



Veileder for virksomhetsstyring

1. utgave 2021

Innholdsfortegnelse

0 Innledning	3
0.1 Formålet med Veilederen	3
0.2 Forholdet til andre rammeverk og veiledere	3
0.3 Begrepsbruk og definisjon	3
0.4 Privat og offentlig sektor – ulikheter i terminologi og hvem som er ansvarlige for virksomhetsstyringen	4
0.5 Risikostyring og internkontroll som elementer i virksomhetsstyringen	4
0.6 Eksterne rammebetingelser	5
0.7 Komponenter for virksomhetsstyring	5
1 Mål og retning	7
1.1 Formål	7
1.2 Visjon.....	7
1.3 Verdier	8
1.3.1 Kjerneverdier.....	8
1.3.2 Etikk og samfunnsansvar	8
1.3.3 Åpenhet.....	8
1.4 Mål og strategier	9
2 Struktur	11
2.1 Organisering, ansvar og myndighet	11
2.2 Informasjon og kommunikasjon	12
2.3 Godtgjørelses- og belønningsordninger	12
3 Gjennomføring	13
3.1 Operasjonell planlegging.....	13
3.2 Styring av kjerneprosesser	13
3.3 Risikostyring	14
3.4 Etterlevelse av lover og regler	15
3.5 Økonomistyring.....	15
3.6 Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser	16
3.6.1 Prosjekt-, program- og porteføljestyling.....	16
3.6.2 IT-styring	16
3.6.3 Beredskapsstyring med kontinuitetsplanlegging	17
3.6.4 Beskyttelse av verdier	17
3.6.5 Personal- og kompetansestyring.....	18
4 Læring og forbedring	19
4.1 Monitorering og evaluering	19
4.2 Linjeuavhengig kontroll.....	20
4.3 Objektive bekreftelser.....	21
4.4 Kontinuerlig læring og forbedring.....	22
Vedlegg 1: Komponentene	23
Vedlegg 2: Trelinjermodellen	24

0 Innledning

Den primære målgruppen for denne Veilederen er alle med ansvar for virksomhetsstyring i privat eller offentlig sektor i Norge, samt andre som har en sentral rolle i denne styringen eller interesse for temaet.

0.1 Formålet med Veilederen

Enhver virksomhet, enten den opererer i privat eller offentlig sektor, må forholde seg til hyppige endringer i rammebetingelsene. Endringene skjer i stadig raskere tempo, og kriser, katastrofer, skandaler og globale pandemier har vist seg å skape store utfordringer. Systematisk, effektiv og hensiktsmessig styring av virksomheten er avgjørende for at den skal kunne nå sine mål, og i denne Veilederen identifiseres komponenter som er sentrale for at virksomheten skal kunne ha god styring, overlevelsessevne og suksess over tid. Det gis også forslag til praktisk tilnærming til hver komponent. Tanken bak komponentene er at de bidrar til å bygge og opprettholde en robust og varig virksomhet med evne til å tilpasse seg ulike og skiftende rammebetingelser.

Veilederen er ingen lærebok, og den er heller ikke utformet for å dekke alle detaljkrav i bransje- og sektorspesifikk lovgivning og regulering. Komponentene vil dekke mange av disse kravene, men ikke nødvendigvis alle. Brukere av Veilederen vil derfor måtte tilpasse de ulike komponentene til detaljkrav i egen bransje og sektor, og til virksomhetens størrelse, kompleksitet, organisasjonskultur m.m. Veilederen gir rom for fleksibilitet i anvendelsen. Etterlevelse av komponentene bør tilstrebes, men noen komponenter kan være lite relevante for enkelte, og særlig da for mindre virksomheter. Etter hvert som en virksomhet vokser i størrelse og kompleksitet vil behovet for tydeligere struktur, mål og planprosesser samt risikostyring og kontroll, øke. Veilederens komponenter med forslag til praktisk tilnærming er ment å bistå med dette.

0.2 Forholdet til andre rammeverk og veiledere

Internasjonalt er det utarbeidet en rekke "corporate governance codes"¹. Disse gjelder vanligvis for børsnoterte allmennaksjeselskaper, og vektlegger utøvelse av styringsmakt, maktfordeling mellom eiere samt organiseringen av den overordnede virksomhetsstyringen. anbefaling for eierstyring og selskapsledelse som er utarbeidet av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) er et eksempel på dette. Denne Veilederen for virksomhetsstyring, utgitt av IIA Norge, henter inspirasjon fra disse rammeverkene, men skiller seg ut ved at den primært fokuserer på den «interne» virksomhetsstyringen, og i mindre grad på eiernes styringsmakt og samspillet mellom eierne, de styrende organer og ledelsen.

IIA Norge har tidligere publisert egne veiledere for risikostyringsfunksjonen og compliancefunksjonen. Disse går dypere inn i tema som er sentrale i virksomhetsstyringen og i denne Veilederen.

0.3 Begrepsbruk og definisjon

Mange kjenner det engelskspråklige begrepet *governance/corporate governance*. I det norske språk har vi ikke et tilsvarende omforent og anerkjent begrep med samme betydning, og heller ikke en allment akseptert definisjon. Innholdet som legges i begrepet *governance/corporate governance* varierer. Alle definisjoner har imidlertid det til felles at de berører forholdet mellom virksomhetens eiere, styrende

¹ Eksempler: KING IV Code on Corporate Governance, G20/OECD Principles of Corporate Governance, ASX Corporate Governance Principles and Recommendations, The Dutch Corporate Governance Code og Swedish Code of Corporate Governance

organer, ledelse og enkelte andre aktører, og hvordan dette samspillet bidrar til å styre aktiviteter, ressurser og risiko, samt strukturer og virkemidler for å innfri virksomhetens mål. Fra norsk hverdag kjenner vi begrepene *eierstyring* og *selskapsledelse* som benyttes bl.a. i anbefalingen fra NUES, i Statens ti prinsipper for god eierstyring og i KS' Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. Begrepet *foretaksstyring* brukes i sentrale lover som regnskapsloven, allmennaksjeloven og revisorloven. Ettersom denne Veilederen har fokus på styringselementer og komponenter som bør eksistere innenfor en virksomhet, uavhengig av sektor og organisasjonsform, passer ikke begrepene omtalt ovenfor så godt her. *Virksomhetsstyring* vurderes derfor å være det ordet som er best dekkende for hva governance/corporate governance innebærer i denne Veilederen.

0.4 Privat og offentlig sektor – ulikheter i terminologi og hvem som er ansvarlige for virksomhetsstyringen

Innen flere av temaene som er sentrale i denne Veilederen kan det være ulikhet i terminologien som benyttes i hhv. offentlig og privat sektor. Det kan også være forskjell i hvilke organer som er etablert og som er relevante for virksomhetsstyringen. Veilederen er gjort mest mulig sektornøytral, og der slike forskjeller foreligger vil det ofte være kommentert. Skulle likevel Veilederens beskrivelse og praktiske tilnærming oppleves som lite treffende pga. sektormessige ulikheter, vil virksomheten håndtere dette gjennom tilpasning som omtalt i pkt. 0.1 foran.

Ett spesielt forhold skal trekkes frem her, det gjelder det overordnede ansvaret for virksomhetsstyringen. I privat sektor ligger dette til styret, men mange virksomheter i offentlig sektor har ikke styre og ansvaret vil da ligge hos andre. Fremstillingen i Veilederen ville imidlertid bli omstendelig og lite leservennlig om man stadig skulle liste opp de mange aktuelle organer eller stillinger med slikt ansvar, f.eks. departementsråd, kommunedirektør, foretaksdirektør, representantskap e.l. Derfor bruker Veilederen konsekvent ordet **styre** som en fellesbetegnelse på virksomhetens øverste myndighetsorgan eller høyeste stilling, der ansvaret for virksomhetsstyringen ligger.

0.5 Risikostyring og internkontroll som elementer i virksomhetsstyringen

Risikostyring er en viktig komponent i virksomhetsstyringen, og omtales nærmere i pkt. 3.3 nedenfor. Risikostyring innebærer at risiko blir vurdert og hensyntatt både i virksomhetens strategi- og målprosesser og i den daglige drift i arbeidet med å fremme dens måloppnåelse.

