



Temaark risikostyring

B.8 Strategisk risikostyring 2023



Virksomhetsstyring

Kombinasjonen av prosesser og strukturer, fastsatt av styret for å informere, lede, styre og følge opp de aktivitetene virksomheten gjennomfører for å nå sine mål.

I virksomhetsstyring er risikostyring, etterlevelse og internrevisjon viktige elementer, som sammen kan bidra til god styring og verdiskapning.



Risikostyring

En prosess for å identifisere, vurdere, håndtere og følge opp potensielle endringer, hendelser eller situasjoner, for å gi rimelig grad av sikkerhet for at virksomheten kan nå sine mål på alle nivåer.



Etterlevelse

Styring og kontroll med at virksomheten overholder lover, forskrifter, kontrakter, retningslinjer, prosedyrer og andre krav.



Internrevisjon

En uavhengig og objektiv bekreftelses- og rådgivningstjeneste, som har til formål å tilføre verdi og forbedre virksomheten.

**INNHold**

Om temaarkene fra IIA Norge	4
Om dette temaarket	5
1. Bakgrunn.....	6
2. Definisjon av strategisk risikostyring.....	6
2.1 Risikoappetitt	7
3. Prosessen strategisk risikostyring	9
3.1 Planlegge strategisk risikostyring.....	9
3.2 Utføre strategisk risikostyring.....	11
3.3 Kontrollere strategisk risikostyring	12
3.4 Korrigere strategisk risikostyring	13
4. Praktiske eksempler på strategisk risikostyring.....	13
4.1 Strategisk risikostyring i Statens vegvesen	13
4.2 Strategisk risikostyring i Equinor.....	14
5. Modenhetsperspektiv ved strategisk risikostyring	15
6. Risikostyringsfunksjonen – rapportering og samhandling	17
7. Oppsummering	17



Om temaarkene fra IIA Norge

Temaarkene er utviklet for å belyse viktige faglige emner innen virksomhetsstyring, risikostyring, compliance og internrevisjon. Hensikten er å gi en kortfattet og lett tilgjengelig innføring i utvalgte temaer som er relevante for fagmiljøet.

- **Kort og konsist:** Hvert temaark er utformet med fokus på klarhet og lesbarhet, slik at innholdet raskt kan tas i bruk.
- **Faglig fordypning:** Temaarkene inneholder henvisninger til relevante kilder og litteratur for videre studier og fordypning.
- **Dynamisk innhold:** Temaarkene er ikke ment å være det siste ordet om temaet. De vil kunne oppdateres og videreutvikles i takt med faglig utvikling og innspill fra brukerne. Den til enhver tid siste versjonen vil være tilgjengelig på IIA Norge sin nettside.
- **Din tilbakemelding teller:** Som en del av vårt kontinuerlige forbedringsarbeid setter vi stor pris på dine innspill. Har du forslag til endringer eller tillegg, send gjerne en e-post til post@iia.no.



Om dette temaarket

Dette temaarket skal gi veiledning til offentlig og privat virksomhet på prosessen strategisk risikostyring.

Strategisk risikostyring skal hjelpe virksomheten og ledelsen til å ha oversikt over hvilke risikoer som kan gi redusert strategisk måloppnåelse, hvilke risikoer som er knyttet til virksomhetsutviklingstiltak, hvilke initiativ i virksomheten som gir best effekt på strategiske mål og hvordan effekter kan kvantifiseres. En samling av mål, eller strategiske mål kaller vi gjerne for en portefølje. I tillegg vil kapitalallokering, her ment som allokering av kapital til de mest strategiske og effektive initiativ i virksomheten, gi styrket mulighet for strategisk måloppnåelse. I strategisk risikostyring handler det om å balansere det langsiktige og kortsiktige bilde. På samme tid må man evne å ha kontinuitet i forhold til det langsiktige, og være proaktiv og håndtere det plutselige og andre uforutsette endringer på kort sikt.

IIA Norge vektlegger at veiledning og faglig informasjon skal om mulig være tilpasset både for private og offentlige virksomheter. Dette temaarket er tilpasset dette og er videre bygget opp etter PDCA -modellen¹ og beskriver prosessen for strategisk risikostyring gjennom prosessnivåene planlegge, utføre, kontrollere og korrigere.

Videre er det beskrevet praktiske eksempler fra privat og offentlig virksomhet på prosessnivåene som illustrerer hvordan strategisk risikostyring er utført og hvilke effekter dette kan gi virksomheten.

Avslutningsvis i dette temaarket beskrives strategisk risikostyring i et modenhetsperspektiv. Det er felles for alle virksomheter, liten som stor, å ha virksomhetsmål eller strategiske mål. Gjennom beskrivelser og illustrasjoner vises det til de ulike modenhetsnivåene innen strategisk risikostyring.

