

Styreveileder for risikostyring

IIA årskonferanse
23. mai 2025

Nettverk risikostyring i IIA Norge

v/ Martin Stevens
Petter Kapstad
Esben Jensrud

Agenda

1. Om Styreveilederen

2. Noen nøkkelutfordringer i risikostyring

2.1 Hva sier loven om styrets ansvar hva risiko angår?

2.2 Hvordan komme i gang med overordnet risikostyring?

2.3 Hvor mye vet man om et resultat hvis man ikke kjenner risikokapitalen som ligger bak resultatet?

2.4 Hvorfor bør risikoprofilen være kvantifisert?

2.5 Risiko STYRING versus Risiko RAPPORTERING

Styreveileder risikostyring

- Utarbeidet av arbeidsgruppe i Nettverk Risikostyring



- Formålet med veilederen: å styrke styrets og ledelsens forståelse av hvordan risikostyringen av virksomheten fungerer i dag

[Ny styreveileder i risikostyring! - IIA](#)



Styreveileder
Risikostyring 2025



Board Guidelines on
Risk Management 2025

Bakgrunn

- Veilederen baserer seg på et syn om at helhetlig risikostyring (ERM) bygges på følgende tre grunnsteiner:
 1. Risiko defineres nøytralt, som «usikkerhet som kan ha en positiv eller negativ innvirkning på virksomhetens evne til å nå sine mål»
 2. Aktuelle risikoer ses samlet, for å forstå virksomhetens helhetlige risikobilde så godt at man bedre kan utnytte potensialet for verdiskapning
 3. Risikostyringen skal innrettes mot å styrke grunnlaget for viktige beslutninger på alle nivåer av virksomheten, og på den måten gi grunnlag for økt verdiskapning.



Oppbygging av veilederen

Delt inn i 5 temaer:

- A. Styrets rolle i risikostyringen
- B. Virksomhetens mål for risikostyringen
- C. Virksomhetens risikobilde
- D. Virksomhetens metode for risikostyring
- E. Virksomhetens risikofunksjon



Styreveileder
Risikostyring 2025



Board Guidelines on
Risk Management 2025

Utforming av veilederen

Tema

Spørsmål
- 31 i alt

A	Styrets rolle i risikostyringen	
A-1	Forstår vi i styret hvilken rolle et styre skal spille i risikostyring av en virksomhet?	Medlemmer av styret bør ha oversikt over hvilke krav lovverket stiller til styremedlemmer i en virksomhet når det gjelder risikostyring – herunder god forståelse av styrets forvaltnings- og tilsynsansvar. Videre bør styremedlemmene sette seg inn i aktuelle lovkrav som gjelder spesifikt for virksomhetens sektor og egenart.
A-2	Besitter vi i styret tilstrekkelig faglig kompetanse på risikostyring?	Styret bør sikre seg at det har tilstrekkelig kompetanse på helhetlig risikostyring – altså det som på engelsk gjerne omtales som <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM). Ved sammensetning av styret bør eierne sikre at det blant styrets medlemmer er personer med solid praktisk erfaring fra risikostyring som er egnet til å styrke styrets beslutningsgrunnlag.
A-3	Har vi i styret evne og vilje til å stille konstruktivt kritiske spørsmål, og ikke gi oss før vi finner frem til gode svar?	Med utgangspunkt i solid forståelse av sin rolle i virksomheten, bør styret skape seg rom for å stille de enkle kritiske spørsmålene, skape og vedlikeholde en kultur for saklig kritisk dialog om virksomheten og risikobildet, og etablere et opplegg for løpende evaluering av styrets eget arbeid.
A-4	Forstår vi i styret verdikjedene i virksomheten, virksomhetens strategi, og hvilke risikoer som i størst grad kan påvirke verdidriverne?	Styret bør få seg forelagt en godt gjennomarbeidet visualisering av virksomhetens verdikjede, til støtte for vurderingen av virksomhetens viktigste risikoer. For å bedre forstå risiko er det avgjørende at styret forstår de største strategiske og operasjonelle verdidrivere, og hvilke risikoer som kan påvirke virksomhetens produksjon. Dette vil gi styret grunnlag for å få tilstrekkelig forståelse av virksomhetens taktiske og strategiske veivalg, og bakgrunnen for disse.

