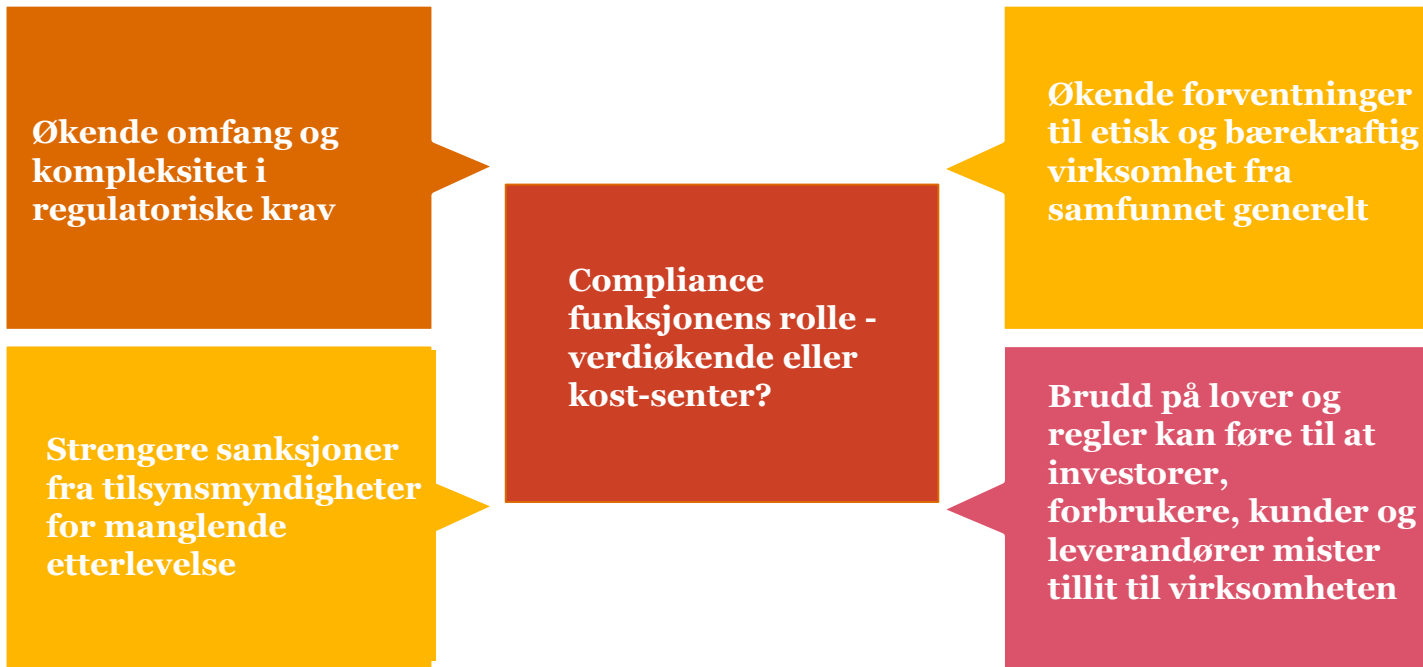


Compliancefunksjonens rolle i prosjekter

Kjersti Aksnes Gjesdahl, PwC



Compliancerollen er mer aktuell og krevende enn noen gang



Compliancefunksjonens arbeidsoppgaver varier, men vi ser noen fellestrekk

Generelt ser vi at compliance-funksjonen har et bredere ansvar enn utelukkende kontroller av etterlevelse. På de gjeldende områdene er det viktig å være bevisst at det vurderes kompenserende uavhengige kontroll-tiltak.

Samtlige compliancefunksjoner som har deltatt i PwC's Compliance undersøkelse fra 2016 har et ansvar i forbindelse med utarbeidelse og vedlikehold av styrende dokumenter.

De fleste er også tildelt ansvar for anti-korrupsjon og utarbeidelse/etterlevelse av etiske retningslinjer.

