

# DNBs styringsprinsipper

---

## Innhold

1	Formål.....	2
2	Ord fra konsernsjef og styreleder.....	2
3	Roller og ansvar .....	2
3.1	Generalforsamlingen.....	2
3.2	Styret.....	2
3.3	Konsernsjefen.....	3
3.4	Konsernledelsen .....	3
3.5	Tre forsvarslinjer.....	3
4	Styringsprinsippene.....	4
4.1	Strategi, oppdrag og verdier.....	4
4.2	Etikk.....	4
4.3	Prinsipper for å tiltrekke, ivareta og utvikle ansatte.....	4
4.4	Prinsipper for risikostyring, internkontroll og etterlevelse.....	4
4.4.1	Risikostyring.....	5
4.4.2	Internkontroll.....	5
4.4.3	Etterlevelse.....	6
4.5	Risikoappetitt .....	6
5	Operasjonell styringsmodell.....	6
5.1	Organisering og ansvar.....	6
5.2	Forretningsområdene.....	6
5.3	Konsernområdene .....	7
6	DNBs styringshierarki .....	7

## 1 Formål

Dette dokumentet beskriver rammene for DNBs virksomhetsstyring, styrende organer og konsernledelsen (kapittel 3), styringsprinsippene (kapittel 4), operasjonell styringsmodell (kapittel 5) og styringshierarki (kapittel 6). Målet med virksomhetsstyringen er å sikre ansvarlig, effektiv og bærekraftig drift, samt at:

- DNB når sine mål
- retningslinjer og strukturer for overholdelse av lover og regler er etablert
- alle ansatte har en felles forståelse av styring, ledelse og opptreden i DNB
- alle ansatte forstår sitt handlingsrom i det daglige arbeidet

Dokumentet er vedtatt av styret i DNB Bank ASA.

## 2 Ord fra konsernsjef og styreleder

God virksomhetsstyring bidrar til at vi når våre mål, sikrer vår 'license to operate' og beskytter selskapets omdømme og verdier. Dette er avgjørende for å sikre DNBs konkurransekraft over tid. Virksomhetsstyring handler om hvordan styret, ledelsen og ansatte forvalter konsernets verdier på en bærekraftig måte til beste for kunder, eiere, ansatte og øvrige interessenter. Virksomhetsstyringen stiller krav til atferd og brukes til styring og kontroll i konsernet.

DNB er et internasjonalt finanskonsern med virksomhet i mange land, og utfører flere typer konsesjonsbelagt virksomhet med tillatelse fra ulike offentlige myndigheter. Myndigheter fører jevnlig tilsyn med vår virksomhet og det er omfattende krav til etterlevelse av eksternt regelverk.

God virksomhetsstyring er uløselig knyttet til en god risikokultur. Kulturen omfatter felles normer, holdninger og atferd knyttet til styring og kontroll av risiko på alle nivåer. Grunnlaget for god risikokultur er at alle ansatte kjenner sitt ansvar, er bevisst på risikoen knyttet til egne oppgaver og aktiviteter, og proaktivt bidrar til helhetlig risikostyring.

## 3 Roller og ansvar

### 3.1 Generalforsamlingen

DNB-aksjonærene utøver sin eierinnflytelse gjennom å stemme på generalforsamlingen i DNB Bank ASA, som er konsernets øverste myndighet. Generalforsamlingen har blant annet ansvar for å fastsette DNBs vedtekter, godkjenne årsregnskap og årsberetning, beslutte utdeling av utbytte, og velge styre, valgkomité og revisor.

### 3.2 Styret

Styret i DNB Bank ASA har det overordnede ansvaret for selskapets virksomhet og har vesentlig innflytelse over hele konsernet.

Styret behandler saker av stor eller prinsipiell betydning for konsernets virksomhet, og har også myndighet til å avgjøre mer konkrete sakstyper.

Styret skal fastsette konsernets strategi, sikre tilfredsstillende rapportering og sørge for forsvarlig organisering av konsernet.

Styret har det overordnede ansvaret for at DNB har hensiktsmessig risikostyring og internkontroll. Dette inkluderer etablering av forsvarlige styrings- og kontrollsystemer.

Styret skal ansette konsernsjefen og føre tilsyn med den daglige ledelsen og virksomheten for øvrig.

Styrets underutvalg har ansvaret for å forberede enkelte sakstyper som skal behandles av styret. Disse utvalgene er revisjonsutvalget, risikoutvalget og kompensasjons- og organisasjonsutvalget.

### 3.3 Konsernsjefen

Konsernsjefen er daglig leder i DNB Bank ASA og ansvarlig for den daglige ledelsen av selskapet og konsernet. Hen må følge retningslinjer og pålegg gitt av styret.

Konsernsjefen kan treffe beslutninger i alle saker der myndigheten ikke er lagt til generalforsamlingen eller styret, med mindre annet følger av lovgivningen eller vedtektene.