Dette temaarket for strategisk risikostyring er utviklet av IIA Norge og Nettverk risikostyring ved:

- Petter Kapstad, Equinor
- Nicolay Wærp, Equinor
- Mazhar B. Ahmad, Statkraft
- Terje Sand, Statens vegvesen
- Martin Stevens, Gjensidige

¹ [Shewhart-syklusen – Wikipedia](#)



1. Bakgrunn

Målsetning med dette temaarket er å gi en innføring i god praksis for prosessen strategisk risikostyring.

Strategisk risikostyring vil i mange virksomheter oppfattes som en del av den overordnende porteføljestylingen², men dette avhenger av virksomhetens modenhet som beskrives avslutningsvis i dokumentet.

Dette dokumentet legger til grunn at alle virksomheter har en eller annen form for strategisk risikostyring uten at dette er definert. Mange virksomheter bygger gjerne sin risikostyring rundt operasjonelle forhold og driftsnære operasjoner, men bør ha behov for å etablere strategisk risikostyring opp mot virksomhetens strategiske mål eller portefølje.

Det forutsettes videre at strategisk risikostyring er på virksomhetsnivå hvor ledelsen ser på det samlede risikobildet på porteføljenivå, herunder fordeling av kapital og budsjettmidler, investeringer, inntekter og kostnader innen målsatt satsningsområde.

I offentlige virksomheter kan de målsatte satsningsområder være annen verdiskapning, eksempelvis i form av kvalitet i tjenester, gevinstrealisering, reduksjon av køer, samfunnsgevinster etc.

Kvantifisering av risikoer knyttet til strategiske mål vil ofte gjennomføres av virksomheter som har erfaring med utførelse og effekter av strategisk risikostyring. Muligheter for kvantifisering av risikoer beskrives senere i dokumentet.

Ser du ikke helheten, vet du strengt tatt ikke hvordan du navigerer

Petter Kapstad

2. Definisjon av strategisk risikostyring

Strategisk risikostyring handler om å få en bedre forståelse for hvordan virksomheten kan bli påvirket både positivt og negativt av endringer i et lengre tidsperspektiv, gjerne i et 3,5 eller 10 års perspektiv³.

² [Porteføljestyling | Digdir](#)

³ [Strategisk risikostyring](#)



Endringene kan komme fra valg virksomheten gjør selv (intern kontekst) eller som følge av valg på grunn av eksterne begivenheter (ekstern kontekst).

Forskjellen i styringen av risiko i et lengre tidsperspektiv versus taktisk risiko- og operasjonell styring med et kortere tidsperspektiv, er usikkerheten som gjør seg gjeldende fra forhold som:

- lang tidshorison, avhengig av kontekst (levetiden på infrastruktur kan være + 20 år)
- lite eller ingen historikk å forholde seg til
- få eller ingen målparametere på veien til målet.

Strategisk risikostyring er definert som prosessen med å definere, evaluere og håndtere risikoer i en virksomhets forretningsstrategi, inkludert å handle raskt når risikoer krystallisere seg. I denne forbindelse inkluderer strategisk risikostyring styring av et bredt spekter av hendelser og scenarier som sannsynligvis vil inntreffe, og evaluere hvordan resultatene deres vil påvirke verdien av bedriften.

Oppsummert legger vi til grunn at strategisk risiko er usikkerheten for ikke å oppnå strategiske mål grunnet eksterne faktorer eller manglende evne til å iverksette og gjennomføre strategien (interne forhold).

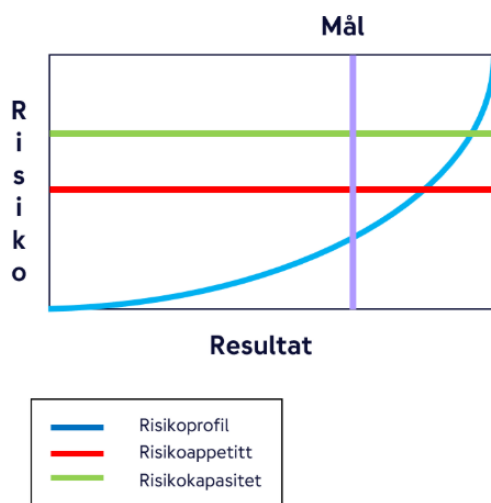
2.1 Risikoappetitt⁴

Virksomhetens risikoappetitt defineres ofte som risikobærende evne, vilje og kapasitet. Evne og vilje kan ofte være lederforhold som kompetanse og kultur, mens kapasitet normalt handler om tilgang til kapital, finansering og likviditet samt forsikringsordninger som begrenser nedside for å håndtere og styre risiko. Dette kalles ofte risikoappetitt og risikotoleranse, og setter rammene for risikotakingen og definerer også risikomålene. Dette skal kunne skape en god balanse mellom inntjening, risikoprofil og risikoappetitt. Det bør komme frem av strategien til virksomheten hva som er fastsatt risikoappetitt.