Det er betryggende at ingen av compliance-funksjonene i de norske selskapene i undersøkelsen har ansvar for internrevisjon. Vi mener et skille mellom 2. og 3. linjen er god praksis.

Fellestrekkene gjenspeiles også globalt. Forskjellene sees spesielt ved at de internasjonale compliance-funksjonene har ansvar for granskninger, men vi ser ikke tilsvarende for de norske selskapene. Det er heller ikke alle globale virksomheter som har ansvar i forbindelse med utarbeidelse av styrende dokumenter.

	Norske virksomheter*	Globale virksomheter**
Utarbeidelse/vedlikehold av styrende dokumenter	100 %	63 %
Compliancekontroller	90 %	68 %
Anti-korrupsjon	90 %	76 %
Utarbeidelse av Ethiske retningslinjer/Code of conduct	80 %	86 %
Etterlevelse av Ethiske retningslinjer/Code of conduct	80 %	84 %
Tredjeparts-/leverandør-compliance	70 %	52 %
Anti-hvitvask	70 %	-
Varslingskanal	60 %	68 %
Granskninger	40 %	71 %
Personvernopplysninger	40 %	60 %
Risikostyring (ERM)	20%	43%

* Data fra PwC Compliance undersøkelse av 10 store norske børsnoterte eller store offentlige virksomheter i 2016

**Data fra PwC State of compliance 2015

Andre roller og oppgaver som ivaretas av compliancefunksjonen

Personvernombud

I 40% av selskapene ivaretar compliance rollen som personvernombud.

Hvitvaskingsansvarlig

For 5 av 7 selskaper det er relevant for ivaretar compliance-funksjonen rollen som selskapets hvitvaskingsansvarlig

Nye produkter/markeder

I 30 % av selskapene har compliance en formell rolle i forbindelse med godkjenning eller utvikling av nye produkter, eller ved inntreden i nye markeder.

Det anses som god praksis at compliance konsulteres når forretningen utvider produktspekteret som tilbys, eller utvider de markeder de opererer i, ettersom dette kan medføre stor endring i virksomhetens compliance risiko.

Andre oppgaver utenfor de klassiske compliance oppgavene

I to av selskapene kombineres compliance-ansvaret med virksomhetsstyring, og ansvarsområder som vanligvis tilhører juridisk avdeling, herunder kontraktsrett, arbeidsrett og personvern.

Dersom compliance-funksjonen har operativt ansvar mister funksjonen muligheten for uavhengig kontroll. I slike situasjoner må det vurderes å etablere kompenserende tiltak.

Ofte kan dette løses ved at internrevisjonen eller andre kontrollfunksjoner får ansvar for oppfølging av etterlevelse på det relevante området.



er også selskapets personvernombud



er også selskapets hvitvaskingsansvarlig (der dette er relevant)



har en formell rolle ved utvikling eller godkjenning av nye produkter / markeder

Data fra PwC Compliance undersøkelse av 10 store norske børsnoterte eller store offentlige virksomheter i 2016.

Observasjoner fra Finanstilsynet i Finland

Complianceundersøkelse av Finansinspektionen*

80-90%

Av tilsynsobjektene erklærte at compliance-funksjonen **deltar i etableringen av interne anvisninger, prosessen for å godkjenne nye produkter, behandlingen av kundeklager og/eller rådgivning av eventuelle tilknyttede agenter.**

35%

Av tilsynsobjektene complianceansvarlig **deltar i styremøter.**

*Om Finansinspektionens undersøkelse: 96 tilsynsobjekter med compliancefunksjon deltok i undersøkelsen som var publisert i 2017.

Observasjoner fra Finanstilsynet i Finland

Compliancefunksjonens uavhengighet

40%

Hadde **ikke tatt hensyn til eventuelle interessekonflikter** i funksjonsprinsippene for compliance-funksjonen eller i noe annet tilsvarende dokument.