Internkontroll defineres slik av COSO²: *En prosess igangsatt og gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og øvrige ansatte og utformet for å gi rimelig sikkerhet med hensyn til oppnåelse av drifts-, rapporterings- og etterlevelsesrelaterte målsettinger.* Ofte brukes begrepet *Intern styring og kontroll*, ettersom det dreier seg like mye om å styre virksomheten som å kontrollere den. Det kunne være naturlig å behandle internkontroll, i likhet med risikostyring, som en egen komponent i denne Veilederen. Dette gjøres imidlertid ikke, da internkontrollens egne bestanddeler (i henhold til COSO; kontrollmiljø, risikovurdering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon og oppfølgingsaktiviteter) inngår som sentrale elementer både i risikostyringen og i mange av Veilederens øvrige komponenter. Hvis man i tillegg definerte internkontroll som en egen komponent, ville det føre til mange gjentakelser og henvisninger i fremstillingen.

I prinsippet vil risikostyringen knyttet til måloppnåelse omfatte hele virksomhetens internkontrollsystem. I praksis vil likevel deler av internkontrollen av mange oppfattes å ligge utenfor risikostyringen, ettersom den

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Internkontroll – et integrert rammeverk (2013)

systematiske og planlagte risikostyringen konsentreres om virksomhetens mest vesentlige og risikoutsatte områder og aktiviteter, basert på kost-/nyttevurderinger. Der virksomheten har lyktes med å integrere risikostyringen til å være en innebygd bestanddel i den daglige drift på alle nivåer, vil hele internkontrollen konseptuelt ligge innenfor risikostyringen.

Risikostyring og internkontroll er overlappende når vi snakker om å identifisere og håndtere risiko som påvirker måloppnåelse innenfor målkategoriene:

- driftsrelaterte mål – målrettet og effektiv drift
- rapporteringsrelaterte mål – pålitelig rapportering
- etterlevelsesrelaterte mål – overholdelse av lover og regler

I tillegg finnes det innenfor risikostyring en fjerde kategori av mål, nemlig strategiske mål, ofte kalt overordnede mål. Risikovurderinger av disse overordnede målsettingene resulterer i beslutninger om overordnede og strategiske tiltak og planer og vil vanligvis ikke medføre konkrete internkontrolltiltak. Kort oppsummert inngår altså risikostyring og internkontroll som sentrale elementer i virksomhetsstyringen.

0.6 Eksterne rammebetingelser

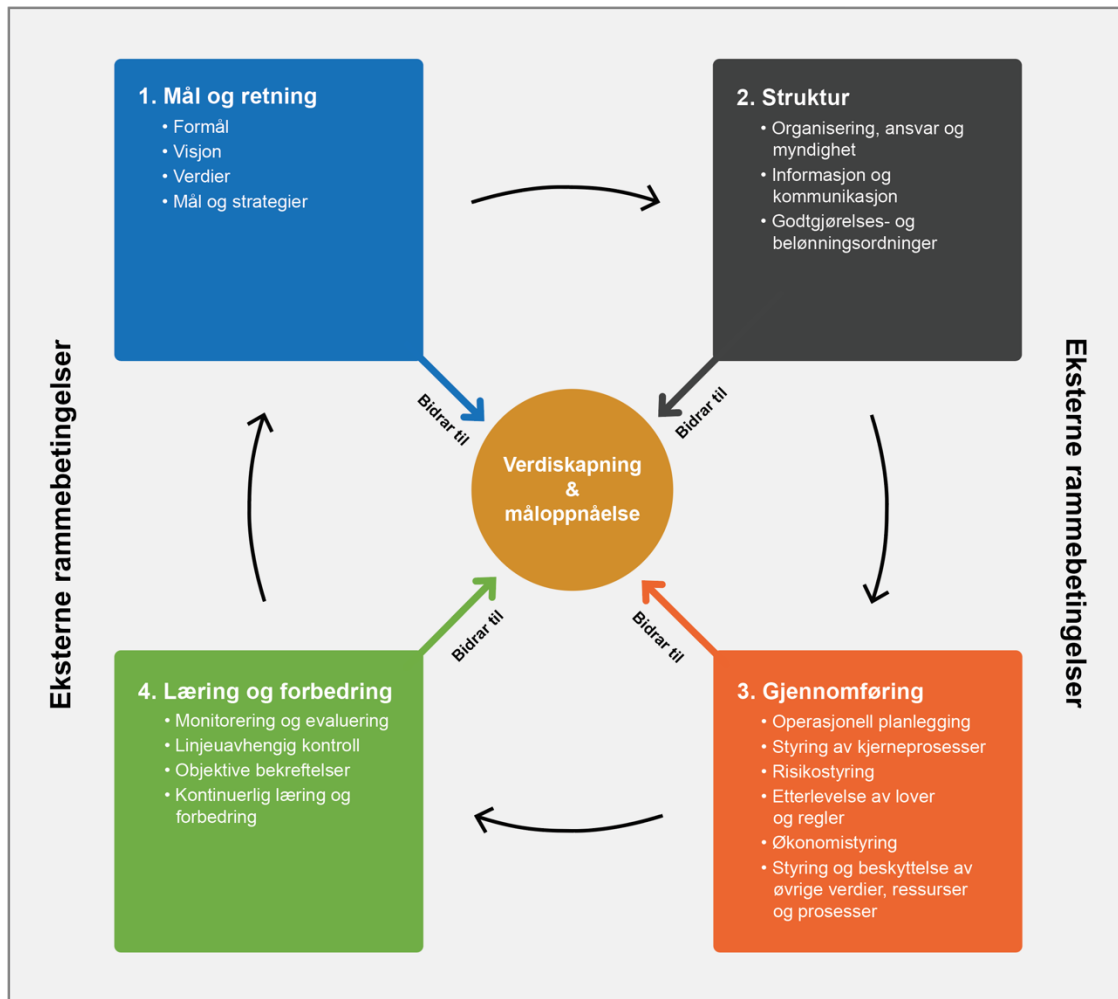
Ulike begivenheter og aktiviteter som inntreffer utenfor virksomheten, samt krav og forventninger fra myndigheter, markeder og andre interessenter, omtales gjerne som eksterne rammebetingelser. Eksempler kan være lover og forskrifter, god regnskapsskikk, krav fra børsen, god forretningskikk, forventninger fra samfunnet, nyetableringer i bransjen, endringer i tilskudd og ekstern finansiering, m.m. Disse forholdene ligger utenfor virksomheten, som dermed i liten grad kan styre eller påvirke dem, men de gir viktige føringer og forutsetninger for valgene virksomheten tar og oppgavene den ivaretar. Regelmessig og systematisk gjennomgang av de eksterne rammebetingelsene er derfor nødvendig. Dette må igjen følges opp med konkrete tiltak der avvik eller behov for justeringer er identifisert.

0.7 Komponenter for virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring dreier seg om å legge til rette for at ledelsen og andre ansatte skal kunne ivareta sitt ansvar og sine oppgaver for å nå virksomhetens mål, planlegge for god internkontroll og risikostyring, legge til rette for effektiv og hensiktsmessig drift med nødvendig oppfølging og rapportering, og etablere virksomme, uavhengige kontroller og bekreftelser.

Figuren under viser komponentene som legges til grunn i denne Veilederen, gruppert under temaene Mål og retning, Struktur, Gjennomføring, samt Læring og forbedring. Hensyntatt de eksterne rammebetingelsene vil komponentene bidra til virksomhetens verdiskapning og måloppnåelse. Rekkefølgen på temaene (1 til 4) samsvarer med kjente prosessfremstillinger og styringssirkler som bl.a. Demings sirkel. Det understrekes imidlertid at figuren ikke illustrerer et «paint by numbers-opplegg» der virksomheten må starte med komponentene knyttet til mål og retning og deretter jobbe seg gjennom komponent for komponent, til man er framme ved «kontinuerlig læring og forbedring». Virksomhetsstyringen er dynamisk, og komponentene vil i stor grad henge sammen, håndteres samtidig og påvirke hverandre.

