Helhetlig risikostyring- en veileder for risikofunksjonen

3. utgave 2026



The Institute of
Internal Auditors
Norge

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse 1

Om veilederen 3

Sammendrag 5

1. Helhetlig risikostyring definert 7

1.1. Risikobegrepet 7

1.2. Helhetlig risikostyring 8

1.3. Hvem kan nyttiggjøre seg av risikostyring 11

1.4. Forholdet mellom risikostyring, internkontroll og virksomhetsstyring 12

1.5. Dynamisk risikostyring som en tilnærming 14

1.6. Om begrepene GRC og integrert risikostyring 16

2. Roller og ansvar for risikostyring 18

2.1. Om roller og ansvar 18

2.2. Styret 18

2.3. Daglig leder og linjeledere 19

2.4. Mål for risikostyring 19

2.5. Leder av risikofunksjonen 20

2.6. Ansvar for helhetlig risikostyring 22

2.7. Andre funksjoner for risikostyring 24

3. Viktige temaer i risikostyring 25

3.1. Risikokultur 25

3.2. Anvendt og tilpasset metodikk 26

3.3. Risikoappetitt, risikokapasitet og risikotoleranse 27

3.4. Strategisk risikostyring 28

3.5. Beslutningstaking og kvantifisering av risiko 29

3.6. Datadrevet risikostyring 31

3.7. Bruk av kunstig intelligens i risikostyring 32

3.8. Scenarioanalyser 34

3.9. Best tilgjengelig informasjon 35

3.10. Kommunikasjon og konsultasjon 35

3.11. Operasjonell risiko og risikorespons 36

3.12. Resiliens og organisatorisk robusthet 37
3.13. Risiko knyttet til tredjeparter og verdikjeder 39

4. Organisering og gjennomføring av risikofunksjonen 41
4.1. Trelinjemodellen 41
4.2. Samarbeid mellom andrelinjefunksjoner 45
4.3. Samarbeid mellom andre- og tredjelinjen 45
4.4. Viktige vurderinger ved organisering av risikofunksjonen 46
4.5. Mandat, autoritet, kompetanse og ressurser 47
4.6. Toppledelsens ansvar 48
4.7. Uavhengighet, objektivitet og integritet 49
4.8. Forståelse av kontekst og tilgang til informasjon 50
4.9. Belønningspolitikk og incentivmodell 51
4.10. Rapportering 51
4.11. Utkontraktering av risikofunksjonen 51
Hold deg oppdatert. Utvid nettverket. Styrk kompetansen. 52
53

Om veilederen

Behovet for å etablere en risikostyringsfunksjon (heretter kalt risikofunksjon) oppstår i alle virksomheter, både i offentlig og privat sektor, uavhengig av virksomhetens størrelse, egenart og kompleksitet. Drivere for etablering av en risikofunksjon vil variere avhengig av konteksten slik som bransje, type virksomhet og organisering.

Disse driverne har typisk oppstått som følge av behovet for å etablere styring og kontroll innen områder der det historisk har vært erfart, og hvor det også fremover kan forventes, høy risiko for vesentlige finansielle tap, skader, krenkelse av personlige rettigheter og friheter, svekket helse og/eller tap av menneskeliv. På grunn av de potensielle sosiale og økonomiske utfall av slike hendelser er det også vanlig at eksterne tilsynsmyndigheter kommer med konkrete krav til organisering, utforming og gjennomføring av risikostyringsaktiviteter, utover anbefalingene til god praksis som gis i dette dokumentet.

I økende grad har en sett at styring av positiv og negativ usikkerhet knyttet til omskiftelige omgivelser og fremtidig økonomisk utvikling gjør risikostyring til et viktig strategisk verktøy. I tråd med internasjonal utvikling etableres også norske lovkrav til opprettelse av en risikofunksjon som et ledd i sunn virksomhetsstyring.

Med denne veilederen ønsker vi å beskrive gjeldende «god praksis» for risikofunksjonen uavhengig av bransje, regelverk og størrelse på virksomheten. Veilederen dekker ikke krav og reguleringer i særlovgivningen, men gir en innføring i grunnleggende prinsipper for funksjonen. Individuelle tilpasninger av risikofunksjonen vil blant

annet avhenge av virksomhetens art, størrelse, kompleksitet og organisasjonskultur.

Veilederen søker også å komme med noen avklaringer og avgrensninger rundt organisering av en risikofunksjon. Dette omfatter fordeling av arbeidsoppgaver og roller mellom ulike kontroll- og bekreftelsesfunksjoner i virksomheten, for eksempel internrevisjon, risikofunksjonen og etterlevelsesfunksjonen.

Internasjonalt er det utarbeidet flere bransjespesifikke veiledere, som beskriver elementer og krav som kjennetegner en effektiv helhetlig risikofunksjon, tilpasset særskilte regulatoriske krav. Noen elementer er imidlertid gjennomgående, og kombinert med erfaring fra norske virksomheter danner dette grunnlaget for veilederen.

Risikostyring foregår på alle nivåer i en virksomhet. Denne veilederen beskriver funksjonen med ansvar for helhetlig risikostyring. Prinsippene som blir beskrevet kan imidlertid også i stor grad være gyldige for de som arbeider med risikostyring innenfor et mer begrenset fagfelt eller område i en virksomhet.

Om 2026-utgaven

Veilederen er utviklet av IIA Norges nettverk risikostyring. Denne veilederen erstatter tidligere utgivelser av Veileder for risikostyringsfunksjonen og «Good Practice Guidelies for the Enterprise Risk Management Function». Du kan finne flere tematiske veiledninger innen risikostyring i egne publikasjoner på www.iia.no.

Sammendrag

Det har etter hvert utviklet seg en utbredt oppfatning om at helhetlig risikostyring er et nødvendig element i god virksomhetsstyring og verdiskapning. Med helhetlig risikostyring mener vi at risikostyring skjer på alle relevante områder i virksomheten.

Helhetlige risikostyringsaktiviteter utgjør en systematisk og objektiv måte å identifisere, analysere og evaluere risikoer på, noe som gjør det mulig både å styre risikoer innen forhåndsdefinerte rammer samt styrke kvaliteten av beslutninger som tas. For å sikre drift og gjennomføring av god risikostyring i et helhetlig perspektiv er det funnet nødvendig å ha en person eller funksjon som vies til denne oppgaven.

Denne veilederen identifiserer følgende kjernekriterier som bidrar til utforming av denne funksjonen:

1. Risikostyring er et lederansvar
2. Risikofunksjonen sikrer at risikostyring hensyntas i beslutninger på alle organisasjonsnivåer
3. Risikofunksjonen har god og åpen kommunikasjon med toppledelsen, styret og øvrige kontroll- og bekreftelsesfunksjoner
4. Risikofunksjonen har et mandat som er klart definert
5. Ansatte i risikofunksjonen skal organiseres uavhengig av ansvaret for den daglige driften og utvise faglig integritet
6. Risikofunksjonen skal ha tilgang til all relevant informasjon nødvendig for å utføre sine oppgaver
7. Belønningsopplegg for risikofunksjonen bør ikke inneholde et betydelig element som er avhengig av resultateffekter,

som kan føre til interessekonflikter og påvirke objektiviteten til de ansatte i funksjonen

8. Belønningen til ansatte i risikofunksjonen skal være tilstrekkelig til å rekruttere og beholde personer med nødvendig autoritet, faglig tyngde og relevant forretningsforståelse.

1. Helhetlig risikostyring definert

1.1. Risikobegrepet

Det å ta risiko er en naturlig del av å drive enhver virksomhet, men dette kommer ofte ikke tydelig fram i beslutningsprosesser. Begrepet risiko har tradisjonelt vært forbundet med uønskede hendelser, og risikostyring har blitt definert som å analysere og begrense sannsynligheten for nedside og konsekvensen av uønskede hendelser. Dette er kun én dimensjon av det totale bildet. Det å vurdere muligheter – eller oppside – er en like viktig komponent i helhetlig risikostyring, som det å vurdere nedsiden, da det nettopp handler om en helhet og det å evaluere risikostrategi i en portefølje av risikoer. Begrepet risiko i denne veilederen skal forstås som «usikkerhet som kan ha en positiv eller negativ innvirkning på virksomhetens evne til å nå sine mål på alle nivåer».

1.2. Helhetlig risikostyring

Risikostyring er 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. Dette betyr at arbeidet med risikostyring og strategi skjer gjennom integrerte og gjentagende prosesser. Det handler om å sikre både måloppnåelse gjennom utvikling av virksomheten og hensiktsmessig forvaltning av virksomhetens verdier, herunder menneskelige ressurser, omdømme og forebygging av tap eller sløseri som følge av uønskede hendelser.