40%

Hadde ikke spesifisert hvem som utpeker og avviser sjefen for compliance.

42%

Av de som hadde **kombinert compliance med andre kontrollfunksjoner hadde ikke spesifisert interessekonflikter.**

Observasjoner fra Finanstilsynet i Finland

Utkontraktering

40%

Hadde utkontraktert compliance funksjonen fullstendig.

60%

Av de som hadde utkontraktert compliance funksjonen hadde utkontraktert den til et annet selskap i samme konsern.

70%

Hadde mangler i utkontrakteringsavtalen.

Formålet med regulering av finanssektoren er multi-dimensjonal

Tillit til markedet

Kundebeskyttelse

Åpenhet/ transparens

Reguleringene har finansiell og operasjonell påvirkning på elementer i kjernevirksomheten

Strategi

Krav til etterlevelse

KYC	MiFID II
	PRIIPs
	IDD
	AML
	GDPR
	MAD/MAR
	+EMIR,SSTR,.....

Finansiell
&
Operasjonell
påvirkning

Forretningsmodell

Til hvem	Kunder Segmenter Målgrupper
Hva	Produkter og tjenester Pricing Distribusjonskanaler
Hvordan	Kundeledelse
	Produktstyring
	Styring, risiko og etterlevelse
	Organisering
	IT systemer

Muligheter

Økt inntekt

Økt brukervennlighet

Økt kundetilfredshet

Økt brukervennlighet av
kundeinformasjon

Økt effektivitet

Økt tilfredshet blant
ansatte

Organiserte og tydelige
prosesser

Stabilt IT miljø

Forberedt for fremtiden

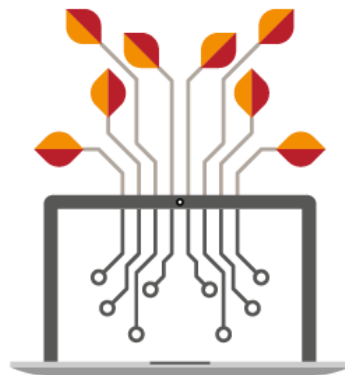
Strategiarbeid, forretningsutvikling og prosjekter

Tar man hensyn til de regulatoriske kravene?

