



Styringsinformasjon og betydningen av beslutningsnyttig datagrunnlag

IIA Nettverkssamling

12.05.2025

Introduksjon

- Risk & Regulatory er et kraftsenter for virksomhetsstyring, risikostyring, internkontroll og compliance.
- Internrevisjon er styrets verktøy for å forsikre seg om at kundens administrasjon har tilstrekkelig styring og kontroll i virksomheten. Gjennom å trekke på fagkompetanse fra hele KPMG bistår vi norske og internasjonale virksomheter med å vurdere om styrets og eksterne interessenters forventninger blir møtt og om selskapene oppnår sine mål
- Vi hjelper offentlige og private virksomheter med å forstå sitt landskap av risikoer og regulatoriske rammevilkår, og sørger for at virksomheter har den verktøykassen som de trenger for å kunne navigere i dette landskapet.
- Vårt team innen styring og kontroll hjelper virksomheter med å sikre at de har på plass solide styringssystem og tydelige roller og ansvar slik at de styrer og kontrollerer virksomheten på en effektiv måte og kan prioritere tiden sin på sitt selskapsformål
- Vårt fagmiljø innen GRC-teknologi arbeider tett sammen med bl.a. teknologimiljøene i KPMG for å kunne tilby kundene våre effektive og bærekraftige verktøy for risikostyring, etterlevelse og kontroll



**Haavard
Engelstad**

Fagdirektør

Haavard har over 15 års erfaring innen fagområdene virksomhetsstyring, internkontroll, risikostyring og internrevisjon. Erfaringen hans dekker både offentlig og privat sektor, og fra saksbehandler opp til styrerommet. Han har bygget mye kompetanse inn offentlig forvaltning og har ledet flere store internkontroll og risikostyringsprosjekter i offentlig sektor. Videre har han gjennomført og ledet mangfoldige internrevisjoner innen finans, energi og flere andre sektorer.



Heidi Ekse

Manager

Heidi er en erfaren rådgiver i tjenestområdet Risk & Regulatory i KPMG. Hun spesialiseres innen virksomhetsstyring og internkontroll, og har tung erfaring fra både offentlig og privat virksomhet. Hun leder fagteamet for internkontroll over rapporteringskvalitet, og har ledet flere større prosjekter for etablering og implementering av helhetlige rammeverk for internkontroll.

Hva er god styringsinformasjon?

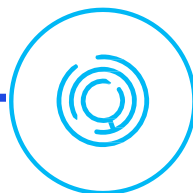
Når vi snakker om styringsinformasjon, mener vi informasjon som brukes aktivt av ledelsen og beslutningstakere for å styre virksomheten på en målrettet, effektiv og forsvarlig måte.

Uten god styringsinformasjon, blir styring i stor grad basert på magesfølelse og antakelser. Med god styringsinformasjon, får ledelsen en stødigere plattform for å fatte gode beslutninger – både på kort og lang sikt.



Det handler ikke bare om tall og rapporter, men om å gi et beslutningsgrunnlag som er:

- **Relevant** – det må si noe om det som er viktig akkurat nå
- **Pålitelig** – informasjonen må være korrekt og etterprøvbar
- **Tidsriktig** – den må være tilgjengelig når beslutningene skal tas



Styringsinformasjon kan komme fra mange ulike kilder:

- **Økonomiske data** – som budsjettavvik og likviditetsprognoser
- **Risikoanalyser** – som viser hvilke trusler som kan påvirke måloppnåelsen
- **Nøkkeltall og KPI-er** – som sier noe om prestasjon og utvikling
- **Internkontrollrapporter** – som gir innsikt i hvor godt prosessene fungerer



God styringsinformasjon er altså ikke bare en statusrapport, men et verktøy som hjelper ledere å:

- Prioritere riktige tiltak
- Justere kursen når det trengs
- Vurdere risiko
- Sikre at ressursene brukes der de har størst effekt

Hvorfor er god styringsinformasjon viktig?

God styringsinformasjon er avgjørende for at en virksomhet skal kunne styres effektivt, målrettet og forsvarlig. Den gir ledelsen innsikt i hvordan det faktisk står til – ikke bare hvordan man tror det går.

