



# Integrasjon av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringsystemer

*En flercasestudie av fem organisasjoner*

**Sara Helene Songedal og Karoline Saltermark**

**Veileder: Anita Meidell**

Masteroppgave, Økonomi og Adimnistrasjon, Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Helhetlig risikostyring har vokst frem som en holistisk tilnærming for å styre risikoer i organisasjoner. I likhet med andre virksomhetsstyringssystemer er formålet med helhetlig risikostyring å bidra til måloppnåelse. Helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringsprosesser har likevel i stor grad vokst frem som separate prosesser, og forskere identifiserer en manglende integrasjon mellom de to systemene. For å utforske hvordan helhetlig risikostyring kan analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer utarbeider vi en analysemodell. Analysemodellen baseres på Simons' rammeverk for virksomhetsstyring og tidligere litteratur om helhetlig risikostyring. Deretter benytter vi en flercasestudie av fem organisasjoner for å utforske hvordan organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. Funnene våre viser ikke et entydig bilde, da vi ser variasjoner i integrasjonen i de studerte organisasjonene. Vi finner likevel at helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer på flere områder, gjennom formelle elementer som risikoaktører, etablering og organisering av en risikostyringsfunksjon, risikorapportering og risikoverktøy, risikorammeverk og risikopolicyer, samt gjennom risikoappetitt. I tillegg kan helhetlig risikostyring integreres gjennom risikovurderinger i ressursallokering og prestasjonsstyring, gjennom risikodiskusjoner og risikoaktørers risk talk, samt gjennom en risikokultur. Med denne oppgaven bidrar vi med en teoretisk modell for å analysere helhetlig risikostyring som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer. Et videre bidrag til litteraturen er en flercasestudie av fem ulike organisasjoner. I tillegg gir oppgaven et bidrag til praktikere som ønsker å integrere helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer, da vi kommer med empiriske eksempler på hvordan helhetlig risikostyring kan integreres med andre virksomhetsstyringssystemer.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Vi ønsker å takke IIA Norge som hjalp oss med å komme i kontakt med caseorganisasjonene. Videre ønsker vi å takke alle respondentene som har bidratt med sin unike kunnskap, og som gledelig har besvart alle spørsmål vi har hatt både underveis i intervjuene og i etterkant.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Anita Meidell. Dine gode råd og støtte gjennom hele semesteret har vært uvurderlig for gjennomføringen av oppgaven.

Bergen, 20. desember 2019

Sara Helene Songedal

Karoline Saltermark

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>9</b>
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON .....	9
1.2 FORSKNINGSPØRSMÅL .....	10
1.3 METODIKK .....	11
1.4 STRUKTUR .....	11
<b>2. TEORETISK FUNDAMENT .....</b>	<b>12</b>
2.1 VIRKSOMHETSSTYRINGSSYSTEMER .....	12
2.1.1 <i>Definisjon av virksomhetsstyringssystemer</i> .....	12
2.1.2 <i>Et rammeverk for virksomhetsstyring</i> .....	14
2.2 HELHETLIG RISIKOSTYRING .....	20
2.2.1 <i>Introduksjon av helhetlig risikostyring</i> .....	20
2.2.2 <i>Definisjon av helhetlig risikostyring</i> .....	20
2.2.3 <i>Utviklingen av helhetlig risikostyring</i> .....	21
2.2.4 <i>Helhetlig risikostyring og Simons' Levers of Control</i> .....	26
2.2.5 <i>Analysemodell</i> .....	36
2.3 INTEGRASJON .....	37
<b>3. FORSKNINGSMETODE .....</b>	<b>40</b>
3.1 FORSKNINGSFILOSOFI .....	40
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING .....	41
3.3 FORSKNINGSDSIGN .....	42
3.3.1 <i>Forskningsdesignet formål</i> .....	42
3.3.2 <i>Forskningsmetode</i> .....	43
3.3.3 <i>Forskningsstrategi</i> .....	43
3.3.4 <i>Tidshorisont</i> .....	45
3.4 DATAINNSAMLING .....	45
3.4.1 <i>Primærdata: semistrukturerte intervjuer</i> .....	46
3.4.2 <i>Sekundærdata</i> .....	48
3.5 DATAANALYSE .....	48
3.6 FORSKNINGSKVALITET .....	49
3.6.1 <i>Validitet</i> .....	49
3.6.2 <i>Reliabilitet</i> .....	50

---

3.7	ETISKE BETRAKTNINGER .....	52
3.8	OPPSUMMERING AV METODISKE VALG .....	53
<b>4.</b>	<b>EMPIRI .....</b>	<b>54</b>
4.1	KRAFT .....	54
4.1.1	<i>Grensesystem</i> .....	54
4.1.2	<i>Diagnostisk kontrollsystem</i> .....	56
4.1.3	<i>Interaktivt kontrollsystem</i> .....	57
4.1.4	<i>Trossystem</i> .....	58
4.2	OFFENTLIG .....	59
4.2.1	<i>Grensesystem</i> .....	59
4.2.2	<i>Diagnostisk kontrollsystem</i> .....	61
4.2.3	<i>Interaktivt kontrollsystem</i> .....	62
4.2.4	<i>Trossystem</i> .....	63
4.3	FORSIKRING .....	65
4.3.1	<i>Grensesystem</i> .....	65
4.3.2	<i>Diagnostisk kontrollsystem</i> .....	67
4.3.3	<i>Interaktivt kontrollsystem</i> .....	67
4.3.4	<i>Trossystem</i> .....	68
4.4	INDUSTRI .....	68
4.4.1	<i>Grensesystem</i> .....	69
4.4.2	<i>Diagnostisk kontrollsystem</i> .....	72
4.4.3	<i>Interaktivt kontrollsystem</i> .....	73
4.4.4	<i>Trossystem</i> .....	75
4.5	KOMMUNIKASJON .....	76
4.5.1	<i>Grensesystem</i> .....	76
4.5.2	<i>Diagnostisk kontrollsystem</i> .....	80
4.5.3	<i>Interaktivt kontrollsystem</i> .....	80
4.5.4	<i>Trossystem</i> .....	81
4.6	OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN .....	82
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>84</b>
5.1	GRENSYSTEM .....	84
5.1.1	<i>Risikoaktører</i> .....	84
5.1.2	<i>Risikoteknologier</i> .....	88
5.1.3	<i>Risikoappetitt</i> .....	91
5.1.4	<i>Oppsummering grensesystem</i> .....	92
5.2	DIAGNOSTISK KONTROLLSYSTEM .....	93
5.2.1	<i>Risikovurderinger tilknyttet diagnostiske kontrollsystemer</i> .....	93

---

5.2.2	<i>Oppsummering diagnostisk kontrollsystem</i> .....	94
5.3	INTERAKTIVT KONTROLLSYSTEM .....	95
5.3.1	<i>Risikodiskusjoner</i> .....	95
5.3.2	<i>Risikoaktørens risk talk</i> .....	97
5.3.3	<i>Oppsummering interaktivt kontrollsystem</i> .....	98
5.4	TROSSYSTEM .....	98
5.4.1	<i>Risikokultur</i> .....	98
5.4.2	<i>Oppsummering trossystem</i> .....	100
<b>6.</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>101</b>
6.1	KONKLUSJON .....	101
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	104
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>105</b>
	<b>APPENDIKS</b> .....	<b>112</b>
	APPENDIKS A: LISTE OVER INTERVJU .....	112
	APPENDIKS B: INTERVJUGUIDE.....	112
	APPENDIKS C: LISTE OVER DOKUMENTMATERIALE.....	115

---

## Liste over figurer

<i>Figur 1: Simons' (1995) Levers of Control</i>	15
<i>Figur 2: COSOs (2004) Enterprise Risk Management-rammeverk - Integrated Framework</i>	23
<i>Figur 3: COSOs (2017) Enterprise Risk Management-rammeverk</i>	24
<i>Figur 4: Utarbeidet analysemodell:</i>	37

## Liste over tabeller

<i>Tabell 1: Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control, i et helhetlig risikostyringsperspektiv</i>	<i>27</i>
<i>Tabell 2: Oppsummering av metodiske valg</i>	<i>53</i>
<i>Tabell 3: Oppsummerende tabell over analysemodell og empiriske funn.</i>	<i>83</i>
<i>Tabell 4: Liste over intervju</i>	<i>112</i>
<i>Tabell 5: Liste over mottatt dokumentmateriale</i>	<i>115</i>



# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Interessen for helhetlig risikostyring har utviklet seg siden 1990-tallet i både offentlige og private organisasjoner (Arena, Arnaboldi & Azzone, 2010; Meidell & Røsok, 2019). Helhetlig risikostyring representerer en endring i risikostyringen fra å behandle risikoer i siloer, til å bli en holistisk tilnærming for å vurdere og evaluere risikoer (Arena et al., 2010; Bromiley, McShane, Nair & Rustambekov, 2015; Lundqvist, 2015; Soin & Collier, 2013). Fra tradisjonell risikostyring, preget av et teknisk og kvantitativt fokus på risiko, gir helhetlig risikostyring et mer strategisk og kvalitativt fokus på risikoene en organisasjon står overfor (Bromiley et al., 2015; Lundqvist, 2015). Formålet med helhetlig risikostyring er følgelig å styre alle sentrale risikoer i arbeidet med å realisere organisatoriske mål (Arena et al., 2010; Power, 2009; Soin & Collier, 2013). Helhetlig risikostyring har dermed fellestrekk med andre virksomhetsstyringssystemer, som også har som formål å bidra til måloppnåelse (Anthony, 1965).

Flere ulike drivere ligger til grunn for utviklingen av helhetlig risikostyring. Kriser og skandaler på 1990- og 2000-tallet førte til et økt fokus på ansvarlighet og styring av risiko (Mikes, 2011; Power, 2009, Van der Stede, 2011; Woods, 2011). Et slikt fokus på ansvarlighet har gjort seg gjeldende i en rekke reguleringer og anbefalinger for internkontroll og eierstyring og selskapsledelse (Arena et al., 2010; Meidell, 2017; Power, 2007; Woods, 2011). Samtidig har veiledende rammeverk for implementering av helhetlig risikostyring, slik som COSO (2004, 2017) og ISO 31000 (2009, 2018), blitt utarbeidet. Rammeverkene har bidratt til å fastsette normer for utøvelsen av helhetlig risikostyring.

Tidligere forskning finner at helhetlig risikostyring kan være utviklet med separate prosesser, verktøy og organisering, som ikke integreres med organisasjonens andre virksomhetsstyringssystemer (e.g. Arena et al., 2010; Meidell, 2016; Vinnari & Skærbæk, 2014). Integrasjonen av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer fremmes imidlertid som viktig for at helhetlig risikostyring skal bidra til verdiskaping, og

ikke forbli en etterlevelsesevne for å tilfredsstille regulatoriske krav og interesser (Meidell, 2016; Power, 2009; Soin & Collier, 2013; Van der Stede, 2011).

Enkelte studier viser eksempler på at helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer, slik som med budsjettprosessen (Arena et al., 2010; Giovanni, Quarchioni & Riccaboni, 2016), prestasjonsmåling og planlegging (Giovanni et al., 2016), prosjektledelse (Jordan, Jørgensen & Mitterhofer, 2013) og scenarioanalyser (Hall, Mikes & Millo, 2015; Mikes, 2009). Integrasjonen har imidlertid ikke vært hovedfokuset for forskningen, og det etterlyses derfor mer forskning på hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer (Arena et al., 2010; Bhimani, 2009; Meidell, 2016; Mikes, 2009; Van der Stede, 2011).

Som teoretisk grunnlag for oppgaven sammenkobles teori om helhetlig risikostyring og Simons' (1995b) rammeverk for helhetlig virksomhetsstyring. Vi utarbeider en analysemodell, der Simons' (1995b) rammeverk sees i et helhetlig risikostyringsperspektiv. Analysemodellen danner grunnlaget for oppgavens analyse. I tillegg benyttes integrasjonsrammeverket til Gond, Grubnic, Herzig og Moon (2012) for å studere integrasjonen av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer.

## 1.2 Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i ovennevnte innledning har vi kommet frem til følgende hovedforskningsspørsmål:

*Hvordan integreres helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjoner?*

Vi vil svare på hovedforskningsspørsmålet ved å besvare følgende to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?*
- 2. Hvordan integrerer organisasjoner helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer?*

## 1.3 Metodikk

Vi søker å besvare vårt første forskningsspørsmål ved å gjennomføre en studie av eksisterende litteratur om virksomhetsstyringssystemer og helhetlig risikostyring. Litteraturstudien resulterer i en analysemodell, som kombinerer tidligere litteratur om helhetlig risikostyring og Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control. For å besvare vårt andre forskningsspørsmål baseres forskningen på kvalitativ metode, fordi vi ønsker å få dybdekunnskap om hvordan organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. En flercasestudie med fem ulike organisasjoner benyttes for å identifisere likheter og ulikheter i en slik integrasjon. Organisasjonene skiller seg i størrelse, og ved at de tilhører både privat og offentlig sektor. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med ansatte som har kunnskap om organisasjonenes helhetlige risikostyring. Den utarbeidede analysemodellen vil brukes som grunnlag for å analysere de innsamlede dataene fra intervjuene. I tillegg anvendes integrasjonsrammeverket til Gond et al. (2012) for å studere integrasjonen av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjonene.

## 1.4 Struktur

Oppgaven er strukturert i seks kapitler. I første kapittel har vi introdusert forskningens bakgrunn og motivasjon. I andre kapittel presenteres oppgavens teoretiske grunnlag, som omfatter beskrivelser av konseptene som skal studeres; virksomhetsstyringssystemer og helhetlig risikostyring. Det teoretiske grunnlaget inkluderer også en utarbeidet analysemodell, der Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control, oversettes til et helhetlig risikostyringsperspektiv. I tillegg presenteres Gond et al. (2012) sitt integrasjonsrammeverk. I tredje kapittel blir oppgavens metodiske fremgangsmåte beskrevet og argumentert for. I fjerde kapittel presenteres en førsteordens-analyse av våre empiriske funn, før vi deretter gjennomfører en andreordens-analyse i femte kapittel for å diskutere de empiriske funnene. Avslutningsvis inneholder sjette kapittel en konklusjon rundt oppgavens funn, samt presenteres forslag til videre forskning.

## 2. Teoretisk fundament

For å besvare vårt første forskningsspørsmål, *hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?*, vil vi i dette kapitlet gjennomføre en litteraturstudie av helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer. I dette inngår beskrivelser av relevante begreper og konsepter som studeres. I tilknytning til virksomhetsstyringssystemer vil det redegjøres for Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control. Litteraturstudien vil resultere i en analysemodell som representerer vårt svar på første forskningsspørsmål. Analysemodellen vil også benyttes for å besvare andre forskningsspørsmål i analysekapitlet. Gond et al. (2012) sitt integrasjonsrammeverk vil også benyttes i analysen, og vil redegjøres for i dette kapitlet.

Delkapittel 2.1 beskriver begrepet virksomhetsstyringssystemer og redegjør for et helhetlig rammeverk for virksomhetsstyring, Simons' (1995b) Levers of Control. Videre beskrives relevant teori om helhetlig risikostyring i delkapittel 2.2. Her presenteres også vår analysemodell, der vi oversetter Simons' (1995b) rammeverk til teori om helhetlig risikostyring. Sluttvis vil delkapittel 2.3 redegjøre for Gond et al. (2012) sitt integrasjonsrammeverk.

### 2.1 Virksomhetsstyringssystemer

Dette delkapitlet omhandler tidligere litteratur om virksomhetsstyringssystemer. Her presenteres og beskrives også et helhetlig rammeverk for virksomhetsstyring, Simons' (1995b) Levers of Control.

#### 2.1.1 Definisjon av virksomhetsstyringssystemer

Det finnes en rekke definisjoner og beskrivelser av konseptet virksomhetsstyringssystemer (eng: management control systems) og virksomhetsstyring (eng: management control) (Malmi & Brown, 2008). I litteraturen har enkelte forfattere anvendt brede konseptualiseringer av begrepet virksomhetsstyringssystemer, mens andre har et snevrere syn på hva begrepet omfatter (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Otley, 2006).

Anthony's (1965) klassiske definisjon av virksomhetsstyring representerer en snever tilnærming til begrepet (Malmi & Brown 2008). "*Management control is the process by*

---

*which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives*" (Anthony, 1965, s. 17). Definisjonen ekskluderer strategi, samt operasjonelle kontroller med formål om å være retningsgivende for ansattes atferd (Anthony, 1965; Malmi & Brown, 2008). Merchant og Van der Stede (2007) er også blant dem som har et snevrere syn på virksomhetsstyringssystemer. Her skilles også strategisk kontroll ut, der virksomhetsstyringen defineres som håndteringen av ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007).

En bredere definisjon av virksomhetsstyringssystemer følger av Chenhall (2003). Ifølge Chenhall (2003, s. 129) er virksomhetsstyringssystemer *"the systematic use of MA (management accounting) to achieve some goal"* og *"a broader term that encompasses MAS (management accounting systems) and also includes other controls such as personal and clan controls"*. Økonomisk styring inkluderes dermed i definisjonen, samt andre former for kontroll for å realisere mål (Malmi & Brown, 2008). Merchant & Otley (2007) sin definisjon innebærer også bredere konseptualiseringer av virksomhetsstyringssystemer, hvor hele strategiprosessen inkluderes (Merchant & Otley, 2007).

Malmi og Brown (2008, s. 290) har en bred tilnærming til begrepet, og definerer virksomhetsstyringssystemer som *"the systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior"*. Videre refererer Malmi og Brown (2008) til de ulike virksomhetsstyringssystemene i en organisasjon som en pakke bestående av fem typer kontroller: (1) kulturelle kontroller, (2) planlegging, (3) kybernetiske kontroller, (4) belønning og (5) administrative kontroller.

Simons (1994, s. 170) har også en bred tilnærming til definisjonen av virksomhetsstyringssystemer: *"MCSs are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organisational activities"*. Argumentasjonen fokuserer på at informasjonsbaserte systemer blir til kontrollsystemer når de benyttes for å opprettholde eller endre mønstre i organisatoriske aktiviteter (Simons, 1995b). Det er følgelig de informasjonsbaserte aspektene ved virksomhetsstyringssystemer som utgjør Simons' kjernefokus.

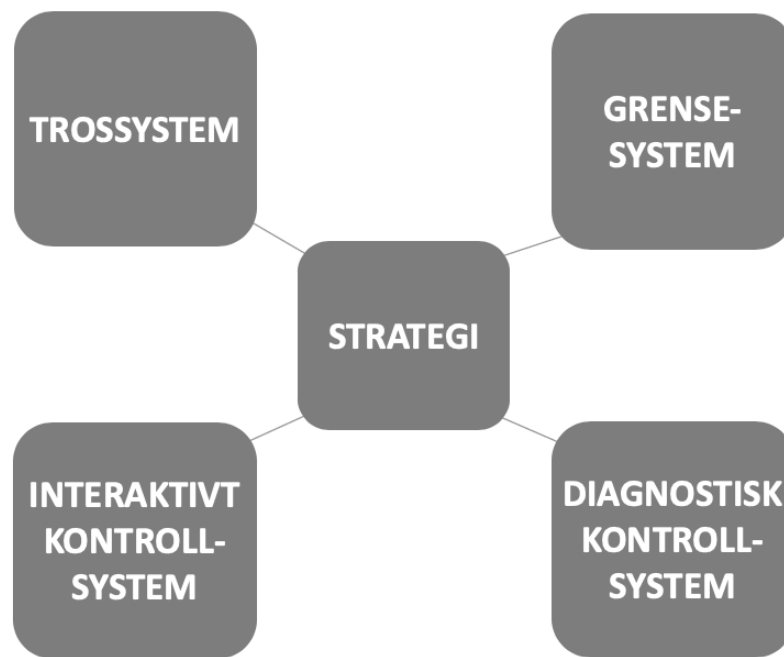
Helt siden Anthonys (1965) første definisjon av virksomhetsstyring er det forsøkt å finne ulike måter å designe og bruke formelle virksomhetsstyringssystemer på (Simons, 1990). I Simons' (1990) forskning er virksomhetsstyringssystemer viktige i både strategiutforming

og strategiformulering. Følgelig argumenterer Simons (1995b) for at virksomhetsstyringssystemer ikke kan analyseres korrekt med de metoder og definisjoner som fantes på dette tidspunktet, ettersom strategi ikke inkluderes. Noen år senere utviklet Simons (1995b) derfor et eget rammeverk for analyse, kalt Levers of Control. Simons' (1994) brede definisjon av virksomhetsstyringssystemer og hans helhetlige rammeverk for virksomhetsstyring, Levers of Control (Simons, 1995b), vil ligge til grunn for å besvare vårt hovedforskningsspørsmål, og presenteres i delkapittel 2.1.2.

### **2.1.2 Et rammeverk for virksomhetsstyring**

Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control, tar utgangspunkt i organisasjonens strategi. I sitt rammeverk hevder Simons (1995b) at en organisasjons virksomhetsstyring kan struktureres i fire kontrollsystemer, som alle må være tilstede og forstås for å effektivt kunne implementere strategien: trossystem, grensesystem, diagnostisk kontrollsystem og interaktivt kontrollsystem. Rammeverket ble utviklet for å beskrive hvordan organisasjoner kan benytte virksomhetsstyringssystemer for å på én side oppmuntre til innovasjon og markedsdrevne strategier, samtidig som det på den andre siden sikrer høy forutsigbarhet.

Rammeverkets fire kontrollsystemer har ulike formål og oppgaver (Simons, 1995a). Til tross for deres ulikheter, vil kontrollsystemene fungere sammen for å balansere spenningen for innovasjon og kontroll. Et sentralt aspekt ved styringen av organisasjoner er å balansere denne spenningen for å sikre en effektiv drift (Simons, 1995b; Tessier & Otley, 2012). Effektiv virksomhetsstyring hevder Simons (1995b) knytter seg til å sikre implementering av planer og arbeid mot forhåndsbestemte mål, samtidig som det må arbeides med å stimulere til nytenkning og innovasjon. Rammeverket presenteres i Figur 1 under.



Figur 1: Simons' (1995) Levers of Control

Kontrollsystemene kan deles i positive og negative krefter (Simons, 1995b), der trossystemer og interaktive kontrollsystemer har til hensikt å skape motivasjon og belønning hos de ansatte, mens grensesystemer og diagnostiske kontrollsystemer skal kontrollere og styre atferd (Simons, 1995b; Tessier & Otley, 2012). Ved å balansere de ulike kontrollsystemene mener Simons at man sikrer kontroll og innovasjon i organisasjonen (Simons, 1995b). Modellen drøfter slik balansen mellom det positive og det begrensende. En beskrivelse av de fire kontrollsystemene i Simons' (1995b) rammeverk følger videre.

### *Grensesystemer*

Simons (1995b, s. 178) definerer grensesystemer som *“formally stated rules, limits and proscriptions tied to defined sanctions and credible threat of punishment”*. Grensesystemer uttrykkes ofte i negative termer eller som minimumsstandarder for ansattes atferd og aktiviteter (Simons, 1994). Formålet med grensesystemer er å avgrense ansattes handlingsrom gjennom å etablere regler, grenser og forbud, der straff og sanksjoner benyttes dersom ansatte handler utenfor det definerte handlingsrommet (Simons, 1995a). Imidlertid tilrettelegger grensesystemer for innovasjon og kreativitet innenfor det gitte området (Simons, 1995b). Et slikt begrenset handlingsrom er en forutsetning for å kunne ta effektive beslutninger i desentraliserte organisasjoner (Simons, 199b).

Simons (1995b) inndeler grensesystemer i to: regler for forretningsskikk og strategiske grenser. Regler for forretningsskikk bygger på eksterne regler fra samfunn og bransje, samt

organisasjonens trossystemer. Til tross for at grensesystemer begrenser handlingsområdet til ansatte, påpeker Simons (1995b) at slike systemer kan fremstå som betryggende for ledere på lavere nivåer i organisasjonen. Strategiske regler omfatter regler knyttet til strategisk satsing (Simons, 1995b).

En mulig utfordring med grensesystemer er at de kan anses som for begrensende for de ansatte, og at systemene slik hindrer dem i å gjøre jobben sin (Simons, 1995b). Motsatt viser imidlertid Simons (1995b) til at systemene kan oppleves som muliggjørende, dersom regler og grenser åpner for et stort spillerom. Hensikten med grensesystemer er følgelig å tillate innovasjon og kreativitet, men innenfor klart definerte grenser (Simons, 1995a).

### *Diagnostiske kontrollsystemer*

Diagnostiske kontrollsystemer defineres som: *“formal feedback systems used to monitor organizational outcomes and correct deviations from preset standards of performance”* (Simons, 1994. s. 170). Diagnostiske kontrollsystemer er ifølge Simons (1995b) selve ryggraden i tradisjonell virksomhetsstyring, og benyttes til å monitorere prestasjoner og overvåke bedriftens resultater, sett ut ifra forhåndsatte mål og standarder.

Diagnostiske kontrollsystemer omfatter mer enn kun en samling av fastsatte mål, og kjennetegnes av tre elementer: (1) muligheten til å måle output av en prosess, (2) forhåndsatte standarder eller mål anvendes som benchmarks og (3) muligheten til å korrigere avvik fra standarden (Simons, 1995b). Typiske eksempler på diagnostiske kontrollsystemer er budsjetter, balansert målekort, standardkost-systemer, HR-planer, profitt-planer, samt monitoreringssystemer for inntekt og markedsandeler (Simons, 1995b).

Diagnostiske kontrollsystemer er viktige verktøy for organisasjoners strategiimplementering. For å designe diagnostiske kontrollsystemer kreves utarbeidelse og forståelse av kritiske prestasjonsvariabler. Kritiske prestasjonsvariabler defineres som: *“Those factors that must be achieved or implemented successfully for the intended strategy of the business to succeed”* (Simons, 1995b, s. 63). En analyse av organisasjonens strategi er derfor nødvendig for å identifisere de korrekte prestasjonsvariablene, som kan være både finansielle og ikke-finansielle. Det fremmes videre hvordan valg av kritiske prestasjonsvariabler avhenger av analysenivået, og vil være forskjellige på overordnet organisasjonsnivå og på lavere nivåer i organisasjonen. (Simons, 1995b). Slik søker diagnostiske kontrollsystemer å kommunisere kritiske prestasjonsvariabler og etterse at organisasjonens strategi implementeres.



---

Formålet med diagnostiske kontrollsystemer er å legge til rette for realiseringen av mål, uten konstant overvåkning fra toppledelsen (Simons, 1995b). Høy ROM (Return on Management) handler om at toppledelsens fokus rettes mot signifikante avvik. Følgelig kan ledere anvende sin tid og sine ressurser mer effektivt dersom de diagnostiske kontrollsystemene er implementert. Diagnostiske kontrollsystemer kan slik tilrettelegge for total autonomi, ettersom ansatte selv kan velge hvordan målene skal realiseres, men vil bli holdt ansvarlige for sine prestasjoner. I en slik sammenheng får lederne tre typer av oppgaver relatert til de diagnostiske kontrollsystemene: (1) fastsette og forhandle mål, (2) motta oppdateringer og (3) følge opp signifikante avvik (Simons, 1995b).

For å realisere strategiske mål må ledere for det første forhandle frem mål for prestasjoner med sine underordnede (Simons, 1995b). Dette innebærer også å tilpasse belønninger og incentiver til disse målene. For det andre må ledere anvende månedlige og kvartalsvise rapporter som sine diagnostiske verktøy, for å unngå overraskelser i fremtiden. For det tredje må ledere investere tid og ressurser i å håndtere avvik fra standardene. Følgelig er det ikke behov for mye oppmerksomhet fra toppledernes side før eventuelle avvik fra forhåndssette mål oppstår (Simons, 1995b).

På samme måte som diagnostiske kontrollsystemer omhandler overvåkning av prestasjoner og resultater ut ifra forhåndssette mål og standarder, argumenterer Malmi og Brown (2008) for at slike aktiviteter faller inn under begrepet kybernetisk styring. Kybernetisk styring er en prosess der prestasjoner sammenlignes mot standarder, og bruker informasjon om eventuelle uønskede avvik fra standarden til å justere atferd (Malmi & Brown, 2008). Styringsløyfen til Anthony og Young (2003) kan brukes for å forklare den kybernetiske styringen. Hovedpoenget er her at man tar utgangspunkt i strategien og setter en standard for prestasjoner, før man lager planer. Deretter gjennomføres planene og resultatet vurderes. Ved avvik fra de forhåndssette målene og standardene iverksettes tiltak og endring av planer.

### *Interaktive kontrollsystemer*

Simons (1995b, s. 95) definerer interaktive kontrollsystemer som: *“formal information systems managers use to involve themselves regularly and personally in the decision activities of subordinates”*. Når organisasjoner vokser og blir mer desentraliserte, blir det også mindre personlig kontakt mellom toppledelsen og ansatte på ulike nivå i hierarkiet (Simons, 1995a). Derfor trengs systemer hvor ledelsen regelmessig involverer seg i

beslutningstakingen til ledere på lavere nivå, og setter fokus på strategiske problemstillinger og usikkerheter. Slike systemer kalles interaktive kontrollsystemer (Simons, 1995b).

Interaktive kontrollsystemer setter fokus på kunnskapsutveksling og -involvering på tvers av hele organisasjonen, med formål om å tilrettelegge for innovasjon og nytenkning (Simons, 1995b). Når strategiske usikkerheter og problemstillinger oppstår, vil systemene bidra til dialog, debatt og læring, som videre bidrar til utviklingen av nye strategier (Simons, 1995b)

Diagnostiske kontrollsystemer kan gjøres interaktive dersom ledelsen er regelmessig involvert og viser interesse (Simons, 1994). Interaktive kontrollsystemer kjennetegnes ved fire karakteristikk (Simons, 1995b). For det første må informasjonen systemene genererer være et tilbakevendende og viktig agendapunkt for toppledelsen (Simons, 1995b). For det andre krever interaktive kontrollsystemer hyppig og jevnlig oppmerksomhet fra operasjonelle ledere på samtlige nivåer i organisasjonen (Simons, 1995b). For det tredje må informasjon og data som genereres av systemene forstås og diskuteres i møter ansikt-til-ansikt mellom ledere, underordnede og ansatte (Simons, 1995b). Sluttvis innebærer den fjerde karakteristikken at interaktive kontrollsystemer må tilrettelegge for den kontinuerlige utfordringen av, og debatten om, underliggende forutsetninger, antakelser og handlingsplaner (Simons, 1995b)

Det er videre fem ulike forutsetninger som må være tilstede for at et virksomhetsstyringssystem skal kunne brukes interaktivt (Simons, 1995b). Systemet må for det første skape jevnlig prognoser for fremtiden, som baseres på informasjonen som genereres. Andre forutsetning innebærer at kontrollsystemet må være enkelt å forstå, da mange aktører skal forholde seg til informasjonen. Den tredje forutsetningen innebærer at systemet må kunne brukes av ledere på samtlige nivåer i organisasjonen, ikke utelukkende toppledelsen. Videre innebærer fjerde forutsetning at kontrollsystemets informasjon må påvirke og endre handlingsplaner. Sluttvis omhandler den femte forutsetningen systemets effekt på strategien. For at kontrollsystemet skal være interaktivt, må informasjonen som genereres knyttes til de strategiske usikkerhetene (Simons, 1995b).

### *Trossystemer*

Trossystemer defineres som *"the formal systems used by top managers to define, communicate, and reinforce the basic values, purpose, and direction for the organization"* (Simons, 1994, s. 170), og inkluderer kjerneverdier og formålserklæringer. Det fremmes

---

hvordan verdiene er linket til organisasjonens forretningsstrategi, med formål om å inspirere og guide organisasjoner i søken etter muligheter (Simons, 1995b). Alle organisasjoner er opprettet med et organisatorisk formål, og trossystemet søker å kommunisere dette formålet. Det fremmes videre hvordan trossystemer setter retning for å håndtere problemer som oppstår, samt motiverer ansatte til å utforske nye måter for å skape verdi ved fraværet av slike problemer. Slike kontrollsystemer omtales som kulturelle kontroller (Malmi & Brown, 2008).