Regulatory Considerations



Strategy

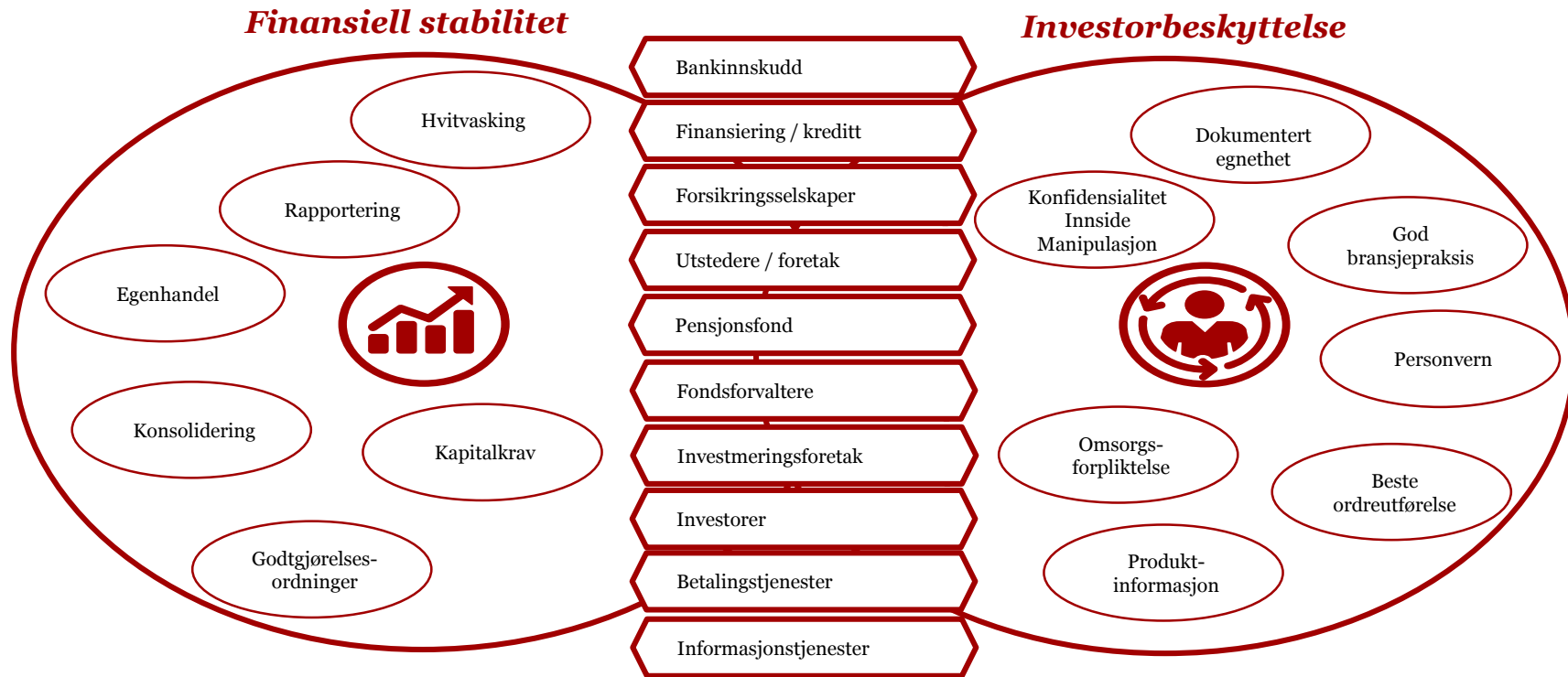


Technology



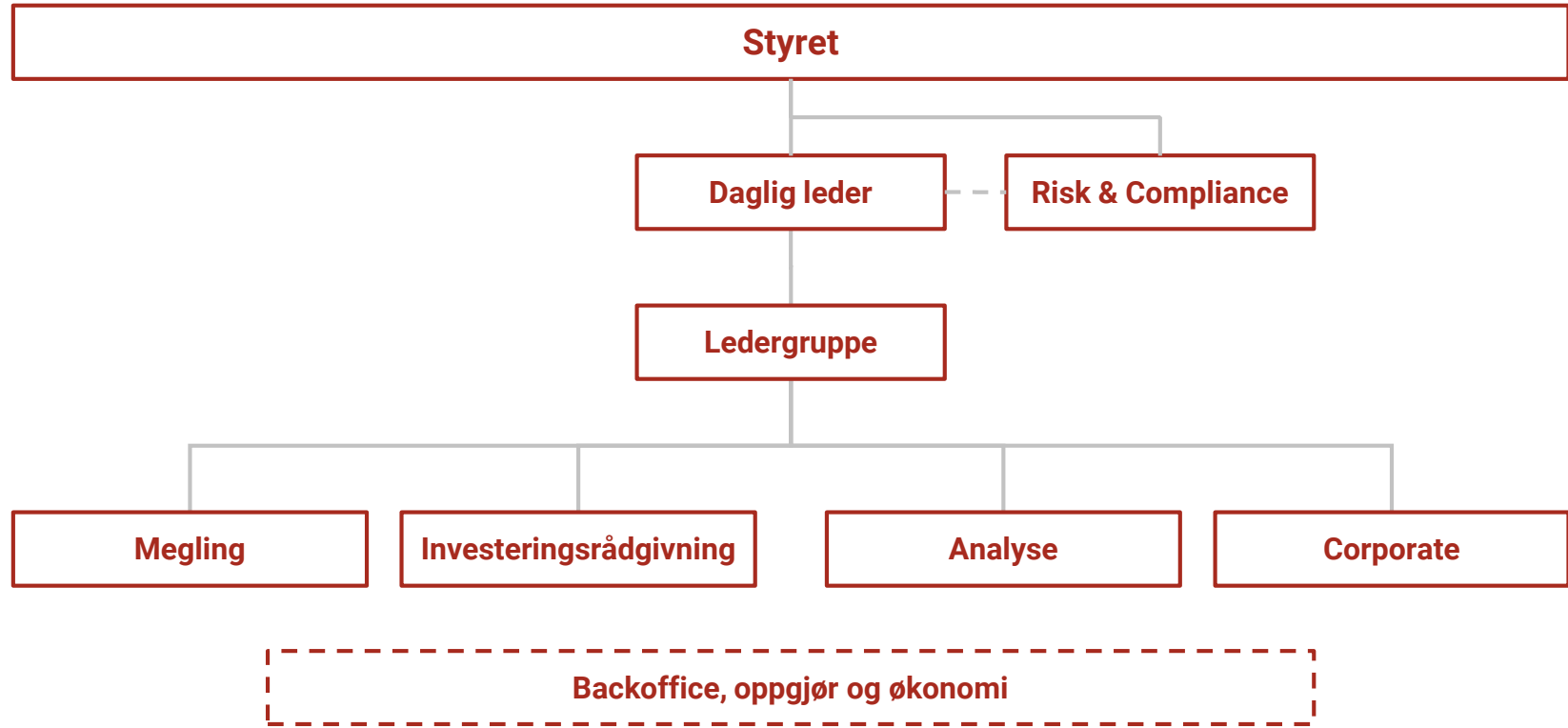
People

Utfordringer på kryss av alle service linjer - forventes at compliance er involvert - men hvordan?



Organisering av compliancefunksjonen

Organisasjonskartet løfter Risk & Compliance



Compliance verdens kuleste eller mest ensomme jobb?

Compliance



1. linjen



Kunder



Compliancefunksjonens mange roller og ansvar

Krav om en effektiv og uavhengig compliancefunksjon

Funksjonen skal ha nødvendig autoritet, ekspertise, ressurser og tilgang til relevant informasjon

Funksjonen må gjennomføre kontroller og øvrige oppgaver regelmessig, selv ved complianceansvarliges fravær

Complianceansvarlig må ha tilstrekkelig praktisk erfaring til å kunne vurdere foretakets risiko og potensielle interessekonflikter

Compliancemedarbeidere i foretaket kan ikke være styremedlem i foretaket

Funksjonen skal ikke utøves av personer som er involvert i utøvelsen av tjenestene og funksjonene som skal kontrolleres

Funksjonen skal ikke ha egeninteresse av foretakets økonomiske utvikling, eks gjennom variabel godtgjørelse

I større komplekse foretak bør ikke juridisk og compliance ledes av samme person

Compliancefunksjonens ansvarsområder

Kontrolloppgaver

Funksjonen må regelmessig undersøke hvordan rutiner og retningslinjer fungerer og etterleves i praksis

Funksjonen er ansvarlig for å kontrollere prosedyrer knyttet til klagebehandling

Compliance må dokumentere kontrollhandlinger og registrere hendelser og avvik

Gode kontrollrutiner i andre funksjoner kan effektivisere compliance' egne kontroller, men ikke erstatte disse

Råd og veiledning

Funksjonen skal ha en forebyggende rolle

Ansvarlig for medarbeideres kjennskap til rutiner, regelverk, produkter og tjenester

Bør være involvert i strategier, forretningsplaner, omorganisering og utarbeidelse av nye rutiner

Beslutninger som motstrider funksjonens råd og anbefalinger må dokumenteres

Skal involveres i all relevant korrespondanse med myndighetene som gjelder vphls område