⁴ Se eget temaark om risikoappetitt på www.iaa.no ([Risikoappetitt - IIA](#))



COSO forklarer veldig godt hva de legger i risikoappetitt gjennom denne figuren:



Figur 1: Risikoappetitt etter illustrasjon i COSO ERM

Figuren viser forholdet mellom risiko og avkastning. Risiko vises på Y-aksen og avkastning på x-aksen (performance). Den grønne linjen viser selskapets risikobærende evne (risikokapasitet) hvilket betyr at den representerer grovt sett hvor man er like ved en konkurssituasjon.

Den røde linjen representerer hva selskapet mener er en akseptabel risikokapital eller deres risikoappetitt i forhold til den avkastningen de forventer. Den lilla linjen markerer den ordinære målsatte risikoen med et slingsmonn i forhold til den maksimale appetitten.

Nå er dette et eksempel, men i konteksten til en virksomhet vil selvfølgelig begge akser ha tall, på risikoaksen kan dette være eksempelvis produktet av «impact» og «probability» og på «performance-aksen» forventet avkastning med en tilhørende sannsynlighet.

Dette gir et bilde som enkelt kan diskuteres og vurderes og som gir et håndgripelig bilde av hva man antagelig vil få igjen for selskapets uttalte risikoappetitt.

Begrepet risikoappetitt er omdiskutert selv i risikostyringsmiljøer. Et eksempel på faktisk bruk er fra Finanstilsynet⁵ som legger til grunn at risikonivået til enhver tid skal være forsvarlig i forhold til foretakets risikobærende evne. Risikoappetitt er kanskje enklere å fastsette for finansielle risikoer, men dette er vel så viktig for å styre strategisk risiko i alle typer av virksomheter.

I veileder for risikostyring skriver IIA Norge at risikoappetitt er det nivå av usikkerhet en virksomhet er villig og har evne til å påta seg for å kunne gjennomføre sine aktiviteter og realisere sine mål. Risikoappetitt kan defineres kvalitativt eller kvantitativt i form av fullmakts- og eksponeringsgrenser innenfor ulike risikotyper.

For å runde av med et praktisk eksempel tar vi utgangspunkt i DnB sin redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse fra 2022 beskrives det at risikoappetitt er del av den strategiske

⁵ Se [Modul for kredittrisiko - Finanstilsynet.no](https://www.finanstilsynet.no/modul-for-kredittrisiko)



styringen av konsernet. Risikoappetitten består av prinsipper for vurdering av de vesentlige risikoene i virksomheten og blir rapportert kvartalsvis til styret.

Videre beskrives det at styret bruker risikoappetitten til å fastsette den langsiktige risikoprofilen til virksomheten og for å optimalisere forholdet mellom inntjening og risiko. Rammeverket for risikoappetitt har som mål å gi en helhetlig og balansert oversikt over risikoer konsernet er villig til å akseptere for å realisere sine målsettinger. I rammeverket er det fastsatt risikoutsagn, som revurderes årlig og besluttet av styret, med tilhørende akseptansegrenser som er knyttet opp mot relevante risikoer som anses å være særlig vesentlige.

3. Prosessen strategisk risikostyring

Prosessen for strategisk risikostyring kan metodisk deles inn etter PDCA-modellen, fordelt på: å planlegge, utføre, kontrollere og korrigere.

3.1 Planlegge strategisk risikostyring

Forskning og erfaring innen risikostyring viser at mange av de største risikoene en virksomhet møter kommer fra dimensjonen strategisk risikostyring, og vil, som oftest, få stor betydning for virksomheten. Dette kjennetegnes som «the risk that matters the most» og som i vesentlig grad driver risiko og verdiskapning på porteføljenivå.

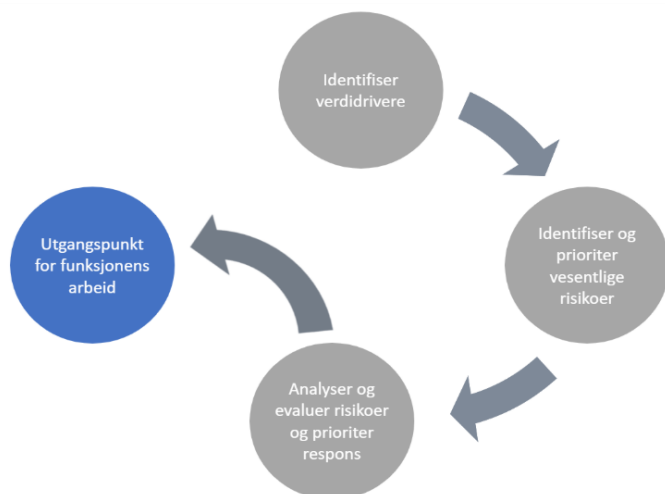
Studier viser at verditapshendelser fra en målportefølje i børsnoterte selskaper er betydelig:

