

Veileder for virksomhetsstyring





Utgitt av: Nettverk for risikostyring



Utgitt av: Nettverk for compliance og forretningsetikk



Utgitt av: Fag- og metodekomiteen



Utarbeidet av IIA sin Fag- og metodekomite:

- Tor Solbjørg, Internrevisjonen i Helse Nord RHF
- Rune Johannessen, Risikostyring konsern i Gjensidige
- Trygve Sørli, Service leverandør i Trygve Sørli Services EPF
- Martin W. Stevens, Internrevisjonen i Gjensidige
- Cecilie Thorberg, Internrevisjonen i Universitetet i Oslo
- Linda Lillestøl, Internrevisjonen i Norwegian Refugee Council



Virksomheten må styres



Men virksomhetsstyring dreier seg ikke bare om den ene, dyktige sjefen ...

Virksomhetsstyring

Vanligste, mest kjente begrep:

- Corporate Governance/
governance

Andre begrep som brukes på norsk:

- Eierstyring og selskapsledelse
- Foretaksstyring

Det dreier seg om:

forholdet/samspeillet mellom virksomhetens

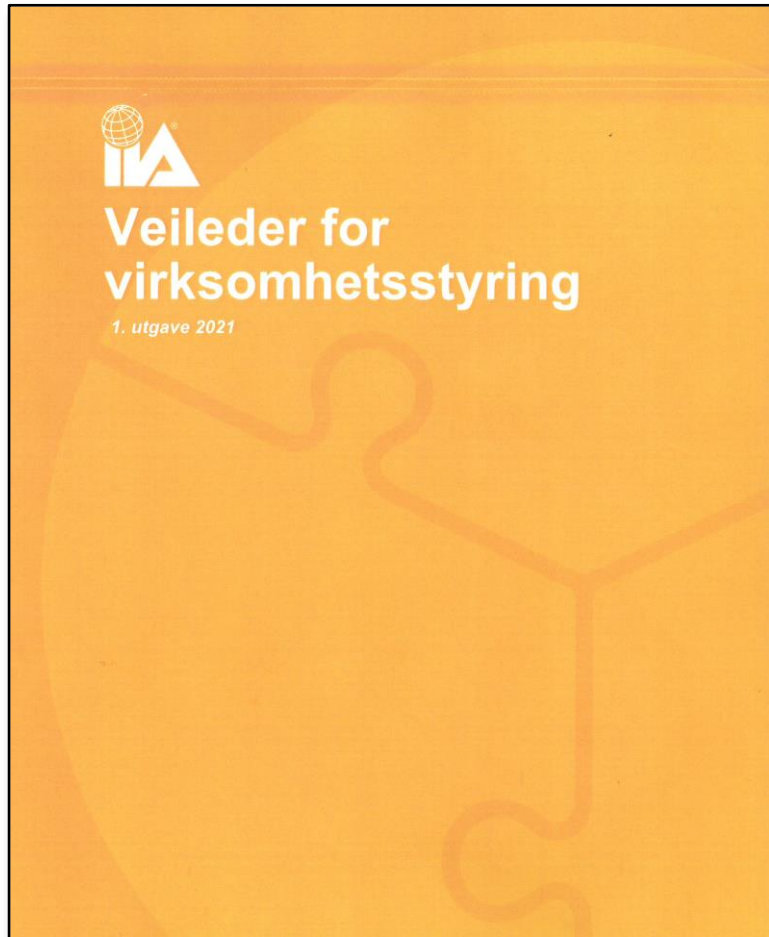
- eiere
- styrende organer
- ledelse
- og enkelte andre aktører

