



**FINANSTILSYNET**

THE FINANCIAL SUPERVISORY  
AUTHORITY OF NORWAY

OFFENTLIG VERSJON

# Tematilsyn om virksomhetsstyring i mindre banker

SAMLERAPPORT

DATO:  
10.06.2015

FORFATTERANSVARLIGE:  
HEIDI HOLWECH  
IVAR STORVIK  
MORTEN THORBJØRNSEN

SEKSJON/AVDELING:  
SEKSJON FOR BANKTILSYN  
AVDELING FOR BANK- OG  
FORSIKRINGSTILSYN

DISTRIBUERES TIL:  
FINANSTILSYNET.NO



## Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>4</b>
1.1	Bakgrunn og formål	4
1.2	Utvalget	4
<b>2</b>	<b>Forholdsmessighet</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Oppsummering</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Overordnet styring og kontroll</b>	<b>6</b>
4.1	Organisering	6
4.2	Internkontroll	6
4.3	Risikokontrollfunksjon	7
4.4	Godtgjørelse	8
<b>5</b>	<b>Kredittområdet</b>	<b>9</b>
5.1	Strategi, policy, rammer og mål på kredittområdet	9
5.2	Organisering og bemanning, rutiner for bevilgning og utbetaling av lån	10
5.3	Bevilgningsfullmakter	11
5.4	Rapportering og oppfølging av mål og rammer for kredittvirksomheten	11
<b>6</b>	<b>Handel med verdipapirer - markeds- og likviditetsområdet</b>	<b>12</b>
6.1	Strategi, policy, rammer og mål på likviditets- og markedsområdet	12
6.2	Organisering og ansvarsforhold	12
6.3	Rapportering til styret	13
<b>7</b>	<b>Styret</b>	<b>13</b>
7.1	Sammensetning	13
7.2	Styrets egnevaluering	14
7.3	Styreutvalg	14

# 1 Innledning

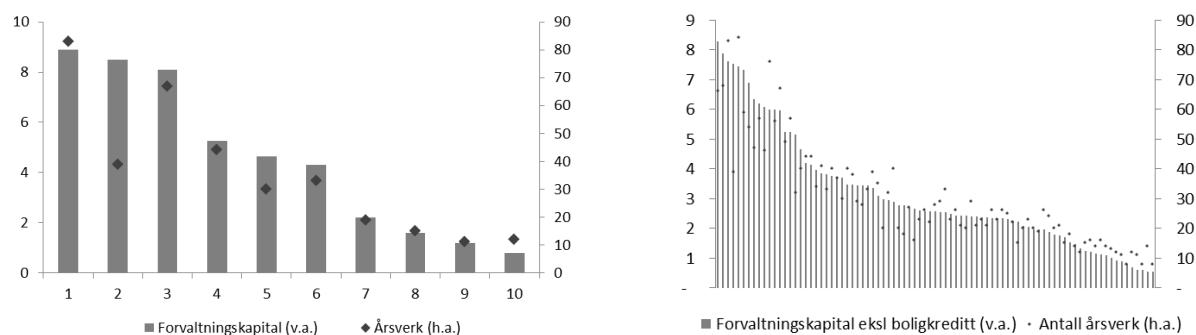
## 1.1 Bakgrunn og formål

Mindre banker vil ofte stå overfor utfordringer med hensyn til å etablere tilstrekkelige, uavhengige kontroller. For de mest sentrale prosessene knyttet til utlånsvirksomhet og handel med verdipapirer er det å være en liten bank likevel i seg selv ikke god nok grunn til å unnlate å etablere sentrale kontrollfunksjoner og tilstrekkelig arbeidsdeling. Med innføringen av CRD IV stilles det også generelt større krav til virksomhetsstyring i bankene. På bakgrunn av dette gjennomførte Finanstilsynet et tematilsyn om virksomhetsstyring i ti mindre banker i perioden august til oktober 2014. Formålet med tematilsynet var å kartlegge og vurdere bankenes internkontroll og risikokontrollfunksjoner, arbeidsdeling i sentrale prosesser på kreditt- og verdipapirirområdet, samt styremedlemmenes bakgrunn og styrets egenevaluering.

## 1.2 Utvalget

Alle bankene i utvalget har forvaltningskapital under 10 mrd. kroner og har dermed ikke krav om internrevisjon. Utvalget av banker ble gjort med utgangspunkt i at en skulle dekke banker med og uten alliansetilhørighet, og med en viss geografisk spredning. Følgende ti banker ble besøkt: Birkenes Sparebank, Bjugn Sparebank, Marker Sparebank, Orkdal Sparebank, Skue Sparebank, SpareBank1 Modum, SpareBank1 Lom og Skjåk, Spareskillingsbanken, Vegårshei Sparebank og Vestre Slidre Sparebank. Av disse er sju banker tilknyttet Eika-gruppen, to banker er tilknyttet SpareBank1-alliansen og én bank er uavhengig.