Kilde	Land	% årsak til verdifall	Referanse
Booz & Co 2012	USA	81%	BoozCo The-Root-causes-of-Value-Destruction.pdf (squarespace.com)
Harvard Business Review 2015	USA	86%	How to Live with Risks (hbr.org)
Hermann Christensen	Norge	63%	SIRK utgave 2, 2017 - IIA

Figur 2: Strategisk risiko som årsak til verdifall



Strategisk risikostyring og planlegging av prosessen deler vi gjerne inn i delprosesser som å identifisere verdidrivere, identifisere og prioritere vesentlige risikoer og analysere kjernerisikoer, samt velge og prioritere respons.



Figur 3: En 3-trinns prosess for overordnet risikovurdering

Både private og offentlige virksomheter kan gjøre vurderinger og strategiske valg om å være helt åpne i forhold til eksponering av sine største verdidrivere, eller avgrense til å eksponere sin margindrevne strategi.

Eksempelvis kan et oljeselskap velge at selskapet skal være et rendyrket produksjons- eller leteselskap med de risikoene som følger av interne valg og eksponeringen i markedet eller om virksomheten i stor grad bedriver med finansiell sikring og har en margindrevet strategi. Begge alternativer kan være riktige, men det er viktig å forstå forskjellene på disse to helt fundamentalt forskjellige strategiene og hvordan man styrer i forhold til disse to vidt forskjellige valgene.

For en offentlig virksomhet vil det som oftest være valgt en helt åpen og offentlig strategi med beskrivelse av mål for bruker og samfunn.

En ny virksomhet er gjerne tuftet på et sett med forretningsideer som naturlig nok vil definere hvordan investert kapital allokeres. Investert kapital kan være fra private eiere, eller via tildelte budsjettmidler for offentlige virksomheter.

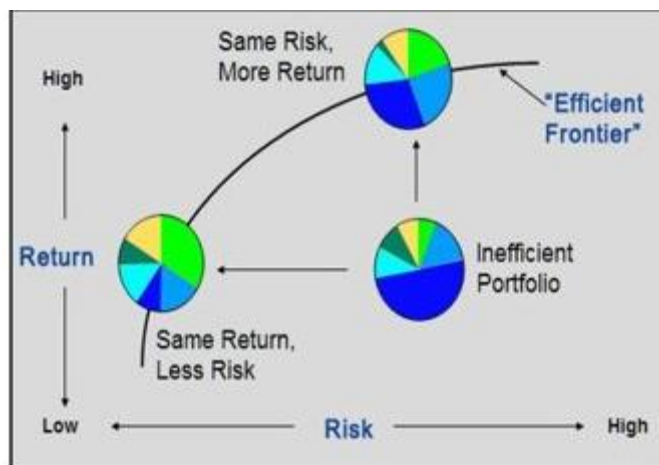
Allerede her ser man konturene av en valgt (risiko)strategi, og hvor man forventer å finne selskapets største verdidrivere og deres tilhørende kjernerisikoer (risikoer knyttet til kjernevirksomheten). For eiere og investorer vil det alltid være viktig å vite hva selskapets ledelse mener om sine største verdidrivere. Dette er vesentlig for virksomhetsledelsen og er en viktig del av strategisk risikostyring.

Planlegging av strategisk risikostyring starter med å avdekke, evaluere og forstå virksomhetens muligheter og utfordringer, herunder legge til grunn hva som kan komme til å få betydning lengre frem enn ett til to år. Det er fortsatt få selskaper som gjør dette på en systematisk måte fordi man har, som tidligere nevnt, lite å forholde seg til, hvilket ofte fører til at man ikke gjør noen ting! Og dét er i hvert fall, ingen (risiko)strategi.



Strategiske mål som er forankret hos ledelsen, ligger til grunn for all planlegging av strategisk risikostyring. I mange virksomheter, private så vel som offentlige, er porteføljestyling og styring av programmer med prosjekter, det nærmeste man kommer strategisk risikostyring.

Porteføljestyling er det en virksomhet gjør totalt for å definere, balansere og styre sin samlede portefølje av prosjekter og programmer for å oppnå strategiske mål og for å kunne utøve god virksomhetsstyring og strategiske prioriteringer. Porteføljestyling er med å sikre at virksomheten har en god balanse mellom inntjening og risiko. I dette ligger også vurdering av hvordan knappe ressurser kan utnyttes mest mulig effektivt i virksomhetenes søken etter måloppnåelse, men porteføljestyling forutsetter at de riktige målene er formulert.