og hvordan dette samspeillet bidrar til å styre

- aktiviteter
- ressurser
- risiko, samt
- strukturer og virkemidler

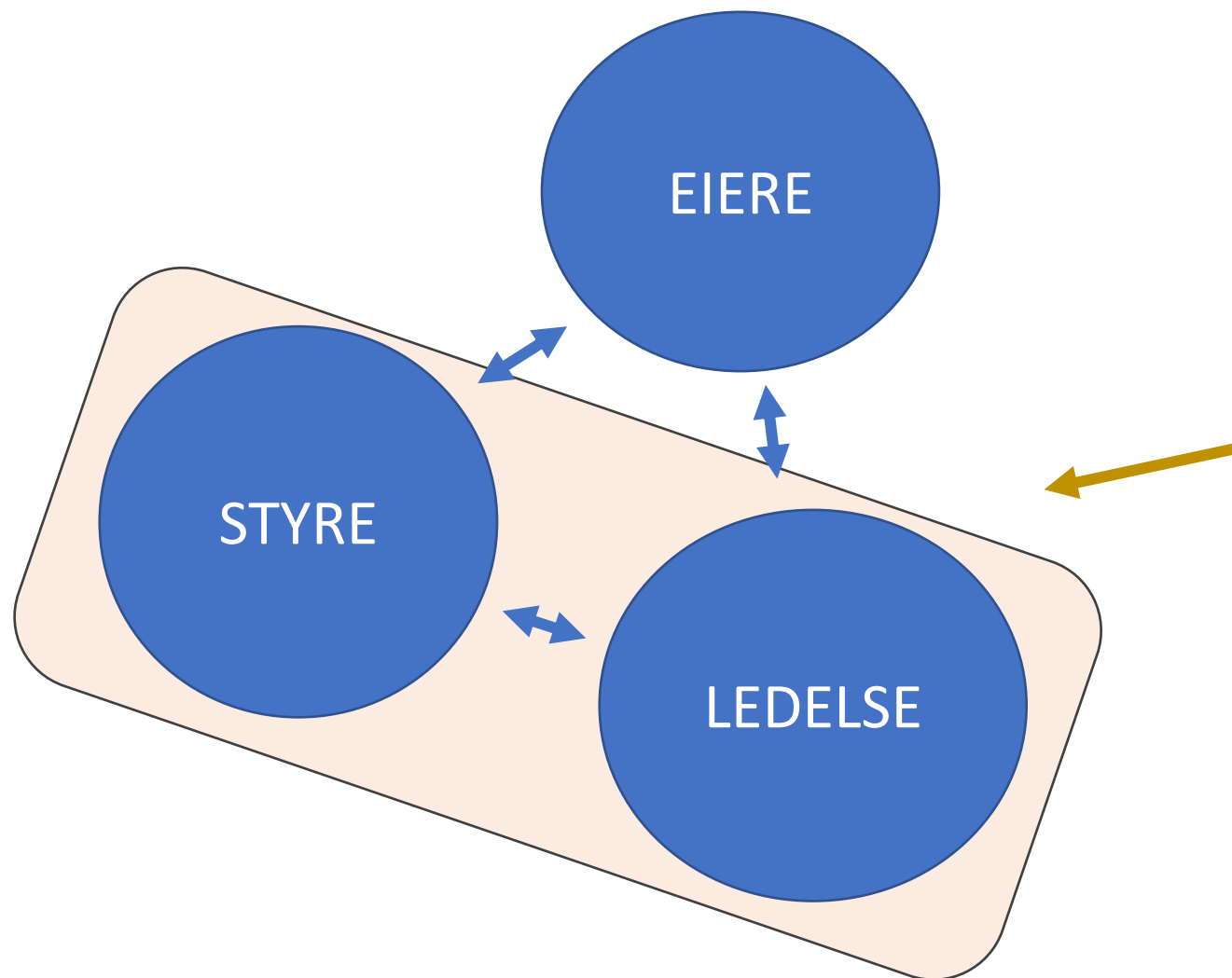
for å innfri virksomhetens mål

Veileder for virksomhetsstyring



- **Formål med Veilederen:**
Identifisere komponenter som er sentrale for at virksomheten skal kunne ha god styring, overlevelses-
evne og suksess over tid.
- Bransje- og sektoruavhengig -
dekker både privat og offentlig
sektor

Virksomhetsstyringens sentrale aktører



**I Veilederen er
hovedfokus på
disse to**

Veilederens oppbygging og innhold

Innledning (kap. 0):

1. Formålet med Veilederen
2. Forholdet til andre rammeverk og veiledere
3. Begrepsbruk og definisjon
4. Privat og offentlig sektor – ulikheter i terminologi og hvem som er ansvarlige for virksomhetsstyringen

5. Risikostyring og internkontroll som elementer i virksomhetsstyringen
6. Eksterne rammebetingelser
7. Komponenter for virksomhetsstyring

Hoveddel (kap. 1-4):

Gjennomgang av hver enkelt komponent, gruppert i fire tema

Vedlegg:

1. Oversikt over komponentene
2. Trelinjersmodellen (The Three Lines Model)

Styre brukes som fellesbetegnelse på virksomhetens øverste myndighetsorgan eller høyeste stilling, der ansvaret for virksomhetsstyringen ligger.

Veilederens oppbygging og innhold

Innledning (kap. 0):

1. Formålet med Veilederen
2. Forholdet til andre rammeverk og veiledere
3. Begrepsbruk og definisjon
4. Privat og offentlig sektor – ulikheter i terminologi og hvem som er ansvarlige for virksomhetsstyringen

5. Risikostyring og internkontroll som elementer i virksomhetsstyringen

6. Eksterne rammebetingelser
7. Komponenter for virksomhetsstyring

Hoveddel (kap. 1-4):

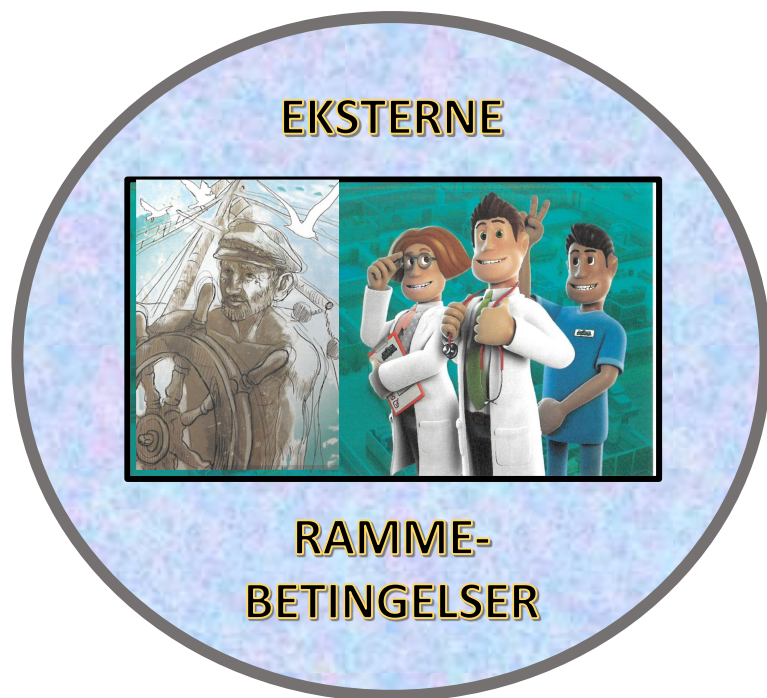
Gjennomgang av hver enkelt komponent, gruppert i fire tema

Vedlegg:

1. Oversikt over komponentene
2. Trelinjersmodellen (The Three Lines Model)

Eksterne rammebetingelser for virksomheten

Begivenheter og aktiviteter som inntreffer **utenfor** virksomheten, samt krav og forventninger fra myndigheter og andre interessenter – **forhold som virksomheten i liten grad kan styre eller påvirke.**

