

Masteroppgave

BØK950 Økonomi og Administrasjon

En vurdering av risikostyringen i Tafjord Kraft A/S

Øyvind Jevnesveen Kristoffersen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 75

Molde, 29.05.2017

Obligatorisk egenerklæring

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Per Bjarte Solibakke

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 29.05.2017

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på min mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved Høgskolen i Molde våren 2017. Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i hovedprofilen økonomisk analyse.

Enterprise risk management er et spennende og komplekst fagfelt som i kjølevannet av finanskrisen i 2008 har fått mye oppmerksomhet. Når jeg startet å skrive oppgaven hadde jeg ingen forkunnskap om Enterprise risk management, men jeg har alltid vært fascinert av risikostyring og risikoanalyse. Da det var klart at jeg ville skrive om dette emnet ble jeg henvist til Per Bjarte Solibakke for veiledning og assistanse. Jeg ønsket å lære mer om fagfeltet og utforske det videre, og denne oppgaveskrivingen har derfor gitt meg nye kunnskaper som jeg vil ta med meg videre i livet.

Jeg ønsker å takke min veileder Per Bjarte Solibakke for gode veiledningsmøter og konstruktive diskusjoner underveis i oppgaveskrivingen. Veiledningen har hjulpet meg mye i form av strukturering, valg av teorier og ikke minst hjelp til å få møter med dem jeg ønsket å intervju. Videre ønsker jeg å takke alle som har hjulpet meg med korrektur og innspill til oppgaven.

Molde, 2017

Øyvind Kristoffersen

Sammendrag

I kjølvannet av finanskrisen i 2008 kom det strengere reguleringer og pålegg fra tilsynsregulatorer om at finansinstitusjoner måtte styrke sitt rammeverk for risikoappetitt.

Formålet med oppgaven har vært å få en forståelse for hvilke tanker styret og ledelsen i Tafjord Kraft har rundt risikostyring, og kompetansen de besitter rundt det. Dette vil jeg analysere ved hjelp av COSO sitt rammeverk for risikostyring. Utredningen er en kvalitativ analyse, det er benyttet et kvalitativt intervju for å samle inn data og er det er en eksplorativ avhandling.

Oppbyggingen er slik at leseren først skal bli kjent med nøkkelfinisjonene som går igjen og som legger grunnlaget for forståelse av oppgaven. Deretter blir litteraturanalsen lagt frem hvor jeg presenterer leseren for COSO sitt rammeverk for helhetlig risikostyring, risikoappetitt og risikokultur. Analysen bygger i all hovedsak på COSO sitt rammeverk som er en prosess for å implementere risikostyring i en organisasjon, med åtte steg. De åtte stegene tar for seg samtlige steg i en risikostyringsprosess: Internt miljø, etablering av målsettinger, identifisering av hendelser, identifisering av risiko, risikovurdering, risikohåndtering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon, og oppfølging.

Det blir konkludert med at både styret og ledelsen i Tafjord Kraft engasjerer seg for risikostyring, men at det er ledelsen som utvikler og implementerer den. Det er verdt å nevne at det virker som at styret i Tafjord er mer engasjert i risikostyring enn det som sees på som normalt for et styre. Jeg kommer frem til at de er tilfreds med hvordan risikostyringen blir gjennomført, men at de ikke er på et ERM nivå. Svaret på problemstillingen er altså at styret og ledelsen er engasjert i risikostyring og at de har større kompetanse rundt det enn hva hypotesen foreslår.

Analysen peker mot at det ikke nødvendigvis drives med helhetlig risikostyring i Tafjord Kraft A/S, noe de bør se nærmere på. For videre forskning kan det være interessant å undersøke hvordan andre offentlige kraftselskaper driver risikostyring og sammenligne med Tafjord Kraft, eller intervju flere personer i Tafjord.

Abstract

In the wake of the financial crisis in 2008, came stricter regulations and orders from regulatory supervisors for financial institutions to strengthen their risk appetite framework.

The purpose of this assignment has been to get an understanding of the thoughts that the board and management in Tafjord Kraft have about risk management, and the competence they possess about it. I will analyze this with the help of COSO's risk management framework. This is a qualitative study, and I have used a qualitative interview to collect the data forming this exploratory dissertation.

The structure is such that the reader first gets to know the key definitions that lay the foundation for understanding the study. Then the literature analysis is presented where I present the reader to COSO's framework for enterprise risk management, risk appetite and risk culture. The analysis is mainly based on COSO's framework, which explains the process of incorporating risk management in an organization, with its eight steps. The eight steps which form this framework is: internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, and monitoring.

I have concluded that both the board and the management of Tafjord Kraft engages in risk management, but that it is the management who develops and implements it. It is worth mentioning that it seems like the board of Tafjord is more engaged in risk management than what is normal for a board to be. I have found that they are satisfied with how their risk management is being done, but that they are not on an ERM level. The answer to the main problem is, therefore, that the board and management are engaged in risk management and that they have more competence about it than what the hypothesis suggests.

The analysis points out that Tafjord Kraft not necessarily conducts Enterprise risk management, which they should consider doing. For further research, it may be interesting to study how other public power companies are engaging risk management and compare the results with this study, or interview more people in Tafjord.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	10
1.1 Formål og problemstilling.....	10
1.2 Avgrensinger	11
1.3 Oppgavens struktur	11
2. Definisjoner og forkortelser	12
2.1 Forkortelser	12
2.2 Rammeverk for risikoappetitt	12
2.3 Risikoappetitt redegjørelse	12
2.4 Risikokapasitet.....	13
2.5 Risikoappetitt.....	13
2.6 Risikorammer.....	13
2.7 Risikotoleranse	13
2.8 Hendelser.....	13
3. Litteraturanalyse	15
3.1 Helhetlig risikostyring	15
3.2 Komponenter for helhetlig risikostyring	16
3.2.1 Strategiske målsettinger.....	17
3.2.2 Driftsrelaterte målsettinger	18
3.2.3 Rapporteringsrelaterte målsettinger	18
3.2.4 Etterlevelselsesrelaterte målsettinger.....	19
3.2.5 Internt miljø.....	19
3.2.6 Etablering av målsettinger.....	20
3.2.7 Identifisering av hendelser	21
3.2.8 Identifisering av risiko	22
3.2.9 Risikovurdering.....	24
3.2.10 Risikohåndtering.....	24
3.2.11 Kontrollaktiviteter	25
3.2.12 Informasjon og kommunikasjon.....	25
3.2.13 Oppfølging	26
3.2.14 Typer risiko	26
3.2.15 Rammeverkets begrensninger	27
3.3 Risikoappetitt.....	28
3.4 Risikokultur.....	30

4. Forskningsmetode	32
4.1 Samfunnsvitenskapelig metode	32
4.2 Kvantitativ metode	32
4.3 Kvalitativ metode.....	33
4.4 Valg av metode	33
4.5 Datainnsamlingsmetode.....	33
4.6 Intervjuguide	34
4.7 Forberedelser	35
4.8 Gjennomføring av intervjuene	35
4.9 Utvalg.....	35
4.10 Vurdering om forskningens reliabilitet, validitet og overførbarhet	36
4.11 Reliabilitet.....	36
4.12 Overførbarhet	37
4.13 Validitet	37
4.14 Mulige feilkilder.....	38
5. Empiri	39
5.1 Intervjuene	39
5.2 Ledelsens tanker om risikostyringen.....	39
5.2.1 Utvikling og implementering av risikoappetitt	39
5.2.2 Administrerende direktørs ansvar.....	40
5.2.3 Finansdirektørens ansvar	41
5.2.4 Avdelingsledelsen	42
5.3 Styrets tanker om risikostyringen.....	43
5.4 Oppsummering.....	44
5.5 Undersøkelse PwC og IACPM	45
5.5.1 Bakgrunn for undersøkelsen	45
5.5.2 Nøkkelobservasjoner	46
6. Analyse	50
6.1 Ledelsens tanker.....	50
6.2 Styrets tanker	51
6.3 Kommunikasjon	52
6.4 Risikokultur	53
6.5 ERM i Tafjord Kraft A/S.....	53
6.6 Risikoeksponeringer	55
6.7 I forhold til andre organisasjoner	55
6.8 Oppsummering.....	57

6.9 Forslag til endringer.....	57
7. Konklusjon og videre forskning.....	58
7.1 Konklusjon	58
7.2 Vurdering av studien og erfaringer	58
7.3 Videre forskning	59
8. Litteraturliste	61
9. Vedlegg.....

Figurliste

Figur 1 - COSO kuben.....	16
Figur 2 - Sammenheng mellom avkastning og risiko.....	28
Figur 3 - Risikoappetitt	29
Figur 4 - IRM Risk Culture Framework.....	30
Figur 5 - Demografi.....	45
Figur 6 - Den nåværende situasjonen av RAF utviklingen	46
Figur 7 - Viktigste motivasjoner for RAF.....	47
Figur 8 - Oftest nevnte utfordringer	48
Figur 9 - Allokering av risikoappetitt under ledelsesnivå	49

1. Innledning

I denne oppgaven har jeg valgt å analysere risikoappetitten til ledelsen og styret i Tafjord kraft A/S, samt kompetansen de besitter om risikostyring. For å kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte, har jeg lagt til grunn COSOs rammeverk for helhetlig risikostyring som den mest sentrale teorien i oppgaven. Helhetlig risikostyring går ut på å håndtere risiko for å skape nye verdier eller å bevare sin nåværende posisjon.

Kraftselskaper som Tafjord Kraft utgjør komplekse verdier både når det gjelder produksjon og distribusjon i elektrisitetsindustrien. Det er derfor viktig at et effektivt rammeverk for risikoappetitt både er drevet av «top-down» ledelse av styremedlemmene og «bottom-up» involvering av ledere på alle nivåer. Samtidig må et slikt rammeverk være forankret på tvers av organisasjonen i alle ledd for å skape en god risikokultur. Det er vanlig at det er toppledelsen som godkjenner risikoappetitten til organisasjonen, og at styremedlemmene bare bemerker seg den. Derimot, er det viktig at også styremedlemmene setter seg inn i risikoappetitten. I oppgaven skal vi se på hvordan dette gjøres i praksis, og hvilke forutsetninger styremedlemmene og ledelsen har til å fatte slike beslutninger

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å belyse Tafjord Krafts tilnærming til Enterprise risk management, med hovedfokus på deres kunnskaper og engasjement rundt temaet. Hypotesen er at siden styret, for det meste, består av tidligere politikere har de ikke forutsetninger for å ha kunnskap om risikostyring og deltar heller ikke aktivt i den. Denne hypotesen har ført til at jeg har formet følgende problemstilling.

«Har styret og ledelsen i Tafjord Kraft A/S forskjellig syn på deres rammeverk for risikostyring, og hvilken kompetanse innehar de om risikostyring?»

Videre har jeg formulert følgende underordnede spørsmål som jeg ønsker å få svar på underveis

- «I hvilken grad kan en si at det finnes en god risikokultur i Tafjord Kraft A/S?»
- «Hvilke risikoer står de ovenfor og hvordan kan de unngå de?»

1.2 Avgrensinger

Oppgaven vil fokusere på styret og ledelsen i Tafjord Kraft A/S sine tanker og meninger rundt deres risikostyring. Det er derfor naturlig å avgrense oppgaven i forhold til hvem som skal intervjues, og hva det skal spørres om i intervjuene. Jeg kommer nærmere inn på dette i metodekapittelet. Videre er det kontinuerlig blitt gjort vurderinger rundt tiden jeg har hatt til rådighet ved skrivingen av masteroppgaven. Dette påvirker blant annet oppgavens omfang og utdypelse.

Ut fra tidligere empiri og intervjuene som er foretatt i oppgaven, ser vi klare fellestrekk i forhold til hva som kan gjøres for å bedre risikostyringen i offentlige kraftselskaper. Med tanke på at det er benyttet empiri og intervjuer, klassifiseres dette som en eksplorativ avhandling, som kan sette lys på nye områder det bør satses på når det gjelder risikostyring.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp slik at leser skal få en innføring i sentrale begreper som går igjen i oppgaven, som er viktige for tolkning av litteraturpresentasjonen og analysen. Deretter vil jeg i litteraturanalsen gi en innføring i ERM, henholdsvis ved benyttelse av COSO sitt rammeverk for helhetlig risikostyring, samtidig vil jeg forklare risikoappetitt og risikokultur.

Videre beveger vi oss inn i metoddelen, hvor jeg redegjør for hvilken metode som er benyttet i oppgaven, hvordan intervjuene ble gjennomført, samt reliabiliteten, validiteten og generaliseringen til oppgaven.

Deretter vil jeg legge frem empirien som ligger til grunn for oppgaven. I denne delen vil jeg gå gjennom en undersøkelse gjort av PricewaterhouseCoopers (PwC) og International association of credit portfolio managers (IACPM) om hvordan bedrifter har implementert risikostyring i praksis og hvilke muligheter og utfordringer det ga de. Samtidig vil jeg legge frem intervjuguiden i dette kapittelet.

Til slutt legges analysen frem, der jeg benytter meg av litteraturanalsen for å analysere styret og ledelsen i Tafjord Kraft sin tilnærming til risikostyring, og redegjør i forhold til hvilke kunnskaper de besitter rundt det.

2 Nøkkeldefinisjoner og forkortelser

I denne delen av oppgaven vil jeg definere sentrale begreper som går igjen i oppgaven, for å gjøre det enkelt å forstå for alle som ønsker å lese den. I tillegg vil jeg forklare hva forkortelsene jeg benytter meg av betyr.

2.1 Forkortelser

RAF – Risk appetite framework

ERM – Enterprise risk management

COSO – Committee of Sponsoring Organizations

CEO – Chief executive officer

CFO – Chief financial officer

PwC – PricewaterhouseCoopers

IACPM – International Association of Credit Portfolio Managers

G-SIBs – Global systematically important banks

2.2 Rammeverk for risikoappetitt (The Risk Appetite Framework)

(RAF)

RAF er den generelle tilnærmingen som inkluderer retningslinjer, prosesser, kontroller og informasjonssystemer hvor risikoappetitten blir etablert, kommunisert, og overvåket. Den inkluderer en erklæring av risikoappetitten, grenser for risiko og en oversikt over roller og ansvar til dem som overvåker implementasjonen og overvåkingen av rammeverket for risikoappetitten. (Hare, D. 2013)

2.3 Risikoappetitt redegjørelse (The Risk Appetite Statement)

Det er en beskrivelse, i skriftlig form av aggregert nivå og typer risiko som et kraftselskap er villig til å akseptere, eller for å unngå, for å oppnå sine operative mål. Den inkluderer kvalitative og kvantitative tiltak som er forklart i forhold til inntekt, kapital, risikotiltak, likviditet, og andre relevante tiltak. En slik redegjørelse skal også inkludere risiko som er vanskelig å kvantifisere, som f.eks. rykte og atferdsrisiko, samt hvitvasking og uetiske praksiser. (Hare, D. 2013)

2.4 Risikokapasitet

Det er den maksimale risikoen en organisasjon kan påta seg gitt nåværende ressurser uten å bryte med begrensningene som er fastsatt av kapital og likviditetsbehov, driftsmiljøet og forpliktelser, samt fra et atferdsperspektiv i henhold til forsikrings- og gjeldstakere, aksjonærer, investorer og andre kunder. Samtidig bør risikokapasiteten inkludere en vurdering av om det finnes tilstrekkelige ferdigheter på styre-, ledelses- og personalnivå. (Hare, D. 2013)

2.5 Risikoappetitt

Risiko Appetitt er definert som typer risiko et firma er villig til å ta på seg. Konseptet omtales ofte som risikopreferanser. Denne definisjonen for risikoappetitt beskriver kun risikoene som organisasjoner er villige til å ta, men en viktig del av risikoappetitten er å være klar over de risikoer man ikke ønsker å påta seg og begrunne disse. Det er også viktig å klargjøre hvorfor man ønsker å påta seg visse risikoer. Enkelte risikoer blir aktivt oppsøkt da de gjerne har en stor gevinst, mens andre aksepteres som nødvendige for driften. Risikopreferanser bør derfor kategorisere risikoene etter de som man aktivt søker etter, de som blir akseptert og de man ønsker å unngå. (Hare, D. 2013)

2.6 Risikorammer

Det er kvantitative mål basert på framtidsrettede forutsetninger som tildeler organisasjonens samlede risikoappetitt uttalelse (f.eks. et mål på tap) til forretningsområder, juridiske enheter, spesifikke risikokategorier, samt andre nivåer som virker passende. (Hare, D. 2013)

2.7 Risikotoleranse

Begrepet risikotoleranse refererer til en investors komfort i forbindelse med investeringsvariabilitet eller volatilitet (Schaefer, 1978). Det er altså den maksimale risikoen et individ er komfortabel med å ta på seg.