Utvidet forklaring



Styreveileder
Risikostyring 2025



Board Guidelines on
Risk Management 2025



The Institute of
Internal Auditors
Norway

Agenda

1. Om Styreveilederen

2. Noen nøkkelutfordringer i risikostyring

2.1 Hva sier loven om styrets ansvar hva risiko angår?

2.2 Hvordan komme i gang med overordnet risikostyring?

2.3 Hvor mye vet man om et resultat hvis man ikke kjenner risikokapitalen som ligger bak resultatet?

2.4 Hvorfor bør risikoprofilen være kvantifisert?

2.5 Risiko STYRING versus Risiko RAPPORTERING

Hva sier loven om styrets ansvar hva risiko angår?

I internasjonal rett er styrets ansvars-/tillitsplikt ofte definert som “fiduciary duties”. Denne ansvarsplikten kan i norsk rett gjenfinnes i de følgende:

- Fiduciary Duty of Care = ASL §6-12: Forvaltningsansvaret
- Fiduciary Duty of Loyalty = Den ulovfestede Lojalitetsplikten
- Fiduciary Duty to Monitor = ASL §17-1: Aktsomhetsplikten

ASL kapittel 3. Selskapskapitalen

II. Krav til egenkapitalen

§ 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra **risikoen ved** og omfanget av virksomheten i selskapet



Krav i lovverket



A-1

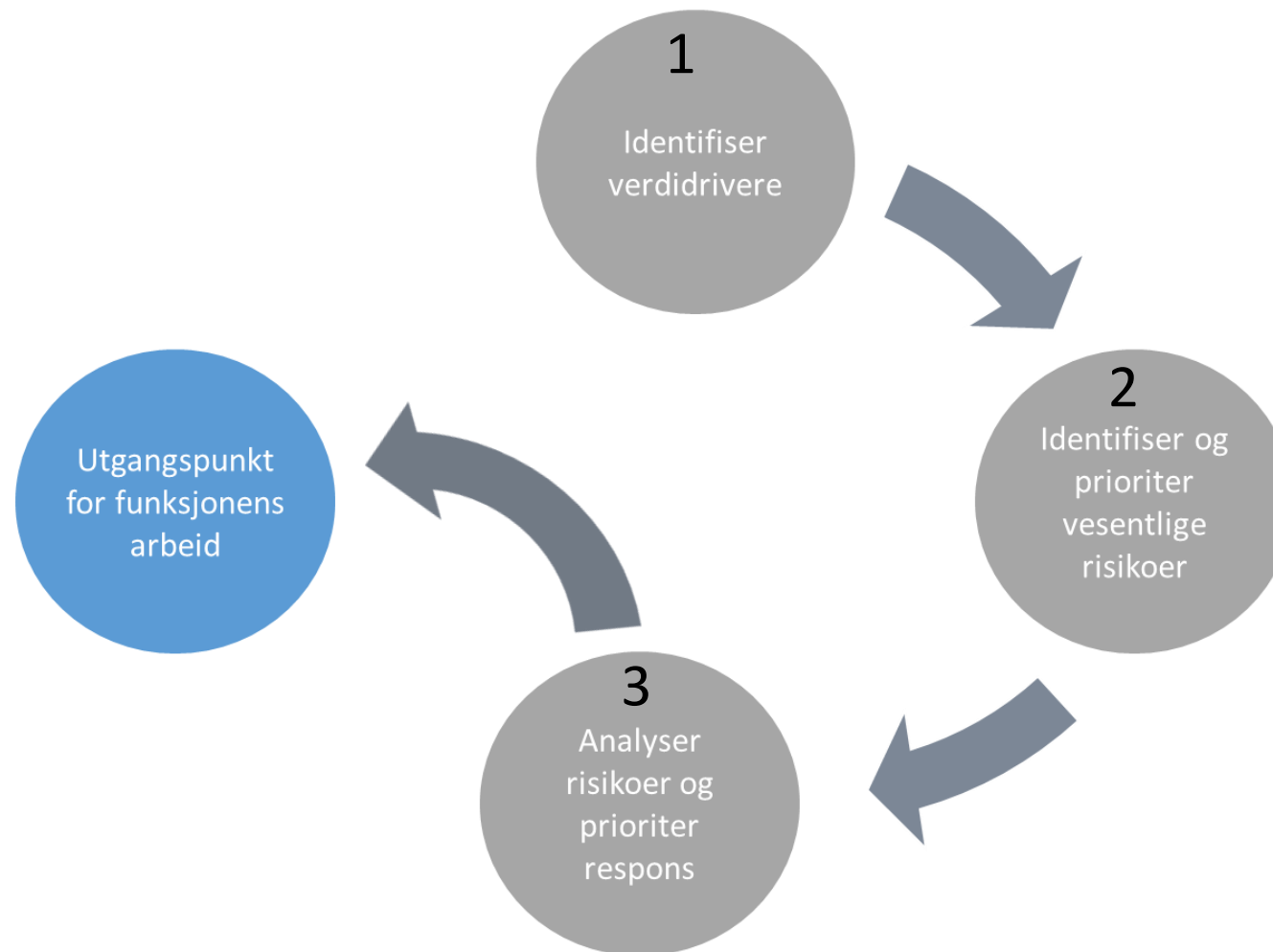
*Forstår vi i styret
hvilken rolle et styre
skal spille i
risikostyring av en
virksomhet?*