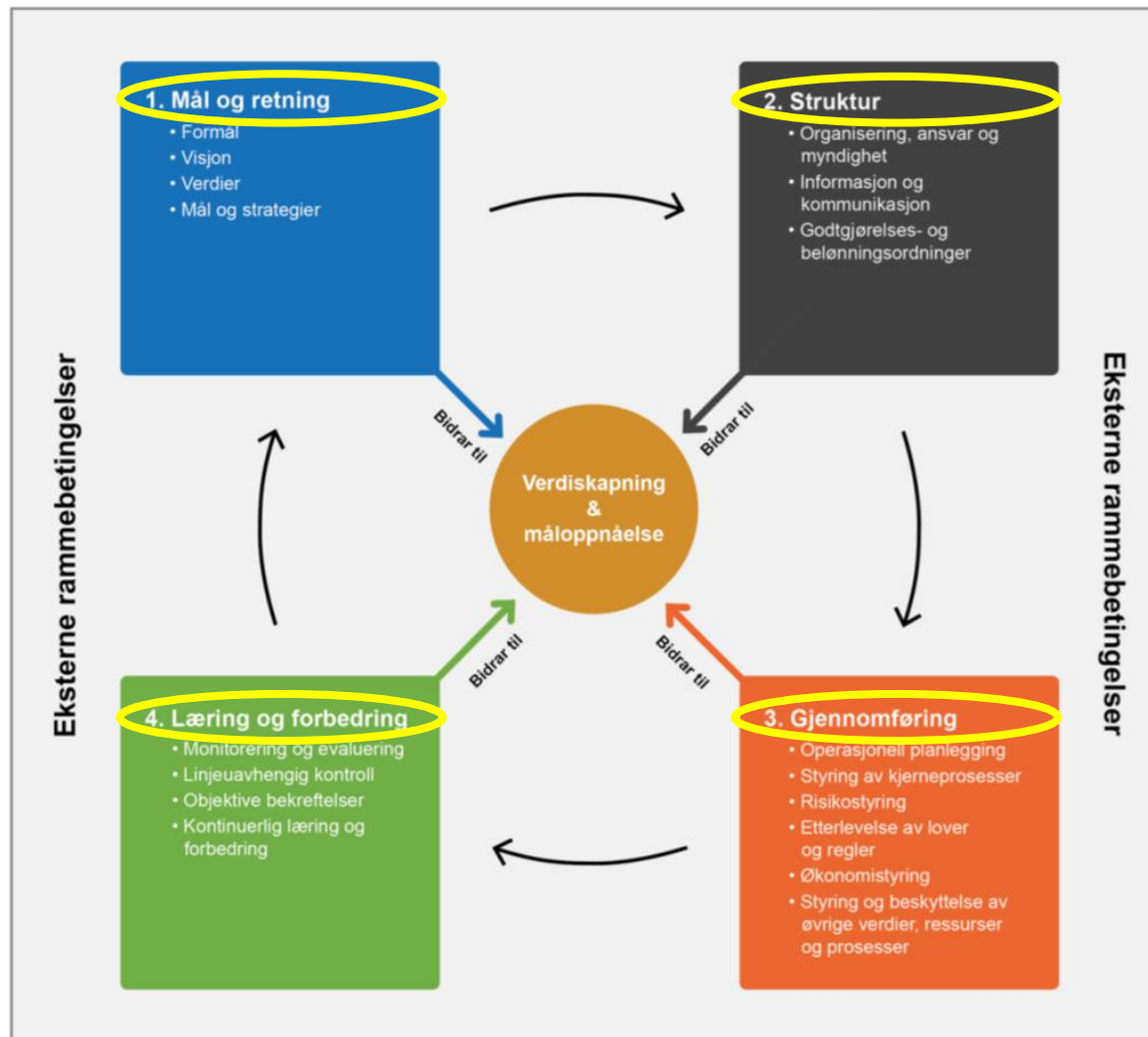


Eksempler:

- Lover og forskrifter
- Tilskudd og ekstern finansiering
- Ulike forhold hos leverandør, kunder og brukere
- Konkurransesituasjon
- Samfunnets forventninger knyttet til bærekraft og miljø
- Politiske føringer
- God forvaltningsskikk

Viktig å være oppmerksom på **endringer** i rammebetingelsene.

Komponentene, og Veilederens temainndeling



Komponentene
er gruppert
under fire tema.