2.8 Hendelser

En hendelse kan ha positive konsekvenser, negative konsekvenser eller begge. Det er de negative som utgjør organisasjonens risikoer, som vil kunne forhindre verdiskapning eller svekke eksisterende verdier. De positive hendelsene kan veie opp for de negative, eller så kan de utgjøre muligheter. Muligheter betyr at en hendelse kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen positivt, støtte verdiskapningen eller bevare eksisterende verdier. Ledelsen

kanaliserer mulighetene tilbake til sine strategi- eller målformuleringsprosesser og utformer planer for å utnytte disse mulighetene. (Øvsthus, 2005)

3 Litteraturanalyse

I dette kapitlet presenteres relevante teorier og funn fra studier om helhetlig risikostyring som påvirker problemstillingen. Jeg ønsker å gå dypere inn i risikostyring, og beskrive ulike teorier om hvordan man skal drive helhetlig risikostyring, samt hvordan det gjøres i praksis. Helhetlig risikostyring er et relativt nytt tema, som fikk mye oppmerksomhet etter finanskrisen i 2008. Det har derfor vært vanskelig å finne eldre teorier om temaet, samtidig finnes det ikke så mange teorier i fagfeltet. Jeg har derfor forankret oppgaven til en teori (COSO sitt rammeverk for risikostyring), og supplert med forklaringer rundt komplekse emner og sett på en omfattende undersøkelse.

3.1 Helhetlig risikostyring (ERM)

Helhetlig risikostyring håndterer risiko og muligheter som påvirker verdiskaping eller bevaring av nåværende verdier, og er definert som:

«Helhetlig risikostyring er en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse.» (Øvsthus, 2005)

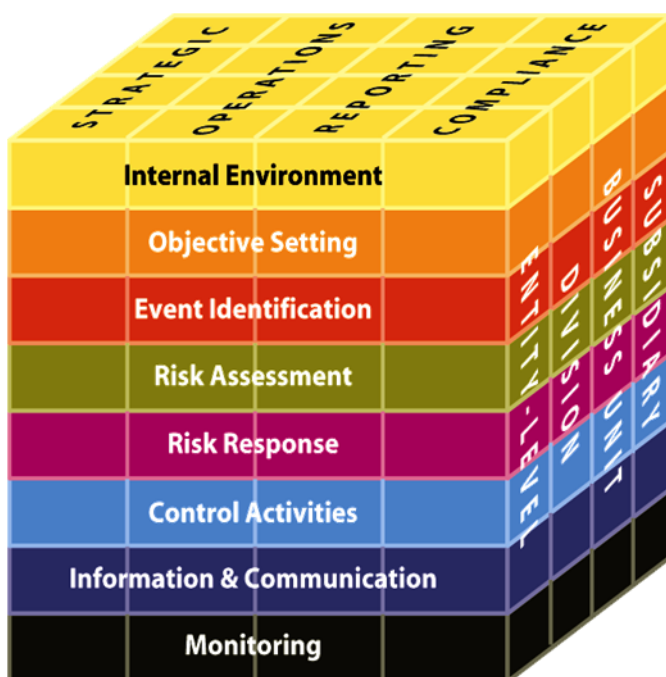
Denne definisjonen reflekterer visse fundamentale konsepter. Helhetlig risikostyring blir forklart som; en prosess som er pågående og flyter gjennom hele organisasjonen. Den blir utført av mennesker på alle nivåer i organisasjonen. Den blir benyttet når man skal fastsette strategi i hele organisasjonen, på alle nivåer og enheter, og den tar sikte organisasjonens risiko. Helhetlig risikostyring bør være utformet for å kunne identifisere mulige hendelser, som kan påvirke organisasjonen, slik at man kan justere risikoen etter organisasjonens risikoappetitt. Samtidig skal den være i stand til å gi god grad av sikkerhet til foretakets ledelse og dets styremedlemmer.

Dette er en bred definisjon som skal fange opp sentrale begreper for hvordan bedrifter og organisasjoner kan håndtere risiko, og den gir et godt grunnlag for bruk på tvers av organisasjoner, bransjer og sektorer. (Øvsthus, 2005)

Med denne definisjonen ser vi at den helhetlige risikostyringen må inkludere styret, være en del av organisasjonens strategi og inkludere identifisering av mulige negative hendelser.

Samtidig må organisasjonen kunne identifisere sin risikoappetitt og håndtere risiko på en måte som er konsistent med den appetitten. Helhetlig risikostyring skal kunne hjelpe organisasjonen med å oppnå sine mål og være en sentral del av den strategiske planleggingen og gjennomføringen av den strategiske prosessen. Et selskap som klarer å gjennomføre effektiv risikostyring vil ha en konkurransefordel i forhold til selskap som ikke gjør det.

3.2 Komponenter for helhetlig risikostyring



Figur 1 - COSO kuben

COSO sitt rammeverk danner grunnlaget for teorien i oppgaven. Rammeverket er et viktig hjelpemiddel for å oppnå helhetlig risikostyring i en organisasjon. Det er et anerkjent rammeverk, som tusenvis av større globale selskaper har innarbeidet i sin daglige drift. Sentralt i rammeverket foreligger COSO kuben, som forklarer sammenhengene mellom de ulike komponentene som binder sammen helhetlig risikostyring. Den består av åtte komponenter som tar utgangspunkt i måten ledelsen driver en virksomhet på, og alle komponentene er integrert i ledelsesprosessen.

3.2.1 Strategiske målsettinger

Strategiske målsettinger er de overordnede målsetningene for hva organisasjonen ønsker å oppnå. Disse målsetningene kommer til syne ved nedskrevne visjoner og grunnverdier som legger føringer for driften til organisasjonen. Når styret og ledelsen skal vurdere ulike muligheter for måloppnåelse må de først identifisere ulike risikoer som kan oppstå ved de ulike veivalgene og deretter gjennomføre en vurdering av valgene. For at en slik risikovurdering skal være gjennomførbar må de overordnede målsetningene være på plass.

Tafjord har en visjon som sier at de skal «skape liv i bygd og by ved å sikre energi og kommunikasjon». Deres langsiktige målsetting er å øke aksjonærverdiene gjennom langsiktig verdiskaping.

Videre har de nedfelt noen viktige grunnverdier for deres daglige drift, hvor kjerneverdiene er pålitelighet, engasjement og nyskaping. Disse kjerneverdiene er hentet fra Tafjord sine egne nettsider.

Pålitelighet

«Vi holder det vi lover og er til å stole på. Vi er forutsigbare og leverer alltid riktig kvalitet og avtalt tid. Vi tar ansvar for miljøet rundt oss, er lojale og jobber hardt for at Tafjord skal være et attraktivt selskap med god lønnsomhet og verdiskaping.»

Verdiskapende

«Vi skal være effektive og skape resultater. Vi forvalter store ressurser og skal utnytte disse på best mulig måte for å skape verdier»

Samfunnsansvarlig

«Vi er en betydelig samfunnsaktør og har et klart ansvar for det samfunnet vi lever i og av. Vi skal aktivt bidra til en god utvikling og vekst i regionen»

Engasjert

«Vi brenner for arbeidsplassen, kunden, kollegaen og det lokalsamfunnet vi er en del av. Vi er svært opptatt av de nye mulighetene teknologien gir oss. Vi står på for å finne de gode løsningene, tar ansvar og bryr oss.»

Nyskapende

«Vi er modige, ser nye muligheter og skaper verdier for våre kunder og eiere, Vi er nysgjerrige og holde oss oppdaterte på trender og utvikling. Kontinuerlig forbedring er sentralt når vi skal skape nye verdier og gode kundeopplevelser.»¹

3.2.2 Driftsrelaterte målsettinger

De driftsrelaterte målsettingene handler om målrettet og kostnadseffektiv drift, som skal gi bedriften en god sikkerhet for at de er på vei mot de fastsatte målene. Tafjord kraft har utviklet følgende grunnleggende målsetting:

«Å øke aksjonærverdiene gjennom langsiktig verdiskapning.»

Med utgangspunkt i denne målsettingen har de også definert følgende målformuleringer,

«Vi skal være det ledende energi- og kommunikasjonskonsernet på Nord-Vestlandet.»

«Være et kundeorientert og markedsrettet konsern som oppfyller kundenes forventninger.»

«Være et miljøbevisst konsern og en naturlig samarbeidspartner i energirelaterte miljøspørsmål.»

«Levere produkter og tjenester av høy kvalitet, bygge varige konkurransefortrinn gjennom målrettet kvalitetsarbeid i alle deler av virksomheten.»²

3.2.3 Rapporteringsrelaterte målsettinger

Rapporteringsrelaterte målsettinger omhandler å skape en sikker rapportering både internt og eksternt i bedriften, for å påse at all informasjon som meddeles er riktig og at den kommer frem til riktig tid. Det er viktig å skape gode rapporteringsmetoder og at disse følges for at man skal klare å skape en god risikokultur.

¹ Tafjord Kraft (2017) Visjon og grunnverdier. Tilgjengelig ved: <https://www.tafjord.no/om-tafjord/konsernet/visjon-og-grunnverdier/> [Lesedato: 12.04.2017]

² Tafjord Kraft (2015) Visjon, grunnverdier og mål. Tilgjengelig ved: <http://reports.123.no/tafjord/arsrapporter/2015/no/om-tafjord/visjon-grunnverdier-og-m%C3%A5l> [Lesedato: 12.04.2017]

3.2.4 Etterlevelsesrelaterte målsettinger

De etterlevelsesrelaterte målsettingene handler i hovedsak om å være adaptive og proaktive. Dette er viktig for å være i stand til å oppdatere seg kontinuerlig på hvilke risikoer man står ovenfor og hvordan man skal håndtere disse. Det betyr at man må endre på gamle og forme nye målsettinger underveis, dersom en situasjon krever det.

Videre går de ut på at organisasjonen skal etterleve alle lover og regler som finnes. Dette er vanskelig å vite når det gjelder Tafjord, da det ikke ligger noen liste ute over hvilke stillinger som finnes i bedriften. Derimot har det kommet ut gjennom intervjuene at de har kontrollere som sørger for dette. Disse kontrollerne jobber også med å sørge for at risikostyringen foregår på en forsvarlig måte, ved å overse og bistå der det trengs.

3.2.5 Internt miljø

I følge Øvsthus, skapes det interne miljø gjennom organisasjonskulturen. Det vil si at det interne miljøet ofte gjenspeiler de ansattes holdninger og villighet til å ta på seg risiko. Samtidig gjenspeiler det organisasjonens risikostyringsprinsipper og danner gjennom det selve grunnlaget for den helhetlige risikostyringen. Organisasjonskulturen er bygget opp av organisasjonens etiske verdier, kompetanse og retningslinjer. Styret sin rolle er å legge til rette for at en effektiv og god organisasjonskultur kan finne sted. Samtidig er styret ansvarlige for å sørge for at arbeidet de gjør gjenspeiler de etiske verdiene til organisasjonen, og at de klarer å kommunisere disse verdiene til de ansatte på en god og effektiv måte. At en organisasjon fokuserer på å etablere gode etiske verdier kan også bidra til at omdømmet deres blir styrket. Et sterkt fokus på kompetansebygging og fordeling av ansvar er også faktorer som påvirker det interne miljø.³

Klausen A. M. definerer kultur som: «Kultur er ideer, verdier, regler og normer som et menneske overtar fra andre mennesker i et samfunn, og som det forsøker å bringe videre til mennesker som kommer etter, ofte i endret form.»⁴ Vi er derfor preget av kulturen vi er født inn i. I følge (Schein, et al., 1987) vil man ved å analysere en organisasjon gjøre seg opp en oppfattelse av grunnene for hvorfor en organisasjon fremtrer som den gjør. Hvis vi forstår oss

³ Øvsthus, K. (2005). Helhetlig risikostyring : et integrert rammeverk : Sammendrag, rammeverk. Oslo: Norges interne revisorers forening.

⁴ Klausen, Arne Martin. (1992): Kultur: mønster og kaos

på kulturen til en organisasjon kan vi oppnå en persepsjon av "... de uforståelige og tilsynelatende irrasjonelle tingene som foregår i menneskelige systemer."⁵

Tafjord Kraft sin organisasjonskultur vil også være bygget opp på denne måten. De har blant annet en rekke etiske retningslinjer for sine medarbeidere. De beskriver i all hovedsak retningslinjer for personlig opptreden, interessekonflikter, bestikkelser, korrupsjon, konkurranse og reaksjoner og oppfølging ved brudd på disse retningslinjene. Hovedbudskapet deres er at alle i Tafjord skal opptre med høy etisk standard og kontinuerlig vurdere om deres handlinger er lovlige og etisk akseptable.⁶

3.2.6 Etablering av målsettinger

Før styret og ledelsen kan identifisere potensielle risikoer som kan hindre organisasjonen i å nå målene sine, er de nødt til å etablere noen grunnleggende målsettinger. Disse målsettingene blir vanligvis utformet av toppledelsen og skal danne grunnlaget for å kunne etablere driftsrelaterte-, rapporteringsrelaterte -og etterlevelsesrelaterte- målsettinger. Videre skal den helhetlige risikostyringen implementeres for å hjelpe til med å kartlegge og håndtere eventuelle risikoer som kan true de nedfelte målsettingene.

⁵ Schein, E. H., Arnulf, K., & Brun, H. (1987). Organisasjonskultur og ledelse : *er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.

⁶ Tafjord Kraft A/S (2017) Etiske retningslinjer. Tilgjengelig fra: <https://www.tafjord.no/om-tafjord/konsernet/etiske-retningslinjer/> [Lesedato 25.04.2017]

3.2.7 Identifisering av hendelser

"En hendelse er en episode eller begivenhet med utspring i interne eller eksterne kilder som påvirker implementeringen av strategi eller måloppnåelsen. Hendelser kan ha positive eller negative konsekvenser, eller begge." (Øvsthus, 2005). COSO sitt rammeverk sier at positive hendelser bør orienteres tilbake til ledelsen, som deretter kan behandle den som en driftsfordel. Overnevnte hendelser kan rangeres på en skala fra det som er helt kjent til helt ukjente hendelser. Problemet som oppstår rundt hendelser er at man aldri sitter med perfekt informasjon om når de vil utspille seg og konsekvensen den vil ha, noe som uttrykkes i form av usikkerhet.

Identifisering av hendelser er en sentral del av Tafjords daglige drift, siden en unnlattelse i å gjøre det kan få fatale konsekvenser for bunnlinjen. Et eksempel på dette kan være at det oppstår et steinskred ved et av anleggene deres, som skader eller ødelegger et vannmagasin, noe som vil påføre bedriften enorme kostnader. I tillegg går en stor del av spørreskjemaet ut på å finne ut av hvem som er ansvarlig for å identifisere og agere på hendelser og risikoer. Derfor er dette en sentral del av oppgaven. For å skape en helhetlig risikostyring er det viktig å forstå de kvalitative forskjellene mellom forskjellige typer risiko en organisasjon står overfor. Nedenfor har jeg listet opp ulike risikoer som Tafjord må ta stilling til. Det er verdt å nevne at hvilken som helst av disse kan være ødeleggende for selskapets målsetting og i verste fall deres overlevelse.