Helhetlig risikostyring er ikke en funksjon eller en avdeling. Det er den kulturen, de egenskapene og den praksisen som organisasjoner integrerer med strategi og som de benytter når strategien settes ut i praksis. Dette for å styre risikoen når verdier skapes, bevares og realiseres. *(COSO ERM 2017 (norsk oversettelse)*

Helhetlig risikostyring omfatter forhold på alle nivåer av virksomheten, og risikostyring må derfor være en integrert del av strategiarbeidet. En videre forutsetning for å kunne utøve god risikostyring er at det foreligger tydelig definerte mål på strategisk nivå, som målsetninger på andre nivåer i virksomheten kan knyttes opp mot. Slik kan risikovurderinger på alle nivå knyttes opp mot et målhierarki som støtter opp om virksomhetens overordnede strategi.

I praksis skal man gjennom helhetlig risikostyring sikre best mulig beslutningsgrunnlag, på ulike nivåer i virksomheten, slik at beslutninger som fattes støtter opp om overordnede målsetninger. Dernest er det viktig å ha gode mekanismer for å sikre realisering og oppfølging av de tiltak som besluttes. Den helhetlige risikostyringens rolle i virksomhetsstyring er illustrert i figur 1.



Figur 1: Forholdet mellom helhetlig risikostyring og virksomhetsstyring. Kilde: IIA Norge

Risikofunksjonen må i denne konteksten etableres som en uavhengig styrings- og kontrollfunksjon i virksomhetens andrelinje, i tråd med Trelinjemodellen. Funksjonen skal dessuten ha et virksomhetsovergripende ansvar for å utvikle, vedlikeholde og videreutvikle rammeverket for risikostyring, herunder prinsipper, metodikk, prosesser, verktøy og rapportering.

I trelinjemodellen eier og håndterer førstelinje risiko knyttet til sine mål, aktiviteter og beslutninger. Risikofunksjonen i andrelinje etablerer rammer og krav, overvåker etterlevelse og gir uavhengig utfordring og støtte. Internrevisjonen i tredjelinje gir uavhengig bekreftelse på hvorvidt styring, risikostyring og internkontroll fungerer effektivt.

Risikostyring består av systematiske, koordinerte, proaktive, reaktive og løpende aktiviteter som gir retning og kontroll til virksomhetens risiko.

Dette omfatter blant annet virksomhetens evne til å:

- analysere utvikling i virksomheten, dens omgivelser (intern og ekstern kontekst) og risikobildet over tid
- påvirke sannsynligheten og konsekvensen av positive eller negative hendelser
- forstå/utnytte korrelasjonen mellom ulike risikotyper
- proaktivt initiere tiltak som styrer virksomheten i ønsket retning
- reaktivt, dempe konsekvensene av negative hendelser og optimalisere konsekvensene av positive hendelser
- bygge en kultur som setter den enkelte ansatte i stand til å fatte både enkle og komplekse beslutninger som bidrar til gjennomføring av tiltak og god risikostyring knyttet til virksomhetens strategiske mål.

Det forutsettes også at risikostyring tar utgangspunkt i et helhetlig perspektiv på tvers av styrings- og organisasjonsenheter, funksjoner, prosesser, ansvar og risikokategorier (strategiske, finansielle,

operasjonelle risikoer mv.) for å unngå silotenking og sub-optimalisering.

Kort sagt handler risikostyring om å fremskaffe et best mulig beslutningsgrunnlag og å legge til rette for effektiv gjennomføring og oppfølging av beslutninger. Det innebærer også å sørge for en bevisstgjøring om hva som er et akseptabelt risikonivå og nødvendig risikoeksponering.

1.3. Hvem kan nyttiggjøre seg av risikostyring

Alle eksisterende virksomheter, kommersielle så vel som offentlige, opplever usikkerhet knyttet til fremtidig utvikling, noe som er selve definisjonen på risikobegrepet. Valget er derfor om virksomheten aktivt vil påvirke fremtidig utvikling gjennom bevisst håndtering av risiko, eller i større grad overlate utfallet til tilfeldigheter.

Dette gjelder også beslutninger vi tar i hverdagen utenfor arbeidslivet, for eksempel valg mellom kasko- eller ansvarsforsikring for bil, fast eller flytende rente på boliglån, eller å løpe inn i vognen mens dørene lukkes for å slippe å vente til neste buss/trikk/tog. De fleste av oss vil ønske å veie opp det beste valget, ikke bare teoretisk, men også utfra tidligere erfaring, tilgjengelig informasjon og diskusjon med blant annet rådgivere, familie og venner.

Et bevisst opplegg for sunn risikostyring er derfor noe som alle mennesker og virksomheter kan dra nytte av, ikke bare kommersielle selskaper og finansinstitusjoner. Bevisst styring av risikoer vil kunne bidra positivt til å sikre og skape verdier, og gjør både mennesker og virksomheter bedre rustet til å møte dagens og fremtidens utfordringer.

1.4. Forholdet mellom risikostyring, internkontroll og virksomhetsstyring

Risikostyring er 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. Prosesser for styring og kontroll, ofte forkortet til «internkontroll», er retningslinjer, rutiner og aktiviteter utformet og iverksatt for å styre og håndtere risiko innenfor rammen av virksomhetens risikotoleranse. Ut fra definisjonene kan man betrakte internkontroll som et element eller underprosess i helhetlig risikostyring. Begrepene internkontroll og risikostyring blir dessverre ofte tolket snevert og som uavhengige av hverandre. Risikostyring handler mer om å analysere, vurdere/evaluere og rapportere opp- og nedsiderisikoer, mens internkontroll omfatter utforming, implementering og etterlevelse av hele styrings- og kontrollsystemet, ikke bare vurdering av enkeltstående kontrollaktiviteter og -tiltak.

Å betrakte internkontroll som en del av det helhetlige risikostyringssystem har fått økende aksept i de seneste årene og illustreres i sammenheng med operasjonell risikostyring i veileder «Operasjonell Risikostyring – en Innføring» utgitt av IIA Norge:



Figur 2: Figur 2: Operasjonell risikostyring - en innføring IIA Norge 2022

Helhetlig risikostyring innebærer at det inntas et helhetlig perspektiv på virksomhetsnivå; ikke bare på virksomhetens status i øyeblikket, men også på sannsynlig positiv og negativ fremtidig utvikling i en portefølje av risikoer. Slik er helhetlig risikostyring ment å være et verktøy for balansert prioritering av ressursbruk som en del av virksomhetsstyringen.

Helhetlig risikostyring bidrar til verdiskaping ved å styrke virksomhetens evne til å nå sine mål (både finansielle og ikke-finansielle) gjennom redusert sub-optimalisering og bedre håndtering av usikkerhet. Dette forutsetter at risikostyringen er integrert i virksomhetens øvrige styringsprosesser, herunder strategiutvikling, planlegging og målstyring.

1.5. Dynamisk risikostyring som en tilnærming

Begrepet «dynamisk risikostyring» har i senere tid blitt et mye brukt begrep. Dette skal ikke forveksles med en egen disiplin innen risikostyring, men ses på som et prinsipp som skal bidra til rettidig håndtering av usikkerhet. Vi velger derfor å omtale det i veilederen som et eksempel på god praksis.

Med dynamisk risikostyring menes i denne veilederen, at de aktivitetene som etableres for å identifisere og styre risiko, skal være tilpasset det faktum at det å drive en virksomhet ikke er statisk. Dersom man skal kunne handle rettidig på usikkerhet, kan man ikke utelukkende basere seg på prosesser som periodisk gir et øyeblikksbilde av virksomhetens risikoeksponering. Som nevnt flere steder i veilederen, handler risikostyring om mer enn en risikovurdering som gjennomføres med en viss frekvens, for eksempel årlig. Skal man styre risiko på en dynamisk måte, må hensyn til risiko integreres i den daglige beslutningstakingen og i måten man måler, kommuniserer og rapporterer om måloppnåelse.

Kort oppsummert, så handler det om å etablere prosesser og mekanismer som gjør virksomheten i stand til å rettidig respondere på – eller utnytte risiko. Dette handler i stor grad om å sørge for at risikoeiere har tilstrekkelig verktøy til å kunne respondere rettidig på risiko, fremfor kun å fokusere på risikofunksjonens mulighet til å presentere et risikobilde.

Eksempler på aktiviteter som støtter opp om dynamisk risikostyring kan være:

- Tilpassede metoder og rutiner for å vurdere risiko i forbindelse med investeringsbeslutninger eller i forkant av beslutningspunkter i prosjektprosesser
- Etablering og løpende overvåking av nøkkelrisikoindikatorer, med tilhørende prosesser for å respondere når ulike nivåer av indikatorene utløses
- En banks kredittprosess, med prinsipper for å vurdere tilsagn om kreditt og løpende oppdatering av bankens porteføljeeksponering
- Situasjonsbetingede «triggere» for å gjennomføre risikovurderinger og vurdere hensiktsmessig respons, med involvering av sentrale beslutningstakere
- Løpende oppdatering av modeller for å vurdere risiko knyttet til mulige investeringer, som ledd i å utnytte muligheter når risikopremien anses å være best mulig
- Integrasjon av risiko i rapportering om måloppnåelse, for å gi beslutningstakere rettidig informasjon om den usikkerheten som er assosiert med virksomhetens måloppnåelse.