Stadig mer komplekse og desentraliserte organisasjoner, preget av omstilling, fusjoner og en rask teknologisk utvikling, har gjort det vanskeligere for ansatte å forstå og forholde seg til organisasjoners formål og retning (Simons, 1995b). En kulturell styring gjennom trossystemet og verdier har derfor blitt særlig viktig for å opprettholde organisatorisk stabilitet. Slik vil de ansatte i større grad forstå organisasjonens verdier og holdninger, samt bidra til at disse reflekteres gjennom handlinger og strategier. Det er videre viktig at trossystemene er brede slik at ansatte på alle nivåer i organisasjonen kan tilpasse seg verdiene og formålet som kommuniseres (Simons, 1995b).

### *Samspill mellom kontrollsystemene*

De fire kontrollsystemene har ulike funksjoner og formål, men styrken ligger i hvordan de komplementerer hverandre når de brukes sammen (1995b). En slik styrke uttales av Simons (1995b, s. 158): «*Control is achieved when the tension between creative innovation and predictable goal achievement is transformed into profitable growth*». Kontrollsystemene bidrar sammen til motivasjon, læring og styring i organisasjoner, til tross for at systemene i utgangspunktet drar i motsatt retning (Simons, 1995b). Følgelig oppstår effektiv kontroll gjennom spenninger mellom kontroll og innovasjon (Simons, 1995a; Tessier & Otley, 2012).

Kontrollsystemene i modellen kan inndeles i positive og negative krefter (Simons, 1995b; Tessier & Otley, 2012). Trossystemer og interaktive kontrollsystemer kan anses som positive, ettersom de har til hensikt å skape motivasjon og belønning i organisasjonen, samt oppfordre til kunnskapsdeling og innovasjon. Motsatt anses grensesystemer og diagnostiske kontrollsystemer som negative, ettersom de har til hensikt å straffe, kontrollere og styre atferd i henhold til forhåndssette regler og mål (Simons, 1995b; Tessier & Otley, 2012). Ved å balansere disse kreftene skapes et dynamisk samspill i organisasjonen, som sikrer både kontroll og innovasjon (Simons, 1995b). Ifølge Simons (1995a) vil et dynamisk

virksomhetsstyringssystem øke autonomien til avdelinger og ansatte ved å desentralisere beslutningstakingen, og tilrettelegge for nytenkning og innovasjon.

## 2.2 Helhetlig risikostyring

Det følgende delkapittelet omhandler teori om helhetlig risikostyring, og inkluderer definisjon og utvikling av begrepet. Vi vil også oversette Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control, til hva rammeverket kan bety for praksis av helhetlig risikostyring, ved å plassere ulike teoretiske elementer om helhetlig risikostyring i rammeverket.

### 2.2.1 Introduksjon av helhetlig risikostyring

I løpet av de siste tiårene har helhetlig risikostyring vokst frem som en holistisk tilnærming for å styre organisasjoners risikoer (Arena et al., 2010; Lundqvist, 2015). Tradisjonell risikostyring innebærer en mer fragmentert styring av risiko, med en mer teknisk og analytisk tilnærming (Clarke & Varma, 1999). Helhetlig risikostyring baseres derimot på en grunnleggende tanke om at organisasjoner skal identifisere, evaluere og håndtere alle risikoer som er relevante for deres måloppnåelse (Power, 2009; Soin & Collier, 2013). På denne måten søker helhetlig risikostyring å styrke relasjonen mellom risikostyring og organisasjoners arbeid med strategi og målsetting (Arena et al., 2010).

### 2.2.2 Definisjon av helhetlig risikostyring

Det finnes en rekke definisjoner av begrepet helhetlig risikostyring (Bromiley et al., 2015; Lundqvist, 2015). Basert på de ulike definisjonene har det vokst frem en viss konsensus om hvilke kjerneelementer helhetlig risikostyring omfatter. For det første representerer helhetlig risikostyring en utvikling i risikostyringen fra å være silobasert til å bli holistisk, og gi et porteføljesyn på risiko (Arena et al., 2010; Bromiley et al., 2015; Fraser & Simkins, 2016; Lundqvist, 2015; Soin & Collier, 2013). For det andre inkluderes strategiske og kvalitative risikoer i den helhetlige risikostyringen, og ikke kun spesifikke risikoer som er enklere å kvantifisere (Bromiley et al., 2015; Fraser & Simkins, 2016). Det tredje kjerneelementet handler om at både oppside og nedside-risikoer identifiseres, for å unngå et utelukkende fokus på nedside-risikoer (Bromiley et al., 2015).

---

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sin definisjon av helhetlig risikostyring er bredt anvendt i tidligere litteratur (Arena et al., 2010). Helhetlig risikostyring defineres av COSO (2004, s. 6) på følgende måte:

*Enterprise Risk Management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of the entity's objectives.*

### **2.2.3 Utviklingen av helhetlig risikostyring**

Risikostyring har siden midten av 1990-tallet utviklet seg fra en utelukkende teknisk analysetilnærming, til å være en sentral del av internkontroll og eierstyring og selskapsledelse (eng: Corporate Governance) i organisasjoner (Power, 2007, gjengitt av Meidell, 2016). I det følgende vil utviklingen av helhetlig risikostyring forklares med utgangspunkt i Scotts (2014) rammeverk om ny-institusjonell teori. Scott definerer tre institusjonelle pilarer: *regulatoriske, normative og kulturelt-kognitive* som kan bidra til å forklare endring eller stabilitet i organisasjoner.

#### *Den regulatoriske pilaren*

Den *regulatoriske pilaren* baseres på lover, regler, politikk og prinsipper for eierstyring og selskapsledelse (Scott, 2014). For å forklare utviklingen av helhetlig risikostyring er den regulatoriske pilaren sentral (Meidell, 2017).

1990- og 2000-tallet var en tid preget av flere høyprofilerte kriser og skandaler i relasjon til eierstyring og selskapsledelse, som svekket interessenters tillit til styringen av organisasjoner (COSO, 2004; Lundqvist, 2015; Meidell, 2017; Woods, 2011). Skandalene resulterte i verdensomspennende reguleringer og lovgivning, med formål om en ansvarliggjøring av ledere, samt å forhindre gjentakelse av lignende hendelser. Sarbanes-Oxley Act (SOX) er et eksempel på slik lovgivning, og ble vedtatt i USA i 2002 i kjølvannet av Enron-skandalen (Power, 2007). Videre har anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse spredt seg over store deler av verden, der anbefalinger for internkontroll, risikostyring og revisjon inngår (Meidell, 2017). Flere land har innført et "følg eller forklar"-prinsipp for børsnoterte selskaper i tilknytning til anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse (Meidell, 2017). Skandaler og påfølgende reguleringer og anbefalinger har dermed vært en sentral driver for

utviklingen av helhetlig risikostyring (Arena et al., 2010; Meidell, 2017; Power, 2007; Woods, 2011).

I Norge kom den første anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse i 2006, og det praktiseres et “*følg og forklar*”-prinsipp for børsnoterte selskaper (Meidell & Røsok, 2019; NUES, 2019). Det følger videre av aksje- og allmennaksjeloven at styret og daglig leder plikter å overvåke og rapportere organisasjonens risikostyring (Meidell & Røsok, 2019). Allmennaksjeloven (asal) omhandler blant annet selskapers plikt til å ha revisjonsutvalg. Ifølge asal. § 6-41, første ledd, skal selskaper med verdipapirer notert på regulert marked ha et valgt revisjonsutvalg. Av oppgavene til revisjonsutvalget inngår overvåkning av systemene for intern kontroll og risikostyring (asal. § 6-43b). Om videre praksis for utøvelsen av helhetlig risikostyring sier lovgivningen imidlertid lite. For finansforetak gjelder finansforetaksloven, som i større grad regulerer hvordan praksis for helhetlig risikostyring skal utøves (Meidell & Røsok, 2019). Eksempelvis omfatter finansforetaksloven en rekke risikoer, som kredittrisiko, valutarisiko og operasjonell risiko, og stadfester at finansforetak skal ha på plass en internrevisjonsfunksjon, en revisjonskomité og en risikokomité (Finansforetaksloven, 2015, §§ 8-18 og 13-6).

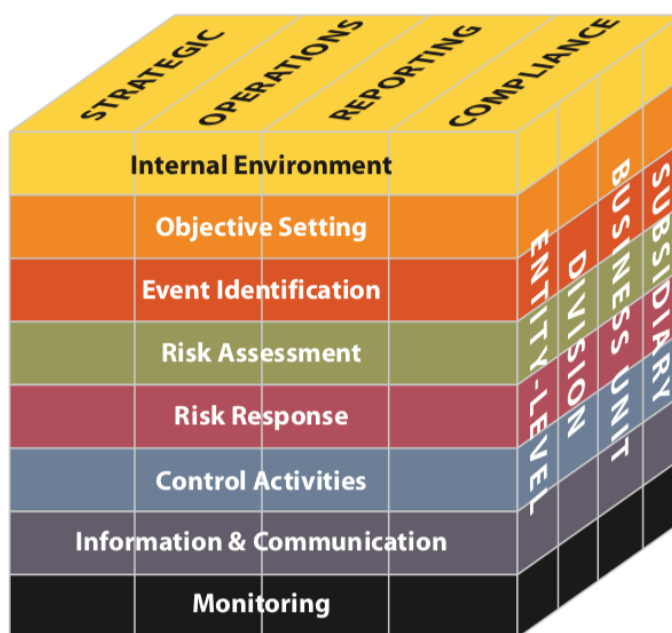
### *Den normative pilaren*

Den *normative pilaren* er videre med på å forklare utviklingen av helhetlig risikostyring. Pilaren omfatter normer, verdier og roller som påvirker hva som oppfattes som akseptabel adferd (Scott, 2014).

Anbefalinger og standarder, som har oppstått i kjølvannet av tidligere nevnte kriser og skandaler, bidrar til å sette normene for ansvarlighet og styringen av organisasjoner (Meidell, 2017). På 1990- og 2000-tallet ble det utarbeidet flere rammeverk for helhetlig risikostyring (Power, 2007; Woods, 2011). Rammeverkene gav retningslinjer for helhetlig risikostyring (Power, 2007), og ble basert på en tanke om at aktiviteter tilknyttet internkontroll ville sikre måloppnåelse (Woods, 2011). En ytterligere drivkraft for utviklingen av helhetlig risikostyring er kredittratingbyråer, der flere inkluderer evaluering av helhetlig risikostyring som en del av sin metodologi i ratingen av selskap (Fraser & Simkins, 2016; Mikes, 2009). Følgelig har forventningene til organisasjoners risikostyring blitt skjerpet, der eiere og andre interessenter forventer at organisasjonene viser ansvarlighet i sitt arbeid (Bhimani, 2009; Messner, 2009).

To av de mest sentrale rammeverkene for helhetlig risikostyring er COSO (2004) og ISO (2009), utarbeidet av henholdsvis the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) og the International Organization for Standardization (ISO). COSO og ISOs rammeverk har bidratt til å endre normene for helhetlig risikostyring, samt forventninger til ulike interessenter om hvordan risiko og organisasjoner styres (Meidell, 2017). Begge rammeverkene bidrar til å skape en risikoarkitektur for organisasjoner som ønsker å implementere helhetlig risikostyring, og er slik veiledende verktøy (Woods, 2011). Formålet med begge rammeverkene er å tilrettelegge og gi retning for implementering av effektiv helhetlig risikostyring (COSO, 2004, 2017; ISO, 2009, 2018).

COSOs første rammeverk for helhetlig risikostyring ble publisert i 2004. Her defineres helhetlig risikostyring som en prosess for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke organisasjonen og styre risikoer innenfor organisasjonens risikoappetitt. I rammeverket fremmes en direkte kobling mellom organisasjonens mål og ulike elementer av helhetlig risikostyring. Denne koblingen illustreres gjennom en tredimensjonal matrise, en kube. Kuben representerer COSOs (2004) modell og vises under i Figur 2.



Figur 2: COSOs (2004) Enterprise Risk Management-rammeverk - Integrated Framework

COSOs (s. 3) definisjon av helhetlig risikostyring ble i 2017 oppdatert til følgende formulering:

*Enterprise risk management is not a function or department. It is the culture, capabilities and practices that organizations integrate with strategy-setting and apply when they carry out that strategy, with a purpose of managing risk in creating, preserving, and realizing value.*

Strategi utgjør i den oppdaterte definisjonen en mer sentral del av helhetlig risikostyring (COSO, 2017). I tillegg vektlegges kulturelle aspekt, måloppnåelse og verdiskaping i større grad enn ved den opprinnelige definisjonen fra 2004 (COSO, 2017). Et hovedpunkt er at helhetlig risikostyring skal inngå i strategiformuleringsprosessen slik at helhetlig risikostyring ikke kun knytter seg til strategiimplementeringen. Risiko blir slik integrert med organisasjonens prestasjoner og virke, fremfor å behandles som en separat øvelse (COSO, 2017).

COSOs (2017) modell for helhetlig risikostyring illustreres ved bruk av et DNA, og vises i Figur 3 under. Formålet i den oppdaterte versjonen er slik at helhetlig risikostyring skal inngå som en del av organisasjoners DNA, ved å skape en relasjon mellom risikostyringen og organisasjonens arbeid med styring og strategi for å realisere mål (COSO, 2017).



Figur 3: COSOs (2017) Enterprise Risk Management-rammeverk

Rammeverket fra 2017 baseres på et sett med prinsipper som tar utgangspunkt i fem komponenter som gjensidig påvirker hverandre (COSO, 2017). Komponentene inkluderer governance og kultur, strategi og målsetting, verdiskaping, vurdering og revisjon, samt informasjon, kommunikasjon og rapportering. Generelt understreker rammeverket



---

viktigheten av at helhetlig risikostyring skal være innebygd i alle organisasjonens prosesser gjennom disse fem komponentene.

ISO har også publisert en oppdatering av sitt rammeverk. Det oppdaterte rammeverket kom i 2018, med formål om å supplere, snarere enn å erstatte, det opprinnelige rammeverket (ISO, 2018). De oppdaterte rammeverkene til både COSO og ISO kom som følge av et stadig mer komplekst risikobilde for organisasjoner, og dermed en stadig utvikling innen helhetlig risikostyring (COSO, 2017; ISO, 2018). Felles for de oppdaterte versjonene er et sterkere fokus på strategi. Både COSO (2017) og ISO 31000 (2018) legger også mer vekt på integrasjonen av helhetlig risikostyring i styringen av organisasjoner for å skape verdi.

### *Den kulturelt-kognitive pilaren*

Den *kulturelt-kognitive pilaren* spiller videre inn for utviklingen av begrepet helhetlig risikostyring (Meidell, 2017). Pilaren omhandler hvordan felles oppfatninger og forståelse setter de sosiale rammene i en organisasjon (Scott, 2014). Den felles forståelsen bidrar til at handlinger utføres på en bestemt måte.

Ved å bli et mer selvfølgelig begrep i samhandlingen mellom aktører i en organisasjon, utvikler helhetlig risikostyring seg til å bli en del av kulturen (Meidell, 2017). Forståelsen av helhetlig risikostyring varierer imidlertid blant ulike aktører, der ulike faktorer antas å påvirke forståelsen (Bromiley et al., 2015). Slike faktorer omfatter organisasjonens historie, struktur og prestasjoner, i tillegg til individuelle faktorer som lederes bakgrunn og incentiver (Bromiley et al., 2015). Arena et al. (2010, s. 659) uttrykker også hvordan “*ERM can be different things in different organizations, or even within the same organization at different times*”. Til tross for reguleringer og normer som ligger til grunn for organisasjoners utøvelse av helhetlig risikostyring, bidrar den kulturelt-kognitive pilaren til å forklare hvorfor helhetlig risikostyring praktiseres ulikt i organisasjoner (Arena et al., 2010; Bromiley et al., 2015; Meidell, 2017).

### *Oppsummering: utvikling helhetlig risikostyring*

Samlet kan Scotts (2014) pilarer benyttes for å forklare utviklingen av helhetlig risikostyring. Knyttet til den regulatoriske pilaren har det oppstått verdensomspennende lover, reguleringer og retningslinjer for helhetlig risikostyring. I Norge har pilaren gjort seg gjeldende i form av den første norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse som kom i 2006, samt gjennom ulike typer lovgivning som regulerer norske organisasjoners

praksis for helhetlig risikostyring. Videre bidrar den normative pilaren til utviklingen gjennom anbefalinger, standarder og retningslinjer, samt kredittratingbyråers vurderinger. Formålet er her å bistå organisasjoner i å implementere helhetlig risikostyring, og dette har skapt normer og rammer for implementeringen. Særlig fremtredende er COSO og ISO 31000 sine rammeverk for helhetlig risikostyring. Sluttvis har den kulturelt kognitive pilaren også vært sentral i utviklingen av helhetlig risikostyring. Ved å utvikle en risikokultur skapes en felles forståelse og oppfatning av hvordan den helhetlige risikostyringen skal foregå (Meidell, 2017). Helhetlig risikostyring praktiseres likevel forskjellig blant ulike organisasjoner (Arena et al., 2010; Bromiley et al., 2015; Meidell, 2017).

#### **2.2.4 Helhetlig risikostyring og Simons' Levers of Control**

For å besvare hovedforskningsspørsmålet *hvordan integreres helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjoner?* vil vi ta utgangspunkt i Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control. Innenfor de fire kontrollsystemene vil vi i det følgende delkapittelet oversette rammeverket til hva dette kan bety for praksis av helhetlig risikostyring. Vi har valgt å benytte oss av Simons' (1995b) rammeverk ettersom det tillater en strukturert tilnærming for å analysere virksomhetsstyringssystemer i en organisasjon.

Basert på Simons (1995b) rammeverk og tidligere litteratur om helhetlig risikostyring vil vi utarbeide en modell for hvordan helhetlig risikostyring kan analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer, ved å oversette rammeverket til elementer av helhetlig risikostyring. Følgelig vil første forskningsspørsmål, *hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?*, besvares i dette teorikapittelet. Analysemodellen vil videre brukes som teoretisk grunnlag i analysen for å besvare vårt andre forskningsspørsmål *hvordan integrerer organisasjoner helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer?*

Under viser Tabell 1 en oppsummerende tabell av Simons' (1995b) rammeverk sett i et helhetlig risikostyringsperspektiv og vil gjennomgå i det følgende.

Tabell 1: Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control, i et helhetlig risikostyringsperspektiv

	Simons' (1995b) Levers of Control	Helhetlig risikostyring
<b>Grensesystem</b>	Regler for forretningsskikk: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollebeskrivelser</li> <li>• Fullmakter og myndighet</li> <li>• Styrende dokumentasjon</li> <li>• Regler og rutiner</li> <li>• Etske retningslinjer</li> </ul> Strategiske grenser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setter grenser for hvilke strategiske handlinger man skal og ikke skal utføre</li> </ul>	Regler for forretningsskikk: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoaktører               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Roller</li> <li>➢ Myndighet og organisering</li> </ul> </li> <li>• Risikoteknologier               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Risikorammeverk og risikopolicyer</li> <li>➢ Risikorapportering og risikoverktøy</li> </ul> </li> </ul> Strategiske grenser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoappetitt</li> </ul>
<b>Diagnostisk kontrollsystem</b>	Skal sikre måloppnåelse uten konstant overvåking Ledere setter mål, mottar oppdateringer og følger opp avvik	Risikovurderinger tilknyttet diagnostiske kontrollsystemer
<b>Interaktivt kontrollsystem</b>	Stimulerer til søk og læring Arenaer for diskusjon og debatt Lederes personlige engasjement og involvering	Risikodiskusjoner Risikoaktørenes risk talk
<b>Trossystem</b>	Inspirere og motivere gjennom formål, verdier og visjon Ledere går foran som gode eksempler	Risikokultur

### Helhetlig risikostyring og grensesystemer

Grensesystemer setter rammer for organisasjoners virksomhet, og omfatter regler for forretningsskikk og strategiske grenser (Simons, 1995b). Systemenes formål er å avgrense organisasjonens og ansattes handlingsrom. Videre vil det beskrives hvordan elementer i helhetlig risikostyring kan plasseres i Simons' (1995b) grensesystemer gjennom regler for forretningsskikk og strategiske grenser.

#### Regler for forretningsskikk

Regler for forretningsskikk setter rammer for hvordan organisasjoner driver sin virksomhet, og begrenser graden av frihet tilknyttet ansattes mulige handlinger (Simons, 1995b). For helhetlig risikostyring vil risikoaktører og deres tilhørende handlingsrom, samt risikoteknologier inngå som regler for forretningsskikk. Risikoteknologier defineres av Arena et al. (2010, s. 660) som *“the complex sets of practices, procedures and instruments enacted to accomplish the management and control of risks.”*

#### Risikoaktører

Simons (1995a) fremmer hvordan grensesystemer setter grenser for aktørenes handlingsrom i organisasjonen. Risikoaktører blir dermed aktuelle gjennom sine roller, samt gjennom den helhetlige risikostyringens organisering og myndighet.

#### Roller

Fra tidligere litteratur finner vi at flere roller er involvert i organisasjoners helhetlige risikostyring, slik som styret, toppledelsen, risikoledere, risikospesialister, kontrollere,

internrevisorer og ansatte i linjen (Arena et al., 2010; Beasley, Branson & Pagach, 2015; Fraser & Henry, 2007; Hall et al., 2015; Giovanni et al., 2016; Mikes, 2009, 2016; Power, 2007; Soin & Collier, 2013; Spira & Page, 2003).

Styret og toppledelsen har det overordnede ansvaret for helhetlig risikostyring (Beasley et al., 2015). Mens styret har ansvaret for å overse at prosessene for helhetlig risikostyring fungerer, delegeres generelt ansvaret for utviklingen og den daglige ledelsen av helhetlig risikostyring til toppledelsen (Beasley et al., 2015). Bhimani (2009) hevder at det er stadig skjerpede forventninger til styrets rolle i å kontrollere kvaliteten av intern styring og strategiske beslutninger i sine organisasjoner. I tillegg har styret i majoriteten av børsnoterte selskaper delegert et særskilt ansvar for helhetlig risikostyring til en risiko-kontroll-komité bestående av styremedlemmer (Beasley et al., 2015). Risikostyring har også kommet på topplederens agenda da eierstyring og selskapsledelse, samt internkontroll knytter seg til organisasjoners ansvar og ansvarlighet (Soin & Collier, 2013; Spira & Page, 2003).

Flere dedikerte risikoaktører er deltakende i organisasjoners helhetlige risikostyring, slik som risikoledere og risikospesialister (Arena et al., 2010; Hall et al., 2015; Giovanni et al., 2016; Mikes, 2009; Power, 2007). En risikoleder, slik som en CRO (eng: Chief Risk Officer), fremmer og støtter organisasjonens helhetlige risikostyring, men er ikke nødvendigvis en ekspert i å kalkulere risiko (Arena et al., 2010; Power, 2007). En CRO vil slik kunne ha ansvar for å lede og integrere helhetlig risikostyring på tvers av organisasjonen (Power, 2007). Beasley, Clune og Hermanson (2005) finner at det er en positiv sammenheng mellom en organisasjons implementering av helhetlig risikostyring og utnevnelsen av en CRO. Rollen som CRO varierer imidlertid mellom organisasjoner, fra å hovedsakelig fungere som en tilrettelegger for helhetlig risikostyring, til også å påvirke beslutningstaking (Kaplan & Mikes, 2016).

Risikospesialister måler og vurderer ulike typer av risiko innenfor spesifikke risikokategorier, men kvantifiserer også organisasjonens samlede risikoprofil (Arena et al., 2010; Giovanni et al., 2016; Mikes, 2009). Mikes (2009) identifiserer risikoeksperter som er ansvarlige for den kvantitative, silobaserte risikoanalysen, innenfor eksempelvis kredittrisiko eller markedsrisiko. En videre gruppe som identifiseres av Mikes (2009) er risikokapital-

eksperter, med fokus på en integrert risikostyring. Risikokapital-ekspertene aggregerer og vurderer organisasjonens samlede risikoprofil, og forskningen viser hvordan dette arbeidet skaper integrasjon mellom avkastning og risiko i et felles rammeverk (Mikes, 2009).

Controllere utgjør en annen gruppe av aktører som tradisjonelt har spilt en sentral rolle i å kontrollere usikkerhet ved å analysere variasjoner i prestasjoner (Arena et al., 2010). I senere tid har kontrollere også blitt oppfordret til å ta en mer aktiv rolle i risikostyringen for å integrere risikostyringsprosessen med prestasjonsstyring (Arena et al., 2010). Arena et al. (2010) identifiserer samarbeid mellom CRO og kontrollere i utarbeidelsen av budsjettet som en måte å skape integrasjon mellom prestasjonsstyring og helhetlig risikostyring.

Videre er internrevisorer involvert i organisasjoners helhetlige risikostyring (Arena et al., 2010). The Institute of Internal Auditors [IIA] (2009) beskriver at oppgavene til internrevisjonen, i relasjon til helhetlig risikostyring, er å sørge for en objektiv forsikring til styret om at organisasjonens risikoer håndteres på en hensiktsmessig måte. Internrevisjonen vil dermed utgjøre en tredjelinje i organisasjonens risikostyring (IIA, 2013). I en slik treforsvarslinje-modell vil førstelinjen bestå av operasjonelle ledere som eier og håndterer risikoene. Et slikt ansvar hos lokale linjeledere trekkes frem som nødvendig for å styre risikoer på en effektiv måte (Fraser & Henry, 2007). Andrelinjen vil kunne bestå av en risikostyringsfunksjon, compliancefunksjon eller kontrollere som skal sikre at prinsippene for helhetlig risikostyring følges, og gi støtte og råd til førstelinjen (IIA, 2013). Det må imidlertid nevnes at internrevisjonen i enkelte tilfeller har ekspandert sitt virkeområde fra en overvåkende, uavhengig funksjon, til å ta over oppgaver med å vurdere risiko, og også til å ta over hele risikostyringsprosessen (Arena et al., 2010; Fraser & Henry, 2007).

#### Organisering og myndighet

Delegering av ansvar for helhetlig risikostyring, utover det overordnede ansvaret til styret og toppledelsen, varierer mellom organisasjoner (Arena et al., 2010; Giovanni et al., 2016). Variasjonene i ansvarsfordelingen har betydning for forankringen av helhetlig risikostyring i organisasjonen.

Arena et al. (2019) finner i sin forskning av tre organisasjoner at ansvaret for helhetlig risikostyring er delegert til henholdsvis internrevisjonen og til en CRO som rapporterer til

leder for regnskap og finans. Forskjellene i ansvars plasseringen har videre implikasjoner for integrasjonen av helhetlig risikostyring (Arena et al., 2010). I de to organisasjonene der internrevisjonen har ansvaret, har helhetlig risikostyring lite forankring på toppnivå. Resultatet er at det skapes en avstand mellom helhetlig risikostyring og beslutningsprosesser, og at helhetlig risikostyring forblir en etterlevelsesevelse (Arena et al., 2010). I organisasjonen der CRO rapporterer til leder for regnskap, finans og controlling er situasjonen en annen. En slik organisering av risikostyringsfunksjonen bidro til at helhetlig risikostyring ble en mer integrert del av prestasjonsstyringen, og fikk en dypere forankring i organisasjonen.

Giovanni et al. (2016) finner i sin forskning at endringen av risikostyringsfunksjonens plassering i organisasjonskartet over tid har bidratt til å sette helhetlig risikostyring på agendaen. Da risikostyringsfunksjonen ble opprettet var den en del av organisasjonens enhet for planlegging og kontroll (Giovanni et al., 2016). Risikostyringsfunksjonen ønsket så å spille en mer holistisk rolle. Dette førte til en endring der risikostyringsfunksjonen videre skulle rapportere direkte til CFO. Noen år senere fulgte en ytterligere endring i risikostyringsfunksjonens plassering i organisasjonskartet, der risikostyringsfunksjonen rapporterer direkte til toppledelsen og styret. Virkningen av en slik endring var at helhetlig risikostyring kom på sentrale beslutningstakers agenda i organisasjonen, gjennom risikostyringsfunksjonens direkte rapportering (Giovanni et al., 2016).

### *Risikoteknologier*

Risikoteknologier defineres som praksiser, prosedyrer og instrumenter for å styre risiko (Arena et al., 2010, s. 660). Simons (1995b) påpeker hvordan regler vil begrense ansattes frihet, og kommunisere det akseptable handlingsrommet. Organisasjoners code of conduct trekkes frem som et eksempel. For gjennomføringen av helhetlig risikostyring vil risikoteknologier kunne danne slike grenser. Sentrale elementer av risikoteknologier som har en slik grensesettende effekt er risikorammeverk og risikopolicyer, samt hvilke risikoverktøy som skal anvendes. I det følgende vil disse risikoteknologiene gjennomgås.

#### Risikorammeverk og risikopolicyer

Risikorammeverk og risikopolicyer brukes for å formalisere organisasjoners helhetlige risikostyring (Beasley et al., 2015; Fraser & Simkins, 2016). Risikorammeverk inneholder gjerne en mer detaljert gjennomgang av utførelsen av helhetlig risikostyring, mens

---

risikopolicyer gjerne omhandler overordnede regler for helhetlig risikostyring (Fraser & Simkins, 2016). Slike overordnede regler vil kunne være prinsipper for risikostyringen, samt ansvaret til nøkkelpersoner slik som CRO, CEO og styret (Fraser & Simkins, 2016). I praksis er det likevel varierende hva slags informasjon organisasjoner velger å inkludere i sine risikorammeverk og risikopolicyer (Fraser & Simkins, 2016), og utformingen av dokumentene vil variere mellom organisasjoner (Psica, 2008). Beasley et al. (2015) finner at organisasjoner med mer modne prosesser for helhetlig risikostyring er signifikant mer sannsynlig å ha på plass formelle policyer for risikostyring.

Selim og McNamee (1999) argumenterer for at et sentralt kjennetegn ved helhetlig risikostyring er risikorammeverk. For at risikorammeverk skal bidra til en vellykket implementering av helhetlig risikostyring er det viktig med en jevnlig overvåking av at rammeverket benyttes (Bowling & Rieger, 2005; Ward, 2006). Risikorammeverk baseres ofte på eksisterende rammeverk, slik som ISO 31000 eller COSO (Fraser & Simkins, 2016). Imidlertid påpekes det at vanlig praksis blant organisasjoner omfatter å ta utgangspunkt i ISO 31000 eller COSO, for deretter å bygge et eget system for helhetlig risikostyring tilpasset den enkelte organisasjon (COSO, 2004; ISO, 2009; Lundqvist, 2014).

#### Risikorapportering og risikoverktøy

Rammeverk for helhetlig risikostyring inkluderer typisk retningslinjer for risikostyringen, samt fleksible og selvstyrte prosesser for risikostyring (Psica, 2008). Regler og krav til risikorapportering inngår typisk, der risikorapportering brukes for å rapportere inn sentrale risikoer i organisasjonen. Jabbour og Abdel-Kader (2013) påpeker hvordan en struktur på risikorapporteringen vil kunne bidra til en enklere implementering av helhetlig risikostyring. I tillegg inkluderes ofte hvilke risikoverktøy som skal benyttes for ledelse av risikoinformasjon, hvor krav til identifisering, vurdering, rapportering og overvåking kan inngå. Risikoverktøy kan være alt fra statistiske verktøy for å estimere tap, til mer deskriptive matrise-kartlegginger av risiko (Mikes, 2009).