Komponenter for virksomhetsstyring



Figur 1: Kapittelinndeling i samsvar med komponenter for virksomhetsstyring

1 Mål og retning

Før man kan strukturere virksomheten og legge til rette for en effektiv og hensiktsmessig drift, må noen grunnleggende forutsetninger være etablert: virksomhetens formål, visjon, verdier, mål og strategier. Identifisering og nedfelling av disse komponentene er bl.a. viktig for å motivere og inspirere alle ansatte til å jobbe i samme retning.

1.1 Formål

Formålet beskriver hva virksomheten er til for, og trekker opp rammene for dens drift og aktivitet

Formålet beskriver hva virksomheten er til for, og trekker dermed opp rammene for dens drift og aktivitet. Det definerer rammene for virksomhetens bruk av ressurser til å utvikle og forbedre seg, og det er derfor viktig at formålsangivelsen også dekker virksomhetens planlagte, fremtidige aktiviteter. Aktiviteter utover rammene for formålet bør korrigeres eller avvikes, eventuelt kan formålsbeskrivelsen oppdateres. Formålet danner grunnlaget for virksomhetens visjon, verdier, mål og strategier. Formålet vil være besluttet av eierne, og i offentlig sektor kan man ha benyttet et annet begrep enn formål, f.eks. «samfunnsoppdrag».

Praktisk tilnærming

Formålet bør:

- forklare hvorfor virksomheten eksisterer
- definere hvilke behov som skal tilfredsstilles
- formuleres så tydelig at det kan forstås både av interne og eksterne interessenter

1.2 Visjon

Visjonen uttrykker den langsiktige ideen om hva virksomheten vil oppnå og danner grunnlag for mål og strategier

Visjonen bør representere et ønsket fremtidsbilde eller en tilstand som man strekker seg mot. Den uttrykker en ambisjon, peker ut en retning og synliggjør hva det siktes mot. Det kan for eksempel være at vi skal bli landets største i vår bransje, fortsatt være den foretrukne leverandør av vår type varer/tjenester i regionen, oppnå lønnsom drift i et nytt marked utenlands, være den mest attraktive arbeidsgiver i nærområdet, bli oppfattet som en samfunnsengasjert og pålitelig aktør, være en attraktiv kommune å bo i, e.l. Visjonen skal være i tråd med formålet, og understøttes gjerne av et sett konkrete mål, se pkt. 1.4.

Praktisk tilnærming

Visjonen bør:

- fremstå som retningsgivende og inspirerende
- virke inkluderende og samlende
- være enkel å forstå

1.3 Verdier

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

Verdiene uttrykker hva virksomheten ønsker å stå for og danner grunnlaget for den kulturen som fremstår og videreutvikles. Verdiene må ivaretas i de daglige beslutninger og handlinger. Begrepene verdier og kjerneverdier brukes i praksis litt om hverandre. I denne Veilederen brukes verdier som samlebegrep for kjerneverdier, etikk, samfunnsansvar og åpenhet. Sammen skal disse verdiene bidra til at virksomheten fremstår med integritet, opptre etisk forsvarlig, og fremmer en sunn kultur.

1.3.1 Kjerneverdier

Kjerneverdier representerer virksomhetens verdigrunnlag. Hvordan disse defineres, kommuniseres og etterleves er avgjørende for bygging av virksomhetens kultur. Kjerneverdiene skal være en rettesnor for hvordan virksomheten ønsker å jobbe for å nå sine mål, både internt og eksternt. Eksempler kan være at virksomheten er framtidsrettet, bærekraftig, nyskapende, eller at den vektlegger mangfold.

Praktisk tilnærming

Kjerneverdiene bør:

- definere den atferd som karakteriserer virksomhetens ønskede kultur
- inspirere, slik at en ønsker å leve opp til dem
- utformes slik at motstrid mellom dem unngås

1.3.2 Etikk og samfunnsansvar

En virksomhet skal ikke bare etterleve lover og regler, jf. pkt. 3.4 nedenfor, men forventes også å opptre på en etisk forsvarlig måte og vise samfunnsansvar. Hvordan virksomheten lever opp til disse forventningene har stor betydning for dens omdømme, som igjen kan påvirke måloppnåelse, konkurransevne og levedyktighet. Ett eksempel kan være samfunnets forventninger om at virksomheter vurderer risiko knyttet til bærekraft og miljø og iverksetter tiltak og etablerer prosesser utover lovens minstekrav på dette området.

Styret og ledelsen bør ha en bevisst holdning til etikk, og balansere langsiktighet og samfunnsansvar opp mot mere kortsiktige økonomiske interesser.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- etablere klare etiske regler og retningslinjer og drive i samsvar med disse
- utarbeide regler og retningslinjer for hvordan hensynet til omverdenen skal integreres i verdiskapningen
- jobbe aktivt mot korrupsjon, misligheter, diskriminering, trakassering o.l. gjennom forebyggende, oppdagende og sanksjonerende tiltak
- etablere ordninger for trygg varsling om kritikkverdige forhold

1.3.3 Åpenhet

Åpenhet innebærer at det skal være synlig hvordan beslutninger tas, hvordan aktiviteter gjennomføres, og hvilke resultater som oppnås. Intern og ekstern informasjon skal være tilgjengelig for relevante

interessenter, bidra til forståelse for virksomhetens utvikling og være egnet som beslutningsgrunnlag (se også pkt. 2.2 nedenfor om informasjon og kommunikasjon).

Praktisk tilnærming

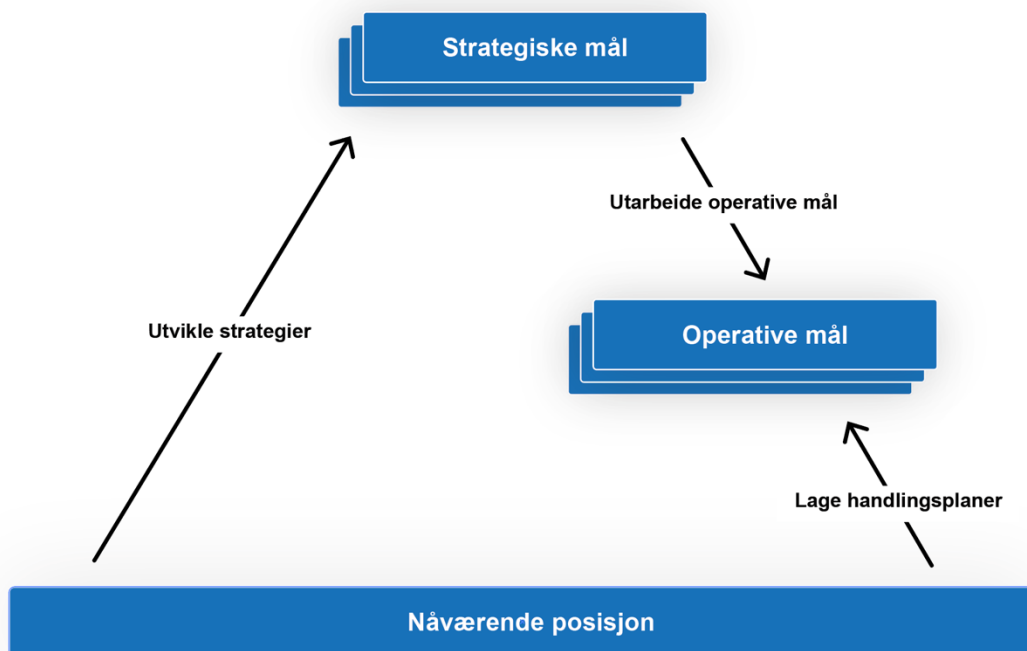
Virksomheten bør:

- dokumentere beslutninger og begrunnelser for disse
- sikre kvalitet, tidsriktighet og integritet i informasjon til interne og eksterne interessenter
- dele all relevant informasjon knyttet til virksomheten og dens beslutninger med interne og eksterne interessenter
- påse at styremedlemmer og ansatte i virksomheten vurderer sin habilitet og er åpne om mulige interessekonflikter (jfr. pkt. 2.1 nedenfor)

1.4 Mål og strategier

Mål og strategier bygger opp under virksomhetens visjon og verdier.