Rapportering

Rapportering til ledelsen og styret er nødvendig for å gi regelmessig informasjon om situasjonen i foretaket, for å sikre at nødvendige tiltak iverksettes på overordnet nivå

Direkte rapporteringslinje fra funksjonen til styret med fastsatt hyppighet, mer enn én gang i året

Ad-hoc rapportering til ledelsen av vesentlige brudd og forslag til tiltak

Rapporteringen skal skape spørbarhet til utført kontrollarbeid, intern og eksternt overfor Finanstilsynet

Ledelsen har ansvaret for å bygge en god compliancekultur



Synlig støtte



Tilstrekkelig autoritet



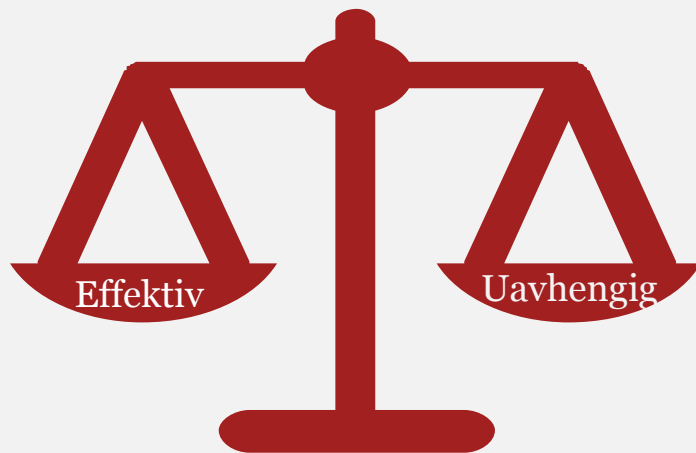
Tatt på alvor



Copyright ©2014 R.J. Romero.

"It's just the new Compliance Officer.
Administration wanted him to have
more visibility with the staff."

Interessekonflikter og balansegang



Dialogen mellom compliancefunksjonen og virksomhetens styre

Finanstilsynets tilnærming (rundskriv 5/2015)

Compliancefunksjonen bør gis **rett til å delta** i møter i ledelsen og styremøter.

Kan være **problematisk for** compliancefunksjonens **uavhengighet** dersom funksjonen møter fast i styremøter.

Utgangspunktet bør derfor være at compliancefunksjonen ikke møter fast i styret.

Compliancefunksjonen skal være **uavhengig av foretakets ledelse og andre virksomhetsområder i foretaket.**

Beslutninger om oppsigelse av complianceansvarlig bør tas av foretakets styre.

Compliancefunksjonen skal normalt **ikke utøves av personer som er involvert i utøvelsen av tjenestene og funksjonene som skal kontrolleres**, det vil si ytelsen av investeringstjenester og tilknyttede tjenester.



Hva er uavhengig nok?

Compliancefunksjonen bør være bevisst sin rolle. Det kan være rollekonflikter mellom å utforme internt regelverk og være den samme funksjonen som følger opp etterlevelse.

Utfordringer i det praktiske compliancearbeidet i prosjekter

Ulike typer prosjekter krever ulik kompetanse- også fra compliance

- Digital platform
- Nye produkter
- Nye tjenester
- Strategiske prosjekter
- Omorganisering
- Krisehåndtering



I hvilken fase skal compliance konsulteres ved produkt- og tjenesteutvikling?

Risikovurdering i hver fase av product governance



Design and approval



Development and implementation



Launch and promotion



Monitoring and review

Ulike perspektiver på og forventninger til compliancerollen i prosjekter



Politi



Bremser



Syndebukk/
escapegoat



Ledende



Strategisk
sparringspartner



Verdi-økende

Kreativ og
initiativtagende

Compliancefunksjonen = verdens kuleste jobb?

Compliancerollen – uavhengig rådgiver og mer?