Et utbredt verktøy for risikostyring er risikokart, der risiko plasseres etter en virknings- og en sannsynlighetsdimensjon (Jordan et al., 2013; Power, 2007). Risikokart kan imidlertid fungere som mer enn en risikokartlegging, da kartene også kan fungere som en engasjerende faktor for brukerne, og som en plattform for formidling (Jordan et al., 2013). Et verktøy som

knytter seg til risikokart er risikoregistre (Jordan et al., 2013). Risikoregistre benyttes for å identifisere risikoer, og ligger til grunn for utarbeidelsen av risikokart.

### **Strategiske grenser**

Etablering av strategiske grenser er sentralt for at organisasjonens aktiviteter og beslutninger samsvarer med organisasjonens strategi (Simons, 1995b). Hovedformålet er å sette grenser for hvilke aktiviteter som er akseptable og hvilke aktiviteter som ikke er akseptable, sett ut ifra organisasjonens strategiske planlegging.

#### *Risikoappetitt*

Risikoappetitt vil inngå som en del av organisasjoners strategiske grensesystemer i relasjon til helhetlig risikostyring, da den setter grenser for akseptabelt risikonivå for organisasjonen (Hillson & Murray-Webster, 2011). Av COSO (2012, s. 1) defineres risikoappetitt som: *“the amount of risk, on a broad level, an organization is willing to accept in pursuit of value”*. Følgelig fastsetter risikoappetitten strategiske grenser for akseptabelt risikonivå i organisasjonen. COSO (2017) utdyper videre at organisasjoner definerer risikoappetitt for å skape, bevare og realisere verdi.

Hvorvidt risikoappetitt inngår som en del av organisasjoners styringsdokumenter er imidlertid varierende. Basert på en spørreundersøkelse blant norske organisasjoner, finner Meidell og Røsok (2019) at organisasjoner i ulik grad benytter seg av risikoappetitt i sin styring. 40 prosent av respondentene i undersøkelsen hevder å ha implementert risikoappetitt i sine styringsdokumenter og definert risikoappetitten i ulike risikokategorier.

Risikoappetitten fungerer som støtte i fastsettelse av strategi og for effektiv implementering av helhetlig risikostyring (Hillson & Murray-Webster, 2011). Videre kan den bidra til å fastsette strategi ved å skape en balansert risikoprofil, der organisasjonen har identifisert hvilke risikoer som skal unngås og hvilke som skal aksepteres. I tillegg kan risikoappetitten støtte helhetlig risikostyring ved å bidra til en optimal ressursallokering og en risikobevisst kultur. I dag velger stadig flere å benytte seg av risikoappetitt som et verktøy i sin helhetlige risikostyring (Deloitte, 2014; EY, 2015; McKinsey and Company, 2012; PwC, 2009). Det er imidlertid mindre forskning på hva risikoappetitt betyr, og hvorvidt organisasjoner har en konsistent risikoappetitt (Bromiley et al., 2015).



### *Helhetlig risikostyring og diagnostiske kontrollsystemer*

Diagnostiske kontrollsystemer består av systemer for å måle output av en prosess, fastsette standarder for prestasjoner og for å korrigere avvik fra slike standarder (Simons, 1995b). Simons (1995b) forklarer slike systemer som det som tradisjonelt kalles for kybernetiske kontroller i virksomhetsstyringen, og omfatter å overvåke organisatoriske utfall og korrigere eventuelle avvik fra forhåndssette standarder for prestasjon. I det følgende vil det gjennomgå elementer i helhetlig risikostyring som knytter seg til diagnostiske kontrollsystemer, der vi har identifisert risikovurderinger i tilknytning til diagnostiske kontrollsystemer som sentrale elementer.

#### **Risikovurderinger tilknyttet diagnostiske kontrollsystemer**

Diagnostiske kontrollsystemer brukes for å kontrollere fremdriften til individer og enheter i forhold til strategisk viktige mål (Simons, 1995a). Ledere bruker disse systemene til å overvåke mål og lønnsomhet, og å måle fremdriften i forholdet til målet. Slik kan ledere evaluere output og sammenlikne dette med forhåndssette standarder, samt iverksette tiltak ved avvik fra målene. Budsjetter, balansert målekort og KPI-er representerer slike diagnostiske systemer. Når det gjelder helhetlig risikostyring handler dette om hvorvidt risikoer er inkludert i utarbeidelsen og evalueringen av slike systemer, og at risikostyringen følgelig integreres i den diagnostiske styringen.

Tidligere forskning viser integrasjon av helhetlig risikostyring med budsjettering (Arena et al., 2010; Giovanni et al., 2016), samt prestasjonsmåling, planlegging og økonomiske kapitalfordelinger (Giovanni et al., 2016; Mikes, 2009). Giovanni et al. (2016) fremmer at risikostyringen kan forbedres gjennom en mer strukturert integrasjon med strategisk planlegging, prestasjonsmåling og budsjettering. Ved å benytte kritiske prestasjonsindikatorer (KPI-er), hvor risiko inkluderes, blir risikostyring et agendapunkt hos toppledelsen og styret (Giovanni et al., 2016). Videre trekker Kaplan (2009) frem balansert målekort som et verktøy for å integrere risikostyring med strategi og prestasjonsstyring.

Power (2009) hevder videre at det er en rådende enighet om at risiko burde inngå som en kritisk vurdering i utarbeidelse av budsjetter, planlegging og strategiprosesser. Imidlertid hevdes dette å være både komplekst og vanskelig å gjennomføre (Power, 2009). Forskning støtter en slik utfordring, og viser variasjoner når det gjelder hvorvidt organisasjoner har integrert risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. I en spørreundersøkelse av

Meidell og Røsok (2019) oppgir kun 34 prosent av respondentene at ressursallokering og budsjettering er integrert med risikostyring. Når det gjelder integrasjonen mellom strategi og risikostyring finner Beasley, Branson og Hancock (2017) at organisasjoner fortsatt har utfordringer med å integrere risikostyring med strategisk planlegging. Funnene er i tråd med hva Meidell & Røsok (2019) finner, der kun 48 prosent av respondentene oppgir at risikostyringen er integrert med den strategiske planleggingsprosessen.

### *Helhetlig risikostyring og interaktive kontrollsystemer*

Interaktive kontrollsystemer viser til systemer hvor ledelsen regelmessig involverer seg i beslutningstakingen til ledere på lavere nivå (Simons, 1995a). De interaktive kontrollsystemene tar utgangspunkt i strategiske usikkerheter og omstendigheter som oppfattes i organisasjonen, og som kan resultere i ugyldighet av en organisasjons strategi (Simons, 1995b). Basert på slike usikkerheter tvinger de interaktive kontrollsystemene frem dialog og fokuserer oppmerksomheten på tvers av organisasjonen. Systemene setter agendaer for debatt og motiverer til informasjonsdeling. Arenaer for kommunikasjon blir viktig i dette kontrollsystemet, der risikodiskusjoner og risikoaktørens risk talk er sentrale elementer av helhetlig risikostyring som kan inngå i Simons' (1995b) interaktive kontrollsystemer.

### **Risikodiskusjoner**

Relasjoner og kommunikasjon mellom ledelsen og styret er kritisk for en effektiv implementering av helhetlig risikostyring (Fraser & Henry, 2007). Sheehan (2010) påpeker at ledere, som en del av interaktive kontrollsystemer, kontinuerlig må identifisere og diskutere sentrale risikoer for organisasjonen, og hvorvidt disse kan påvirke strategi og måloppnåelse. Et vellykket interaktivt system genererer dialog og debatt om sentrale risikoer på tvers av organisasjonen, samtidig som diskusjonen også når toppledere (Sheehan, 2010).

Vesentlig informasjon om risikotrender vil kunne fremkomme gjennom møter, der risikoworkshoper trekkes frem (Arena, Arnaboldi & Palermo, 2017). Risikoworkshoper representerer dermed en arena for ansattes diskusjoner om risiko, der formålet er å identifisere de viktigste risikoene knyttet til å realisere organisasjonens mål (Mikes & Kaplan, 2014). Forskning viser hvordan risikoidentifisering gjennom risikoworkshoper tilrettelegger for å kontekstualisere og spesifisere meningen til risikoinformasjon (Arena et

---

al., 2017). Mikes og Kaplan (2014) fremmer her CRO sin rolle i å fasilitere risikoworkshoper. Videre fremmer Kaplan og Mikes (2016) slike risikolederes rolle når det gjelder å sette agendaen for interaktive risikodiskusjoner, og å tilrettelegge for kommunikasjon både horisontalt og vertikalt i organisasjonen.

### **Risikoaktørenes risk talk**

Enkelte risikoledere er opptatt av regulatoriske krav og aktiviteter som sørger for etterlevelse, ved å benytte formaliserte og standardiserte verktøy (Hall et al., 2015, gjengitt i Arena et al., 2017). Andre tar derimot en mer forretningsorientert rolle i samarbeid med ansatte. I relasjon til en slik rolle fremmer Hall et al. (2015) viktigheten av personlig kontakt med ledere for at risikoledere skal få innflytelse i organisasjonen. Om risikoaktørenes innflytelse uttrykker Arena et al. (2010) videre at den vil avhenge av: *"the space they are able to find and create within the organization"* (s. 672).

Mikes (2016, gjengitt i Arena et al., 2017) viser, i likhet med Hall et al. (2015), hvordan enkelte risikoaktører er skeptiske til en rolle som fokuserer på etterlevelse. Risikoaktørene fremmer heller bruken av "risk talk" i sitt arbeid med å få risikostyring som en integrert del av daglige forretningsaktiviteter (Mikes, 2016, gjengitt av Arena et al., 2017). Risk talk defineres som *"an organizational discourse about risk issues ranging from task-related problems and perceived organizational weaknesses to concerns about resource planning"* (Mikes, 2016, s. 255, gjengitt i Arena et al., 2017). Power (2016) uttrykker at kontinuerlig risk talk fra CRO sin side er vesentlig for å skape en aksept for de formelle elementene av helhetlig risikostyring. Det å oversette risikoinformasjon slik at den er forståelig for andre ledere, er følgelig fokuset for slike risikoledere (Arena et al., 2017).

### **Helhetlig risikostyring og trossystemer**

Trossystemer viser til felles verdier, formål og retning i en organisasjon (Simons, 1994), og brukes for å inspirere ansatte til å søke nye muligheter og utvikle nye strategier (Simons, 2000). Slike systemer forsøker å kommunisere hvordan organisasjonen skaper verdi og hvilke prestasjoner som ønskes fra organisasjonens medlemmer. Slik bidrar de til å styrke prestasjonen til organisasjonens medlemmer. Verbeeten og Speklé (2015) påpeker at en forbedring i ytelse krever en kulturell endring. Risikokultur kan derfor trekkes frem som et sentralt element av helhetlig risikostyring i tilknytning til trossystemer.

## **Risikokultur**

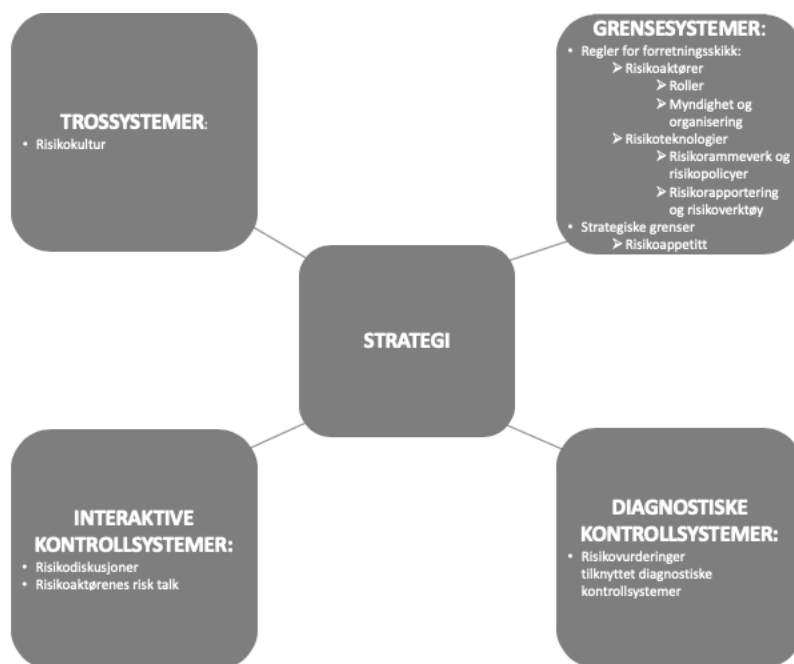
Risikokultur defineres av Levy, Lamarre og Twining (2010, s. 3) som: “*The norms of behaviour for individuals and groups within an organization that determine the collective ability to identify and understand, openly discuss and act on the organization’s current and future risks*”. En risikokultur hevdes å ligge til grunn for organisasjoners daglige aktiviteter, og er relevant for samtlige deler av organisasjonen, ikke utelukkende for risikoledere (Levy et al., 2010).

Jabbour og Abdel-Kader (2015) finner i sin forskning at risikoaktørene uformelt har fremmet en risikokultur for å støtte implementeringen av helhetlig risikostyring. Risikokulturen har ledet til en risikotankegang blant ansatte, og en forståelse viktigheten med å integrere helhetlig risikostyring i daglige aktiviteter (Jabbour & Abdel-Kader, 2015).

Videre trekkes topplederens engasjement frem som vesentlig for å unngå kulturelle forskjeller i risikovurderinger og risikorespons på tvers av organisasjonen, som igjen kan lede til inkonsistens i risikostyringen (COSO, 2004, gjengitt i Beasley, Pagach & Warr, 2008). Topplederes involvering i helhetlig risikostyring bidrar til å kommunisere og integrere en konsistent risikostyring gjennom hele organisasjonen.

### **2.2.5 Analysemodell**

Vårt første forskningsspørsmål er *hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?* I dette delkapittelet har vi gjennomgått tidligere litteratur om helhetlig risikostyring og oversatt Simons’ (1995b) rammeverk til hva dette kan bety for praksis av helhetlig risikostyring. Med dette som utgangspunkt har vi utarbeidet en analysemodell for hvordan helhetlig risikostyring kan analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer. Analysemodellen representerer på denne måten svaret på første forskningsspørsmål og illustreres i Figur 4 under.



Figur 4: Utarbeidet analysemodell:

## 2.3 Integrasjon

For å besvare andre forskningsspørsmål, *hvordan integrerer organisasjoner helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer i praksis*, og kunne besvare vårt hovedforskningsspørsmål, vil vi benytte oss av vår utarbeidede analysemodell. Vi har likevel behov for et rammeverk for å kunne analysere hva integrasjon faktisk betyr. Til dette formålet er vi inspirert av Gond et al (2012) sitt integrasjonsrammeverk, som vil redegjøres for i dette delkapittelet.

Integrasjon defineres som graden av overlapping mellom to systemer som studeres (Gond et al., 2012). Graden av integrasjon forstås som variabel fra lav til høy, der en høy integrasjon tilsier en tett kobling mellom systemene som studeres, og en lav integrasjon dersom koblingen er løsere (Gond et al., 2012).

Gond et al. (2012) har utviklet et integrasjonsrammeverk for å beskrive integrasjonen mellom virksomhetsstyring og bærekraft, der ulike virksomhetsstyringssystemer kan integreres gjennom tre dimensjoner: *teknisk, organisatorisk og kognitiv*. Dimensjonene vil ved integrasjon fungere sammen og støtte opp om hverandre. De to første dimensjonene har vært gjenstand for forskning (Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009). Den kognitive dimensjonen har imidlertid vært gjenstand for mindre forskning (Crawford & Nilsson,

2017). Vi finner det dermed interessant å benytte Gond et al. (2012) for å øke vår forståelse av integrasjon. I vår forskning tar vi imidlertid ikke utgangspunkt i bærekraft, men helhetlig risikostyring og hvordan integrasjonen med andre virksomhetsstyringssystemer foregår. Dette begrunnes med at de tre dimensjonene anses som et nyttig rammeverk for å forstå integrasjonsprosesser uavhengig av systemene som studeres.

Den *tekniske dimensjonen* av integrasjon forstås som de metodiske koblingene mellom systemer for helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer. Metodiske koblinger omfatter koblinger mellom systemene som bidrar til god informasjonsflyt og mer informerte beslutninger på alle nivå i organisasjonen. Hva som anses som tekniske prosesser og systemer beskrives ikke i integrasjonsrammeverket (Gond et al., 2012). Vi benytter oss derfor av Arena et al. (2010) sin beskrivelse av risikoteknologier, som et sett av praksis, prosedyrer og instrumenter for å oppnå styring og kontroll av risiko.

Power, Ashby og Palermo (2013) trekker frem teknologier som viktige for samspillet mellom helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer. Koblingen mellom risikoverktøy og andre kontrollsystemer, som planlegging, budsjetter og andre kybernetiske kontroller, fremmes som sentrale for å forbedre den felles forståelsen av risiko i organisasjonen (Hall et al., 2015). Risikoverktøy innebærer eksempelvis risikorapporter, risikokart og risikoappetitt.

Den *organisatoriske dimensjonen* omhandler å definere den formelle organisasjonsstrukturen og aktørenes handlinger for å støtte begge systemene (Gond et al., 2012). Ved å definere aktørenes roller og organisasjonens formelle struktur kan organisasjonen oppnå en organisatorisk integrasjon av systemene, ved at aktørene som håndterer de forskjellige systemene sosialiseres. Slik oppnår aktørene kompetanse om begge systemer uavhengig av den tekniske dimensjonen (Gond et al., 2012).

Gond et al (2012) argumenter for at den organisatoriske integrasjonen oppstår i interaksjon mellom grupper som har lignende praksis for rapportering eller systemer, til tross for at de ikke opererer gjennom samme system. Dette kan eksempelvis være risikoaktører og kontrollere. En etablering av en uavhengig risikostyringsfunksjon, og hvor mange ulike aktører som driver risikostyringsarbeid, er faktorer som vil kunne påvirke integrasjonen. Kaplan og Mikes (2014) påpeker her hvordan isolerte risikostyringsfunksjoner blir innebygd i virksomhetsstyringen over tid når risikoaktører bidrar med beslutningsrelevant

---

risikoinformasjon og -kunnskap, og bruker kunnskapen til å håndtere risikoer som påvirker strategien.

Den *kognitive dimensjonen* handler om å danne felles tankemønstre og forståelse som følge av informasjonen fra de to systemene (Gond et al., 2012). Systemer for helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer kan ses på som kommunikasjonsplattformer som legger til rette for interaksjon og skaper diskusjoner mellom mennesker med ulik oppfatning av risiko. Integrasjon knyttet til den kognitive dimensjonen handler dermed om at mennesker med ulike tankemønstre og synspunkter kommer sammen, med et formål om å overkomme eller redefinere kognitive grenser og skape en felles forståelse (Gond et al., 2012). Flere forskere påpeker også viktigheten av slike diskusjonsarenaer mellom risikoaktører for å skape en felles forståelse og bidra til endrede oppfatninger (Giovanni et al., 2016; Kaplan & Mikes, 2014; Mikes, 2011).

Gond et al (2012) peker at de ulike formene for integrasjon kan sameksistere og forsterke hverandre. Dersom integrasjonen er svak langs en av dimensjonene vil de andre dimensjonene kunne støtte opp om og hjelpe til i utviklingen av den første dimensjonen (Gond et al., 2012). Det kan eksemplifiseres ved at sterk kognitiv integrasjon og delte praksiser kan kompensere for manglende teknisk integrasjon (Gond et al. 2012). Gond et al. (2012) viser også til at dersom den tekniske integrasjonen er sterk, kan det bidra til å utvikle en felles praksis blant gruppene som i utgangspunktet jobbet med de ulike systemene. En slik felles praksis bidrar til en organisatorisk integrasjon, og kan igjen bidra til at aktørene får en felles forståelse til tross for sin ulike bakgrunn (Gond et al. 2012). Dermed kan teknisk integrasjon også bidra til økt kognitiv integrasjon (Gond et al. 2012).

### 3. Forskningsmetode

I kapittel tre følger en gjennomgang av forskningsmetoden benyttet for å besvare våre to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?*
2. *Hvordan integrerer organisasjoner helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer?*

Kapittelet består av syv deler, der første delkapittel omfatter en gjennomgang av valgt forskningsfilosofi. Deretter følger en beskrivelse av oppgavens forskningstilnærming. Videre vil det redegjøres for valg av forskningsdesign, hvor formål, metode, strategi og tidshorison for forskningen inkluderes. Deretter vil forskningens datainnsamling presenteres, før en beskrivelse av forskningens dataanalyse følger. Avslutningsvis diskuteres forskningskvaliteten, samt etiske vurderinger av den gjennomførte forskningen.

#### 3.1 Forskningsfilosofi

Saunders, Lewis og Thornhill (2019, s. 130) definerer en forskningsfilosofi som *“a system of beliefs and assumptions about the development of knowledge”*. Bevisst eller ubevisst vil forskningen og arbeidet med å utvikle ny kunnskap formes av en rekke antakelser, slik som ontologiske og epistemologiske antakelser (Saunders et al., 2019). Ontologiske antakelser former hvordan forskningsobjektet oppfattes og studeres av forskeren, mens epistemologiske antakelser viser til hva forskeren anser for å være akseptabel, gyldig og lovlig kunnskap (Saunders et al., 2019). Antakelsene vil dermed påvirke oppgavens forskningsspørsmål, metodene som anvendes, samt tolkning av funn (Crotty, 1998, gjengitt i Saunders et al., 2019). Det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til forskningsfilosofien.

Vi finner det hensiktsmessig å være pragmatiske i arbeidet med å besvare forskningsspørsmålene. For en pragmatiker er forskningsspørsmålet den viktigste faktoren for de metodiske valgene som foretas (Saunders et al., 2019). Pragmatisk forskning baseres på et samspill mellom objektivitet og vår egen oppfatning (Saunders et al., 2019). Én sannhet eller et synspunkt alene vil derfor ikke evne å gi det totale bildet av forskningen (Saunders et



---

al., 2019). Lukka og Modell (2010) argumenterer her for at det fremfor én sannhet, heller finnes ulike krav til en sannhet for at den skal anses som gyldig i sosiale omgivelser.

## 3.2 Forskningstilnærming

Forskingstilnærmingen viser til forskernes tilnærming til utvikling av teori (Saunders et al., 2019). Forskjeller i forskningstilnærmingen knytter seg til hvorvidt forskningen er konsentrert rundt å teste eller utvikle teori. Det skilles mellom tre typer av tilnærminger: deduktiv, induktiv og abduktiv. En deduktiv forskningstilnærming kjennetegnes ved at forskningsstrategien er designet for å teste en teori gjennom innsamling av data. En induktiv tilnærming kjennetegnes derimot ved at en teori utvikles basert på data som samles inn for å utforske et tema. Ved en abduktiv tilnærming vil innsamling av data, der teorien så testes i ettertid gjennom ytterligere datainnsamling, bidra til utvikling av ny teori, eller endring av eksisterende teori (Saunders et al., 2019). En abduktiv tilnærming er dermed en kombinasjon av induksjon og deduksjon, og brukes for å utvikle ny teori, eller videreutvikle eksisterende teori (Saunders et al., 2019).

I vår oppgave utforsker vi hvordan helhetlig risikostyring kan analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer, og hvordan organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. Det finnes i dag en del forskning som omhandler helhetlig risikostyring. Imidlertid finnes det mindre forskning på integrasjonen mellom helhetlig risikostyring og andre virksomhetsstyringssystemer, og heller ingen modell som kan analysere en slik integrasjon. Som følge av dette synes en abduktiv forskningstilnærming å være hensiktsmessig, da forskningstilnærmingen tillater oss å gå frem og tilbake mellom teori og innsamlet data (Saunders et al., 2019). Ved en abduktiv forskningstilnærming blir forskningen en kontinuerlig prosess, der nye funn leder til ytterligere spørsmål som kan studeres (Jacobsen, 2015).

Vårt første forskningsspørsmål er formulert som *"Hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?"* For å tilnærme oss forskningen innhentet vi eksisterende litteratur om helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer. I starten av arbeidet benyttet vi rammeverket til Malmi og Brown (2008), og identifiserte temaer om helhetlig risikostyring som knytter seg til de fem ulike elementene av rammeverket. Underveis fant vi det imidlertid mer hensiktsmessig å benytte Simons' (1995b) rammeverk, Levers of Control, som består av fire kontrollsystemer

for å styre organisasjoner. Vi omstrukturerte da innhentet litteratur i relasjon til de fire kontrollsystemene, og søkte etter ytterligere litteratur om helhetlig risikostyring for å knytte teorien opp mot Simons' (1995b) rammeverk. Basert på Simons' (1995b) rammeverk og tidligere litteratur om helhetlig risikostyring har vi utarbeidet en analysemodell for å besvare vårt første forskningsspørsmål.

Det andre forskningsspørsmålet er *hvordan integrerer organisasjoner helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer*. I relasjon til forskningsspørsmålet benyttet vi først rammeverket til Malmi og Brown (2008) og teori om helhetlig risikostyring i vår intervjuguide. Slik kunne vi samle inn primærdata om helhetlig risikostyring som knyttet seg til de ulike delene av rammeverket. Underveis ble derimot primærdataene omstrukturert, da vi byttet rammeverk til Simons' (1995b) Levers of Control. Ytterligere teori ble så innhentet som grunnlag for videre spørsmålsstilling i intervjuer og for å analysere funnene.

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet representerer en overordnet plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares (Saunders et al., 2019). I de videre delkapitlene vil vi redegjøre for forskningsdesignets formål, metode, strategi og tidshorisont.

#### 3.3.1 Forskningsdesignet formål

Forskningsdesignets formål kan karakteriseres som eksplorerende, beskrivende, forklarende, evaluerende, eller som en kombinasjon av disse (Saunders et al., 2019). Eksplorerende studier søker å undersøke et fenomen eller tema, der forskeren stiller åpne spørsmål for å få innsikt (Saunders et al., 2019). Formålet med beskrivende studier er å skildre en nøyaktig beskrivelse av hendelser, personer eller situasjoner (Robson, 2002). Forklarende studier er nyttige for å forklare og etablere årsakssammenhenger mellom variabler, og evaluerende studier gjennomføres med formål om å evaluere og sammenligne prestasjoner (Saunders et al., 2019).

Formålet med oppgaven er å utforske hvordan helhetlig risikostyring kan analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer, og hvordan organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. Til tross for at virksomhetsstyringssystemer har vært gjenstand for betydelig forskning, og at forskningen

---

på helhetlig risikostyring har økt de siste årene, finnes det mindre forskning på integrasjonen mellom de to temaene. Følgelig vil vi benytte et eksplorerende forskningsdesign, for å undersøke dette fenomenet (Saunders et al., 2019). Vårt bidrag til forskningslitteraturen er dermed en analysemodell for å analysere en slik integrasjon, samt empiriske eksempler fra praksis for hvordan organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer.

### 3.3.2 Forskningsmetode

Forskningsmetoden kan betegnes som kvalitativ, kvantitativ, eller som en kombinasjon av de to metodene (Saunders et al., 2019). Kvantitativ metode genererer eller bruker numeriske data, mens kvalitativ metode genererer eller bruker ikke-numeriske data i form av ord eller bilder (Saunders et al., 2019). For å besvare forskningsspørsmålet er det nødvendig med dybdekunnskap om organisasjoners helhetlige risikostyring og virksomhetsstyring. For å tilegne oss en slik kunnskap benyttes kvalitativ metode, der dataene baseres på respondentenes svar i intervjuer (Saunders et al., 2019).

### 3.3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien kan defineres som en plan for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Forskningsspørsmålet er derfor sentralt for valg av forskningsstrategi, i tillegg til forskningens filosofi, tilnærming, formål og metode. Mer praktiske faktorer som spiller inn for valgt forskningsstrategi er tid og ressurser til rådighet, samt tilgangen til respondenter og annen data (Saunders et al., 2019).

Casestudie er en mye brukt strategi i kvalitativ forskning, som vi også vil benytte i vår forskning (Saunders et al., 2019). En slik forskningsstrategi har kapasitet til å generere innsikt fra forskning som går i dybden innenfor en reell kontekst (Saunders et al., 2019; Yin, 2014). Forskningsstrategien muliggjør dermed forskning som går i dybden på hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjoner. Dubois og Gadde beskriver følgende om casestudier: *“The interaction between a phenomenon and its context is best understood through in-depth case studies”* (2002, s. 554, gjengitt i Saunders et al., 2019, s. 197). Casestudier vil dermed kunne identifisere hva som skjer og hvorfor innenfor en gitt kontekst (Saunders et al., 2019; Yin, 2014).

Det skilles mellom to typer av casestudier: enkel og flercasestudie (Yin, 2014). I en flercasestudie anvendes flere case (Saunders et al, 2019), og det er en slik fremgangsmåte som er valgt i vår forskning. Ved å studere flere organisasjoner forventet vi å finne variasjoner i hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer, og dermed få en bredere forståelse av praksis på området.

En av fordelene med en flercasestudie er at funnene anses som mer robuste og pålitelige enn ved en enkel casestudie (Baxter & Jack, 2008; Gustafsson, 2017). Funnene baseres da på flere empiriske bevis, og tillater en bredere utforskning av forskningsspørsmålet. En ulempe er derimot at en flercasestudie er tid- og ressurskrevende, der flercasestudier innebærer at forskerne har mindre tid til hver enkelt case (Gustafsson, 2017). For å besvare forskningsspørsmålet og kunne foreta sammenligninger på tvers av organisasjoner, har vi likevel prioritert å gjennomføre en flercasestudie. Prioriteringen innebærer imidlertid at vi ikke kan gå like mye i dybden som ved en enkel casestudie.

I forbindelse med et forskningsprosjekt i regi av NHH og IIA Norge [The Institute of Internal Auditors] ble det sommeren 2019 sendt ut en spørreundersøkelse til IIA Norge sine medlemmer om prinsipper og praksis for helhetlig risikostyring i Norge, samt integrasjonen av helhetlig risikostyring med governance-mekanismer, planlegging og kybernetiske kontrollprosesser (Meidell & Røsok, 2019). I vår forskning følger vi opp denne spørreundersøkelsen, og gjennomfører intervjuer blant et utvalg av IIA Norge sine medlemmer som mottok spørreundersøkelsen. Det er følgelig utvalget av IIA Norge sine medlemmer som har dannet utgangspunktet for valget av oppgavens fem caseorganisasjoner.

IIA Norge sine medlemmer tilhører både offentlig og privat sektor, og består av både børsnoterte og ikke-børsnoterte selskaper som opererer innenfor en rekke ulike bransjer. Eksempler er industri, finansierings- og forsikringsvirksomhet, offentlig administrasjon, bygg- og anleggsvirksomhet eller annen tjenesteyting (Meidell & Røsok, 2019). Med dette som utgangspunkt ønsket vi å ha en variasjon i organisasjonene som skulle analyseres, med både offentlig og privat sektor, samt børsnoterte og ikke-børsnoterte selskaper representert. Slik vil vi kunne sammenlikne hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer på tvers av ulike typer av organisasjoner.

For å kunne besvare forskningsspørsmålene våre er det viktig at respondentene innehar kunnskap om organisasjonenes helhetlige risikostyring. Etter diskusjon med vår veileder,

---

Anita Meidell, valgte vi sammen ut fem organisasjoner. Vi fikk kontakt med organisasjonene via vår veileder og en kontaktperson i IIA Norge. Deretter ble det sendt ut forespørsel om intervju til kontaktpersonen i hver av organisasjonene i september. I forespørselen ble det presisert et ønske om å gjennomføre intervjuene i løpet av oktober, fortrinnsvis i uke 41 og 42 for å samle intervjuene. Det ble så satt opp avtaler med respondentene.