Figur 1 og 2: Forvaltningskapital (mrd. kroner) og antall årsverk i utvalgte banker og alle banker med under 10 mrd. kroner i forvaltningskapital per 2013



## 2 Forholdsmessighet

I finansieringsvirksomhetsloven § 2-9 finner man prinsipp om forholdsmessighet der det gjøres klart at styrings- og kontrollordninger samt retningslinjer og rutiner skal stå i forhold til risikoen ved og omfanget av virksomheten i institusjonen. Videre fremgår det i forskrift om internkontroll og risikostyring § 2 at foretakene skal tilpasse risikostyringen og internkontrollen etter arten, omfanget av og kompleksiteten i foretakets virksomhet. Prinsippet om forholdsmessighet er tatt inn i lov og forskrift for å tydeliggjøre at hva som er

god og tilstrekkelig risikostyring og internkontroll kan variere. Prinsippet åpner for at det kan stilles mindre omfattende krav til prosessen for risikostyring og internkontroll i små banker enn i store banker. Momenter i en slik samlet vurdering kan være antall ansatte, omsetning, forvaltningskapital, antall filialer og produktspekter. Ved vurdering av hver enkelt banks virksomhetsstyring under tematilsynet er prinsippet om forholdsmessighet lagt til grunn.

### 3 Oppsummering

Samlerapporten bygger på innhentet dokumentasjon, gjennomføring av stedlige tilsyn og utarbeidelse av foreløpige rapporter til de ti bankene. Bankene har også mottatt endelige merknader basert på Finanstilsynets foreløpige rapporter og bankenes svarbrev. Finanstilsynet har i samlerapporten, på enkelte områder, angitt prinsipper for god praksis. Disse er fastsatt på bakgrunn av erfaringene fra tematilsynet og fra øvrig tilsynsarbeid. Under følger en kort oppsummering.

Bankene har styrket sin internkontroll gjennom opprettelsen av risikokontrollfunksjoner i bankene, og bankene har generelt kommet langt i implementeringen av det nye forskriftskravet om risikokontrollfunksjon (kapitalkravsforskriften § 47-3). Bankene har imidlertid fortsatt en vei å gå for å sikre tilstrekkelig uavhengighet og kompetanse i funksjonen.

På kredittområdet har bankene i stor grad etablert konkrete rammer og retningslinjer for styring av kredittrisikoen, retningslinjer for kredittbeslutningsprosessen og rapportering til styret. Flere av bankene tilfredsstiller imidlertid ikke beste praksis om arbeidsdeling ("to par øyne"-prinsippet).

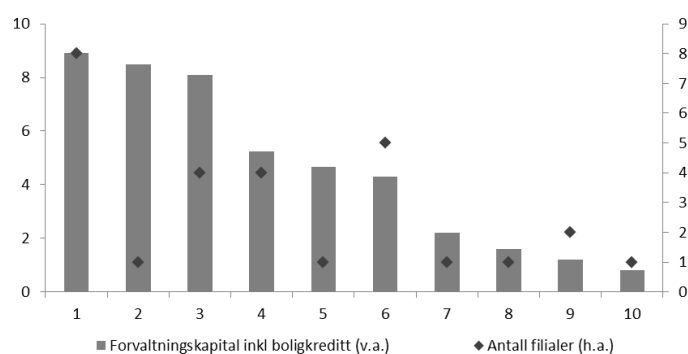
Handel med verdipapirer er i flere av bankene satt ut til eksterne forvaltere. Bankene har langt på vei sikret at minimum to personer er med i prosessen knyttet til handel med verdipapirer i banken. Kun én av bankene hadde på plass den tredelingen (front -, middle - og back office) som Finanstilsynet anbefaler, jf. omtale under kapittel 5.

## 4 Overordnet styring og kontroll

### 4.1 Organisering

Organiseringen i de ti bankene varierer med bankens størrelse og hvordan oppgavene er fordelt på ledere. Enkelte banker har tydelige ledergrupper, mens andre banker har en mindre formell ledelsesstruktur. Bankene i utvalget har fra 11-83 årsverk. Antallet filialer varierer i stor grad mellom bankene og påvirker hvordan bankene har organisert risikostyringen og internkontrollen.

Figur 3: Forvaltningskapital (mrd. kroner) inkludert lån overført til boligkreditt og antall filialer per 2013 i utvalgte banker.



### 4.2 Internkontroll

Det er viktig at både bankens ledelse og styre tilpasser risikotaking og kontroller slik at banken best mulig kan dekke behovet for god risikostyring og internkontroll ved bruk av egne ressurser. Finanstilsynet vil på generelt grunnlag også understreke at sentrale styringsdokumenter for internkontroll og risikostyring må være i samsvar med bankens faktiske risikonivå og organisering. I flere av bankene var det ikke samsvar mellom hvordan risikostyringen og internkontrollen faktisk var innrettet og hvordan organiseringen av dette var beskrevet i overordnede styringsdokumenter for risikostyring og internkontroll.

Flere av bankene som var med i tematilsynet har få medarbeidere og har en ekstra utfordring i å oppnå en tilstrekkelig kontrollmessig arbeidsdeling. Begrenset bemanning vil også innebære økt sårbarhet i kontrollopplegget ved eksempelvis sykdom og ferieavvikling.