Formelt

- Opplæring
- Kulturbygging
- Rutiner og implementering
- Kontroller og sanksjoner
- Rapportering
- Struktur og sporbarhet
- Reorganisering
- Kommunikasjon
- Ledelsens tilstedeværelse
- Tydelig oppfølging

Reelt

- Mulighetsrom (innenfor begrensningene)
 - Styret/styrene må håndteres
 - Kompetanse
- Sparring og innspill
- Noen å lene seg til eller noen å skyve foran seg?
- Etablere forståelse og tillitt til håndtering av krisesituasjon

Compliance må sørge for å bli sentral i organisasjonen/i prosessene

Rolle

- Ofte små avdelinger
- Samarbeide med organisasjonen
- Sikre kompetanse og kapasitet

Rapportering

- Kommunikasjon
- Avvikshåndtering

Kulturbærer

- No-fake
- Kvalitet
- Bondevett

Ansvar

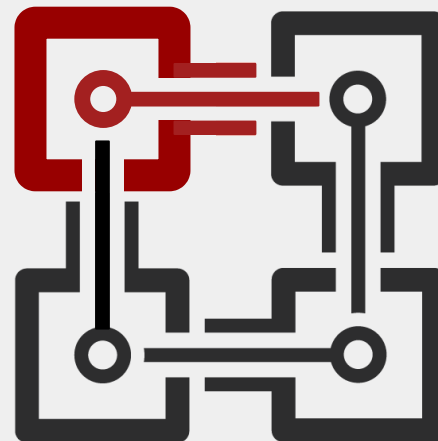
- Endringsagent
- Tydeliggjøre hva som er viktig
- Sikre støtte og forankring
- Rapportering og håndtering

Opplæring

- Sikker og riktig identifisering av opplæringsbehov

Sparring og strategi

- Korrekte og gyldige valg
- Rådgi med mål om effektiv etterlevelse



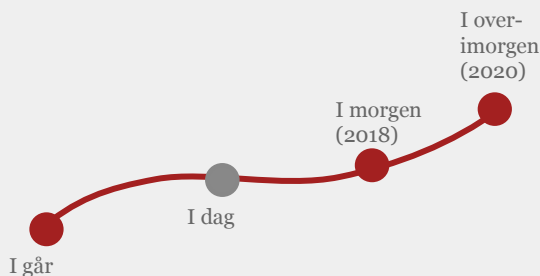
Case: Compliancefunksjonens rolle ved lansering av nye tekniske løsninger

- **Digitalisering** av financial services
- Prosjektledelse
- Compliancefunksjonens rolle i **idefasen, utvikling og implementering**
- Compliancefunksjonens rolle **etter lansering**



Case: Når prosjektet er krisehåndtering

Selskapet - hvordan lande situasjonen

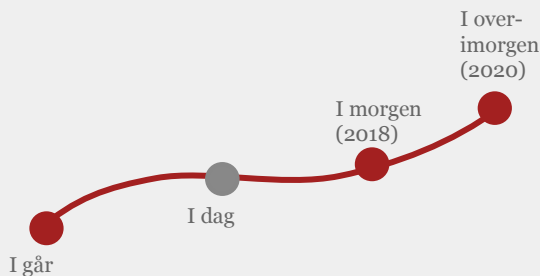


Hva kan compliance da bidra med?

- Internt rammeverk
- Finansielle tall
 - likviditetsstyring
 - risikorammer
- Organisering og rolle-avklaring
- Håndtering av mislighetsrisiko
- Marked, kunder og kommunikasjon
- Omdømme
- Foretakets relasjoner
 - Forretningspartnere og kontraktsoppfyllelse (bank, leverandører, kunder, mv.)
 - Myndigheter og media

Nok med en krisestrategi, eller en forretningsstrategi tilpasset en ny situasjon?