Til syvende og sist er styringsinformasjon det som kobler strategi og virkelighet sammen. Det er bindeleddet mellom ambisjonene vi har satt – og de valgene vi faktisk tar i hverdagen.

01

Bedre beslutninger

- Når beslutningstakere har tilgang på relevant og oppdatert informasjon, øker kvaliteten på beslutningene.
- Man handler på fakta, ikke antakelser.

02

Risiko-håndtering

- Styringsinformasjonen hjelper oss å identifisere og forstå risikoer tidlig.
- Dermed kan vi iverksette tiltak før risikoen utvikler seg til et faktisk problem..

03

Støtte til mål-oppnåelse

- God informasjon gjør det mulig å måle framdrift mot mål, og justere kursen om nødvendig.
- Man unngår å bruke ressurser på feil tiltak eller feil tidspunkt.

04

Ressursstyring

- Virksomheter har begrensede ressurser – både tid, penger og folk.
- Styringsinformasjonen gir grunnlag for å prioritere riktig og bruke ressursene der de gir størst verdi.

05

Tillit og transparens

- Når man har systematisk og etterprøvable rapportering, bygger man tillit – både internt og eksternt.
- Det blir enklere å stå til ansvar for beslutninger som tas.

06

Bedre samhandling

- Når alle nivåer i organisasjonen jobber ut fra samme informasjonsgrunnlag, blir det enklere å få til koordinering, samhandling og felles forståelse av situasjonen.

Kilder til god styringsinformasjon

Økonomiske data

- Budsjettavvik, resultatregnskap, investeringsprognoser og kontantstrøm gir innsikt i den finansielle helsen til virksomheten.
- Brukes blant annet til kostnadskontroll, ressursprioritering og lønnsomhetsvurderinger..

Internkontroll og -revisjon

- Funksjoner som internkontroll og internrevisjon identifiserer svakheter i prosesser, etterlevelse og sikkerhet.
- Slike funn gir verdifull styringsinformasjon – særlig når det gjelder kvaliteten på virksomhetens egen drift og styring.

Prosjekt- og programstyring

- Rapportering fra prosjekter gir innsikt i fremdrift, avvik, ressursbruk og gevinstrealisering.
- I store virksomheter er dette en viktig kilde til beslutningsstøtte for investeringsvalg og prioriteringer.

Risikostyring

- Risikovurderinger og scenarioanalyser gir innsikt i hva som kan true måloppnåelsen.
- Dette inkluderer både strategiske, operasjonelle, finansielle og eksterne risikoer.
- Ved å integrere risiko inn i styringsinformasjonen får ledelsen et bedre grunnlag for å balansere ambisjoner med usikkerhet.

Operasjonelle nøkkeltall

- Dette er indikatorer som viser hvor godt man presterer i ulike deler av virksomheten.
- Det kan være knyttet til produksjon, kundetilfredshet, responstid, kvalitet, sykefravær osv.
- Disse er viktige for å følge opp drift, effektivitet og forbedringspotensial.

Markeds- og omverdensdata

- Ekstern informasjon som trender, konkurrentanalyser, kundeundersøkelser og regulatoriske endringer kan også være avgjørende styringsinformasjon.
- Denne typen data hjelper ledelsen å justere strategien i takt med endringer i marked og samfunn.



Brukere av styringsinformasjon

Styret og andre beslutningsorganer

Styret skal føre tilsyn med virksomheten og fatte strategiske beslutninger. De er avhengige av styringsinformasjon som er:

- Helhetlig og objektiv
- Koblet til risiko og internkontroll
- Tidsriktig og strukturert
- Her er rapporteringsform, presisjon og dokumentasjon ekstra viktig.

Ledelse (topp og mellom)

Ledelsen bruker styringsinformasjon til å:

- Vurdere måloppnåelse
- Prioritere tiltak
- Justere strategi
- Allokere ressurser

De trenger informasjon som er overordnet, konsis, og gjerne visualisert – men samtidig basert på kvalitetssikrede data.

Linjeledere og fagansvarlige

Disse trenger ofte mer detaljerte data for å styre drift og oppfølging.