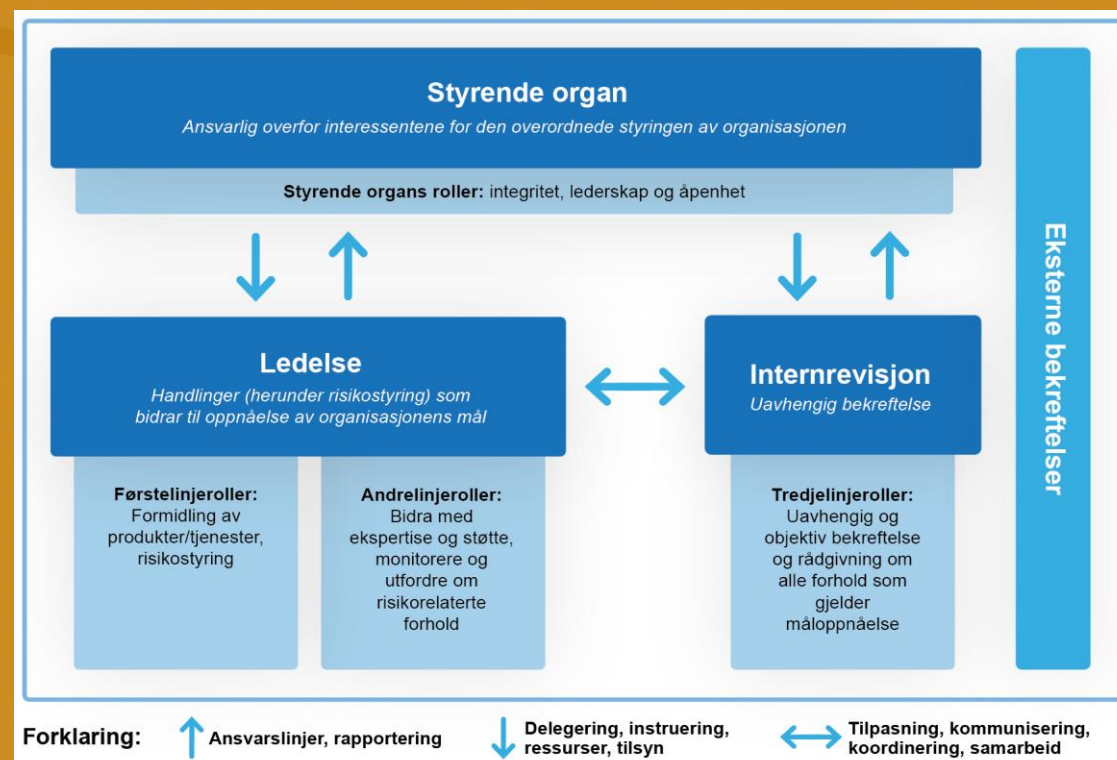
Disse danner
grunnlaget for
kapittel-
inndelingen i
Veilederen

Veilederens vedlegg

Mål og retning	
Formål	Formålet beskriver hva virksomheten er til for, og trekker opprammene for dens drift og aktivitet
Visjon	Visjonen uttrykker den langsiktige ideen om hva virksomheten vil oppnå og danner grunnlag for mål og strategier
Verdier	Verdiene uttrykker hva virksomheten ønsker å stå for og danner grunnlaget for kulturbygging
Mål og strategier	Mål og strategier bygger opp under virksomhetens visjon og verdier
Struktur	
Organisering, ansvar og myndighet	Organiseringen, med tydelige ansvars- og myndighetsstrukturer, er tilpasset virksomheten
Informasjon og kommunikasjon	Relevant, pålitelig og tilstrekkelig informasjon blir innhentet og kommunisert til rett tid
Godtgjørelses- og belønningsordninger	Godtgjørelses- og belønningsordninger støtter opp under virksomhetens mål og verdier
Gjennomføring	
Operasjonell planlegging	Strategiske mål operasjonaliseres i konkrete mål og handlingsplaner
Styring av kjerneprosesser	Kjerneprosessene er definert, styrt og dokumentert
Risikostyring	Risikostyring bidrar til å styre usikkerhet knyttet til virksomhetens måloppnåelse
Etterlevelse av lover og regler	Virksomheten drives i samsvar med lover og regler
Økonomistyring	Økonomistyringen gir beslutningsstøtte og bidrar til virksomhetens tilgang til og bruk av ressurser
Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser	Øvrige verdier, ressurser og prosesser identifiseres, styres og beskyttes
Læring og forbedring	
Monitorering og evaluering	Systematisk monitorering og evaluering er etablert for sentrale aktiviteter slik at avvik og uønsket utvikling kan oppdages og håndteres
Linjeuavhengig kontroll	Linjeuavhengige kontrollfunksjoner bidrar til utvikling og forbedring av virksomhetens styring og drift
Objektive bekreftelser	Objektive bekreftelser og råd gir styret og ledelsen tryggere beslutningsgrunnlag
Kontinuerlig læring og forbedring	Behov for forbedring og læring blir kontinuerlig identifisert, og tiltak blir iverksatt

1. Oversikt over komponentene

2. Trelinjersmodellen
(The Three Lines Model)



Oppbyggingen av punktene om komponentene (pkt. 1.1 - 4.4)

3.1 Operasjonell planlegging

Komponentens
navn

Essensen i
komponenten

Strategiske mål operasjonaliseres i konkrete mål og handlingsplaner

Virksomhetens strategiske mål operasjonaliseres i konkrete mål og handlingsplaner for organisering og gjennomføring. Planene gir klare føringer for hvordan strategiene skal gjennomføres og målene nås, samtidig som virksomhetens verdier ivaretas og etterleves. Måloppnåelse følges opp i forhold til plan og ønsket fremdrift.