I forskningen ønsker vi å analysere hver organisasjon som en helhet, snarere enn å analysere avdelinger eller nivåer innad i organisasjonen. Flercasestudien vil slik behandle hver organisasjon som en holistisk casestudie (Yin, 2014). Det vil imidlertid påpekes noen forskjeller innad i enkelte av de studerte organisasjonene. Vårt hovedfokus vil likevel knytte seg til å analysere organisasjonene som helhet, for deretter å sammenligne funnene på tvers av organisasjonene. Grunnet anonymitet har vi brukt fem pseudonymer fremfor organisasjonenes egentlige navn.

### **3.3.4 Tidshorisont**

Forskningsprosjektet kan baseres på et øyeblikksbilde og defineres som en tverrsnittstudie (Saunders et al., 2019). Alternativt kan endring og utvikling studeres over tid i en såkalt longitudinell studie. Styrken til longitudinelle studier er nettopp muligheten til å studere fenomeners utvikling over en lengre tidsperiode. For vår forskning kunne det vært interessant å analysere hvordan den helhetlige risikostyringen integreres med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjonene over tid. Forskningsprosjektet har imidlertid en tidsbegrensning på ett semester, og intervjuene ble gjennomført over en kort tidsperiode i oktober 2019. Forskingen gir dermed et øyeblikksbilde av den aktuelle situasjonen, og en tverrsnittstudie vil benyttes (Saunders et al., 2019).

## **3.4 Datainnsamling**

Innsamlet data for å besvare forskningsspørsmålet kan deles inn i primær- og sekundærdata (Saunders et al., 2019). Primærdata viser til data som er samlet inn spesifikt for det aktuelle forskningsprosjektet. Sekundærdata er data som allerede er samlet inn for andre formål, og som kan anvendes som tilleggsinformasjon (Saunders et al., 2019). Forskingens primærdata vil baseres på semistrukturerte intervjuer, mens årsrapporter og andre aktuelle dokumenter fra organisasjonene vil supplere intervjudataene og fungere som sekundærdata. Innsamling av primærdata vil bli gjennomgått i kapittel 3.4.1, etterfulgt av sekundærdata i kapittel 3.4.2.

### 3.4.1 Primærdata: semistrukturerte intervjuer

Et forskningsintervju defineres som en formålstjenlig samtale mellom to eller flere personer, og kan ha ulike former (Saunders et al., 2019). Et skille mellom intervjuformer knytter seg til graden av struktur, der det skilles mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer (Saunders et al., 2019). For innhenting av primærdata ble semistrukturerte intervjuer benyttet.

Det strukturerte intervjuet tar utgangspunkt i forhåndsdefinerte og identiske spørsmål i hvert intervju, mens det semistrukturerte intervjuet tillater mer fleksibilitet underveis i intervjusituasjonen (Saunders et al., 2019). En slik fleksibilitet var ønskelig fra vår side, slik at respondentene skulle få snakke relativt fritt innenfor konteksten vi hadde gitt. Slik kom respondentene selv frem til gode poenger, og erfaringen er at dette er poenger som ikke nødvendigvis ville kommet frem dersom vi hadde hatt en klar struktur på hvilke spørsmål som skulle stilles, og i en eksakt rekkefølge.

Ved å benytte semistrukturerte intervjuer ble det tilrettelagt å stille oppfølgende spørsmål for å utforske respondentenes svar ytterligere (Saunders et al., 2019). Antallet spørsmål ble dermed avhengig av samtalens flyt. Likevel var det viktig for oss å påse at de samme temaene ble berørt i hvert intervju, i tillegg til at vi hadde enkelte nøkkelspørsmål vi ønsket å stille (Saunders et al., 2019). Vi utarbeidet derfor en intervjuguide i forkant av intervjuene for å sørge for en viss struktur. Det semistrukturerte intervjuets kombinasjon av struktur og fleksibilitet er følgelig hovedargumentet for at intervjuformen ble benyttet.

#### *Respondenter*

Samlet ble det gjennomført fem intervjuer med totalt åtte respondenter i oktober 2019. Appendix A inneholder en oversikt over gjennomførte intervju, samt dato og varighet på intervjuene.

For å realisere målet om et holistisk bilde av hver enkelt organisasjon, ønsket vi å snakke med ansatte med kunnskap om organisasjonens helhetlige risikostyring. Vi ønsket dermed primært å snakke med leder for helhetlig risikostyring, eller eventuelt andre ansatte med kunnskap om risikostyringen på et overordnet nivå.

Samtlige respondenter er involvert i helhetlig risikostyring i sin organisasjon, men de representerer ulike funksjoner i sine organisasjoner. Blant våre respondenter er to ledere for

---

risikostyringsfunksjonen i hvert sitt børsnoterte selskap. En tredje respondent har samme tittel, men rapporterer til CRO. I intervjuet med den fjerde organisasjonen var tre ansatte tilstede, der alle arbeidet i enheten for internrevisjon, blant dem leder for internrevisjonen. Den femte organisasjonen var representert ved leder for konsernrevisjonen.

### *Gjennomføring av intervju*

For å få til gode samtaler med respondentene, og for å kunne samle inn data av høy kvalitet, ble god planlegging i forkant av intervjuene vektlagt (Saunders et al., 2019). Et viktig fokus i planleggingsfasen var derfor å tilegne seg kunnskap om både helhetlig risikostyring, virksomhetsstyringssystemer, samt spesifikk informasjon om hver av organisasjonene gjennom årsrapporter (Saunders et al., 2019). En slik forberedelse gjorde det enklere for oss å vurdere respondentenes svar under intervjuene, og å oppfordre til mer detaljer og oppklaring dersom dette trengtes (Saunders et al., 2019). Med utgangspunkt i denne kunnskapen utarbeidet vi intervjuguiden med en oversikt over hvilke temaer vi ønsket at intervjuene skulle berøre. Intervjuguiden er vedlagt i Appendiks B.

Intervjuguiden ble laget med utgangspunkt i Malmi og Browns (2008) helhetlige modell for virksomhetsstyring. Bakgrunnen for dette valget var en opprinnelig plan om å bruke Malmi og Browns modell for å beskrive hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer. Underveis i forskningsprosessen fant vi det derimot mer hensiktsmessig å bruke Simons' (1995b) Levers of Control for å besvare forskningsspørsmålet.

I intervjuguiden ble det benyttet en blanding av både spesifikke og lukkede spørsmål, samt mer åpne spørsmål (Saunders et al., 2019). En slik tilnærming muliggjorde at vi kunne utforske svarene som ble gitt. Et eksempel på dette er spørsmål nummer seks i Del 3 i intervjuguiden. Følgende spørsmål ble stilt: *“Vi ønsker jo å få et bilde av deres beslutningsprosesser. Kan du fortelle litt om hvordan risikovurderinger hensyntas i slike prosesser?”* Vi lot vi først respondentene fortelle åpent om et tema for å få et mer utfyllende svar. Deretter stilte vi oppfølgingsspørsmål for å utforske det aktuelle temaet:

- a) Hvordan er leder for risikostyring en del av slike prosesser?*
- b) Hva slags autoritet har leder for risikostyring med tanke på å fatte beslutninger?*
- c) Hvem rapporterer leder for risikostyring til?”*

Intervjuene ble i hovedsak avholdt i organisasjonenes egne lokaler, med unntak av et intervju som ble gjennomført på NHH. Vi ønsket å være fleksible for valg av lokasjon, der respondentene selv fikk velge. Slik ønsket vi å skape en lav terskel for å delta (Saunders et al., 2019). Intervjuene ble innledet med en rask presentasjon av hvem vi er, og hva forskningen vår omfatter (Saunders et al., 2019). I denne sammenhengen ble også formaliteter gjennomgått, som å opplyse om at deltakelsen er frivillig og anonym, og at informasjonen vil bli behandlet konfidensielt. Slike opplysninger var viktige å få frem da vi ønsket at respondentene skulle kunne snakke fritt, og ha tillit til oss som intervjuere (Saunders et al., 2019). Bruken av lydopptak ble også avklart, der alle respondenter tillot et slikt lydopptak, med unntak av én respondent. I sistnevnte intervju ble derfor svarene notert ned underveis, og renskrevet direkte etter intervjuet.

### **3.4.2 Sekundærdata**

I tillegg til primærdata består datainnsamlingen av sekundærdata, slik som offentlig tilgjengelige rapporter, samt interne dokumenter fra de aktuelle organisasjonene (Saunders et al., 2019). Årsrapporter tilhørende hver organisasjon ble gjennomgått i forkant av intervjuene som en del av planleggingsprosessen. Underveis i intervjuene ble vi i tillegg introdusert for interne dokumenter og rapporter. Dokumentene ble i etterkant tilsendt sendt per e-post. Slike dokumenter har dermed fungert som et nyttig supplement til den informasjonen som har fremkommet i intervjuene. Appendiks C inneholder en oversikt over dokumentmaterialet.

## **3.5 Dataanalyse**

Analyse av kvalitative data kjennetegnes som prosessen med å summere, kode og kategorisere innsamlet data, for så å gruppere dataene etter tema (Saunders et al., 2019). En slik prosess gir en struktur for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. I vår oppgave har vi benyttet en tematisk analysetilnærming (Saunders et al., 2019). En slik tilnærming brukes for å søke etter tema på tvers av de innsamlede dataene. I det følgende vil det redegjøres for utførelsen av den tematiske analysen.

Etter tillatelse fra samtlige respondenter ble elektronisk lydopptak brukt i hvert intervju (Saunders et al., 2019). Slik sikret vi at alle svar ble fanget opp. I tillegg ble det tatt to opptak ved hvert intervju, for å sikre at vi hadde rådata å analysere dersom noe skulle gå galt med et



---

av lydopptakene. Innsamlet data fra hvert intervju ble så transkribert til skriftlig tekst, som er direkte utskrift av taleopptak (Saunders et al., 2019). Transkriberingen ble gjort kort tid etter hvert intervju for å hindre oppsamling av materiale. Under transkriberingen fokuserte vi på å inkludere ikke-verbal kommunikasjon, som måten respondenten ordla la seg på, kroppsspråk og andre faktorer som kan påvirke hvordan et utsagn tolkes. Uten slik tilleggsinformasjon vil viktige observasjoner kunne bli oversett (Saunders et al., 2019).

Videre ble det benyttet en tematisk analyse-tilnærming, bestående av en førsteordens-analyse og en andreordens-analyse, som beskrevet av Corley og Gioia (2004). Førsteordens-analysen gir en logisk strukturering av dataene, og muliggjør identifisering av mønstre (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Dette utgjør kapittel fire i vår oppgave, hvor de innsamlede dataene presenteres emisk basert på det transkriberte datagrunnlaget. Her forsøker vi å gjenspeile ordene til respondentene med sitater fra intervjuene som bevisgrunnlag, samt gi en beskrivelse av situasjonen i de ulike organisasjonen (Gioia et al., 2012). Samtidig forsøker vi å unngå egne tolkninger av dataene. Imidlertid presenteres det transkriberte datagrunnlaget etter tema, og følgelig kan datagrunnlaget ha blitt tolket i noen grad.

Deretter ble det gjennomført en andreordens-analyse. Andreordens-analysen baseres på våre empiriske funn fra intervjuene, og vi benytter analysemodellen fra delkapittel 2.2.5. Slik analyseres funnene ved å benytte eksisterende teori (Corley & Gioia, 2004).

## 3.6 Forskningskvalitet

Validitet og reliabilitet er to sentrale aspekt ved vurderingen av forskningskvalitet (Saunders et al., 2019). Reliabilitet viser til konsistens og gjenskaping av forskningens funn. Forskningen anses som pålitelig dersom forskningsmetoden kan gjenskapes og generere de samme funnene. Validitet viser til om målesystemet måler det som er ønskelig å måle, hvor nøyaktig analysen er, samt om funnene er generaliserbare (Saunders et al., 2019). Det vil videre følge en gjennomgang av oppgavens validitet og reliabilitet.

### 3.6.1 Validitet

Det har vært rettet kritikk mot kvalitativ forskning og metodens manglende struktur for å sikre validitet (Maxwell, 1992). Kritikken begrunnes med at kvalitativ forskning ikke baseres på kvantitative målinger og formell hypotesetesting slik som kvantitativ forskning.

Lukka og Modell (2010) fremmer imidlertid autensitet og plausibilitet som to sentrale aspekt for å styrke validiteten i kvalitativ forskning.

Autensitet viser til hvorvidt forskerne klarer å presentere funnene sine på en måte som overbeviser leserne om at forskerne faktisk har "vært der". Dersom leserne ikke blir overbevist om forskernes tilstedeværelse i felten, vil det oppstå usikkerhet om hvorvidt forskerne faktisk har levert en sann emisk rapport av respondentenes oppfatninger (Lukka & Modell, 2010). Plausibilitet viser til hvorvidt en forklaring faktisk gir mening for leserne (Lukka & Modell, 2010).

For å overbevise leserne om vår tilstedeværelse i felten og sikre autensitet, bruker vi sitater fra intervjuene i vår gjennomgang av empiriske funn. De empiriske funnene omfatter en førsteordens-analyse, der svarene blir presentert på en måte som forsøker å unngå egen tolkning. Førsteordens-analysen følger i kapittel fire. I tillegg har vi en oversikt over gjennomførte intervju. Oversikten finnes i Appendiks A, og inkluderer informasjon om hvem som har deltatt i intervjuene, når intervjuene ble gjennomført og hvor lenge de varte.

For at forklaringene skal gi mening for leserne, og at oppgaven skal bli plausibel, har vi brukt en abduktiv prosess (Lukka & Modell, 2010). I den abduktive prosessen har vi gått frem og tilbake mellom teori og data (Saunders et al., 2019). Ved å benytte en abduktiv tilnærming har vi kunnet identifisere tidligere forskning om de aktuelle temaene, og på hvilke områder det er behov for ytterligere forskning. Følgelig har dette bidratt til å unngå at forskningen anses som en utelukkende bekreftelse av hva som allerede er identifisert (Golden-Biddle & Locke, 1993). Vi har innhentet teori om helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer, og sett dette i sammenheng med egne funn. I andreordens-analysen, som følger i kapittel fem, forsøker vi så å analysere våre funn i lys av innhentet litteratur.

### **3.6.2 Reliabilitet**

Det skilles mellom intern og ekstern reliabilitet (Saunders et al., 2019). Intern reliabilitet handler om å sikre konsistens i forskningen, mens ekstern validitet handler om hvorvidt teknikken for datainnsamling og prosedyrene for dataanalyse ville ledet til de samme funnene dersom forskningen ble gjennomført på et senere tidspunkt eller av en annen forsker

(Saunders et al., 2019). Da forskningen og dens funn er basert på kvalitativ metode og intervjuer som reflekterer menneskers oppfatninger på ett tidspunkt, vil det imidlertid gi lite mening å forsøke å gjenskape forskningen (Saunders et al., 2019). Det relevante er om forskningens funn anses for å være pålitelige gitt forskningsmetoden som ligger til grunn, og vi vil derfor fokusere på tydelige forklaringer av forskningens metode for å sikre påliteligheten. Ifølge Saunders et al. (2019) er det imidlertid fire momenter som kan true forskningens reliabilitet: deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias.

### *Deltakerfeil*

Deltakerfeil viser til faktorer som kan påvirke respondentens handling i intervjusituasjonen (Saunders et al., 2019). For å unngå slike feil var vi opptatt av respondentene var godt informerte i forkant av intervjuene. Dette innebar å informere om hvem vi var, hva intervjuet skulle handle om og omtrentlig lengde på intervjuet. Videre var vi fleksible på både tidspunkt og lokasjon for intervjuene etter respondentenes ønsker (Saunders et al., 2019). Med bakgrunn i slike forberedelser opplevde vi at respondentene hadde god tid til å svare på våre spørsmål, samt var forberedt på hva intervjuet ville omhandle.

### *Deltakerbias*

Deltakerbias viser til faktorer som kan lede til uærlige svar (Saunders et al., 2019). Det var viktig for oss at respondentene fortalte sannheten om hvordan de opplever den helhetlige risikostyringen i sin organisasjon, slik at vi skulle få et mest mulig reelt bilde. Vi innledet derfor intervjuene med å fortelle at organisasjonen anonymiseres. Det var også viktig for oss å få frem at respondentenes deltakelse er frivillig, og at de på ethvert tidspunkt hadde mulighet for å trekke seg. I fire av fem intervjuer ble lydopptak benyttet. Dette vil kunne påvirke respondentenes svar, men hvilken innvirkning dette har hatt er usikker. Det må imidlertid nevnes at de som tillot bruk av lydopptak ikke syntes å bry seg om at et slikt opptak ble benyttet da vi først forespurte om dette.

### *Forskerfeil*

Forskerfeil viser til faktorer som kan påvirke forskerens tolkning av svar (Saunders et al., 2019). For å redusere faren for feil forberedte vi oss godt i forkant av intervjuene. Forberedelsene inkluderte at vi leste oss opp på organisasjonene, gjennom offentlig tilgjengelig informasjon. Vi brukte samtidig mye tid på å utarbeide en intervjuguide for å sørge for at intervjuene dekket temaene vi ønsket å snakke om. Intervjuguiden ble endret underveis som følge av erfaringene vi gjorde oss. Transkriberingen av intervjuene ble gjort

kort tid etter hvert intervju. På denne måten unngikk vi oppsamling av materiale, samtidig som vi hadde en best mulig hukommelse av intervjuene. Som følge av arbeidet som ble lagt ned i forberedelser og etterarbeid i forbindelse med intervjuene, anser vi faren for forskerfeil for å være lav.

### *Forskerbias*

Forskerbias viser til faktorer som påvirker forskerens behandling av data, slik som subjektive meninger (Saunders et al., 2019). For å unngå forskerbias har vi fokusert på å ha en mest mulig objektiv tilnærming til respondentenes svar i intervjuene. Vi har hatt fokus på å gå inn i intervjuene med et åpent sinn, da vi har ønsket å unngå partiskhet i søken etter funn som vil være interessante for vår oppgave (Saunders et al., 2019). Ved å være bevisste på utfordringene ved forskerbias tenker vi at dette ikke vil påvirke reliabiliteten i særlig grad.

## 3.7 Etske betraktninger

Ifølge Saunders et al. (2019) er forskningsetikk en viktig del av forskningsdesignet. Forskningsetikk er standarder for atferd som gir retning for forskningens gjennomføring i relasjon til de som er deltakende i forskningen, eller blir berørt av den (Saunders et al., 2019). Ofte vil kvalitativ forskning føre til flere etiske problemstillinger enn kvantitativ forskning, og slike etiske problemstillinger kan oppstå gjennom hele forskningen (Saunders et al., 2019).

Beskyttelse av casestudiens deltakere er et grunnleggende element ved god forskningsetikk (Yin, 2014). I vår forskning har vi rettet oss etter Saunders et al. (2019) sine etiske prinsipper. I forkant av hvert intervju ble respondentene presentert for et samtykkeskjema. Samtykkeskjemaet inkluderer informasjon om vår forskning, respondentenes frivillige deltakelse, respondentens rett til konfidensialitet og lydopptak av intervjuene. Med dette skjemaet hadde vi som mål å tilfredsstille Saunders et al. (2019) sine etiske prinsipper om frivillig deltakelse og retten til å trekke seg fra studien, samtykke til å ta del i studien, sikre konfidensialitet av innsamlet data og opprettholde anonymitet til deltakerne i studien. Videre anerkjenner vi andre etiske prinsipper som ansvar i dataanalysen og rapportering av funn gjennom å opptre med integritet og objektivitet, samt respekt for andre. Gjennom hele forskningsprosessen har det vært viktig for oss å holde de løftene som har blitt gitt, for å opprettholde en god etisk standard (Saunders et al., 2019). Andre etiske hensyn inkluderer

korrekt kildehenvisning til alle informasjonskilder vi har brukt i vår forskning, samt at vi er åpne om potensielle feil i forskningen vår.

### 3.8 Oppsummering av metodiske valg

Tabell 2 oppsummerer de metodiske valgene vi har gjort i vår forskning, og baseres på beskrivelser gitt i kapittel tre.

*Tabell 2: Oppsummering av metodiske valg*

Dimensjon	Metodiske valg
Forskningsfilosofi	Pragmatisk
Forskningstilnærming	Abduktiv
Forskningsdesignets formål	Eksplorerende
Forskningsmetode	Kvalitativ
Forskningsstrategi	Flercasesstudie
Tidshorisont	Tverrsnitt
Datainnsamling	Semistrukturerte intervju
Dataanalyse	Tematisk

## 4. Empiri

I dette kapitlet vil det følge en førsteordens-analyse av våre empiriske funn fra intervjuer med fem ulike organisasjoner. I førsteordens-analysen behandles hver organisasjon for seg, og funnene vil presenteres med utgangspunkt i Simons' (1995b) fire kontrollsystemer: grensesystem, diagnostisk kontrollsystem, interaktivt kontrollsystem og trossystem.

### 4.1 Kraft

Kraft er et statlig og kommunalt eid energiselskap. Energiselskapet opererer som et konsern bestående av fire forretningsområder, samt flere tilknyttede aksjeselskaper. Vi har snakket med leder for konsernrevisjonen i Kraft, som ikke opplever at organisasjonen har implementert helhetlig risikostyring i dag. Hun påpeker imidlertid at enkelte områder, som krafthandel og sikkerhet, har en mer utviklet risikostyring. Det er likevel store forskjeller innad i organisasjonens risikostyring.

Kraft har imidlertid en ambisjon om å få implementert helhetlig risikostyring i alle deler av organisasjonen på sikt. Leder for konsernrevisjonen uttaler: *“Vi har hatt som målsetting å implementere det. Nå har det gått rundt ti år der vi har drevet og snakket om det. Det er en lang planleggingsprosess.”* Til tross for leder for konsernrevisjonens uttalelse om at organisasjonen ikke har implementert helhetlig risikostyring, uttrykker organisasjonens årsrapport at helhetlig risikostyring er implementert.

#### 4.1.1 Grensesystem

Kraft har vedtatt at risiko skal håndteres på tvers av organisasjonens selskaper for å bidra til å realisere konserneffekter. Leder for konsernrevisjonen forklarer:

*Vi er jo et konsern med selvstendige selskaper og administrerende direktør i hvert selskap, og da kan du ha en desentral modell og si at vi har bittelitt konsernoverbygging. Her må de bare håndtere risiko innenfor sine områder. Det er jo ett perspektiv. Et annet perspektiv er at vi sier at vi er et konsern og må se på tvers. [...]. Så modellen er at vi er et konsern. Vi skal ta ut konserneffekter.*

Kraft har imidlertid ikke en konsernenhet som sørger for å koordinere risikostyringen på tvers av organisasjonens selskaper. Det er heller ingen ansatte som arbeider med

---

risikostyring i konsernet på heltid, men en konserncontroller står ansvarlig for den helhetlige risikostyringen. Leder for konsernrevisjonen forklarer: *“Vi har ti prosent av et årsverk i en konserncontroller-rolle. Det er litt lite i vår virksomhet som har et veldig komplekst risikobilde.”*

Videre ansvar for risikostyring i Kraft ligger først og fremst i linjen, slik at den som er ansvarlig for et mål også er ansvarlig for å styre risiko knyttet til dette målet. De ulike forretningsområdene er dermed ansvarlige for sin risikostyring. Stabene, både på selskaps- eller konsernnivå, skal så støtte arbeidet med risikostyring i linja, og utgjør risikostyringens andrelinje. Konserncontrolleren med ansvar for risikostyringen inngår dermed i andrelinjen. Internrevisjonen utgjør organisasjonens tredje linje i risikostyringen, og har en støttende og uavhengig funksjon som også bidrar til forbedringsarbeid.

Konsernrevisjonen i Kraft har en støttende funksjon, og skal være en uavhengig funksjon som bidrar til forbedringsarbeid. Slik støtter konsernrevisjonen styret og konsernledelsen i Kraft med vurderinger av konsernets systemer for internkontroll, risikostyring og virksomhetsstyring. Leder for konsernrevisjonen er eneste ansatte i enheten og rapporterer direkte til styret.

Kraft har nedfelt et konsernprinsipp for risikostyring basert på rammeverket ISO 31000. Leder for konsernrevisjonen forklarer: *“Vi har noe som heter konsernprinsipp og der har vi faktisk noe som heter konsernprinsipp for risikostyring.”* Konsernprinsippet er imidlertid ikke innebygd i alle forretningsprosesser i konsernet, men dette er et mål for fremtiden.

Konserncontrolleren i Kraft har ansvar for rapporteringen og skal utarbeide en månedlig rapport med en oppdatering av risikobildet til konsernledelsen. Om rapporten uttaler leder for konsernrevisjonen: *“Den er vel sånn 19-24 sider. Månedlig. Det er mye av det samme som skrives og oppdateres, det er mye grafer og sånn.”* Konserncontroller skal så i samarbeid med konsernledelsen utarbeide et risikokart for organisasjonen. Organisasjonen benyttet seg tidligere av et tradisjonelt risikokart, men bruker i dag et kart hvor risikoene fremstilles på en litt annerledes måte. De mest alvorlige risikoene plasseres nederst på rødt område, og så avtar risikoens alvorlighet jo lenger opp man kommer.

Etter at risikokartet er utarbeidet av konsernledelsen, er det så konsernsjef som skal sørge for den videre rapporteringen til styret. I utgangspunktet er risikostyring et tema for hvert styremøte. Leder for konsernrevisjonen forklarer: *“Vi har styremøter, sånn ti styremøter i*

året. [...]. Ja, jeg tror hun har en gjennomgang, ikke som en egen sak, men som sin orientering til styret. Men jeg tror akkurat det har begrenset seg litt til det risikokartet.”

Styret i Kraft har videre et revisjonsutvalg som blant annet skal støtte styret i å sikre organisasjonens risikostyring, internkontroll og internrevisjon.

Strategiske grenser formuleres i Kraft gjennom en definert risikoappetitt, som beslutninger skal vurderes opp. Risikoappetitten består av kriterier som knyttes til tre dimensjoner: effekt på økonomi, samfunnsansvar og personsikkerhet. Til tross for at risikostyringen i utgangspunktet skal sikre måloppnåelse innenfor den risikoappetitten organisasjonen har satt, påpeker imidlertid leder for konsernrevisjonen at risikoappetitten ikke benyttes særlig i praksis. Leder for konsernrevisjonen forklarer:

*Jeg blir i 99,9 prosent av tilfellene der jeg nevner ordet risikoappetitt møtt av folk som sier “kan du ikke slutte å si det, vi liker ikke det ordet.” Så vi må jobbe videre for å skjønne hva det innebærer.*

#### **4.1.2 Diagnostisk kontrollsystem**

I virksomhetsstyringen bruker Kraft rullerende prognoser, og har offisielt gått bort fra bruken av budsjetter. De rullerende prognosene oppdateres på månedlig basis, og målet er dynamiske prognoser som kontinuerlig oppdateres. Det er imidlertid lite eller ingen tilknytning mellom de rullerende prognosene og risikostyring, som uttalt av leder for konsernrevisjonen: “Sist jeg spurte om rullerende prognoser så var de ikke spesielt mye knyttet opp mot risikostyring.”

Kraft benytter seg av standarder for mål i styringen, der KPI-er benyttes som verktøy for å overvåke standardene. På denne måten vet organisasjonen at de er på vei mot målet, og at jobben blir gjort. Leder for konsernrevisjonen uttaler imidlertid at bruken ikke er optimal, og at KPI-ene ikke integreres med risikostyringen. Hun fortsetter: “Vi er nok ikke så performance-orienterte som kanskje aksje- eller disse børsnoterte selskapene. Vi er litt mer sånn at, jaja, vi sørger for at jobben er gjort. [...]. Så jeg synes KPI-ene virker litt lite levende hos oss.”

Leder for konsernrevisjonen opplever at risikovurderinger er mindre sentrale i strategiarbeidet, og uttaler:



---

*Jeg tror de kunne vært mer sentrale. Ikke sant, hvilke risikoer påtar vi oss ved investeringer for eksempel. [...]. Så jeg ser jo at på det med modenheten så har vi nok en vei å gå for å virkelig få frem bildet.*

### 4.1.3 Interaktivt kontrollsystem

Interaktivt gjør risikostyringen seg først og fremst gjeldende gjennom konsernledelsens møter i samarbeid med konserncontrolleren. En gang i måneden diskuteres organisasjonens risikobilde og hva som skal inngå i risikokartet. Etterfulgt av disse diskusjonene er det konsernsjefen som er deltakende i organisasjonens styremøter og snakker om risikostyring. Prosessen bærer imidlertid preg av mangel på ressurser og kapasitet. Leder for konsernrevisjonen utdyper:

*Det har vært litt ressursutfordringer der, så da gjør det nok litt at de sitter og snakker om risikobildet sånn som de oppfatter det. Men hvis det hadde vært litt mer ressurser på det, hadde det vært litt mer naturlig med et litt mer faktabasert underlag. At man aggregerer risikoer opp og så er det noen som kvalitetssikrer de eller at man har noe risikoforum, eller litt mer diskusjon rundt de og utfordrer de.*

Tidligere har Kraft hatt risikoforum der man samlet ulike deler av organisasjonen og sørget for en diskusjon rundt risikostyring. Leder for konsernrevisjonen forklarer: “Da samlet vi rett og slett hele organisasjonen. Økonomisjefer og andre som var opptatt av dette temaet og vi diskuterte risikokartene. Da fikk vi jo ganske gode diskusjoner rundt hva som egentlig er risikoen her.” Grunnet kapasitetshensyn og mangel på ressurser i Kraft gjennomføres ikke denne typen risikoforum i dag. Det ytres imidlertid et ønske om få på plass diskusjonsarenaer for risikostyring i fremtiden. Leder for konsernrevisjonen utdyper: “Jeg tror det er utrolig viktig at vi har et sted å møtes der risiko er tema og vi stadig utvikler oss og blir utfordret, eller at litt interesse kan få lov til å utvikle seg.”

Da Kraft er en industrivirksomhet med betydelig risiko knyttet til sikkerhet, utgjør personsikkerhet et viktig fokus for risikostyringen. Leder for konsernrevisjonen fremmer at utvikling på risikostyringsområdet krever at sentrale ansatte i organisasjonen, slik som konsernsjefen og henne selv, går foran for å motivere til endring. Leder for konsernrevisjonen forklarer:

*Konsernsjefen har hatt en viktig rolle. [...]. Jeg går i styret, konsernledelsen og i de ulike selskapene og snakker om disse tingene. Får med de tillitsvalgte, så blir vi en skikkelig unit som sier "Det her skal vi klare, vi bretter opp ermene og får det til". Så det er vel det som har skjedd, vi har virkelig fått ånden over oss og er på hugget på det området her.*

#### **4.1.4 Trossystem**

På et daglig, operativt nivå opplever leder for konsernrevisjonen at de ansatte indirekte tenker på risiko i sine daglige aktiviteter. Hun uttaler: *"Hvis jeg snakker med de om risikostyring svarer de "nei, det driver jeg ikke med". De vil ha seg frabedt å drive med risikostyring. Men det er jo det de gjør."* Risiko inngår som en sentral del av arbeidskulturen, men da hovedsakelig tilknyttet sikkerhet. Kraft opererer innenfor en ingeniør-dominert bransje, og personsikkerhet er sentralt for de ansatte.

