen temaer og observasjoner for diskusjon nedenfor, i hovedsak knyttet til COSO ERMs første komponent om *virksomhetsstyring og kultur*. Vi har også trukket på funnene fra sammenlignbare virksomheter.

5.1.1 Regulering innenfor risikostyring

Norges Bank følger eksterne reguleringer innenfor risikostyring, herunder instruks om risikostyring og internkontroll i Norges Bank. Instruksen tok opprinnelig utgangspunkt i Kredittilsynets (nå Finanstilsynet) forskrift om risikostyring og internkontroll. I instruksen fremgår det bl.a. at Norges Bank skal ha en risikokontroll- og etterlevelsesfunksjon for hvert av virksomhetsområdene.

Under COSO ERMs prinsipp 2 om *etablerer driftsstrukturer*, under avsnittet om myndighet og ansvar, kommer det bl.a. frem at ledelsen får delegert myndighet fra styret til å utforme en praksis som støtter opp om strategi og mål, og at ledelsen på sin side vil definere roller og ansvar i virksomheten og driftsenhetene (COSO, 2017a, s. 31, vår oversettelse). I tilknytning til delegert myndighet og ansvar, kan det argumenteres for at hovedstyret og ledelsen i Norges Bank er bedre egnet til og bør ha handlingsrom til f.eks. å beslutte organiseringen av risikostyringen i banken.

Representantskapets siste rapport til Stortinget viser at representantskapet tok opp dette spørsmålet i forbindelse med Finansdepartementets oppdatering av instruksens våren 2022. Spørsmålet som ble stilt, var om en detaljert instruks kan vanne ut hovedstyrets ansvar etter sentralbankloven. Det ble også stilt spørsmål om kravet om to etterlevelsesfunksjoner kan svekke helheten i hovedstyrets oppfølging av banken. Departementets vurdering var at kravet ikke endrer på hovedstyrets helhetlige ansvar for Norges Bank slik det følger av sentralbankloven. Videre skrev departementet at en etterlevelsesfunksjon for hvert

av virksomhetsområdene følger av lovens system med to daglige ledere, og at dette vil sikre tilstrekkelig spesialisert kompetanse i funksjonene og gjøre det lettere for hovedstyret å vurdere risiko på tvers av de to virksomhetsområdene (Dokument 9, (2022-2023), s. 42).

Vi observerer at de andre sentralbankene vi har undersøkt ikke er gjenstand for regulering innenfor risikostyring som Norges Bank. Hensynet til uavhengighet kan ha hatt en viss betydning i regulering av risikostyringen i andre sentralbanker. Norges Bank forvalter imidlertid SPU, noe som øker behovet for regulering i forhold til en «vanlig» sentralbank. Det kan derfor være hensiktsmessig at Norges Bank er nærmere KLP og Storebrand når det gjelder graden av regulering. Videre kan spesifikke reguleringer være hensiktsmessige ut fra at det som er lovregulert med stor sikkerhet blir fulgt opp. Det må imidlertid balanseres mot styrets ansvar og handlingsrom, jf. spørsmålene som ble tatt opp av representantskapet.

5.1.2 Graden av styrets uavhengighet

I omtalen av prinsipp 1 om *styret fører tilsyn med risiko* kommer COSO bl.a. inn på betydningen av styrets uavhengighet samlet sett. Ifølge COSO har uavhengighet betydning for styremedlemmenes evne til å være objektive og evaluere virksomheten uten interessekonflikter. Det er større oppmerksomhet på uavhengighet i børsnoterte selskaper, men tilsvarende hensyn gjelder også offentlige og ideelle organisasjoner m.m. COSO skisserer flere faktorer som kan hindre styrets uavhengighet, f.eks. et styremedlem som er/nylig har vært en ledende ansatt i virksomheten (COSO, 2017a, s. 28-29, vår oversettelse).