Intern risiko

Dette omhandler interne risikoer som oppstår innenfor bedriftens rammer. De er mulige å kontrollere og bør unngås eller elimineres. Eksempelvis kan dette være uetiske, ulovlige eller feilaktige handlinger som er utført av ledelsen eller ansatte uten autorisasjon. Videre kan det omfatte et brudd ved helt dagligdagse operasjonelle prosesser. For å forebygge mot denne typen risiko, uten å bli besatt av risikoforebygging, bør bedriften ha en toleranse for mangler eller feil som ikke vil utgjøre en alvorlig skade på bedriften. Men generelt sett burde organisasjonen søke etter å eliminere disse risikoene helt, da de ikke gir de noen fordeler. Intern risiko styres best via aktiv forebygging, eksempelvis gjennom å styre de ansattes atferd og beslutninger mot de gjeldende normene.

Strategisk risiko

Det som skiller strategisk risiko fra intern risiko er hovedsakelig det faktum at de ikke nødvendigvis er helt uønskede. Eksempelvis vil en strategi som gir bedriften en stor avkastning ta på seg betydelige risikoer, og de må derfor håndtere disse risikoene for å fange den potensielle gevinsten. Det viktige her er at man veier opp risikoen mot den eventuelle gevinsten, og fatter en godt begrunnet beslutning.

Strategiske risikoer kan ikke styres med samme regelbaserte system som de interne. I stedet behøver man et risikostyringssystem som reduserer sannsynligheten for at de antatte risikoene faktisk realiseres. Samtidig må systemet forbedre selskapets muligheter til å håndtere og beherske risikoene, hvis de skulle oppstå. Et slikt risikostyringssystem vil gjøre det mulig for bedriften å ta på seg høyere risiko, noe som vil føre til høyere potensielle gevinster og totalt sett et konkurransefortrinn over konkurrenter med mindre effektiv risikostyring.

Ekstern risiko

Enkelte risikoer oppstår fra hendelser utenfor selskapet og er dermed vanskelige å påvirke eller kontrollere. Eksempler på slike risikoer kan være naturlige eller politiske katastrofer eller store makroøkonomiske skift. Når vi tar hensyn til eksterne risikoer må vi legge til rette for enda en tilnærming. Selskapene har ikke mulighet til å forhindre at slike hendelser oppstår. De bør derfor rette fokuset mot identifisering og reduisering innflytelsen de har.

Bedrifter bør skreddersy sine risikostyringsprosesser til de ulike kategoriene. Siden en toleransebasert tilnærming er effektiv for å håndtere interne risikoer, er den ikke tilstrekkelig for strategiske- eller eksterne risikoer, som krever en helt annen tilnærming basert på åpne og eksplisitte risikogrupper. Dette er imidlertid lettere sagt enn gjort. Omfattende atferds- og organisasjonsforskning har vist at individer innehar sterke kognitive forstyrrelser som hindrer dem i å tenke på og diskutere risiko til det er for sent.

3.2.9 Identifisering av risiko

Risikoidentifikasjon er definert som: «prosessen med å bestemme risiko som potensielt kan hindre bedriften eller investeringer å oppnå sine mål. Det inkluderer dokumentasjon og kommunikasjon av potensielle risikobekymringer.»⁷

⁷ Mitre Systems Engeneering Guide (2013) *Risk identification*. Tilgjengelig ved: <https://www.mitre.org/publications/systems-engineering-guide/acquisition-systems-engineering/risk-management/risk-identification> (Lesedato: 13 November 2016).

Å identifisere viktige eksponeringer for både eksisterende virksomheter og mulige fremtidige investeringer er en viktig del av helhetlig risikostyring. Valget av scenarier for stresstesting er ganske lik, imidlertid finnes det en rekke bias. Kognitive bias vil si at mennesker har en tendens til å tenke på måter som gjør at vi ikke er perfekt rasjonelle, eksempelvis:

Forankring

Forankring defineres som. «Noe en person er sterkt knyttet til.» Det å legge for stor vekt på et holdepunkt når man skal foreta en beslutning. Eksempelvis når det som inntreffer først i en rekke av informasjon blir lagt mer vekt på en det som forekommer senere. Konkret kan det være at man betaler mer for en vare dersom den man forhandler med starter på et høyere nivå, enn hvis han hadde startet lavere.⁸

Tilgjengelighet

Tilgjengelighet går i utgangspunktet ut på at man overvurderer noe, fordi det er kjent eller lett tilgjengelig. Ofte gjøres dette når det er gode tider, eksempelvis i oljenæringen. Innenfor risikostyring vil det for eksempel være at man overser risiko siden det uansett går bra i gode tider, noe som vil straffe seg under dårlige tider.

Heuristikk

Går ut på å stereotipe noe eller noen og tilføye de utilsiktede fordommer. Mennesker benytter seg av kognitive snarveier av kognitive snarveier når de gjør vurderinger og bearbeider informasjon. Vurderingene man gjør ved å ved å benytte seg av heuristikk er ofte gode nok til at man ikke legger merke til det, men de kan også føre til kognitive bias. Oftest forekommer dette i form av fordommer og trangsynthet.

Sunk-cost bias

Sunk-cost omhandler at utgifter som tidligere er betalt, ikke påvirkes av nåværende eller fremtidige beslutninger og kostnader og bør ignoreres ved analyse av nye investeringsaktiviteter.⁹ Et sunk-cost bias går ut på at man ikke gjør dette, og tar med seg de tidligere utgiftene inn i en analyse av nye investeringsaktiviteter.

⁸ Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁹ Arkes HR, Blumer C. (1985) The psychology of sunk cost. *Organ Behav Hum Decis Process*

Forståelse av disse biasene vil gjøre beslutningstakingen og identifiseringen av nøkkelrisikoer enklere.

Formålet med å risikoidentifikasjon er tidlig og kontinuerlig identifisering av hendelser som, hvis de oppstår, vil ha negative konsekvenser for organisasjonens evne til å oppnå ønskede resultater eller å nå de målene man har satt seg.

3.2.8 Risikovurdering

Alle organisasjoner står ovenfor potensielle risikoer både fra eksternt og internt hold. Risikoen blir definert som sjansen for at en hendelse vil forekomme som kan ha en negativ innvirkning på måloppnåelsen. En risikovurdering må derfor gjennomføres med hensikt på å kartlegge hvilke negative konsekvenser en hendelse kan ha på måloppnåelsen. Det er et nødvendig hjelpemiddel for å angi og forstå foretakets risiko. Dette kan visualiseres ved å kartlegge risikoen, basert på sannsynlighet og konsekvens. Til slutt bør resultatet presenteres for styret.

3.2.9 Risikohåndtering

Risikohåndtering er aktiviteten i risikostyringen som omhandler å håndtere de aktuelle risikoene. Dette omhandler stort sett å identifisere og velge riktige tiltak og iverksette disse. Det er altså en glidende overgang mellom risikovurderingen og første del av risikohåndteringen.

Det finnes i hovedsak fire former for risikohåndtering:

Unngå risiko

Dersom risikoen som er knyttet til et prosjekt er for høy, vil det noen ganger være i organisasjonens fortjeneste å stoppe prosjektet, selv etter at relevante tiltak er iverksatt. Samtidig trenger ikke risikounngåelse å bety at man slutter helt med prosjektet. Eksempelvis kan man flytte en server fra et bygg til et annet, dersom det er fare for vannlekkasjer eller lignende.

Dele risiko

Den vanligste måten å dele risiko på er forsikring. Det er derimot ikke vanlig at offentlige selskap forsikrer sine verdier gjennom private forsikringsselskap. Dermed er forsikring sjeldent eller aldri et alternativ for statlige organisasjoner, som Tafjord.

Redusere risiko

Det å redusere risiko handler om å iverksette sikkerhetstiltak. Slike sikkerhetstiltak må virke over litt tid og har som mål å redusere risikoens sannsynlighet eller konsekvens, slik at den når et ønskelig nivå. Det er i all hovedsak tre formål for å redusere risiko. Man reduserer risiko enten for å forebygge, oppdage eller reagere på uønsket risiko.

Akseptere risiko

Dette alternativet er aktuelt når risikoen kan aksepteres innenfor bedriftens risikorammer. Det er også mulig å akseptere risikoer som overskrider de fastsatte risikogrensene, som siste løsning hvis det ikke er aktuelt å velge noen av de andre alternativene.

Det er enighet i alle de store og anerkjente rammeverkene og standardene for risikostyring rundt disse alternativene, blant annet nevnes de i ISO/IEC 27005, ISO 31000 og COSO ERM, som vi tar for oss i denne oppgaven.¹⁰

3.2.10 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktivitetene består av etablerte rutiner og retningslinjer som skal sørge for at organisasjonens risikostyringsplan blir fulgt. Det er viktig at det blir innført kontrollaktiviteter på alle nivåer i bedriften, og de kategoriseres gjerne med tanke på hvilke målsettinger de påvirker. Når ledelsen og styret har etablert ønskede målsettinger må de implementere retningslinjer og rutiner for hvordan man skal håndtere potensielle risikoer.

Kontrollaktivitetene tar sikte på å se til at de etablerte retningslinjene og rutinene etterleves. Eksempler på slike kontrollaktiviteter kan være; arbeidsdeling, hvor klargjørings-, registrerings- og godkjenningsroller skal holdes adskilt for å forebygge mot menneskelige feil; dokumentasjon, som tar sikte på å legitimere transaksjoner og som kan føre alle handlinger tilbake til utøveren.

3.2.11 Informasjon og kommunikasjon

En god og effektiv informasjonsflyt er en viktig del av COSO sitt rammeverk for helhetlig risikostyring. Det finnes en rekke ulike medier en kan kommunisere informasjon gjennom, eksempelvis, intranett, retningslinjer, e-post eller notater. Det er ledelsen som har ansvaret for

¹⁰ Difi (2017) Hva er risikohåndtering?. Difi. Internkontroll – informasjonssikkerhet. Tilgjengelig ved: <http://internkontroll.infosikkerhet.difi.no/godt-vite/risikohandtering/hva-er-risikohandtering> [Lesedato: 20.02.2017]

å kommunisere hvilke forventninger de har til de ansatte når det gjelder ønsket adferd og ansvar på en effektiv og målrettet måte. Formålet med den interne kommunikasjonen er å gjøre medarbeiderne klar over risikostyringen som utføres på alle nivåer i bedriften. Ledelsens ansvar er å utvikle et felles risikospråk, og sørge for at de ansatte har en god forståelse for bedriftens risikoappetitt og risikogrenser.

«Kommunikasjon tjener mange psykologiske funksjoner i en organisasjon. For det første kan ledelsen gjennom sin innflytelse og rolle føre kontroll med medarbeiderne og koordinere deres arbeidsoppgaver gjennom de formelle organisasjonskanalene» (Kaufmann og Kaufmann, 2012)

3.2.12 Oppfølging

Det er viktig at den helhetlige risikostyringsprosessen blir fulgt opp grundig gjennom evalueringer og justeringer av internkontrollrutiner. En slik oppfølging gjennomføres gjerne av ledelsen ved bruk av ledelsesaktiviteter, evalueringer av eksterne kontrollere, eller begge deler. Denne evalueringen har som formål å kartlegge at de ulike risikostyringstiltakene blir fulgt og om de fungerer på en fordelaktig måte.

3.2.13 Typer risiko

Videre mener jeg det er viktig å forklare kort om de ulike risikoene en kan møte på i energisektoren, for å få et helhetlig bilde over hvilke risikoer Tafjord Kraft møter til daglig. Jeg vil også drøfte disse risikoene i analysekapittelet, og se hvordan de kan unngå dem.

Finansiell risiko

Finansiell risiko omhandler de forskjellige typene av markedsrisiko som påvirker aktiviteten til organisasjonen. Markedsrisikoer omfatter i hovedsak risiko knyttet til valutakurser, rentesatser og råvarer. Videre inngår kreditt-, motparts- og likviditetsrisiko under finansiell risiko, samt strukturell risiko, som er avledet fra selskapets balansestruktur.

Operasjonell og teknologisk risiko

Denne formen for risiko er definert som risikoen for tap som følge av mislykkede eller utilstrekkelige prosesser, menneskelige feil eller fra eksterne hendelser. Definisjonen inkluderer juridisk risiko, men utelater renommé og strategisk risiko.

Modellrisiko

Modellrisiko refererer til muligheten for at beslutninger kan få negative konsekvenser, dersom de er basert på feil eller misbrukte modeller og rapporter. Modellfeil kan inneholde forenklinger, tilnærminger, unøyaktige forutsetninger eller en feilaktig designprosess. Hvorimot, modellmisbruk refererer til å anvende modeller til andre formål enn de de ble designet til. Modellrisiko kan føre til økonomisk tap, hendelser som kan skade selskapets omdømme eller i verste fall sanksjoner

Regulatorisk og omdømme risiko

Regulatorisk risiko inkluderer mulige konsekvenser som følge av manglende overholdelse av eksisterende forskrifter og standarder som gjelder for industrien og selskapet. De er formulert gjennom interne retningslinjer og prosedyrer, og er knyttet opp til en økonomisk konsekvens, i.e. bøter og straffer, eksklusjoner etc. Omdømmerisiko inkluderer de potensielle konsekvensene som følger av skade på selskapets merkevarebilde og forretningsomdømme, samt regnskapsrisiko.

Strategisk og virksomhetsrisiko

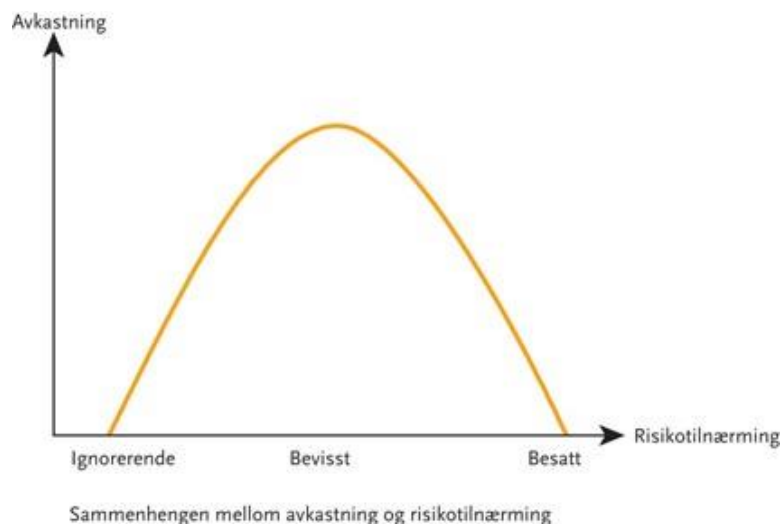
Det omhandler risiko knyttet til det bredere forretningsmiljøet. Eksempelvis den makroøkonomiske situasjonen i landet selskapet opererer i, og vilkår som er spesifikke for bransjen eller sektoren organisasjonen befinner seg i. Markedet og konkurransen, og mellomlang og langsiktig beslutningstaking kan ha innvirkning på bedriftens vedvarende utvikling og lønnsomhet.

Til sammen utgjør disse risikoene organisasjonens aggregerte risikonivå. Som nevnt i kapittelet om risikohåndtering må de forskjellige risikoene adresseres forskjellig.

3.2.14 Rammeverkets begrensninger

Helhetlig risikostyring kan helt klart gi en organisasjon store konkurransefordeler, men det finnes også noen begrensninger. En slik begrensning er at rammeverket kun er veiledende og avhenger derfor av de som utøver det. Altså kan feilsituasjoner oppstå i form av ubeviste menneskelige feil, samtidig kan de ansatte f.eks. omgå rutinekontroller, som vil være en bevisst feil. Videre har ledelsen mulighet til å overstyre hele rammeverket ved å motvirke de fattede beslutningene. Disse begrensningene gjør det umulig for styret og ledelsen å ha full sikkerhet når det kommer til bedriftens måloppnåelse.

