

Norges Banks representantskap

Dato: 2. juli 2024  
Deres ref.:  
Vår ref.: 24/02442**Unntak fra innsyn**  
Etter offl § 14

## Tilsynsgjennomgang - styring og kontroll med utkontraktering i Norges Bank

Vi viser til brev fra representantskapets tilsynssekretariat i Norges Bank 4. april 2024 med vedlegget «Rapport om styring og kontroll med utkontraktering i Norges Bank».

Tilsynsrapporten ble behandlet i representantskapet 22. mars 2024. Representantskapet tok evalueringen til etterretning og har bedt om hovedstyrets tilbakemelding på funn og observasjoner. Hovedstyret behandlet saken i møte 11. juni 2024.

Det overordnede formålet med evalueringen var å gi representantskapet en uavhengig vurdering av styring og kontroll med utkontraktering i Norges Bank. Gjennomgangens første del omfattet Norges Banks rammeverk for styring, kontroll og oppfølging av utkontrakterte tjenester, og i del 2 ble NBIMs styring, kontroll og oppfølging av den globale depotbanken, gjennomgått spesifikt.

Tilsynssekretariatet hadde på vegne av representantskapet engasjert BDO AS til å gjennomføre vurderingene.

Vurderingene ble basert på sentrale krav og forventinger til Norges Bank, fastsatt i eksterne reguleringer, normkrav for bank og finansbransjen og bankens internt fastsatte regelverk. BDO har i hovedsak vurdert krav fastsatt i «Prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges Bank», «Prinsipper for risikostyring i Norges Bank Investment Management», «Prinsipper for risikostyring og internkontroll i sentralbankvirksomheten» og «Retningslinjer for anskaffelser til Norges Bank».

Det er verdt å merke seg at BDO legger til grunn at utkontraktering også omfatter tjenestekjøp fra eksterne leverandører, og at gjennomgangen benytter anskaffelser av tjenester, tjenestekjøp og utkontraktering som likeverdige begrep. Internt i Norges Bank skilles det mellom begrepene anskaffelser og utkontraktering, der utkontraktering innebærer driftsutsetting, tjenesteutsetting eller konkurranseutsetting. Der BDO i denne rapporten benytter begrepet utkontraktering, legger banken til grunn at dette i all hovedsak omfatter anskaffelser ved kjøp av tjenester.

Norges Bank benytter eksterne tjenesteleveranser både i gjennomføring av samfunnskritiske oppgaver og for administrative formål. Leveransene spenner fra enkle tjenester til større leveranser med komplekse leverandørkjeder. Eksterne regler og krav til håndtering av risiko i tjenesteleveranser har utviklet seg over tid og fått økt oppmerksomhet. Tjenestekjøp innebærer at

banken må ha god styring og kontroll, både med avtaleinngåelse, oppfølging og avslutning av tjenesteleveransene. Banken arbeider systematisk med å sikre regeletterlevelse og har høy oppmerksomhet på håndtering av leverandørrisiko.

Hovedstyret ser det som positivt at BDO vurderer at styring, kontroll og oppfølging av utkontraktering (kjøp av tjenester) i Norges Bank i all hovedsak samsvarer med målekriteriene for gjennomgangen. BDO konkluderer med at banken har etablert et hensiktsmessig rammeverk for utkontraktering, gjeldende for begge virksomhetsområdene.

Hovedstyret er tilfreds med at testing av etterlevelsen av bankens rammeverk for utvalgte utkontrakterte tjenester viser en hensiktsmessig praksis med betydelig fokus på oppfølging av tjenesteleveransen i kontraktsperioden, både i SBV og NBIM.

BDO har identifisert noen områder der banken kan forbedre sitt rammeverk for utkontraktering, spesielt knyttet til kvalitet og struktur i bankens styrende dokumenter. Rapporten inneholder enkelte spesifikke observasjoner og anbefalinger som hovedstyret har merket seg og gir kommentarer til i punktene under. Nummereringen av avsnittene referer til nummerering i rapporten.

BDO har i sin presentasjon av rapporten brukt en skala for risikonivå for anbefalingene med fem nivåer: Høy, Høy/Moderat, Moderat, Moderat/Lav og Lav. Anbefalingene i rapporten er kategorisert som Moderat/Lav og Moderat. Moderat betyr at tiltaket bør iverksettes, mens Moderat/Lav betyr at områder kan forbedres.