Medlemmer av styret bør ha **oversikt over hvilke krav lovverket stiller til styremedlemmer i en virksomhet når det gjelder risikostyring – herunder god forståelse av styrets forvaltnings- og tilsynsansvar.**

Videre bør styremedlemmene sette seg inn i aktuelle lovkrav som gjelder spesifikt for virksomhetens sektor og egenart.

Hvordan komme i gang med overordnet risikostyring?

- Innføring av risikostyring i en virksomhet begynner med at man forstår hva verdi betyr for en virksomhet.
- Verdi er avhengig av formål, mål, og de grunnleggende aktivitetene i en organisasjon.



Overordnet risikostyring

A-4 *Forstår vi i styret verdikjedene i virksomheten, virksomhetens strategi, og hvilke risikoer som i størst grad kan påvirke verdidriverne?*

Styret bør få seg forelagt en godt gjennomarbeidet visualisering av virksomhetens verdikjede, til støtte for vurderingen av virksomhetens viktigste risikoer.

For å bedre forstå risiko er det avgjørende at styret forstår de største strategiske og operasjonelle verdidrivere, og hvilke risikoer som kan påvirke virksomhetens produksjon. Dette vil gi styret grunnlag for å få tilstrekkelig forståelse av virksomhetens taktiske og strategiske veivalg, og bakgrunnen for disse.

Gjennom dette arbeidet bør styret få forståelse for sammenhengen mellom resultat og risikokapital, og se til at balansen mellom disse er som ønsket og forventet.

Verdiskapning

Helhetlig risikostyring

Risiko og mulighet

Samlet risikobilde

Styrkede beslutninger



Hvorfor bør risikoprofilen være kvantifisert?

Risiko som grunnlag for beslutninger bør kunne underbygges med tall

- Sannsynlige utfall basert på historisk data eller for nye risikoer sammenligninger med eksisterende erfaringer, faginnsett mm.
- Høy konsekvens og lav sannsynlighet - bruk beste estimater og ekspertvurderinger f.eks cyberrisiko

Husk! Ball park kan være likegodt som millimeter nøyaktighet

- Bruk av trafikkllys for å vise operasjonell risiko bør knyttes opp mot konsekvens målt i pengeverdier

Med denne fagbakgrunnen skal risikostyring kunne være en viktig bidragsyter til forretningsmessige beslutninger.

- En helhetlig risikostyringsfunksjon skal ha et helhetlig perspektiv for virksomheten og bør være en verdifull rådgiver på alle nivåer i organisasjonen.

Risikokvantifisering

C-4

Har virksomheten en oppdatert oversikt over virksomhetens viktigste risikoer?

Styret bør se til at virksomheten til enhver tid har god oversikt over de risikoene som har stor betydning for virksomhetens overordnede resultater på kort og lang sikt.

For at styret og toppledelsen skal kunne forstå og vurdere de ulike risikoene på virksomhetsnivå, vil det være en stor fordel om risikoene gjøres reelt sammenlignbare ved at de tallfestes. Slik kvantifisering kan gjøres i kroner, eller på annen måte.

Verdiskapning

Helhetlig risikostyring

Risiko og
mulighet

Samlet
risikobilde

Styrkede
beslutninger



The Institute of
Internal Auditors
Norway

Hvor mye vet man om et resultat hvis man ikke kjenner risikokapitalen som ligger bak resultatet?