Et mål beskriver en ønsket fremtidig tilstand, og en virksomhet vil normalt ha både strategiske og operative mål. De strategiske målene, som ofte besluttes av styret, bør bygge opp under virksomhetens visjon og verdier, og blir ofte realisert et stykke frem i tid. De mer kortsiktige operative målene, som besluttes av virksomhetens ledelse (se pkt. 3.1), bygger opp under de strategiske målene. De er gjerne mer håndfaste og konkrete, og det bør lages handlingsplaner for å nå dem. Operative mål bør som hovedregel defineres innenfor ulike virksomhetsområder og på ulike nivåer i virksomheten.



Figur 2: Mål og strategier

Når strategiene utvikles er det viktig å ha kunnskap om hvor virksomheten står i dag, altså nåværende posisjon, både i relasjon til eksterne og interne faktorer. Dette vil ofte forutsette et grundig analysearbeid.

Strategiene beskriver så hvilke veivalg virksomheten gjør for å komme videre og nå sine mål. De overordnede målene og strategiene for å nå dit besluttes som regel av styret, mens operative mål og handlingsplaner gjerne utarbeides av ledelsen.

Det er viktig at mål- og strategioppnåelse vurderes fortløpende, og at kursen justeres ved behov (se også pkt. 3.3 Risikostyring og pkt. 3.5 Økonomistyring).

Praktisk tilnærming

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-analyse³ 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 ivarettatt for å lykkes)
- vedta og dokumentere strategien og planene for å nå de overordnede målene
- fastsette operative mål med tilhørende handlingsplaner (se pkt. 3.1)

³ SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

2 Struktur

En god struktur med velfungerende beslutningsprosesser, klar fordeling av ansvar og myndighet, hensiktsmessige informasjons- og kommunikasjonsprosesser samt godtgjørelses- og belønningsordninger er avgjørende for at en virksomhet skal kunne gjennomføre sine strategier og nå sine mål. For å etablere en slik struktur er det en forutsetning at det er klarhet rundt hva som er virksomhetens mål og strategier, verdier, atferd og kultur, og at eksterne rammebetingelser er identifisert og hensyntatt som tidligere beskrevet i pkt. 0 og 1.

2.1 Organisering, ansvar og myndighet

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

En hensiktsmessig organisering omfatter en ansvars- og myndighetsstruktur som balanserer og fordeler roller, ansvar og myndighet i virksomheten. Forholdet mellom overordnet og underordnet bør være avklart, helt fra eiere og ut til den enkelte medarbeider, og habilitetsregler som sikrer nødvendig objektivitet i beslutningsprosesser bør være etablert.

Styret har en tilsynsrolle og skal bidra til å støtte verdiskapning og hindre verdiforringelse. Dette innebærer ansvar for å vedta den overordnede organiseringen av virksomheten, herunder en effektiv og verdiskapende styringsstruktur. Ledelse på ulike nivåer har ansvaret for å etablere, vedlikeholde og videreutvikle en hensiktsmessig organisasjons- og styringsstruktur i tråd med styrets beslutninger.

Styret bør holde den øverste ledelsen ansvarlig for at ansvars- og myndighetsstrukturen overholdes og fungerer som forutsatt. Alvorlige brudd bør rapporteres til styret. Styret har også ansvar for å ansette, evaluere og fastsette godtgjørelse for øverste leder, og eventuelt avsette denne. Tilsvarende ansvar for ledere av overvåknings-, evaluerings- og bekreftelsesfunksjoner er også aktuelt. Styret bør vedta retningslinjer for godtgjørelse for ledende ansatte (se omtale i pkt. 2.3).

Praktisk tilnærming

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, stillingsinstruksjoner m.m.
- etablere styringsstrukturer som også håndterer, koordinerer og prioriterer porteføljer, programmer, prosjekter og prosesser på tvers av virksomheten (se pkt. 3.6.1)
- 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

2.2 Informasjon og kommunikasjon

Relevant, pålitelig og tilstrekkelig informasjon blir innhentet og kommunisert til rett tid

Relevant, pålitelig, rettidig og tilstrekkelig informasjon på et tilpasset format er nødvendig for å styre og utvikle virksomheten. Informasjonen må nå ut til de som kan ha nytte av den både i og utenfor virksomheten. Dette krever at det er etablert prosesser og kriterier for å identifisere hvem som skal motta hvilken type informasjon, og at det er bestemt når og hvordan informasjon skal innhentes eller gis. Elementer som typisk inngår i virksomhetens informasjons- og kommunikasjonsprosesser er kommunikasjonsplaner, ansvarsbeskrivelser, interessentmatriser (aktuelle interessenter og type av informasjon som skal kommuniseres) og ulike kommunikasjonskanaler.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- definere målgrupper og interessenter for informasjon og kommunikasjon
- ha styrende dokumenter for håndtering av intern og ekstern kommunikasjon, samt definere ansvar, roller og oppgaver
- ha handlingsplaner med detaljert beskrivelse av hvordan informasjonsinnsamling og kommunikasjon skal gjennomføres, også i krisesituasjoner
- sørge for at informasjon til styre, ledelse og eksterne interessenter har hensiktsmessig omfang, nøyaktighets- og detaljeringsgrad, og legge til rette for at den blir forstått av mottaker

2.3 Godtgjørelses- og belønningsordninger

Godtgjørelses- og belønningsordninger støtter opp under virksomhetens mål og verdier

Godtgjørelses- og belønningsordninger bør omfatte alle ansatte og støtte opp under virksomhetens mål og verdier. Ordningene bør belønne ansattes bidrag til langsiktighet og etisk forsvarlig verdiskapning, samt bidra til å unngå unødvendige interessekonflikter.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- vedta godtgjørelses- og belønningsordninger som fremstår som rimelige, etisk forsvarlige og langsiktige, og balanserer forholdet mellom faste og variable godtgjørelser for stillinger hvor dette er relevant
- ha særskilte, styrevedtatte regler for godtgjørelse til ledere, eventuelt også for andre ansatte med spesielle arbeidsoppgaver og ansvarsområder
- ha åpenhet rundt godtgjørelses- og belønningsordningene ved at informasjon om hovedprinsipper og kriterier for faste og variable godtgjørelser, samt justeringer av disse, er tilgjengelig for alle
- ha rutiner for dialog mellom ledelsen og aktuelle tillitsvalgte ved endring eller opprettelse av godtgjørelses- og belønningsordninger

3 Gjennomføring

Virksomhetens mål og strategier operasjonaliseres i konkrete handlingsplaner. Helhetlig og koordinert styring av kjerneprosessene bidrar til effektivitet og kvalitet i driftsfasen, og de suppleres med støtteprosesser, som økonomi- og risikostyring. Samtidig skal lover og regler etterleves, og virksomhetens verdier forvaltes og beskyttes.

3.1 Operasjonell planlegging

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.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- utarbeide operative mål som er realistiske, meningsfulle, 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

3.2 Styring av kjerneprosesser

Kjerneprosessene er definert, styrt og dokumentert

En virksomhets kjerneprosesser består gjerne i å produsere og distribuere varer og tjenester med en gitt kvalitet på en mest mulig effektiv måte. Prosessene, som normalt vil berøre mange ulike avdelinger og systemer i organisasjonen, bør være definert, styrt og dokumentert. Dette for å sikre målrettede og koordinerte prosesser og aktiviteter som gir best mulig resultat, og legge til rette for kompetanseoverføring og forbedring.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- ha avklart hva som er dens kjerneprosesser og ha dette beskrevet i styrende dokumenter
- formalisere prosesser og rutiner som er nødvendige for produksjon og distribusjon av virksomhetens varer og tjenester
- sikre integrasjon med støtteprosesser (se pkt. 3.3 til 3.6 nedenfor) for å bidra til vellykket utførelse, styring og kontroll av kjerneprosessene
- systematisk søke å avdekke svakheter og iverksette forbedringstiltak i kjerneprosessene (se pkt. 4)

3.3 Risikostyring

Risikostyring bidrar til å styre usikkerhet knyttet til virksomhetens måloppnåelse

Risikostyring er et virkemiddel for å styre og kontrollere usikkerheten knyttet til virksomhetens evne til å skape, beskytte og realisere verdier, samt nå sine mål. Med usikkerhet menes i denne sammenheng mulige ikke planlagte negative utfall samt potensielle positive utfall.