Hvordan man lykkes med å etablere gode prosesser som bidrar til å gjøre risikostyringen dynamisk vil variere vesentlig med virksomhetens art, kompleksitet og ambisjoner. Det er imidlertid flere fellesnevnere som er viktige å ta hensyn til, for å støtte opp om en mest mulig dynamisk styring av risiko. Som for eksempel:

- Mulighet for å kunne ekstrahere informasjon om risiko på en rettidig og intuitiv måte, eksempelvis gjennom å kombinere interne og eksterne data

- Tilstrekkelig forståelse for virksomhetens risikoappetitt, -toleranse og kapasitet
- Tydelig fordeling og forankring av roller og ansvar i virksomhetens beslutningsprosesser.

I tillegg er det avgjørende med et godt arbeidsdeling mellom første- (de som utøver risikostyring) og andrelinjefunksjoner (de som følger opp og gir råd om risikostyringen i virksomheten) i oppfølging og overvåking av risiko. En god andrelinje skal kunne støtte førstelinjen i å etablere gode prosesser for å respondere best mulig og rettidig på risiko. Samtidig skal andrelinjen kunne demonstrere overfor sine interessenter, hvordan virksomhetens internkontroll sørger for slik rettidig respons.

1.6. Om begrepene GRC og integrert risikostyring

På samme måte som internkontroll og risikostyring kan anses å være gjensidig avhengige av hverandre, er de også avhengige av virksomhetens organisering og styringsprinsipper. Etterlevelse er også et sentralt element i dette universet. Derfor omtales disse fagdisiplinene gjerne samlet, under paraplyen «Governance, Risk and Compliance» (GRC). Når man snakker om helhetlig risikostyring, er det viktig å ha et bevisst forhold til hvordan disse domenene henger sammen i en virksomhet. Dette er områder som hverken bør eller kan drives i siloer.

Det er viktig å ha et helhetlig perspektiv på virksomheten i arbeidet med risikostyring. Dette er tydeliggjort i «Veileder for virksomhetsstyring». Her er «Risikostyring» én av de 17 komponentene i virksomhetsstyring og en sentral aktivitet for å omsette virksomhetsstyringen i praksis.

I markedet i dag blir ordet GRC også brukt i en snever betydning på systemtekniske løsninger som muliggjør registrering av risikovurderinger, kontrolldata og testresultater på tvers av funksjoner som IT-sikkerhet, risiko og etterlevelse. En annen betegnelse av det samme som er også i bruk er «Integrated Risk Management» (IRM). Sistnevnte må ikke forveksles med helhetlig risikostyring (ERM) som er en tilnærming til risikostyring på tvers av virksomheten og ikke en teknologisk løsning.

2. Roller og ansvar for risikostyring

2.1. Om roller og ansvar

I denne veilederen benyttes betegnelsen «risikofunksjonen» for den som har det faglige ansvaret for den helhetlige risikostyringen. Dette behøver ikke nødvendigvis å være én person, eller en fast gruppe som ikke har andre ansvarsområder. Det viktigste er at det helhetlige risikostyringsarbeidet representerer en systematisk og objektiv tilnærming til å identifisere, analysere og vurdere risiko, samt utforme og gjennomføre tiltak som skal sørge for at risikoen håndteres innenfor definerte risikorammer. I tillegg skal arbeidet kunne bidra i virksomhetens finansielle rapportering.

2.2. Styret

I en virksomhet er det styret eller øverste organ som «påser at» virksomheten har etablert forsvarlig risikostyring og internkontroll. I henhold til Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) innebærer dette blant annet at styret:

- påser at selskapet har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring tilpasset virksomhetens art og omfang.
- årlig gjennomgår selskapets viktigste risikoområder og internkontrollen.

Styret bør stille tydelige krav til risikostyringsarbeidet for å sikre at alle risikoer som påvirker måloppnåelsen håndteres tilfredsstillende. I tillegg må styret fastsette virksomhetens risikoappetitt og risikotoleranse.

2.3. Daglig leder og linjeledere

Daglig leder har overordnet operativt ansvar for risikostyringen. I sitt daglige arbeid skal øvrige ledere sørge for forsvarlig risikostyring og internkontroll innenfor sine ansvarsområder, i tråd med virksomhetens målsetninger.

2.4. Mål for risikostyring

Ledere skal sikre at risikostyringsprosessen er fullt integrert på tvers av alle organisasjonsnivåer og er i tråd med virksomhetens mål, strategi og kultur.

Risikostyringsaktiviteter i en virksomhet vil foregå på mange ulike nivåer, avhengig av fokuset i det enkelte tilfelle.

"Dealing with risk is part of governance and leadership and is fundamental to how an organization is managed at all levels."
(ISO 31000:2018 introduction)

I helhetlig risikostyring er utgangspunktet virksomhetens samlede mål. Dersom innsats i hovedsak rettes mot å oppnå personlige mål eller mål innenfor eget ansvarsområde vil dette kunne defineres som personlig risikostyring. Summen av personlig risikostyring i virksomheten kan føre til suboptimalisering, sett i lys av et overordnet virksomhetsperspektiv.

Gjennomføring av oppgaverisikostyring bør også ta utgangspunkt i et helhetlig perspektiv, blant annet ved etablering av målsetninger og eventuelle incentivstrukturer. Disse tre ulike perspektivene: helhetlig risikostyring, oppgaverisikostyring og personlig risikostyring illustreres i figur 3.



Figur 3: Typer risikostyring. Kilde: Eyvind og Terje Aven "On the Need for Rethinking Current Practice that Highlights Goal Achievement Risk in an Enterprise Context"

2.5. Leder av risikofunksjonen

Leder av risikofunksjonen benevnes ofte med den engelske betegnelsen «Chief Risk Officer» (CRO). Det behøver ikke alltid være en egen lederstilling og ansvaret kan ivaretas av en annen stilling, men i denne veilederen brukes leder av risikofunksjonen som benevnelsen for denne rollen.

Lederen skal bistå virksomheten i arbeidet med å iverksette og gjennomføre effektive prosesser for å identifisere, vurdere og håndtere risiko. I tillegg har lederen et selvstendig ansvar for å overvåke risikobildet, og å flagge utviklingstrender for eksisterende risikoer og det potensielle utfallet av nye trusler/muligheter.

Lederen av risikofunksjonen har ansvar for å følge opp fremdriften i det samlede risikostyringsarbeidet, og for å bistå linjeledere i å formidle relevant risikoinformasjon til driftsenheter, toppledelsen og styret samt til eksterne parter der dette er påkrevd. Funksjonen:

- Bidrar med risikostyringsteknikker og vurderinger i forbindelse med strategifastsettelse og målformulering.
- Operasjonaliserer retningslinjer for risikostyring, definere roller og ansvar og fastsette mål for gjennomføring av arbeidet.
- Utarbeider et rammeverk for risikostyring for hele virksomheten, og eventuelt for bestemte prosesser, funksjoner eller avdelinger i virksomheten.
- Fremmer oppbygging og vedlikehold av risikostyringskompetansen i hele virksomheten.
- Etablerer en felles risikostyringsterminologi (for eksempel med hensyn til risikokategorier og begreper for sannsynlighet og konsekvens).
- Velger metodikk for identifisering, rangering, vurdering og oppfølging av risiko inklusivt nye risikoer. Det skal bestrebes så langt det kan gjøres å kvantifisere risikoer, for derved å gi et felles og forståelig grunnlag for prioritering og beslutninger.
- Bistår ledelsen i utvikling av risikorapportering og følger opp risikorapporterings-prosessen, herunder å fastsette nøkkelrisikoindikatorer (KRI-er), fastsetter et system for tidlig varsel eller trigger-system for brudd på virksomhetens risikoappetitt eller risikorammer.
- Har løpende kommunikasjon med ledelsen, daglig leder og styret ut fra en selvstendig kvalifisert vurdering av strategigjennomføringen og risikostyringen.

Risikofunksjonens leder legger til rette for- og følger opp implementering av:

- Hensiktsmessige risikostyringsprinsipper hos ledelsen
- Bistand til risikoeiere med å definere den planlagte risikoeksponeringen.
- Kommunikasjon av risikorelatert informasjon i hele virksomheten, herunder ekspertvurderingsuttalelser.
- Rapporteringslinjer som sikrer at risikorelatert informasjon når riktig instans på riktig tidspunkt og kommuniseres på en tilgjengelig og balansert måte til beslutningstagere.

Lederen skal være opptatt av å påse at risikovurderinger er hensyntatt i alle vesentlige beslutninger, samt når det er nødvendig, påvirke og utfordre beslutninger som gir opphav til betydelig risiko. Lederen skal overvåke at risikostyringsprosessene etterleves, og reagere dersom det avdekkes forhold som ikke er tilstrekkelig håndtert.

