

Risiko Roundtable – Dynamisk risikostyring og styrets rolle

Rune Bjerke

Kine Kjærnet (KPMG)

Carl Christian Christensen (KPMG)

IIA Webinar

—

9. desember 2022







HEAT

OR

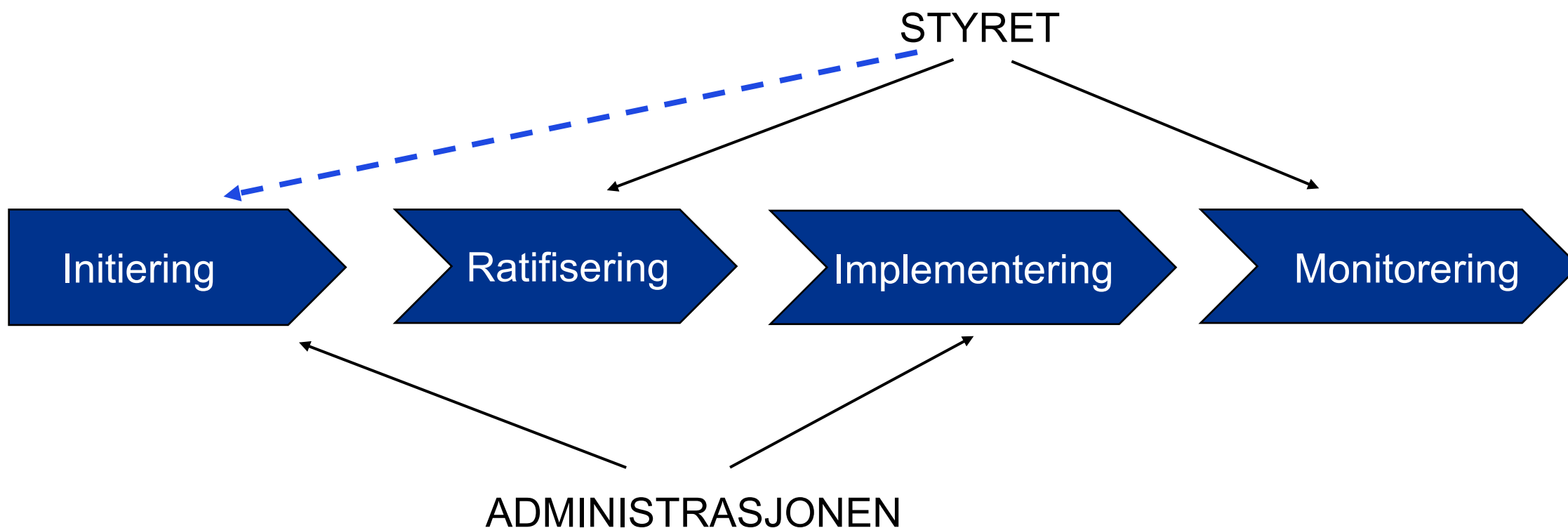
EAT?