Risikoen for manglende måloppnåelse deles gjerne inn i «nedsiderisiko» og «oppsiderisiko». Nedsiderisikoen uttrykker risiko for negative eller uønskede hendelser. Denne risikoen vil alltid være viktig, og tradisjonelt er virksomhetene oppmerksomme på den, og møter den ved å iverksette kontrolltiltak. Oppsiderisikoen er risikoen for at virksomheten ikke ser eller utnytter muligheter, noe som kan ha en negativ effekt på verdiskapningen. Risikostyringen i virksomheten bør inkludere både opp- og nedsiderisiko.

Risikostyringen bør være en integrert del av virksomhetsstyringen. Det er god praksis å ha et helhetlig perspektiv på risikostyring («Enterprise Risk Management»), som integreres på tvers av virksomheten og harmoniseres med andre styringsaktiviteter.

En virksomhets vilje og evne til å ta risiko (dens risikoappetitt/ risikotoleranse) bør så langt som mulig beskrives og kvantifiseres. Det gir virksomheten et styringskriterium og et målingspunkt for type og mengde av risiko som den ønsker å påta seg eller mener den kan tolerere, og for risiko som den faktisk har tatt.

God risikostyring underbygges gjennom virksomhetens systematiske bygging av kultur og holdninger, og bør være integrert i dens prosesser på strategisk og operasjonelt nivå. Risikostyringen skal bidra til et best mulig beslutningsgrunnlag på ulike nivåer, slik at de beslutninger som fattes støtter opp under virksomhetens ulike mål. Det er viktig å ha gode mekanismer for kontinuerlig overvåking og håndtering av utviklingen i risikobildet.

Organiseringen av risikostyring er et linjeansvar med virksomhetens styre og ledelse som øverste ansvarsnivå. I de tilfeller hvor virksomheten har opprettet en uavhengig risikostyringsfunksjon, så bør ikke denne ha et drifts- og forretningsmessig beslutningsansvar.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- ha styrevedtatte mandater og retningslinjer for risikostyring
- vurdere opprettelse av en risikostyringsfunksjon⁴ med ansvar for etablering og vedlikehold av rammeverk, metodikk og prosesser for risikostyring
- påse at risikostyringsprosessen skjer på alle relevante nivåer i virksomheten, f.eks. strategisk nivå, operasjonelt nivå og prosjektnivå
- beskrive og kvantifisere risikoappetitt/risikotoleranse
- identifisere ansvarlige risikoeiere som beslutter, forvalter og aksepterer risikoeksponering, herunder implementerer kontroller eller andre tiltak ved behov
- ha gode systemer og tiltak for kontinuerlig å identifisere, analysere, evaluere, håndtere, måle, overvåke, kommunisere og rapportere utvikling i risikobildet

⁴ Jfr. Veileder for risikostyringsfunksjonen - IIA Norge 2018

- fortløpende vurdere og følge opp risiko knyttet til vesentlige endringer, hendelser og prosjekter i virksomheten
- identifisere og vurdere nye og fremvoksende risikoer og deres potensielle positive og negative utfall, f.eks. gjennom scenarioanalyser
- dokumentere hvordan sentrale kontrollaktiviteter gjennomføres, hvordan de antas å påvirke risikobildet, hvem som har ansvaret for gjennomføring og utførelse, samt hvordan resultatene rapporteres

3.4 Etterlevelse av lover og regler

Virksomheten drives i samsvar med lover og regler

Styret har det overordnede ansvar for at virksomheten drives i samsvar med eksternt og internt regelverk, og har også en tilsynsrolle for å bidra til dette. Linjeledelsen har det utførende ansvaret for å sikre etterlevelse gjennom å overvåke sine ansvarsområder, identifisere eventuelle gap i etterlevelse og iverksette nødvendige tiltak for å tette disse gapene. Risiko for manglende etterlevelse er en operasjonell risiko og arbeidet med denne typen risiko bør koordineres med og vurderes i sammenheng med andre operasjonelle risikoer i virksomheten.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- vurdere etablering av en etterlevelseshjelpemiddel⁵ (compliancefunksjon) med avklart mandat og organisatorisk plassering og definerte rapporteringslinjer
- ha et system tilpasset virksomhetens art, størrelse og kompleksitet, som fremmer etterlevelse av lover, forskrifter, øvrige myndighetskrav og eksternt og internt regelverk. Et slikt system bør omfatte:
 - oversikt over sentrale lover, regler og retningslinjer, som holdes jevnlig oppdatert
 - rutiner for monitorering og rapportering av samsvar mellom virksomhetens aktiviteter og gjeldende lover og forskrifter, samt interne regler og vedtak
 - regelmessige risikovurderinger knyttet til manglende etterlevelse
 - kommunikasjon, opplæring og rådgivning for å forebygge manglende etterlevelse
 - varslingsrutiner ved brudd på etterlevelse
 - oppfølging av leveransene fra en eventuell etterlevelseshjelpemiddel

3.5 Økonomistyring

Økonomistyringen gir beslutningsstøtte og bidrar til virksomhetens tilgang til og bruk av ressurser

Virksomheten styrer anskaffelse og bruk av ressurser bevisst, for å nå sine mål. Planleggingen av slik anskaffelse og bruk kommer til uttrykk i budsjettene, mens regnskapene gjenspeiler det som faktisk har skjedd. Budsjettene og regnskapene er viktig beslutningsstøtte for styret, ledelsen og andre interne og eksterne interessenter.

⁵ Jfr. Veileder for compliancefunksjonen - IIA Norge 2020

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- opprette en økonomifunksjon med definert organisatorisk plassering, arbeidsoppgaver, rapporteringslinjer og -ansvar
- etablere en struktur for planer, budsjett, regnskap og rapportering som gjenspeiler virksomhetens aktiviteter og ansvarsområder og samsvarer med gjeldende regelverk
- utarbeide kortsiktige og langsiktige budsjetter og/eller prognoser i samsvar med virksomhetens mål og handlingsplaner
- sikre pålitelig regnskapsføring i samsvar med gjeldende regelverk, herunder god regnskapsskikk
- måle og rapportere reell utvikling i forhold til budsjett og planer, med informative nøkkeltall, og iverksette tiltak der dette finnes nødvendig

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 porteføljestyling

Prosjekt-, program- og porteføljestyling er et virkemiddel for å identifisere, prioritere og styre prosjekter og programmer. Å identifisere og håndtere disse på tvers av virksomheten øker muligheten for måloppnåelse og gevinstrealisering, bl.a. ved at risikoen for suboptimalisering, manglende samordning og unødvendig ressursbruk reduseres.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- etablere styringsstruktur med roller, ansvar og myndighet som legger til rette for en samlet styring, koordinering og prioritering innenfor porteføljen og hver enkelt delportefølje med programmer og prosjekter
- systematisk prioritere oppstart, fremdrift og ev. avvikling av porteføljens prosjekter og programmer ut fra etablerte styrings- og prioriteringskriterier som f.eks. ressursbegrensninger, tidsfrister, flaskehals, kompetansebehov m.m.
- ha rutiner for jevnlig vurdering av eksisterende og ev. nye programmer og prosjekter, slik at behov for endringer, forbedringer eller andre tilpasninger tidlig kan identifiseres, og tiltak iverksettes

3.6.2 IT-styring

IT-styring (Informasjonsteknologistyring) skal bidra til at investeringer i IT genererer best mulig verdiskapning, og til å håndtere risiko som oppstår ved bruk av IT (IT-risiko). Styring av IT må skje i samspill med både strategiarbeid og operasjonell drift, og griper inn i så godt som alle virksomhetens aktiviteter og prosesser, inklusive organisering, IT-design, databehandling, data- og informasjonssikkerhet,

personvern, implementering av nye løsninger og opplæring. Det knytter seg betydelig risiko til det å holde oversikt over hvilken type data/informasjon virksomheten har, og håndtere kvalitets- og integritetsproblematikk, tilgangsstyring, regelverk for bruk av data, samt dataeierskap. Bruk av etablerte rammeverk⁶ kan bidra til å sikre at IT-tjenesteleveransene understøtter virksomhetens mål og at IT-risiko håndteres systematisk.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- etablere IT-roller, -ansvar og -myndighet
- vedta en IT-strategi med mål som understøtter virksomhetens overordnede strategi og mål
- etablere en IT-sikkerhetskultur der alle ansatte har kjennskap til sin rolle, kjenner til risikoer på eget arbeidsområde og vet hvordan disse kan forebygges og håndteres
- følge et anerkjent rammeverk (f.eks. ITIL eller COBIT) for å kvalitetssikre IT-styringen og avvikshåndteringen

3.6.3 Beredskapsstyring med kontinuitetsplanlegging

Virksomhetens opplegg for beredskapsstyring og kontinuitetsplanlegging kommer til anvendelse når alvorlige, uønskede hendelser truer eller inntreffer. Slike hendelser kan være eksterne, f.eks. pandemier, terrorhandlinger og sabotasje, brann, strømbrydd og naturkatastrofer, eller det kan være uønskede interne hendelser. Beredskaps- og kontinuitetsplaner bidrar både til å forebygge slike hendelser og til å redusere konsekvensene av dem ved å sikre videre drift. Disse planene er viktige verktøy som skal hjelpe ledere og ansatte på alle nivåer i virksomheten med å forberede seg på denne type hendelser, og håndtere dem best mulig.