2.6. Ansvar for helhetlig risikostyring

Risikostyring omhandler styring av både finansielle og ikke finansielle risikoer, som for eksempel risiko knyttet til interne prosesser, systemer, menneskelig atferd og øvrige aspekter ved virksomheten. Andre aktuelle risikoer kan være knyttet til etterlevelse av lover, regler og etiske standarder (etterlevelsesrisiko), miljørisiko mv. samt håndtering av eksterne risikoforhold, som for eksempel politisk risiko, makroøkonomiske forhold eller katastrofescenarier.

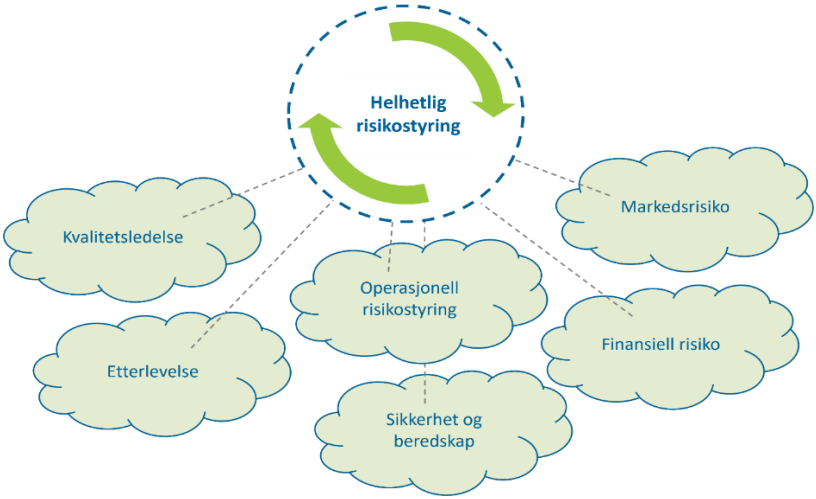
Kort sagt handler helhetlig risikostyring om å benytte en systematisk tilnærming for å legge til rette for at virksomheten samlet gjennom

organisering, virksomhetsprosesser, kontrollaktiviteter og beslutninger kan realisere sine målsetninger.

Risikofunksjonen har det overordnede ansvaret for virksomhetens risikostyringsrammeverk. Dette omfatter blant annet:

- etablering og vedlikehold av policyer, standarder og metodikk for risikostyring,
- koordinering og videreutvikling av virksomhetens risikostyringsprosess,
- fastsettelse av krav til identifisering, vurdering, håndtering og rapportering av risiko,
- overvåking og utfordring av hvordan første linje etterlever etablerte krav,
- konsolidering og rapportering av virksomhetens samlede risikobilde til ledelse og styre,
- rådgivning og faglig støtte til første linje innenfor risikostyring.

En viktig oppgave for risikofunksjonens leder er derfor å påse at målsetninger er tilstrekkelig kommunisert mellom de ulike kontrollmiljøene og forankret i disse (se figur 4). Videre er det viktig å sørge for at informasjon fra disse miljøene tas hensyn til og inkluderes som del av det helhetlige risikostyringsarbeidet.



Figur 4: Eksempel på koordinering og styring av ulike risikoområder. Kilde IIA Norge

2.7. Andre funksjoner for risikostyring

En virksomhet kan ha andre spesifikke oppfølgings- og overvåkingsfunksjoner for eksempel innenfor områdene helse, miljø og sikkerhet (HMS), innkjøp og kvalitet/ kontinuerlig forbedring.

I denne sammenheng bemerkes at ISO 9001:2026 viderefører og tydeliggjør den risikobaserte tilnærmingen til kvalitetsledelse, blant annet gjennom en klarere og mer systematisk behandling av risikoer og muligheter og en sterkere kobling til virksomhetens strategiske styring.

3. Viktige temaer i risikostyring

3.1. Risikokultur

Risikokultur er et begrep som fikk eksplosiv utbredelse i media etter finanskrisen i 2008. Begrepets popularitet skyldes en erkjennelse av at det ikke var nok å ha skriftlige etiske retningslinjer og formelle risikostyringsstrukturer i finansinstitusjoner om man ikke klarer å omsette teori til praksis. Det er imidlertid et begrep som er godt kjent fra internkontroll teori, herunder COSO Internkontroll og COSO Risikostyring under navnet «kontrollmiljø», deretter «internt miljø» og til slutt «virksomhetsstyring og kultur». I ISO 31000:2018 Risikostyring er et av prinsippene som må hensyntas for å skape og beskytte virksomhetens verdi definert som «menneskelige og kulturelle faktorer».

Risikokultur beskriver felles holdninger til risikostyring i en virksomhet som i sin tur påvirker enkeltmenneskets adferd med hensyn til risikostyring.

Som eksempel vises modellen til «Institute of Risk Management» i figur 5, som identifiserer åtte aspekter med risikokultur. De fem blå er på overordnet styringsnivå, og de tre røde har med menneskelig utvikling å gjøre.



Figur 5: Modell for risikokultur. Kilde: Institute of Risk Management (IRM)

Det er ønskelig å bygge en sunn risikokultur i virksomheten, noe som vil kjennetegnes av en positiv holdning til risikostyring og anvendelse av strukturert risikostyrings-arbeid.

3.2. Anvendt og tilpasset metodikk

En risikofunksjon vil ha ansvar for å velge et tilpasset rammeverk/standard som virksomheten skal anvende for å styre risikoer og å oppnå gode forretningsmessige beslutninger, for eksempel COSO ERM eller ISO 31000:2018. Et generisk rammeverk/ standard vil alltid måte tilpasses den virksomheten som skal anvende den og eventuelle eksterne krav fra myndigheter, bransjen

eller andre. Metodikken bør vurderes minst årlig for å tilpasse den utviklingen i egen virksomhet og markedet samt endrede krav fra myndighetene.

3.3. Risikoappetitt, risikokapasitet og risikotoleranse

Risikoappetitt er definert som «den type og mengde risiko virksomheten er villig til å akseptere for å gjennomføre sine strategier og nå sine mål». Risikoappetitten er derfor det nivået av risiko virksomheten er villig til å ta for å oppnå mål, mens begrepet «risikokapasitet» er et uttrykk for det nivået av usikkerhet virksomheten har evnen til å håndtere. Risikotoleranse er definert som «den variasjon i resultater en virksomhet er villig til å akseptere for å nå sine mål». Kort oppsummert kan vi si:

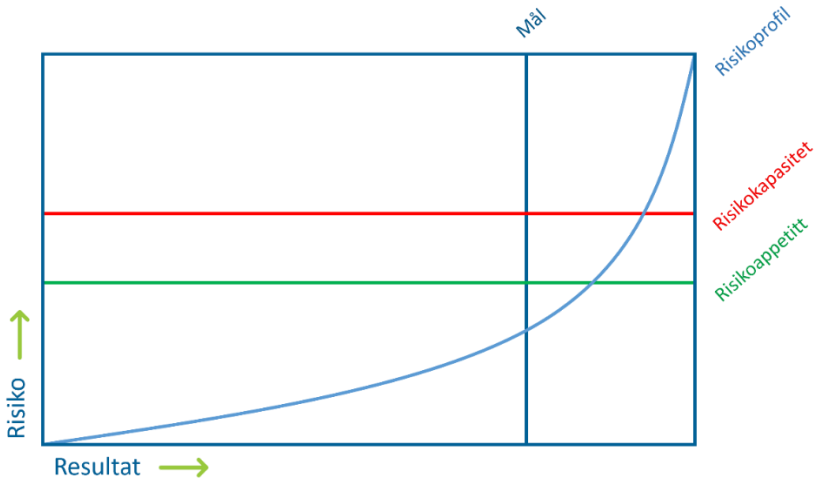
- Risikokapasitet = hva virksomheten kan tåle
- Risikoappetitt = hvilken risiko virksomheten ønsker å ta
- Risikotoleranse = hvilket avvik virksomheten kan akseptere
- Risikoeksponering = hvor mye risiko virksomheten faktisk tar.

Risikoappetitt kan defineres enten kvalitativt eller kvantitativt i form av fullmakts- og eksponeringsgrenser innenfor ulike risikotyper. Risikoappetitt vil variere fra virksomhet til virksomhet avhengig av strategi, bransje og risikokultur. I tillegg vil lovkrav, eksempelvis aksjelovens krav for minimum egenkapital, påvirke risikoappetitten.

Det er viktig at en definert risikoappetitt kan operasjonaliseres. Det bør gå en rød tråd gjennom virksomhetens ulike mål, styringsrammer, fullmakter og handlingsrom som samsvarer med den totale risikoappetitten og strategien. I virksomheter der risikoappetitten er vanskelig å kvantifisere, er det spesielt viktig å utarbeide gode føringer for hvilke beslutningstagere som kan avgjøre

hva som er riktig nivå av risiko basert på de kvalitative vurderingene som foreligger.