Figur 4: Illustrasjon av portefølje risiko/avkastning - kilde: Petter Kapstad

Et mye brukt rammeverk for å styre porteføljer er «Management of Portfolios» (MoP). Digitaliseringsdirektoratet⁶ har gode definisjoner på dette.

3.2 Utføre strategisk risikostyring

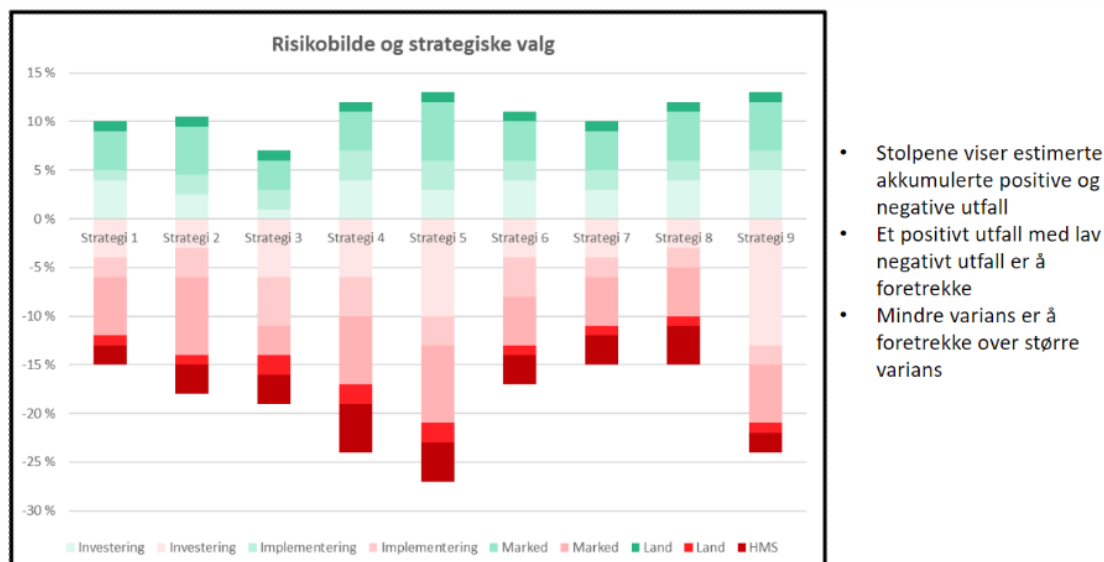
Utførelse av strategisk risikostyring betyr ofte at ledelsen og de ansvarlige må tørre å mene noe om initiativ og tiltak som påvirker det strategiske, og at man er villig til å diskutere seg frem til ulike scenarier med tilhørende konsekvens for selskapet. Ofte vil det være svært usikre estimater ledelsen kan vurdere ved tilfeller hvor kvantifiserbare data ikke foreligger.

Strategisk risikostyring gir virksomhetsledelse anledning til å vurdere målporteføljen og arbeide systematisk med denne. Ledelsen gis her anledning til å bygge opp en sterk portefølje av eiendeler, produkter og tjenester (assets) og hvordan mulige strategiske veivalg eller eksterne påvirkninger kan påvirke selskapets portefølje og hva selskapet kan gjøre for å styrke denne.

⁶ [Porteføljestyling | Digdir](#)



Sammensetning av en målportefølje har ofte ulike risikoverdier og som kan gi positive og negative utfall. I figuren under vises det hvordan oppside og nedside av risikoverdi er uløselig knyttet til en målstrategi og bør vurderes av virksomhetsledelsen.



FORKLARING

- Forskjellige valg på sammensetning av porteføljen
- En evaluering av forskjellige strategiske valg
- Målsetning
 - Sammenligne risikoer pr. segment
 - Sammenligne risikoer iht. strategiske valg og scenarioer

Figur 5: Oppside og nedside risiko for en målportefølje

3.3 Kontrollere strategisk risikostyring

Virksomhetsledelsens arbeid med strategisk risikostyring bygger på faktaopplysninger, datafangst og forutsetninger som må etterprøves, testes og kontrolleres. Informasjon som blir lagt til grunn vil ofte endres over tid og må derfor kontrolleres.

Ressurspersoner som tildeles ansvar fra ledelsen til arbeidet med strategisk risikostyring bør etterprøve og kontrollere utførelsen av den strategiske risikostyringen for eventuelle avvik og forbedringsområder innen:

- målporteføljens innhold og eventuelle endringer over tid
- initiativene og tiltakenes påvirkning på målporteføljen
- eventuelle scenarier som er lagt til grunn for risikonivåene (verdiene)
- eventuelle estimer, herunder «best guess» eller kvantifiseringer og verdiallokeringer

Avslutningsvis kontrollere styrken og kvaliteten på målporteføljen vs. virksomhetsledelsens tidligere vurderinger.