Et annet problem som kan oppstå ved å benytte seg av helhetlig risikostyring er at bedriften kan bli for opptatt av risikostyring. Målet er ikke nødvendigvis å avdekke all risiko, men å bevisst håndtere den risikoen som påvirker selskapet. Går vi ut fra finansteorien er det umulig å få avkastning utover risikofri rente uten å påta seg risiko. Formålet med helhetlig risikostyring er å kontrollere risikoen til nivåer som bedriften er komfortabel med. Av grafen under ser vi altså at man får høyest avkastning når man er bevisst på risikoen og at den synker jo mer besatt man blir på risikostyring.¹¹



Figur 2 - Sammenheng mellom avkastning og risiko

12

3.3 Risikoappetitt

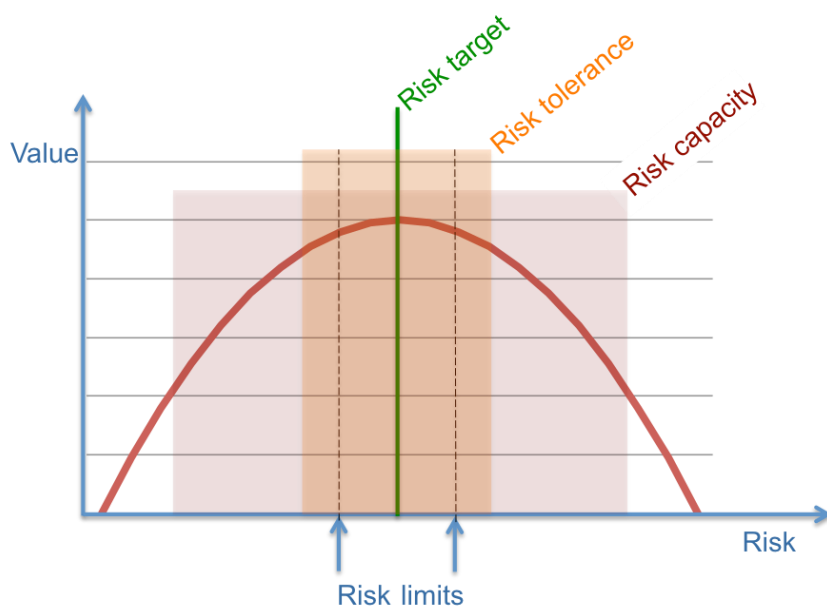
Risikoappetitt er et grunnleggende begrep innenfor Enterprise risk management.

Risikoappetitten beskriver den mengden risiko et selskap er villig til å ta for å oppnå forventet avkastning (Shaw, 2007). Det er viktig å huske på at risikoappetitten ikke defineres som en enkelt parameter. Derimot består den av mange parametere som definerer en rekke verdier og grenser, og er utformet for å hjelpe en organisasjon med å nå sine mål.¹³

¹¹ Merton, R.C. (2005), «You have more capital than you think», *Harvard Business Review*

¹² Bilde fra: <https://www.magma.no/hvorfor-strategisk-risikostyring>

¹³ Ernst & Young. Risk appetite; "The strategic balancing act".



Figur 3 - Risikoappetitt

Figuren over illustrerer risikoappetitten til en fiktiv organisasjon. Den viser hvordan et selskap har et risikomål, som er det optimale risikonivået selskapet ønsker å oppnå. Deretter illustrerer den hvilke risikorammer som må finne sted for at verdien ikke skal bli for lav i forhold til risikoen, vice versa. ¹⁴

En dimensjon av risikoappetitten til en organisasjon angår det tapet den er forberedt på å ta, dersom et «worse-case scenario» inntreffer. Denne risikoen kan uttrykkes i form av et mål på organisasjonens «value at risk» (VaR) eller «expected shortfall» (CVaR/ES).

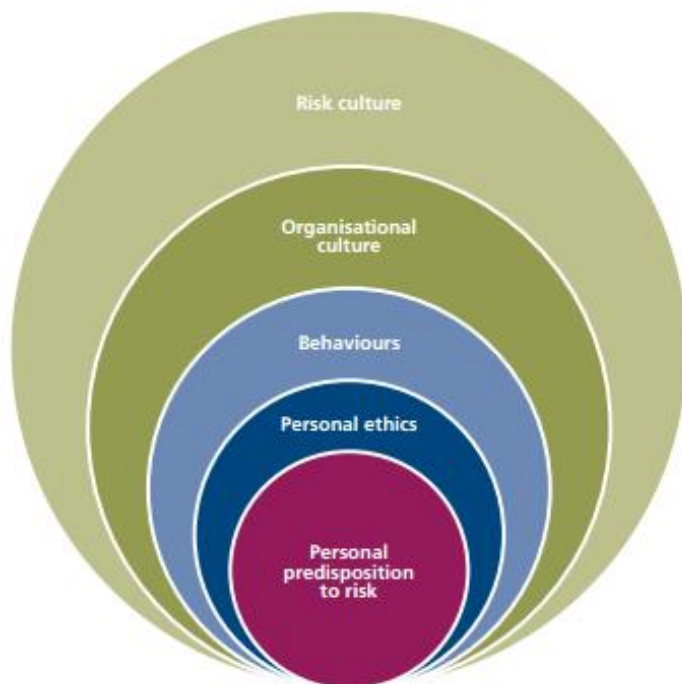
¹⁴ Jeges, R. (2015) *Risk appetite and ISO 31000*. Available at: <http://jeges.com.au/risk-appetite-and-iso-31000/> (Lesedato: 13 November 2016).

3.4 Risikokultur

Risikokultur defineres gjerne som organisasjonens normer, samt den kollektive holdningen og atferden til de ansatte som kan påvirke risikoen og konsekvensutfallet. Risikokulturen skal gi de ansatte et perspektiv, som legger til rette for å fokusere på risikotakning og kontrollaktiviteter. Følgelig har alle organisasjoner en risikokultur.¹⁵

En organisasjons risikokultur handler i stor grad om hvordan beslutninger fattes. Dersom organisasjonen har en god kultur for risiko, vil alle beslutninger som tas nøye vurderes opp mot alle mulige utfall, ved å veie risiko opp mot eventuell gevinst. Dette betyr at risiko er ansett i forhold til potensiell gevinst og organisasjonens risikoappetitt.

Organisasjonskulturen er sentral når det kommer til etiske regler, retningslinjer og kompetanse. For å skape en god risikokultur må styret legge til rette for en god og effektiv kultur. De må gjennom sitt arbeide og handlinger gjenspeile de handlinger de ønsker skal gjennomsyre organisasjonen. Det vil si at dersom en organisasjon ønsker en god risikokultur så må styret og ledelsen kommunisere dette på en effektiv måte.



Figur 4 - IRM Risk Culture Framework

¹⁵ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Risk_culture_-_How_can_you_create_a_sound_risk_culture/\\$FILE/EY-risk-culture-model-brochure.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Risk_culture_-_How_can_you_create_a_sound_risk_culture/$FILE/EY-risk-culture-model-brochure.pdf)

Beslutninger involverer gjerne et kompromiss mellom kortsiktig gevinst og mellom- til langsiktig risiko. En beslutning som garantert vil føre til en umiddelbar profitt vil vanligvis føre til seriøse problemer senere.

«Problems with risk culture are often blamed for organizational difficulties but, until now, there was very little practical advice around on what to do about it» - Richard Anderson¹⁶

Henholdsvis er det Institute of risk management som har ledet debatten om risikokultur de siste 30 årene. De har utviklet et rammeverk for risikokultur som skal bidra med å hjelpe risikokulturen til bedrifter. Figur 4, forenkler et komplekst og sammenhengene sett med relasjoner til en enklere modell som forklarer de ulike pådriverne for risikokulturen. Det er verdt å nevne at det stadig kommer ny teori om risikokultur, og at denne teorien kan være utdatert om noen år. Jeg vil ikke gå inn i dybden på dette rammeverket, da det ikke er relevant for oppgaven. Det er hensiktsmessig å skape et overordnet bilde av risikokultur, som jeg kan drøfte videre i analysedelen.

¹⁶ Anderson, R. (2012) Risk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards. The Institute of Risk Management

4 Forskningsmetode

I denne delen av oppgaven vil jeg gå gjennom den metodiske tilnærmingen og forskningsdesignet som er benyttet i oppgaven, og bakgrunn for valgene jeg har tatt. Jeg skal også forklare utvalgsstrategien i intervjuguiden, overførbarhet, validitet og reliabilitet. Siden det skal forskes på mennesker og deres risikoappetitt, er det nødvendig med en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Hensikten med samfunnsvitenskapelig metode er “(...) å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut” (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, s. 32)

4.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode er et hjelpemiddel man bruker for å komme frem til svaret på en problemstilling. Metode omhandler å samle inn informasjon eller data om det vi skal undersøke, for så å fortolke og analysere informasjonen.

Det finnes i hovedsak to metoder for forskning en kan benytte seg av. Henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av et kvalitativt intervju for å besvare problemstillingen. Jeg vil kort gjøre rede for de to forskningsmetodene før jeg begrunner valget.

4.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode tar til sikte på å skaffe målbare resultater i form av data. Disse dataene en får gjennom en kvantitativ tilnærming kan telles opp og sammenlignes, eksempelvis ved hjelp av en spørreundersøkelse. En kvantitativ tilnærming lar deg sammenligne fenomener siden dataene, som regel, fremstår som tall. (Ringdal, 2012)

4.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode tar for seg meningsforståelse og er basert på verbalt språk fremfor tallstørrelse. Den brukes gjerne for å få avdekket flere lag i en problemstilling. (Askheim mfl. 2008) Jeg benytter meg av denne metoden siden den lar meg begrense antallet respondenter, og jeg kan stille pragmatiske og utfyllende spørsmål i henhold til problemstillingen. Kvalitative undersøkelser brukes i hovedsak når man skal undersøke fenomener en ikke har god kunnskap om. (Johannessen mfl. 2005) Kvalitative data kan, i motsetning til kvantitative data, ikke enkelt telles opp. Man sitter ofte igjen med lengre tekster, lydopptak eller bilder, som man må analysere grundig.

4.4 Valg av metode

Formålet med undersøkelsen er å finne ut hva styret og ledelsen tenker om risikostyringen til Tafjord Kraft, og kunnskapen de besitter om nettopp dette. Siden det finnes ingen sekundærinformasjon når det gjelder dette temaet, dermed er det lite hensiktsmessig å begrense informasjonen ved å benytte et spørreskjema. Det hadde muligens vært fordelaktig å benytte seg av et spørreskjema sammen med et dybdeintervju, men grunnet begrenset tid har jeg valgt kun å benytte en metode. Jeg har valgt å benytte en kvalitativ forskningsmetode, og dybdeintervju for å besvare problemstillingen. Samtidig har jeg valgt å se om det finnes studier som er gjort rundt risikostyringen i andre organisasjoner for å supplere dybdeintervjuet. Metoden brukes blant annet dersom man ønsker å få kunnskap om menneskers virkelighetsforståelse, og deres tanker, erfaringer og meninger (Kvale og Brinkman, 2009).

4.5 Datainnsamlingsmetode

Kvalitative intervjuer består henholdsvis av dialog mellom intervjuer og informant, hvor hensikten er at informanten skal komme med utfyllende svar rundt et tema og ikke svare på gitte spørsmål. (Johannessen mfl. 2005) Jeg ser det fordelaktig å benytte meg av en intervjuguide, da den vil hjelpe til med å holde samtalen rundt temaer jeg ønsker svar på, holde samtalen saklig og det begrenser eventuelle avsporinger. Når det kommer til hvordan jeg har strukturert intervjuet har det blitt fastsatt hvilke spørsmål som skal stilles, men jeg vil avvike fra spørsmålene dersom jeg ser det som. Jeg ønsker at spørsmålene skal være strukturert på en måte slik at informanten kan svare utfyllende. Et av poeng med oppgaven er

nettopp å få klarhet i hvor stor grad informantene besitter god nok erfaring og kunnskap rundt bedriftens risikostyring og risikoappetitt, det er derfor ønskelig at de får anledning til å svare på åpne spørsmål. En slik strukturering vil gi meg åpne nok svar til at de blir relevante for problemstillingen, samtidig blir de konkrete nok til at informanten ikke sporer helt av.

En av utfordringene ved å benytte seg av kvalitative intervjuer er at det er en risiko for at man kan bli sittende igjen med for store mengder informasjon. Utfordringen min blir å se hvilken informasjon som er relevant til oppgaven, og hva jeg kan regne for å være unyttig. Andre ulemper med å benytte seg av en kvalitativ metode er at noen informanter foretrekker å svare på fastsatte spørsmål. Dette styrker viktigheten med at jeg klarer å formulere spørsmålene godt nok, slik at de ikke blir uforståelige. Svarene jeg får av respondentene avhenger helt av hvor god kompetanse de besitter, hvor kvalifiserte de er og forteller oss om det er en risikokultur i bedriften, samt hvordan denne er. En siste svakhet ved kvalitative intervjuer forekommer dersom en noterer svarene man får for hånd. Derfor har jeg bestemt at det både vil være tidsbesparende og mer hensiktsmessig å ta opp intervjuene på bånd og transkribere de i ettertid.

4.6 Intervjuguide

Sammen med veilederen min kom vi frem til at det var hensiktsmessig å intervjuer henholdsvis CEO, CFO, styremedlemmer og direktører i Tafjord. Denne oppbyggingen kommer av at vi ønsker å se om det finnes en risikokultur som er gjennomsyret i hele bedriften, fra styret til ledelsen. Intervjuet er bygget opp på en således måte at vi hopper rett til hovedspørsmålene, uten noen form for innledning. Dette er hensiktsmessig da det er liten grunn for å stille bakgrunns spørsmål om informanten, da det ikke er relevant for oppgaven. Det er blitt formulert et eget intervju til alle personene som skal intervjues. De inneholder mye av det samme, men er skreddersydd til stillingen informanten innehar. Grunnen til dette er at de forskjellige stillingene innehar forskjellig kompetanse rundt temaet. Intervjuguiden varierer derfor både i antall spørsmål og i type spørsmål. Samtlige intervjuer vil bli lagt ved oppgaven i sin helhet som vedlegg. Spørsmålene vil gi oss svar på hvilken kompetanse de ulike stillingene innehar og i hvilken grad de er involvert i bedriftens risikostyring. Av intervjuguiden ønsker jeg i hovedsak svar på, hvem som er ansvarlig for risikostyringen på de ulike nivåene, samt hvor godt samarbeid og hvor god kommunikasjon det er mellom de forskjellige avdelingene i bedriften. Det er viktig at informantene føler seg trygge på meg som

intervjuer. Jeg gjorde derfor en vurdering om at de skulle være anonyme, slik at de fritt kunne si det de hadde på hjertet. Det vil si at de i utgangspunktet er anonyme ved navn, men ikke ved stillingsbeskrivelse.

4.7 Forberedelser

Før jeg gjennomførte intervjuene følte jeg at det var lurt å stille så åpne spørsmål som mulig, slik at informantene kunne reflektere mest mulig rundt spørsmålene. Dette er en metode som sikrer at jeg vil få så optimale svar på spørsmålene som mulig. Det er en stor utfordring å klare dette. Derfor brukte jeg god tid på å formulere gode nok spørsmål. Videre brukte jeg god tid på å gjøre meg klar, slik at jeg var skjerpet og klar for de individuelle intervjuene. Det var viktig siden jeg underveis måtte tilpasse intervjuene mine, dersom jeg følte at jeg trengte mer informasjon.

4.8 Gjennomføring av intervjuene

I gjennomføringen av undersøkelsen la jeg stor vekt på at informantene skulle klargjøre og presisere svarene sine best mulig. Jeg informerte derfor informantene om viktigheten av at de svarte utfyllende, der det lot seg gjøre, slik at jeg fikk så innholdsrike svar som mulig. Samtlige av intervjuene ble gjennomført over telefon, siden det var vanskelig å finne et tidspunkt hvor alle informantene hadde tid til intervjuet, samtidig som at avstanden fra meg og informantene var ganske stor. Det ville helt klart vært fordelaktig å ta det ansikt til ansikt, da man har større kontroll over intervjuet på den måten. Alt tatt i betraktning, var det enklest å gjennomføre det over telefon.

4.9 Utvalg

Når det kommer til utvalget, hadde jeg et utgangspunkt i å intervju tre personer i ledelsen og tre personer i styret. Dette lot seg ikke gjøre da jeg kun kom i kontakt med en person fra styret. Likevel vil jeg si at utvalget er representativt, da både administrerende direktør og finansdirektøren deltar på alle styremøter og får med seg hva som foregår der. Det førte derimot til at jeg måtte endre litt på intervjuguiden underveis, og jeg la inn spørsmål om styret sin deltakelse og interesse for risikostyring i intervjuene med CEO og CFO.