## **2.1 Overordnet styring og kontroll av utkontraktering i Norges Bank (felles)**

*Anbefaling 1: For å styrke bankens styring og kontroll med utkontraktering, anbefaler vi å videreutvikle rolleforståelsen når det gjelder prosessansvarlig for anskaffelser. (Moderat/lav)*

*Anbefaling 2: For å styrke bankens styring og kontroll med utkontraktering, anbefaler vi å styrke styrende fellesdokumenter vedrørende utkontraktering for banken ytterligere. (Moderat)*

Norges Bank har etablert flere styringsdokumenter med felles overordnede krav som regulerer utkontraktering i hele virksomheten. Blant disse er «Prinsipper for risikostyring og internkontroll i Norges Bank», «Prinsipper for økonomistyring i Norges Bank», «Retningslinjer for anskaffelser til Norges Bank» og «Forventninger til leverandører i Norges Bank» de mest sentrale. Basert på de felles prinsippene og retningslinjene har de to virksomhetsområdene etablert mer spesifikke reguleringer. Styringsdokumentene er basert på internasjonale standarder og beste praksis. De inneholder en rekke krav til roller, ansvar og prosesser for håndtering og oppfølging av leverandører og kontrakter, og har en risikobasert tilnærming. Det er hovedstyrets vurdering at dette bidrar til å sikre god styring og kontroll med utkontraktering.

Roller og ansvar i anskaffelsesprosessen er beskrevet i «Retningslinjer for anskaffelser til Norges Bank» med vedlegget «Roles and responsibilities within Procurement Operating Model». Et felles verktøy for gjennomføring av anskaffelser sikrer rettidig involvering av relevante fagmiljøer og oversikt over pågående anskaffelser.

I tråd med rapportens anbefaling vil banken gjøre en fornyet gjennomgang av felles styringsdokumenter som omfatter krav til utkontraktering. Vi vil herunder vurdere i hvilken grad det er hensiktsmessig å gjøre kravene mer utfyllende. Dokumentene vil bli vurdert som en helhet med sikte på en tydelig struktur og felles tilnærming. I hovedstyrets prinsipper for risikostyring vil vi blant annet se på hvordan vi kan inkludere krav til risikovurderinger av leverandører og underleverandører både i forkant av avtaleinngåelsen, i løpet av kontraktperioden, og ved avslutning av avtaler. Vi vil også gjennomgå styringsdokumentene med sikte på bedre synliggjøring av de enkelte fagressursenes roller, og samspillet mellom disse.

Eksternt anskaffelsesregelverk setter klare krav til styring av leverandører og tjenesteleveranser, inkludert krav til leverandørenes virksomhetsstyring. Vi vil se nærmere på hvordan ansvaret for å evaluere leverandørenes virksomhetsstyring er ivarettatt gjennom bankens felles interne regelverk.

Det er stor variasjon i kritikaliteten og kompleksiteten i tjenestekjøpene banken gjør, og kravene til anskaffelser og oppfølging av leverandører skal være risikobasert. Kravene i hovedstyrets prinsippdokument og felles retningslinjer er derfor på et overordnet nivå. Basert på de to virksomhetsområdenes ulike samfunnsoppdrag og prosesser, er det hovedstyrets vurdering at det vil være mest hensiktsmessig å fastsette detaljerte og spesifikke krav til utkontraktering (tjenestekjøp) i styringsdokumenter i hvert av de to virksomhetsområdene, fremfor gjennom felles reguleringer. Dette er i tråd med etablert praksis og vil fortsatt sikre en effektiv gjennomføring av de detaljerte kravene til oppfølging, rapportering, kontrolltiltak og dokumentasjon i utkontrakteringsprosessen.

## **2.2 Styring og kontroll av utkontraktering i SBV**

*Anbefaling 1: Sørge for tydelig definisjon av rollen som avtaleeier og andre relevante roller som er involvert i utkontraktering, særlig hvordan disse rollene spiller sammen med rollene behovseier eller prosessansvarlig for anskaffelse. (Moderat)*

*Anbefaling 2: For å styrke bankens styring og kontroll med utkontraktering, anbefaler vi å vurdere å utvikle et selvstendig dokument for utdypende veiledning av hele utkontrakteringsprosessen. (Moderat)*

Det er etablert egne styringsdokumenter som presiserer og detaljerer krav til tjenesteleveranser og bruk av leverandører. Det er nylig etablert retningslinjer for leverandør oppfølging, og det er etablert retningslinjer som dekker øvrige krav til leverandører, f.eks. informasjonssikkerhet og personvern. Styringsdokumentene stiller krav om at risikoer blir identifisert, vurdert og kontrollert. Ved uønskede hendelser og avvik fra avtalte leveranser skal rutiner for hendelsesrapportering benyttes. I SBV er det også fastsatt etiske retningslinjer for leverandører som stiller krav til virksomhetsstyring i bred forstand, blant annet er det stilt krav om at leverandører ivaretar menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, samt håndterer risiko for korrupsjon og diskriminering.

Hovedstyret ser det som viktig at leverandør- og leverandørkjederisiko er tilstrekkelig adressert, spesielt for kritiske leverandører. I tråd med rapportens anbefaling vil SBV se nærmere på hvordan

anskaffelser og leverandør oppfølging ivaretas gjennom hele avtalens livsløp. Gjennomgangen vil også dekke rapportens anbefaling om en nærmere regulering av situasjoner knyttet til terminering av tjenesteleveranser. Vi vil se særskilt på kravene til vurdering av personvern, habilitet og interessekonflikter ved tjenestekjøp. Videre vil vi gjøre en fornyet gjennomgang av styringsdokumentene med sikte på bedre synliggjøring av de enkelte fagressursenes roller. Krav til hvordan viktige vurderinger og beslutninger skal dokumenteres vil være en del av gjennomgangen.