Praktisk tilnærming

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 jevnlig øvelser som tester og forbedrer beredskap og planverk

3.6.4 Beskyttelse av verdier

Verdiene som virksomheten eier eller disponerer vil være av ulik art, og de kan forringes eller gå tapt av ulike årsaker og på svært forskjellige måter. Dermed er det også stor variasjon i hvordan verdiene kan ivaretas og beskyttes, eller økes. Flere av komponentene som er beskrevet foran i denne Veilederen dreier seg da også, direkte eller indirekte, om beskyttelse av verdier, men temaet er så omfattende at det også er naturlig å behandle det særskilt. Det er ikke mulig å gå inn på alle aktuelle årsaker til forringelse eller tap av verdier, men noen få varianter skal nevnes for å illustrere bredden i utfordringene: Uvettig bruk og/eller mangelfullt vedlikehold av bygninger, maskiner, utstyr, inventar og kjøretøyer, tyveri eller underslag av kontanter, varer, kunst o.a., svinn i varelager, manglende opprettholdelse av rettslige krav på

⁶ Det er utviklet flere rammeverk innenfor området IT-styring som kan anvendes. Eksempler på dette er ITIL (<https://www.axelos.com/>) og COBIT (<https://www.isaca.org/resources/cobit>) som representerer internasjonale standarder på området.

fordringer, kurstap på valuta og verdipapirer, ødeleggelse pga. brann og naturkatastrofer, sabotasje på bygninger og utstyr, manglende registrering og oppfølging av immaterielle verdier som varemerker, patenter og opphavsrettigheter, samt uberettiget innsyn i (og bruk av) virksomhetsintern informasjon og forretningshemmeligheter. Ulike former for samarbeid med tredjeparter kan også medføre risiko for tap eller forringelse av virksomhetens verdier, det samme gjelder når en ansatt er selvstendig part i utvikling av ideer, konsepter eller produkter.

Det er svært krevende å beskytte og opprettholde disse verdiene, og om mulig øke dem, derfor er et velfungerende opplegg for risikostyring avgjørende, se pkt. 3.3 foran. Det innebærer at de ulike verdier blir identifisert og risikovurdert, og at det etableres skreddersydde tiltak rundt dem.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- ha etablert og gjort kjent roller, ansvar og myndighet på de aktuelle områder
- foreta risikovurdering og iverksette kontrolltiltak når virksomheten får nye materielle eller immaterielle verdier til rådighet
- jevnlig gjennomgå, identifisere og risikovurdere virksomhetens materielle og immaterielle verdier, med bruk av personell med nødvendig fagkompetanse
- iverksette nye kontrolltiltak, eventuelt fjerne eller justere allerede etablerte tiltak, der risikovurderingene viser behov for det
- følge opp at tiltak for beskyttelse av verdier også gjennomføres hos tredjeparter
- inngå bindende avtaler og forsikre seg om at partene er enige om eierforhold i tilfeller hvor ansatte eller eksterne aktører er involvert i prosjekter eller utviklingsarbeid

3.6.5 Personal- og kompetansestyling

Virksomheten iverksetter systematiske aktiviteter for å identifisere, rekruttere, bygge og beholde riktig kompetanse for å utføre sine oppgaver og nå sine mål. Dette forutsetter kunnskap om, og forståelse for, virksomhetens nåværende og fremtidige behov for kompetanse.

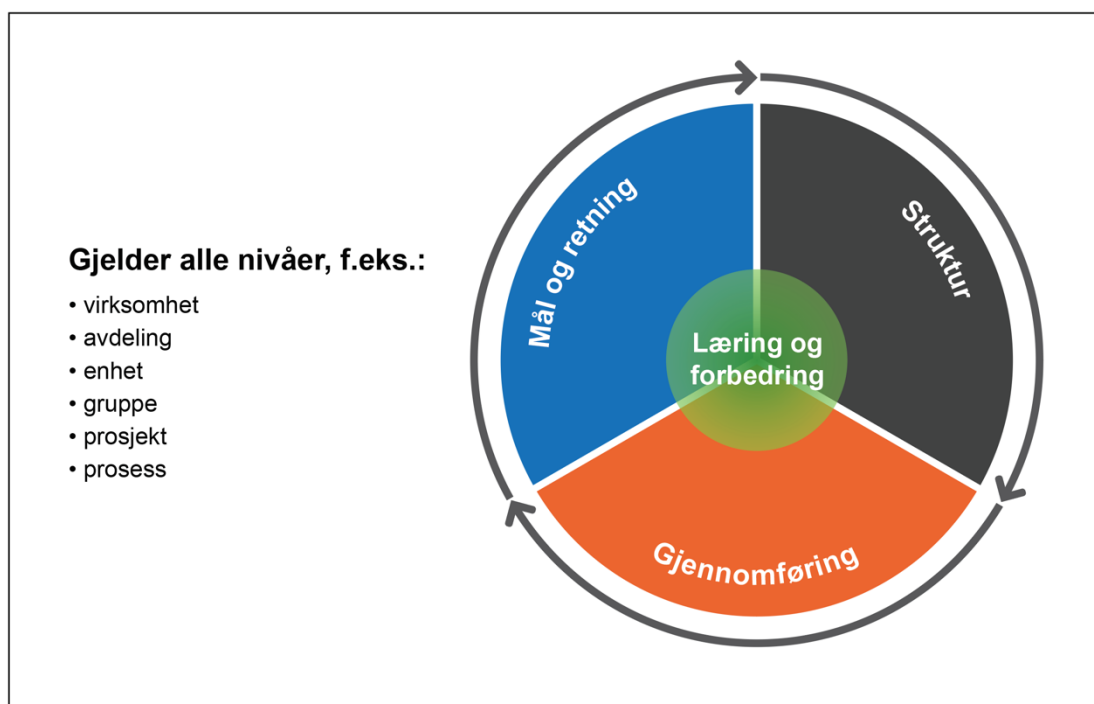
Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- jevnlig utføre gap-analyser for å kartlegge hvilken kompetanse den har og hva den trenger, nå og i fremtiden, samt legge strategier og planer for å lukke eventuelle gap
- ha prosesser for å rekruttere, utvikle, beholde og eventuelt leie inn nødvendig kompetanse
- ha tiltak som ivaretar kompetanseoverføring og erfaringslæring
- identifisere og videreutvikle lederemner og fagekspert, samt ha planer for å håndtere bortfall av personer med nøkkelkompetanse
- ha et system for å ivareta helse-, miljø- og sikkerhetskrav, herunder medarbeidertilfredshet

4 Læring og forbedring

Når virksomheten har etablert strukturer og prosesser for planlegging og daglig drift må dette suppleres med gode prosesser for læring og forbedring. Rammebetingelsene vil være i stadig endring og derfor er det også viktig med gode prosesser for kontinuerlig læring og forbedring for at virksomheten skal kunne stå sterkt rustet også i fremtiden. Læring og forbedring foregår på alle nivåer i organisasjonen. I pkt. 0.7 foran er det presisert at de ulike komponentene i virksomhetsstyringen i stor grad vil henge sammen, håndteres samtidig, og påvirke hverandre. Som illustrert i figur 3 nedenfor, så vil dette i særlig grad være tilfelle med komponentene som gjelder Læring og forbedring.