Proessen

1. Definer risikokapital

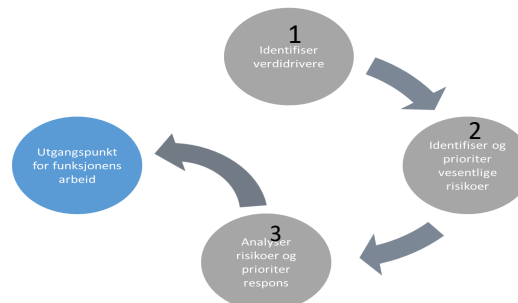
- Selskapet tar risiko for å tjene penger – “no free lunch”
- Risiko kan gå begge veier – hvor mye tolererer selskapet å tape? = Risikokapital

2. Gjennomgang av verdikjeden

3. Risikovurdering

4. Det kvantitative svaret på risikovurderingen = risikokapitalen

- Iterativ prosess – finne akseptabel balanse mellom avkastning og risiko = risikotoleranse
- Dynamisk oppfølging – verden endrer seg



Risikojustert avkastning

D-1

Er virksomhetens metodikk for beregning av risiko i samsvar med god praksis?

Styret bør forsikre seg om at virksomhetens metode for beregning av risiko er i tråd med god praksis, gitt virksomhetens egenart og egenskaper ved de aktuelle risikoene. Denne metoden bør være dokumentert på prinsippnivå.

Hvis virksomheten beregner **risikojustert avkastning**, bør styret kunne se at den avkastningen som rapporteres hensyntar virksomhetens risikobilde. Dette bør inkluderes i dokumentasjonen av metoden for beregning av risiko.

Verdiskapning

Helhetlig risikostyring

Risiko og
mulighet

Samlet
risikobilde

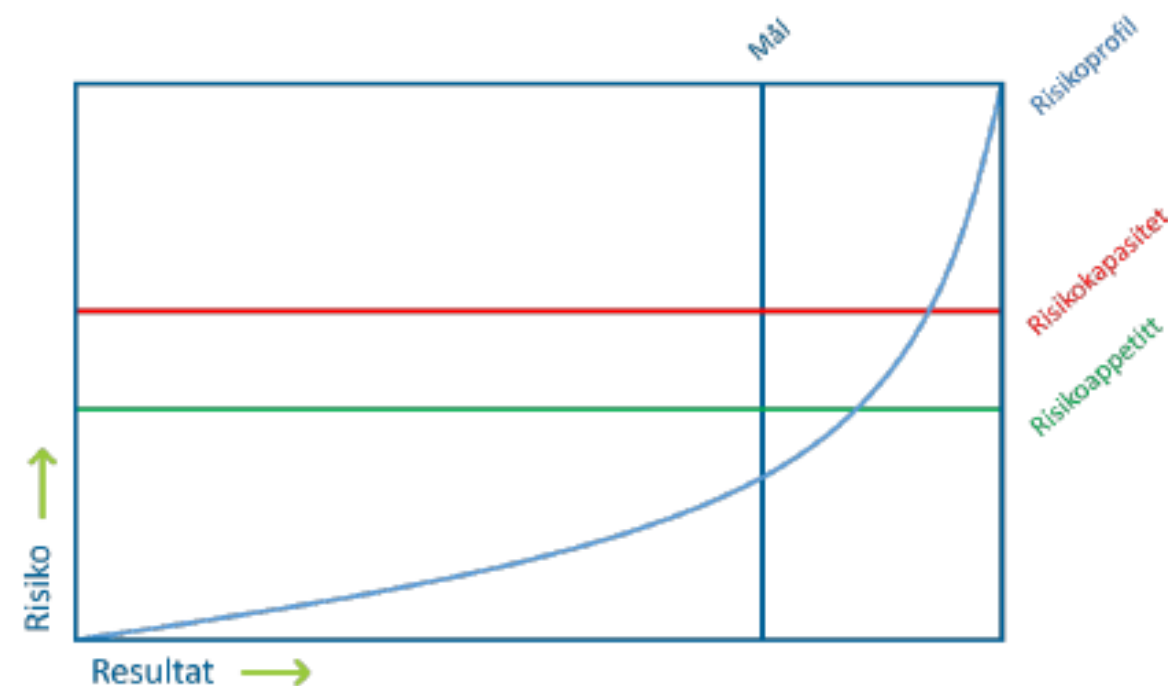
Styrkede
beslutninger



The Institute of
Internal Auditors
Norway

Risikokapasitet vs. risikoappetitt

- Risikoappetitt bør alltid ligge innenfor virksomhetens kapasitet til å ta risiko, ofte uttrykt som risikokapasitet.
- Risikoappetitt representerer nivået av usikkerhet en virksomhet er villig til å akseptere for å gjennomføre sine aktiviteter og oppnå sine mål.