All we
want is
warmth

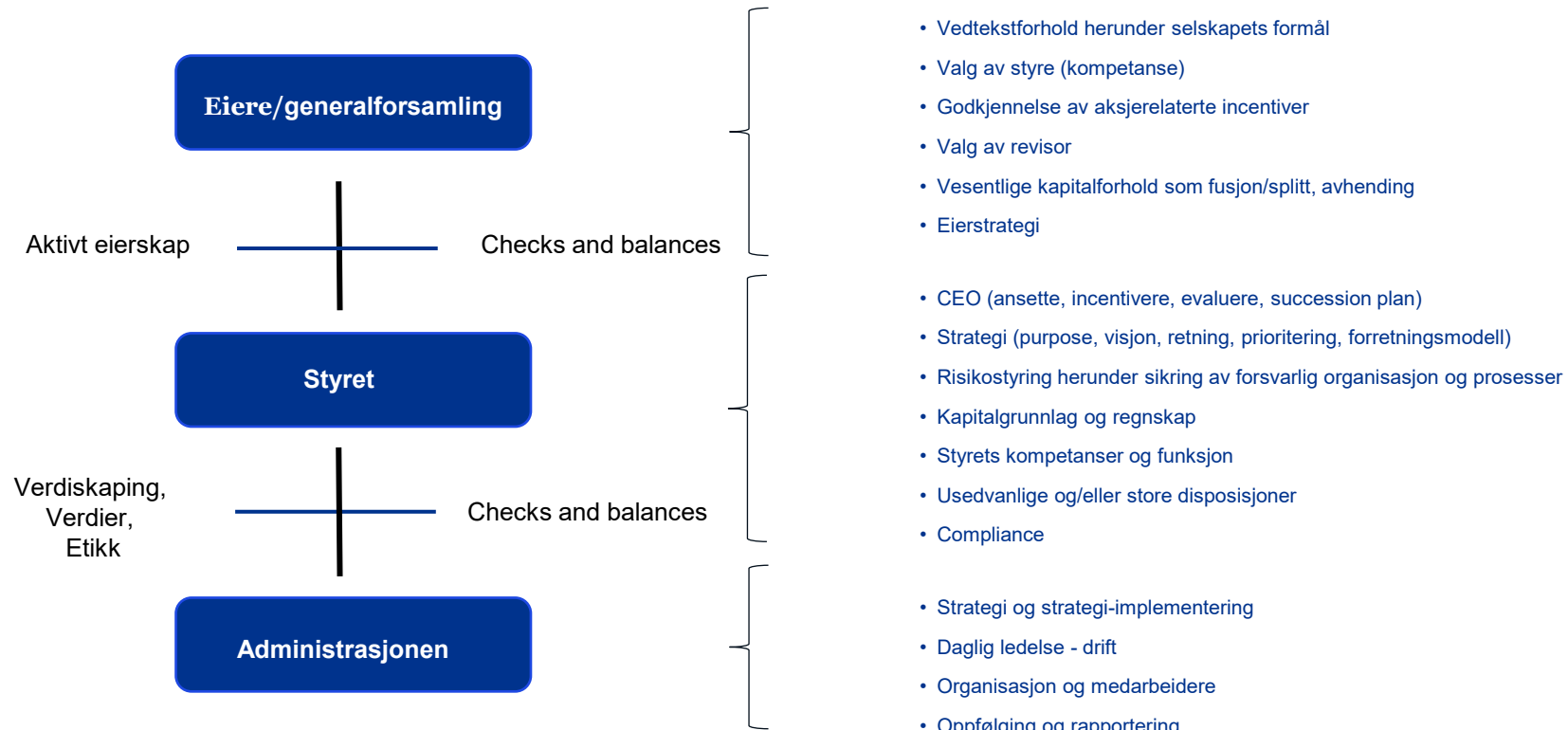
Risikobildet endrer seg. Pandemier og en invasjon i Europa har vist oss at vi må være forberedt på det verste og håpe på det beste.

Hvilken betydning har det for styret i virksomheter?

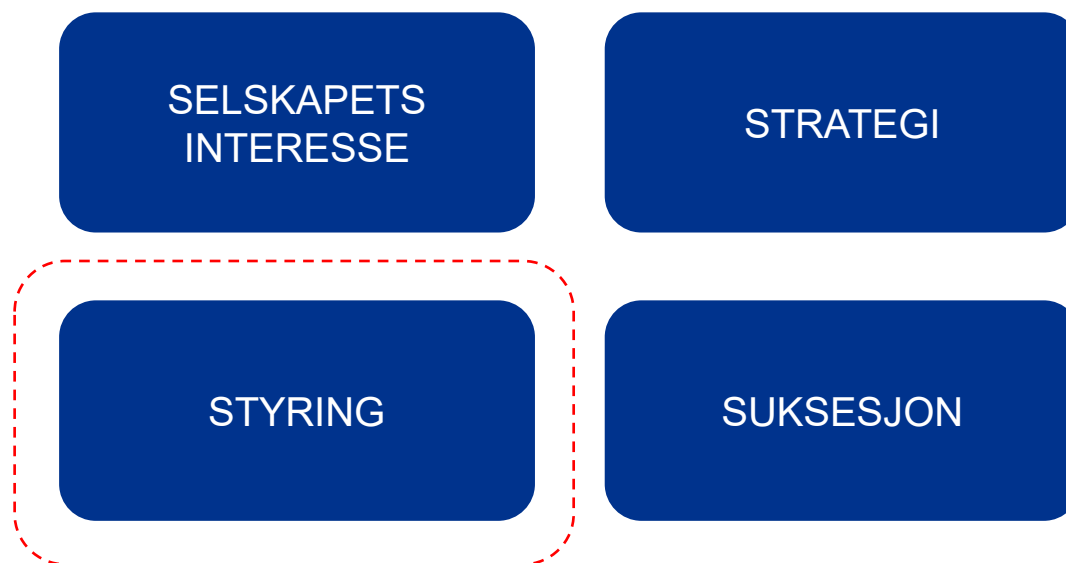
Den klassiske arbeidsdelingen mellom styret og administrasjon er i endring – det påvirker risiko



Maktens 3-deling og Corporate Governance Systemet



De fire S'ene i styrearbeid



Styring av økonomi og risiko

SELSKAPETS
INTERESSE

STRATEGI

STYRING

SUKSESJON

Risikostyring for styret består dels i at;

...ta kalkulert risiko (risiko er kjent), og

...dels å sikre en fleksibilitet som gjør det mulig for selskapet å tilpasse seg når det skjer noe uventet.