Figur 3: Læring og forbedring

Læring og forbedring tar utgangspunkt i evalueringer fra gjennomføringsfasen eller analyse av data og resultater som sees opp mot ønsket utvikling og mål. Dette bør gi grunnlag for å identifisere og beslutte forbedringstiltak på alle nivåer i virksomheten. Linjeuavhengige evalueringer, kontroller og objektive bekreftelser fra andre enn de som har det daglige ansvaret for driften vil styrke grunnlaget for læring og forbedring i organisasjonen.

4.1 Monitorering og evaluering

Systematisk monitorering og evaluering er etablert for sentrale aktiviteter slik at avvik og uønsket utvikling kan oppdages og håndteres

Det vil alltid kunne oppstå svakheter og feil, eller være forbedringspotensial, i hvordan de grunnleggende aktivitetene i virksomheten utføres og hvordan kontrolltiltakene fungerer. Derfor er det viktig med systematisk, løpende oppfølging og vurdering av virksomheten, her omtalt som monitorering og evaluering, som gjør at man på et tidlig tidspunkt kan oppdage avvik, uønsket utvikling eller forbedringsmuligheter. Monitoreringen legges til grunn for evaluering av risikoområdene, oppfølging på riktig nivå og rettidig iverksetting av forbedringstiltak.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- sørge for at vesentlige aktiviteter og risikoutsatte områder som er identifisert i avviksmeldinger, risikostyringsprosesser eller annet, blir løpende og systematisk monitorert
- evaluere avvik og uønsket utvikling der monitoreringen tilsier det, altså analysere dem og vurdere om det foreligger risiko som bør håndteres gjennom iverksetting av tiltak
- avklare om ansvar for monitorering og evaluering på visse områder skal legges til en stab-/støttefunksjon

4.2 Linjeuavhengig kontroll

Linjeuavhengige kontrollfunksjoner bidrar til utvikling og forbedring av virksomhetens styring og drift

Det foreligger myndighetskrav om etablering av linjeuavhengige kontrollfunksjoner, gjerne omtalt som andrelinjefunksjoner⁷ i flere bransjer og sektorer. Også når slikt pålegg ikke er gitt, vil virksomheter av noe størrelse kunne ha nytte av slike funksjoner. Disse bør være uavhengige av den operative virksomheten og fungere som kontrollerende og rådgivende instanser for virksomheten. De bør ha god dialog med resten av virksomheten og tilgang til all informasjon av betydning for utøvelse av oppgavene. Kontrollfunksjonene kan være viktige bidragsyttere til utvikling av styrings- og beslutningsprinsipper og forvaltning av rammeverk for styring og kontroll. De kan også bidra gjennom rådgivning, veiledning og kontrolltiltak, samt identifisere avvik fra ønsket utvikling og bidra til at virksomheten fokuserer og reagerer på dette. Kontrollfunksjonene bør rapportere til ledernivå med beslutningsmyndighet.

Praktisk tilnærming⁷

Virksomheten bør:

- vurdere å opprette linjeuavhengige kontrollfunksjoner, f.eks.:
 - en risikostyringsfunksjon med ansvar for etablering og vedlikehold av rammeverk, metodikk og prosesser for risikostyring (se pkt. 3.3)
 - en compliancefunksjon som overvåker etterlevelsen av gjeldende lovgivning og interne regler og vedtak (se pkt. 3.4)
 - en controllerfunksjon som overvåker og analyserer resultatutvikling, lønnsomhet og måloppnåelse for øvrig
 - funksjoner innenfor andre områder som f.eks. helse, miljø og sikkerhet, kvalitet og misligheter
- vurdere om de linjeuavhengige kontrollfunksjonene skal ha et opplæringsansvar
- vedta en organisatorisk plassering av de linjeuavhengige kontrollfunksjonene som sikrer uavhengighet til de delene av virksomheten som de kontrollerer
- vedta rapporteringslinjer som gir funksjonene rett og plikt til å rapportere til ledernivå med beslutningsmyndighet

⁷ Se vedlegg 2: Trelinjermodellen

4.3 Objektive bekreftelser

Objektive bekreftelser og råd gir styret og ledelsen tryggere beslutningsgrunnlag

Det er avgjørende at styret og ledelsen kan stole på at informasjonen de bygger sine vurderinger og beslutninger på er relevant, pålitelig og tilstrekkelig. Sikkerheten for dette økes om systemene, kontrollene og informasjonen er bekreftet av en uavhengig instans uten ansvar for den løpende drift. En slik funksjon er internrevisjonen, som gjerne omtales som en tredjelinjefunksjon⁷. Det foreligger myndighetskrav om etablering av en slik uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon i flere bransjer og sektorer, men også organisasjoner som ikke er pålagt det, ser seg ofte tjent med å etablere internrevisjon.

Internrevisjonen skal bidra til å fremme og beskytte organisasjonens verdier ved å gi risikobaserte og objektive bekreftelser, råd og innsikt. Den evaluerer de styrings- og kontrolltiltak som er etablert i virksomheten, og bidrar til å forbedre disse. Funksjonens uavhengighet og autoritet styrkes om internrevisjonens leder ansettes av styret og kan rapportere direkte dit.

Internrevisjon er en profesjon som arbeider ut fra etiske regler, standarder og veiledning som utgis av den internasjonale organisasjonen The Institute of Internal Auditors (IIA) og det nasjonale instituttet IIA Norge. Her stilles bl.a. krav til hvordan internrevisjonen ivaretar sin uavhengighet, objektivitet og faglige dyktighet og hvordan arbeidet ledes og planlegges, samt krav knyttet til analyser, dokumentering og rapportering. Internrevisjonens personell kan ansettes i virksomheten og dermed bygge opp inngående kunnskap om denne, kunnskap som forblir i organisasjonen. Funksjonen kan også utkontrakteres slik at virksomheten får økt fleksibilitet og tilgang til spisskompetanse. De to variantene lar seg også kombinere.

Flere virksomhetseksterne instanser kan ha myndighet til å vurdere organisasjonens virksomhet og gi bekreftelser, pålegg og innspill som vil få betydning for virksomhetsstyringen. For eksempel den eksterne revisjonen som reviderer årsregnskapet (valgt revisor, Riksrevisjonen) og ulike tilsynsorgan som gjennomfører kontroller på sine områder (mattilsyn, helsetilsyn, finanstilsyn, arbeidstilsyn, konkurransetilsyn m.fl.). I offentlig sektor vil det også bli gitt pålegg og anbefalinger etter forvaltningsrevisjon, eierskapskontroll og selskapskontroll, gjennomført av Riksrevisjonen eller kommunens kontrollutvalg/den kommunale revisjonen. Slike eksterne funksjoner/kontroller er imidlertid ikke en del av den interne virksomhetsstyringen, og styret eller ledelsen kan ikke selv beslutte om og når disse objektive tilsynene skal gjennomføres. Disse instansene omtales derfor ikke nærmere her.

Forslagene til praktisk tilnærming nedenfor gjelder dersom styret beslutter å etablere en internrevisjon, et vedtak som bør begrunnes og protokolleres.

Praktisk tilnærming

Virksomheten bør:

- vedta en internrevisjonsinstruks i overensstemmelse med IIA-standardene
- vurdere om internrevisjonens personell skal ansettes i virksomheten, eller om funksjonen skal utkontrakteres helt eller delvis
- legge vekt på at leder av internrevisjonen har nødvendig integritet, autoritet og fagkompetanse
- etablere et rapporteringsopplegg som innebærer at internrevisjonen regelmessig gir styret og toppledelsen hensiktsmessig informasjon
- ta stilling til i hvilken grad det er ønskelig at internrevisjonen utfører rådgivningsoppdrag for styret og ledelsen, i tillegg til å avgi bekreftelser

4.4 Kontinuerlig læring og forbedring

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

Feil, uønskede hendelser og behov for forbedringer i virksomheten vil ofte bli avdekket og rettet opp gjennom etablerte internkontrolltiltak, men i utgangspunktet vil da bare de som er direkte involvert i forholdet bli kjent med det og lære av det. Lærdommen bør ikke stanse der, men også spres til andre som kan oppleve tilsvarende utfordringer, og til de som har ansvar og myndighet til å iverksette nødvendige endringer. Virksomhetens evne til kontinuerlig læring og forbedring er avgjørende for fremtidig utvikling og overlevelse. Gårdagens gode løsninger vil ikke nødvendigvis være de beste i morgen, så endringsvilje og evne til å «jobbe smartere» er avgjørende, både i formelle, strukturerte prosesser og på mer uformelt vis.