Figur 6 Illustrasjon av sammenhengen mellom risikoappetitt og risikokapasitet. Kilde: COSO ERM 2017

Kilde: COSO ERM

Risikobildet

C-3

Følger styret regelmessig opp virksomhetens risikobilde?

Styret bør følge opp risikobildet regelmessig og etter behov, kombinert med dypdykk på områder av vesentlig betydning. Prognoser av risikoutfall frem i tid skal måles mot egenkapital og likviditet.

Styret bør se til at forsikring anses som et verktøy for å håndtere virksomhetens risikobilde, på linje med andre risikoendrende tiltak. Virksomhetens policy og praksis for forsikring bør være basert på virksomhetens risikoprofil, og integreres i risikostyringen.

Verdiskapning

Helhetlig risikostyring

Risiko og mulighet

Samlet risikobilde

Styrkede beslutninger



The Institute of
Internal Auditors
Norway

Risiko- STYRING



vs. Risiko- RAPPORTERING



Typiske svakheter i risikorapporter:

1. Viser det som har skjedd fremfor det som kan skje dvs. mulighetsrommet
2. Formål er utelukkende å bekrefte at risikoer har vært «under kontroll»
3. Trafikklys på enkelte risikoer uten å se risikoer i sammenheng og uten å kvantifisere effekter
4. Lite tilpasset en dynamisk verden i endring
5. Formidler ikke innsikt som gir grunnlag til vesentlige taktiske eller strategiske beslutninger

Verdiskapning og beslutningsprosesser



B-1

Gir virksomheten uttrykk for en utfyllende og enhetlig forståelse for hvordan risikostyring skal bidra til verdiskapning?

Styret bør sikre seg at risikostyringen bidrar til verdiskapningen i selskapet, og ikke kun blir et verktøy for å styre klar av potensielt negative hendelser og forhold.

Det som kjennetegner helhetlig risikostyring, er nettopp at virksomheten innretter risikostyringen mot å utnytte mulighetene for å skape verdier.

Styret bør forsikre seg om at det løpende gjøres en god vurdering av balansen mellom risiko og forventet avkastning / verdiskapning, som er forelagt styret for reell behandling.

B-6

Er risikostyringen integrert i virksomhetens øvrige beslutnings- og styringsprosesser?

Styret bør sikre at risikostyringen ikke blir lagt som en tilleggsprosess, men tvert imot ligger som del av grunnlaget for, og oppfølgingen av, alle viktige beslutninger i virksomheten

Internasjonal anerkjennelse



Norman Marks on Governance, Risk Management, and Internal Audit

Celebrating good risk management advice

By Norman Marks on February 10, 2025

Two new pieces are well worth reading.

•[Raising your game](#) from the Risk Coalition^[1] has a subtitle that I really like:

Pursue opportunities. Navigate risks. Improve decision-making
Principles-based guidance to enhance risk governance, risk-taking, resilience and reporting

•[Board Guidelines on Risk Management](#) from IIA Norge follows on from their earlier [Good Practice Guidelines for the Enterprise Risk Management Function](#), which I reviewed a couple of years ago in [Better IIA guidance on risk management](#).

both have content that deserves our congratulations and close attention.



Tim Leech • 1st

Strategy/Objective-Centric Risk and Uncertainty Management (#OCRUM) Entr...

[View my services](#)

6d • Edited •

Excellent piece of work from IIA Norway. Perhaps best I have seen from any IIA national leadership or global. This is the direction the profession needs to go. The length at 10 pages should also be instructive to NACD/COSO/PwC working on US Governance Code/guidance - don't write a 100+ page treatise few directors/CEOs/CROs/CAEs will read.

Great to see a customer and Mission Critical Objectives/risks focus. That focus is not apparent in 2025 IIA standards. Every internal audit shop should be asking "How well are we helping our CEO and board oversee Mission Critical Objectives/Risks?"