For eksempel:

- Hvor effektiv er produksjonen?
- Hvor oppstår avvik?
- Hvordan ligger vi an på kvalitet, tid og kost?

De er tett på det operative, og styringsinformasjon hjelper dem med kontinuerlig forbedring.

Økonomi- og kontrollfunksjoner

Disse funksjonene er ofte både brukere og produsenter av styringsinformasjon. De bruker den til å analysere, tolke og tilrettelegge beslutningsgrunnlag for andre deler av organisasjonen.

Eksterne interessenter

For eksempel offentlige tilsyn, eiere eller partnere kan også ha behov for innsikt i utvalgte deler av styringsinformasjonen – særlig knyttet til rapportering, etterlevelse og risikostyring.

Effektive rapportering sprosser

Standardisere
smart – uten å
miste verdi.

Et av de viktigste grepene man kan ta for å styrke virksomhetsstyringen, er å standardisere rapportering og styringsinformasjon. Det handler om å skape struktur og likhet i hvordan informasjon utarbeides, deles og brukes.

Standardisering gir bedre styring, mer presis rapportering og økt tillit til informasjonen – så lenge man samtidig beholder fleksibiliteten til å støtte ulike beslutninger med riktig kontekst og detaljer. Alt kan og bør ikke være helt likt. Derfor handler det ikke om full standardisering, men om balansert standardisering.

Standardisering

1. Sammenlignbarhet

Når informasjon samles inn og rapporteres på samme måte over tid eller på tvers av enheter, blir det mulig å sammenligne – både på tvers og over tid. Det gir bedre innsikt i utvikling, trender og avvik.

2. Effektivitet

Standard malverk, prosesser og verktøy gjør at man slipper å "finne opp hjulet" hver gang. Det frigjør tid og reduserer risiko for feil.

3. Kvalitet og etterprøvbarehet

Når rapporteringsgrunnlaget er bygget på faste definisjoner, datakilder og metodikk, øker kvaliteten og troverdigheten til styringsinformasjonen.

4. Felles forståelse

Standardisering bidrar til at alle snakker samme språk. Et KPI betyr det samme i hele organisasjonen, og man unngår misforståelser og ulik praksis.

I praksis

- Start med det som er felles:

Definer en felles rapporteringsstruktur med kjerneindikatorer og felles datakilder. Dette utgjør "grunnmuren" i styringsinformasjonen.

- Tillat fleksibilitet der det trengs:

Enkelte områder eller beslutningstyper krever mer kontekst eller tilpasning – gi rom for det i tillegg til standardisert del.

- Bruk teknologi:

Moderne verktøy som dashboards og BI-løsninger kan vise både standardisert og tilpasset informasjon i ett og samme grensesnitt – tilpasset hver bruker.

- Sørg for eierskap og opplæring:

Det må være tydelig hvem som eier indikatorene, og brukerne må forstå både hva som rapporteres og hvordan de skal bruke det.

Tilpasning til brukere

Det er ikke nok å bare samle inn og analysere data – styringsinformasjon må også formidles på en måte som faktisk fungerer for mottakeren. Ulike brukergrupper har ulike roller, ansvar og informasjonsbehov. For at styringsinformasjonen skal være beslutningsnyttig, må den derfor tilpasses.



Tilpasse nivå og detaljer

- Toppledelse og styret trenger overordnet og strategisk informasjon – gjerne visualisert og oppsummert i nøkkeltall og trender.
- Fagledere og operasjonelle brukere trenger mer detaljerte tall, prosessdata eller årsaksanalyser – informasjon som gir grunnlag for konkrete tiltak.



Bevisst på format og form

- Enkel grafikk, dashboards og fargekoding fungerer ofte godt for visuelle brukere og travle beslutningstakere.
- Skriftlige rapporter med tekstforklaringer og vedlegg passer bedre der det kreves dokumentasjon og etterprøvbarehet – f.eks. til styret eller revisor.



Tidspunkt og frekvens

- Noen trenger løpende styringsinformasjon (f.eks. produksjonsledere som jobber med daglig drift).
- Andre trenger periodiske rapporter (månedlig, kvartalsvis) som støtter mer langsiktig planlegging.