PDCA-syklusen viser til at kontroller er å overvåke og måle prosesser. I konteksten strategisk risikostyring blir dette i forhold til fastsatte policyer, mål, krav og planlagte aktiviteter.



Ressurspersoner og de som har ansvar i arbeidet med strategisk risikostyring må rapportere resultatene fra slike kontroller periodisk og ved behov til virksomhetsledelsen.

Dette kan gi virksomhetsledelsen et viktig grunnlag for korrigerende og avbøtende tiltak.

3.4 Korrigere strategisk risikostyring

Virksomhetsledelsens eller ressurspersoner som blir tildelt ansvar for strategisk risikostyring skal gjennomføre nødvendige og korrigerende aktiviteter og tiltak med utgangspunkt i gjennomførte kontroller. Eventuell avvikshåndtering og mulige forbedringsområder skal kartlegges og dokumenteres. Dette skal bringe virksomheten tilbake til planlagt utgangspunkt.

Avvik og korrigerende tiltak må gjerne utdypes og bearbeides etter følgende punkter:

- Ved avvik skal det treffes tiltak for å styre mot opprinnelig mål fra planleggingen.
- Håndtere og informere om eventuelle konsekvenser fra dokumenterte avvik.
- Vurdere om årsak til avvik kan elimineres, slik at dette ikke oppstår igjen.
- Iverksette besluttede tiltak.
- Gjennomgå og dokumentere virkningen eller effekten av de korrigerende tiltakene.
- Oppdatere eventuelle risikoer som påvirker senere planlegging av strategisk risikostyring.

Arbeidet med kontroller og påfølgende korrigeringer legger grunnlag for eventuelle tiltak, innspill og justering av kommende planleggingsprosess av en fornyet strategisk risikostyring.

4. Praktiske eksempler på strategisk risikostyring

Det vises her til praktiske eksempler fra Statens vegvesen som en offentlig virksomhet og til Equinor som en privat virksomhet. Dette er gjort bevisst for å vise at strategisk risikostyring er velegnet, viktig og like relevant for både offentlige og private virksomheter.

4.1 Strategisk risikostyring i Statens vegvesen

Statens vegvesens virksomhetsstrategi består av fem toppmål med tilhørende styringsindikatorer og siktlinjer, den peker ut en strategisk retning; digital først og tre prioriterte områder. Samtlige toppmål har tydelige forventninger til måloppnåelse i 2030, og gjennom siktlinjene følges utviklingen over tid.

Ser vi nærmere på ett av toppmålene, «Enklere reisehverdag og økt konkurranseevne for næringslivet», har det to underliggende styringsindikatorer som også bekrefter at det arbeides med kvantifiserbare mål og tiltak:

5.1 Øke fremkommelighet. Redusere reisetidsforsinkelse på veinettet med 5 prosent årlig fram mot 2030.

5.2 Opprettholde opplevd kundetilfredshet på et høyt nivå. Øke opplevd kundetilfredshet på områder hvor vi kan bli bedre, og opprettholde nivået på viktige områder hvor vi allerede er gode.

Figur 6: Styringsindikatorer som er en del av virksomhetens strategiske valg og risikovurdering



De strategiske retninger som understøtter hovedmålet «Enklere reisehverdag og økt konkurranseevne for næringslivet», er:



Strategisk retning: digital først

Disse områdene skal vi fokusere på for å lykkes med å bli en heldigital virksomhet.

- Den digitale vei
- Digitalisert verdikjede for vei
- Digitale kundetjenester

Figur 7: Strategiske retning, offisiell informasjon med underliggende tiltak (2023)

Det prioriterte området forutsigbar fremkommelighet understøtter også hovedmålet «Enklere reisehverdag og økt konkurranseevne for næringslivet» ved å omfatte de tre produktområdene Fremkommelighetstjenester, Fremkommelig vei og Trafikkflyt og beredskap som sammen skal styrke Statens vegvesen på dette området.

Statens vegvesen har i tillegg en etablert utviklingsportefølje som understøtter den strategiske retningen for hovedmålene.

Strategisk risikostyring i Statens vegvesen gjennomføres av ledelsen i virksomhetens divisjoner og avslutningsvis i vegdirektørens ledermøte. Risikostyringen tar utgangspunkt i virksomhetsstrategiens målsetninger og er et verktøy for ledelsen i prioriteringer og beslutninger.

Statens vegvesen sin risikorapportering som viser det strategiske perspektiv og omfang av strategisk risiko, kan leses i etatens tertial- og årsrapporter⁷.