Risikoappetitten har både et vilje- og et evne-aspekt. «Risikoappetitt» er det nivået man ønsker og er villig til å ta for å oppnå mål. Risikokapasitet er et uttrykk for det nivået av usikkerhet man har evnen til å håndtere. Risikotoleranse er det øvrige nivået man er villig til å ta – se eksempelillustrasjon i figur 6.



Figur 6: Illustrasjon av sammenhengen mellom risikoappetitt og risikokapasitet.

3.4. Strategisk risikostyring

Det er utført analyser av vesentlige verdinedganger i børsnoterte selskaper for eksempel i forhold til fire forskjellige typer risikoer:

1. Strategisk
2. Ekstern
3. Operasjonell
4. Etterlevelse

Tre studier, to amerikanske og én norsk, viser at strategisk risiko er den dominerende årsaken til vesentlige verdifall i børsnoterte selskaper. I studiene fra Booz & Co. (2012) og Harvard Business Review (2015) kunne henholdsvis 81 og 86 prosent av tilfellene med vesentlig verdifall knyttes til strategisk risiko. En tilsvarende norsk studie gjennomført av Hermann Christensen i 2018 viste at strategisk risiko var hovedårsaken i 63 prosent av tilfellene, etterfulgt av ekstern risiko. Kodak og Nokia illustrerer hvordan manglende eller sen strategisk tilpasning til vesentlige endringer i marked og teknologi kan få betydelige konsekvenser for selskapsverdien.

Vi lever i dag i en verden med blant annet hurtig teknologisk utvikling og menneskeskapte klimaendringer. Derfor er det viktig at risikostyringsteknikker anvendes og vil kunne gi verdi også i forbindelse med utarbeidelsen av strategien. Typer av teknikker utover fagekspertise innenfor sannsynlighetsberegninger vil kunne være bistand til scenarioanalyser samt analyse av nye og fremvoksende risikoer. Noen virksomheter kombinerer strategiarbeid med risikofunksjonen.

3.5. Beslutningstaking og kvantifisering av risiko

Det tas mange store og små beslutninger på alle nivåer i en virksomhet som vil påvirke virksomhetens utvikling og resultater. De fleste slike beslutninger vil medføre en grad av usikkerhet. Beslutninger kan basere seg på intuisjon og erfaring. Men ved viktige beslutninger som kan få betydelige konsekvenser for virksomhet, er det forventning om en større grad av analysearbeid og drøftelser for og imot beslutningen.

Risikofunksjonen vil normalt besitte selskapets fremste ekspertise på statistiske beregning og modellering. I så fall vil det være naturlig at funksjonen bidrar med sin kunnskap i kvantifisering av ulike mulige utfall. Det er da nødvendig å først identifisere data til grunnlag for vurderingen.

Situasjonen vil da i utgangspunktet være en av disse tre:

1. Virksomheten har tilstrekkelig data tilgjengelig
2. Virksomheten har ikke tilstrekkelig data tilgjengelig
3. Virksomheten har data tilgjengelig, men det er grunn til å stille spørsmål ved om disse utgjør et relevant grunnlag for å vurdere fremtidig utvikling

Der virksomheten har dataserier om virkelig utvikling over tid, og det ikke er stor tvil om at historisk utvikling mest sannsynlig kan gjenta seg også i fremtiden, kan man utvikle prognoser basert på normalfordelinger – såkalt «Value at Risk».

Der virksomheten mangler historiske data, eller man mener at den historiske dataen ikke reflekterer en sannsynlig fremtidig utvikling, må dataserier konstrueres. Dette gjøres ved å skjelne til sammenlignbare situasjoner, eller ved å justere den historiske dataen etter de nye forholdene. Det vil gjøre det mulig å kjøre normalfordelinger og «Value at Risk»-prognoser.

Der man ikke har en dataserie, men har en formening om ytterpunktene i en normalfordeling, kan en såkalt «Monte Carlo»-simulering brukes for å skape data til grunnlag for analyse. Denne metoden konstruerer et kunstig datagrunnlag til erstatning for et empirisk, ved simulering gjennom en såkalt slumptallsgenerator. «Monte Carlo»-simulering kan med fordel brukes for å lage modeller

av effekten av hendelser med lav sannsynlighet og høy konsekvens, som for eksempel resultat av katastrofer.

3.6. Datadrevet risikostyring

Tilgang til relevante data og evnen til å omsette data til beslutningsstøtte er blitt en stadig viktigere forutsetning for effektiv risikostyring. Teknologisk utvikling gjør det mulig å samle inn, analysere og tilgjengeliggjøre store mengder informasjon som kan bidra til bedre forståelse av risiko og mer rettidige beslutninger.

Tradisjonelt har mange risikovurderinger vært basert på periodiske analyser og ekspertvurderinger. Selv om slike vurderinger fortsatt er viktige, gir moderne dataverktøy virksomheten mulighet til løpende å overvåke utviklingen i risikobildet og identifisere endringer på et tidligere tidspunkt.

Datadrevet risikostyring handler ikke primært om teknologi, men om å bruke tilgjengelig informasjon på en strukturert måte som styrker beslutningsgrunnlaget. Formålet er å forbedre kvaliteten på risikovurderinger, øke forståelsen av sammenhenger og bidra til raskere og mer målrettede risikoresponser.

Datakilder kan blant annet omfatte:

- finansielle nøkkeltall
- operasjonelle målinger
- hendelses- og tapsdata
- prosjektdata
- kunde- og markedsdata
- informasjon fra tredjeparter

- eksterne indikatorer knyttet til økonomi, sikkerhet, klima eller geopolitikk

Datadrevet risikostyring kan understøttes gjennom etablering av nøkkelrisikoindikatorer (KRI-er), løpende overvåking, scenarioanalyser og andre former for analyser som bidrar til å identifisere trender og endringer i risikoeksponeringen.

I takt med utviklingen innen kunstig intelligens og avansert analyse får virksomheter også nye muligheter til å identifisere mønstre og sammenhenger som tidligere var vanskelige å avdekke. Samtidig må virksomheten være bevisst begrensningene ved slike modeller, herunder kvaliteten på data, usikkerhet i forutsetninger og risiko for feilaktige konklusjoner. Kunstig intelligens er blant de teknologiene som forventes å få størst betydning for datadrevet risikostyring i årene fremover. Derfor omtales bruk av kunstig intelligens nærmere i neste kapittel.

En sentral oppgave for risikofunksjonen er å bidra til at informasjon om risiko er relevant, pålitelig og tilgjengelig for beslutningstakere på alle nivåer i virksomheten. Målet er ikke å produsere mer data, men å sikre at beslutninger i størst mulig grad baseres på den beste tilgjengelige informasjonen.

3.7. Bruk av kunstig intelligens i risikostyring

For at risikofunksjonen skal kunne utføre sine oppgaver må funksjonen kunne identifisere utviklingstrekk, forstå sammenhenger mellom ulike risikoforhold og fange opp endringer i risikobildet på et tidlig tidspunkt.

Kunstig intelligens kan være et nyttig hjelpemiddel i dette arbeidet. Ved å analysere store mengder strukturerte og ustrukturerte data kan teknologien bidra til å identifisere mønstre, sammenhenger og avvik som ellers ville vært vanskelige å avdekke. Særlig utviklingen innen maskinlæring og store språkmodeller (LLM-er) gir nye muligheter til å styrke risikofunksjonens analyse- og vurderingsarbeid.

Kunstig intelligens kan bidra til å utnytte store datamengder. Relevante teknikker fra maskinlæring omfatter blant annet anomalideteksjon, samt prediktiv og preskriptiv dataanalyse. Kunstig intelligens er god på å identifisere mønstre og kan benyttes til overvåkning av risikoindikatorer og analyse av hendelser og tap. Innebygde assistenter i virksomhetens dataprodukter kan hjelpe til med å bearbeide og trekke ut relevante data, uten behov for avansert programmeringskunnskap.

Språkmodeller kan bidra til å sammenstille informasjon fra interne og eksterne kilder og gjøre det lettere å identifisere utviklingstrekk og fremvoksende risikoer. De er nyttige for å forstå, oppsummere og kategorisere tekst, og dermed til hjelp i dokument-gjennomgang. Sentimentanalyse og kategorisering kan også være interessant for å forstå ustrukturerte tekstdata.

Kunstig intelligens kan gjøre risikofunksjonen i stand til å arbeide både mer rettidig og med større dybde i analysene. Raskere analyse og bearbeiding av informasjon kan gi et mer oppdatert risikobilde og mer relevant rapportering.

Samtidig er risikofunksjonen fortsatt ansvarlig for arbeidet den gjør, og anbefalingene den gir. Resultater må alltid gjennomgås og kvalitetssikres av kompetente medarbeidere før de legges til grunn

for beslutninger. Forståelse av datakvalitet og begrensningene ved modellene er viktige forutsetninger for forsvarlig bruk av kunstig intelligens.