Hovedstyret består av sentralbanksjefen, to visesentralbanksjefer og seks eksterne styremedlemmer. Graden av uavhengighet kan diskuteres når hovedstyret består av tre ledende ansatte, og sentralbanksjefen har en dobbeltrolle som leder av hovedstyret og daglig leder. I Norge kan ikke daglig leder i allmennaksjeselskaper være medlem av styret (allmennaksjeloven, 1997, § 6-1). I forarbeidene til loven, i NOU 2008:16, fremgår det bl.a. at styret har en kontrollfunksjon overfor daglig leder. Dersom daglig leder er styremedlem, pålegges han/hun en kontrollfunksjon for det arbeidet vedkommende selv utfører. En slik dobbeltrolle kan svekke styrets utøvelse av sin kontrollfunksjon (s. 47). En dobbeltrolle i Norges Bank kan videre

oppfattes å stå i motsetning til NBIMs såkalte posisjonsnotater om hhv. uavhengighet i styret og deling av rollene som styreleder og administrerende direktør. I posisjonsnotatene kommer det bl.a. frem at et flertall av de aksjonærvalgte styremedlemmene bør være uavhengig av ledelsen, og at rollene som styreleder og administrerende direktør ikke bør utøves av samme person (Norges Bank, 2020, s. 1, og 2018, s. 1, vår oversettelse).

Virksomhetsstyringen i Norges Bank, herunder sammensetningen av hovedstyret og sentralbanksjefens dobbeltrolle, ble grundig vurdert i forbindelse med arbeidet med gjeldende sentralbanklov. I forarbeidene til sentralbankloven, Meld. St. (2018–2019), legges det bl.a. vekt på at de eksterne styremedlemmene, som fungerer som et korrektiv til og en kontroll av administrasjonen, utgjør et *flertall* i hovedstyret (vår kursivering) også når ansattvalgte medlemmer deltar i administrative saker (s. 47-48). I forarbeidene vises det også til behovet for å opprettholde et uavhengig tilsynsorgan (representantskapet) når sentralbankledelsen er medlemmer av hovedstyret (s. 37). Når det gjelder sentralbanksjefens dobbeltrolle, pekes det på at denne ordningen har lang tradisjon og har fungert godt. Det blir også pekt på at sentralbanksjefen, som leder av både hovedstyret og komiteen for pengepolitikk og finansiell stabilitet, sikrer god koordinering da mange av sentralbankens oppgaver henger nært sammen og må ses i sammenheng (s. 36-37 og 47).

Vi merker oss at en slik dobbeltrolle ikke er uvanlig blant sentralbankene vi har undersøkt. Vi observerer også at det i USA fortsatt ikke er uvanlig at CEO også er styreleder, f.eks. i S&P 500-selskaper (Spencer Stuart, 2022, s. 14).

5.1.3 Kultur

COSOs prinsipp 3 handler om å *definere ønsket kultur*. Enkelte problemstillinger innenfor dette temaet ble tatt opp i forarbeidene til ny sentralbanklov, i sentralbanklovutvalgets NOU 2017:13. Her kommer det bl.a. frem at virksomhetsområdene er nokså forskjelligartede: Mens sentralbankvirksomheten utfører myndighetsoppgaver og har som en av oppgavene å ta pengepolitiske beslutninger, tar forvaltningen av SPU sikte på høy avkastning innenfor en risikoramme og har dermed klare likhetstrekk med ordinær forretningsvirksomhet.

En organisasjon som utøver myndighet og en organisasjon med forretningsmessige mål stiller ulike krav til medarbeiderne og kan gi forskjellige kulturer og drivkrefter i virksomhetene. Det kan være krevende å sette sammen ledelse og styre som fullt ut kan dekke begge sider på en tilfredsstillende måte (s. 384). I utredningen kommer utvalget også inn på utfordringer med å binde sammen forskjeller i organisasjonskulturene (s. 457).

Problemstillingene som utvalget peker på i utredningen gjaldt den *tidligere* organiseringen av Norges Bank. Siden den gang er f.eks. komiteen for pengepolitikk og finansiell stabilitet blitt opprettet, noe som har lagt til rette for at kompetansen i hovedstyret i større grad kan innrettes bl.a. mot kapitalforvaltningen (Meld. St. 7 (2018-2019), s. 6).

Gjeldende organisering, kombinert med hvordan Norges Bank *definerer kultur, viser forpliktelser til kjerneverdier, og informerer om kultur* (COSO ERM-prinsippene 3, 4 og 20), har ikke gitt oss grunnlag for å påpeke «avvik» på dette området.