4.2 Strategisk risikostyring i Equinor

Equinor er et globalt energiselskap med virksomhet i mer enn 36 land, om lag 22 000 ansatte og nesten 10 000 underleverandører.

Equinor bruker et rammeverk for styring av forretningsrisiko (Enterprise Risk Management, ERM) der risikostyring er en integrert del av Equinors forretningsvirksomhet. Dette innebærer styring av risiko i alle aktiviteter i selskapet for å skape verdier og unngå ulykker. Equinors helhetlige strategi for risikostyring er innlemmet i hele deres virksomhet, herunder strategit utvikling, investeringsplanlegging og drift.

For å sikre et informert beslutningsgrunnlag legges det vekt på:

- verdieffekt for Equinor, inkludert oppside- og nedsiderisiko

⁷ [Årsrapporter og tertialrapporter for Statens vegvesen | Statens vegvesen](#)



- styring av risiko i samsvar med Equinors krav, med stor vekt på å unngå hendelser knyttet til HMS, menneskerettigheter og forretningsintegritet.

Generelt skjer risikostyring i linjen, men det er enkelte risikofaktorer som styres på selskapsnivå for å sikre konserngunstige løsninger. Risiko som styres på konsernnivå omfatter de viktigste risikofaktorene for selskapet, i tillegg til risiko knyttet til priser på blant annet olje og naturgass, risiko i strategiarbeidet og diskusjoner om kapitalstruktur.

Selskapet har utviklet et omfattende sett med risikorammer- og retningslinjer for å sikre at tilstrekkelige prosesser og prosedyrer er på plass for å håndtere alle relevante risikoer.

Styret er ansvarlig for forvaltningen av selskapet. Daglig leder har ansvaret for å sørge for at selskapet opererer innenfor de retningslinjer, rutiner og mandater som er satt innad i selskapet. Videre har daglig leder ansvaret for å fremlegge driftsinformasjon, vurderinger og forslag til vedtak i saker som styret i samsvar med gjeldende lover, selskapets vedtekter og/eller interne bestemmelser skal behandle og fatte vedtak om. I tillegg har daglig leder ansvar for at styringssystemer, organisering av selskapets kompetanse (egen og innleid/tilknyttet) er hensiktsmessig og tilstrekkelig for å innfri krav gitt av myndighetene og selskapet selv.



Figur 8: Equinor sitt rammeverk for å oppnå helhetlig risikostyring

5. Modenhetsperspektiv ved strategisk risikostyring

Virksomheter som arbeider med strategisk risikostyring kan ved hjelp av en modenhetsvurdering, få viktige innspill til status for dette arbeidet, forbedringsområder og utviklingsmuligheter, og eventuelt om dette medfører et endret ambisjonsnivå for ledelsen og virksomheten.

En proaktiv holdning og kontinuitet i arbeidet med strategisk risikostyring, kan medføre et endret ambisjonsnivå hos ledelsen, herunder vilje og evne til å investere i ressurser og tid på dette.

En modell for modenhetsvurdering som kan anbefales er den modellen som ble lansert av IIA Norge ved Ayse Nordal og Ole Martin Kjørstad i 2017. Modellen foreligger i et praktisk Excel-basert verktøy⁸, bestående av fem dimensjoner med ti kriterier på hver som skal evalueres.

Dimensjon 1 – Risikostyring, strategi og beslutningsprosesser

⁸ [Modenhetsmodell risikostyring - IIA](#)



Modenhetskriteriene som vurderes går på risikoappetitt, hvordan dette er inkludert i policy og strategier, i tillegg til hvilke tilhørende beslutningsprosesser som påvirker arbeidet med strategisk risikostyring.

Dimensjon 2 – Kommunikasjon, informasjon og rapportering

Vurdering av kommunikasjon, informasjon og rapportering er kriterier som vurderes opp mot arbeidet til ressurser som arbeider med strategisk risikostyring. Kriteriene dekker også samarbeid og tilgang til ledelsen.