Omtale av
komponenten

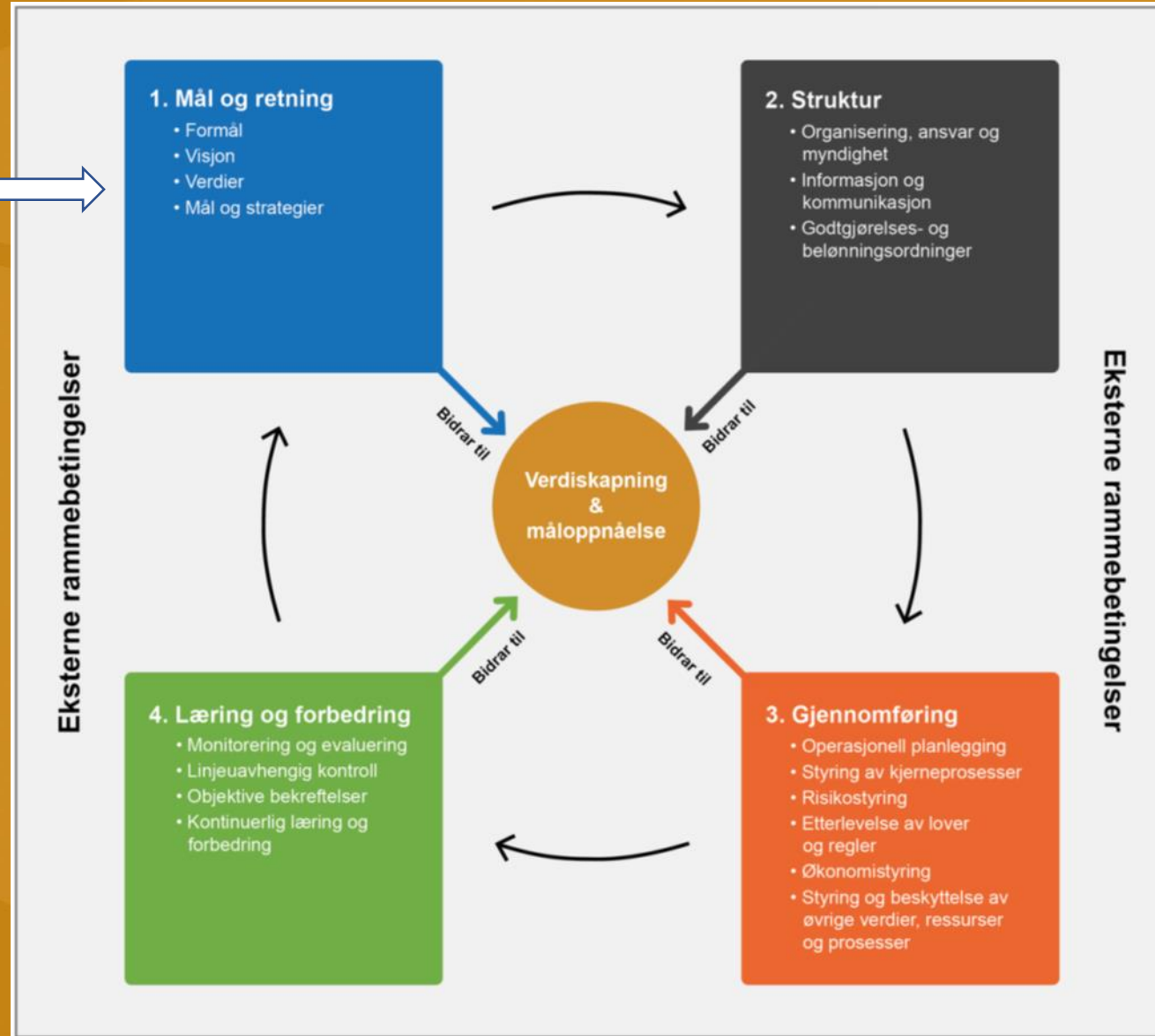
Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- utarbeide operative mål som er realistiske, meningsfylte, relevante og mest mulig målbare
- utarbeide handlingsplaner som beskriver ansvar, roller og tidsfrister for de ulike tiltakene og aktivitetene
- etablere et sett av måleindikatorer/målekriterier som gir grunnlag for vurdering av utvikling og grad av måloppnåelse, og for iverksettelse av tiltak hvis utviklingen ikke går i ønsket retning

Anbefalinger/
tips

1. Mål og retning



Mål og retning

Grunnleggende forutsetninger for drift og styring av virksomheten

Komponentene	
1.1 Formål	Formålet beskriver hva virksomheten <u>er til for</u> , og trekker opp rammene for dens drift og aktivitet
1.2 Visjon	Visjonen uttrykker den langsiktige ideen om hva virksomheten <u>vil oppnå</u> og danner grunnlag for mål og strategier
1.3 Verdier	Verdiene uttrykker hva virksomheten <u>ønsker å stå for</u> og danner grunnlaget for kulturbygging
1.4 Mål og strategier	Mål og strategier <u>bygger opp under</u> virksomhetens visjon og verdier

1.3 Verdier

Verdier uttrykker hva virksomheten ønsker å stå for og danner grunnlaget for kulturbygging

- Definere, kommunisere og etterleve kjerneverdier.
- Opptre på en etisk forsvarlig måte og vise samfunnsansvar.
- Ivareta åpenhet.

1.4 Mål og strategier

Mål og strategier bygger opp under virksomhetens visjon og verdier

Virksomheten bør:

- definere tydelige, overordnede mål på sentrale virksomhetsområder innenfor bl. a. effektiv og målrettet drift, sikring av verdier og eiendeler, etterlevelse av lover og regler og riktig rapportering
- gjennomføre nødvendige analyser av nåsituasjonen, f.eks. en SWOT-analyse som gir oversikt over styrker, svakheter, muligheter og trusler
- utarbeide ulike scenarier for fremtidig utvikling med tilhørende risikovurderinger
- utarbeide kritiske suksessfaktorer (de forhold eller forutsetninger som må være ivare tatt for å lykkes)
- vedta og dokumentere strategien og planene for å nå de overordnede målene
- fastsette operative mål med tilhørende handlingsplaner (jf. pkt. 3.1 Operasjonell planlegging)

2. Struktur



Struktur



Avgjørende for å gjennomføre strategier og nå mål.