5.1.4 Definisjon av operasjonell risiko og generelt om begrepsbruk

Vår undersøkelse viser at Norges Bank og sammenlignbare virksomheter alle har tatt utgangspunkt i en definisjon av operasjonell risiko som ikke inkluderer de positive effektene, slik IIA Norge har gjort. Det betyr ikke at virksomhetene neglisjerer de positive effektene, men at disse er tatt hensyn til på andre måter. For Norges Banks vedkommende, mener vi det vesentlige er at det er en felles forståelse av begrepet i «linjen» i styringsstrukturen, samt mellom relevante sektorer og aktører, herunder Finanstilsynet. Tabellen nedenfor viser en sammenlignende oversikt over hva Finansdepartementet, Finanstilsynet og Norges Bank legger i begrepet operasjonell risiko.

Operasjonell risiko er risikoen for	Finansdepartementet	Finanstilsynet	Norges Bank
uønsket operasjonell hendelse			X
tap		X	
økonomiske tap	X		
tap av omdømme	X	*	
som følge av			
utilstrekkelige/sviktende interne prosesser eller systemer	X	X	X
menneskelige feil/faktorer	X	X	X
eksterne hendelser/faktorer (inkl. tredjeparter)	X	X	X
omfatter**			
juridisk risiko		X	X
atferdsrisiko		X	
styring og kontroll med utkontraktert virksomhet		X	
etterlevelsesrisiko			X
mislighetsrisiko			X
regulatorisk risiko			X
sikkerhetsrisiko (inkl. cyberrisiko)			X

* «Selv om det er en sterk kobling mellom operasjonell risiko og omdømmerisiko [...], omfatter omdømmerisiko mer enn en konsekvens av operasjonell risiko og bør vurderes særskilt.»

** Norges Bank skriver «omfatter bl.a.»

Tabell 1: Sammenlignende oversikt over Finansdepartementets, Finanstilsynets og Norges Banks definisjoner av operasjonell risiko.

Finansdepartementet har en mindre detaljert beskrivelse, noe som virker naturlig gitt departementets rolle, mens Finanstilsynet og Norges Bank spesifiserer hva definisjonene omfatter. Årsakene til uønsket operasjonell hendelse/tap/etc. er like for alle tre. Selv om det er noen forskjeller i hva definisjonene omfatter, er det samlet sett ikke vesentlige ulikheter i definisjonene.

Betydningen av en felles begrepsforståelse er viktig på generelt grunnlag. For Norges Bank har vi gjennom undersøkelsen sett at det er etablert *egne* styringsdokumenter/prinsipper for virksomhetsområdene, i tillegg til styringsdokumenter/prinsipper som gjelder for Norges Bank som helhet. Det er ulikt språk mellom virksomhetsområdene: Prinsippene for sentralbanksjefens ansvarsområde er på norsk og NBIMs på engelsk. Det er viktig å unngå at tolkningen av begreper utvikler seg ulikt mellom virksomhetsområdene. I normale situasjoner har dette trolig ikke stor betydning, men i en akutt-/krisesituasjon kan det få store konsekvenser. Koordinering og samarbeid på tvers av virksomhetsområdene er derfor viktig, noe vi har sett er etablert på området risikostyring (men vi har ikke særskilt undersøkt begrepsbruk).

5.1.5 Andre observasjoner sett opp mot sammenlignbare virksomheter

Sentralbankene vi har undersøkt har likhetstrekk med Norges Bank når det gjelder styrende organer, bl.a. ved at organet som tilsvarende hovedstyret har ansvaret for den utøvende virksomheten, mens tilsynsorganet fører kontroll. Samtidig er det flere ulikheter, bl.a. er medlemmene i det utøvende organet *fulltidsansatt* i banken, mens tilsynsorganet består bl.a. av parlamentsmedlemmer. For Norges Bank er det blitt lagt vekt på at hovedstyrets eksterne medlemmer, som fungerer som et korrektiv til og en kontroll av administrasjonen, utgjør et *flertall* i hovedstyret, jf. tidligere omtale. Videre kan stortingsrepresentanter *ikke* være medlemmer av representantskapet (sentralbankloven, 2019, § 2-16). Formålet er å unngå at medlemmene av Norges Banks organer er «politisk inhabile», jf. NOU 2017:13 (s. 438). Videre utnevnes hele/deler av medlemmene i det utøvende organet av tilsynsorganet i den finske og svenske sentralbanken. I Norges Bank oppnevnes hovedstyrets medlemmer av Kongen i statsråd.