Dimensjon 3 – Organisering, myndighet og relasjoner

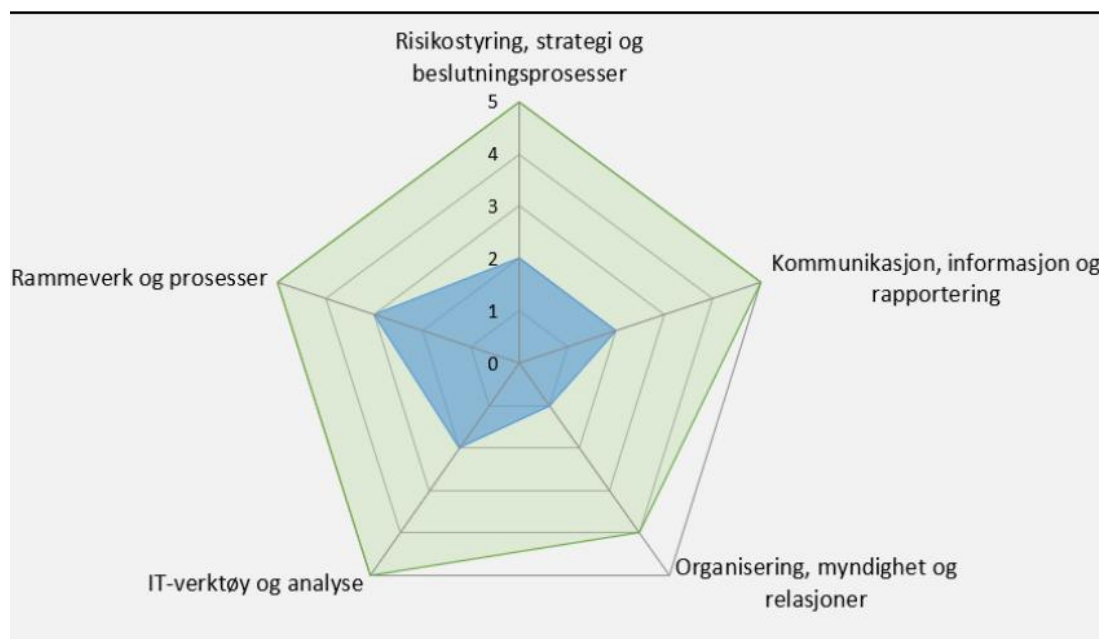
Kriteriene gir vurdering av risikostyringsfunksjonens arbeid og støtte fra ledelsen. Mandat, fullmakter og ressurstilgang for det strategiske risikoarbeidet vurderes, i tillegg til risikokultur og relasjoner i organisasjonen.

Dimensjon 4 – IT verktøy og analyse

Tilgang til hensiktsmessige verktøy for praktisk arbeid med strategisk risikostyring og tilhørende analysearbeid vurderes i kriteriene.

Dimensjon 5 – Rammeverk og prosesser

Risikostyringsrammeverket vurderes på kunnskap internt, metode, risikostyringspolitikk og hvordan strategisk risikostyring er innlemmet i virksomhetens arbeidsprosesser. Kriteriene tar også for seg vurdering av beregning av risiko opp mot måling av verdiskapning og hvordan tiltaksarbeidet praktiseres ved avvik.



Figur 9: Punktgrafikk i radardiagram - evaluering av modenhet strategisk risikostyring



6. Risikostyringsfunksjonen – rapportering og samhandling

Virksomhetenes ressurser som arbeider med strategisk risikostyring, kan med fordel rapportere status og eventuelle endringer i sitt arbeid til ledelsen periodisk. En rapportering av status til ledelsen må anses som god interkontroll og kan sikre etterprøvbare utført arbeid, samt et grunnlag for videre proaktive tiltak og kontinuitet i arbeidet med strategisk risikostyring.

Periodisk presentasjon av status på modenhet for strategisk risikostyring, anses som viktig for at virksomhetsledelsen kan få god kvalitativ effekt av sine vurderinger på målporteføljen.

Dette anbefales for økt samhandling med ledelsen på strategisk risikostyring.

7. Oppsummering

Strategisk risikostyring er en sentral del av virksomhetsstyringen og bidrar til å sikre at virksomheten når sine strategiske mål i møte med usikkerhet og endringer. Gjennom en strukturert prosess basert på PDCA-modellen – planlegge, utføre, kontrollere og korrigere – kan virksomheter identifisere og håndtere risikoer som påvirker deres måloppnåelse på lang sikt.

Temaarket har vist hvordan strategisk risikostyring skiller seg fra operasjonell risikostyring ved å fokusere på langsiktige, ofte komplekse og usikre forhold. Det er avgjørende at virksomheter forstår sine verdidrivere, definerer risikoappetitt, og etablerer en målportefølje som balanserer risiko og avkastning.

Gjennom eksemplene fra Statens vegvesen og Equinor illustreres hvordan både offentlige og private virksomheter kan implementere strategisk risikostyring i praksis. Modenhetsmodellen gir et nyttig rammeverk for å vurdere status og utviklingsbehov i arbeidet med strategisk risikostyring.

For å lykkes kreves det forankring i ledelsen, god samhandling, tydelig rapportering og kontinuerlig forbedring. Strategisk risikostyring er ikke en engangsøvelse, men en integrert del av virksomhetens styringsprosess – og et viktig verktøy for å sikre bærekraftig verdiskaping og robusthet i møte med fremtidens utfordringer.