Leder for konsernrevisjonen har i samarbeid med NTNU utviklet et rammeverk for å analysere en sikkerhetskultur innenfor personsikkerhet. Rammeverket tar utgangspunkt i en kulturstige for organisasjonen, der trinnene relateres til modenheten av en sikkerhetskultur. Leder for konsernrevisjonen legger til:

*Dette er et kjempespennende arbeid som de virkelig har bitt på, så der jobber lederne veldig målbevisst med kulturutvikling. Jeg tror det sitter mye i hodet. Dersom man har en risikostyrings-orientert kultur, så jobber man på en annen måte mot målene da.[...]. Før var det slik at hvis man ikke ble tatt, så var det bare å kjøre på. Det er ikke bra. Det er jo en del av risikostyringen som ikke er økonomisk, noe finansielle bedrifter ikke tenker så mye på, men det tenker vi mye på i industrien.*

Leder for konsernrevisjonen fremmer konsernsjefens rolle i å skape en sikkerhetskultur i organisasjonen:

*Det går på ledelsesrollen og at konsernsjefen er så tydelig og stiller krav har veldig mye å si. Det at hun bare plutselig dukker opp på en arbeidsplass har stor effekt nedover i organisasjonen.*

---

## 4.2 Offentlig

Offentlig er en stor, desentralisert og offentlig organisasjon. Vi har snakket med tre ansatte fra internrevisjonen i Offentlig som alle har et godt innblikk i risikostyringen. De tre ansatte inkluderer leder for internrevisjonen og to seniorrådgivere, der en av de to seniorrådgiverne har en lang karriere med risikostyringsarbeid i styringsenheten i Offentlig bak seg. Om helhetlig risikostyring uttaler leder for internrevisjonen:

*Ja, jeg vil si at vi har implementert helhetlig risikostyring, men som en stor organisasjon tar det lang tid før det setter seg. Vi er så mange enheter, [...] men prosessen er jo egentlig der. Så er spørsmålet hvor godt det gjøres og om det gjøres over alt.*

### 4.2.1 Grensesystem

Den helhetlige risikostyringen i Offentlig tar utgangspunkt i et tildelingsbrev fra departementet. Tildelingsbrevet legger styringssignaler og retningslinjer for Offentlig sin drift. Her inngår Offentlig sin helhetlige risikostyring gjennom krav og mål som organisasjonen må levere på det kommende året. Dermed fungerer tildelingsbrevet som organisasjonens overordnede styringsdokument. Deretter utarbeides mål- og disponeringsbrev for hver linje, der tildelingsbrevet brytes ned til interne styringsdokumenter, med mål og krav til intern rapportering. Seniorrådgiveren, som også har jobbet i styringsenheten, uttaler: *“Så det er satt i ganske godt system. Risikostyring er jo da en del av det, altså det er et krav i disse dokumentene til at vi skal gjøre risikovurderinger både i plan- og oppfølgingsprosesser.”*

Utover tildelingsbrevet benyttes en veileder for operativ risikostyring. Veilederen følger ISO 31000, og skal bidra til at risikostyringen i Offentlig gjennomføres på en standardisert måte slik at informasjonen fra enhetene skal kunne aggregeres. Krav, kriterier og tips for utøvelse av risikostyring i organisasjonen er dermed elementer i veilederen.

Hovedansvaret for helhetlig risikostyring i Offentlig ligger hos styringsdirektøren og styringsenheten. Styringsenheten er ansvarlig for å forvalte det metodiske rammeverket i Offentlig og fasilitere risikostyringen. I styringsenheten er det nå fire personer som arbeider med risikostyring, inkludert styringsdirektøren, men risikostyringen utgjør kun en liten del av deres totale oppgaver. Tidligere har flere arbeidet med risikostyring i styringsenheten,

deriblant en av våre respondenter. Leder for internrevisjonen uttaler videre: *“Jeg har en dialog med styringsdirektøren på dette her. De har for lite ressurser.”*

Helhetlige risikostyring er videre et linjeansvar i offentlig, der leder av hver enhet har rollen som risikoansvarlig. Det er så de risikoansvarlige sin oppgave å utpeke en risikoprosessansvarlig i sin enhet, med ansvar for å påse at risikostyringen følger den fastsatte metodikken.

Internrevisjonen i Offentlig skal revidere risikostyringen som gjennomføres. Enheten består av 14 personer og er inndelt i to seksjoner: seksjon for kjernevirksomhet og seksjon for stabsstøtte. Om grensesnittet mellom internrevisjonen og styringsenheten forklarer leder for internrevisjonen: *“Vi er en veldig tydelig tredjelinje, det er vi bevisst på.”*

Det er et krav at samtlige enheter skal gjøre risikoanalyser i forbindelse med virksomhetsstyringen sin. Hver høst skal det gjennomføres en omfattende hovedvurdering av de mest sentrale risikoer for Offentlig det neste året. Utover hovedvurderingen skal risikoanalysene også oppdateres to ganger årlig av de ulike enhetene, gjennom statusgjennomganger, før det skal rapporteres opp til direktørgruppen. Hver enhet skal da anvende et Excel-verktøy i sin risikorapportering, hvor utarbeidelse av risikokart også inngår. Det påpekes imidlertid at ikke alle enhetene i organisasjonen står overfor de samme kravene. Seniorrådgiveren som tidligere var i styringsenheten uttaler: *“Det er ikke krav til de minste kontorene. Noen av de har bare tre ansatte. De får så mange krav, og noen ganger må man være litt pragmatisk på hva man skal gjøre.”*

Som en del av risikoverktøyet i Excel genereres automatisk et risikokart på bakgrunn av identifiserte risikoer som stemmes frem. Om risikokartet forklarer en av seniorrådgiverne:

*Det er kjempe tradisjonelt [...]. Her er sannsynligheten fra 1 til 5, og så konsekvensen fra 1 til 5. Det ble også gjort en jobb, for sannsynligheten er nokså intuitiv for de fleste, men konsekvensen er litt verre. [...]. Og da har vi prøvd å sette opp hva som kjennetegner risikoene.*

Med bakgrunn i enhetenes risikokart utarbeides topp-kartet til direktørene. På risikokartet er man opptatt av å ikke ha for mange risikoer, og leder for internrevisjonen forklarer: *“Når jeg begynte her så var det opptil 12-13 risikoer. Og så sa jeg at dere bør prøve å ikke få mer enn sånn topp ti, og nå er vi nede på åtte da. Men rundt 10 er håndterbart.”*

Etter at etatene har rapportert inn sine risikoer via Excel-arket, sendes dette til direktøren for etaten. Til tross for en standardisert rapportering som tilrettelegger for aggregering og et “rapporteringsregime”, som uttalt av en av seniorrådgiverne, mangler Offentlig et system for å aggregere de ulike risikoene opp på et overordnet nivå for hele organisasjonen. En av seniorrådgiverne i internrevisjonen forklarer:

*Å bruke risikoinformasjonen til styringsinformasjon er umulig så lenge vi ikke har et IT-system som støtter det. For da må noen sitte og samle inn alle Excel-arkene og sitte og lage styringsinformasjon. Og den der siste greia, å klare og bruke risikoinformasjon til styringsinformasjon, det er litt avhengig av at vi har prosesser i hver linje som løfter det opp i det møtet og at de bruker det internt. [...]. Oppe på toppen, i direktoratet, så har man ikke en sånn total oversikt med alle de risikoene som er med i alle delene av virksomheten. Så det ligger litt bak da.*

Offentlig opererer ikke med en definert risikoappetitt, og det uttrykkes et behov for forbedring på området. Alle tre respondenter påpeker at det er vanskelig for en offentlig organisasjon å definere en risikoappetitt. Om utfordringer knyttet til risikoappetitt uttales det: “Men det er litt vanskelig i offentlige sektor det der. [...]. Ja, dette at vi har fått et mål fra departementet, men aksepterer på en måte lavere.” Om hva en risikoappetitt kan bety for Offentlig, forklarer en av seniorrådgiverne: “Jeg tenker litt sånn ytre grense. Sånn absolutt siste hvor lang tid det går an å bruke på en sak. Det er kanskje et eksempel på det.”

## 4.2.2 Diagnostisk kontrollsystem

I sin virksomhetsstyring bruker Offentlig budsjetter og målekort, men risiko hensyntas i mindre grad i utarbeidelsen. Seniorrådgiveren, som tidligere har jobbet i styringsenheten, forteller videre om at risiko tidligere har blitt integrert i målekortet:

*En periode hadde vi faktisk at de måtte legge inn risiko i målekortet. [...]. Da kom risiko som en manuell ting inn i målekortet, for det var jo en vurdering som vi måtte ta i ledermøtet. Men det ble tatt ut igjen tror jeg.*

Det er imidlertid igangsatt et arbeid med å integrere risikostyring i budsjettarbeidet. Leder for internrevisjonen forklarer: “Vi ser at det er for fragmentert. Her må vi jobbe, vi trenger å bruke den informasjonen vi har på en annen måte, den må integreres. Det er prosesser på gang der nå altså.”

I tilknytning til hovedvurderingen for risikoanalyser og de to ytterligere, årlige oppdateringene tas det utgangspunkt i organisasjonens strategiske mål. Arbeidet inngår slik i den strategiske planleggingen for organisasjonen. En av seniorrådgiverne forklarer om risikoanalyser i relasjon til strategisk planlegging: *“Det er jo noe av poenget at det skal inkluderes. Det skal være en del av den ordinære virksomhetsstyringen, de risikoanalysene”*

Leder for internrevisjonen forklarer videre om risikostyring i relasjon til strategiarbeidet:

*Det var i 2018 vi oppdaterte strategien vår [...]. Og så har vi vært gjennom ”hva innebærer dette” med konkrete mål. Og så har man plukket ut, neste år så er det de målene vi skal jobbe mot. Og da jobbes alt mot det, risikostyring også.*

### **4.2.3 Interaktivt kontrollsystem**

Da Offentlig ble etablert gjennom sammenslåingen av to etater, var det lite oppmerksomhet rundt risikostyring, også fra direktørenes side. Seniorrådgiveren, som tidligere arbeidet i styringsenheten, kan fortelle om hvordan ansatte i styringsenheten derfor på dette tidspunktet reiste rundt til lokale kontorer for å skape et fokus på risiko. En av seniorrådgiverne forklarer:

*Vi skjønnte at det var viktig, men vi skjønnte ikke hvordan vi skulle få grep på det ikke sant. Da fant vi ut av i fikk begynne å jobbe litt nede i organisasjonen, slik at det kan sildre litt oppover [...]. Det var da vi begynte å reise rundt og tilby oss. Da var vi bare på tilbudssiden, ikke på kravside.*

I utarbeidelsen av risikoanalyser brukes Excel-verktøyet både som en mal, men også som et verktøy for opplæring. Seniorrådgiveren, som tidligere var i styringsenheten, forklarer: *“Vi har hatt litt sånn opplæring av folk rundt i etaten og da er det dette vi har brukt.”* Offentlig vektlegger en kontekstforståelse hos sine ansatte i forkant av at risikoanalyser gjennomføres, og anses som en del av opplæringen av verktøyet i organisasjonen. En av seniorrådgiverne forklarer:

*Før en setter i gang med å se på hva som kan true måloppnåelsen, må man ha en kontekstforståelse. Hvor er vi, hvilke krav er egentlig satt til oss, hvordan gikk det i gjort, ha den på plass, før man setter seg ned og ser på hva som kan true måloppnåelsen.*

---

Det gjennomføres i dag fortsatt workshoper i de ulike enhetene. Fokuset på risikostyring og gjennomføringen av workshoper varierer imidlertid mellom de ulike enhetene. Den ene seniorrådgiveren forteller fra sin tid i styringsenheten:

*Jeg har vært med å kjøre workshops i et kontor der de stengte kontoret i to timer for å kjøre risikoworkshop med alle ansatte. Ikke sant, det er så lederavhengig da. Den lederen ville ha alle med på analysen. Så du kan ikke si det er noe gjennomgående i det hele tatt. Det varierer så kolossalt.*

I direktørmøter diskuteres risikoer knyttet til årets strategiske mål. Det finnes ikke noe IT-system for å aggregere organisasjonens risikoer, men direktørene blir enige om det overordnede topp-risikokartet for organisasjonen, basert på de underliggende enhetenes risikovurderinger. Direktørene blir så enige om et antall overordnede mål for organisasjonens risikostyring det neste året, som så kommuniseres ut til organisasjonen.

Fire ganger årlig gjennomføres også topplederforum, der risikostyring diskuteres. Leder for internrevisjonen forklarer:

*Da blir folk fra alle fylkene og alle enhetene med, og også lederne. Vi er cirka 40 stykker, og så går vi gjennom. Så ikke bare lederne, men også alle som er ute også. Da får de litt mer eierskap til det.*

For å skape engasjement rundt helhetlig risikostyring fremmer de tre fra internrevisjonen viktigheten av ledere og ansatte som går foran og setter risikostyring på dagsordenen. De ansatte i styringsenheten gikk foran da etaten ble opprettet, mens det i dag er et langt viktigere agendapunkt for direktørene. Dagens styringsdirektør trekkes frem i arbeidet med å fremme risikostyringen. Leder for internrevisjonen forklarer: “Der tror jeg også signalene fra styringsdirektøren er ganske viktige. Fordi hun er veldig forbedringsorientert. [...]. Hun streber alltid etter å bli bedre, men det betyr ikke nødvendigvis at du er dårlig, bare at du alltid kan bli bedre.”

#### **4.2.4 Trossystem**

Da Offentlig ble opprettet var det lite forståelse for å bygge en risikokultur. Løsningen ble å starte lenger nede i organisasjonen for at en risikokultur kunne bygge seg oppover. En av seniorrådgiverne forklarer:

*Ikke sant, for det var jo ikke noe kultur for det. Men altså, alle tenker jo risiko hele tiden. Det gjør jo ledere hele tiden. Og det var da vi begynte å reise rundt og tilby oss, da var vi bare på tilbudssiden, ikke på kravside. [...]. Så vi reiste nesten rundt som sånne internkonsulenter og sa: "Dere har noen mål dere skal oppnå til neste år, vi har et verktøy for å se om det kanskje kan hjelpe dere å prioritere." Så vi solgte oss på en måte inn til ledergrupper. Og så sa de: ok, da gir vi dere en sjanse.*

I dag jobbes det bevisst med en risikokultur i Offentlig. Det påpekes imidlertid at risikokulturen ikke er noe eget i organisasjonen. En av seniorrådgiverne forklarer videre om risikokulturen: *"Det jobbes bevisst med det, men jeg tror ikke nødvendigvis at risikokultur er annerledes enn andre ting. Det er den totale kulturen, ikke sant."*

Det påpekes at for å skape en kultur for risiko er det avgjørende med sentrale personer i toppledelsen som driver risikokulturen frem og er opptatt av det. Den nåværende direktøren i Offentlig fokuserer på åpenhet og kommunikasjon for å skape en risikokultur, med et fokus på at man hele tiden kan forbedre seg. Leder for internrevisjonen forklarer: *"Hun sier at selv om du er god, kan du bli enda bedre. Hun har visse budskap hun spiller på hele tiden. Skriftlig og muntlig seanser. Det er en måte å bygge kultur på."* En av seniorrådgiverne forklarer videre om viktige sider ved risikokulturen i Offentlig:

*Det er også dette med åpenhet om risiko. Den kulturen man har for å være åpen og ærlig om at jeg har en risiko her, og faktisk eskalere den i tide slik at man faktisk kan ta tak i den. En kultur for åpenhet og fri flyt av risikoinformasjon er utrolig viktig.*

De tre ansatte i internrevisjonen i Offentlig påpeker at for å bygge en risikokultur og lykkes med helhetlig risikostyring er det viktig å ikke ha et for stort fokus på verktøyene som brukes. Leder for internrevisjonen forklarer:

*Stort sett har jeg sagt "ikke begynn med verktøy", men det har vi ikke gjort heller. Vi har begynt med prosesser, kulturer og rutiner. Så kan du ta verktøy. For det er veldig mange som begynner motsatt og da feiler de ofte. De tenker at nå har vi kjøpt verktøy og da fikser risikostyringen seg. Det gjør det ikke altså.*



---

## 4.3 Forsikring

Forsikring er et selskap notert på Oslo Børs. Vi har snakket med Head of Group Risk Management, heretter omtalt som leder for risikostyring konsern. Hun uttaler at organisasjonen har implementert helhetlig risikostyring og forklarer videre: *“Det er viktig for oss å tenke helhetlig og vi ser verdien helhetlig risikostyring gir.”* Konsernet består av flere datterselskap og filialer, som opererer innenfor ulike markeder.

### 4.3.1 Grensesystem

Forsikring benytter et rammeverk for helhetlig risikostyring som etterlever standardene ISO 31000 og COSO. Rammeverket fastsetter en felles struktur for risikostyring, der de ansatte systematisk skal identifisere, vurdere, kommunisere og håndtere risiko gjennom hele konsernet. I tillegg til rammeverket har Forsikring policyer og detaljerte retningslinjer for sin helhetlige risikostyring, som skal sikre et enhetlig arbeid i organisasjonen.

Forsikring opererer i sin risikostyring etter “Three Lines of Defense”-modellen, der klare rapporteringslinjer og ansvarsforhold vektlegges. Første forsvarslinje forklares av leder for risikostyring konsern: *“Hovedansvaret for risikostyring ligger hos hver ansatt og hver leder i organisasjonen med ansvar for å utøve risikostyring og internkontroll”*. Andre forsvarslinje består av tre funksjoner: risikostyring konsern, aktuar og compliance. Oppgavene til andrelinje omfatter å vurdere, overvåke, fasilitere og kvantifisere risiko. Risikostyring konsern består av *“kvalitative mennesker”* med ansvaret for fasiliteringen av helhetlig risikostyring, mens aktuarfunksjonen håndterer kvantifiseringen av risiko. Konsernrevisjonen er en uavhengig funksjon og utgjør tredje forsvarslinje. Oppgaver tilknyttet tredje forsvarslinje innebærer å bekrefte organisasjonens risikostyring, internkontroll, samt eierstyring og selskapsledelse.

Styret har det overordnede ansvaret for risikostyringen i Forsikring, og fastsetter årlig risikorammer i lys av organisasjonens soliditetssituasjon, fremtidige planer og den kapitalplan som er kommunisert til aksjonærene. Med representanter fra styret er det opprettet et risikoutvalg, med en forberedende funksjon knyttet til å overvåke risiko- og kapitalforhold. Utvalget skal ha et fremoverskuende perspektiv, med mål om å styrke og effektivisere styrets risikodiskusjoner. I det daglige har så CEO det overordnede ansvaret for

helhetlig risikostyring, og har i dette arbeidet med seg en Group Risk Committe som fungerer som en rådgivende rolle i relasjonen til CEO når det gjelder risikostyring.

Forsikring har videre en Chief Risk Officer (CRO), som leder organisasjonens risikostyringsfunksjon og compliancefunksjon. I tillegg har organisasjonen en aktuarfunksjon som er deltakende i organisasjonens risikostyring. De tre funksjonene i andre forsvarslinje, risikostyring konsern, aktuar og compliance, er etablert i tråd med finansforetaksloven og omfatter cirka 40 ansatte. Risikostyringsfunksjonen består av fem personer. Leder for risikostyring konsern er ansvarlig for enheten, og rapporterer dermed til CRO. Hun forklarer videre om sin rolle: *“I mitt team er vi mer kvalitative mennesker, min oppgave er å fange opp elementer som ikke er kvantitative. Min rolle er å fasilitere risikovurderinger med første forsvarslinje.”*

Risikobildet i Forsikring skal rapporteres inn hvert kvartal, og det skal da rapporteres på trend og utvikling i de mest vesentlige risikoene på konsernnivå. I risikorapporteringen benyttes Excel og PowerPoint, samt Word for enkelte rapporter. Hvert kvartal utarbeides risikoanalyser i de ulike enhetene, der både kvalitative og kvantitative risikoer vurderes. Dette kalles førstelinjens self-assesment, og innebærer utfylling av et Excel-skjema som så aggregeres opp. Basert på risikoanalysene utarbeides også risikokart, og det benyttes også andre verktøy i risikorapporteringen i Forsikring. Leder for risikostyring konsern forklarer: *“Vi bruker ulike verktøy, som templates, scenarioanalyser, stresstester, what-if-analyser i tillegg til risikoanalyser og kart.”*

CRO skal aggregere risikoene til et helhetlig risikobilde for organisasjonen, som så skal rapporteres videre til styret på styremøter 8-10 ganger årlig. Leder for risikostyring konsern forklarer: *“CRO rapporterer direkte til styret for å ivareta uavhengighet”*. Det er imidlertid et forbedringspotensiale for å aggregere risikoene opp. Leder for risikostyring konsern uttaler: *“Vi har en ambisjon om å utbedre metodene for å aggregere risikoene og få alle til å bruke samme systemer. Så det tekniske er et område vi kan bli bedre på.”*

Forsikring har opererer med en definert, styresatt risikoappettitt som anvendes i forbindelse med beslutninger. Leder for risikostyringsfunksjonen uttaler: *“Styret vedtar risikoappetitten som vi opererer etter. Risikoappetitten skal være størst innenfor områder der vi har høy kompetanse og god tilgang til data.”* Risikoappetitten knytter seg til Forsikrings viktigste strategiske områder for risiko, og skal bidra til konsernets lønnsomhet. Graden av

---

risikoappetitt tilknyttet de ulike områdene kan være enten stor, moderat eller lav. Allokeringen av eiendeler til investeringsporteføljen sees i sammenheng med risikoappetitten. Styret har det overordnede ansvaret for å overse at risikonivået i organisasjonen samsvaret med risikoappetitten, samt skal konsernets avkastningskrav representere risikoappetitten.

### 4.3.2 Diagnostisk kontrollsystem

Forsikring benytter balansert målstyring. Leder for risikostyring konsern påpeker at risikovurderinger hensyntas i mindre grad i tilknytning til den balanserte målstyringen: *“Det er økonomi som er ansvarlig for dette, og vi har en viss link, men det er en egen enhet.”* I tillegg brukes nøkkeltall for å forstå dynamikken i risikoer og tilknyttet rapporteringen, samt fokuseres det særskilt på å overvåke risikoer som kan true organisasjonens måloppnåelse.

De kvartalsvise risikoanalysene som utarbeides i organisasjonen danner grunnlaget for den strategiske planleggingen. I utarbeidelsen av analysene er det dialog mellom strategiteamet og enhetene tilknyttet hvilke risikoer som skal fokuseres på. Dette gjelder imidlertid kun kortsiktige risikoer med et risikobilde på 3-5 år, mens tilknyttet det langsiktige risikobildet på 10-15 år er det kun CRO som er i dialog med strategiteamet.

### 4.3.3 Interaktivt kontrollsystem

Forsikring er opptatt av å skape diskusjon i organisasjonen rundt risikostyring, og har et fokus på at de ansatte har riktig kunnskap for å kunne drive vellykket helhetlig risikostyring. Ansatte i risikostyring konsern er derfor ofte ute i organisasjonen for å fasilitere, drive kompetanseheving og gi innspill til ledere. Leder for risikostyring konsern uttaler:

*Jeg og mitt team fasiliteterer workshops til ledere med fokus på en forretningsforståelse av risikostyringen. Det viktigste er at menneskene kan bidra med kompetanse og ekspertise, så det er et fokus på kompetanseheving og at man må fortelle hvordan de ansatte skal jobbe.*

Risikoworkshops gjennomføres slik i flere deler av organisasjonen for å fremme fokuset på helhetlig risikostyring og skape et grunnlag for utarbeidelsen av risikoanalyser. Ledere for ulike organisatoriske nivå samler da sine ansatte, og får en diskusjon rundt risikoer som er sentrale for måloppnåelse. Diskusjonen innebærer å identifisere, vurdere og komme frem til

tiltak for de aktuelle risikoene, og brukes som grunnlag i risikorapporteringen. Leder for risikostyring konsern påpeker at det viktigste med workshopene ikke er hvilke risikoer som kommer frem, men heller diskusjonen rundt bordet, og at de ansatte får en forståelse av risikostyringen. Hun uttaler videre: *“Vi jobber jo med både oppside- og nedsiderisikoer, og i diskusjonene bruker vi trafikklys, altså rød, gul og grønn.”*

For å få topplederens oppmerksomhet og å bidra til at risikostyring er et agendapunkt hos toppledere, gjennomføres intervjuer med toppledere i konsernet og enkelte fageksperter. Intervjuene fungerer som dybdegjennomganger for å avdekke trender og å lage evalueringer. Gjennomgangen resulterer i en rapportert som presenteres for styret. Utover dette rapporterer CRO på organisasjonens risikoer til hvert styremøte, som gjennomføres 8-10 ganger årlig. Slik bistår CRO styret med et oppdatert risikobilde.

#### **4.3.4 Trossystem**

Forsikring jobber bevisst med å utvikle risikokulturen i organisasjonen. Leder for risikostyring konsern uttaler: *“De fleste i Forsikring tenker mye på risiko, tenker risikostyring i praksis, enten det er bevisst eller ubevisst”*. Imidlertid forklarer leder for risikostyring at det fortsatt er et forbedringspotensiale knyttet til å utvikle en risikokultur: *“Totaliteten på forbedringer går på å bygge en kultur og et konsept for risiko. Modenheten er her noe vi kan jobbe med, vi er jo et stort konsern, og det kan være folk ikke gjør gode nok vurderinger.”*

For å kunne skape en god kultur i Forsikring er det viktig med et felles begrepsapparat og noen verktøy som muliggjør rapporteringen. Imidlertid påpeker leder for risikostyring konsern at det er menneskene i organisasjonen som er avgjørende for å skape en god kultur: *“Mennesker er det viktigste. Det er her vi må jobbe”*.

## **4.4 Industri**

Industri er et internasjonalt industriselskap notert på Oslo Børs, med hovedkontor i Oslo. Vi har snakket med leder for risikostyringsfunksjonen i organisasjonen. Han opplever at selskapet har en helhetlig risikostyring, selv om han uttaler at *“det er mange skritt igjen å gå”*.

---

Industri inndeles i fem ulike segmenter, der hvert segment igjen deles i forretningsenheter (eng: business units [BU]). Hver BU består så av ulike land. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: *“La oss si for eksempel, hvis vi tar sales & marketing-segmentet, så er det organisert via ulike business units. Vi har en BU i Asia, en i Afrika osv. Og hver BU består av flere land igjen.”*

#### **4.4.1 Grensesystem**

Risikostyringsfunksjonen i Industri består av én person som er funksjonens leder. Leder for risikostyringsfunksjonen har ansvar for å fasilitere organisasjonens helhetlige risikostyring, og å sørge for en aggregert risikooversikt. For et år siden ble det gjennomført en endring knyttet til rapportering og risikostyringsfunksjonen plassering i organisasjonskartet. Som leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Innen finans har vi en avdeling som heter corporate performance and risk. Tidligere så rapporterte de direkte til CFO. Nå er det inne i performance-avdelingen, det som tradisjonelt kalles controlling-avdelingen. Den kaller vi da corporate performance and risk. Så da har vi integrert performance-biten, som er ansvarlig for business-planlegging, den årlige planleggingen som styrer hele konsernet, og risk management-biten.*

Industri har et rammeverk som ligger til grunn for den helhetlige risikostyringen. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: *“Det er på en måte regelsettet eller prosedyreverket som beskriver hvem som er ansvarlig, hvordan du griper an en risk-management-øvelse og hvordan du er organisert. Så det er alle detaljene rundt.”* Rammeverket er i tråd med standardene COSO og ISO 31000. Leder for risikostyringsfunksjonen er eier av rammeverket. Ytterligere ansvar for leder av risikostyringsfunksjonen knytter seg til å fasilitere bruken av rammeverket i organisasjonen.

Rammeverket har i senere tid blitt forenklet til en kortere håndbok av dagens leder for risikostyringsfunksjonen, for å gjøre innholdet mer brukervennlig for de ansatte. Håndboken inneholder informasjon om risikostyringens organisering, samt prinsipper, forventninger og verktøy for risikostyringen, støttet med beskrivelser og praktiske eksempler.

Ansvar for operasjonaliseringen av risk-management-rammeverket ligger i linja. Det er da lederne for hvert enkelt segment og hver BU som har det overordnede ansvaret for risikostyringen i sin enhet. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Vi har jo de ulike segmentene. Leder for segmentene er ansvarlig for segmentets risikostyring. BU-leder er ansvarlig for å implementere risikostyrings-prosesser som en del av planlegging og performance-status. Så det er lederne i de ulike enhetene som er ansvarlige for identifisering, vurdering og håndtering av risiko.*

Industri har videre risikofasilitatorer som skal støtte organisasjonens førstelinje i den helhetlige risikostyringen. Fasilitator-rollen innehas av CFO-en som sitter i de ulike enhetene. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: *“På segment-nivå og på BU-nivå er det CFO-er, og de har en rolle i å støtte lokal ledelse i utøvelsen av rammeverket. Så da blir de et kontaktpunkt for meg i risikoarbeidet. Så det blir en slags forlengt arm.”*

Styret i Industri har videre et overordnet ansvar for risikostyringen, ved å utføre risikovurderinger og verifisere at passende systemer for risikostyring er på plass. I tillegg har organisasjonen en revisjonskomité bestående av medlemmer fra styret. Komitéens oppgaver omfatter å diskutere sentrale risikofaktorer, samt å forstå og diskutere konsekvenser ved organisasjonens risikoeksponering. Denne diskusjonen skal være forberedende for videre risikodiskusjoner i styret.

Internrevisjonen i Industri fungerer som en uavhengig funksjon for å evaluere og forbedre risikostyring, intern kontroll og eierstyring og selskapsledelse i organisasjonen.

Da Industri består av en rekke forretningsenheter spredt over store deler av verden, stilles det krav til risikoanalyser og -rapportering. Prosessen skal starte om høsten, da det utarbeides en businessplan for det kommende året i alle enheter i organisasjonen. Her skal det gjennomføres risikoanalyser, som skal definere handlinger og ressursbehov for å nå målene som er satt. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer videre:

*Man skal forstå hvilke potensielle hindringer som ligger frem i tid, så det er risikoanalysene. Så lager man den type dokumentasjon i forbindelse med businessplanen. Hvert kvartal har man statusoppdatering på risikoanalysene. Det er også på alle nivå i organisasjonen. Det ligger som en del av informasjonspakken som man går gjennom med ledelsen og med styret.*

---

Risikanalyser og -kart utarbeides kvartalsvis i alle enhetene på BU-nivå, før de aggregeres opp til segment-nivå. Leder for segment aggregerer dem så opp til å gi et overordnet bilde av sitt segment, før analysene og kartene løftes videre til leder for risikostyringsfunksjonen. Om aggregeringen forklarer leder for risikostyringsfunksjonen: *“De gjør ikke en mekanisk aggregering, men de gjør en risikoidentifikasjon og -evaluering av det området de er ansvarlige for.”* Leder for risikostyringsfunksjonen danner deretter et helhetlig bilde for hele organisasjonen basert på risikoanalysene fra de ulike segmentene, som så tas videre med til toppledelsen og deretter styret.