Board Guidelines on
Risk Management 2025



The Institute of
Internal Auditors
Norway

Hvordan kan internrevisoren bruke veilederen?

- I dialog med toppledelsen og styret om temaet risikostyring – veilederen representerer god praksis og har fått internasjonal anerkjennelse
- Kan brukes som benchmark i evaluering av organisasjonens eget risikostyringsopplegg
 - Styrets engasjement
 - Målet for risikostyring
 - Kommunikasjon- risikobilde
 - Metodene som brukes
 - Utføring av risikofunksjonen jfr. veileder oppdatert i 2025

Institute of Internal Auditors sin motto

«*Fremskritt gjennom delt kunnskap*»



Helhetlig risikostyring –
en veileder for risikofunksjonen 2025

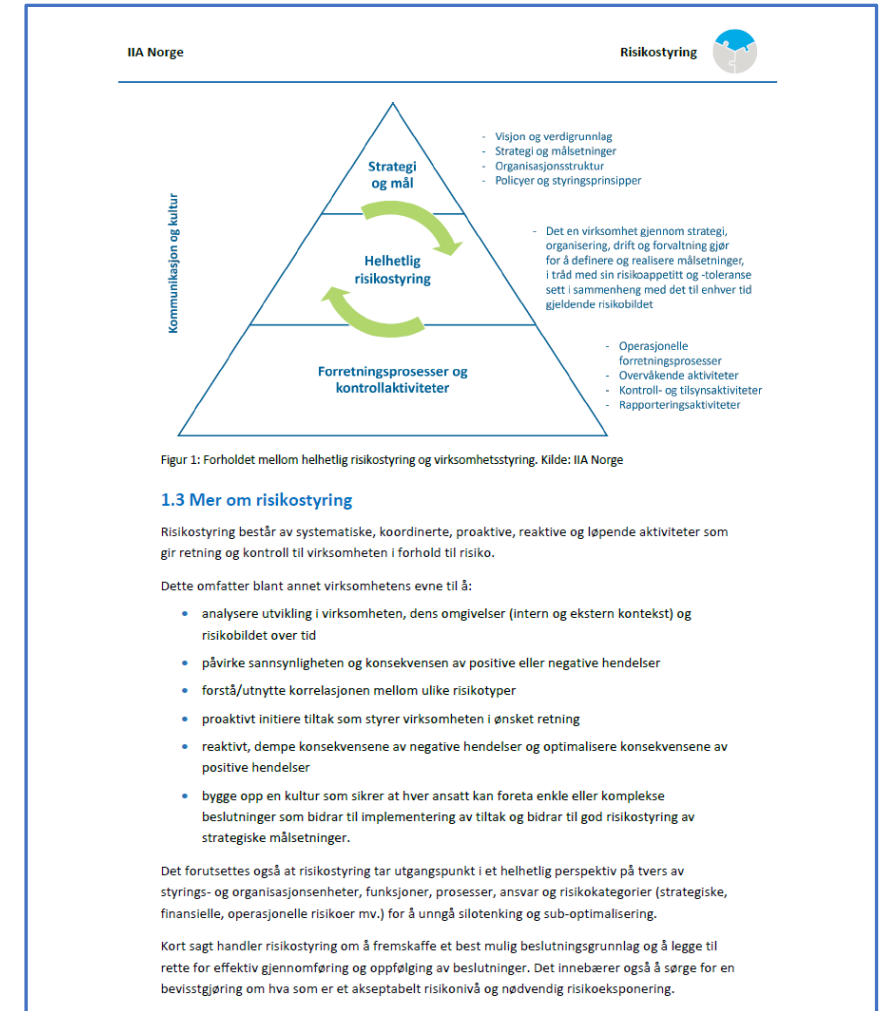
Veileder for risikofunksjonen 2025



Helhetlig risikostyring –
en veileder for risikofunksjonen 2025

GOOD PRACTICE GUIDELINES
FOR THE ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT FUNCTION 2020

- Relevant for alle typer virksomhet
- Funksjon valgt fremfor stilling
- Tar utgangspunkt i helhetlig risikostyring
- Går opp de viktigste elementene i helhetlig risikostyring og hvordan organisere funksjonen
- Faglig solid men ikke tungt å lese
- Har forklarende illustrasjoner



Til slutt