4.10 Vurdering om forskningens reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet, validitet og generalisering er en viktig del av forskningen, og søker etter å belyse forskningens kunnskapskrav. Reliabiliteten viser til om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi de samme resultatene, og hvor nøyaktig målingen har vært. Validiteten går på om man måler det man i utgangspunktet skulle måle (Ringdal, 2007)

4.11 Reliabilitet

Det blir ofte stilt spørsmål til intervjuerens reliabilitet i forskningen. Reliabilitet sier noe om forskningsresultatets troverdighet og konsistens. Det omhandler hvorvidt det er mulig for en annen forsker å reprodusere resultatene på et annet tidspunkt. Vi må derfor stille oss selv spørsmålet, «Hadde intervjuobjektet endret svarene sine dersom han hadde blitt intervjuet av en annen forsker?».

Ifølge (Thomas, et.al., 2001) kan en måle reliabiliteten i en kvalitativ undersøkelse gjennom intern og ekstern reliabilitet. Den eksterne reliabiliteten tar sikt på om det er mulig å etterprøve studiet. Den interne reliabiliteten er hvorvidt det er enighet mellom ulike forskere som observerer samme fenomen. Når det gjelder å vurdere reliabiliteten til denne oppgaven ser jeg det som fordelaktig å skille mellom litteraturen, spørreskjema og selve observasjonen, ettersom det vil være mulig å etterprøve bare noen deler av oppgaven, og ikke bare som sin helhet.

Reliabilitet i litteraturen

Når det gjelder reliabiliteten i litteraturundersøkelsen vil den være veldig høy dersom det benyttes samme utvalg av litteratur som jeg har benyttet i denne oppgaven. Det forutsetter altså at de bruker COSO sitt rammeverk for risikostyring og ikke et av de andre anerkjente rammeverkene. Jeg har listet all litteratur som er benyttet i oppgaven bakerst i oppgaven, slik at det skal være lett å etterprøve resultatene og utføre et liknende arbeid.

Reliabilitet i intervjuguiden

Reliabiliteten i et kvalitativt dybdeintervju avhenger av hvor åpne spørsmål som er stilt, ettersom det er vanskeligere å få samme eller lignende svar fra åpne spørsmål. I denne oppgaven er det forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig. Derfor vil det være vanskelig å etterprøve intervjuene og få samme svar. Hvis en eventuell etterprøving av resultatene skal finne sted, bør det bli gjort i nær tid av denne oppgaven og med de samme respondentene for

at reliabiliteten skal være akseptabel. Grunnen til dette er at respondentene stadig vil tilegne seg nye kunnskaper eller endret mening siden intervjuet. Samtidig kan det være spørsmål som har blitt mistolket av respondenten på et tidspunkt, som han kan forstå ved et nytt intervju. Altså kan vi ikke si at reliabiliteten til intervjuguiden er perfekt, og vil dessuten forverre seg over tid.

Reliabilitet i analysen

Reliabiliteten i analysen er nært korrelert med reliabiliteten til intervjuguiden. Dersom en prøver å etterprøve analysen for å vurdere reliabiliteten må det gjøres i nær tid eller samtidig som intervjuet fant sted. Et annet problem som oppstår er at analysen jeg har foretatt er subjektiv, og kan derfor tolkes forskjellig av en annen forsker.

4.12 Overførbarhet

Overførbarheten går ut på om det som blir funnet ut i analysen kan benyttes av andre, og i andre bedrifter. Funnene i denne oppgaven er basert på dybdeintervjuer med toppledelsen og styret i Tafjord Kraft A/S. Det vil alltid være mulig å trekke noen paralleller mellom denne undersøkelsen mot andre bedrifter i samme marked og situasjon. Blant det som vil være overførbart er lærebokstandarden for å drive risikostyring, hva som må til for å få til en risikokultur og til en viss grad mine anbefalinger. Det som ikke vil være direkte overførbart er resultatene som er funnet via intervjuene. Dette kommer av at man ikke vil finne en organisasjon i nøyaktig samme situasjon som Tafjord Kraft, samtidig som at andre informanter vil ha andre svar enn informantene i denne oppgaven.

4.13 Validitet

Validiteten beskriver om dataene faktisk sier noe om det vi ønsker å undersøke, og handler om pålitelighet og gyldighet (Kvale, et al., 2009). Et eksempel på dette er om dataene jeg får er relevante for å bekrefte eller avkrefte problemstillingen og teorien min. I en kvalitativ undersøkelse dreier validitet seg om forskerens funn reflekterer formålet med studien og om den representerer virkeligheten (Johannessen mfl. 2005). Med denne definisjonen som utgangspunkt er det høy representativitet i målgruppen og i datainnsamlingsmetoden som er de to viktigste faktorene som retter seg mot validiteten i oppgaven.

For at det skal forekomme høy validitet må datamaterialet være, basert på prinsippene for sannhetsforpliktelse i forskningen, bygge på vitenskapelige prinsipper når det gjelder logikk

og språk, utvelgelsen av enheter må gjennomføres på en forsvarlig måte, utvelgelsen av informasjonstyper må utføres systematisk og gjennomføringen av datainnsamlingen må foregå på en forsvarlig måte (Kvale, et.al., 2009)

Det en kan utsette på denne oppgaven er representativiteten. Det er en klar svakhet at det kun var et styremedlem som deltok, og dette kan ha svekket validiteten til oppgaven. Likevel vil det at CEO og CFO deltar i styremøter hjelpe til med å styrke representativiteten.

4.14 Mulige feilkilder

I følge (Kvale, et al., 2009), lærer man intervjuferdigheter ved å gjennomføre intervjuer. Før gjennomføringen av intervjuene var min eneste erfaring når jeg utførte lignende intervjuer i forhold til bacheloravhandlingen min. Det er derfor trolig at det siste intervjuet var av høyere kvalitet enn det første. I ettertid ser jeg at det kunne vært nyttig å ha et prøveintervju før selve intervjuprosessen, slik at jeg hadde følt meg tryggere når det virkelig gjaldt. Det første intervjuet ble dessuten utført på engelsk. Da erfarte jeg at respondenten ikke skjønnte spørsmålene helt, og endret spørreskjemaene til norsk til de neste intervjuene. Det er derfor mulig at jeg har fått mindre utfyllende svar fra den første respondenten, uten at jeg kan si det helt sikkert.

Videre sier (Kvale, et al., 2009) at kommunikasjonsforholdet mellom intervjuer og informanten er asymmetrisk, da det er intervjuer som kontrollerer samtalen. Denne asymmetrien kan føre til at informanten føler avmakt, eller at jeg som intervjuer fører samtalen på en dårlig måte. Det er ikke så lett å konkludere med noe her da det er vanskelig å fange opp, men det er en mulighet for at slik feil kan ha oppstått.

Når det gjelder analysen i oppgaven er det jeg som forsker som velger hva som skal være med og hva som ikke skal være med. Det er mulig at jeg har oversett noe informantene har kommet med, eller at noe jeg har utelatt kan være relevant. Imidlertid har jeg forsøkt å være veldig nøye når det gjelder akkurat dette, og føler jeg har fått med det viktigste i oppgaven.

5 Empiri

I dette kapittelet vil jeg legge frem de innsamlede dataene som legger grunnlaget for besvarelse av problemstillingen. Respektivt vil jeg gå igjennom intervjuet, og deretter en undersøkelse som ble gjort av PwC og IACMP, om organisasjoners risikostyring. Når dette er gjort vil jeg presentere hovedfunnene i analysen.

5.1 Intervjuene

I denne delen vil jeg presentere resultatene jeg har fått av intervjuene med styret og ledelsen i Tafjord Kraft A/S. Da jeg ønsker at informantene skal være anonyme ved navn, vil jeg benytte meg av deres arbeidstitel når jeg refererer til dem. Det er et glidende skille mellom styret og ledelsen, da CEO og CFO etter stillingsbeskrivelsene deltar i styremøter og vet hva som foregår på styrenivået. Ettersom jeg ikke fikk kontakt med mer enn ett styremedlem, har jeg benyttet meg av det CEO og CFO har sagt om styret samt det styremedlemmet har kommet med som bakgrunn for styrets tanker. Dette er ikke optimalt, og kan kritiseres, men det var den beste måten å gjennomføre oppgaven på. Jeg har delt inn dette underpunktet i to deler, hva ledelsen (CEO, CFO og avdelingsledelsen) og styret tenker om bedriftens risikostyring.

5.2 Ledelsens tanker om risikostyringen

Når det kommer til intervjuene jeg hadde med ledelsen i Tafjord, startet jeg med å intervjuer CFO. Etter at jeg hadde gjennomført intervjuet med han, fant jeg ut at det var mer passende å ta intervjuene på norsk og at jeg kunne legge ved noen tillegsspørsmål der det passet seg. Jeg vil ta for meg informantenes svar på spørsmålene i kronologisk rekkefølge, slik at det skal bli lettere å følge med gjennom diskusjonen.

5.2.1 Utvikling og implementering av risikoappetitt

Informantenes generelle oppfatning av utviklingen og implementeringen av RAF er at det i hovedsak er CEO og CFO som har ansvaret for dette, og at de jobber med det, men at de ikke er helt i mål. Gjennomgående i intervjuene er at det er størrelsen på selskapet som gjør at det ikke er mulig eller ønskelig å drive med helhetlig risikostyring på ERM nivå. De har stor tiltro til at dagens risikostyring holder mål. Spørsmål rundt utvikling og implementering av risikoappetitt ble henholdsvis stilt til CEO og CFO.

«Vi føler vi er rimelig på plass der, men om vi er i henhold til lærebokstandarden er jeg litt usikker på. Men vi har stort fokus på balansegangen mellom risikokapasitet og risikotaking i planleggingen og i strategiarbeidet. Styret tar også del i dette, men vi er ikke på noe ERM nivå, vi har ikke implementert et fullstendig og komplett system.» - CFO, spørsmål 1.

«Det var jo et komplisert spørsmål. Jeg jobber med finansdirektøren ja, for å etablere en passende risikoappetitt.» Oppfølgingsspørsmål: ja og med risikovillighet i forhold til strategiene? «Ja, det er noe vi jobber mye med.» - CEO, spørsmål 1.

Utsagnene vitner om at de har et stort fokus på risikostyring, og CFO drar spesielt frem at de prøver å balansere sin risikokapasitet med risikotakningen når det kommer til planlegging og strategiarbeid. Om det er ønskelig å ha et full ERM system er vanskelig å tolke ut ifra dette spørsmålet. CEO nevner ikke her noe om at styret tar del i implementeringen av bedriftens risikoappetitt, mens CFO mener de gjør det.

«Nå er det jeg som sitter med ansvaret for det, og jobber godt med finansdirektøren for å sikre den. Også når det gjelder de ulike avdelingsdirektørene. Den blir jo inkorporert lineært i bedriften.» - CEO, spørsmål 2

«Jeg har ikke så mye annet godt svar på det enn at vi har fokus på det. Når det gjelder compensation plans så har ikke vi så mye av det hverken i selskapet eller i bransjen. Vi har ikke type opsjonsordninger eller aksjeopsjoner. I forhold til oppkjøp så har vi et visst forhold til den balansen, kapasitet (løfteevne og vekst).» - CFO, spørsmål 2

Dette bekrefter det vi så fra forrige spørsmål, at det er finansdirektøren og administrerendedirektør som jobber tett sammen med risikostyringen. Imidlertid virker det som at styret og avdelingsledelsen også blir inkludert i dette, men hvorvidt de også deltar i utviklingen er uklart.

Utover dette var det en del underspørsmål som gikk på mye av det samme, hvor jeg fikk svar som samsvarte og repeterte det jeg har diskutert over her. Jeg har valgt å utelate disse fra diskusjonen, da det følte repetitivt å inkludere de. Dessuten ligger de transkriberte intervjuene som vedlegg i oppgaven.

5.2.2 Administrerende direktørs ansvar

Som nevnt i litteraturanalsen har toppledelsen, spesielt administrerende direktør, et ansvar for å formidle risikoappetitten nedover i bedriften, sørge for at den blir fulgt og gi de ansatte tilstrekkelige ressurser og kompetanse for å kunne opprettholde organisasjonens risikoprofil.

Følgelig, har jeg stilt spørsmål rundt disse temaene til CEOen i Tafjord Kraft, henholdsvis spørsmål 5-8 i intervjuguiden.

Først lurte jeg på hvorvidt CEO gir lederskap i kommunikasjon av risikoappetitten til interne og eksterne interessenter.

«Ja, til en viss grad. Men jeg føler jeg kanskje kunne vært bedre her og at det finnes et forbedringspotensial.» - CEO

Som vi ser er ikke CEO helt trygg på om han er flink nok til å kommunisere risikoappetitten nedover i bedriften til avdelingsledelsen, samt oppover til styret. Videre var jeg interessert i å vite litt om hvordan forholdet mellom CEO og CFO var, i forhold til å støtte han i hans ansvar om å inkorporere risikoappetitten.

«Ja, jeg gir finansdirektøren all den støtte han trenger for å kunne gjøre det.» - CEO, spørsmål 6

Det er altså et godt forhold mellom CEO og CFO rundt samarbeidet om risikostyringen. Det samme gjelder når jeg spør han om han bevilger nok støtte til risikostyring og om han gir avdelingene prosesser for å identifisere risikoer.

Det som er gjennomgående når det kommer til CEO sitt ansvar for risikostyring, er at han sier han kunne vært flinkere på alle spørsmålene jeg stilte. Altså mener han at han ikke er utlært og han å være proaktiv og alltid forbedre seg når det kommer til risikostyring.

5.2.3 Finansdirektørens ansvar

Det kreves også at finansdirektøren deltar i de samme oppgavene som CEO, for å styrke organisasjonens risikostyring. CFO i Tafjord hadde noe å fortelle om hvordan risikostyringsprosessen er i organisasjonen, når jeg lurte på hvordan kommunikasjonen var mellom han, CEO og styret.

«Ja, CFO rapporterer til CEO, og CFO er også med i styret (alle styremøter) og kan gi uttrykk for det han mener der. Og som alle selskap så har vi såkalte etiske retningslinjer og en varslingskanal om det skulle gå så ille. Men vi har ingen risk officer som sitter uavhengig av CEO som rapporterer til styret. Men jeg sitter i alle styremøter, og har muligheten der til å rapportere det jeg ønsker til styret om det er behov for det.» - CFO, spørsmål 5

Som vi ser er det altså en løpende kommunikasjon mellom CEO og CFO, som begge deltar i alle styremøter og har derfor mulighet til å rapportere direkte til styret. Nå skal det sies at det

ikke er nok å kunne rapportere til styret ved styremøter, da det kan oppstå situasjoner som må avgjøres umiddelbart. Dersom det skulle skje, har de en varlingskanal de kan gi meldinger gjennom.

Helhetlig føles det som at finansdirektøren tar ansvaret sitt alvorlig, og han mener det er gode nok systemer på plass når det gjelder risikostyring. Han sier de ikke er på et ERM nivå, men det virker heller ikke som at han mener det er nødvendig at de skal være på det nivået med tanke på organisasjonens størrelse.

5.2.4 Avdelingsledelsen

Når det gjelder avdelingsledelsen vil jeg innledningsvis si det var uheldig at jeg kun kom i kontakt med en avdelingsleder. Imidlertid er ikke det noe jeg får gjort noe med som undersøker, da jeg ikke kan påtvinge noen å delta i undersøkelsen. Dette kan ha ført til at analysen ble svekket.

Det jeg ønsket å få ut av spørsmålene med avdelingsledelsen var henholdsvis i hvilken grad avdelingsledelsen deltar i risikostyringen og om den gjennomsyrrer bedriften. Innledningsvis fikk jeg vite at avdelingsledelsen er ansvarlig for en effektiv risikostyring i deres avdeling. Ved spørsmål på om avdelingsledelsen sikret en tilpassing mellom risikoappetitten og planlegging, strategi, osv. svarte han følgende.