Risikostyringen hviler på at styret har fastlagt en risikoappetitt og tilsvarende forventet risikopremie. Det gjør at administrasjonen kan tilpasse selskapets risikoprofil til styrets ønsker. Det innebærer dog at styret kjenner til alle vesentlige risiki.

MEN GJØR STYRET DET?

Styrets «styringsparadoks»

SELSKAPETS
INTERESSE

STRATEGI

STYRING

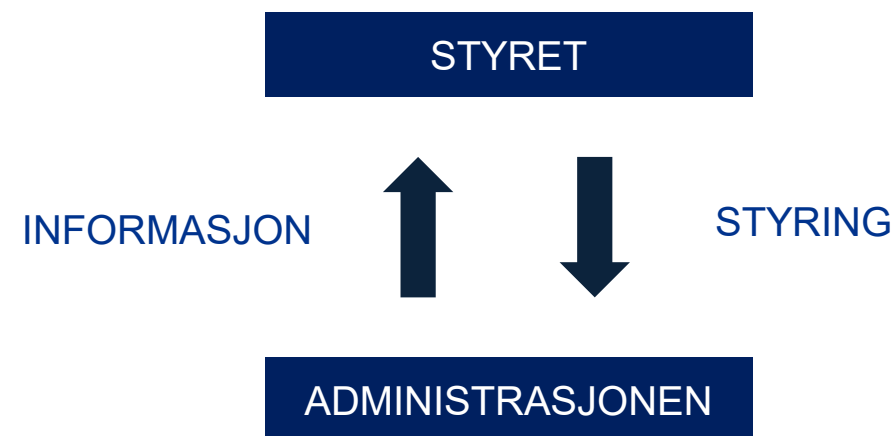
SUKSESJON

Styrets «styringsparadoks»:

Administrasjonen legger selv frem den informasjon som skal brukes for å vurdere den.

Store mengder informasjon kan også skjule reelle risiki.

Internrevisjonen legger frem sine uavhengige vurderinger. Hvordan håndtere ulike syn på etterlevelse og risikoforståelse ift. administrasjonens vurderinger?



“A Black Swan Event is a metaphor describing a rare, unexpected phenomenon with a low probability of occurrence, yet has a significant impact on society as a whole”.



Hva vi ser på som risiko har endret seg. Pandemier og en invasjon i Europa har vist oss at vi må være forberedt på det verste og håpe på det beste.

Men hvilken betydning har det for styret i virksomheter?

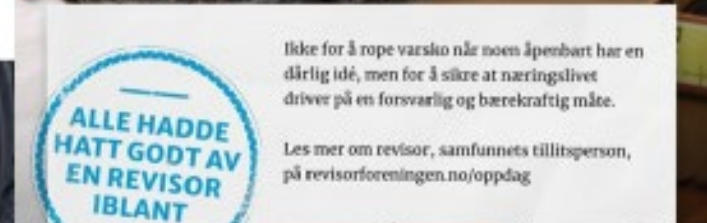
Styret har et større ansvar enn noen gang for å ha risikostyring på agendaen. Men hvordan bedre risikostyringen uten samtidig å hemme utvikling og innovasjon?

Styrets verktøy

Alle hadde hatt godt av en revisor iblant

Litt ekstra veiledning og kontroll har aldri skadet noen, og det er derfor vi har revisorer.

Ikke for å stanse tjuvstartere, avsløre konspirasjonsteorier eller korrekturlese låttitler, men for å sikre at bedrifter og organisasjoner rapporterer korrekt og er til å stole på



Ikke for å rope varslo når noen åpenbart har en dårlig idé, men for å sikre at næringslivet driver på en forsvarlig og bærekraftig måte.

Les mer om revisor, samfunnets tillitsperson, på revisorforeningen.no/oppdag

Kine Kjærnet,
Partner, Risk & Regulatory



KPMG Internal Audit Hot Topics 2023

Endret risikolandskap siste år der nye risikoer har kommet til. Etter pandemien har bekymringen rundt leverandørkjeder, samt menneskelige faktorer og organisasjon aksellerert. I tillegg vil den geopolitiske situasjonen påvirke mange organisasjoner.