Konsernsjefen er ansvarlig for at styrets føringer knyttet til risikostyring og internkontroll gjennomføres i virksomheten, og skal sørge for at styret er tilstrekkelig orientert om utviklingen i risikonivå. Konsernsjefen skal minst årlig legge fram en oppsummerende vurdering av internkontrollen for styret.

### 3.4 Konsernledelsen

Konsernledelsen er ikke et formelt organ med beslutningsmyndighet, men fungerer som et koordinerende og rådgivende organ med kollektivt ansvar for å sikre at konsernsjefen har best mulig grunnlag for å fatte beslutninger og presentere saker for styret.

Konsernsjefen beslutter sammensetningen av konsernledelsen og delegerer oppgaver og ansvarsområder til konserndirektørene gjennom stillingsinstruksjoner, styrende dokumenter og fullmakter. Instruksene angir blant annet at konserndirektørene har ansvar for den daglige ledelsen av sine respektive områder i samsvar med mål og planer, i tillegg til nødvendig koordinering på tvers av områder.

### 3.5 Tre forsvarslinjer

Roller og ansvarsforhold knyttet til internkontroll, risikostyring og etterlevelse er fordelt etter en modell for virksomhetsstyring med tre forsvarslinjer.

**Første forsvarslinje** omfatter alle operative funksjoner (forretnings- og konsernområder). Den operative ledelsen har ansvar for å etablere, styre og følge opp internkontroll og risikostyring innenfor eget ansvarsområde. All risiko eies av førstelinje og risiko skal eies på lavest mulig organisatorisk nivå. Roller, ansvar og fordeling av risiko mellom forretnings- og konsernområder innad i førstelinjen framgår av konsernets styringsmodell og presiseres i områdenes styrende dokumenter. Ansatte har ansvar for å ivareta god internkontroll i sine daglige arbeidsoppgaver.

**Andre forsvarslinje** består av risikostyringsfunksjonen og compliancefunksjonen. Risikostyring og compliance er uavhengige kontrollfunksjoner som rapporterer til konsernsjef og i tillegg rapporterer uavhengig til styret. Funksjonene skal involveres i og bidra til risikovurderinger ved nye og vesentlige endringer. Ansvarsforhold og hvordan oppgavene skal utføres utdypes nærmere i Konsernpolicy for risikostyring og Konsernpolicy for etterlevelse. Se også styrefastsatte mandater for risikostyringsfunksjonen og compliancefunksjonen.

**Tredje forsvarslinje** er Konsernrevisjonen og bistår styret i å påse at det er tilstrekkelig kvalitet i alle vesentlige elementer i konsernets risikostyring, internkontroll og etterlevelse. Styret fastsetter Konsernrevisjonens mandat og godkjenner internrevisjonens årlige planer og budsjetter. Konsernrevisjonen skal se etter at det er etablert og gjennomføres tilstrekkelig og effektiv internkontroll og risikostyring. Konsernrevisjonen skal i tillegg vurdere om styringsprosesser og kontrolltiltak er effektive og bidrar til konsernets måloppnåelse.

## 4 Styringsprinsippene

Styringsprinsippene er det øverste nivået av styrende dokumenter i konsernet, basert på blant annet lover, regler og konsesjoner som regulerer virksomheten. Sammen med styringsmodellen beskrevet i kapittel 5, gir prinsippene overordnede rammer for all styring og kontroll av virksomheten. De definerer områder av særskilt betydning, angir ansvarsfordeling på overordnet nivå, og beskriver ønsket kultur og atferd. DNBs styringsprinsipper omfatter 1) strategi, oppdrag og verdier, 2) etikk, 3) retningslinjer for å tiltrekke, ivareta og utvikle ansatte, 4) risikostyring, internkontroll og etterlevelse og 5) risikoappetitt.

### 4.1 Strategi, oppdrag og verdier

DNBs konsernstrategi, oppdrag og verdier er fastsatt av styret og beskrevet på kommunikasjonssiden for [The Guide 2.0](#) (Sharepointside). I tillegg til konsernstrategien har styret fastsatt DNBs:

- [Teknologistrategi](#) (Sharepointside)
- [Bærekraftambisjoner](#) (dnb.no)
- [Skattestrategi](#) (dnb.no)

### 4.2 Etikk

DNBs etiske prinsipper er fastsatt av styret og beskrevet i konsernets [Code of Conduct \(KRAFT\)](#).