Den årlige businessplanen som utarbeides omfatter risikoanalyser, der risikokart utarbeides som en oppsummering av risikoanalysene. Industri bruker en skala fra 1-5 i en 5x5 matrise for risikoene. Risikokartene til de ulike enhetene aggregeres så opp til et topp-ti kart for hele organisasjonen. Risikoanalysene og tilhørende risikokart er så gjenstand for kvartalsvise statusoppdateringer gjennom performance review. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Hvert kvartal har man så statusoppdateringer, gjennom performance review meetings og ser hvordan man ligger i forhold til performance. Da kikker man også litt fremover og ser om det er noen endringer i risikobildet, hva er status på de actions vi avtalte sist gang.”*

I organisasjonens helhetlige risikostyring benyttes flere verktøy, men det er ulike syn på hvor hensiktsmessige verktøyene er. Som leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: *“For eksempel de i produksjon er jo ingeniører, så de liker verktøy, men om man spør de kommersielle folkene fra sales and marketing, så liker de det ikke så godt.”* Hvordan risikostyring faktisk gjennomføres i praksis er derfor mer opp til den enkelte enhet. Årsaken til dette begrunnes av leder for risikostyringsfunksjonen:

*Om det er i Excel-ark eller PowerPoint, det er ikke det som skal være hindringer for å gjøre jobben, så der har jeg vært helt åpen. Man skal på en måte gå på ett verktøy, men verktøy blir ofte en mental hindring for at folk kommer til å bruke det, så da skipper de hele greia.*

Det strategiske nivået i Industri er delt i to. På én side har du risikoappetitt, og på den andre siden har du strategisk risk assessment. Industri har definert en risikoappetitt som representerer en standard som ligger til grunn for strategiske beslutninger og vedtas årlig av

styret. Leder for risikostyringsfunksjonen har ansvaret for å lede arbeidet med å definere risikoappetitt innenfor ulike risikokategorier. I forkant av beslutninger foretar Industri vurderinger knyttet til den definerte risikoappetitten. På denne måten har risikoappetitten innvirkning på investeringer. Målet med helhetlig risikostyring innebærer ikke å eliminere risiko, men å sikre at risikoeksponeringen er i samsvar med definert risikoappetitt. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Risikoappetitt er definert som hvor mye risikoeksponering bedriften er villig til å ta. For å ha en målestokk på når man har identifisert en risiko, så må man ha noe å måle mot. Her setter risikoappetitten også begrensninger i forhold til spesifikke områder på hvor mye risiko man er villig til å ta, og den gir retning. [...] Man se på det i forhold til risikoappetitten om det henger sammen.*

Risikoappetitten setter på denne måten grenser for Industri sine investeringer og hvilke prosjekter som skal initieres. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Risikoappetitten skal feede inn i investeringsbeslutninger. Så det vi har gjort nå i capital value-prosessen, er at vi har skrevet inn at en av vurderingskriteriene er risikoappetitt, og at man må sjekke med current riskappetitt om det er i henhold eller ikke. Vi har også skrevet dette inn i businessplan-dokumentet og styringsdokumenter.*

#### **4.4.2 Diagnostisk kontrollsystem**

I sin virksomhetsstyring bruker Industri budsjetter og KPI-er, der risikostyring inkluderes i budsjetteringsprosessen. Videre benyttes KPI-er, og leder for risikostyringsfunksjonen forklarer sammenhengen mellom strategi, KPI-er, risikoanalysen og budsjettering:

*Det integreres jo. Vi har jo performance-reviewen, vi har jo budsjetter, KPI-er, og man bruker risk-biten som en av de vurderingskriteriene og analyseverktøy opp mot de målene igjen. Så det er jo i prosessene man har integrert risk-biten. [...]. Nå har du jo strategien, KPI-er og risikoanalysen og det skal du feede inn til ressursplanen din og budsjettet ditt.*

I disse prosessene, hvor risikostyring nå er integrert, vektlegger leder for risikostyringsfunksjonen at det har skjedd en endring i ansattes mentalitet over de siste årene, og forklarer:



---

*I 2017 var det mer at man fikk spørsmål om når man skulle jobbe med risk-management igjen. [...]. Når man satt i gang med det, så handlet det kun om å rapportere inn, og jeg tror ikke de forstod hvorfor de gjorde det. Det med å forstå hvorfor vi gjør det, det er det viktigste.*

Den første delen av det strategiske nivået i Industri utgjør risikoappetitten, som nevnt i grensesystem. Den andre delen omhandler strategic risk assessment, og forklares av leder for risikostyringsfunksjonen:

*Vi har jo en langtidsstrategi som strekker seg over ti år, også har vi en corporate strategi. Begge er langsiktige strategier som feeder inn i den årlige business-plan-prosessen. Men det er den langtidsstrategien som jobber for å integrere risk-management som en integrert del, som en av kildene til informasjon man analyserer for å sette strategien. Langtidsstrategien oppdateres nå ved å se på megatrender, hvilke skifter som skjer i markedet, som eksempelvis endringer i matvaner til folk, klimaproblematikken og så videre. Vi ser da på nedside-risikoer og hvilke muligheter som foreligger for Industri.*

Risikoanalysene tar utgangspunkt i målsettingene til organisasjonen og bidrar til strategien. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*For å komme frem til actions som man definerer og ressursbehovet man setter opp for å nå målene som settes opp, så skal man gjennomføre en risikoanalyse. Man skal forstå hvilke potensielle hindringer som ligger frem i tid. [...]. Alt handler om i forhold til måloppnåelse. [...]. Nå har vi kommet et slikt skritt at man ser verdien av å bruke risikoanalysen som en av kildene for å feede inn i strategiarbeidet, så man har fått en aksept og en modning.*

#### **4.4.3 Interaktivt kontrollsystem**

Leder risikostyringsfunksjonen er opptatt av å skape diskusjon og læring om helhetlig risikostyring i organisasjonen. I denne sammenhengen forklarer han hvordan rollen hans utøves i praksis:

*Jeg fasiliterer risiko-rammeverket. Det vil si at jeg bistår organisasjonen med opplæring når de ønsker, og det er litt som å være konsulent. Jeg må ringe rundt og pushe dem "kan jeg komme nå og si litt om risikostyringsrammeverket?" Jeg bruker*

*jo regulært å ha møter med ulike segmenter og ekspertfunksjoner og diskutere hvordan de jobber, selge inn, høre om de trenger noe hjelp og også bare være med i møter [...]. Så jeg må selge det inn. Og så bruker jeg også å foreslå at jeg kan fasilitere en risikoworkshop. For det er en sånn praktisk måte å vise hvordan vi jobber med risiko. [...]. Så der kommer jeg inn med trening, fasilitering og bistand til organisasjonen.*

Risikoworkshoper brukes slik aktivt i organisasjonen for å fremme helhetlig risikostyring. Formålet er at workshopene skal lede til diskusjoner for å skape en bevisstgjøring og felles forståelse blant ansatte. Risikoworkshopene tar utgangspunkt i enhetens mål. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Når man kjører workshops i eksempelvis en BU, så sender jeg ut en mail og får lederen av BU-en til å sende den til deltakerne og får dem til å forberede seg. Så da sender man eksempelvis ut målene deres og risikouniverset, altså alle eksempler på relevante risikoer, og får alle til å tenke gjennom og screene fem risikoer og sende dem tilbake. For da kan man ta disse med på møtet. For da tvinger vi deltakerne til å forberede seg og få dem til å tenke og ikke stille helt blanke i møtet. Så diskuterer vi det de har tatt inn og diskuterer hver enkelt risiko og forstår rot-årsaker.*

Om videre gjennomføring forklarer leder for risikostyringsfunksjonen:

*Det handler om å samle dem rundt bordet og så ber jeg dem forberede seg litt. Så fasiliterer jeg en workshop hvor vi identifiserer risiko basert på deres mål. [...]. Det er mange som tenker at man kan gjøre dette selv, men slik er det dessverre ikke og det er det få som har skjønt. Få diskusjonen rundt bordet og bli enige om at dette er rot-årsakene og finne driverne til risiko, og så prioriterer man der man bruker det tradisjonelle risikokartet med rød, gul og grønn.*

Risikoworkshopene resulterer altså i risikokart. I etterkant beskrives risikoene skikkelig, og “risk-mitigation” fastsettes som en del av forretningsplanen. Leder for risikostyringsfunksjonen vektlegger at sin rolle er å fasilitere workshoper, og at det er lokale ledere som har ansvar for å følge opp “risk-mitigation”, og ikke han selv.

Risikorapporteringen, der hvert land og hver BU foretar risiko-identifikasjon- og evaluering, som så går videre til analyser på segmentnivå, legger grunnlaget for behandlingen av

---

risikoinformasjon i toppledelsen og styret. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer videre: *“Så på toppen får jeg innspill fra alle segmentene pluss ekspertfunksjoner, også løfter jeg det opp til toppledelsen og styret.”*

Leder for risikostyringsfunksjonen vektlegger viktigheten av interne relasjoner og å bygge nettverk for å møtes og diskutere. Han forklarer videre om hvordan han går frem: *“Jeg prøver hele tiden å frigjøre meg fra det metodiske og heller fokusere på hvorfor vi gjør det. Så kommer heller template som noe man kan dokumentere det på.”*

I relasjon til en slik forståelse forklarer leder for risikostyringsfunksjonen videre om verktøybruken:

*Man skal på en måte gå på ett verktøy, men verktøy blir ofte en mental hindring for at folk kommer til å bruke det, så da skipper de hele greia. [...]. Det skal ikke så høy dørstokk til for at det her faller sammen, så jeg har heller valgt å fokusere på hvorfor gjør vi det og hva er verdien av det fremfor verktøy. Så hvis jeg skal prioritere en ting er det heller kunnskap enn verktøy.*

Toppledere i organisasjonen trekkes frem som viktige for å fremme diskusjon og fokus på helhetlig risikostyring. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Det viktigste tror jeg er at du har forankring i ledelsen. Du er nødt til å ha en ambassadør i ledelsen, og nå har vi det. Og det er via CFO-en [...], en ganske ung type. Han har tidligere hatt en rolle i risikostyringen i et tidligere selskap.*

#### **4.4.4 Trossystem**

For å inspirere og motivere ansatte til å tenke risiko i sitt daglige arbeid jobbes det aktivt med å utvikle risikokulturen i Industri. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer om risikokultur: *“Det er akkurat det man jobber med da. Jeg bruker regulært å ha møter med ulike segmenter og ekspertfunksjoner og diskutere hvordan de jobber, selge inn, høre om de trenger noe hjelp, og også bare være med i møter.”*

Når det gjelder hvordan kulturen for risikostyring oppleves i dag, og om ansatte faktisk tenker på risiko, er det imidlertid forskjeller mellom enheter i organisasjonen. Som leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: *“Jeg opplever at enkelte burde vært mer systematiske i dette. Jeg opplever hele skalaen.”*

Utover risikoanalyser og -kart sine formelle bidrag i organisasjonen, bistår de også til en risikokultur. Dette forklares av leder for risikostyringsfunksjonen: *“For at vi skal ha et felles språk, en felles forståelse og en felles kultur, så må man ha noe felles å dokumentere på. Så da kommer risikokartet, opp.”* Det påpekes videre hvordan leder for risikostyringsfunksjonen fokuserer på verdien av rapporteringen fremfor verktøy og uttaler:

*Jeg har heller valgt å fokusere på hvorfor vi gjør det og hva er verdien av det fremfor verktøy. Så hvis jeg skal prioritere en ting er det heller kunnskap enn verktøy. [...]. Når man satt i gang med det i 2017, så var det kun om å rapportere inn, men jeg tror ikke de forstod hvorfor de gjorde dette. Det med å forstå hvorfor vi gjør det, det er det viktigste.*

Leder for risikostyringsfunksjonen ser viktigheten av ledere som går foran. Dette inkluderer hvordan han selv gjør seg synlig i organisasjonen og selger inn sine tjenester. Leder for risikostyringsfunksjonen er opptatt av at hans tjenester skal være lett tilgjengelig, og stiller villig opp for å lede risikodiskusjoner. Han trekker også frem viktigheten av toppledere som setter helhetlig risikostyring på agendaen og fronter en risikokultur, som dagens CFO gjør.

## 4.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et norsk, børsnotert selskap med internasjonal virksomhet. Selskapet har organisert sin drift i tre ulike grupper, tilhørende ulike geografiske områder. Hver gruppe inkluderer flere forretningsenheter, BU-er, som igjen består av ett eller flere datterselskaper. Vi har snakket med Head of Group Enterprise Risk Management, heretter omtalt som leder for risikostyringsfunksjonen. Han opplever at organisasjonen har implementert helhetlig risikostyring og uttaler:

*Vi opplever at vi har implementert et rammeverk og vi opplever at rammeverket etterleves, som gjør at vi har evnen til å fange opp all risiko som kan enten slå positivt eller negativt ut på selskapene vi eier eller morselskapet.*

### 4.5.1 Grensesystem

For å heve nivået på risikostyringen i Kommunikasjon ble det for noen år siden gjennomført endringer i organisasjonen. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

---

*Når jeg startet her for noen år siden, besluttet de seg for å løfte risk managementet litt. En av vedtakene var at man måtte få bort alle mulige avarter og ha ett rammeverk, én policy og ett verktøy. Det er samme setup all over the place.*

Kommunikasjon har et Enterprise Risk Management-rammeverk som ligger til grunn for organisasjonens utøvelse av helhetlig risikostyring. Rammeverket er basert på COSO og ISO 31000. Leder for risikostyringsfunksjonen har ansvar for å sikre at organisasjonen har på plass et slikt rammeverk, og at det implementeres i alle konsernets enheter. Han forklarer: ”Så min rolle er å etterse at man implementerer det rammeverket som vi har laget, og også sikre at det etterleves, samt at vi bruker den informasjonen som kommer til oss med en viss frekvens.”

Kommunikasjon har en egen risikostyringsfunksjon, som består av én person: leder av risikostyringsfunksjonen. Et videre ansvar for helhetlig risikostyring ligger i funksjonslinjene og BU-ene. Det følger av organisasjonens styringsdokument, code of conduct, at samtlige deler av organisasjonen har ansvar for å drive risikostyring. Om hvilke aktører som bistår den helhetlige risikostyringen forklarer leder for risikostyringsfunksjonen:

*Det er ganske mange som er involvert, men de dedikerte ressursene er jo de som kalles Business Unit Risk Managers, som er ansvarlige for sin BU og sikrer at prosessen går i sin BU.” [...] Funksjonslinjene er jo ansvarlige for sin risk management. De store funksjonslinjene har egne såkalte risk-coordinators, som til enhver tid skal vite hva som er top risks.*

Styret i Kommunikasjon har det overordnede ansvaret for forvaltningen av konsernet, og risikostyring vil dermed inngå som en av deres ansvarsområder for å sikre god eierstyring og selskapsledelse. Styret består av flere komitéer med ulike ansvarsområder, deriblant en Risk and Audit Committee. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: “Risk and Audit-komitéen har særskilt ansvar for å sikre at risikostyringen fungerer bra i alle selskapene våre og de funksjonslinjene.” Komitéen har en forberedende funksjon knyttet til blant annet risikostyring og risikorammeverk, og bistår dermed styrets oppgaver på området.

Internrevisjonens oppgaver i Kommunikasjon omfatter å evaluere og forbedre prosesser for risikostyring, intern kontroll, rapportering og foretaksstyring.

I tillegg til rammeverket for helhetlig risikostyring opererer Kommunikasjon med en risikopolicy som alle selskapene må forholde seg til. Risikopolicyen definerer krav til

organisasjonens risikostyring, og skal sikre et enhetlig risikostyringsarbeid. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Risikopolicyen oppdateres i utgangspunktet en gang i året, men policyen er jo veldig mye krav. Det står at hvert enkelt selskap skal ha en Risk Manager, og at top-risikobildet til BU skal adresseres i deres management, to-fire ganger i året. Det er ganske requirement-stated som sikrer at alle jobber enhetlig.*

Alle konsernets selskap plikter å drive pågående risikostyringsarbeid. Dette inkluderer en statusoppdatering av BU-er og funksjonslinjene til konsernnivå av de mest signifikante risikoene hvert kvartal. Som leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: *”Det er knyttet til en rapporteringslinje. Det er finance-rapporteringslinje, og da går man gjennom hver enkelt BU én gang i kvartalet. Så det er ikke rapportering på så måte, men mer en statusgjennomgang da.”*

Statusoppdateringene dokumenteres i en database kalt RSA Arture, som er en type GRC-system. Her rapporterer samtlige BU-er og funksjonslinjer inn sine risikoer, som så aggregeres opp. Leder for risikostyringsfunksjonen uttaler: *“Så da er det en database for alle, som er online hele tiden.”* Aggregeringen medfører en bottom-up-tilnærming til risikostyringen. Samtidig benyttes en top-down-tilnærming dersom noen av risikoene som kommuniseres opp ligger utenfor styrets risikoappetitt. I slike tilfeller kommuniseres det tilbake at risikoen må håndteres, ettersom dette er en risiko organisasjonen ikke er komfortabel med å ha i sin portefølje.

*BU-ene avrapporterer opp og så tar vi den informasjonen med oss videre, men samtidig er det mange som jobber i morselskapet som har et mer top-down-perspektiv. Vi ser ned på alle riskene og prioriterer. Så vi kalibrerer risikobildet, akkumulerer det, putter det sammen, og så går vi til CEO og videre til styret.*

I statusoppdateringene benyttes også risikokart som består av både kvalitative og kvantitative risikoer, der både oppside- og nedsiderisiko inkluderes. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer videre:

*Der sier man at man har gjerne sånn at på sannsynlighet så har man low, medium og high, bare for å ta noe veldig banalt, enkelt. Det er jo veldig kvalitativt å si, mens vi har en liten add-on da, som at det er mellom fem og 15 prosent sannsynlighet for at denne risiken inntreffer. Så da er du litt mer inni det kvantitative, og så er du enda mer inni det kvantitative hvis du sier at med en frekvens på hvert tredje år, så*

---

*inntreffer den risikoen, så du er da enda mer kvantitativ. Store selskap har behov for å ha skala som er til en viss grad kvalitativ. [...]. Så derfor må man ha det litt kvalitativt og litt kvantitativt.*

Det følger av organisasjonens policy at risikokart skal benyttes i statusoppdateringene. Risikokartene utarbeides ved at risikoer plasseres etter sannsynlighet og konsekvens i en matrise. Etter at risikorespons har vært gjennomført, går man så tilbake og flytter på risikoene i kartet. Statusoppdateringene innebærer også en oppdatering av risikokartene, og aggregeres opp på samme måte. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*For eksempel etter risikoresponser har vært gjennomført, så går man tilbake og ser på om risikoene skal flyttes i kartet, og er noe som gjøres minimum en gang i kvartalet. Dette er i hver enkelt BU og hver enkelt funksjon. Jeg har jo mitt, som er det overordnede, så har funksjonslinjene sine og BU-ene sine. Så det er ganske omfattende, men risikokart er jo ganske enkle.*

Med bakgrunn i den kvartalsvise statusoppdateringen skal Group Risk Forum avholdes, et risikoforum på konsernnivå, for å aggregere risikobildet til et overordnet risikobildet for konsernet. Risikoforumet består av Senior Vice Presidents (SVPs) som representerer funksjonslinjer, og ledes av leder for risikostyringsfunksjonen. Om hvordan prosessen fungerer videre forklarer leder for risikostyringsfunksjonen: “Så vi kalibrerer risikobildet, akkumulerer det, putter det sammen, og så går vi til konsernsjefen og videre til styret.” Den helhetlige risikostyringen er et agendapunkt på styremøtene to ganger i året.

Organisasjonen opererer med en risikoappetitt og en risikotoleranse for å definere strategiske grenser. Dette danner grunnlaget for strategiske beslutninger. Styret vedtar risikoappetitten, og dersom BU-er eller funksjonslinjer rapporterer inn risikoer som ligger utenfor risikoappetitten vil styret ta grep. Dette følger av at organisasjonen ikke er komfortabel med å ha risikoen i sin portefølje. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Vi bruker risikoappetitt og risikotoleranse. Det vi sier er at signifikante risiker, altså de som er rød for oss, de er utenfor vår risikoappetitt. De skal umiddelbart rapporteres til CEO. En CFO skal være eier av dem og man skal respondere på dem umiddelbart.*

## 4.5.2 Diagnostisk kontrollsystem

Kommunikasjon bruker budsjetter i sin virksomhetsstyring. Det er en viss integrasjon mellom budsjetter og risikostyringen, da man forsøker å allokere budsjettet i forhold til risikobildet. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer:

*Vi måler det nok på et litt mer overordnet nivå. Hvis selskapet har et CAP X-mål eller revenue-mål, så måler vi risiko i forhold til det målet. I utarbeidelsen av budsjetter så er man ikke så involvert på den måten. [...]. Skal man sette budsjett for eksempelvis cyber security og ressurser, så er det jo åpenbart at man ser på risikobildet og dersom vi har fått en ordre om at man er ikke happy med den risikoeksponeringen på cyber security, så tar man hensyn til dette i utarbeidelsen av budsjetter og for ressurser.*

Måloppnåelse er utgangspunktet for de kvartalsvise statusoppdateringene. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer: *“Man vurderer hvordan man ligger an i forhold til cash-flow, KPI-er og hvordan risikobildet ser ut denne gangen, og så går man gjennom det.”*

Basert på de utarbeidede risikoanalysene danner Group Risk Forum et aggregert risikobilde for hele organisasjonen. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer videre hva Group Risk Forums oppgaver innebærer:

*De skal prøve å se inn i de neste årene og hva som kan påvirke selskapenes mål og ambisjoner, hva som kan påvirke konsernets mål og ambisjoner og få frem risk-responser som kan sikre at man unngår trusler, og prøver å sikre at man kan oppnå muligheter som gjør at man presterer på den ene siden bedre og den andre siden dårligere enn forventet.*

På bakgrunn av det aggregerte risikobildet, gitt av Group Risk Forum, oppdateres strategien for Kommunikasjon en gang i året, både på konsern- og BU-nivå. Leder for risikostyringsfunksjonen forklarer videre: *“Da er jo risiko en del av strategiplanen, at man har en oversikt over risikobildet, og man etablerer da et risikobilde for den neste strategiperioden som foreligger.”*

## 4.5.3 Interaktivt kontrollsystem

Det gjennomføres risikoworkshoper på de ulike nivåene i Kommunikasjon, der sentrale risikoer diskuteres. Videre har organisasjonen et Group Risk Forum, som avholdes hvert



---

kvartal. Forumet er ledet av leder for risikostyringsfunksjonen, og består av VP-er og SVP-er med ulik bakgrunn og kompetanse. Med et slikt utgangspunkt trekker leder for risikostyringsfunksjonen frem at forumet med stor sannsynlighet vil evne å dekke hele risikouniverset som Kommunikasjon er eksponert for. I forumene diskuteres de kvartalsvise risikoanalysene fra BU-ene. Organisasjonens database, GRC-Arture, legger til rette for at risikoinformasjonen til alle enhetene i organisasjonen er tilgjengelig for forumet. Forumet utarbeider så et helhetlig topp-risikobilde for organisasjonen. Risikobildet presenteres så for toppledelsen, som tar en diskusjon på det, før informasjonen flyter opp til styret. Informasjonen vil da være gjennomarbeidet og “*kvalitetsstemplet*”.

Leder for risikostyringsfunksjonen opplever at helhetlig risikostyring i dag er et vesentlig punkt på toppledelsens og styrets agenda, og forklarer: “*Executive management har hvertfall et høyt fokus på risikobildet, ikke nødvendigvis styringen eller prosessen som sådan. Det er det Risk and Audit-komiteén som har.*”

#### 4.5.4 Trossystem

Risikokulturen i de ulike funksjonslinjene og BU-ene i Kommunikasjon er varierende. Leder for risikostyringsfunksjonen påpeker at risikokultur er vanskelig å få til i en stor organisasjon. Imidlertid mener han at de ansatte generelt er opptatt av risiko i sin hverdag. Han uttaler: “*Risiko vil jo variere mellom BU-er og funksjonslinjer, men generelt sett vil jeg påstå at vi er ganske modne. Det er jo ikke den samme risikokulturen som på et hangarskip eller noe sånt, men vi har en business-orientert risikokultur.*”

GRC-systemet, RSA Arture, som er databasen for innrapportering, bidrar til en felles plattform og et felles språk for risikostyringen. Databasen blir slik et enkelt verktøy for de ansatte å bruke og forstå, og bidrar til å samle de ansatte rundt risikostyringen og skape en god risikokultur. Dette uttales av leder for risikostyringsfunksjonen: “*Alle bruker det samme verktøyet, så det er ingen Excel-ark lenger heldigvis. [...]. Så alle gjør risk-management på samme måte nå.*”

Kommunikasjon tok for noen år siden en beslutning om å kutte ned på verktøy i risikostyringen i organisasjonen. Intensjonen med beslutningen var å dele mer data og øke fokuset på kommunikasjon. I arbeidet med helhetlig risikostyring er leder for risikostyringsfunksjonen derfor opptatt av diskusjonen rundt bordet og uttaler følgende:

*Når man sitter i ledelsesmøter så er det å få Risk Managers til å være delaktige i diskusjonen, og kunne vise at det å ha en god prosess rundt sine risikoer er bra og at det spiller ledelsen god. Så det tenker jeg er mye mer høyaktuelt enn verktøy.*

## 4.6 Oppsummering av empiriske funn

På neste side følger en oppsummerende tabell over vår analysemodell, samt empiriske funn. Kolonnene tar først for seg helhetlig risikostyring, og empiriske funn i hver av de fem studerte organisasjonene. Radene er inndelt i Simons (1995b) kontrollsystemer: grensesystem, diagnostisk kontrollsystem, interaktivt kontrollsystem og trossystem. Slik forsøker tabellen å gi en helhetlig oversikt over vår analysemodell og hvordan våre empiriske funn kan plasseres i Simons (1995b) kontrollsystem, og vises i Tabell 3 under.

Tabell 3: Oppsummerende tabell over analysemodell og empiriske funn.

	Helhetlig risikostyring	Kraft	Offentlig	Forsikring	Industri	Kommunikasjon
<b>Grensesystem</b>	<p>Regler for forretningskikk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risikoaktører <ul style="list-style-type: none"> <li>Roller</li> <li>Myndighet og organisering</li> </ul> </li> <li>Risikoteknologier <ul style="list-style-type: none"> <li>Risikorammeverk og risikopolicyer</li> <li>Risikorapportering og risikoverktøy</li> </ul> </li> </ul> <p>Strategiske grenser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risikoappetitt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansvar for helhetlig risikostyring tilhører en konserncontroller som 10 % av personens totale stilling</li> <li>Helhetlig risikostyring er et linjeansvar</li> <li>Internevisjonen har en kontrollfunksjon</li> <li>Overordnet ansvar for helhetlig risikostyring ligger hos styret</li> <li>Konsemprinsipp for helhetlig risikostyring</li> <li>Månedlig risikoreport</li> <li>Risikokart skal brukes i rapporteringen</li> <li>Aggregerer ikke risikoinformasjon da risikoreportering kun gjøres av konserncontroller</li> <li>Definert risikoappetitt, men brukes ikke i praksis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styringsenheten er ansvarlig for helhetlig risiko, med styringsdirektøren som øverste ansvarlig</li> <li>Risiko- og risikoprosess-ansvarlige i funksjonslinjer</li> <li>Internevisjonen reviderer risikostyringen</li> <li>Overordnet ansvar hos direktørmøtet</li> <li>Veiledningen for helhetlig risikostyring fungerer som et risikoammeverk</li> <li>Hovedvurdering av risikobildet om høsten, så to årlige oppdateringer</li> <li>Risikoanalyser og risikokart skal utarbeides i en Excel-mal</li> <li>Har utfordringer med å aggregere risikoinformasjon</li> <li>Har ikke en definert risikoappetitt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egen risikostyrings-funksjon med risikoleder</li> <li>CRO har så ansvar for funksjonene risikostyring konsern, aktuar og compliance</li> <li>Eget risikoutvalg i styret</li> <li>Konsernrevisjonen utgjør en uavhengig funksjon</li> <li>Rammeverk for helhetlig risikostyring, samt policyer og retningslinjer for risikostyring</li> <li>Risikoanalyser, risikokart og andre verktøy brukes i rapporteringen</li> <li>Risikoanalyser aggregeres opp manuelt. Det påpekes forbedringer tilknyttet aggregeringen</li> <li>Definert risikoappetitt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egen risikostyringsfunksjon, med risikoleder</li> <li>Egen Audit Committee i styret</li> <li>Ansvar for operasjonalisering av helhetlig risikostyring ligger i linjen</li> <li>Leder for segment og leder for BU er ansvarlig for sin respektive risikostyring, støttet av risikofasilitatorer i de ulike enhetene</li> <li>Internevisjonen skal evaluere risikostyringen</li> <li>Rammeverk for helhetlig risikostyring</li> <li>Risikoanalyser og risikokart skal brukes i rapporteringen. Utarbeides i Excel og PowerPoint</li> <li>Risikoanalyser og risikokart aggregeres opp manuelt</li> <li>Definert risikoappetitt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egen risikofunksjon med risikoleder</li> <li>Risk Managers og Risk Coordinators i BU-er og funksjonslinjer med ansvar for helhetlig risikostyring</li> <li>Risk and Audit Committee i tilknytning til styret</li> <li>Rammeverk for helhetlig risikostyring, samt styringsdokument og policy</li> <li>Risikoanalyser og risikokart skal brukes i rapporteringen</li> <li>Databasen RSA Arture aggregerer risikoinformasjonen</li> <li>Definert risikoappetitt</li> </ul>
<b>Diagnostisk kontrollsystem</b>	Risikovurderinger tilknyttet diagnostiske kontrollsystemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rullerende prognoser og KPI-er brukes, men kobles ikke til risikovurderinger</li> <li>Risikovurderingene gir ikke et overordnet risikobilde for organisasjonen, men baseres på toppledelsens syn</li> <li>Risikovurderinger er mindre sentrale i dagens strategiarbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budsjetter og målekort brukes, men kobles ikke til risikovurderinger</li> <li>Risikoanalyser tar utgangspunkt i strategiske mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balansert målstyring benyttes, men kobles i liten grad til risikovurderinger</li> <li>Risikoanalyser danner grunnlaget for den strategiske planleggingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budsjetter og KPI-er brukes og ressursallokeringen er koblet til risikovurderinger</li> <li>Risikoanalyser er kilder i strategiarbeidet</li> <li>Risikovurderinger er sentrale i utarbeidelsen av langtidsstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budsjetter brukes og ressursallokeringen er koblet til risikovurderinger</li> <li>Risiko inngår som en del av strategiplanen, der det etableres et risikobilde for den neste strategiperioden</li> </ul>
<b>Interaktivt kontrollsystem</b>	Risikodiskusjoner Risikoaktørens risk talk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusjon av risikobilde i konsernledelsen og styret</li> <li>Har sluttet med risikoforum, men har et ønske om å starte dette igjen</li> <li>Konsernsjefen er pådriver for risikostyring og risikodiskusjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusjon av risikobildet gjennom workshops på de ulike nivåene, i direktørmøter og topplederforum</li> <li>Styringsdirektøren er pådriver for risikostyring og risikodiskusjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusjon om risikobildet gjennom workshops på ulike nivå</li> <li>Dybdeintervjuer om risikobildet med toppledere i konsernet og enkelte eksperter</li> <li>Leder for risikofunksjonen er pådriver for risikodiskusjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusjon om risikobildet gjennom workshops på ulike nivå</li> <li>Opplæring om risikostyring vektlegges sterkt</li> <li>Leder for risikofunksjonen og CFO er pådriver for risikostyring og risikodiskusjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusjon om risikobildet gjennom workshops</li> <li>Diskusjon av risikoanalyser i Group Risk Forum bestående av VP-er og SVP-er</li> <li>Dialog av risiko mellom BU-er og funksjonslinjer</li> <li>Opplæring om risikostyring vektlegges sterkt</li> <li>Leder for risikostyring er pådriver for risikodiskusjon</li> </ul>
<b>Trossystem</b>	Risikokultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risikokulturen får mindre fokus og er mindre tilstede, mens det fokuseres mer på sikkerhetskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risikokulturen er tilstede i enkelte deler av organisasjonen, og det jobbes aktivt med den, men det er store variasjoner i organisasjonen</li> <li>Fokus på diskusjon fremfor verktøy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risikokulturen er tilstede, og jobbes aktivt med, men utgjør et forbedringsområde</li> <li>Fokus på mennesker og diskusjon fremfor verktøy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>God risikokultur som det jobbes aktivt med, men store variasjoner i organisasjonen</li> <li>Toppledere går foran og fronter en risikokultur</li> <li>Fokus på diskusjon fremfor verktøy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>God risikokultur, men store variasjoner i organisasjonen</li> <li>Ledelsen går foran og fronter en risikokultur</li> <li>Fokus på diskusjon fremfor verktøy</li> </ul>

## 5. Diskusjon

I denne masteroppgaven søker vi å besvare to forskningsspørsmål. Litteraturstudien i kapittel to resulterte i en analysemodell og besvarte vårt første forskningsspørsmål, *hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?* I kapittel fem vil vi gjennomføre en andreordensanalyse av våre empiriske funn for å besvare vårt andre forskningsspørsmål, *hvordan integrerer organisasjoner helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer?* (Corley & Gioia, 2004).