«Det ligger i instruksene. Og testes ofte på dette. Har en business controller som gjør jevnlig tester på det, også eksterne revisorer.» - Avd.dir, spørsmål 2

Det kan også bekreftes av CEO at de har interne kontrollere og eksterne revisorer, da jeg stilte han et tilleggsspørsmål rundt nettopp dette.

«Vi som organisasjon er for små til å ha en ekstern tilsynsansvarlig som jobber med internkontroll av risikostyringen. Det vi gjør er at vi på årlig basis leier inn en tilsynsansvarlig på adhoc basis for å redegjøre for dette.» - CEO

Videre sier også avdelingslederen at det meste av risikostyringen skjer på konsernnivå, og at det blir brutt ned på underavdelingene. Imidlertid virket det som at han hadde et stort fokus på risikostyringen i sin avdeling. På spørsmål om avdelingslederne sikrer en effektiv risikostyring svarte han.

«Ja mitt inntrykk er at de gjør det. Men ting kan skje fort i markedet. Det viktigste er det som skjer på dag til dag basis.» - Avd.dir, spørsmål 7.

I hans øyne er det viktigste det som skjer på dag til dag basis, hvor man må fatte beslutninger fort. De individuelle avdelingene har ansvar for å gjøre dette med den overordnede risikoappetitten i bakhodet.

Generelt sett virker det som at det er konsernledelsen som har hovedansvaret for å sikre risikostyringen, men at avdelingsledelsen har et stort ansvar med å fatte raske beslutninger på dag til dag basis.

5.3 Styrets tanker om risikostyringen

Også her fikk jeg kun en respondent, hvor ønskelig antall hadde vært tre eller fire. Man kan altså ikke være helt sikker på at de svarene jeg fikk av et styremedlem er representativt for resten av styret. Derimot har jeg dratt inn noen svar jeg har fått av CEO og CFO her, som skal hjelpe til med å styrke representativiteten til denne gruppen.

Jeg vil først ta for meg svarene jeg fikk av CEO og CFO, og sammenligne disse opp mot styremedlemmet sine tanker for å se om de samsvarer. Siden jeg hadde intervjuet med CFO før jeg fikk avklart hvor mange styremedlemmer jeg fikk intervjuet, hadde jeg ikke kommet opp med noe tilleggsspørsmål til han om det. Derimot svarte han noe interessant på et av de andre spørsmålene, som jeg siterte tidligere.

«...Vi har stort fokus på balansegangen mellom risikokapasitet og risikotaking i planleggingen og i strategiarbeidet. Styret tar også del i dette.» - CFO

Som tilleggsspørsmål til CEO spurte jeg. Siden du sitter på styremøter, i hvilken grad føler du styret er opptatt av risikostyringen til bedriften?

«Det er de veldig engasjerte i, og de er veldig på oss om dette med risikostyring. At det skal være på stell.» - CEO

Vi ser derfor at konsernledelsen mener styret aktivt tar del i risikostyringen, at de «pusher» ledelsen på å bli bedre og at alt skal være på stell.

«Ja, vi godkjenner risikoappetitten, og samarbeider aktivt med CEO og CFO for å sørge for at den er riktig.» - Styremedlem

«Det er CEO og CFO som er ansvarlige for det, og vi i styret føler de gjør en god jobb med det.» - Styremedlem

Vi ser at styremedlemmet sier det i utgangspunktet er CEO og CFO sin oppgave å formulere risikoappetitten, men at de samarbeider med de for å sørge for dens integritet. Det virker som de har tiltro til CEO og CFO, og deres kompetanse rundt risikostyring.

Det samsvarer med det CEO og CFO selv sier. At styret faktisk engasjerer seg i risikostyringen, og ikke kun godkjenner risikoappetitten.

Totalt sett ser vi at det henholdsvis er konsernledelsen som står for utvikling og implementering av risikoappetitten, men at de får hjelp av både styret og avdelingsledelsen om det er nødvendig. Både avdelingsledelsen og styret virker å ha stor tiltro til jobben CEO og CFO gjør.

5.4 Oppsummering

Det kommer frem at det er et stort fokus på risikostyring i Tafjord Kraft A/S, uten at de har implementert et fullkomment ERM system etter læreboka. Deres risikostyring går henholdsvis ut på at det er CEO sammen med CFO som artikulere bedriftens risikoappetitt og formidler denne videre oppover og nedover i organisasjonen. Styret tar også del i risikostyringen, men hovedansvaret ligger hos konsernledelsen. Totalt sett virker det som at alle er fornøyde med dagens tilstand, men en vet ikke hvordan situasjonen ville vært dersom det skulle oppstått en hendelse de måtte reagert på.

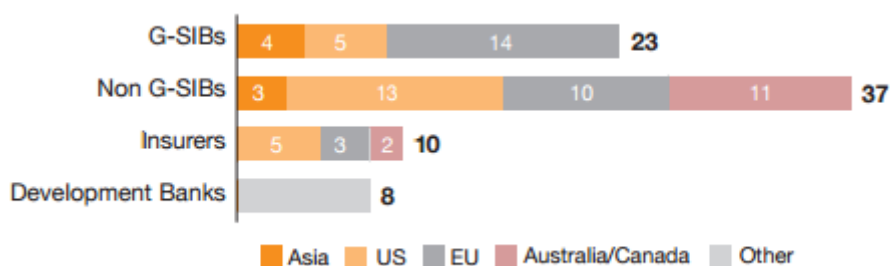
5.5 Undersøkelse PwC og IACPM

I kjølevannet av finanskrisen i 2008, og som pålegg fra ulike regulatoriske myndigheter, har man opplevd et stadig større fokus på risikostyring. Som følge av dette har finansinstitusjoner blitt mer oppmerksom på sin risikoappetitt og har styrket sitt RAF. Dessuten har det blitt en enighet innen finanssektoren om at RAF er essensielt for en effektiv risikostyringsprosess.

5.5.1 Bakgrunn for undersøkelsen

IACPM og PwC gjennomførte studien for å få en bedre oppfatning rund hvilken bransjepraksis som eksisterer rundt RAF, og hvilke utfordringer som kan oppstå når de utvikler, implementerer og forbedrer RAFs. Undersøkelsen er ikke gjort tilgjengelig som helhet for offentligheten, men den tar for seg hovedfunnene. De overordnede målene med studien var henholdsvis,

- Å vurdere om det hadde skjedd en endring i bransjepraksis siden reguleringer ble innført i 2011 og 2013.
- Utvikle en forståelse av risikostyringskomponentene som respondentene mente var viktigst eller mest utfordrende å implementere.
- Å beskrive institusjonenes tilnærming til operasjonalisering av RAF i forhold til allokering av risikoappetitt, og integrering av kort og langsiktige strategiformuleringer.



Figur 5 - Demografi

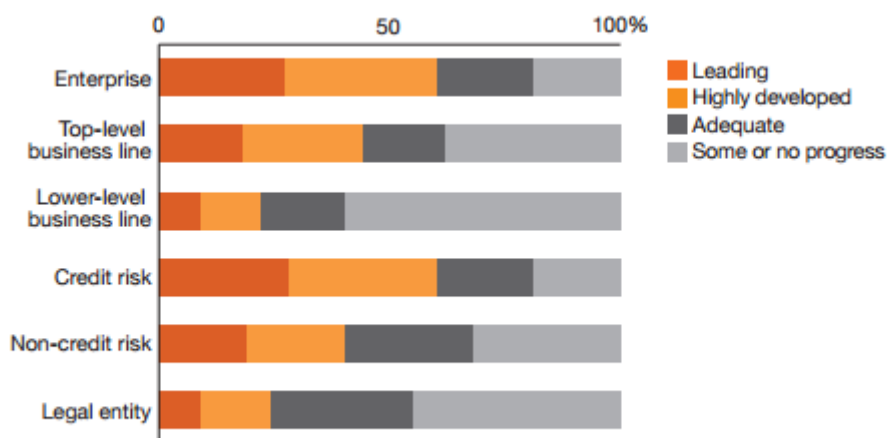
Studien undersøkte i hovedsak 78 banker og forsikringsselskaper rundt hele verden, og er hittil den største utgitte studien av RAF praksis i finansindustrien. Organisasjonene ble stort sett representert av de personene som hadde hovedansvaret for å utvikle og implementere

RAF for organisasjonen. Undersøkelsen ble gjennomført ved at respondentene svarte på et detaljert spørreskjema, og de fleste deltok også på oppfølgingsintervjuer med PwC.

5.5.2 Nøkkelobservasjoner

Følgende er de observasjonene som skilte seg mest ut i undersøkelsen. Først vil jeg forklare observasjonene rundt hvordan organisasjonene har utviklet sitt RAF. Deretter vil jeg ta for meg fordelene av RAF utvikling, hvilke utfordringer som finnes og hvordan man best mulig skal fordele risikoappetitten.

Utvikling av RAF



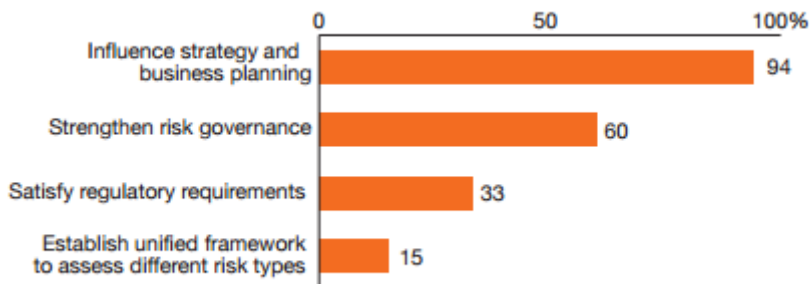
Figur 6 - Den nåværende situasjonen av RAF utviklingen

- **Rammeverket for risikoappetitt er generelt godt utviklet på virksomhetsnivå.** Det viste seg at hele 60% av respondentene svarte at utviklingen av RAF på virksomhetsnivå enten var ledende eller høyt utviklet hos de undersøkte organisasjonene. Likeledes, mente kun 20% at de hadde et underutviklet RAF. Det er imidlertid verdt å nevne at de som mente de hadde et godt utviklet RAF, stadig vil møte fremtidige utfordringer og må derfor jobbe proaktivt med rammeverket.
- **RAF er mindre utviklet på avdelingsnivå.** Reguleringsmyndigheter som FSB har i den senere tiden påpekt viktigheten av å tildele risikoappetitten til underavdelinger og juridiske enheter. Allikevel, sier kun en liten prosent av de undersøkte bedriftene sier at de har en ledende eller høyt utviklet RAF på avdelingsnivå. Ved å utvikle risikoappetitten på avdelingsnivå, vil strategiene og den dagligdagse

beslutningstakingen ta hensyn til bedriftens risikoprofil, og risikoappetitten vil bli justert i henhold til avdelingenes perspektiv.

Fordeler

Flertallet av organisasjonene som deltok i undersøkelsen stilte seg positive til å utvikle og implementere sin RAF av andre årsaker enn for kun å etterkomme kravene til controllerene. RAF har ført til at alle organisasjonene har blitt mer bevisst på risiko og de har fått en bedre forståelse av sine risikoprofiler. Av figur 6 nedenfor, ser vi nøkkeldriverne som ble oftest nevnt i undersøkelsen når det kommer til utvikling og implementering av RAF.



Figur 7 - Viktigste motivasjoner for RAF

- **Rammeverket tar hensyn til både risiko og avkastning når det kommer til formulering av strategier og beslutningsprosesser.** Mange av organisasjonene i undersøkelsen hadde nytte av å justere risikoappetitten etter strategiske målsettinger ved å innarbeide både risiko og avkastningskrav i strategiske og taktiske beslutninger.
- **RAF styrker risikostyringen ved å integrere og utnytte ulik risikostyring på en helhetlig måte.** De fleste mente at RAFen forbedret risikostyringen på alle nivåer i organisasjonen og refererte til dette som en motivasjon for å videreutvikle sitt RAF. Andre så på RAF som en plattform for å koble sammen forskjellige risikostyringselementer som risikopolicy, ERM, risikogrenser, økonomisk kapital og stresstesting.
- **RAF gjør det mulig for interessenter å evaluere sine beslutninger.** Respondentene indikerte at å sette opp en mer formell prosess for å gjennomføre RAF, ville gjøre det

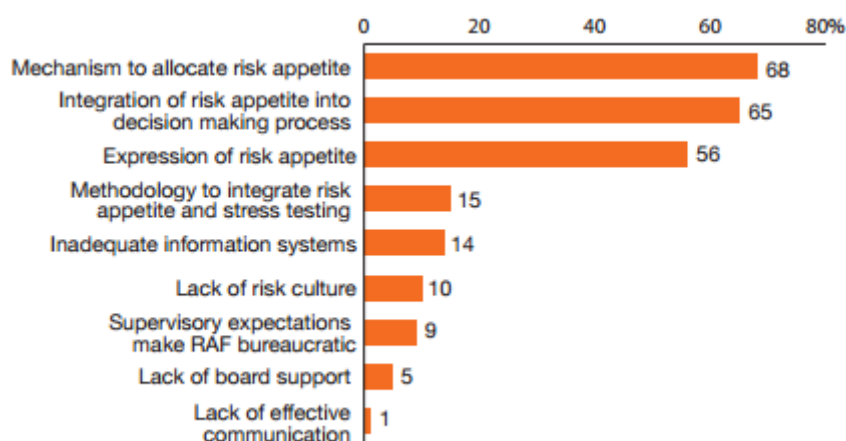
lettere for organisasjonen å samarbeide tverrfunksjonelt rundt analyser og avgjørelser, risikoappetitt, risikoprofil, risikostyring og risiko/avkastning optimalisering.

- **RAF skaper et samlende rammeverk for tilretteleggelse av en felles forståelse for ulike typer risiko på tvers av organisasjonen.** Enkelte respondenter så på RAF som en plattform hvor et omfattende utvalg av risikotyper ble målt med et konsistent sett av verktøy.

Utfordringer

Til tross for undersøkte institusjonene har gått gjennom prosessen med å utvikle og implementere deres RAF gjennom 3-4 år, har mange av de erkjent at de ikke har realisert alle fordelene av deres RAF. Selv om alle har gjort betydelige fremskritt innen risikostyring, står de fortsatt overfor vesentlige utfordringer når det gjelder effektiv implementering av RAF.

Disse utfordringene er illustrert i figur 7 nedenfor.



Figur 8 - Oftest nevnte utfordringer

- **Implementere RAFen i organisasjonen.** Å finne den beste måten å tildele risikoappetitten på i de lavere nivåene i bedriften kan by på utfordringer. De største utfordringene respondentene hadde gikk på hvor mange beregninger som skal benyttes, skreddersy beregningene for hver enkelt avdeling, velge metodikk for valg av risikoappetitt, allokere risikoappetitten og hvor lang ned i bedriften de skulle integrere risikoappetitten.
- **Integrere risikoappetitten i den langsiktige forretningsplanleggingen.** Respondentene mente det var et behov for videre integrasjon av risikoappetitten både i den langsiktige forretningsplanleggingen og de dagligdagse beslutningene.

Utfordringer rundt dette inkluderer dårlig timing av eksisterende prosesser.

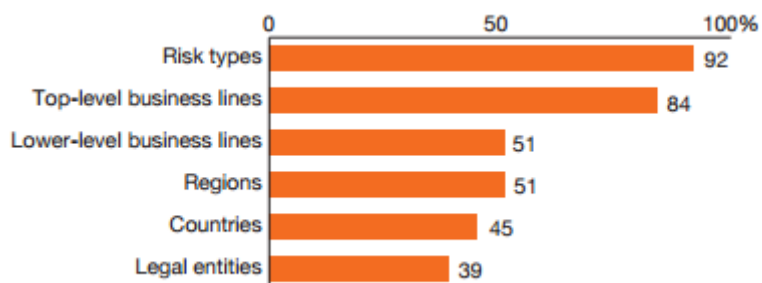
Eksempelvis, strategisk planlegging, finansiell budsjettering og stresstesting.