### **2.3 Styring og kontroll av utkontraktering i NBIM**

*Anbefaling: Styrke styrende dokumenter og operasjonalisering i utkontrakteringsprosessen, NBIM anbefaling 1 og 2 (Moderat/Lav og Moderat)*

NBIMs daglige driftsprosesser stiller store krav til kvalitet i data og leveranser fra tjenesteleverandører. Erfaringsbasert innsikt og detaljert hendeshistorikk fra inntrufne feilsituasjoner gir NBIM god forståelse av risiko forårsaket av svikt i disse leveransene. Prosessene for anskaffelse og oppfølging av tjenesteleveranser sikrer god og bred involvering av fagressurser i selve gjennomføringen. I tråd med rapportens anbefaling vil imidlertid NBIM gjøre en fornyet gjennomgang av styringsdokumenter med sikte på bedre tydeliggjøring av de enkelte fagressursenes roller. Også denne gjennomgangen vil dekke rapportens anbefaling om en nærmere regulering av situasjoner knyttet til terminering av tjenesteleveranser.

Hovedstyret mener at NBIMs rammeverk for helhetlig risikostyring dekker håndtering og analyse av hendelser knyttet til mislykkede eller utilstrekkelige leveranser fra oppdragstaker på en god måte. Anbefalingen om innføring av regelmessige scenarioanalyser er i stor grad dekket gjennom eksisterende praksis for risikovurdering og internkontroll. Samtidig vil scenarioanalyser være et aktuelt element i utformingen av beredskapsplaner og øvelser for håndtering av særlig alvorlige hendelser. Der dette utgjør et formålstjenlig supplement til dagens praksis vil NBIM vurdere økt bruk av scenarioanalyser.

Hovedstyret ser det som viktig at sårbarheter i forsyningskjeder er en integrert del av risikovurderingene knyttet til tjenesteanskaffelser og utkontraktering. NBIM har utarbeidet en «Code of Business Conduct for Providers» som gjelder for tjenesteleverandører og som stiller tilsvarende forventninger til deres underleverandører. Dette bidrar til å redusere omdømmerisiko knyttet til leverandørtjenestene. NBIM vil imidlertid vurdere om leverandørkjederisiko er tilstrekkelig dekket i risikostyringen, spesielt for kritiske leverandører.

### **3.1 Styring og kontroll – utkontraktering av depottjenester**

#### **3.2 Etterlevelse av rammeverk for utkontraktering av depottjenester**

*Anbefaling: Detaljere bestemmelser og retningslinjer knyttet til risikovurdering av oppdragstakers underleverandører, utover de lokale depotbankene, i NBIMs rammeverk for utkontraktering. (Moderat)*

Depottjenester er en operasjonell prosess, der NBIM er avhengig av ekstern leverandør. Fondets store og globale verdipapirportefølje, med løpende transaksjoner og selskapshendelser, daglig avstemming og verdifastsettelse, stiller spesielle krav til depotleverandøren. NBIM har over tid

utviklet en særskilt kompetanse på denne leveransen og vært aktiv i samarbeidet med depotleverandør for å utvikle depottjenestens innhold og kvalitet.

Kun et fåtall aktører kan levere globale depottjenester i den skala fondet krever. Aktuelle kandidater er store internasjonale banker/organisasjoner med kompleks infrastruktur og med et stort antall underleverandører. NBIMs anskaffelse av depottjenester innebærer derfor grundige vurderinger av leverandørens kompetanse, ressurser og leverandørens miljø for risikostyring og internkontroll. NBIMs avtale med Citibank Global Custody (GC) er med hensikt innrettet slik at Citibank GC som depotleverandør står ansvarlig for alle deler av tjenesten, inklusive Citibank GCs underleverandører. Herunder er Citibank GC fullt økonomisk ansvarlig for eventuell svikt i leveranser til NBIM. Hovedstyret ser dette som en hensiktsmessig avtaleinnretning.

Gjennom daglig oppfølging av depottjenesten får NBIM løpende og detaljert innblikk i tjenestens kvalitet, herunder eventuell ustabilitet i leveransen. Kombinert med lang hendeshistorikk gir dette NBIM god, tidsaktuell og presis informasjon om risiko ved depottjenesteleveransen. Depotleverandøren er i tillegg ilagt krav om forhåndsvarsling og opplysning ved endringer som påvirker leveransen. Det vises ellers til at overordnet prosessrisiko hos depotleverandør også er dekket via depotbankens periodiske rapportering i regi av depotbankens revisor. Hovedstyret vurderer at en periodisk evaluering av Citi GCs underleverandører vil være mindre hensiktsmessig.

Med hilsen

Ida Wolden Bache

Ingunn Valvatne

*Elektronisk signert / Signed electronically:*

*2.7.2024, Ida Wolden Bache*

*26.6.2024, Ingunn Valvatne*