Komponentene	
2.1 Organisering, ansvar og myndighet	Organiseringen, med tydelige ansvars- og myndighetsstrukturer, er tilpasset virksomheten
2.2 Informasjon og kommunikasjon	Relevant, pålitelig og tilstrekkelig informasjon blir innhentet og kommunisert til rett tid
2.3 Godtgjørelses- og belønningsordninger	Godtgjørelses- og belønningsordninger støtter opp under virksomhetens mål og verdier



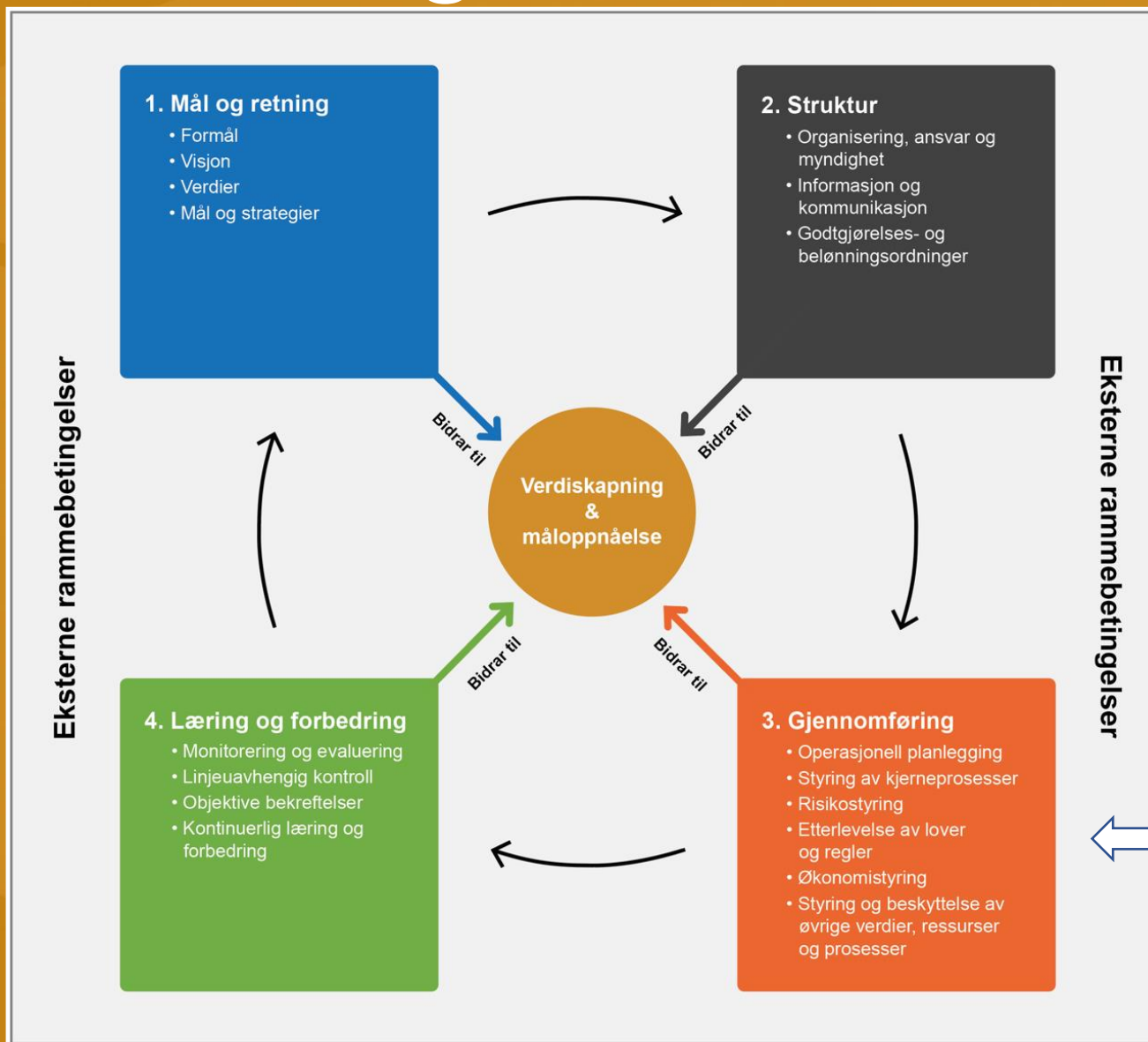
2.1 Organisering, ansvar og myndighet

Organiseringen, med tydelige ansvars- og myndighetsstrukturer, er tilpasset virksomheten

Virksomheten bør:

- utarbeide styreinstruks og ha en plan for styrets eget arbeid som inkluderer jevnlig evaluering av dets virksomhet
- etablere og dokumentere en tydelig og hensiktsmessig ansvars- og myndighetsstruktur, for eksempel gjennom ansvars- og fullmaktsmatriser
- utarbeide skriftlige mandater, stillingsinstrukser mm.
- etablere styringsstrukturer som også håndterer, koordinerer og prioriterer porteføljer, programmer, prosjekter og prosesser på tvers av virksomheten
- sørge for nødvendig og jevnlig opplæring, bevisstgjøring og oppfølging av roller, ansvar og myndighet
- sørge for at alle beslutninger kan spores tilbake til den eller de som var ansvarlig for beslutningen
- fastsette regler for habilitet som kommuniseres til alle som omfattes av dem, og påse at reglene blir fulgt

3. Gjennomføring



Gjennomføring

Operasjonalisering av mål og strategier, samt effektiv og hensiktsmessig drift med gode støtteprosesser.

Komponentene	
3.1 Operasjonell planlegging	Strategiske mål operasjonaliseres i konkrete mål og handlingsplaner
3.2 Styring av kjerneprosesser	Kjerneprosessene er definert, styrt og dokumentert
3.3. Risikostyring	Risikostyring bidrar til å styre usikkerhet knyttet til virksomhetens måloppnåelse
3.4 Etterlevelse av lover og regler	Virksomheten drives i samsvar med lover og regler
3.5 Økonomistyring	Økonomistyringen gir beslutningsstøtte og bidrar til virksomhetens tilgang til og bruk av ressurser
3.6 Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser	Øvrige verdier, ressurser og prosesser identifiseres, styres og beskyttes

3.6 Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser

Øvrige verdier, ressurser og prosesser identifiseres, styres og beskyttes

Det vil vanligvis pågå flere viktige prosesser i virksomheten enn de som er behandlet i pkt. 3.1 til 3.5 foran, og virksomheten vil også ha flere verdier og ressurser til rådighet enn de som omtales i pkt. 3.5 om økonomistyring. Også disse prosessene og ressurser må styres, og verdiene fremmes og beskyttes. Punktene nedenfor er ikke uttømmende, men omtaler noen viktige områder som er relevante for de fleste virksomheter.