De empiriske funnene vil analyseres i lys av vår utarbeidede analysemodell og integrasjonsrammeverket til Gond et al. (2012), presentert i henholdsvis delkapittel 2.2.5 og 2.3. I motsetning til i empirien, der hver organisasjon behandles for seg, vil vi i dette kapitlet diskutere alle organisasjonene samlet i relasjon til de ulike kontrollsystemene i analysemodellen: grensesystem, diagnostisk kontrollsystem, interaktivt kontrollsystem og trossystem. Slik vil vi diskutere forskjeller og likheter på tvers av organisasjonene når det gjelder hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer.

### 5.1 Grensesystem

Grensesystemer har som formål å begrense ansattes handlingsrom og fastsette strategiske grenser (Simons, 1995b). I vår analysemodell har vi identifisert sentrale momenter fra helhetlig risikostyring som kan inngå i Simons' (1995b) grensesystemer: risikoaktører, risikoteknologier og risikoappetitt. De ulike momentene fra helhetlig risikostyring vil danne grunnlaget for den videre analysens struktur.

#### 5.1.1 Risikoaktører

##### *Roller*

I likhet med tidligere litteratur finner vi i at flere roller er involvert i organisasjoners helhetlige risikostyring (e.g Arena et al., 2010; Beasley et al., 2015; Fraser & Henry, 2007; Giovanni et al., 2016; Mikes, 2009; Power, 2007; Soim & Collier, 2013; Spira & Page, 2003).

---

## **Styret og toppledelse**

Det overordnede ansvaret for helhetlig risikostyring i de fire studerte organisasjonene innenfor privat sektor ligger hos styret. Beasley et al. (2015) finner også at styret har et slikt overordnet ansvar når det gjelder å overse at prosessene for helhetlig risikostyring fungerer. Vi finner at revisjonskomitéer bestående av styremedlemmer bistår styret i arbeidet med helhetlig risikostyring, samt at toppledelsen er delaktig i samtlige av organisasjonene. Våre funn samsvarer slik med forskningen til Beasley et al. (2015). Revisjonskomitéer er lovpålagt i finansforetak og børsnoterte selskaper av henholdsvis finansforetaksloven og allmennaksjeloven (Allmennaksjeloven, 1997, §§ 6-41 og 6-43; Finansforetaksloven, 2015, §§ 8-18 og 13-6). I Offentlig ligger et tildelingsbrev fra departementet til grunn for risikostyringen, og direktørmøtet har det overordnede ansvaret i organisasjonen.

## **Risikoledere**

I tråd med tidligere forskning (eg. Arena et al., 2010; Mikes, 2009; Giovanni et al., 2016) finner vi at organisasjonene har risikoledere med ansvar for helhetlig risikostyring. Industri og Kommunikasjon har en risikostyringsfunksjon bestående av funksjonens leder. Forsikring har en CRO med ansvar for både risikostyring konsern, en compliancefunksjon og en aktuarfunksjon. Leder for risikostyring konsern er et eksempel på en ytterligere risikoleder i organisasjonen. I Kraft ligger ansvaret for helhetlig risikostyring hos en konserncontroller, der risikoarbeidet utgjør ti prosent av hans totale stilling. I Offentlig har styringsdirektøren helhetlig risikostyring som ett av flere ansvarsområder.

Risikolederne i de studerte organisasjonene har en rolle som tilrettelegger for helhetlig risikostyring. Funnene er i tråd med hva Arena et al. (2010) og Power (2007) fremmer som typiske kjennetegn ved en risikoleder som en CRO. Offentlig og Kraft preges av ressursmangler i sin helhetlige risikostyring. Ressursmanglene påvirker styringsdirektørens mulighet til å fasilitere risikostyringen i Offentlig. I Kraft synes konserncontrollerens oppgaver å være preget av rapportering, snarere enn å støtte organisasjonens helhetlige risikostyring.

## **Risikospesialister**

I likhet med tidligere forskning finner vi at risikospesialister er delaktige i helhetlig risikostyring (Arena et al., 2010; Giovanni et al., 2016; Mikes, 2009). Under intervjuene ble det imidlertid snakket mindre om risikospesialister, og vi har derfor ikke en fullstendig oversikt på dette området. Forsikring trekker likevel frem ansatte i aktuarfunksjonen som

sentrale i å kvantifisere risiko. Slike risikospesialister gjennomfører det Mikes (2009) omtaler som tradisjonelle silobaserte risikoanalyser innenfor spesifikke risikokategorier. Det påpekes nettopp at forsikring handler om en kvantitativ tilnærming, blant annet for å estimere risikoen for tap.

### **Controllere**

Vi finner at kontrollere er deltakende i to av organisasjonenes helhetlige risikostyring, da ansvaret for helhetlig risikostyring i Kraft og Offentlig ligger hos kontrollere. Arena et al. (2010) omtaler kontrollere som sentrale aktører for å kontrollere usikkerhet, og identifiserer i sin forskning at et samarbeid mellom CRO og controller bidrar til integrasjon av helhetlig risikostyring med prestasjonsstyring. En liknende parallell kan trekkes til våre funn. Imidlertid preges arbeidet med helhetlig risikostyring i Kraft og Offentlig av begrensede ressurser, som synes å påvirke en slik integrasjon av helhetlig risikostyring med prestasjonsstyringen.

### **Treforsvarslinje-modellen**

Treforsvarslinje-modellen preger samtlige av de studerte organisasjonenes helhetlige risikostyring. I de fem organisasjonene utgjør internrevisjonen en klar tredjelinje. Internrevisjonen har et ansvar, i tråd med hva IIA (2009) beskriver, for å foreta en objektiv forsikring om at risikoer håndteres på en hensiktsmessig måte. Arena et al. (2010) beskriver at enkelte internrevisorer har ekspandert sitt virkeområde til å ta over oppgaver med å vurdere risikoer, men slike oppgaver gjør seg ikke gjeldende i de fem organisasjonene vi har studert.

Respondentene uttrykker seg noe ulikt om hva førstelinjen omfatter. Gjennomgående omfatter førstelinjen likevel et linjeansvar, der operative ledere har ansvaret for å styre risiko i tilknytning til sine mål. Fraser og Henry (2007) uttrykker også hvordan et ansvar for helhetlig risikostyring hos lokale linjeledere er nødvendig for å styre risikoer effektivt.

Når det gjelder de studerte organisasjonenes andrelinje finner vi forskjeller, som nevnt under Risikoledere og Controllere. Forskjellene knytter seg til hvorvidt organisasjonene har egne risikostyringsfunksjoner med dedikerte risikoledere, eller om ansvaret utgjør en av flere arbeidsoppgaver til kontrollere.

Vi finner forskjeller i risikostyringsfunksjonene til Forsikring, Industri og Kommunikasjon. I Forsikring har CRO ansvar for risikostyringsfunksjonen og compliancefunksjonen. I tillegg

---

trekkes aktuarfunksjonen frem som en del av risikostyringen. Totalt består de tre funksjonene av 40 ansatte. Et slikt funn samsvarer med forskningen til Kaplan og Mikes (2012), som finner store risikostyringsfunksjoner i finansforetak. Risikostyringsfunksjonene i Industri og Kommunikasjon består derimot av kun én person, som også er funksjonens leder. Likevel er det tydelig at Industri og Kommunikasjon har klare ansvarslinjer innad i organisasjonene på segment- og BU-nivå, og slik er ansatte på ulike nivåer svært delaktige i organisasjonenes helhetlige risikostyring.

Ved å ha aktører med klare oppgaver knyttet til helhetlig risikostyring, og en struktur for arbeidet med helhetlig risikostyring, legges et grunnlag for å kunne integrere helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. På denne måten kan risikoaktører ses i relasjon til den organisatoriske dimensjonen til Gond et al. (2012), da aktører som håndterer de ulike systemene sosialiseres og kan oppnå kompetanse om både helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer. Det må likevel poengteres at det synes å være forskjeller mellom organisasjonene når det gjelder en slik integrasjon, da det er tydelige ulikheter i ressursbruken i forbindelse med helhetlig risikostyring.

### *Myndighet og organisering*

I likhet med tidligere litteratur finner vi at det er forskjeller i organisasjoners myndighet og organisering i tilknytning til helhetlig risikostyring (Arena et al., 2010; Giovanni et al., 2016).

Vi finner ulikheter i risikostyringsfunksjonenes organisering og rapporteringslinjer i Forsikring, Industri og Kommunikasjon. I Industri er risikostyringsfunksjonen integrert med «*corporate performance*». Slik integreres det respondenten omtaler som «*performance-biten*», med ansvar for forretningsplanlegging og den årlige planleggingen, med helhetlig risikostyring. I Kommunikasjon er helhetlig risikostyring lagt til samme rapporteringslinje som finans. Leder for risikostyringsfunksjonen uttaler at dette er et bevisst valg for å få frem risikoinformasjon i organisasjonen. De finansielle rapporteringslinjene er tydelige, så ved å knytte helhetlig risikostyring til disse, sikres oppmerksomhet. I Forsikring rapporterer CRO direkte til styret for å ivareta uavhengighet, og har et tett samarbeid med CEO. I motsetning til Industri og Kommunikasjon er risikostyringsfunksjonen en separat enhet i Forsikring.

Arena et al. (2010, s. 669) finner i sin forskning at CRO rapporterer til leder for «*accounting, finance and controlling*», og at en slik organisering bidrar til at helhetlig risikostyring blir en

mer integrert del av prestasjonsstyringen. En slik situasjon kan sammenliknes med Industri, der risikostyringsfunksjonens integrasjon med enhet for prestasjonsstyring bidrar til at risikostyring integreres med prestasjonsstyringen. På en liknende måte bidrar rapporteringslinjen i Kommunikasjon til at helhetlig risikostyring i større grad blir integrert med finans. Den direkte rapporteringen fra CRO til toppledelse og styret i Forsikring kan sammenliknes med forskningen til Giovanni et al. (2016). Giovanni et al. (2016) finner at en slik direkte rapportering til toppledelse og styret bidrar til at helhetlig risikostyring kommer på sentrale beslutningstakers agenda (Giovanni et al., 2016).

Organiseringen og rapporteringen til risikostyringsfunksjonene i de tre organisasjonene bidrar til at aktørene som håndterer de ulike systemene sosialiseres, og skaper integrasjon langs den organisatoriske dimensjonen (Gond et al., 2012). Organisasjonene viser slik at det er ulike måter å organisere risikostyringsfunksjonen for å integrere helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer.

Styringsdirektøren i Offentlig har ansvaret for virksomhetsstyringen, og slik vil helhetlig risikostyring kunne integreres med virksomhetsstyringen. En lignende situasjon finner vi i Kraft, der en konserncontroller har ansvar for helhetlig risikostyring. Imidlertid preges begge organisasjoner av ressursmangler i sitt arbeid med helhetlig risikostyring. Vi vet dermed ikke om helhetlig risikostyring faktisk integreres med andre virksomhetsstyringssystemer i de to organisasjonene til tross for en slik organisering.

### **5.1.2 Risikoteknologier**

Risikoteknologier omfatter, etter definisjonen til Arena et al. (2010, s. 660), praksiser, prosedyrer og instrumenter for å styre risiko. Slike praksiser, prosedyrer og instrumenter bidrar til å sette grenser for ansatte atferd, og vil kunne omfatte risikorammeverk og risikopolicyer, samt risikorapportering og risikoverktøy. Slike risikoteknologier vil diskuteres i det følgende.

#### *Risikorammeverk og risikopolicyer*

Samtlige av de fem studerte organisasjonene benytter formelle dokumenter som risikorammeverk og risikopolicyer. Dokumentene skal bidra til, slik Beasley et al. (2015) og Fraser og Simkins (2016) omtaler, å formalisere utøvelsen av organisasjoners helhetlige risikostyring. En slik anvendelse av formelle dokumenter kan knyttes opp mot Gond et al.



---

(2012) sin kognitive dimensjon, da de bidrar til å skape et felles tankemønster og å overkomme kognitive grenser blant organisasjonens ansatte.

Vi finner imidlertid variasjoner i de formelle dokumentenes innhold og bruk. Slike variasjoner påvirker dermed en integrasjon langs den kognitive dimensjonen til Gond et al., (2012).

Våre funn viser at begrepene risikorammeverk og risikopolicyer brukes om hverandre av enkelte av respondentene, og heller ikke alle organisasjonene oppgir å ha risikopolicyer. I likhet med hva Fraser og Simkins (2016) poengterer, finner vi at det er variasjon i informasjonen som fremkommer av henholdsvis risikopolicyer og risikorammeverk i organisasjonene. Kun to av de studerte organisasjonene, Forsikring og Kommunikasjon, oppgir å ha en risikopolicy i tillegg til et risikorammeverk.

Alle fem organisasjoner benytter risikorammeverk basert på eksisterende standarder. To av de studerte organisasjonene, Kraft og Offentlig, har rammeverk som tar utgangspunkt i ISO 31000, mens de resterende tre følger både ISO 31000 og COSO. Ved å ta utgangspunkt i enten ISO 31000, COSO, eller en kombinasjon av disse, har det blitt utarbeidet egne systemer for helhetlig risikostyring som er tilpasset hver enkelt organisasjon, slik COSO (2004), ISO (2009) og Lundqvist (2014) beskriver.

I tre av de studerte organisasjonene, Forsikring, Industri og Kommunikasjon, overvåkes bruken av risikorammeverkene jevnlig. Bowling og Rieger (2005), samt Ward (2006), påpeker viktigheten av en slik oppfølging og overvåking. Lederne av risikostyringsfunksjonene i Industri og Kommunikasjon, og leder for risikostyring konsern i Forsikring skal drive opplæring av risikorammeverket og påse at det etterleves. En slik fasilitering og overvåking vil kunne styrke en integrasjon langs den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012), da opplæring og overvåking av rammeverket kan bidra til å skape en felles forståelse. I Kraft og Offentlig ligger ansvaret for risikorammeverket hos henholdsvis en konserncontroller og styringsdirektøren. En begrenset tilgang på ressurser bidrar imidlertid til at andre oppgaver må prioriteres. Følgelig hindrer ressursmangler en slik jevnlig overvåking av risikorammeverkene.

I Industri har leder for risikostyringsfunksjonen utarbeidet en forenklet håndbok av rammeverket. Dette gjør det lettere for ansatte å bruke rammeverkets innhold i sine daglige

aktiviteter, noe som ytterligere kan bidra til å skape et felles tankemønster og ytterligere bidra til integrasjonen av helhetlig risikostyring i daglige aktiviteter.

### *Risikorapportering og risikoverktøy*

Et fellestrekk i de fem studerte organisasjonene er krav til risikorapportering og bruk av risikoverktøy. Kravene følger av organisasjonenes risikorammeverk og risikopolicyer, og skaper en struktur for risikorapporteringen og bruk av risikoverktøy. Våre funn samsvarer slik med Psica (2008) sine funn om at slike formelle dokumenter skal inneholde retningslinjer for helhetlig risikostyring, gjennom krav til risikoverktøy og risikorapportering, samt Jabbour og Abdel-Kader sin forskning (2015), som finner at en god struktur på risikorapporteringen vil bidra til en lettere implementering av helhetlig risikostyring.

Vi finner likevel forskjeller i hvor ofte de studerte organisasjonene plikter å rapportere, og i krav til bruk av verktøy i risikorapporteringen.

Samtlige organisasjoner skal gjennomføre regelmessige risikoanalyser og rapportere inn sine risikoer. Risikoanalysene skal foretas kvartalsvis i Forsikring, Industri og Kommunikasjon, og tertialvis i Offentlig. Deretter aggregeres risikoinformasjonen for å bidra til mer informerte beslutninger, og aggregeringen kan derfor bidra til integrasjon av helhetlig risikostyring langs den tekniske dimensjonen til Gond et al. (2012). I Kraft utarbeides en månedlig risikorapport av konserncontrolleren, men rapporten baseres imidlertid ikke på aggregerte risikoanalyser. Risikoinformasjonen synes slik ikke å bidra til mer informerte beslutninger, og synes å påvirke integrasjonen langs den tekniske dimensjonen.

Aggregeringen av risikoanalyser gjøres på ulike måter. I Industri foretas en manuell aggregering av risikoanalysene, der risikoidentifikasjonen starter på BU-nivå med risikouniverset som utgangspunkt. Det rapporteres så opp til segment-nivå, og videre til leder for risikostyringsfunksjonen som setter sammen et helhetlig risikobilde for organisasjonen. En liknende struktur for rapportering finnes i Kommunikasjon, hvor det gjennomføres en mekanisk aggregering ved bruk av en database, RSA Arture. Databasen bidrar til at alle ansatte til enhver tid har oversikt over organisasjonens risikoer. Følgelig kan risikoaggregering gjennomføres på ulike måter for å bidra til mer informerte beslutninger.

---

Det påpekes utfordringer med aggregeringen av risikoanalyser i både Offentlig og Forsikring. I Offentlig utdypes utfordringene av respondentene, som forklarer at organisasjonen ikke har et IT-system for å aggregere risikoinformasjon til styringsinformasjon. En ufullstendig aggregering av risikoanalysene, som vi finner i Offentlig og Forsikring, vil begrense risikoinformasjon som ligger til grunn for beslutningstakere. Slik vil også integrasjonen kunne reduseres langs den tekniske dimensjonen til Gond et al. (2012).

For å skape et visuelt bilde av risikoanalysene benytter alle de studerte organisasjonene risikokart i sin risikorapportering. Her plasseres risikoer som kan true måloppnåelsen etter virkning og konsekvens (Jordan et al, 2013; Power, 2007). På denne måten kan det skapes metodiske koblinger mellom den helhetlige risikostyringen og andre virksomhetsstyringssystemer. Risikokartene kan slik knyttes opp mot Gond et al. (2012) sin tekniske dimensjon. På samme måte som med risikoanalysene vil en ufullstendig aggregering imidlertid kunne påvirke integrasjonen i Kraft, Offentlig og Forsikring.

### **5.1.3 Risikoappetitt**

I likhet med Meidell og Røsok (2019) finner vi variasjoner i hvorvidt de studerte organisasjonene har en definert risikoappetitt. Vi finner også variasjoner i bruken av risikoappetitten i det daglige arbeidet. Risikoappetitt er del av risikoteknologier, men skiller ut da den inngår som en strategisk grense og ikke som en regel for forretningskikk i Simons' (1995b) Levers of Control.

De fire organisasjonene innenfor privat sektor har en definert, styresatt risikoappetitt. Offentlig har derimot ikke en definert risikoappetitt, og skiller seg fra de andre organisasjonene. Av de ansatte vi har snakket med i Offentlig begrunnes en manglende risikoappetitt med at det ikke er organisasjonen selv som fastsetter mål, men at målene blir tildelt fra departementet.

For organisasjonene som har en definert risikoappetitt er bruken av risikoappetitten varierende i praksis.

I Forsikring, Industri og Kommunikasjon brukes risikoappetitten aktivt i daglige prosesser, der strategiske beslutninger vurderes ut ifra den definerte risikoappetitten. I Industri og

Kommunikasjon beskrives også bruken av risikoappetitten i relasjon til ressursallokeringen. Funnene fra de tre organisasjonene er samsvar i med tidligere litteratur, som forklarer hvordan risikoappetitten setter strategiske grenser for organisasjonens ønskede risikoeksponering i arbeidet med å realisere mål (COSO, 2012; Hillson & Murray-Webster, 2011). Integrasjonen av risikoappetitt med strategi og ressursallokering bidrar til et rikere beslutningsgrunnlag ved at risiko inkluderes når beslutninger skal fattes, og kan dermed knyttes opp mot Gond et al. (2012) sin tekniske dimensjon.

Til tross for at Kraft har en definert risikoappetitt i sin årsrapport, samsvarer ikke dette med den faktiske praksisen i Kraft. Respondenten fra Kraft påpeker hvordan risikoappetitten ikke brukes i de daglige prosessene, og hvordan de ansatte ikke er kjent med risikoappetitten som et verktøy. Decoupling er et begrep av som kan beskrive situasjonen og bruken av risikoappetitt. Ifølge Meyer og Rowan (1977) brukes decoupling om situasjoner der det skapes en illusjon av en organisasjons aktiviteter gjennom formelle dokumenter, mens den faktiske praksisen viser noe annet.

#### **5.1.4 Oppsummering grensesystem**

Samlet finner vi både fellestrekk og variasjoner i de studerte organisasjonenes helhetlige risikostyring som knytter seg til Simons' (1995b) grensesystemer.

I likhet med tidligere litteratur finner vi at flere aktører er deltakende i de fem organisasjonenes helhetlige risikostyring, slik som styret og toppledelsen, risikoledere, risikospesialister, kontrollere, internrevisorer og ansatte i førstelinjen. Vi finner ulikheter i plasseringen av ansvar for helhetlig risikostyring, der ansvaret i tre av organisasjonene er plassert hos ledere for risikostyringsfunksjonen og CRO, mens kontrollere har ansvaret i de to andre organisasjonene. Bruken av ressurser påvirker hvorvidt helhetlig risikostyring får oppmerksomhet hos sentrale beslutningstakere og blir integrert med andre virksomhetsstyringssystemer.

Organiseringen av risikostyringsfunksjonen påvirker integrasjonen av helhetlig risikostyring. Vi finner variasjoner i hvordan risikostyringsfunksjonen er organisert. Industri og Kommunikasjon integrerer risikostyringsfunksjonen med andre enheter, mens risikostyringsfunksjonen i Forsikring er selvstendig. Dette viser at til tross for ulik

---

organisering, kommer helhetlig risikostyring på agendaen til sentrale beslutningstakere i de tre organisasjonene.

Når det gjelder risikoteknologier knytter fellestrekk seg til organisasjonenes bruk av risikorammeverk og risikopolicyer. Det er imidlertid kun tre av organisasjonene, Forsikring, Industri og Kommunikasjon, som følger opp bruken av dokumentene og hvorvidt de etterleves. Vi finner også forskjeller knyttet til hvor ofte organisasjonene plikter å rapportere sine risikoer, hvorvidt dette gjennomføres og tilhørende aggregering. En aggregering av risikoanalyser i Industri og Kommunikasjon bidrar til å skape en integrasjon av helhetlig risikostyring langs den tekniske dimensjonen til Gond et al. (2012).

Avslutningsvis viser våre funn i relasjon til organisasjonenes grensesystem, at det er forskjeller i hvorvidt organisasjonene har en definert risikoappetitt, og om denne brukes. Forsikring, Industri og Kommunikasjon skiller seg ut, med en definert risikoappetitt som kobles mot strategien. Slik integreres risikovurderinger med organisasjonenes strategiske planlegging, og knytter seg til Gond et al. (2012) sin tekniske dimensjon.

## 5.2 Diagnostisk kontrollsystem

Diagnostiske kontrollsystemer består av systemer for å måle output av en prosess, fastsette standarder for prestasjoner og korrigere avvik fra standardene (Simons, 1995b). Ut ifra vår analysemodell vil dette delkapittelet omhandle risikovurderinger i tilknytning til diagnostiske kontrollsystemer.

### 5.2.1 Risikovurderinger tilknyttet diagnostiske kontrollsystemer

Vi finner variasjoner i hva slags diagnostiske kontrollsystemer de studerte organisasjonene benytter i sin virksomhetsstyring. Basert på informasjonen fra intervjuene fremkommer det at Kraft bruker rullerende prognoser og KPI-er, Offentlig bruker budsjetter og balansert målekort, mens Forsikring bruker balansert målstyring. Både Industri og Kommunikasjon benytter budsjetter og KPI-er i sin virksomhetsstyring.

I likhet med forskningen til Meidell og Røsok (2019) finner vi forskjeller i om organisasjoner integrerer ressursallokering og budsjettering med risikostyring. I tråd med

forskningen til Arena et al. (2010) og Giovanni et al. (2016), finner vi at Industri og Kommunikasjon vektlegger risikobildet ved utarbeidelsen av budsjetter. Beslutninger tilknyttet ressursallokeringen baseres slik et større informasjonsgrunnlag, hvor risikoinformasjon inkluderes, og kan slik knyttes til den tekniske dimensjonen til Gond et al. (2012). I Offentlig integreres ikke helhetlig risikostyring med budsjettprosessen, men respondentene uttaler et ønske om en slik integrasjon. Leder for konsernrevisjonen i Kraft opplever at risikovurderinger ikke integreres med organisasjonens rullerende prognoser.

Det er videre variasjoner i hvorvidt risikovurderinger integreres med KPI-er og balansert målstyring. Kraft, Industri og Kommunikasjon trekker frem sin bruk av KPI-er. I de to børsnoterte selskapene integreres risikovurderinger med KPI-er. Våre funn samsvarer slik med hva Giovanni et al. (2014) finner, om at toppledelsen og styret slik kan følge opp risikoprestasjoner. I Kraft beskrives KPI-ene derimot som mindre prestasjonsorienterte og ikke integrert med risikostyringen. Videre benytter Offentlig og Forsikring målekort i sin styring. I Offentlig var risikoer tidligere integrert i målekortet, men det har i senere tid blitt tatt bort. I Forsikring foretas risikovurderinger i mindre grad tilknyttet den balanserte målstyringen, men det påpekes en viss kobling.

Vi finner variasjon i hvorvidt risikovurderinger integreres med strategi. Med unntak av Kraft integrerer samtlige organisasjoner helhetlig risikostyring med strategiske beslutninger. Våre funn samsvarer dermed med forskningen til Beasley et al. (2017) og Meidell og Røsok (2019) som finner variasjoner i en slik integrasjon av helhetlig risikostyring med strategisk planlegging. Integrasjonen med strategi i fire av de studerte organisasjonene kan også kobles mot den tekniske dimensjonen til Gond et al. (2012), da en slik integrasjon bidrar til mer informerte strategibeslutninger der risikobildet er hensyntatt.

### **5.2.2 Oppsummering diagnostisk kontrollsystem**

Samlet finner vi at organisasjonene generelt ser verdien av å integrere risiko i budsjetter, planlegging og strategiprosesser, slik Power (2009) også påpeker. Det er imidlertid stor variasjon i hvilke diagnostiske kontroller de studerte organisasjonene bruker, og hvorvidt risikovurderinger integreres.

---

Industri og Kommunikasjon skiller seg ut fra de andre organisasjonene da risikovurderinger integreres med både budsjetter og KPI-er. Dette bidrar til integrasjon knyttet til den tekniske dimensjonen til Gond et al. (2012), da risikoinformasjon kan påvirke beslutninger. Når det gjelder strategiarbeidet uttaler derimot samtlige respondenter at risikovurderinger hensyntas. Et slikt funn kan også bidra til integrasjon av helhetlig risikostyring, og kan sees opp mot den tekniske dimensjonen til Gond et al. (2012).

## 5.3 Interaktivt kontrollsystem

Interaktive kontrollsystemer består av systemer hvor ledelsen regelmessig involverer seg i beslutningstakingen til ledere på lavere nivå, og setter fokus på strategiske problemstillinger (Simons, 1995a). Kommunikasjon blir sentralt i dette kontrollsystemet, med et fokus på kunnskapsutveksling på tvers av organisasjonen. Ut ifra vår analysemodell vil de følgende delkapitlene omhandle risikodiskusjoner og risikoaktørenes risk talk.

### 5.3.1 Risikodiskusjoner

Samtlige av de studerte organisasjonene gjennomfører risikodiskusjoner. Vi finner likevel variasjoner i typen av risikodiskusjoner, deltakende aktører i risikodiskusjonene og hyppigheten av risikodiskusjoner i de ulike organisasjonene.

#### *Risikoworkshoper*

Med unntak av Kraft, brukes risikoworkshoper i alle de studerte organisasjonene. Formålet med risikoworkshopene er å bidra til diskusjoner om risiko og en felles forståelse av hvordan helhetlig risikostyring skal utøves i organisasjonen. Arena et al. (2017) omtaler også risikoworkshoper som arenaer for å diskutere risikotrender, og i tråd med hva Sheehan (2010) påpeker bidrar risikoworkshopene til å skape debatt på tvers av organisasjonen. Offentlig skiller seg fra de øvrige organisasjonene som benytter risikoworkshoper, da det i stor grad er opp til lokale ledere hvorvidt de ønsker å avholde risikoworkshoper. Bruken av risikoworkshoper kan knyttes opp mot Gond et al. (2012) sin kognitive dimensjon, da risikoworkshopene blir en kommunikasjonsplattform der mennesker med ulike tankemønstre og synspunkter kommer sammen for å skape en felles forståelse av helhetlig risikostyring og hvordan risikostyringen kan inngå i daglige aktiviteter.

Respondenten i Industri forklarer risikoworkshopene mer inngående. Han beskriver prosessen, der ansatte på forhånd får tilgang til mål og risikouniverset, og skal prioritere risikoene de selv anser som mest vesentlige for å realisere mål. Følgelig integreres strategi med arbeidet som gjøres i risikoworkshopene.

### *Risikoforum*

Ytterligere risikodiskusjoner gjennomføres i risikoforum i Offentlig og Kommunikasjon, som henholdsvis kalles Topplederforum og Group Risk Forum. Risikoforumene skiller seg fra risikoworkshoper ved at de utelukkende består av ledere på høyere nivå og avholdes på en fast basis. I risikoforum hos Kommunikasjon diskuteres risikoanalysene fra BU-ene, for å utarbeide et topp-risikobilde for konsernet. Ledere fra alle enheter i Offentlig deltar på topplederforumet fire ganger årlig. Her påpekes særlig viktigheten av at ansatte skal få eierskap til den helhetlige risikostyringen.

Forumene bidrar til at ledere er involvert i å diskutere sentrale risikoer for organisasjonen som kan påvirke måloppnåelse. Dette er momenter som Sheehan (2010) trekker frem som vesentlige når det gjelder lederes oppgaver i relasjon til interaktive kontrollsystemer. Risikoforumene kan videre knyttes til Gond et al. (2012) sin kognitive dimensjon, da det skapes interaksjon mellom mennesker og diskusjoner om risiko, på samme måte som risikoworkshoper.

### *Risikodiskusjoner i toppledelsen og styret*

Ytterligere arenaer for risikodiskusjoner omfatter møter i styret og toppledelsen i de fire organisasjonene innenfor privat sektor, og i direktørmøtet i Offentlig. Under slike møter diskuteres risikoanalyser som er utarbeidet på ulike nivåer i organisasjonen. Det er imidlertid ulikheter i organisasjonens evne til å aggregere risikoanalyser, noe som påvirker diskusjonene på organisasjonenes øverste nivåer.

Industri og Kommunikasjon har omfattende prosesser for å aggregere risikoinformasjon, via diskusjoner i toppledelsen og til styret. En slik struktur bidrar til å skape det Sheehan (2010) omtaler som et vellykket interaktivt system, der det genereres debatt og dialog om sentrale risikoer på tvers av organisasjonen, samtidig som denne diskusjonen også når sentrale



---

beslutningstakere. Det kan slik skapes en felles forståelse av risikoarbeidet, og bidra til integrasjon langs den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012).

Utfordringer med aggregering av risikoanalyser i Kraft og Offentlig, synes å svekke en integrasjon langs den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012). I Forsikring gjennomføres risikodiskusjoner, men også her uttales et forbedringspotensiale i aggregeringen.