- **Erklære risikoappetitten.** Å artikulere risikoappetitt og fange den opp i en velskrevet risikoappetitt uttalelse kan være utfordrende.
- **Tilstrekkelighet av andre RAF-elementer.** En suksessfull implementering av RAF er muliggjort av pålitelige data, gode analyser, en sterk risikokultur og en effektiv risikopolitikk. En utfordring som går igjen i svarene er at det finnes begrensninger knyttet til data og modeller som forhindrer samling av informasjon rundt risiko.

Tildeling av risikoappetitt

Tilnærmingen for tildeling av riktig risikoappetitt varierte mye mellom de studerte organisasjonene, og ble drevet av flere faktorer fra kompleksiteten til forretningsmiksen og modenheten for RAF. Respondentene hadde utfordringer med å forstå effektive måter å tildele risikoappetitt på utover ledelsesnivå. Eksempler på slike utfordringer,

- Hvor skal risikoappetitt tildeles? (eksempelvis, blant forretningsområder, enheter eller risikotyper)
- Hvor langt nedover i bedriften skal risikoappetitt tildeles?



Figur 9 - Allokering av risikoappetitt under ledelsesnivå

“Setting the firmwide risk appetite is the first step; the aggregate risk appetite has to be allocated to the firm’s business lines, legal entities and down to all relevant levels, which need to align with the firm’s strategic and business plans” — Financial Stability Board, Principles for an Effective Risk Appetite Framework, 2013

Denne undersøkelsen skal hjelpe meg med å sammenligne hvordan Tafjord Kraft driver risikostyring opp mot hvordan andre gjør det. Samtidig vil det være nyttig å se hvilke muligheter og utfordringer som finnes dersom de skulle starte med ERM.

6 Analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere min tolking og analyse av dataene jeg har samlet inn, for å få svar på problemstillingen. Analyse materialet er knyttet opp mot teorigrunnlaget som ble presentert i kapittel to, samt empirien. Analysen vil ta for seg hvordan ledelsen stiller seg til risikostyring, deretter styret sitt syn på det. Videre skal vi se om det faktisk er noen vesentlige forskjeller mellom styret og ledelsen, om det finnes en risikokultur, og om organisasjonen har et tilfredsstillende rammeverk for risikostyring. Til slutt vil jeg gå gjennom alle funnene fra analysen, analysere disse nærmere og foreslå tiltak og endringer som kan implementeres for å skape en bedre risikostyring.

6.1 Ledelsens tanker

I dybdeintervjuet var det en del spørsmål rundt informantenes tanker rundt risikostyring. Henholdsvis, hvorvidt de mente det fantes en tilstrekkelig risikostyring, hvem som er ansvarlige for den og hvordan det gjøres. De aller fleste som tenkte seg litt rundt dette mente at Tafjord Kraft var gode på risikostyring, uten at de hadde implementert et ERM system. Ifølge respondentene var det først og fremst var administrerende direktør og finansdirektøren som var ansvarlige for integriteten til rammeverket.

Når det kom til spørsmål om hvorvidt CFO hadde utviklet en passende risikoappetitt for organisasjonen, som er konsistent med deres kortsiktige, og langsiktige strategier, forretnings og kapitalplaner, risikokapasitet og kompensasjonsplaner, svarte han følgende:

«Vi føler vi er rimelig på plass der, men om vi er i henhold til lærebokstandarder er jeg litt usikker på. Men vi har stort fokus på balansegangen mellom risikokapasitet og risikotaking i planleggingen og i strategiarbeidet. Styret tar også del i dette, men vi er ikke på noe ERM nivå, vi har ikke implementert et fullstendig og komplett system» - CFO

Finansdirektøren mener altså at de har utviklet en passende risikoappetitt, og at hovedfokus deres går på å balansere risikoappetitten og risikotakningen, men at de ikke har implementert noe helhetlig ERM system. Det virker som at finansdirektøren har god kontroll på risikostyringen og at han ikke mener det er behov for å være på et ERM nivå.

Administrerende direktør svarte at han jobbet godt med CFO, styret og avdelingsdirektørene for å sikre integriteten til risikostyringen. Han mente at de førte en tilfredsstillende risikostyring, og at styret var veldig engasjerte når det kom til deltakelse. En vesentlig ting

han hadde å bemerke var at han kunne bli flinkere til å formidle risikoappetitten nedover i organisasjonen.

Svarene til CEO var veldig utfyllende, og jeg fikk følelsen av at han brydde seg mye om organisasjonens risikostyring og hadde satt seg godt inn i den. Noe jeg også la merke til var at alle respondentene skrøt av samarbeidet til CEO og CFO. Det er viktig at toppledelsen samarbeider for å drive en god risikostyring.

Når det gjelder avdelingsdirektøren jeg intervjuet, virket det på han som at de drev med en helhetlig risikostyring. Han sa blant annet at de hadde interne kontrollere og eksterne revisorer som drev internkontroll i hans avdeling. Det virket på han som at han var fornøyd med hvordan de jobbet med risikostyring, og at de hadde et stort ansvar for hvordan de drev den daglige risikostyringen.

«Det ligger i instruksene. Og testes ofte på dette. Har en business controller som gjør jevnlig tester på det, også eksterne revisorer.» - Avdelingsdirektør

Det er naturlig at de forskjellige lederne har forskjellig syn på organisasjonens risikostyring ettersom de forskjellige avdelingene kan arbeide ulikt med dette, avhengig av hvor stor risikoeksponering de ulike avdelingene har. Han hadde stor tro på risikostyringen og mente CEO og CFO formidlet risikoappetitten på en god måte.

Samlet sett virket de som at toppledelsen i Tafjord Kraft besatt god kompetanse når det kommer til risikostyring, og deres tanker rundt den var at de drev med risikostyring men ikke på et ERM nivå.

6.2 Styrets tanker

Når det kommer til styret sine tanker skulle jeg gjerne ha intervjuet flere, men det lot seg ikke gjøre. Følgelig ble jeg nødt til å legge litt om på intervjuene mine, og benyttet meg av at CEO og CFO deltar i styremøter til min fordel. Som nevnt i kapittel 4, spurte jeg altså CEO og CFO om hvordan de synes styremedlemmene engasjerer seg i risikostyringen.

Det ene styremedlemmet jeg intervjuet virket som han var engasjert når det kom til risikostyringen i Tafjord. Det er verdt å bemerke at han svarte ganske kort på spørsmålene jeg kom med. Dette gjør det usikkert om han hadde riktig kompetanse rundt emnet for å kunne delta i risikostyringen. Det var for det meste ja og nei svar, og han var i all hovedsak fornøyd med hvordan ledelsen drev risikostyring. Jeg hadde håpet på mer åpne svar når det gjaldt

intervjuet med styremedlemmet, men om jeg kan tolke de korte svarene hans som mangel på kompetanse eller ikke er usikkert.

Jeg måtte derfor stille CEO og CFO spørsmål rundt hvordan de mente styret engasjerte seg i organisasjonens risikostyring, og de kunne bekrefte det styremedlemmet sa. Altså kan jeg med bedre sikkerhet være sikker på styret faktisk engasjerer seg i risikostyringen til Tafjord Kraft og at de ikke bare godkjenner risikoappetitten.

«Det er de veldig engasjerte i, og de er veldig på oss om dette med risikostyring. At det skal være på stell.» - CEO

Hvorvidt styret engasjerer seg i risikostyringen faller altså på om jeg kan stole på at det CEO og CFO sier om styret er sant, eller om de sier at alt er bra for å tilfredsstille styret. Jeg er ikke i noen posisjon til å benekte de svarene jeg har fått av intervjuene, og må altså regne med at styret er engasjerte og besitter en god kompetanse for risikostyring.

6.3 Kommunikasjon

Et av de viktigste hjelpemidlene for å skape en god risikokultur går ut på å kunne kommunisere risikoappetitten oppover og nedover i organisasjonen på en effektiv måte. For at dette skal være mulig må organisasjonen ha en god kultur og det må være lagt til grunn en rekke normer og regler for hvordan de ansatte skal drive risikostyring.

Det er viktig at det utarbeides gode rapporteringsmetoder som skal gjøre det enklere å kommunisere risikoappetitten oppover og nedover i bedriften. På denne måten kan de forskjellige avdelingene kommunisere hvilke risikoer de står ovenfor til toppledelsen.

Når det gjelder kommunikasjonsferdighetene til CEO, bemerket jeg meg at det eneste han hadde å nedsette ved deres risikostyring var hans evne til å kommunisere den oppover og nedover i organisasjonen. Han mente han hadde et forbedringspotensial når det kom til dette. Det er ikke nødvendigvis noe som må oppfattes som negativt, ettersom vi i litteraturanalysen så at kontinuerlig forbedring er nødvendig for å drive hensiktsmessig risikostyring.

Et viktig punkt i COSO sitt rammeverk er det å ha en god og effektiv informasjonsflyt. Det er ledelsen som skal sørge for å kommunisere hvilke forventninger de har til de ansatte når det gjelder ønsket adferd og ansvar på en hensiktsmessig måte. Formålet med den interne kommunikasjonen er å gjøre medarbeiderne klar over risikostyringen som utføres på alle

nivåer i bedriften. Ledelsens ansvar er å utvikle et felles risikospråk, og sørge for at de ansatte har en god forståelse for bedriftens risikoappetitt og risikogrenser.

Oppsummert kan jeg ikke si at ledelsen i Tafjord har kommunisert risikostyringen på en god nok måte til de ansatte, og har derfor ikke utviklet et felles risikospråk. Dette er noe de kunne gjort bedre.

6.4 Risikokultur

Jeg har sett på hvorfor det er viktig å bygge en god risikokultur i litteraturanalsen. Etter intervjuet jeg hadde med CEO fikk jeg en følelse av at det ikke var noen form for risikokultur i Tafjord. Imidlertid fortalte avdelingslederen at hans avdeling hadde et stort fokus på risikostyring og at de hadde business controllere og revisorer som jobbet med å overse dette. De to intervjuene var kontraster, ettersom CEO sier han kan forbedre seg når det gjelder å formidle risikostyringen og avdelingslederen mener han er flink til å formidle det.

Det kan derfor diskuteres hvorvidt det faktisk finnes en god risikokultur i Tafjord. Av avdelingslederen virker det som at ledelsen har klart å formidle risikoappetitten godt til de forskjellige avdelingene, og at de dermed har klart å opprette en risikokultur. Imidlertid mener CEO at han ikke er flink nok til å kommunisere risikoappetitten

Det kan altså ikke sies klar om det faktisk finnes en risikokultur i Tafjord, eller om det bare er denne ene avdelingslederen som engasjerer seg litt ekstra. Dette kunne vært løst ved å intervju flere avdelingsledere og se hva de hadde svart. Når det kommer til hvordan ansvaret for formidlingen av risikoappetitten, er det etter teorien toppledelsen som må kommunisere den på en effektiv måte nedover i bedriften. Det at administrerende direktør selv sier at han ikke er flink nok til dette veier nok for meg til at jeg ikke kan konkludere med at det finnes en risikokultur i Tafjord.

6.5 ERM i Tafjord Kraft A/S

Her ønsker jeg å se om jeg med sikkerhet kan si at Tafjord Kraft A/S har implementert et helhetlig rammeverk for risikostyring. For å få svar på dette har jeg tatt utgangspunkt i dybdeintervjuene jeg gikk gjennom i empiridelen.

Helhetlig risikostyring er viktig i kraftindustrien siden de forvalter komplekse verdier, og er sterkt utsatt for risiko. Jeg ønsker innledningsvis diskutere hvordan ERM kan være nyttig for Tafjord Kraft, og se på om de er på et ERM nivå.

Når det kommer til hvorvidt Tafjord Kraft har innlemmet et slikt rammeverk i sin organisasjon, og om de driver med ERM må vi se på hva respondentene mener om saken. Ut ifra intervjuet med CFO kommer det frem at han mener de ikke driver på et ERM nivå, men at han fortsatt mener de driver en forsvarlig risikostyring med tanke på størrelsen til bedriften.

«Vi føler vi er rimelig på plass der, men om vi er i henhold til lærebokstandarden er jeg litt usikker på. Men vi har stort fokus på balansegangen mellom risikokapasitet og risikotaking i planleggingen og i strategiarbeidet. Styret tar også del i dette, men vi er ikke på noe ERM nivå, vi har ikke implementert et fullstendig og komplett enterprise risk management system.»

- CFO

«Etter læreboka skal man ha en risk officer som rapporterer direkte til styret, uavhengig av CEO, det har ikke vi. Kan ikke påstå vi har implementert noen ERM.» - CFO

I intervjuet med CEO svarte han ikke noe spesifikt på om de var på et ERM nivå. Derimot virket det som at han var tilfreds med hvordan de drev risikostyring, men at det alltid var rom for forbedringer. Dette er en god holdning å ha etter teorien. Da man aldri kan si seg ferdig med risikostyring ettersom det stadig vil dukke opp nye risikoer man må agere etter.

«Ja, til en viss grad. Men jeg føler jeg kanskje kunne vært bedre her og at det finnes et forbedringspotensial.» - CEO, spørsmål 5

«Ja, det vil jeg mene. Men det er jo alltid mulighet til å forbedre seg på dette, og det er noe jeg ønsker å gjøre, samt noe vi burde gjøre.» - CEO, spørsmål 7

«Ja, men her vet jeg at jeg har et forbedringspotensial.» - CEO, spørsmål 9

Han mener altså at han har et forbedringspotensial når det kommer til å kommunisere risikoappetitten til interne og eksterne interessenter, bli flinkere til å følge opp de ulike avdelingene og sørge for at de har hensiktsmessige prosesser for risikostyring og være raskere til å reagere på risikoeksponeringer som ligger nær eller overskrider risikogrensene.

Tidligere så vi også hva avdelingsledelsen mente om deres risikostyring og at han også var tilfreds med hvordan det lå an. I intervjuet med han virket det litt som at han mente de drev med helhetlig risikostyring, men jeg fikk ikke nok informasjon til å si det helt sikkert.

Oppsummert ser vi at Tafjord Kraft ikke har kommet seg opp på et ERM nivå når det gjelder risikostyring, og de er tilfreds med hvordan situasjonen er i dag. Det virker som de har et forbedringspotensial når det kommer til kommunikasjonen av risikoappetitten nedover i bedriften. Det er ikke nødvendigvis fordelaktig for Tafjord Kraft å ta steget opp på et ERM nivå, muligens er de bedre tjent med å holde risikostyringen sin på nivået de har i dag. Det er viktig at de drøfter om det er verdt å investere i et bedre rammeverk for risikostyring, noe som innebærer opprettelse en risikoavdeling med en risikodirektør og en rekke kontrollere som driver internkontroll.

En fordel med å innarbeide et slikt rammeverk er at man får bedre kontroll på eventuelle risikoer, og det lar de ansatte ta mer kvalifiserte gjetninger rundt risikoer enn de kunne tidligere. Jeg vil senere diskutere rundt hvordan enkelte risikoeksponeringer kan være ekstremt ødeleggende for Tafjord Kraft videre drift. Det vil derfor være mulig at en inkorporering av et slikt rammeverk kan være essensielt for deres fremtid.

Totalt sett er det ikke et korrekt svar når det kommer til om Tafjord Kraft bør ta steget opp på et ERM nivå ved å inkorporere COSO sitt rammeverk for risikostyring i organisasjonen. De må veie opp fordelene ved å ha rammeverket mot ulempene det bringer med seg.

6.6 Risikoeksponeringer

Tidligere i oppgaven så jeg på hvilke risikotyper Tafjord er utsatt for, og at de kunne komme brått på dem dersom de ikke er forsiktige. Organisasjoner som befinner seg i kraftindustrien er mest eksponert for finansiell risiko, gjennom svingninger i valutakurser fordi all kraft omsettes i euro. De kan derfor oppleve et tap dersom euroen faller eller kronen stiger, vice versa. Det er derfor viktig at de ser på muligheten til å redusere denne risikoen, ved å inngå en kjøpsopsjon eller en salgsopsjon.