Rammeverk/standarder som benyttes i den operasjonelle risikostyringen i sentralbankene, Folketrygdfondet, KLP og Storebrand varierer og er ofte ikke basert på én bestemt standard/rammeverk. Sentralbankene i EU støtter seg bl.a. på det interne rammeverket til ECB/ESCB. Videre har samtlige utarbeidet et internt rammeverk/styringsdokument som er tilpasset den aktuelle virksomheten og som ofte er fastsatt av styret/det utøvende organet. Det er kun Norges Bank og Folketrygdfondet som har sine prinsipper for risikostyring og internkontroll offentlig tilgjengelige. Videre følger samtlige virksomheter trelinjemedellen/forsvarslinjemedellen, og det benyttes bl.a. risikomatrix i risikovurderingen.

6. Konklusjon

Denne undersøkelsen har satt søkelyset på den operasjonelle risikostyringen i Norges Bank. For å forstå risikostyringen og valgene som er gjort, har det vært viktig å forstå virksomhetsstyringen og rammene rundt Norges Bank. Vår erfaring gjennom denne oppgaven er at detaljert og sammenstilt informasjon om risikostyring i virksomheter på generelt grunnlag ikke har vært lett tilgjengelig. Forhåpentligvis vil denne prosjektoppgaven være et bidrag til større åpenhet og innsikt på området.

I lys av undersøkelsen, er det flere temaer som hadde vært interessant å se nærmere på. Et av dem er å få større innsikt i virksomhetsstyringen i de andre sentralbankene vi har sett på, herunder hvilke vurderinger som er gjort knyttet til styrets uavhengighet etc. Det hadde også vært verdifullt å få tilgang til det interne rammeverket for risikostyring til ECB/ESCB, da dette rammeverket åpenbart har bred innflytelse på risikostyringen blant sentralbankene i Europa. Et annet tema er hvordan virksomhetene har operasjonalisert trelinje-/forsvarslinjemodellen, herunder inndelingen og uavhengigheten mellom linjene, samt hvilke endringer som er gjort i lys av utviklingen på området.

Litteraturliste

- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-45). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>
- Anderson, U. L., Head, M. J., Mar, S., Ramamoorti, S., Riddle, C., Salamasick, M., Sobel, P. J. (2022). *Internal Auditing – Assurance & Advisory Services* (5. utg.). Internal Audit Foundation.
- Bank for International Settlements. (2009). *Issues in the Governance of Central Banks – A report from the Central Bank Governance Group*.
<https://www.bis.org/publ/othp04.pdf>
- Central Banking. (2023). *ISO 31000 remains top framework for risk managers*.
<https://www.centralbanking.com/benchmarking/risk-management/7954246/iso-31000-remains-top-framework-for-risk-managers>
- COSO. (2004/2005). *Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk – Sammendrag – Rammeverk*.
- COSO. (2016). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Frequently Asked Questions*.
<https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-ERM-FAQ.pdf>
- COSO. (2017a). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*.
- COSO. (2017b). *Helhetlig risikostyring – Integrering med strategi og måloppnåelse – Sammendrag*. <https://ia.no/wp-content/uploads/2019/09/COSO-ERM-Sammendraget-ENDELIG.pdf>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (het tidligere Senter for statlig økonomistyring). (2005). *Risikostyring i staten – håndtering av risiko i mål- og resultatstyringen*.

https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Risikostyring/Haandtering_av_risiko_i_maal_og_resultatstyringen.pdf

Dokument 9 (2021–2022). *Norges Banks representantskap – rapport for 2021.*

Representantskapet i Norges Bank. https://www.norges-bank.no/contentassets/ae154c4ad6484d04b290cb7be9639b9a/aarsrapport_representantskapet_2021.pdf

Dokument 9 (2022–2023). *Norges Banks representantskap – rapport for 2022.*

Representantskapet i Norges Bank. https://www.norges-bank.no/contentassets/ae154c4ad6484d04b290cb7be9639b9a/aarsrapport_representantskapet_2022.pdf

Finanstilsynet. (2009). *Veiledning til forskrift om risikostyring og internkontroll* (3/2009) [Rundskriv].