- Oppmerksomhet rundt Klima og ESG er fortsatt høy og økende.
- Fortsatt høyt fokus på Cyber og datasikkerhet, dette anses nå som en etablert risiko.
- Organisasjoner blir i større grad holdt ansvarlig av interne og eksterne interessenter når det gjelder virksomhetskultur og integritet.
- Kompetanse og rekruttering er fortsatt et nøkkelområde i kjølevannet av covid-19 pandemien, hvor folk skifter jobb hyppigere enn tidligere. Ansatte er fortsatt under alvorlig belastning noe som øker risikoen for turnover, påvirker produktiviteten, virksomhetskulturen og måloppnåelse.
- Virksomheter opplever at leverandøravvik i større grad enn tidligere kan påvirke effektiv drift, så vel som omdømme. Dette har blitt forsterket av den globale utviklingen og er forventet å vare minst ut 2023.



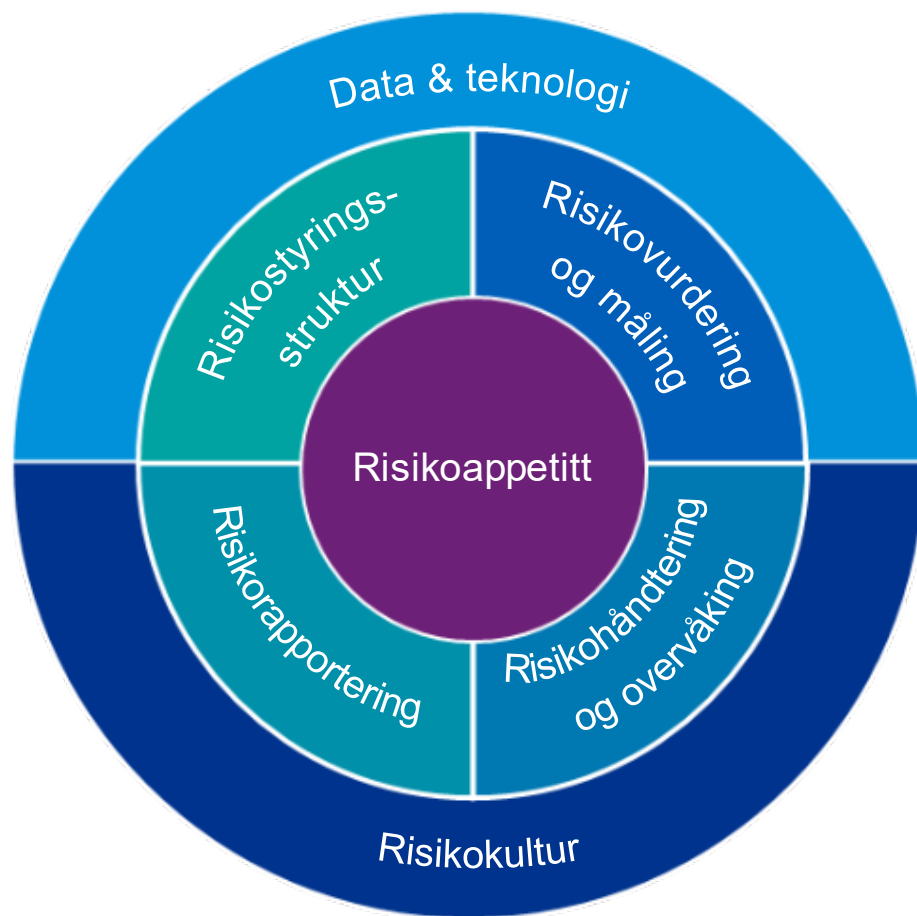
1	Økonomisk og geopolitisk usikkerhet	6	Organisasjonskultur og adferd
2	Klimaendringer	7	Forhold til tredjeparter og leverandørkjeder
3	Tilegne seg og beholde kompetanse	8	Digitalisering og ny teknologi
4	ESG-rapportering	9	Driftskontinuitet og krisehåndtering
5	Cybersikkerhet og personvern	10	Fusjoner og oppkjøp

Integrering av ESG i helhetlig risikostyring



Kilde: COSO, WBCSD, Oktober 2018

KPMGs rammeverk for helhetlig risikostyring



- KPMGs globale rammeverk
- Benyttes på tvers av bransjer og sektorer
- Hybrid mellom ISO 31000 internasjonal standard for risikostyring og COSO ERM Framework
- Predefinerte modenhetsnivåer for alle syv hovedelementer og 30 underområder gjør rammeverket velegnet til å evaluere modenhet og fastsette ambisjonsnivå



Kontakt detaljer

Kine Kjærnet

Partner Risk & Regulatory

Kine.kjaernet@kpmg.no

+47 90 56 91 24

Carl Christian Christensen

Executive Director, ESG Advisory

carl.christian.christensen@kpmg.no

+47 93 24 93 00

Document Classification: KPMG Public