Selskapet - hvordan lande situasjonen



Forretningsstrategi



Rapportering



Risikoer



Regulering



Organisasjon



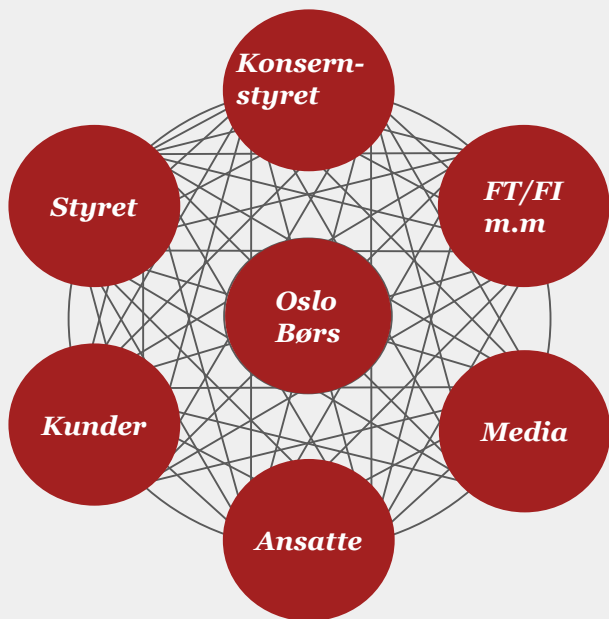
Teknologi



Ansatte



Håndtering av parallelle arbeidsstrømmer og rapporteringslinjer



Organisasjon

Virksomhets-styring

KPI'er

Incentiver

Sanksjoner

Oppsigelser

Nyansettelser

Advarsler

Fullmaktsmatrise

Titler

Stillingsinstruks

Kulturendring

Verdiendring

Motivasjon

Kommunikasjon

Ansatte

Styret

Konsernstyret/ andre

Oslo Børs

Media

Revisor

Bank

Internrevisor

Leverandører

Kunder

Eksterne rådgivere

Andre ledere

Søsterselskap

Kontroll

Compliance

Risk

Kontroller

Monitorering

Evaluering

Rapportering

Analyse

ICAAP

Kapitaldekning

Tett dialog

Preventative of offensive tiltak

Prioriteringer : Hva er viktig – drift, fremtid, lønnsomhet, ansatte, eiere, kostnader, kunder, media?

Strategi : Klar handlingsplan med tidsangivelse, sjekkpunkter og konsekvensanalyser

Beslutninger: Må fattes – i de riktige organer - men også operasjonaliseres

Informasjon og kommunikasjon (internt og eksternt):

- Hva må de ansatte vite? Når?
- Hva må styret, eiere, søsterselskaper vite?
- Hva må markedet vite?
- Hva må andre vite? Media, kunder, samarbeidspartnere

Hvem kan bistå “kriseteamet”?

Må settes sammen iht. behov for kompetanse, arbeidskraft, lojalitet

Det beste kriseteamet er preget av:

- «Oss mot røkla»-holdning
- Sunt bondevett og pågangsmot
- Høy grad av gjennomføringsevne
- Tydelig ledelse som styrer med stø kurs
- God kommunikasjon og klar ansvarsdeling
- Takhøyde

Når det brenner på dass, må noen gi gass

Hva kan vi lære fra egen risikovurdering?

Håndtering av interessekonflikter

- Årlig gjennomgang i styret
- Organisering for å minimere
- Eskaleringsrutiner
- Rapporteringslinjer- faglige og personlige
- Dokumentasjon
- Godtgjørelsesordninger

Godtgjørelse, tiltak og insentiver

- Godtgjørelsesordninger basert på kvalitative og kvantitative kriterier
- Fremoverskuende krav til kapital og tilbakeholdelse av opptjent bonus
- Konsekvenser ved brudd på interne og eksterne regelverk



Hva med godtgjørelse til compliancefunksjonen?

“Best practice”



Takk for meg!

Kjersti Aksnes Gjesdahl

PwC | Direktør

Mobile: +47 41 55 82 25

Email:

kjersti.gjesdahl@pwc.com