<https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/rundskriv/2009/veiledning-til-forskrift-om-risikostyring-og-internkontroll/>

Finanstilsynet. (2022a). *Modul for operasjonell risiko.*

<https://www.finanstilsynet.no/contentassets/4fd11f06085f47c5bd9756a2e42e563f/modul-for-operasjonell-risiko.pdf>

Finlands Bank. (u.å.a). *Organisasjon.*

<https://www.suomenpankki.fi/sv/finlands-bank/organisation/>

Finlands Bank. (u.å.b). *Ställning och förvaltning.*

<https://www.suomenpankki.fi/sv/finlands-bank/uppgifter/stallning-och-forvaltning/>

Finlands Bank. (2023). *Årsberättelse 2022.*

<https://publications.bof.fi/bitstream/handle/10024/52704/Finlands-Banks-Arsberattelse-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Folketrygdfondet. (2021). *Prinsipper for risikostyring.*

https://www.folketrygdfondet.no/sites/default/files/inline-files/Prinsipper%20for%20risikostyring_pr_151221.PDF

Folketrygdfondet. (2023). *Årsrapport og eierrapport 2022*.

https://www.folketrygdfondet.no/sites/default/files/2023-02/%C3%85rsrapport_2022_WEB_ENDELIG_2.pdf

Habilitetsregelverket. (2020). *Utfyllende bestemmelser om habilitet mv. for medlemmene av Norges Banks hovedstyre og komité for pengepolitikk og finansiell stabilitet*. (FOR-2019-12-20-2095). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2019-12-20-2095>

IIA Norge. (2018). *Veileder for Risikostyringsfunksjonen*.

<https://iaa.no/wp-content/uploads/2019/09/2018-Veileder-for-Risikostyringsfunksjonen.pdf>

IIA Norge. (2020). *Veileder for Compliancefunksjonen*.

https://iaa.no/wp-content/uploads/2020/05/IIA-Norge-veileder-compliance_2020final.pdf

IIA Norge. (2022). *Operasjonell risikostyring – en innføring*.

https://iaa.no/wp-content/uploads/2022/11/2022-Operasjonell-risikostyring_en-innforing-Endelig.pdf

IIA Norge (u.å.). *Risikostyring*. <https://iaa.no/risikostyring/>

Instruks om risikostyring og internkontroll i Norges Bank. (2022). (FOR-2022-06-28-1223). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2022-06-28-1223>

International Operational Risk Working Group. (u.å.). *About us*.

<https://www.iorwg.org/iorwg/en/sections/about-us/>

- Kahn, A. (2016). *Central Bank Governance and the Role of Nonfinancial Risk Management*. IMF Working Papers 16/34.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1634.pdf>
- KLP. (2023). *Årsrapport 2022 – KLP Konsern, Bærekraftsregnskap og KLP*.
https://www.klp.no/om-klp/finans-og-ir/rapporter-og-presentasjoner/_/attachment/inline/07f5f3c5-6716-4fa6-8aa9-9cc57770eedb:a56d4f82cbde90b263fbff97c98be029214aac23/%C3%85rsrapport2022KLPKonsernB%C3%A6rekraftsregnskapKLP.pdf
- Mandat for SPU. (2010). *Mandat for forvaltningen av Statens pensjonsfond utland*. (FOR-2010-11-08-1414). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2010-11-08-1414>
- Meld. St. 10 (2009–2010). *Forvaltningen av Statens pensjonsfond i 2009*. Finansdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2cc99f646be747ffa9b6ceec9459d830c/no/pdfs/stm200920100010000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 7 (2018–2019). *Om ny sentralbanklov*. Finansdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/c27a174ac5c14224ad9f712b6785ecb3/no/pdfs/stm201820190007000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 17 (2022–2023). *Statens pensjonsfond 2023*. Finansdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/ec29f2db2d7344e7acfb3019e1b57570/no/pdfs/stm202220230017000dddpdfs.pdf>
- Nordal, Y.A.B. (2019). Hvordan kan risikostyring bidra til bedre personvern i virksomhetene? I E. Brataas (Red.), *SIRK* (1/2019, s. 10). IIA Norge.
https://iia.no/wp-content/uploads/2020/02/99140_sirk_1_19-final.pdf
- Norges Bank. (2017a). *Hovedstyrets prinsipper for varsling («whistle blowing») i Norges Bank*. <https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/samfunnsoppdrag/Lover-regelverk/styrende-dokumenter->