3.8. Scenarioanalyser

Der virksomheten ikke har en klar formening om fremtidig utvikling, kan man legge et scenario til grunn for risikovurderingen. Dette kan være aktuelt for å øke forståelsen av hvordan mulig geopolitisk eller teknologisk utvikling vil kunne påvirke produkter og/eller markedet. Det er normalt å begrense seg til 3-4 scenarioer og for hver av disse lage dataserier som beskrevet ovenfor.

En virksomhet kan gjerne bruke scenarioer for å prøve ut soliditeten i strategien, og se hvordan strategien kan endres for å holde virksomheten på rett kjøl. Fordelen med å tenke det utenkelige, det vil si kartlegge virkningen av forhold som ligger utenfor den ordinære forretningsutvikling, er at forståelsen av virksomhetens sårbarheter økes. Da blir det mulig å senere tolke tegnene på sårbarheter, og endre strategien tidsnok.

Risikofunksjonen besitter ingen krystallkule, men den har teknikker som kan bistå virksomheten med styrket grunnlag for beslutninger som tas. Det vil alltid være usikkerhet knyttet til risikofunksjonens analyser, og de underliggende forutsetninger skal alltid redegjøres for.

Den risikoen ingen kan være forberedt på er utviklinger som kommer ut av det blå, som ingen hadde fantasi til å forestille seg. Disse hendelser kalles gjerne «sorte svaner», på engelsk «black swans». Skulle en «sort svane»-situasjon oppstå, vil arbeidet med å

kartlegge og analysere slike scenarioer vise seg å være et viktig bidrag til virksomhetens beredskap.

3.9. Best tilgjengelig informasjon

Kvantifisering av risikobilde innebærer en beregning av sannsynlige fremtidige utfall basert på en formening om sannsynligheten for at tilfellet skal inntreffe. Tallene vil derfor måtte basere seg på de beste estimater basert på blant annet historikk og sammenlignbare situasjoner modifisert med et tungt innslag av ekspertvurderinger. Det vil alltid være en avveining mellom presisjonsgrad og tid/kostnad til anskaffelse av data sett opp mot formålet med bruken

Noen ganger vil det være tilstrekkelig å benytte seg av en vurdering basert på ekspertenes mageølelse. Ved å innhente vurderinger fra flere enn en ekspert kan påliteligheten av risikoberegningen øke.

3.10. Kommunikasjon og konsultasjon

For å bevare funksjonens objektivitet bør lederen av risikofunksjonen ikke kunne ta forretningsmessige beslutninger og disposisjoner som går ut over funksjonen. Unntaket til dette kan være dersom det er tidskritisk å lukke en eksponering for å unngå vesentlige tap og ansvarlig leder ikke kan nås. For at virksomheten skal kunne dra nytte av innsikten risikofunksjonen skaffer seg gjennom sitt arbeid er det dermed viktig at risikobildet og oppfatningen om mulighetene for å realisere positiv eller unngå negativ utvikling blir kommunisert tydelig og tidsmessig til toppledelsen og/eller styret.

Det vil være naturlig at lederens stillingsinstruks også innebærer en plikt til å melde raskt fra, dersom det er forhold som lederen mener kan påvirke virksomhetens resultater i vesentlig grad.

Risikofunksjonen representerer faglig kapasitet med innblikk i alle forretningsområder. Det er derfor helt naturlig at toppledelsen og styret kan nyttiggjøre seg av risikofunksjonens leder ved å innhente råd og vurderinger i forbindelse med viktige beslutningsprosesser.

3.11. Operasjonell risiko og risikorespons

Helhetlig risikostyring skal kunne identifisere potensielle risikoer som kan være kritisk til verdiskapningen i virksomheten, dette som utgangspunkt for å overvåke risikobildet og tiltak for å redusere det negative utfall av risikoer på virksomheten og styrke en positiv utvikling.

For operasjonell risiko har overvåking av risikobildet tradisjonelt betydd at man følger opp om viktige kontroller er på plass og gjennomføres. Gjennom egenvurdering av kontroll (på engelsk Control Self Assessment) har førstelinjen kunnet rapportere at de nødvendige kontroller gjennomføres. Dette har vært viktig tapsforebyggende informasjon for linjeledere og et kontrollopplegg andre- og tredjelinjen kan bygge sitt arbeid videre på.

Tradisjonelt har kontrollopplegget vært utført i ettertid for eksempel gjennom stikkprøvekontroller. Med utviklingen i kunstig intelligens har mulighetene for å automatisere ytterligere slik kontroll økt. Resultatet blir at alle transaksjoner/poster overvåkes på en automatisk og mer kostnadseffektiv måte. Der beslutninger allikevel foretas etter en menneskelig vurdering kan det være aktuelt å teste

et utvalg av slike beslutninger også som ledd i læring og utvikling av medarbeidere.

Et annet resultat av en operasjonell risikovurdering kan være at man ønsker å sette i gang nye tiltak for å redusere risikoen for feil. Dette kan for eksempel være ønsket om å erstatte en manuell prosess med en helautomatisert prosess. I slike tilfeller er det god praksis at virksomheten tar initiativ til å følge opp gjennomføring av tiltak i henhold til både tid og budsjett samt oppnåelse av ønsket utfall. Igjen er det naturlig at status rapporteres opp i linjen og følges opp av en sentral risikofunksjon for å sikre oppnåelse av den ønskede endringen i risikobildet.

Det vises ellers til IIA Norge sin veileder «Operasjonell risiko – en innføring», som blant annet skisserer en modell for arbeidet med operasjonell risikostyring.

3.12. Resiliens og organisatorisk robusthet

Resiliens beskriver en virksomhets evne til å motstå, tilpasse seg og gjenopprette normal eller akseptabel drift når den rammes av uventede hendelser, forstyrrelser eller kriser. Mens tradisjonell risikostyring ofte fokuserer på å identifisere og redusere sannsynligheten for uønskede hendelser, retter resiliensperspektivet oppmerksomheten mot virksomhetens evne til å håndtere konsekvensene når slike hendelser inntreffer.

I en verden preget av økende usikkerhet, digitalisering, komplekse verdikjeder, geopolitisk uro og raske teknologiske endringer, er det ikke realistisk å forutse eller forhindre alle hendelser. Derfor må virksomheter i tillegg til å forebygge risiko også utvikle kapasitet til å håndtere uforutsette situasjoner på en effektiv måte.

Resiliens handler om mer enn krisehåndtering og beredskap. Det omfatter blant annet virksomhetens evne til å:

- opprettholde kritiske funksjoner under belastning
- tilpasse seg endrede rammebetingelser
- håndtere alvorlige hendelser og kriser
- prioritere og omdisponere ressurser ved behov
- lære av erfaringer og kontinuerlig forbedre egen motstandskraft
- gjenoppta normal drift innenfor akseptable tidsrammer

For å understøtte organisatorisk robusthet bør virksomheten identifisere hvilke prosesser, tjenester, verdikjeder, ressurser og evner som er kritiske for måloppnåelsen. Risikostyringsarbeidet bør deretter bidra til å identifisere og vurdere sårbarheter, avhengigheter og virksomhetens evne til å håndtere bortfall eller vesentlige forstyrrelser.

Helhetlig risikostyring og resiliens er nært knyttet sammen. Risikostyring skal bidra til å identifisere og forstå usikkerhet, mens resiliens handler om å utvikle virksomhetens evne til å håndtere konsekvensene av denne usikkerheten. En virksomhet med høy resiliens vil ofte ha bedre forutsetninger til å nå sine mål også under krevende og uforutsette forhold.

Risikofunksjonen bør derfor bidra til å integrere resiliens i virksomhetens styringsprosesser, blant annet gjennom scenarioanalyser, stresstester, vurdering av kritiske avhengigheter, oppfølging av beredskapstiltak og rapportering av forhold som kan påvirke virksomhetens langsiktige robusthet. Resiliens bør ikke betraktes som et separat område, men som en integrert del av helhetlig risikostyring og god virksomhetsstyring.

3.13. Risiko knyttet til tredjeparter og verdikjeder

Virksomheter er i økende grad avhengige av tredjeparter for å nå sine mål. Dette omfatter blant annet leverandører, samarbeidspartnere, tjenesteleverandører, outsourcingspartnere, skyleverandører og andre aktører som inngår i virksomhetens verdikjede. Selv om aktiviteter utføres av eksterne parter, vil virksomheten som hovedregel fortsatt være ansvarlig for konsekvensene dersom risiko materialiseres.

Risikostyring bør derfor omfatte både interne og eksterne kilder til risiko. Formålet er å sikre at vesentlige avhengigheter identifiseres, vurderes og følges opp på en systematisk måte. Dette inkluderer risikoer knyttet til leveranseevne, informasjonssikkerhet, etterlevelse, økonomisk stabilitet, omdømme, bærekraft og geopolitisk eksponering.