- 3.6.1 Prosjekt-, program- og porteføljestyring
- 3.6.2 IT-styring
- 3.6.3 Beredskapsstyring med kontinuitetsplanlegging
- 3.6.4 Beskyttelse av verdier
- 3.6.5 Personal- og kompetansestyring

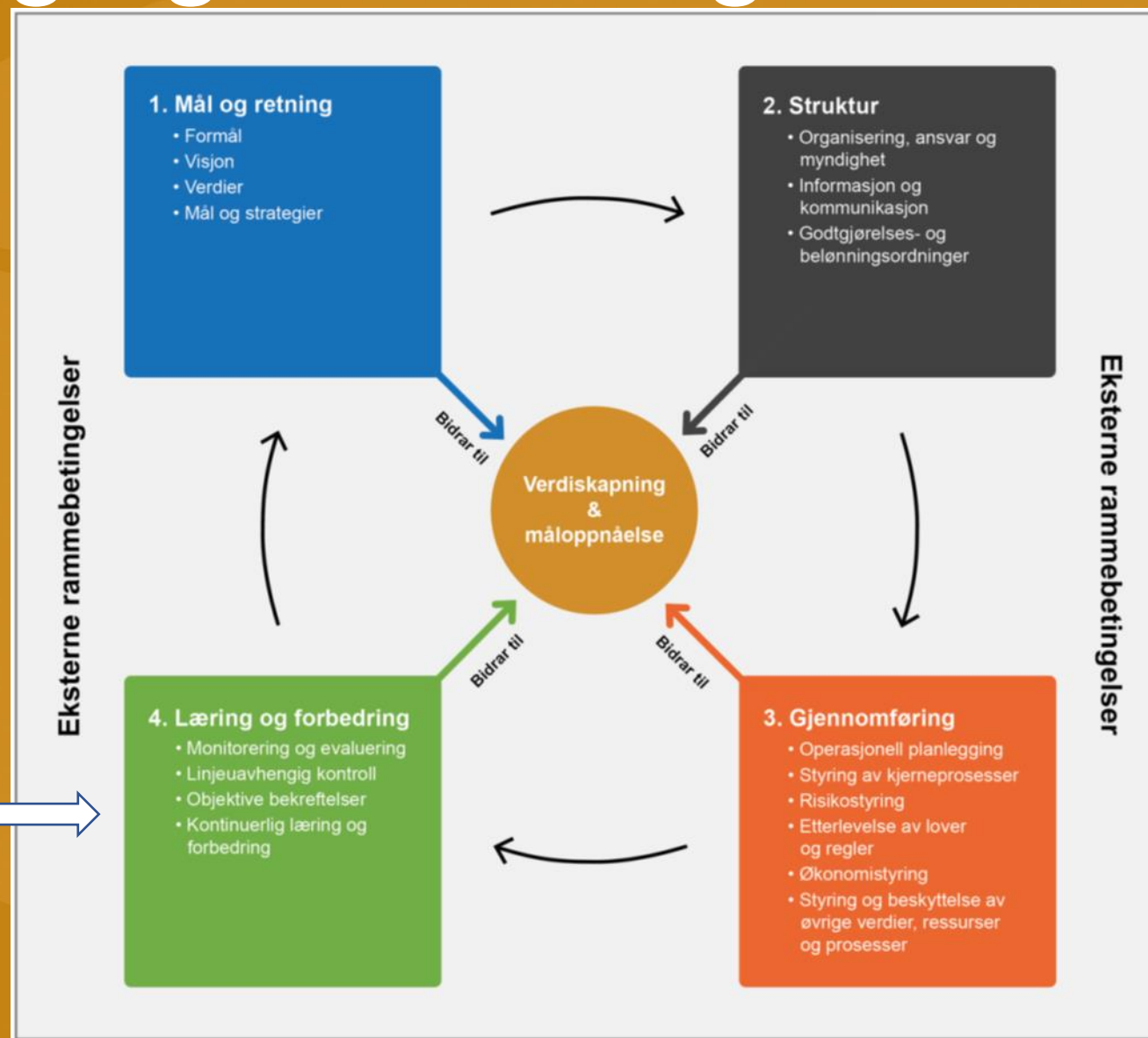
3.6.3 Beredskapsstyring med kontinuitetsplanlegging



Virksomheten bør:

- vedta og informere om roller, ansvar og myndighet for virksomhetens beredskaps- og kontinuitetsarbeid
- regelmessig gjennomføre risiko- og sårbarhetsanalyser for å identifisere potensielle hendelser som kan føre til ekstraordinære belastninger
- utarbeide og jevnlig oppdatere nødvendig planverk, herunder beredskaps- og kontinuitetsplaner med angivelse av tiltak og hvem som er ansvarlig
- iverksette forebyggende tiltak og justere planverk og rutiner der svakheter avdekkes
- gjennomføre jevnlige øvelser som tester og forbedrer beredskap og planverk