Unngå “one-size fits all”

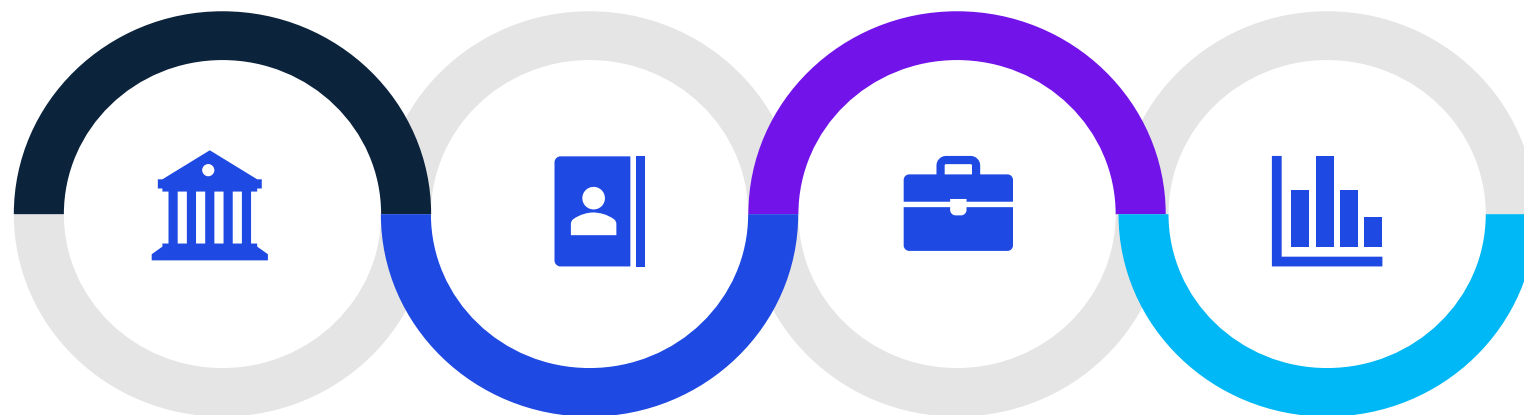
- En felles rapport som sendes til "alle" gir ofte liten verdi til de fleste.
- Bedre med målrettet rapportering tilpasset roller og ansvar – for eksempel egne dashboards for økonomi, HR, prosjektledelse osv.

Hvordan sikre god informasjonskvalitet

I dagens datadrevet verden omhandler informasjonskvalitet i prinsippet datakvalitet.

God datakvalitet er avgjørende for å kunne stole på styringsinformasjonen i enhver virksomhet.

For å sikre god datakvalitet, er det flere sentrale temaer som må integreres i virksomhetens styringsprosesser.



Forvaltning

Det må fastsettes tydelige styrende dokumenter gjennom retningslinjer og prosedyrer for håndtering av data i organisasjonen. Roller og ansvar, formål, styrende prinsipper.

Overvåkning

Datakvalitet må overvåkes på kontinuerlig basis for kunne identifisere eventuelle avvik eller feil. Ved å innføre overvåkingssystemer på kan en virksomhet agere raskere ved oppståtte avvik..

Validering og vask

Ved å implementere valideringskontroller av utpekte data, sikres det mer nøyaktige og konsistente data.

Regelmessig vask av diverse datagrunnlag bidrar ytterligere til økt datakvalitet.