I mange virksomheter kan risikoeksponeringen i verdikjeden være større enn den risikoen som oppstår i egne prosesser. Risikofunksjonen bør derfor bidra til at risiko knyttet til tredjeparter vurderes som en integrert del av det samlede risikobildet, både i forbindelse med strategiske beslutninger og den løpende oppfølgingen av virksomheten.

Eksempler på aktiviteter som kan støtte opp om god styring av tredjepartsrisiko er:

- identifisering av kritiske leverandører og andre nøkkelavhengigheter
- vurdering av konsentrasjonsrisiko og avhengighet til enkeltleverandører
- vurdering av risiko ved utkontraktering og bruk av skytjenester

- løpende overvåking av vesentlige tredjeparter
- vurdering av alternative leverandører og beredskapsløsninger
- stresstesting av kritiske leverandørforhold og verdikjeder

Risiko knyttet til tredjeparter bør ikke vurderes isolert, men i sammenheng med virksomhetens strategiske mål, operasjonelle robusthet og evne til å opprettholde kritiske aktiviteter.

4. Organisering og gjennomføring av risikofunksjonen

4.1. Trelinjemodellen

Det er viktig å definere roller og ansvar for de ulike funksjonene i en virksomhet på en tydelig måte. Dette bidrar til effektiv utnyttelse av ressurser, tilfredsstillende kontroll av alle aktiviteter, hindrer duplisering av oppgaver og funksjoner (inkludert aktiviteter knyttet til risikostyring og internkontroll). Videre er dette med på å tydeliggjøre grensesnittet mellom helhetlig risikostyring og internkontroll.

Trelinjemodellen

Bekreftelses- og rådgivningstjenester gjennomføres i hele virksomheten for å vurdere og forbedre dens evne til å nå sine mål gjennom effektive prosesser for virksomhetsstyring, risikostyring, etterlevelse og kontroll.



Figur 7: Kilde Statement of Position Three Lines Model 2026 (Oversatt av IIA Norge)

Virksomheter trenger effektive strukturer, roller og prosesser for virksomhetsstyring, risikostyring, etterlevelse og internkontroll for å nå sine mål og skape og beskytte verdi. Styret (eller tilsvarende organ) har ansvar for å føre tilsyn med virksomheten på vegne av interessentene. Ledelsen har ansvar for å nå virksomhetens mål gjennom risikobaserte beslutninger og en hensiktsmessig styring av virksomheten.

Trelinjemodellen (se figur 7) beskriver hvordan styret, ledelsen, første-, andre- og tredjelinjen (internrevisjonen) bidrar til god virksomhetsstyring. Modellen tydeliggjør roller, ansvar og samspillet mellom dem, slik at virksomheten kan håndtere risiko på en effektiv måte og samtidig gi styret nødvendig informasjon og bekreftelse.

Modellens prinsipper gjelder alle virksomheter, men hvordan rollene organiseres og utøves vil variere ut fra virksomhetens størrelse, kompleksitet, organisering og regulatoriske krav.

Trelinjemodellen beskriver tre komplementære roller:

Førstelinjen

Førstelinjen består av ledere og medarbeidere som utfører virksomhetens aktiviteter og leverer tjenester. Førstelinjen eier og håndterer risikoene i den daglige driften og har ansvar for å utforme, gjennomføre og følge opp prosesser, aktiviteter og kontroller. Førstelinjen overvåker egen virksomhet, vurderer risikoer og rapporterer om måloppnåelse og vesentlige utfordringer.

Ansvaret for å håndtere risiko ligger hos ledelsen og førstelinjen og kan ikke delegeres til risikofunksjonen eller andre støtte- og kontrollfunksjoner.

Andrelinjen, herunder risikostyringsfunksjonen

Andrelinjen støtter førstelinjen gjennom faglig rådgivning, metodestøtte og oppfølging innen områder som risikostyring, internkontroll, etterlevelse, sikkerhet og andre spesialiserte fagområder.

Risikostyringsfunksjonen er normalt en del av andrelinjen. Den bidrar med metodikk, veiledning, koordinering og oppfølging av virksomhetens risikostyring. Funksjonen kan også identifisere risikoer, trender og sammenhenger på tvers av organisatoriske enheter og risikoområder. Formålet er å styrke ledelsens evne til å forstå, håndtere og følge opp risiko.

Selv om andrelinjen bidrar med støtte og oppfølging, ligger ansvaret for risiko fortsatt hos ledelsen og førstelinjen.

Tredjelinjen

Internrevisjonen utgjør tredjelinjen og gir uavhengig og objektiv bekreftelse på at styring, risikostyring og internkontroll fungerer som forutsatt. Internrevisjonen kan også gi råd og innsikt som bidrar til forbedring, uten å overta ledelsens ansvar eller beslutningsmyndighet.

Samspill mellom linjene

Trelinjemodellen bygger på tydelige roller og ansvarsforhold. Samtidig er god kommunikasjon, samarbeid og koordinering mellom linjene viktig for å gi ledelsen og styret et helhetlig bilde av virksomhetens risikoer, kontroller og forbedringsbehov. Når rollene fungerer sammen og utfyller hverandre, styrkes grunnlaget for beslutninger, oppfølging og måloppnåelse.

4.2. Samarbeid mellom andrelinjefunksjoner

I tillegg til leder av den sentrale risikofunksjonen (som andrelinjerolle), har et økende antall virksomheter etablert egne funksjoner med ansvar for å følge opp risiko for brudd på lover, forskrifter og interner retningslinjer, herunder mislighetsrisiko. Etterlevelsesfunksjonen (på engelsk «compliance function») vil ikke alltid være organisert som en eller flere lederstillinger og ansvaret kan ivaretas av en annen stilling, men i denne veilederen brukes leder av etterlevelsesfunksjonen som benevnelsen for denne funksjonen.

Etterlevelsensfunksjonens leder rapporterer vanligvis direkte til toppledelsen. Det er en forutsetning at lederne av henholdsvis etterlevelsesfunksjonen og risikofunksjonen jobber tett sammen, særlig i forbindelse med juridisk risiko, risiko for misligheter og sosial dumping, varslingsrutiner, omdømmerisiko, etablering av risikokultur og oppfølging av etiske retningslinjer.

Lederne av etterlevelsesfunksjonen og risikofunksjonen samt øvrige andrelinjefunksjoner har ansvarsområder og/eller arbeidsoppgaver som grenser til hverandres områder. Selv om disse funksjonene er uavhengige av hverandre er det viktig at det er god kommunikasjon mellom disse funksjonene for å effektivisere ressursbruken. Det kan også vurderes å samle funksjonene organisatorisk, for å styrke faglig samarbeid og gjennomføringsevne.

4.3. Samarbeid mellom andre- og tredjelinjen

Funksjonene i andre-. og tredjelinjen har til felles at de ikke har ansvar for den daglige driften. Begge funksjoner har som mål at

virksomheten de er ansatt i skal utvikle seg på en vellykket og bærekraftig måte.

Globale standarder for internrevisjon krever at «lederen av internrevisjonen skal utarbeide en plan for internrevisjonen som støtter virksomhetens måloppnåelse». Planen skal bygge på en vurdering av virksomhetens strategier, målsetninger og risikoer. I denne forbindelsen vil internrevisjonen måtte forstå risikoene som virksomheten står ovenfor. En viktig kilde i denne prosessen vil være dokumentasjonen utarbeidet av risikostyrings- og etterlevelsesfunksjoner.

For å lette kommunikasjonen med toppledelsen og styret er det viktig at risikostyrings-, etterlevelses- og internrevisjonsfunksjonene benytter seg av et felles språk og terminologi så langt dette lar seg gjøres.

Et tillitsforhold mellom andre- og tredjelinjen vil innebære at internrevisjon kan fokusere sin innsats på de områdene der oppfølging fra risikostyrings- og etterlevelsesfunksjoner er svakest. Ved at internrevisjonens leder utfordrer både lederen for risikofunksjonen og leder for etterlevelsesfunksjonen i utførelsen av deres roller og oppgaver, vil det være med på å styrke kvaliteten på disse fagområdene.

4.4. Viktige vurderinger ved organisering av risikofunksjonen

Risikofunksjonens organisatoriske plassering varierer avhengig av virksomheten og modenhetsnivået for helhetlig risikostyring (se nærmere modenhetsmodellen - ERM modenhet i en virksomhet). Flere rammeverk anbefaler at risikofunksjonen skal rapportere til den øverste ledelsen uten at dette er nærmere spesifisert.

For å sikre velfungerende risikostyring vil det være viktig at sentrale så vel som lokale risikofunksjoner er plassert på «seniorledelses»-nivå, at personell har tilstrekkelig erfaring kombinert med faglig, personlig og profesjonell autoritet.

Risikofunksjonen skal utføre en aktiv rolle i å overvåke det totale risikobildet og forholdet mellom risiko og måloppnåelse/avkastning. Lederen skal gi klare anbefalinger og føringer til toppledelsen og styret, særlig i forhold til de strategiske utfordringene.