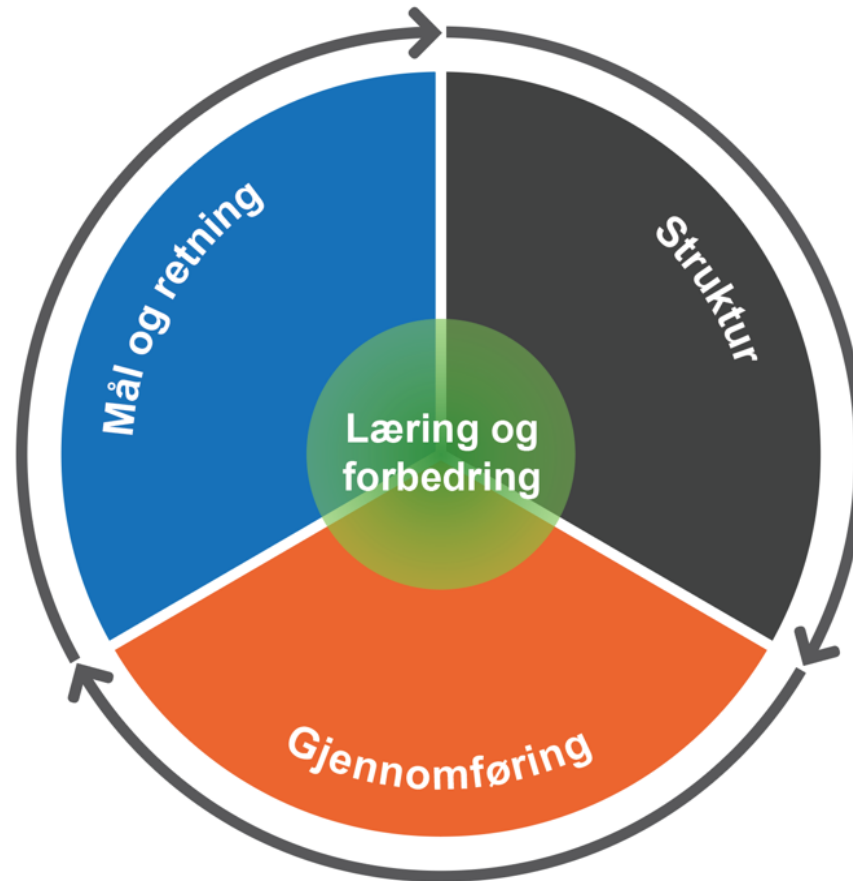
4. Læring og forbedring



Læring og forbedring

Gjelder alle nivåer, f.eks.:

- virksomhet
- avdeling
- enhet
- gruppe
- prosjekt
- prosess



Læring og forbedring

Fange opp svakheter, feil og endrede rammebetingelser, lære av disse og iverksette forbedringer

Komponentene	
4.1 Monitorering og evaluering	Systematisk monitorering og evaluering er etablert for sentrale aktiviteter slik at avvik og uønsket utvikling kan oppdages og håndteres
4.2 Linjeuavhengig kontroll	Linjeuavhengige kontrollfunksjoner bidrar til utvikling og forbedring av virksomhetens styring og drift
4.3 Objektive bekreftelser	Objektive bekreftelser og råd gir styret og ledelsen tryggere beslutningsgrunnlag
4.4 Kontinuerlig læring og forbedring	Behov for forbedring og læring blir kontinuerlig identifisert, og tiltak blir iverksatt

Andrelinje funksjoner slik som risikostyringsfunksjon, compliancefunksjon, controllerfunksjon mm.

Tredjelinje funksjoner slik som internrevisjon og virksomhetseksterne instanser.

4.4 Kontinuerlig læring og forbedring

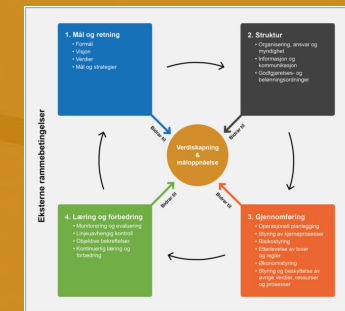
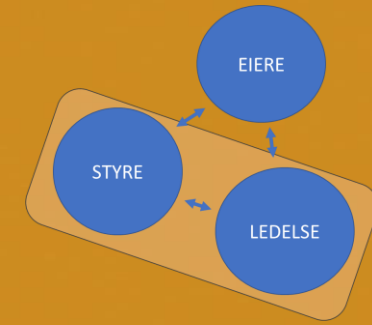
Behov for forbedring og læring blir kontinuerlig identifisert, og tiltak blir iverksatt

Virksomheten bør:

- legge vekt på å skape kultur for kontinuerlig læring og forbedring
- ha systemer som fanger opp behov for endring og forbedring
- sørge for at registrerte endrings- og forbedringsbehov rapporteres til de med ansvar
- påse at ressursbehov tilknyttet lærings- og forbedringstiltak ivaretas i virksomhetens budsjetter og planer
- etablere rutiner for å gjennomføre lærings- og forbedringstiltak

Sammen drag

- Virksomhetsstyring dreier seg om forholdet mellom eierne, de styrende organer og ledelsen, og hvordan aktiviteter, ressurser og risiko styres slik at virksomheten innfrir sine mål
- Veilederen for Virksomhetsstyring fokuserer mest på de styrende organer og ledelsen («den interne virksomhetsstyringen»), mindre på eierne
- Veilederen presenterer 17 komponenter som er viktige elementer i virksomhetsstyringen.
- Hvordan kan Veilederen være til nytte?
 - Den gir et **oversiktsbilde** av hvordan vi kan bygge en helhetlig, solid virksomhetsstyring
 - Den kan fungere som **sjekkliste og idébank** til hvordan vi ivaretar de ulike elementene i virksomhetsstyringen



Veien videre med Veilederen

- Engelsk utgave
- Tilbakemelding over tid
- Nye retningslinjer mm.
- Oppdatert versjon



E-post: post@iia.no