[hovedstyret/hovedstyrets-prinsipper-for-varsling-whistle-blowing-i-norges-bank/](#)

Norges Bank. (2017b). *Personalressurser*.

<https://www.nbim.no/no/organiseringen/styringsmodellen/retningslinjer/menneskelig-kapital-personalressurser/>

Norges Bank. (2018). *Deling av rollene som styreleder og administrerende*

direktør. <https://www.nbim.no/no/oljefondet/ansvarlig-forvaltning/varstemmegivning/posisjonsnotater/deling-av-rollene-som-styreleder-og-administrerende-direktor/>

Norges Bank. (2020). *Uavhengighet i styret*.

<https://www.nbim.no/no/oljefondet/ansvarlig-forvaltning/varstemmegivning/posisjonsnotater/uavhengighet-i-styret/>

Norges Bank. (2021a). *Policy – Operational Risk Management*.

https://www.nbim.no/contentassets/95bbcd167b644dd59cbd4b319f0d2a7a/policy_operational-risk-management.pdf

Norges Bank. (2021b). *Prinsipper for bonusordningen i sentralbankvirksomheten*.

<https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/samfunnsoppdrag/Lover-regelverk/styrende-dokumenter-hovedstyret/prinsipper-for-bonusordningen-i-sentralbankvirksomheten/>

Norges Bank. (2021c). *Revidert strategi for 2021-2022*.

<https://www.nbim.no/no/oljefondet/nyheter/2021/revidert-strategi-for-20212022/>

Norges Bank. (2022a). *Etiske prinsipper for ansatte i Norges Bank*.

<https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/samfunnsoppdrag/Lover-regelverk/styrende-dokumenter-hovedstyret/Etiske-prinsipper-for-ansatte/>

Norges Bank. (2022b). *Norges Bank Investment Management – Strategi 25*.

<https://www.nbim.no/contentassets/71d5f5ade5fb4717acdedb412f30fdac/spu-strategi-25.pdf>

Norges Bank. (2022c). *Norges Bank – Strategi 25*.

<https://www.norges-bank.no/globalassets/upload/om-norges-bank/strategi/fellesstrategi-25.pdf?v=12/07/2022153856>

Norges Bank. (2022d). *Principles for risk management in Norges Bank Investment Management*.

<https://www.nbim.no/contentassets/fa0f799eb6dd4d3db2c4f5060392beb4/executive-board-principles-for-risk-management2.pdf>

Norges Bank. (2022e). *Prinsipper for godtgjøring til ansatte i Norges Bank Investment Management*.

<https://www.nbim.no/no/organiseringen/styringsmodellen/styrende-dokumenter-fastsatt-av-hovedstyret/prinsippene-for-avlonning-av-nbims-ansatte/>

Norges Bank. (2022f). *Prinsipper for HR i Norges Bank*.

<https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/samfunnsoppdrag/Lover-regelverk/styrende-dokumenter-hovedstyret/prinsipper-for-hr-i-norges-bank/>

Norges Bank. (2022g). *Prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges*

Bank. <https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/samfunnsoppdrag/Lover-regelverk/styrende-dokumenter-hovedstyret/risikostyring-og-internkontroll/>

Norges Bank. (2022h). *Prinsipper for økonomistyring i Norges Bank*.