Flere av de ti bankene har forholdsvis nylig styrket sine kontrollfunksjoner gjennom ansettelse av risk manager, controller, compliance-ansvarlig eller tilsvarende. Finanstilsynet vil understreke at selv om dette i de fleste tilfelle vil være en viktig styrking av bankens kontrollmiljø, må styret påse at internkontrollarbeidet fortsatt er godt forankret i linjen, herunder hos alle ledere for de ulike virksomhetsområder. Banker som har et stort filialnett kan ha spesielle utfordringer knyttet til ulik kvalitet på internkontrollen på de forskjellige kontorene.

Bankene benytter ulike verktøy som hjelpemiddel, herunder risikomatriser, for å vurdere sannsynligheten for og konsekvens av ulike hendelser. Dette kan indikere hvor en kan ha mest

nytte av økt eller bedret kontroll, og kan være et effektivt hjelpemiddel til å effektivisere slike risikoanalyser.

I forbindelse med tematilsynet ble bankenes internkontrollrapporter vurdert. Flere av internkontrollrapportene til styret var lite konkrete. Formålet med den årlige internkontrollrapporten er å sikre at tilstrekkelig informasjon om gjennomføringen av risikostyringen og internkontrollen rapporteres til styret. Finanstilsynet vil understreke betydningen av at også avdekkede svakheter og feil som banken retter opp underveis i året rapporteres til styret gjennom den årlige internkontrollrapporten. Slik rapportering vil bidra til at styret bedre kan vurdere om igangsatte tiltak er hensiktsmessige og om internkontrollen virker som forutsatt.

### 4.3 Risikokontrollfunksjon

Fra 30. september 2014 ble det introdusert krav<sup>1</sup> om at institusjonene skal ha en uavhengig risikokontrollfunksjon. Risikokontrollfunksjonen skal kunne rapportere direkte til styret dersom styret ikke får nødvendig informasjon om vesentlige risikoer via den regulære rapporteringen, og varsle styret i tilfeller der identifiserte risikoer påvirker eller kan påvirke foretaket i betydelig grad. Uavhengigheten tydeliggjøres ved at leder av risikokontrollfunksjonen ikke skal kunne avsettes uten samtykke fra styret.

Seks av bankene hadde ved inspeksjonstidspunktet etablert en risikokontrollfunksjon. To av disse seks ble vurdert ikke å være tilstrekkelig uavhengige. De bankene som fikk påpekt slike mangler, har i etterkant av inspeksjonene gjort tilpasninger for å oppfylle kravet om en tilstrekkelig uavhengig risikokontrollfunksjon. De øvrige fire bankene har etablert risikokontrollfunksjoner i etterkant av inspeksjonen. Finanstilsynet legger til grunn at alle foretak har opprettet en uavhengig risikokontrollfunksjon i tråd med forskriftens krav. Finanstilsynet ber banker som har etablert en risikokontrollfunksjon som ikke fullt ut tilfredsstillende kravene til ressurser, kompetanse og uavhengighet om å utarbeide en plan for når og hvordan dette skal oppnås.

Som et ledd i risikokontrollfunksjonens arbeid for å identifisere og måle risiko, er beste praksis at funksjonen har ansvaret for og utarbeider en risikoreport til styret. Denne bør minimum inneholde en rapportering mot alle overordnede styrefastsatte mål og rammer, og med eventuelle forslag til tiltak dersom banken er i brudd med disse rammene. Rapporten bør som et supplement til tall og grafiske fremstillinger gi en skriftlig vurdering, og bør minimum utarbeides kvartalsvis.

Risikokontrollfunksjonen skal ha tilstrekkelig kompetanse til å dekke alle risikoområder. I kun én av bankene syntes risikokontrollfunksjonen å dekke alle risikoområder i tilstrekkelig grad. I to banker hadde risikokontrollfunksjonen en lite aktiv rolle i kontrollen av likviditets- og markedsområdet. Finanstilsynet ser at det kan være en utfordring for små banker å ha tilstrekkelig kompetanse på alle risikoområder i risikokontrollfunksjonen og samtidig oppfylle kravet til uavhengighet. I tilfeller der risikokontrollfunksjonen ikke har tilstrekkelig kompetanse på alle områdene, skal det etableres kompensierende tiltak slik at banken sikrer tilstrekkelig oversikt over risikoene.

I tillegg til å besitte bred kompetanse må funksjonen være tilstrekkelig uavhengig av de virksomhetsområder som kontrolleres, jf. kapitalkravsforskriften § 47-3 (3). I flere av

<sup>1</sup> Jf. kapitalkravsforskriften § 47-3

bankene hadde vedkommende som fyller risikokontrollfunksjonen også operative oppgaver eller ansvaret for operative funksjoner innenfor områder som risikokontrollfunksjonen skal kontrollere. Dette er ikke i tråd med forskriftens krav om uavhengighet. Finanstilsynet påpeker at funksjonen skal være tilstrekkelig uavhengig slik at interessekonflikter unngås. I fire banker var risikokontrollfunksjonen etter Finanstilsynets vurdering ikke tilstrekkelig uavhengig av operative oppgaver knyttet til handel med verdipapirer (likviditets- og markedsrisikoområdet). I tilfeller der risikokontrollfunksjonen ikke er tilstrekkelig uavhengig av området som skal kontrolleres, må banken iverksette kompensierende tiltak gjennom at en annen uavhengig person i banken som har tilstrekkelig kompetanse til å kontrollere området, utfører kontrollhandlinger og påser at eventuelle avvik rapporteres til styret.