### **5.3.2 Risikoaktørens risk talk**

Samtlige av organisasjonene har aktører som setter helhetlig risikostyring på agendaen ved å benytte risk talk (Mikes, 2016). Vi finner imidlertid variasjoner når det gjelder risikolederes tilgang på ressurser for å sørge for en kontinuerlig risk talk.

De tre børsnoterte selskapene har risikoledere som er sentrale i å fasilitere risikostyringen og å sette helhetlig risikostyring på agendaen. I utøvelsen av sin rolle er de tre, slik Mikes (2016) omtaler, opptatt av å bruke risk talk for å integrere helhetlig risikostyring med daglige forretningsaktiviteter. I tråd med forskningen til Hall et al. (2015) søker risikolederne å bygge relasjoner med andre ledere. Et slikt funn er også i tråd med den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012). Risikolederens fasiliterende rolle bidrar til å skape en felles forståelse, og slik kan risk talk bidra til integrasjon av helhetlig risikostyring i daglige beslutnings- og forretningsprosesser.

De to øvrige organisasjonene, Kraft og Offentlig, har begrensede ressurser til sin helhetlige risikostyring, noe som påvirker risikolederens mulighet til å skape relasjoner med ansatte i organisasjonen, og å fremme risikostyringen gjennom risk talk. To personer, henholdsvis konsernsjefen i Kraft og dagens direktør i Offentlig, trekkes likevel frem som viktige ambassadører for helhetlig risikostyring i sine respektive organisasjoner. Konsernsjefen i Kraft er imidlertid først og fremst fremtredende i de deler av risikoarbeidet som knytter seg til personsikkerhet. Følgelig preges risikostyringen i Kraft av et større silofokus enn i de øvrige organisasjonene.

### 5.3.3 Oppsummering interaktivt kontrollsystem

Samlet finner vi variasjoner i hvordan de studerte organisasjonene gjennomfører risikodiskusjoner, samt hvordan ledere går foran for å fremme helhetlig risikostyring gjennom risk talk.

Vi finner at de ulike organisasjonene gjennomfører risikoworkshoper, risikoforum, risikodiskusjoner i toppledelsen, eller en kombinasjon av disse som diskusjonsarenaer for risikostyringsarbeid. Forsikring, Industri og Kommunikasjon skiller seg ut, da risikodiskusjoner her bidrar til mer informerte beslutninger. og slik kan bidra til integrasjon langs den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012). Forsikring, Industri og Kommunikasjon skiller seg også ut med tanke på risk talk, der sentrale aktører fremmer helhetlig risikostyring til organisasjonens øvrige medlemmer.

I Kraft gjennomføres ikke risikoworkshoper, og i Offentlig er det store variasjoner i gjennomføringen av risikoworkshoper. Videre synes ressursutfordringer å påvirke risikoledernes mulighet til å sørge for kontinuerlig risk talk i Kraft og Offentlig.

## 5.4 Trossystem

Trossystemer omhandler felles verdier, formål og retning i en organisasjon (Simons, 1995b). Etableringen av en risikokultur er et sentralt moment i vår analysemodell og vil gjennomgå i dette delkapittelet.

### 5.4.1 Risikokultur

De fem organisasjonene har alle fokus på å utvikle en risikokultur (Levy et al., 2010). Arbeidet med å utvikle en risikokultur og risikokulturens modenhet, er imidlertid varierende på tvers av organisasjonene.

Med unntak av Kraft arbeider samtlige av organisasjonene aktivt med å utvikle en kultur for helhetlig risikostyring. I Forsikring, Industri og Kommunikasjon finner vi en betydelig risikotankegang blant ansatte. Våre funn samsvarer med Jabbour og Abdel-Kader (2015) sin forskning, der risikokulturen bidrar til en risikotankegang blant ansatte og en forståelse for viktigheten av å integrere helhetlig risikostyring i daglige aktiviteter. Det påpekes imidlertid

---

et forbedringspotensiale av risikokulturen i alle de tre organisasjonene, samt at det er variasjoner i risikokulturen på tvers av organisasjonens ulike enheter. Offentlig arbeider også med å utvikle en risikokultur, der de ansatte i internrevisjonen vektlegger åpenhet om risikoer som sentralt for en slik kultur. Et slikt fokus på åpenhet er i tråd med Simons' (2000) funn om at en risikokultur påvirker hvorvidt ansatte deler informasjon om potensielle risikoer til sine ledere. Risikokulturen og -tankegangen i de fire organisasjonene kan knyttes opp mot den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012), da det dannes et felles tankemønster for risiko.

Kraft skiller seg fra de øvrige organisasjonene når det gjelder risikokultur. Da organisasjonen opererer innenfor en bransje med høy sikkerhetsrisiko, er det et sikkerhetsperspektiv som gjør seg gjeldende. Sikkerhet har vært fokuset for utviklingen av risikokulturen, og utgjør også fokuset når det gjelder å forbedre risikokulturen. Mens de andre organisasjonene snakker om en risikokultur på et mer overordnet nivå, er det et større silofokus som gjør seg gjeldende i Kraft.

Flere av de studerte organisasjonene påpeker at en forståelse og kunnskap om risikostyring er viktigere enn risikoverktøy. Leder for internrevisjonen i Offentlig uttaler at verktøy i seg selv ikke vil "fikse" risikostyringen, og både i Forsikring og Industri trekkes viktigheten av mennesker i organisasjonen frem for å skape en risikokultur. Leder for risikostyringsfunksjonen i Industri forklarer at det handler om å skape en forståelse for verdien av å integrere risikostyringen i daglige aktiviteter, fremfor å stille krav til bruk av verktøy.

Til tross for at mennesker fremmes som viktigere enn verktøy i å skape en risikokultur, påpeker Forsikring og Kommunikasjon hvordan risikoverktøy bidrar til et felles begrepsapparat og en enhetlig måte å gjennomføre risikostyringen på. Slik representerer risikoverktøy et bidrag til å skape en risikokultur. Bruken av risikoverktøy kan knyttes opp mot både den tekniske og den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012), da risikoverktøy bidrar til å dele risikoinformasjon, samtidig som risikoverktøy skaper en felles forståelse for risikostyringen.

De studerte organisasjonene har ulike aktører som er sentrale i å fremme en risikokultur. Leder for risikostyringsfunksjonen i Industri gjør seg selv tilgjengelig i organisasjonen for å

sette helhetlig risikostyring på agendaen, og trekker frem dagens CFO som en viktig forkjemper for helhetlig risikostyring. Risikolederne i Forsikring og Kommunikasjon har liknende, fasiliterende roller. I Kraft og Offentlig omtales henholdsvis konsernsjefen og dagens direktør som sentrale i å fremme en risikokultur. Funnene er dermed i tråd med hva Jabbour og Abdel-Kader (2015) identifiserer i sin forskning, der risikoaktørene bidrar til en risikokultur for å støtte implementeringen av helhetlig risikostyring. Funnene kan også knyttes opp mot Gond et al. (2012) sin kognitive dimensjon, da de sentrale aktørene skaper en felles forståelse av det daglige risikoarbeidet, og slik bidrar til en integrasjon av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer.

### **5.4.2 Oppsummering trossystem**

Samlet finner vi at alle de studerte organisasjonene har en risikokultur. Funnene våre viser imidlertid variasjoner i de ulike risikokulturene. Variasjonene knytter seg til om organisasjonene opplever at de har implementert en risikokultur som gjenspeiles i de ansattes daglige aktiviteter og hvordan ledere i organisasjonene fremmer arbeidet med helhetlig risikostyring.

Respondentene fra Offentlig, Forsikring, Industri og Kommunikasjon trekker alle frem en risikokultur og en risikotankegang blant ansatte. En risikokultur vil kunne bidra til integrasjon langs den kognitive dimensjonen til Gond et al. (2012) ved å skape et felles språk og en felles forståelse for risiko, der risikotankegangen inngår i daglige aktiviteter. De fire organisasjonene skiller seg fra Kraft, som har en risikokultur, men hvor fokuset utelukkende er rettet mot sikkerhet. Videre trekkes sentrale aktører i toppledelsens frem som viktige for å fremme en risikokultur i Kraft, Offentlig og Industri. Forsikring, Industri og Kommunikasjon fremmer også hvordan risikoverktøy kan bidra til en felles risikokultur, samt danne grunnlaget for en enhetlig utøvelse av helhetlig risikostyring.

---

## 6. Avslutning

I dette kapittelet konkluderes forskningens funn. Delkapittel 6.1 besvarer våre to forskningsspørsmål og dermed også hovedforskningsspørsmålet. Delkapittel 6.2 inneholder forslag til videre forskning.

### 6.1 Konklusjon

Vårt hovedforskningsspørsmål er *hvordan integreres helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjoner?* Vi søker å besvare hovedforskningsspørsmålet ved å besvare våre to forskningsspørsmål.

Oppgavens første forskningsspørsmål er *hvordan kan helhetlig risikostyring analyseres som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer?* Gjennom en grundig litteraturstudie har vi studert begrepene helhetlig risikostyring og virksomhetsstyringssystemer, samt presentert Simons' rammeverk for virksomhetsstyring. Tidligere litteratur etterspør mer forskning på integrasjonen av helhetlig risikostyring med andre virksomhetssystemer. Vi har derfor utarbeidet en analysemodell som tillater en strukturert tilnærming til hvordan helhetlig risikostyring kan analyseres som en integrert del av andre virksomhetsstyringssystemer. I analysemodellen har vi oversatt Simons' rammeverk til hva det kan bety for praksis av helhetlig risikostyring. Analysemodellen utgjør vårt svar på første forskningsspørsmål.

Oppgavens andre forskningsspørsmål er *hvordan integrerer organisasjoner helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer?* Basert på empiriske funn fra fem organisasjoner har vi, med utgangspunkt i vår analysemodell, analysert hvordan organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. Vi finner at integrasjonen kan skje gjennom Simons' fire kontrollsystemer: grensesystem, diagnostisk kontrollsystem, interaktivt kontrollsystem og trossystem. I det følgende vil vi gjennomgå våre funn tilknyttet hvert kontrollsystem.

I *grensesystemer* finner vi at organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer gjennom risikoaktører, etablering og organisering av egne

risikostyringsfunksjoner, risikopolicyer og risikorammeverk, risikorapportering og risikoverktøy, samt gjennom risikoappetitt.

Ved å ha flere risikoaktører deltakende i sin helhetlige risikostyring, finner vi at organisasjoner tilrettelegger for integrasjon av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. Ressurser som tildeles arbeidet med helhetlig risikostyring synes imidlertid å påvirke risikoaktørens mulighet til å sette helhetlig risikostyring på agendaen. Våre funn viser at etableringen av en risikostyringsfunksjon bidrar til integrasjon av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. Vi finner imidlertid at organiseringen av risikofunksjonen kan gjennomføres på ulike måter, enten ved at CRO rapporterer direkte til toppledelsen og styret, eller ved integrasjon med andre enheter. Det er slik ulike måter å få helhetlig risikostyring på agendaen til sentrale beslutningstakere.

Våre funn viser videre at risikorammeverk og risikopolicyer brukes i organisasjoner, og baseres på standardene ISO 31000, COSO eller begge. For at risikoammeverkene og risikopolicyene skal bidra til integrasjon, finner vi at det må være personer som fasiliteter og jevnlig følger opp bruken av rammeverkene. Dette bidrar til at ansatte får kunnskap og en felles forståelse for helhetlig risikostyring. Slik kan risikorammeverk og risikopolicyer, med tilhørende oppfølging, bidra til at organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer.

Risikoverktøy og risikorapportering er sentralt i arbeidet med helhetlig risikostyring. Vi finner at en grundig risikorapportering, der risikoanalyser og risikokart utarbeides på alle nivå og aggregeres opp, bidrar til mer informerte beslutninger. Slik bruker organisasjoner risikorapportering og risikoverktøy for å integrere helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer, ettersom risikovurderinger inkluderes i beslutninger.

Vi finner videre at organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer ved å ha en definert risikoappetitt som brukes aktivt, da risikovurderinger hensyntas i strategiske beslutninger.

I *diagnostiske kontrollsystemer* finner vi at organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer ved å inkludere risikovurderinger i utarbeidelsen av

---

budsjetter, KPI-er, balansert målstyring og strategi. Dette muliggjør mer informerte beslutninger.

I *interaktive kontrollsystemer* finner vi at organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer gjennom arenaer for risikodiskusjoner og risikoaktørens risk talk. Risikoworkshoper, risikoforum og risikodiskusjoner i toppledelsen er eksempler på diskusjonsarenaer for helhetlig risikostyring som bidrar til læring og kommunikasjon om risiko på tvers av organisasjonen. Våre funn viser hvordan slike arenaer for risikodiskusjon bidrar til at risiko blir en mer sentral del av de ansattes aktiviteter. I tillegg bidrar diskusjonsarenaene til læring og mer informerte beslutninger, og dermed til integrasjon av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer.

Vi finner videre at organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer ved bruk av risikoaktørens risk talk. Ved å ha risikoaktører som fremmer et fokus på helhetlig risikostyring, og forsøker å skape en felles risikoforståelse gjennom opplæring og informasjon, vil det bidra til at risiko kommer på agendaen til ansatte i organisasjonen. Slik vil risk talk kunne bidra til at ansatte får et mer bevisst forhold til helhetlig risikostyring og integrerer dette i sine daglige aktiviteter.

I *trossystemer* finner vi at organisasjoner integrerer helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer gjennom organisasjoners risikokultur. En risikokultur er sentral i arbeidet med å integrere helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer. Våre funn viser at dersom ansatte har en risikotankegang og et aktivt fokus på å utvikle en risikokultur, vil det kunne bidra til en slik integrasjon. Ledende aktører som sprer budskapet om helhetlig risikostyring er også sentrale for å utvikle en risikokultur. Risikoaktører som får med seg ansatte i sitt arbeid med helhetlig risikostyring vil slik bidra til integrasjon av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer.

For å oppsummere og svare på vårt hovedforsknings spørsmål, *hvordan integreres helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjoner?*, finner vi at helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer gjennom formelle elementer som risikoaktører, etablering og organisering av en risikostyringsfunksjon, risikorapportering og risikoverktøy, risikorammeverk og risikopolicyer, samt risikoappetitt. I

tillegg kan helhetlig risikostyring integreres gjennom risikovurderinger i ressursallokering og prestasjonsstyring, gjennom risikodiskusjoner og risikoaktørers risk talk, samt gjennom en risikokultur. Funnene våre viser imidlertid ikke et entydig bilde, da vi finner variasjoner i integrasjonen i de ulike organisasjonene. Med utgangspunkt i vår analysemodell synes integrasjonen å være mest omfattende i elementer av helhetlig risikostyring som er tilknyttet grensesystemer og interaktive kontrollsystemer. Når det gjelder elementer av helhetlig risikostyring som knyttes til diagnostiske kontrollsystemer og trossystemer finner vi en varierende grad av integrasjon med andre virksomhetsstyringssystemer.

Oppgaven bidrar med en teoretisk modell for å analysere helhetlig risikostyring som en integrert del av virksomhetsstyringssystemer. Til litteraturen om helhetlig risikostyring bidrar oppgaven videre med en flercasestudie av fem organisasjoner innenfor både privat og offentlig sektor. I tillegg bidrar vi med en empirisk studie av hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer. Tidligere forskning har vist eksempler på integrasjonen av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer (e.g. Arena et al., 2010; Giovanni et al., 2016; Mikes, 2009), men en slik integrasjon har ikke vært hovedfokuset for forskningen. Vi bidrar følgelig til økt kunnskap om en slik integrasjon, som også vil kunne anvendes av praktikere som ønsker å integrere helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer i sine organisasjoner.

## 6.2 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi benyttet en flercasestudie for å analysere hvordan helhetlig risikostyring integreres med andre virksomhetsstyringssystemer i organisasjoner. Vår studie gir et øyeblikksbilde av de studerte organisasjonene. Vi oppfordrer til videre forskning gjennom longitudinelle casestudier for å kunne studere integrasjonen av helhetlig risikostyring over tid. Ved å benytte en flercasestudie har vi ikke hatt mulighet til å gå i dybden på hver enkelt organisasjon. Likevel har vi identifisert forskjeller og likheter på tvers av organisasjonene. Vi oppfordrer derfor også til forskning som går ytterligere i dybden på organisasjoner for å utforske integrasjonen av helhetlig risikostyring med andre virksomhetsstyringssystemer mer inngående.

I vår studie har vi sett hvordan integrasjonen av helhetlig risikostyring foregår ut ifra Simons' (1995b) fire kontrollsystemer. Vi oppfordrer videre til å studere balansen i integrasjon mellom de ulike kontrollsystemene.



---

## Litteraturliste

Allmennaksjeloven. (1997). Lov om allmennaksjeselskaper. LOV-1997-06-13-45. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, Boston.

Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management Control in nonprofit organizations*. 7.utg. New York: MacGraw-Hill.

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting Organizations and Society*, 35, 659-675. doi:10.1016/j.aos.2010.07.003

Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis) integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 65-81.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-556.

Beasley, M. S., Branson, B., & Hancock, B. (2017). The state of risk oversight: an overview of enterprise risk management practices. Survey report, AICPA and North Carolina State University.

Beasley, M. S., Branson, B., Pagach, D. (2015). An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *Journal of Accounting Public Policy*, in press.

Beasley, M. S., Clune, R., Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.

Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 311-332.

Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.

Bhimani, A. (2009). Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. *Management Accounting Research*, 20(1), 2-5.

Boswell, A. (2001). Building a risk management system. *Internal Auditing and Business Risk*, 32-33.

Bowling, D. M., & Rieger, L. (2005). Success factors for implementing enterprise risk management. *Bank accounting and finance*, 18, 21-26.

- 
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48, 265–276. doi:10.1016/j.lrp.2014.07.005
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Clarke, C. J., & Varma, S. (1999). Strategic risk management: the new competitive edge. *Long range planning*, 32(4), 414-424.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary*. Hentet fra <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Norwegian.pdf>
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2012). *Understanding and Communicating Risk Appetite*. Hentet fra <https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2017) *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. Hentet fra <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Crawford, J., Kashyap, S., Nilsson, F., Stockenstrand, A. K., & Tirmén, M. (2017). Accounting and control in banks: A literature review. *Bank Regulation* (15-63). Routledge.
- Deloitte. (2014). *Risk appetite frameworks. How to spot the genuine article*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-0614.pdf>
- EY. (2015). *Risk Appetite and Risk Responsibilities*. Hentet fra [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-risk-governance-2020-risk-appetite-and-risk-responsibilities/\\$FILE/ey-risk-governance-2020-risk-appetite-and-risk-responsibilities.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-risk-governance-2020-risk-appetite-and-risk-responsibilities/$FILE/ey-risk-governance-2020-risk-appetite-and-risk-responsibilities.pdf)
- Finansforetaksloven. (2015). Lov om finansforetak og finanskonsern. LOV-2015-04-10-17. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17>
- Fraser, I., & Henry, W. (2007). Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 392-409.
- Fraser, J. R., & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business horizons*, 59(6), 689-698.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31

Giovannoni, E., Quarchioni, S., & Riccaboni, A. (2016). The role of roles in risk management change: The case of an Italian bank. *European Accounting Review*, 25(1), 109-129.

Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1993). Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization science*, 4(4), 595-616.

Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23, 205–223. doi:10.1016/j.mar.2012.06.003

Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.

Hall, M., Mikes, A., & Millo, Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, 26, 3-22.

Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2011). Using risk appetite and risk attitude to support appropriate risk-taking: a new taxonomy and model. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 2(1), 29-46.

IIA (The Institute of Internal Auditors). (2009). *IIA POSITION PAPER: THE ROLE OF INTERNAL AUDITING IN ENTERPRISE-WIDE RISK MANAGEMENT*. Hentet fra <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>

IIA (The Institute of Internal Auditors). (2013). *IIA Position Paper: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL*. Hentet fra <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>

ISO (International Organization for Standardization). (2009). *ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and guidelines*. Hentet fra <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>

ISO (International Organization for Standardization). (2018). *Risk management: ISO 31000*. Hentet fra <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Jabbour, M., & Abdel-Kader, M. (2013). Enterprise Risk Management and Changes in Organizational Structure and Roles and Responsibilities of Senior Management – A Case Study of Non-Life Insurance Company. *SSRN Electronic Journal*.

Jabbour, M., & Abdel-Kader, M. (2015). Changes in capital allocation practices–ERM and organisational change. *Accounting Forum*, 3(4), 295-311).

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jordan, S., Jørgensen, L., & Mitterhofer, H. (2013). Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. *Management Accounting Research*, 24(2), 156-174.

- 
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 72(6). Hentet fra <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). Risk Management - The Revealing Hand. Working paper 16-102. Hentet fra [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-102\\_397b963b-1a8b-4dcf-942f-e45acc8c9e96.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-102_397b963b-1a8b-4dcf-942f-e45acc8c9e96.pdf)
- Levy, C., Lamarre, E., & Twining, J. (2010). Taking control of organizational risk culture. *McKinsey & Company*.
- Liebenberg, A., and R. Hoyt. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.
- Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. S. (2008). Perspective—Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization science*, 19(6), 907-918.
- Lundqvist, S. A. (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29, 393–429. doi:10.1177/0148558x14535780
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34, 441–466. doi:10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.002
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 462-477.
- Lukka, K. & Vinnari, E. (2014) Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27. 1308-1338. doi:10.1108/AAAJ-03-2013-1265
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*. 62 (3), p. 279-300.
- McKinsey and Company. (2012). *Enterprise risk management. What's different in the corporate world and why*. McKinsey & Company. Hentet fra [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/risk/working%20papers/40\\_whats%20different%20in%20the%20corporate%20world.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/40_whats%20different%20in%20the%20corporate%20world.ashx)
- Meidell, A. (2016). *A review and discussion of the influence and institutionalization of ERM: Achievements and future directions* (Doktorgradsavhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.

- 
- Meidell, A. (2017). Utviklingen av helhetlig risikostyring i relasjon til internkontroll og revisjon. *Praktisk økonomi og finans*, 33, 135-149. doi:10.18261/issn.1504-2871-2017-01-10
- Meidell, A., & Røsok, K. O. (2019). *Enterprise Risk Management in Norway*. Upublisert materiale. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Messner, Martin. (2009). "The limits of accountability." *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918–938.
- Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 785–802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Merchant, K. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems*, 2. utg. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 80(4), 340–363.
- Mikes, A. (2008). Chief risk officers at crunch time: Compliance champions or business partners? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2(1), 7-25.
- Mikes, A. (2009). Risk Management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20, 18-40. doi:10.1016/j.mar.2008.10.005
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, organizations and society*, 36(4-5), 226-245.
- Mikes, A. & Kaplan, R. (2014). *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*. Harvard Business School.
- NUES. (2018). Norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse. Hentet fra [https://nues.no/wp-content/uploads/2018/10/NUES\\_nor\\_web\\_okt2018\\_2.pdf](https://nues.no/wp-content/uploads/2018/10/NUES_nor_web_okt2018_2.pdf)
- NUES. (2006). Norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse. Hentet fra <https://nues.no/wp-content/uploads/2017/06/Norskanbefalingforeierstyringogselskapsledelse2006.pdf>
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5(4), 413–428.
- Otley, D. (2010), Plenary address to MCA conference, University of Greenwich, September.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 849–855. doi:10.1016/j.aos.2009.06.001
- Power, M. (2016). *Riskwork: Essays on the organizational life of risk management*. Oxford University Press.

- Power, M., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk culture in financial organisations: A research report*. CARR-Analysis of Risk and Regulation.
- Psica, A. (2008). The right fit: auditing ERM frameworks; Enterprise risk management reviews provide assurance that the organization has a sound basis for assessing and mitigating risks. *Internal Auditor*, 65(2), 50-56.
- PwC. (2009). *Risk appetite - How hungry are you?* PwC. Hentet fra [https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/pdf/risk\\_appetite.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/pdf/risk_appetite.pdf)
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers* (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. utg). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Scott, Richard W. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Selim, G. and McNamee, D. (1999). The risk management and internal auditing relationship: developing and validating a model. *International Journal of Auditing*, 3, 159-74.
- Sheehan, N. T. (2010). A risk-based approach to strategy execution. *Journal of business strategy*, 31(5), 25-37.
- Simons R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, organizations and society*, 15, 127-143. doi: 10.1016/0361-3682(90)90018-P
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.
- Simons, R. (1995a). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Soin, K., Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82-87.
- Spira, L. F. & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661. <https://doi.org/10.1108/09513570310492335>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

Van der Stede, W. A. (2011). Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections. *European Accounting Review*, 20(4), 605-623.

Verbeeten, F. & Speklé, R. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management, *Organization Studies*, 36(7), 953-978.

Vinnari, E. & Skærbæk, P. (2014). The uncertainties of risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 489–526. doi:10.1108/aaaj-09-2012-1106

Ward, J. (2006). ERM: Evolving, resonating and maturing down under. *RatingsDirect*, 61, 9631-2075.

Woods, M. (2011). *Risk Management in Organizations: An Integrated Case Study Approach* (1. Utg.) Abingdon, UK: Routledge.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE publications

## Appendiks

### Appendiks A: Liste over intervju

Tabell 4: Liste over intervju

Organisasjon	Rolle	Dato	Lengde
Kraft	Leder for konsernrevisjonen	03.10.2019	72 minutter
Offentlig	Leder for internrevisjonen og to seniorrådgivere	14.10.2019	101 minutter
Forsikring	Leder for risikostyring konsern	17.10.2019	50 minutter
Industri	Leder for risikostyringsfunksjonen	14.10.2019	92 minutter
Kommunikasjon	Leder for risikostyringsfunksjonen	21.10.2019	54 minutter

### Appendiks B: Intervjuguide

#### Del 1: Introduksjon

##### Om oss og prosjektet

Kort presentasjon av forskerne

Kort presentasjon av forskningsprosjektet

##### Generell informasjon

Informere om konfidensialitet og anonymitet

Forespørsel om lydopptak

Signere skjema

#### Del 2: Innledende refleksjoner

- 1) Hva er din rolle i virksomheten?
- 2) Opplever du at dere har implementert helhetlig risikostyring?
  - a) *Hvis nei*: hvordan opplever du risikostyringen i bedriften deres i dag? Hvor langt er dere kommet?
- 3) Hva legger virksomheten i begrepet (helhetlig) risikostyring?
- 4) Hva er de viktigste driverne eller forklaringene på at dere har innført helhetlig risikostyring/eventuelt ikke har innført det?



---

**Del 3: Hoveddel: Malmi & Brown sitt rammeverk****Organisering:**

- 1) Hvilke roller/aktører er involvert i arbeidet med risikostyring? Hvor mange er dere? Er dette fulltidsstillinger?
- 2) Hva slags kompetanse har disse ansatte?
- 3) Hvem er øverst ansvarlig for risikostyringen (CRO?)

**Policyer og prosedyrer:**

- 4) Kan du fortelle om hva slags policyer og prosedyrer dere har for risikostyring? Er det nedfelt i dokumenter, knyttet til for eksempel rutinebeskrivelser?
  - a) Opplever du at disse dokumentene faktisk brukes?

**Governance-strukturer:**

- 5) Hvilke arenaer finnes for å diskutere/presentere risikostyring?
  - a) Er dette et tema som tas opp til diskusjon av styret?
  - b) Hvor ofte og på hvilken måte er risikostyring et tema som gjør seg gjeldende i ledermøter? (Hvilke nivåer er da involvert?)
  - c) Finnes det eventuelle andre forum der flere ansatte i virksomheten er involvert i diskusjoner tilknyttet risikostyring?
- 6) Vi ønsker å få et bilde av deres beslutningsprosesser. Kan du fortelle litt om hvordan risikovurderinger hensyntas i slike prosesser?
  - a) Hvordan er leder for risikostyring en del av slike prosesser?
  - b) Hva slags autoritet har leder for risikostyring når det gjelder å fatte beslutninger?
  - c) Hvem rapporterer leder for risikostyring til?
- 7) Hvordan er kommunikasjonen mellom risikostyringsfunksjonen og øvrige deler av organisasjonen?
  - a) Hva slags informasjonskanaler legger til rette for å dele risikoinformasjon?

**Tilknyttet risikoteknologier:**

- 8) Utarbeides det noen dokumenter i arbeidet med risikostyring? Eksempelvis risikokart og risikorapporter?
  - a) Hvor ofte gjøres dette
  - b) Hvilke risikoområder er i fokus?

- 9) Er det eventuelle andre risikoteknologier (praksiser, prosedyrer og instrumenter) som benyttes knyttet til å kommunisere og informere om risiko?

**Budsjetter, finansielle målesystem, ikke-finansielle målesystem og hybride målesystemer**

- 10) Hvilke virksomhetsstyringssystemer dere benytter i dag? Eksempelvis budsjetter, balansert målstyring etc.

- 11) Gitt svar over: kan du forklare hvordan risikostyring inkluderes ved enten:

- a) Ressursallokering/budsjett.
- b) Balansert målstyring.
- c) Andre styringssystemer (planlegging, prestasjonsmåling)

- 12) Hva slags andre verktøy for risikostyring benyttes? (Risikoteknologier)

- 13) Vil du si at det gjennomføres risikovurderinger knyttet til målsettinger? Hvor ofte?

- a) Hvem er ansvarlig for dette og hvem er involvert i prosessen?
- b) Hvor tidkrevende er en slik prosess?

- 14) Gjennomføres risikovurderinger knyttet til investeringer? Prosjektstyring?

**Strategisk planlegging**

- 15) Opplever du at risikovurderinger hensyntas ved utarbeidelse av strategi?

- a) I så fall hvordan gjøre dette? Hvem er involvert?
- b) Hvilke arenaer finnes for å diskutere strategi, der risikostyringsfunksjonen er involvert?

- 16) Risikoappetitt viser til hvor mye usikkerhet/risiko virksomheten er villig til å akseptere for å realisere sine mål. Kan du beskrive deres tilnærming til risikoappetitt?

- a) Hvordan linkes dette til strategi?

- 17) Litt tilbake til dette med målesystemer. Hvordan kan dere måle at risikoappetitten faktisk følges ved utarbeidelse av strategi?

**Belønninger**

- 18) Har dere har noen belønningsmodeller (bonuser)?

- 19) Gitt svar på forrige spørsmål: Blir det foretatt justeringer av belønninger (bonuser) knyttet til hvordan risikoer man har tatt?

## Risikokultur

20) Oppfatter du at det arbeides med å skape en kultur for risikostyring i deres virksomhet?

- a) Hvordan gjøres dette arbeidet?
- b) Hvilke målsettinger har dere knyttet til å utvikle en risikokultur?

## Fremtidig risikostyring:

21) Hvor anser du at dere er med tanke på helhetlig risikostyring i dag? Tenker du at dere er modne på dette området?

22) Hva er ambisjonene deres for utviklingen av risikostyring? Hvis ikke helhetlig; har dere ambisjoner om få implementert helhetlig risikostyring?

- a) Hva er tidshorisonten på dette?
- b) Hvordan arbeides det med disse planene?

## Del 4: Avsluttende kommentarer

23) Er det noe du vil legge til?

24) Har du noen spørsmål til oss?

## Appendiks C: Liste over dokumentmateriale

Tabell 5: Liste over dokumentmateriale

Organisasjon	Dokumenttype
Kraft	Konsernprinsipp for helhetlig risikostyring, årsrapport for 2018
Offentlig	Mal for risikorapportering, veileder for operativ risikostyring, modenhetsvurdering av risikostyring fra 2018, plan- og budsjettnotat for 2020 og internrevisjonens årsrapport, årsrapport for 2018
Forsikring	Oppklarende detaljert info per e-post, oversikt over risikostyring og kontroll, årsrapport for 2018
Industri	Oppklarende detaljert info per e-post, årsrapport for 2018
Kommunikasjon	Håndbok for helhetlig risikostyring (forkortelse av rammeverk) , årsrapport for 2018