### 4.3 Prinsipper for å tiltrekke, ivareta og utvikle ansatte

I DNB er våre ansatte den viktigste ressursen og avgjørende for å nå våre mål og ambisjoner. For å ivareta og utvikle dem, samt sikre at DNB er en attraktiv arbeidsgiver, skal vi:

- rekruttere, utvikle og beholde de mest egnede ansatte, basert på kompetanse og personlige egenskaper
- ha ledere som tiltrekker og utvikler talenter, fremmer god internkontroll, risikokultur og driver endring
- legge til rette for en fleksibel arbeidshverdag som støtter organisasjonens behov
- skape et godt arbeidsmiljø som er i tråd med våre etiske prinsipper (Code of Conduct), og fremmer trivsel og produktivitet
- fremme likestilling, mangfold og inkludering, samt hindre diskriminering, gjennom målrettet og systematisk arbeid
- fremme utvikling og gode prestasjoner gjennom klare målsettinger og løpende oppfølging
- ha ansatte som griper muligheter, er endringsorienterte og holder sin kompetanse oppdatert
- tilby konkurransedyktig, men ikke markedsledende, godtgjørelse basert på en helhetlig vurdering av ansvarsområder, kompetanse, atferd og resultater knyttet til mål og etterlevelse

### 4.4 Prinsipper for risikostyring, internkontroll og etterlevelse

DNBs risikostyring og internkontroll er kontinuerlige aktiviteter og systemer som sammen skal bidra til måloppnåelse gjennom:

- effektiv og forsvarlig forretningsdrift
- hensiktsmessig identifisering, måling og styring av risiko
- rapportering av pålitelig finansiell og ikke-finansiell informasjon både internt og eksternt
- hensiktsmessige administrative- og regnskapsprosesser
- etterlevelse av lover, forskrifter, myndigheters forventinger og DNBs styrende krav

#### 4.4.1 Risikostyring

Risikostyring omfatter aktiviteter, prosesser og tiltak som sikrer at risikoer vurderes, håndteres, overvåkes, kontrolleres og rapporteres i tilstrekkelig grad og i tråd med DNBs retningslinjer og krav. Risikostyringen skal preges av god kvalitet og høy informasjonsverdi.

Risikostyringen skal omfatte alle typer finansiell og ikke-finansiell risiko inkludert framvoksende risikoer som kan påvirke DNBs måloppnåelse. Risikostyringen skal være framoverskuende og omfatte vurderinger av hvordan DNB best kan tilpasse seg endringer i interne og eksterne faktorer.

Risikostyringen skal innlemmes i prosesser på alle områder og nivåer i banken og gjennomføres i tråd med Prinsipper for Risikoappetitt, Policy for risikostyring, Policy for etterlevelse og underliggende styrende dokumenter. Risiko skal eksplisitt inngå i styrings- og godtgjørelsessystemet, gjennom indikatorer som operasjonaliserer risikoappetitt, risikostrategier og risikorammer i individuell ledelsesoppfølging.

DNBs risikokultur skal være forankret i ledelsen og kjennetegnes av individuelt ansvar, transparente metoder og prosesser som understøtter god risikostyring. DNB skal kun påta seg risiko som er forstått og kan håndteres. Den enkelte leder skal legge til rette for at ansatte forstår og har et aktivt forhold til risiko og avkastning på denne.

Risiko skal rapporteres periodisk og det skal være kapasitet til å rapportere ad-hoc ved behov. Ledere skal etablere tilstrekkelig risikorapportering i egen virksomhet. Alle nivåer i organisasjonen skal ha tilgang til relevant og nødvendig risikoinformasjon.

Risikovurderinger skal gjennomføres med faste intervaller i henhold til styrende dokumenter for risikotypen, og ikke sjeldnere enn årlig. Risikovurderinger skal inngå i beslutningsgrunnlaget ved alle vesentlige endringer. Risikovurderinger er en sentral del av internkontrollen og skal bestå av identifisering, analyse og evaluering av risiko.

#### 4.4.2 Internkontroll

DNBs internkontroll omfatter alt arbeidet DNB gjør for å ha effektiv styring og kontroll på virksomheten og skal være integrert i konsernets virksomhetsstyring. Alle ledere i DNB har ansvar for å etablere, styre og følge opp internkontroll i egen enhet. Hovedelementene i internkontrollen er:

- Styringsmiljø med en hensiktsmessig organisasjonsstruktur, gode prosesser og en klar fordeling av roller og ansvar.
- Risikovurderinger som skal sikre at DNB har oversikt over enkeltrisikoer og samlet risiko.
- Kontrollaktiviteter i form av risikoreducerende tiltak som skal bidra til måloppnåelse gjennom å redusere risiko.
- Informasjon og kommunikasjon som er nøyaktig, pålitelig, rettidig og fullstendig. Dette inkluderer rapportering om risiko og etterlevelse, samt informasjon til og opplæring av medarbeidere.
- Overvåkningsaktiviteter i form av periodiske eller løpende evalueringer for å verifisere om internkontrollen fungerer.