I mindre banker vil det ofte være aktuelt at risikokontrollfunksjonen også fyller andre oppgaver eller har ansvar for andre deler av bankens operative virksomhet. I flere banker ivaretok også risikokontrollfunksjonen bankens compliancefunksjon. Internasjonale retningslinjer om virksomhetsstyring åpner for at risikokontrollfunksjonen i mindre banker også kan ivareta andre oppgaver så lenge disse ikke er i konflikt med risikokontrollfunksjonens uavhengighet og at en unngår interessekonflikter.

Finanstilsynet legger til grunn at risikokontroll er en kjernevirksomhet i banker og at risikokontrollfunksjonen dermed ikke kan utkontrakteres, jf. finansieringsvirksomhetsloven § 2-17a. Videre krever kapitalkravsforskriften implisitt at funksjonen må ha et ansettelsesforhold til den banken der vedkommende ivaretar risikokontrollfunksjonen. En av bankene som ble besøkt hadde etablert en risikokontrollfunksjon som var felles for flere banker. I slike tilfeller bør det angis i stillingsbeskrivelsen i hvilket omfang vedkommende som innehar stillingen kan påta seg annet arbeid. Finanstilsynet ønsker også å påpeke at en slik felles risikokontrollfunksjon vil kunne innebære en rekke utfordringer med hensyn til konfidensialitet og konkurranse bankene imellom.

Finanstilsynet legger til grunn at bankene hver for seg påser at de generelle kravene til risikokontrollfunksjonen er oppfylt i den enkelte bank ved en slik felles risikokontrollfunksjon, herunder at en har avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til å ivareta funksjonens oppgaver. Ved etablering av delte løsninger vil Finanstilsynet forutsette at styret løpende vurderer om den valgte modell i tilstrekkelig grad dekker bankens behov for å følge opp egen virksomhet og risiko.

## 4.4 Godtgjørelse

Fra og med 2011 ble det innført nye regler knyttet til godtgjørelse i finansinstitusjoner<sup>2</sup>. Det stilles krav til at bankene etablerer retningslinjer om godtgjørelsesordningen i banken, som både omfatter fast og variabel godtgjørelse. Retningslinjene skal dekke all godtgjørelse og skal sikre at godtgjørelsesordninger er i samsvar med bankens overordnede mål, risikotoleranse og langsiktige interesser. Videre forventes det at styret minimum årlig gjennomgår praktiseringen av godtgjørelsen, og at dette munner ut i en skriftlig rapport.

En av bankene hadde ved inspeksjonstidspunktet ikke fastsatt retningslinjer for godtgjørelse. I enkelte banker hadde retningslinjene mindre mangler, men de fleste hadde likevel klare

---

<sup>2</sup> Forskrift 1. desember 2010 nr. 1507 om godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner, verdipapirforetak og forvaltningsselskap for verdipapirfond



definisjoner knyttet til hvem som er kategorisert som ledende personer, personer med vesentlig innvirkning på institusjonens risikonivå og personer med kontrollansvar.

Tre banker har valgt å ikke etablere ordninger med variabel godtgjørelse. I de øvrige bankene er den variable godtgjørelsen per år begrenset oppad til et vedtatt beløp eller med en begrensning om at beløpet maksimalt skal utgjøre 1,5 ganger månedslønn og omfatter alle ansatte unntatt adm. banksjef. Risk manager er i de fleste av disse bankene heller ikke tildelt variabel godtgjørelse.

Flere av bankene har bonusordninger basert på lik utbetaling til alle, der retningslinjene er basert på bankens måloppnåelse, eksempelvis resultat, kundetilfredshet og mål for salgsrettede aktiviteter. Slike resultatmål for betaling av bonus er for eksempel knyttet til hvor mye resultatet overstiger en viss avkastning på gjennomsnittlig forvaltningskapital. Dersom bonusordninger skal være i tråd med godtgjørelsesregelverkets unntaksbestemmelser vil beste praksis normalt være at beslutningen om prinsipper for tildelinger fastsettes ved utløpet av regnskapsåret, og ikke forut for regnskapsåret, basert på prestasjonene som er gjort gjennom året. Finanstilsynet viser for øvrig til rundskriv om godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner mv.<sup>3</sup>

## 5 Kredittområdet

### 5.1 Strategi, policy, rammer og mål på kredittområdet

Bankene bør fastsette en kredittstrategi for virksomheten som angir konkrete rammer og mål, og der rammene for virksomheten er fastsatt av styret og gjennomgås minst årlig. Det bør være konsistens mellom de overordnede målene og de konkrete rammene. I mindre institusjoner er det ikke unaturlig at styret også fastsetter nærmere retningslinjer for kredittvirksomheten.