Det finnes altså ikke ett riktig svar på hvor risikofunksjonen «hører hjemme» i virksomheten. Før en beslutter hvor risikofunksjonen skal plasseres, må ledelsen blant annet vurdere:

- hva som skal være funksjonens fokusområder
- hvilke miljøer risikofunksjonen har grensesnitt mot og dermed kan oppnå synergier og et faglig samarbeid med
- virksomhetens behov for et fagmiljø innen risikostyring og internkontroll
- hvilken organisering som best vil legge til rette for at risikofunksjonen får utøvd sitt ansvar.

Det er gunstig at risikofunksjonens leder har en direkte rapporteringsmulighet til styret eller til et risiko- eller revisjonsutvalg etablert under styret. Hensikten med en slik rapportering er å sikre, ved behov, muligheten for uavhengig og fullstendig rapportering til styret om virksomhetens risikoforhold.

4.5. Mandat, autoritet, kompetanse og ressurser

Virksomheten må peke ut en leder med det overordnede ansvaret for risikofunksjonen. Lederen og eventuelt øvrige medarbeidere i

risikofunksjonen må blant annet forstå forretningsideen, strategien, markedet og rammebetingelsene til virksomheten. Ideelt sett kan dette kombineres med at noen av de ansatte på risikostyringsområdet har detaljkunnskaper om virksomhetens ulike prosesser, produkter og systemer. For alle stillinger bør det stilles definerte krav til erfaring og kompetanse.

Ansvaret må forankres på et tilstrekkelig høyt nivå i virksomheten, som sikrer nødvendig grad av autoritet og tilgang til sentrale beslutningstagere. Funksjonen må tildeles ressurser, rammevilkår og nødvendig mandat for å kunne holde seg oppdatert og sikre nødvendig videreutvikling av fagkompetansen. Ressursvurderingen bør legge opp til tilstrekkelig buffer for å ta ad hoc oppgaver og kunne yte kvalifisert rådgivning.

4.6. Toppledelsens ansvar

Daglig leder har ansvar for å etablere og gjennomføre forsvarlig risikostyring og internkontroll med en policyerklæring, et tydelig mandat, på bakgrunn av de retningslinjer og den risikoappetitt styret fastsetter. Dette ansvaret gjelder også når risikoappetitten er vanskelig å kvantifisere.

I virksomheter med mål som ikke er finansielt kvantifiserbare, må man like fullt kunne knytte usikkerhet til en skala som sier noe om potensiell effekt på grad av måloppnåelse. Eksempel på slike mål kan være et offentlig mandat eller samfunnsoppdrag, eller risikotoleranse knyttet til en virksomhets omdømme.

Lederens organisatoriske plassering, ansvar, arbeidsoppgaver og fullmakter bør fastsettes i stillingsinstruks til leder av

risikofunksjonen samt mandat for risikofunksjonen som godkjennes av daglig leder. Disse dokumentene bør blant annet beskrive:

- Organisatorisk plassering, samhandling og grensesnitt mot andre kontrollfunksjoner og mot linjen.
- Mandat og ressurser som balanserer med ansvarsområder, oppgaver og fullmakter.
- Tilgang til informasjon
- Rapporteringsansvar.

4.7. Uavhengighet, objektivitet og integritet

Personer som jobber i og er ansvarlig for virksomhetens overordnet risikofunksjon, skal som andrelinjefunksjon opptre uavhengig av enhetene de overvåker og kontrollerer. Dette hindrer ikke at lederen av risikofunksjonen skal kunne informere om og forankre krav samt utarbeide beslutningsgrunnlag som påvirker forretningsdriften.

Det er imidlertid en forutsetning at funksjonen ikke utfører eller er ansvarlig for den operasjonelle driften, eller fatter beslutninger som påvirker forretningsdriften. Personer i risikofunksjonen skal heller ikke jobbe i enheter de er satt til å overvåke.

For å ivareta sin rolle som andrelinjefunksjon må risikofunksjonen derfor være organisatorisk og operasjonelt uavhengig av aktivitetene den fører tilsyn med. Funksjonen skal ikke eie eller ha ansvar for den operative håndteringen av risikoer. Ansvar for identifisering, vurdering, håndtering og aksept av risiko ligger hos ledelsen i førstelinje.

Enkelte og særlig små virksomheter vil ikke ha mulighet til å opprette en egen og uavhengig risikofunksjon. Det vil i slike tilfeller

være viktig at funksjonsbeskrivelsen adresserer problemstillingen. En rolleblanding kan forringe risikofunksjonens objektivitet.

Virksomheten bør stille til rådighet tilstrekkelige ressurser til å ha en velfungerende og objektiv risikofunksjon. Funksjonen må kunne støtte seg på linjen for å løse oppgaver så lenge dette ikke strider mot krav til uavhengighet.

De ansatte som arbeider i risikofunksjonen, må i tillegg til en relevant fagkompetanse ha høy faglig integritet. I tillegg må lederen ha tilstrekkelig autoritet og erfaring til å ta ansvar for utvikling og formidling av risikostyringsrammeverket. Den faglige integriteten er avgjørende for å oppnå tillit til funksjonen og funksjonens nytteverdi. Integritet synliggjøres gjennom rettskaffenhet, omhu og ansvarlighet i arbeidet. Integritet kan ødelegges gjennom partisk, uetisk eller ulovlig handling.

Ansatte i risikofunksjonen skal respektere og bidra til virksomhetens legitimitet og etiske mål. Forutsetninger for å sikre legitimitet og integritet inkluderer et mandat som er forankret i styret og toppledelsen som tydeliggjør risikofunksjonens ansvar og oppgaver, og at organisering, informasjonstilgang og rapportering støtter oppunder mandatet.

4.8. Forståelse av kontekst og tilgang til informasjon

Risikofunksjonen må ha tilgang til nødvendig informasjon om virksomhetens drift og beslutninger. Dette kan med fordel defineres i funksjonsbeskrivelsen/mandat, og omfatter tilgang til blant annet datasystemer, styringsdokumenter, fysisk eiendom, personell og dokumenter fra styrende organer. For å kunne foreta forsvarlig

oppfølging og overvåking, må risikofunksjonen ha rett til å delta på interne møter ved behov.

4.9. Belønningspolitikk og incentivmodell

Virksomheten må ha etablert en belønningspolitikk og incentivmodell som bidrar til å sikre funksjonens uavhengighet. Belønning og incentivmodell for risikofunksjonen skal ikke inneholde resultatavhengige komponenter som kan føre til interessekonflikter og påvirke objektiviteten til personer i funksjonen. Videre skal belønningen være på et nivå som gjør det mulig å besette funksjonen med personer som innehar nødvendig kompetanse og faglig tyngde.

4.10. Rapportering

Uavhengig av hvordan den formelle organiseringen er lagt opp, bør risikofunksjonen ha løpende rapporteringsplikt til styret og toppledelsen etter en frekvens som overordnende organer fastsetter. Videre bør det tilrettelegges for ad-hoc kommunikasjon med styret ved behov.

4.11. Utkontraktering av risikofunksjonen

Dersom virksomheten velger å utkontraktere hele eller deler av risikofunksjonen, må ledelsen sørge for at alle de grunnleggende kravene til risikofunksjonen er ivaretatt. Slik utkontraktering er mest vanlig i startfasen av etableringen av helhetlig risikostyring, inntil organisasjonen tilegner seg et felles språk, risikokultur og et velfungerende rammeverk for risikostyring. Det gjøres oppmerksom på at enkelte lover vil kunne innskrenke muligheten for utkontraktering.

Hold deg oppdatert. Utvid nettverket. Styrk kompetansen.

IIA Norge er foreningen for deg som er opptatt av virksomhetsstyring, risikostyring, compliance og internrevisjon. Vi er bransjeuavhengig og er en del av den globale organisasjonen, The Institute of Internal Auditors.

IIA Norge gir deg tilgang til faglige nettverk, sertifiseringer, kurs, veiledere og verktøy som du trenger for å lykkes i en tid med økende krav til styring, risiko og kontroll. Vårt mål er at du gjennom erfaringsutveksling og kunnskapsdeling med andre medlemmer fra privat og offentlig sektor, får innsikt som kan omsettes til praksis for bedre virksomhetsstyring.

Denne veilederen inngår i en samling veiledere og fagstoff utviklet av engasjerte medlemmer. Våre nettverk er åpen for alle:

- Nettverk virksomhetsstyring
- Nettverk risikostyring
- Nettverk etikk & compliance
- Nettverk internrevisjon
- Nettverk finans
- Nettverk offentlig sektor
- Nettverk teknologi & sikkerhet

Takk til våre medlemmer som bidrar til å fremme god styring og deling av kunnskap!

Vil du bli medlem eller vite mer om IIA Norge? Se www.iia.no eller skann QR-koden nedenfor for mer informasjon:

Trykking av veileder er sponset av:







corporater.com

ey.com/no_no

kpmg.no