Hvilke endrings- og forbedringsbehov som foreligger kan virksomheten avdekke gjennom evalueringer og analyser (se pkt. 4.1), rapportering fra andre- og tredjelinjefunksjoner (se pkt. 4.2 og 4.3) samt annen innhentet informasjon. Opplæringsbehovet ivaretas best gjennom et gjennomtenkt og robust opplegg for systematisk læring og forbedring, med effektive kanaler for spredning av informasjon, gode arenaer for nødvendig kursing og opplæring, og bruk av tilstrekkelig med tid og ressurser.

Praktisk tilnærming

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

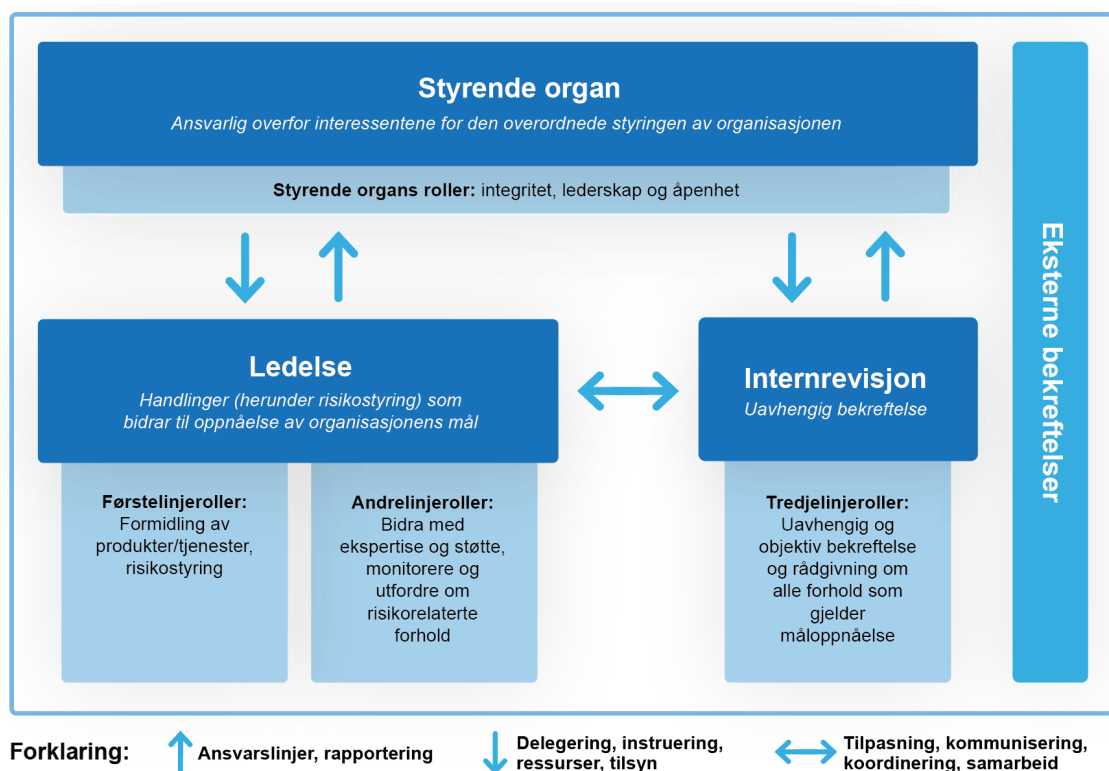
Vedlegg 1: Komponentene

Mål og retning	
Formål	Formålet beskriver hva virksomheten er til for, og trekker opp rammene 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

Vedlegg 2: Trelinjermodellen

Den internasjonale internrevisororganisasjonen IIA publiserte i 2013 et Position Paper med tittelen *The Three Lines of Defense in effective Risk Management and Control*. Her beskrives en modell som har fått stor anerkjennelse og bred anvendelse. Mange har imidlertid ment at ordet defense (forsvar) gir et uheldig signal om at risikostyring og kontroll primært dreier seg om å verge seg mot negative hendelser, ikke å være offensiv og gripe de muligheter til bedret måloppnåelse som fins. Det er en av grunnene til at IIA i 2020 publiserte en oppdatert utgave av modellen, som nå heter *The Three Lines Model*. Her presiseres det meget klart at risikostyring handler like mye om å identifisere og gripe muligheter, som å sørge for kontroll og tilstrekkelig forsvar, noe som ikke gikk like tydelig fram i den opprinnelige modellen. Modellen fokuserer altså *både* på oppside- og nedsiderisikoen, jf. pkt. 3.3 Risikostyring. Modellen er sammenfattet i følgende figur:

IIA's Trelinjermodell



Kort om hva modellen viser: Styret har det overordnede ansvar for virksomhetens risikostyring og kontroll, og fører tilsyn med at dette fungerer. Den øverste ledelsen har det løpende ansvaret for aktiviteter som skal lede til måloppnåelse, inklusive risikostyring, og i dette arbeidet har første og andre linje sentrale roller. Førstelinerollene er nært knyttet opp mot virksomhetens kjerneoppgaver med levering av varer og tjenester, og omfatter rollene til ulike støttefunksjoner som administrasjon og HR.

Andrelinjerollen bistår førstelinjen ved å gi råd til risikostyring, etterlevelse og overvåking av virksomheten. Skillet mellom første- og andrelinje er ikke nødvendigvis synlig i organisasjonskartet.

Tredje linje er internrevisjonsfunksjonen, som gir objektive og uavhengige bekreftelser og råd om virksomhetsstyringen til styret og ledelsen.

Mens første og andre linje sorterer under ledelsen og rapporterer til denne, vil internrevisjonen/tredje linje være underlagt styret (øverste styrende nivå) og rapportere dit.

Den eksterne revisjonen og ulike tilsynsorganer er også med i modellen (eksterne bekreftelser)

Utarbeidelse av veilederen

Veileder for virksomhetsstyring er utarbeidet av Fag- og metodekomiteen i IIA Norge. Utkastet ble sendt på høring og komiteen retter en stor takk til alle høringsinstanser som har gitt verdifulle innspill.

Medlemmene i Fag- og metodekomiteen har erfaring fra ledende posisjoner i internrevisjon og risikostyring, samt deltagelse i ulike nasjonale og internasjonale faggrupper. IIA Norge retter en stor takk til:

- **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

Om IIA Norge

IIA Norge er interesseorganisasjonen for alle som arbeider med eller har interesse av god governance - med fokus på internrevisjon, risikostyring og compliance. Formålet til IIA Norge er å gi medlemmer et solid faglig fundament og styrke kunnskapen i virksomheter om styring, kontroll og internrevisjon.

Vi har etablert faglige og aktive nettverk der erfaringsutveksling og kunnskapsdeling praktiseres. Vi har egne nettverk for finans, ledere, statlig sektor, compliance og forretningsetikk, risikostyring og IT-revisjon. Hvert nettverk består av engasjerte medlemmer fra ulike virksomheter innen spesifikke bransjer eller på tvers av bransjer. Som medlem av IIA Norge kan du delta i alle nettverk og får tilgang til verktøy og nettverksdokumentasjon. Les mer på www.iaa.no.

Andre aktuelle veiledere fra IIA Norge:

- Veileder for risikostyringsfunksjonen
- Veileder for compliancefunksjonen
- Good Practice Guidelines for the Enterprise Risk Management Function
- Spørsmål et styre bør stille for å forstå hvordan en virksomhet styrer sine risikoer

IIA Norge administrerer også videreutdanning, sertifisering og diplomeringene:

Diplomert internrevisor

Certified Internal Auditor (CIA)

Certification in Risk Management Assurance (CRMA)