Alle bankene som var med i tematilsynet hadde styrevedtatte kredittpolicyer med fastsatte rammer for utlånsporteføljen. Finanstilsynet hadde imidlertid merknader til rammestruktur eller til konkrete rammer på kredittområdet i ni av de ti bankene. Alle bankene opplyser at de har vurdert eller vil vurdere å justere rammene ved neste gjennomgang av kredittpolicy eller kredittstrategi i tråd med Finanstilsynets merknader.

Tematilsynet hadde ikke som mål å vurdere bankenes konkrete krav til nye kunder, etterlevelsen av krav og retningslinjer på kredittområdet, kvaliteten på kredittvurderingene eller oppfølging av eksisterende kunder i banken. Finanstilsynet vil likevel understreke at konkrete kvalitetskrav for inntak av nye kunder og konkrete krav for å kunne øke engasjementet til eksisterende kunder bør stå sentralt i risikostyringen. Kravene bør knyttes til vurdering av kundens betjeningsvilje, betjeningsevne og sikkerhetsdekning på kort og lang sikt. Beregning av kundens overskuddslikviditet (PM), kontantstrøm (BM), soliditetsberegninger, realistiske sikkerhetsvurderinger og bruk av risikoklassifiseringssystemet bør i de fleste tilfellene være viktige elementer i vurderingene.

<sup>3</sup>[http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Rundskriv\\_vedlegg/2014/4\\_kvartal/Rundskriv\\_15\\_2\\_014.pdf](http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Rundskriv_vedlegg/2014/4_kvartal/Rundskriv_15_2_014.pdf)

## 5.2 Organisering og bemanning, rutiner for bevilgning og utbetaling av lån

Fordeling av ansvar mellom kundeansvarlig enhet og uavhengig risikokontrollfunksjon, og arbeidsdeling i sentrale beslutningsprosesser er sentrale kontrolltiltak på kredittområdet. Med uavhengig risikokontrollfunksjon menes her at funksjonen ikke har direkte lønnsansvar for kunder eller kundesegmenter, eller rapporterer direkte til noen som har det.

Arbeidsdeling i sentrale beslutningsprosesser innebærer at det bør være et skille mellom personer som kredittbehandler og eventuelt bevilger kredittene, og personer som kontrollerer at bevilgningene ligger innenfor vedtatte fullmakter og policy før utbetaling. Slike kontroller bør dokumenteres, for eksempel ved hjelp av en sjekklister eller et kontrollskjema. Bankens retningslinjer bør videre sikre at avtalte sikkerheter er etablert og andre forutsetninger for lånet er kontrollert før utbetaling. Disse kravene bør etter Finanstilsynets vurdering gjelde uansett bankens størrelse.

Fire av bankene hadde på inspeksjonstidspunktet mer eller mindre tilfredsstillende arbeidsdeling i kredittprosessen, mens seks banker etter Finanstilsynets vurdering ikke hadde tilfredsstillende krav til arbeidsdeling. Det er i hovedsak kredittsaker som blir bevilget innenfor kredittrådgi-vers bevilgningsfullmakter som ikke blir underlagt tilfredsstillende arbeidsdeling. Dette gjelder også kreditter der for eksempel kredittsjef kan utarbeide kredittsaken og bevilge lån uten at andre er involvert i beslutningsprosessen. Enkelte banker har krav om at alle nye kredittsaker (nye kunder) skal løftes for beslutning, og på den måten sikrer tilfredsstillende arbeidsdeling i slike saker. Finanstilsynet mener at bankene bør sikre at minst to personer blir involvert i kredittvurderingene og beslutningsprosessen ("to par øyne"-prinsipp). Dette kan sikres på ulike måter. Bankens størrelse, organisering, kunde- og produksammensetning, og medarbeidernes kompetanse vil i mange tilfeller være avgjørende for hvordan dette løses. Tre banker var på inspeksjonstidspunktet i gang med å endre rutinene eller hadde utkast til nye rutiner for å sikre tilfredsstillende arbeidsdeling i kredittprosessen. Enkelte banker opplyser at selv om det ikke er et formelt krav, har en som mål at kredittsakene blir vurdert av flere personer før bevilgning. Enkelte banker synes å ha innført relativt grundige kontroller av kredittsakene, eksempelvis i depot, men da etter at kreditten er diskontert. Finanstilsynet er opptatt av at bankene også sikrer tilfredsstillende kontroller før diskontering. Alle bankene som under tematilsynet ikke hadde tilfredsstillende arbeidsdeling i kredittprosessen har i ettertid opplyst at de vil innføre krav til arbeidsdeling.