Opplæring og kulturutvikling

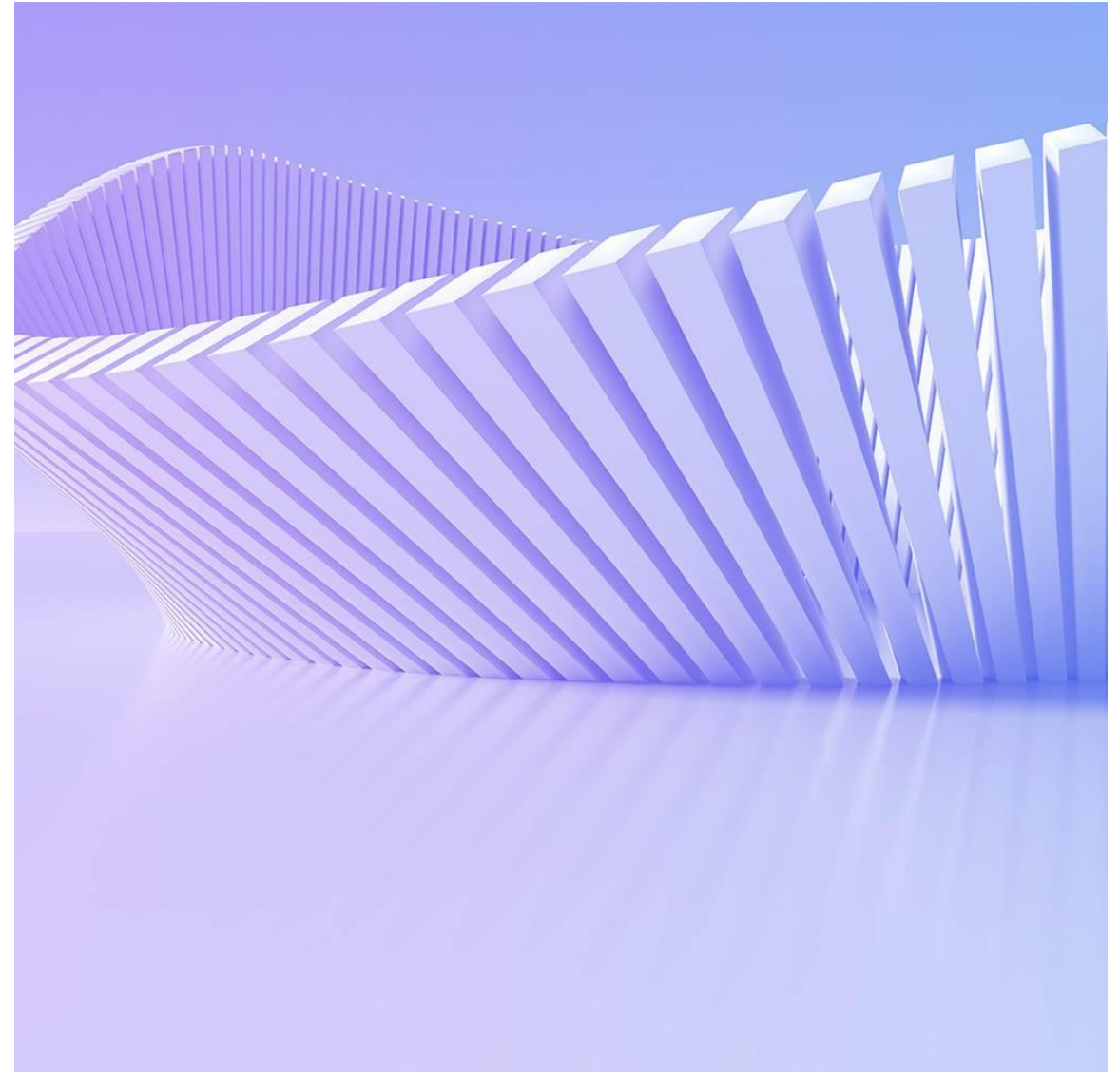
Ansatte må forstå viktigheten av god datakvalitet og hvordan de selv kan være bidragsyttere. Økt bevissthet blant de ansatte fører til færre feil og økt presisjon.

COSO har en klar kobling til Data Forvaltning

For å oppnå effektiv intern kontroll, må alle de fem komponentene og de tilsvarende 17 prinsippene være tilstede og fungere som tiltenkt. Sterkt fokus på dataforvaltning understøtter og forsterker hele internkontrollprosessen.



Spørsmål?





Contact us



**Kine
Kjærnet**
Partner

P: +47 905 69 124

E: kine.kjaernet@kpmg.no



**Haavard
Engelstad**
Fagdirektør

P: +47 406 39 436

E: haavard.engelstad@kpmg.no



**Heidi
Ekse**
Manager

P: +47 954 01 724

E: heidi.ekse@kpmg.no

© 2025 KPMG AS and KPMG Law Advokatfirma AS, a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization. Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

Document Classification: KPMG Confidential



kpmg.no/sosialemedier

kpmg.no