Ledere for alle vesentlige virksomhetsområder skal årlig foreta en oppsummerende vurdering, internkontrollattestasjon, av om internkontrollen fungerer på en tilfredsstillende måte og om det er behov for nye tiltak.

#### 4.4.3 Etterlevelse

Som vist i punkt 4.4 er etterlevelse sentralt for DNBs måloppnåelse. DNB skal etterleve lover og regler i alle jurisdiksjoner hvor konsernet driver virksomhet. Styringsystemet med internkontroll og risikostyring skal bidra til dette.

DNB skal ha en sterk etterlevelseskultur som er forankret i ledelsen. Alle ansatte har ansvar for å etterleve både eksternt og internt regelverk.

Styring av etterlevelsrisiko reguleres i Konsernpolicy for etterlevelse og Konsernpolicy for risikostyring. Prinsipper for risikoappetitt i DNB omfatter ikke etterlevelsrisiko.

#### 4.5 Risikoappetitt

Styret fastsetter DNBs langsiktige risikoprofil gjennom å fastsette konsernets risikoappetitt. Fornyelsesprosessen for risikoappetitt skal gjennomføres uavhengig av strategiske- og finansielle planprosesser. DNBs prinsipper for risikoappetitt er utdypet i dokumentet [Prinsipper for risikoappetitt \(KRAFT\)](#).

### 5 Operasjonell styringsmodell

DNB Bank ASA er et norsk børsnotert allmennaksjeselskap, og morselskap i DNB-konsernet. DNB-konsernet består av en rekke selskaper. Alle selskapene i DNB-konsernet har egne styre og daglig ledere, med myndighet som følger av lovgivningen og selskapets vedtekter. Beslutninger fattet av styringsorganene i DNB Bank ASA kan få betydning for de øvrige konsernselskapene.

Flere selskaper i DNB-konsernet har konsesjoner som stiller krav til driften. Videre har selskaper i konsernet utenlandske filialer og representasjonskontorer med egne ledere.

#### 5.1 Organisering og ansvar

Alle delene av konsernet, inkludert datterselskaper, filialer og representasjonskontor i utlandet, er operativt underlagt et forretnings- eller konsernområde. Ansvaret for oppfølgingen ligger hos det forretnings- eller konsernområdet som den aktuelle virksomheten tilhører. Dette inkluderer oppfølging av finansiell og ikke-finansiell risiko, med mindre annet er bestemt. Den enkelte konserndirektør skal vurdere behov for å påse at det eventuelt utarbeides egne instruksjoner for oppfølgingen av norsk og internasjonale virksomhet i sitt forretnings- eller konsernområde.

Konsernets operasjonelle styringsmodell skal stimulere til riktige beslutninger for forretningen og bidra til optimal tilpasning til stadig skiftende rammebetingelser. Styringsmodellen skal sikre langsiktig verdiskaping for aksjonærene ved å støtte opp under konsernets strategi og prioriteringer og bidra til at konsernet når sine mål og ivaretar sitt samfunnsansvar.

Konsernet er inndelt i ulike forretnings- og konsernområder. Styring og rapportering på konsernnivå er basert på en oppfølging av konsernet som helhet og virksomheten i forretnings- og konsernområder. Styringsmodellen skal stimulere til samhandling på tvers av konsernet slik at kunder får tilgang til relevante produkter og tjenester fra hele DNB.

#### 5.2 Forretningsområdene

Forretningsområdene har ansvar for resultater, kunderelasjoner og betjening av definerte kundesegmenter, og for at konsernets produkter og tjenester er tilpasset markedets behov. Forretningsområdene har ansvar for risiko som er relatert til de aktuelle forretningsaktivitetene. Ansvaret for utvikling og forvaltning av produkter kan være lagt til spesialiserte produktområder.

### 5.3 Konsernområdene

Konsernområdene har ansvar for å levere konsernfelles og -strategiske oppgaver og tjenester på en kostnadseffektiv måte, og har fagansvar innenfor sine funksjonsområder. De er også risikoeiere for oppgaver og tjenester innenfor sine ansvarsområder. De er derimot ikke risikoeiere på oppdrag som utføres på vegne av andre områder/enheter i konsernet.

## 6 DNBs styringshierarki

Styring av og kontroll med virksomheten i DNB-konsernet er blant annet basert på styrende dokumenter og prosesser. DNBs styringshierarki består av fire nivåer. Styringsprinsippene på nivå 1, som godkjennes av styret, legger rammene for hele konsernets virksomhet. Styringsprinsippene utdypes i policyer (nivå 2), instruksjer og rammeverk (nivå 3), og bidrar til at konsernets virksomhet operasjonaliseres gjennom prosesser (nivå 4).

Operasjonalisering av konsernets virksomhetsstyring er utdypet i dokumentet [Anvendelse av DNBs styrende krav – Konserninstruks](#) (KRAFT).

### DNBs styringshierarki