Flere banker viser til internkontrollopplegget der en ved bruk av stikkprøver kontrollerer kredittmedarbeidernes etterlevelse av interne kredittretningslinjer, kvaliteten på kredittvurderingene og bevilgningsfullmakter. Finanstilsynet vil understreke at slike kontroller er en naturlig del av internkontrollen, men at stikkprøvekontroller i ettertid ikke vil kunne erstatte krav til arbeidsdeling og kontroll i den ordinære kredittprosessen.

Finanstilsynet har også vurdert om ansatte i bankene rent teknisk kan innvilge og utbetale kreditter utover egne fullmakter, eller uten at andre medarbeidere er involvert i prosessen, gjennom direkte tilgang til bankens kjernesystem. Bankene overvåker aktiviteten i kjernesystemet slik at eventuell bevilgning og utbetaling av lån utover gitte fullmakter skal kunne avdekkes. Finanstilsynet har påpekt overfor enkelte banker at kontrollen av aktiviteten i kjernesystemet bør gjennomføres hyppigere slik at eventuelt misbruk og overtredelser av fullmakter raskt blir avdekket. Tematilsynet viser at bankene har ulike oppfatninger om

behovet for bruk av kjernesystemet i det ordinære kredittarbeidet. Finanstilsynet vil understreke at bankene bør sikre tilfredsstillende tilgangsstyring og kontroll av aktivitetene i kjernesystemene slik at unødig bruk unngås. Bankene bør derfor gjennomgå sine rutiner for tilgangsstyring til og bruk av kjernesystemene.

### 5.3 Bevilgningsfullmakter

Fullmaktssystemet for kredittbevilgninger bør være nedfelt skriftlig og tilpasset kompleksiteten i kredittvirksomheten. Kredittsaksoppsett og beslutningsdokumenter bør dokumentere at fullmaktsstrukturen etterleves i praksis. Fullmaktssystemet bør være bygget opp slik at styret behandler engasjementer over en viss størrelse. Ved eventuelle avvik fra kredittstrategi og policy bør kredittsaken løftes til det organisatoriske nivå som har vedtatt strategien eller policyen. I mindre banker vil dette i mange tilfeller være styret.

Alle bankene i tematilsynet hadde skriftlig dokumenterte bevilgningsfullmakter. Fem banker hadde bevilgningsfullmakter som var differensiert basert på et risikoklassifiseringssystem. To banker hadde delvis differensiering basert på risiko, der kreditter til kunder med høyest risiko skulle løftes for beslutning. De fleste bankene hadde fastsatt krav til kredittkvalitet for nye engasjementer, for eksempel i form av krav om minimum risikoklasse i risikoklassifiseringssystemet og minimumskrav til egenkapital og likviditet.

Seks av de ti bankene har kredittkomité eller kredittutvalg som behandler større eller spesielt risikoutsatte kreditter. I fem av disse seks bankene hadde kredittkomiteen bevilgningsfullmakt som kollegium, mens kredittkomiteen i den sjette banken var et rådgivende organ for banksjef som tar bevilgningsbeslutningen. Under inspeksjonen ble det fra to banker imidlertid understreket at kredittkomiteen i praksis ikke vil bevilge kreditter som banksjef eller kredittsjef er i mot, selv om dette formelt er mulig dersom flertallet i komiteen skulle stemme for dette. Finanstilsynet anbefaler at bevilgningsfullmaktene er personlige og at kredittkomiteen er et rådgivende organ. Dette for å unngå ansvarspulverisering.

### 5.4 Rapportering og oppfølging av mål og rammer for kredittvirksomheten

Enheten som utarbeider eller kontrollerer rapportene bør være en sentral enhet for risiko-styring eller økonomifunksjon i banken, fortrinnsvis risikokontrollfunksjonen. Rapportene bør utarbeides minst kvartalsvis. Mottaker av rapporter bør være det organisatoriske nivå som har fastsatt strategi, policy, mål og rammer. I mindre banker er dette som oftest styret. Rapportene bør angi bankens faktiske eksponering satt opp mot fastsatte rammer og mål i strategi og policy. Ved brudd på rammer bør det foreslås konkrete tiltak. Rapporteringen bør også vise utviklingen i porteføljekvalitet, utvikling i misligholdsvolum, tap og risikoprising på portefølnivå. Oppfølgingen av de største og mest risikoutsatte engasjementene bør også inngå i rapporteringen.

Alle bankene i tematilsynet utarbeider risikorapport til styret som omhandler kredittområdet og kreditt risiko. Ni av bankene rapporterer mot de fastsatte rammene i kredittpolicy.

I fire banker var det risikokontrollfunksjonen som hadde hovedansvaret for å utarbeide risikorapporten til styret. I to banker var det adm. banksjef som utarbeidet rapporten. I andre

banker var det PM-sjef (stedfortreder for banksjef), kredittsjef, økonomisjef eller ass. banksjef/leder stabsavdeling som hadde ansvaret for risikorapporteringen til styret på kredittområdet. Med det nye kravet om at bankene skal ha en uavhengig risikokontroll-funksjon vil det være naturlig at risikokontrollfunksjonen har ansvaret for å utarbeide risikorapporten til styret.