<https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/samfunnsoppdrag/Lover-regelverk/styrende-dokumenter-hovedstyret/prinsipper-for-okonomistyring-i-norges-bank/>

- Norges Bank. (2022i). *Sentralbanken – Strategi 25*. https://www.norges-bank.no/globalassets/upload/om-norges-bank/strategi/sentralbanken_strategi.pdf?v=12/07/2022153856
- Norges Bank. (2023a). *Fondet i en brytningstid – høringsuttalelse*. https://www.regjeringen.no/contentassets/c61e3f0406f04f86926532c3f8e10cb9/norges-bank.pdf?uid=Norges_Bank
- Norges Bank. (2023b). *Forretningsorden for Norges Banks hovedstyre*. <https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/Organisering-styring/Hovedstyret/Forretningsorden-for-hovedstyret/>
- Norges Bank. (2023c). *Stillingsinstruks for leder av Norges Bank Investment Management*. <https://www.nbim.no/no/organiseringen/styringsmodellen/styrende-dokumenter-fastsatt-av-hovedstyret/stillingsinstruks-forleder-av-norges-bank-investment-management/>
- Norges Bank. (2023d). *Årsrapport og rekneskap 2022*. https://www.norges-bank.no/contentassets/19e00abefe4f425fa5086b1821cfe8c4/nb_arsrapport_2022_nn.pdf?v=03/06/2023162404
- NOU 2008:16. (2008). *Om foretaksstyring og tiltak mot manipulering av finansiell informasjon*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/768fb2d65afb42a7b512409a687ccf3f/no/pdfs/nou200820080016000dddpdfs.pdf>
- NOU 2017:13. (2017). *Ny sentralbanklov. Organisering av Norges Bank og Statens pensjonsfond utland*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/2527f6878b03409696b5e6cf11d5cc5e0/no/pdfs/nou201720170013000dddpdfs.pdf>
- Schweizerische Nationalbank. (2023a). *Organisation*. https://www.snb.ch/en/i/about/snb/org/id/snb_org_org

- Schweizerische Nationalbank. (2023b). *The National Bank as a joint-stock company*. https://www.snb.ch/en/i/about/snb/org/id/snb_org_stock
- Schweizerische Nationalbank. (2023c). *115th Annual Report – Swiss National Bank – 2022*.
https://www.snb.ch/en/mmr/reference/annrep_2022_komplett/source/annrep_2022_komplett.en.pdf
- Sentralbankloven. (2019). *Lov om Norges Bank og pengevesenet mv.* (LOV-2019-06-21-31). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2019-06-21-31>
- Solbjørg, T. (2017). COSOs nye rammeverk for risikostyring: «Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance». I E. Brataas (Red.), *SIRK* (2/2017, s. 28). IIA Norge.
https://iia.no/wp-content/uploads/2019/10/82485_sirk_2_17-web.pdf
- Spencer Stuart. (2022). *Spencer Stuart Board Index*.
https://www.spencerstuart.com/-/media/2022/october/ssbi2022/2022_us_spencerstuart_board_index_final.pdf
- Storebrand. (2023). *Årsrapport 2022*.
https://www.storebrand.no/om-storebrand/eierstyring-og-selskapsledelse/arsrapporter/_attachment/inline/67a0bb0c-7812-482c-95cf-f96a9ef7b230:75c6abd8e7e88486ab2ac212721432d95afadad3/2022-arsrapport-storebrand-asa.pdf
- Storebrand. (u.å.). *Om selskapet*. <https://www.storebrand.no/om-storebrand/om-selskapet>
- St.meld. nr. 20 (2008–2009). *Om forvaltningen av Statens pensjonsfond i 2008*. Finansdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/88c48b559b4c4b53a0b9b4ca2dc3dc45/no/pdfs/stm200820090020000dddpdfs.pdf>

Sveriges Riksbank. (2023a). *Direktionen*.

<https://www.riksbank.se/sv/om-riksbanken/organisation/direktionen/>

Sveriges Riksbank. (2023b). *Styrdokument*.

<https://www.riksbank.se/sv/om-riksbanken/styrdokument/>

Sveriges Riksbank. (2023c). *Årsredovisning för Sveriges riksbank 2022*.

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/arsredovisning/svenska/arsredovisning-for-sveriges-riksbank-2022.pdf>

Valvatne, I. (2018). Styreleder har ordet. I E. Brataas (Red.), *SIRK* (1/2018, s. 3).

IIA Norge. https://iia.no/wp-content/uploads/2019/10/85030_sirk_1_18-final.pdf