## 6 Handel med verdipapirer - markedes- og likviditetsområdet

### 6.1 Strategi, policy, rammer og mål på likviditets- og markedsområdet

Bankene bør fastsette likviditets- og markedsstrategi for virksomheten som angir konkrete rammer og mål, og der minst hovedrammene for virksomheten er fastsatt i styret og blir gjennomgått av styret minst en gang i året. På likviditetsområdet er dette fastsatt i forskrift<sup>4</sup>, mens dette er beste praksis på markedsriskoområdet<sup>5</sup>. Det bør være konsistens mellom de overordnede målene og de konkrete rammene. I små og mellomstore institusjoner er det ikke unaturlig at styret også fastsetter konkrete og mer detaljerte rammer for handel med verdipapirer og for likviditetsstyringen.

Alle bankene i tematilsynet hadde styrevedtatte strategi- og policydokumenter på markedes- og likviditetsområdene med fastsatte rammer og mål. Finanstilsynet hadde merknader til rammene i åtte av bankene, men dette gjaldt kun mindre forhold som ikke var av vesentlig betydning for styringen av likviditets- og markedsriskoen.

### 6.2 Organisering og ansvarsforhold

Ved handel med verdipapirer bør bankene sikre et skille mellom personer som har delegert myndighet til å handle med verdipapirer innenfor gitte rammer og fullmakter («front office»), personer eller funksjoner som har ansvaret for å kontrollere og rapportere eksponeringen mot fastsatte rammer («middle office») og personer som kontrollerer at konkrete handler ligger innenfor angitte fullmakter, registrerer, resultatfører og verifiserer transaksjonene («back office»). I mindre banker med få ansatte kan det være utfordrende å gjennomføre en slik tredeling. Mindre banker bør likevel organisere handelen med verdipapirer slik at en oppnår tilfredsstillende arbeidsdeling og kontroll. Balansen mellom personell med resultatansvar og personell med kontrollansvar bør være slik at kontrollenhetene kan gjennomføre en effektiv og god løpende kontroll av virksomheten. Personell med kontrollansvar bør ha god forståelse av aktuelle produkter og risikoer, og ha myndighet og incentiver til å belyse og vurdere handlinger og handler utført av personell med resultatansvar. I de tilfellene forvaltningen med verdipapirer er lagt til ekstern forvalter, må bankene forsikre seg om at ekstern forvalter har innført arbeidsdeling og kontrollsystemer som angitt ovenfor. Bankens kontroll og rapportering til eget styre vil komme i tillegg.

<sup>4</sup> Forskrift om forsvarlig likviditetsstyring, § 2.

<sup>5</sup> Jf. Finanstilsynets modul for markedsrisiko – evaluering av styring og kontroll.

Fem av bankene i tematilsynet hadde ekstern forvalter for hoveddelen av verdipapirporteføljen som innebærer at banken internt i liten grad handler med enkeltpapirer. For disse bankene medfører dette at kravet til arbeidsdeling som angitt ovenfor er noe mindre relevant. I de fleste bankene dekker imidlertid den eksterne forvaltningen ikke investeringer i anleggsaksjer, slik at bankene for handel med anleggsaksjer selv tar beslutningene og gjennomfører handlene. Slike investeringer blir imidlertid i de fleste bankene behandlet i styret fra sak til sak.

Kun én av bankene hadde innført tredelingen som angitt over. Åtte av de andre bankene hadde imidlertid i praksis krav til arbeidsdeling som skulle sikre at minst to personer blir involvert i handelen med verdipapirer. Flere av disse bankene hadde imidlertid ikke innført formelle rutiner som sikrer slik arbeidsdeling. I én bank kunne økonomiansvarlig i teorien handle på egenhånd, samtidig som vedkommende hadde ansvaret for rapporteringen. Dette er etter Finanstilsynets vurdering ikke akseptabelt.

## 6.3 Rapportering til styret

Rapporteringen til styret og ledelse bør gi et helhetlig bilde av institusjonens markeds- og likviditetsrisiko, der det rapporteres mot de rammer og mål som er fastsatt i strategi, rammedokumenter og overordnede retningslinjer. Eventuelle brudd på rammene mellom rapporteringstidspunktene skal også fremgå.

Alle bankene som deltok i tematilsynet utarbeider rapporter til styret der faktisk eksponering settes opp mot fastsatte rammer og mål. Finanstilsynet hadde imidlertid noen mindre merknader til flere banker når det gjaldt rapporteringen på markeds- og likviditetsområdet. Dette gjaldt spesielt manglende rapportering av avkastningen på verdipapirporteføljen, spesielt for de bankene som hadde fastsatt avkastningsmål for verdipapirporteføljene. Etter Finanstilsynets vurdering er det viktig at rapportering til styret viser risikojustert avkastning på porteføljen. Noen banker hadde enkelte feil i rapporteringen eller manglet rapportering mot enkelte rammer i policydokumentene.

# 7 Styret

## 7.1 Sammensetning

Styret i en bank skal være allsidig sammensatt. I tillegg til at styret samlet må ha tilstrekkelig kompetanse, må styrets medlemmer også ha kapasitet til å utføre sine oppgaver. Styrene i de ti bankene varierer i størrelse, fra fire til åtte personer. Med ny finansforetakslov vil nedre grense for antall medlemmer i styret i utgangspunktet være fem personer.

Styrene hadde fastsatt retningslinjer (styreinstruks) som skal legges til grunn for styrets arbeid og for administrasjonens arbeid overfor styret, og bidra til at styrets ansvar er klart definert. I to av bankene var instruksen ikke revidert siden 2009. Etter Finanstilsynets vurdering bør styrets retningslinjer gjennomgås årlig og revideres ved behov. Flere av bankene ble i forbindelse med inspeksjonen bedt om å gjennomgå styreinstruksen i lys av endringene som er innført med CRD IV.

## 7.2 Styrets egevaluering

Styret skal minimum årlig evaluere sitt arbeid og kompetanse knyttet til bankens risikostyring og internkontroll, jf. forskrift om risikostyring og internkontroll § 3, 8. ledd. Norsk utvalg for eierstyring (NUES<sup>6</sup>) har i sin anbefaling uttrykt at styrets egevaluering av sin virksomhet og kompetanse bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning og måten styret fungerer på både individuelt og som gruppe i forhold til de mål som er satt for arbeidet. Det er ikke angitt formkrav til hvordan en slik evaluering skal gjennomføres. Det mest hensiktsmessige vil ofte være å gjennomføre evalueringen slik at styremedlemmene får anledning til å avgi svar anonymt, eksempelvis ved hjelp av elektroniske spørreundersøkelser. Undersøkelsen bør også inneholde åpning for å gi utfyllende kommentarer. Resultatet av evalueringen bør også gjøres tilgjengelig for valgkomiteen.

I alle de besøkte bankene hadde styret gjennomført egevaluering av sitt arbeid. Syv av disse hadde gjennomført en individuell besvarelse og deretter ble det utarbeidet en oppsummering for gjennomgang i styret. Egevalueringen bør normalt munne ut i konkrete tiltak og endringer for kommende år, for eksempel kompetansetiltak for styrets medlemmer. Det kom imidlertid ikke klart frem hvilke konkrete tiltak og endringer for kommende år som enkelte av styrene hadde besluttet gjennomført eller vurdert. Flere av bankene har initiert aktiviteter som tiltak etter egevalueringen.

## 7.3 Styreutvalg

De senere årene har det kommet krav om egne styreutvalg for utvalgte områder; revisjonsutvalg, risikoutvalg og godtgjørelsesutvalg<sup>7</sup>. Utvalgene har ikke beslutningsmyndighet, og er kun forberedende og rådgivende organ for styret. Det stilles konkrete krav til når en institusjon faller inn under bestemmelsene for å opprette slike egne utvalg og hvilke unntaksbestemmelser som gjelder. Unntaksbestemmelsene fritar ikke styret fra å gjøre de vurderinger som ellers ville vært gjort i utvalget. Dersom institusjonen faller inn under unntaksbestemmelsen står styret fritt til å velge om hele eller deler av styret skal fungere som utvalg. Finanstilsynet vil bemerke at dersom hele styret fungerer som utvalg er det ikke nødvendig å gjennomføre egne utvalgsmøter, etablere egne utvalgsprotokoller eller fastsette egne instruksjoner for utvalgene. Det må imidlertid tydelig fremgå av styreinstruksen at hele styret fungerer som utvalg, og at behandlingen av saker som ellers ville vært vurdert i et utvalg også blir protokollert i styreprotokollen.

Alle banker med forvaltningskapital over 5 mrd. kroner eller over 50 ansatte skal etablere et eget godtgjørelsesutvalg. Kun fire banker i utvalget var underlagt krav om eget godtgjørelsesutvalg. Utover de fire bankene hadde én bank valgt å opprette et eget godtgjørelsesutvalg. De øvrige hadde valgt å la det samlede styret utgjøre godtgjørelsesutvalget.

Alle bankene i utvalget var under grensen på 20 mrd. kroner i forvaltningskapital for krav til etablering av et eget revisjonsutvalg og eget risikoutvalg. For revisjons- og risikoutvalget åpnes det også for at arbeidet i disse to utvalgene kan utføres av ett samlet utvalg. Flertallet av bankene hadde valgt å la hele styret fungere som risiko- og revisjonsutvalg. Bankene

<sup>6</sup> <http://www.nues.no/filestore/Dokumenter/Anbefalingene/2014/2014-10-30Anbefaling2014NORweb.pdf>

<sup>7</sup> Finansieringsvirksomhetsloven (§ 3-11 a-c), finansieringsvirksomhetsloven (§ 2-9b), og forskrift om godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner mv. (§ 3)

gjennomfører likevel egne utvalgsmøter i forkant av styremøtene og med egen protokoll. Enkelte banker ga uttrykk for at de kunne tenke seg å etablere et eget utvalg for å frigjøre tid til styremøtene. Finanstilsynet understreker at dette ikke fritar styret fra det overordnede ansvaret for institusjonens risikoer.