«Jeg har ikke så mye annet godt svar på det enn at vi har fokus på det. Når det gjelder compensation plans så har ikke vi så mye av det hverken i selskapet eller i bransjen. Vi har ikke type opsjonsordninger eller aksjeopsjoner. I forhold til oppkjøp så har vi et visst forhold til den balansen, kapasitet (løfteevne og vekst).» - CFO

«Nå har ikke vi noen CRO. Vi er ikke på det nivået der, vi kan si det sann. Jeg jobber tett med CEO. Vi har stort fokus på i forhold til spesielt dette med finansiell risikoeksponering, enten det er valuta, kraftpris eller rente. Så jobber jeg tett mot CEO, også effektivt. Vi har gode rutiner på det på å måle både eksponering, posisjonering og risiko» - CFO

Dette er altså ikke noe Tafjord Kraft gjør, og de har dermed valgt å påta seg denne finansielle risikoen. Samtidig finnes det andre finansielle risikoer de er utsatt for som rentesatser og kredittrisiko.

I tillegg kan de være utsatt for operasjonell risiko, dersom de ansatte ikke har den kompetansen som kreves for å bedrive risikostyring. Dette er noe det er vanskelig å vurdere gjennom intervjuene. Imidlertid kommer det frem at CEO og CFO er habile når det kommer til risikostyring, noe som vil redusere muligheten for at denne typen risiko kan forekomme.

Til slutt utgjør også naturkatastrofer en stor risiko for Tafjord. Dette er noe det er vanskelig å sikre seg mot. Det eneste de kan gjøre er å drive forebyggende arbeid, eksempelvis ved å ikke opprette vannkraftsannlegg ved utsatte områder. Skulle først en skade på et vannkraftsannlegg skje vil det føre til enorme tap for Tafjord.

6.7 I forhold til andre organisasjoner

Det er verdt å se på hvordan Tafjord Kraft stiller seg i forhold til andre organisasjoner for å få et bedre overblikk over hvilke forbedringer de kan foreta seg. For å gjøre dette har jeg satt de opp mot organisasjonene som deltok i undersøkelsen til PwC. Hvorvidt det er hensiktsmessig å sammenligne seg med verdens største finansinstitusjoner er diskutabelt, men hvis man skal bli bedre på noe bør man se på de som har gjennomført en implementering av RAF før seg. Bruken av denne undersøkelsen går i hovedsak ut på å se hvilke fordeler Tafjord kan ha av RAF og hva de må unngå.

Hovedfunnene i undersøkelsen var at RAF i størst grad var velutviklet på ledelsesnivå, og at den ble svakere jo lengre ned i organisasjonen en kom. De største fordelene informantene opplevde av å implementere et RAF var: at de kunne justere risikoappetitten etter strategiske målsettinger, det forbedret risikostyringen på alle nivåer i organisasjonen, gjorde det mulig for interessenter å evaluere beslutningene sine bedre og det skapte en felles forståelse for de ulike risikoene på tvers av organisasjonen.

Altså ser vi at det er en rekke fordeler ved å implementere et slikt rammeverk som Tafjord Kraft A/S kan ha nytte av å høste. Vi har blant annet sett av dybdeintervjuene at risikostyringen til Tafjord begrenser seg veldig til konsernledelsen, og de kunne hatt nytte av å forbedre risikostyringen nedover i organisasjonen. Videre har Tafjord forskjellige risikoer avhengig av hvilke avdelinger man vurderer. Det å kunne få en bedre forståelse av hvilke risikoer de står ovenfor er noe Tafjord hadde vært tjent med.

Det er imidlertid ikke bare fordeler med å forsøke å implementere et rammeverk for risikostyring. Tafjord må også være oppmerksomme på de mange utfordringene respondentene i undersøkelsen opplevde.

Blant disse utfordringene finner vi at det er vanskelig å implementere rammeverket i hele organisasjonen. Det er ikke bare å implementere rammeverket og forvente at alle i organisasjonen skal ta del i det, og ikke minst, skjønne det. Det må derfor til prøving og feiling, samtidig som at det må formidles på en god måte. Videre er det vanskelig å erklære risikoappetitten i en velkrevet uttalelse. At administrerende direktør sier at han har et forbedringspotensial når det kommer til å kommunisere nedover i organisasjonen kan altså tale mot at de ikke bør implementere et RAF.

6.8 Oppsummering av funn

Vi ser at Tafjord Kraft A/S kunne hatt en fordel av å implementere et rammeverk for risikostyring. Hvorvidt det er mulig for de å gjøre dette uten å påta seg for store kostnader i form av at de må opprette nye stillinger og prosesser er tvilsomt.

Forskningsspørsmålene i oppgaven har også blitt svart på en god måte. Det kommer ikke klart frem at det finnes en hensiktsmessig risikokultur i Tafjord. Altså har ikke ledelsen klart å formidle risikoappetitten på en god nok måte slik at den gjennomsyrrer organisasjonen fra topp til bunn. Videre kommer det frem at de er mest eksponert for finansielle risikoer, og at de kan redusere denne risikoen ved kjøps og salgsopsjoner. Eksponeringen av operasjonelle risikoer reduseres gjennom å gi de ansatte kompetanse innen risikostyring.

Når det gjelder problemstillingen kommer det klart frem at både styret og ledelsen har et ønske om å være gode på risikostyring. Det virker også som at de har den kompetansen som skal til for å drive en hensiktsmessig risikostyring, men det kan være at informantene har svart at ting er bedre enn de egentlig er. Dette er ikke noe jeg kan ta hensyn til i oppgaven, og jeg må anta at respondentene svarer sant. Altså kan hypotesen om at styret ikke har kompetanse innenfor risikostyring avkreftes.

6.9 Forslag til endringer

Jeg sitter igjen med et bilde av at Tafjord Kraft sitter med grunnlaget for å kunne implementere et rammeverk for helhetlig risikostyring, men at de mangler litt kompetanse for å få det til. Det blir en vurdering på deres side, hvor de ser på kostnadene ved å implementere et slikt rammeverk, og veier de opp mot fordelene ved å ha dette rammeverket. Det er altså ikke noe fasitsvar rundt hva de burde gjøre, uten å gjennomføre en nærmere analyse på temaet.

Andre organisasjoner har hatt store fordeler av å implementere et slikt rammeverk. Det skal derimot sies at Tafjord befinner seg i et annet marked enn de undersøkte organisasjonene og at det ikke nødvendigvis har de samme fordelene for kraftselskaper som banker og forsikringsselskaper.

Dersom de skulle finne det hensiktsmessig å implementere et rammeverk for helhetlig risikostyring er det et par de kan velge mellom, med sine egne styrker og svakheter. Jeg har gått gjennom COSO sitt rammeverk i denne oppgaven, men det finnes også andre rammeverk som muligens ville fungert bedre for Tafjord.

7 Konklusjon og videre forskning

Dette kapittelet er den avsluttende delen av oppgaven. Her vil jeg gi en kort oppsummering av problemstilling og konkludere basert på analysen. Deretter vil jeg gjøre meg opp noen tanker rundt hvilke erfaringer jeg har gjort underveis i arbeidet med oppgaven, og jeg vil vurdere studien kritisk. Til slutt vil jeg presentere noen forslag til Tafjord Kraft, samt foreslå hva som kan forskes videre på i dette området.

7.1 Konklusjon

Etter mine undersøkelser sitter jeg igjen med et hovedinntrykk av at Tafjord Kraft A/S jobber proaktivt med risikostyring, men at de ikke har kommet seg opp på et ERM nivå enda. Det virker som at både styret og ledelsen engasjerer seg i risikostyringen og at den er godt implementert nedover i bedriften. Det er ikke nødvendigvis slik at de må ta steget opp på et ERM nivå for å drive en forsvarlig risikostyring. Jeg har diskutert litt rundt fordeler og ulemper ved å ta dette steget og det er ikke nødvendig dersom risikostyringen tilfredsstillende behøver til styret, ledelsen og eksterne interessenter.

Jeg har også sett på hvilke risikoeksponeringer Tafjord Kraft A/S er mest utsatt for og har konkludert med at det er finansielle risikoer gjennom endringer i valutakurser og operasjonelle risikoer ved menneskelige feil.

Til slutt besvarte jeg det siste forskningsspørsmålet med at det ikke kan konkluderes med at det eksisterer en risikokultur i Tafjord. Administrerende direktør bør derfor forbedre sin formidling av risikoappetitten for å skape en god risikokultur da det vil være fordelaktig.

7.2 Vurdering av studien og erfaringer

I begynnelsen av arbeidet med studien hadde jeg liten kompetanse rundt risikostyring. I det jeg tilegnet meg mer i temaet ble det tydelig at risikostyring er mer komplisert enn jeg først trodde. Det er ikke så enkelt som at alle bedrifter kan følge et rammeverk. Mange faktorer spiller inn som må legges til grunn for bestemmelse av hvilken grad av risikostyring man skal føre. Hovedårsaken til at man ikke kan implementere et ERM system vil være størrelsen på selskapet. Altså at det ikke finnes nok ressurser i organisasjonen til at man klarer å implementere et ERM system på en hensiktsmessig og god måte. Videre kommer det an på hvilken sektor bedriften befinner seg i. COSO sitt rammeverk er i utgangspunktet laget for finansinstitusjoner som banker, forsikringselskap og lignende. Det er derfor nødvendigvis

ikke slik at man kan implementere dette rammeverket i alle bedrifter og forvente et positivt utfall.

Under intervjugjennomføringen erfarte jeg at det var vanskelig å gjennomføre et intervju om risikostyring på engelsk. Grunnen til dette er nok at det er en del kompliserte begreper, som ikke lett lar seg oversette, og spesielt ikke over telefon. Når jeg ser tilbake på det, var det kritisk til studien at jeg fikk oversatt intervjuguiden og tatt de på norsk.

Når det gjelder vurderingen av studien som helhet vil jeg si at den er hensiktsmessig, med tanke på at vi får belyst hvordan risikostyring gjøres i et offentlig kraftselskap. Derimot burde det, som jeg har gjentatt mange ganger, vært intervjuet et større antall avdelingsledere og styremedlemmer. Det kunne også vært interessant å inkludere flere kraftselskaper, og i beste fall inkludere noen private kraftselskaper for å se hvordan de driver risikostyring. Sistnevnte hadde vært vanskelig å gjennomføre i Norge, da det er en konsesjonslov som sier at all vannkraft skal tilfalles det offentlige.

Utover dette tror jeg ikke det er noe annet som skal ha påvirket studien. Det har vært en lærerik erfaring å få lov til å jobbe med risikostyring som tema, og det er noe jeg kommer til å ta med meg videre i livet.

7.3 Videre forskning

Dette studiet har vært begrenset til et kraftselskap. Jeg har, i metodekapittelet, gjort rede for om funnene som er gjort gir grunnlag for generalisering. Til videre forskning hadde det derfor vært nyttig å sett hvordan risikostyring drives i andre kraftselskaper, for å få et mer helhetlig bilde. Det er altså ikke nok med å se på Tafjord Kraft A/S som en enkel enhet og konkludere med at det er representativt for hele kraftindustrien. Imidlertid er det viktig å huske på at man må benytte seg av samme litteratur og forskningsmetode, dersom man ønsker bygge videre på denne spesifikke studien.

Videre mener jeg det hadde vært hensiktsmessig å undersøke videre i Tafjord Kraft, ved å benytte seg av flere nøkkelinformanter og intervjuer. Dette kunne tilført studien flere synspunkt og gjort det til en mer helhetlig studie.

Jeg tror også det med fordel kunne vært undersøkt flere organisasjoner, utover kraftindustrien for å se om det er noen selskaper i Norge som har implementert et ERM system. Det vil være mest hensiktsmessig å se på finansinstitusjoner, da vi allerede vet at de har et stort fokus på risikostyring i utlandet.

Jeg er i den oppfatning at de overnevnte forslagene til videre forskning på temaet kan danne et mer helhetlig bilde av hvordan norske bedrifter driver risikostyring, både i kraftindustrien og ellers.

8 Litteraturliste

Anderson, R. (2012) Risk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards. The Institute of Risk Management. Tilgjengelig ved:

https://www.theirm.org/media/885907/Risk_Culture_A5_WEB15_Oct_2012.pdf [Lesedato 23.05.2017]

Arkes HR, Blumer C. (1985) The psychology of sunk cost. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Elsevier Inc.

Ashby, S., Palermo, T. og Power, M. (2012) Risk Culture in financial organizations: An interim report. CARR, Centre for analysis of risk and regulation

Askheim, O. G. A., og Grennes, T. (2008) «Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag». Oslo: Universitetsforlag

Bos, W., Bruidegom, L., Lubbers, D., Smidts, D. (2015) Risk culture; “How can you create a sound risk culture?”, Ernst & Young

Damodaran, A. (2008) “Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management”, Pearson Education

Difi (2017) Hva er risikohåndtering? Difi. Internkontroll – informasjonssikkerhet.

Tilgjengelig ved: <http://internkontroll.infosikkerhet.difi.no/godt-vite/risikohandtering/hva-er-risikohandtering> [Lesedato: 20.02.2017]

Døssland, I. (2010) *Evaluering og sammenligning av ERM-rammeverker*. Universitetet i Stavanger

Ernst & Young. Risk appetite; “The strategic balancing act”. Tilgjengelig ved:

<http://www.ey.com/gl/en/services/advisory/risk-appetite--the-strategic-balancing-act>

(Lesedato: 13 November 2016).

Froot, K. A., Scharfstein, D. S., og Stein, J.C. (1994) «A Framework for Risk Management», Harvard Business Review

Hare, D. (2013) Principles for an Effective Risk Appetite Framework. Institute and Faculty of Actuaries

- IACPM and PwC (2014) Risk Appetite Frameworks: Insights into evolving global practices. Tilgjengelig ved: <http://www.iacpm.org/dotAsset/63685.pdf> [Lesedato: 13.03.2017]
- Jeges, R. (2015) *Risk appetite and ISO 31000*. Tilgjengelig ved: <http://jeges.com.au/risk-appetite-and-iso-31000/> (Lesedato: 13 November 2016).
- Johannessen, A., Kristoffersen L. Tufte P.A. (2010) «Forskningsmetode for økonomisk administrative fag» Abstrakt forlag
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. (2005). «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» Oslo: Abstrakt forlag
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kaufmann G. og Kaufmann A. «Psykologi i organisasjon og ledelse» Fagbokforlaget (2012)
- Kapland, R. S., Mikes, A. (2012) Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review.
- Klausen, Arne Martin. (1992) «Kultur: mønster og kaos»
- Kvale, S. Brinkmann, S. 2 utg. (2009) «Det kvalitative forskningsintervju» Oslo: Gyldendal akademisk.
- Management Solutions (2014) “Operational risk management in the energy industry”. Spain: Management Solutions
- Mitre Systems Engineering Guide (2013) *Risk identification*. Tilgjengelig ved: <https://www.mitre.org/publications/systems-engineering-guide/acquisition-systems-engineering/risk-management/risk-identification> (Lesedato: 13 November 2016).
- Ramsland, T. (2015). An analysis of the internal control system at the payroll unit at the University of Stavanger. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Ringdal, K. (2007) Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Fagbokforlaget.
- Schaefer, R. E. (1978). What are we talking about when we talk about “risk?” A critical survey of risk and risk-tolerance theories. Austria: Institute for Applied Systems Analysis

Schein, E. H., Arnulf, K., & Brun, H. (1987). Organisasjonskultur og ledelse: «*er kulturendring mulig?*» Oslo: Mercuri media forlag.

Shaw, J. (2007). Managing All of Your Enterprise's Risks. Risk Management (00355593)

Tafjord Kraft A/S (2017) Etske retningslinjer. Tilgjengelig fra: <https://www.tafjord.no/om-tafjord/konsernet/etske-retningslinjer/> [Lesedato 25.04.2017]

Tafjord Kraft (2017) Visjon og grunnverdier. Tilgjengelig ved: <https://www.tafjord.no/om-tafjord/konsernet/visjon-og-grunnverdier/> [Lesedato: 12.04.2017]

Tafjord Kraft (2015) Visjon, grunnverdier og mål. Tilgjengelig ved: <http://reports.123.no/tafjord/arsrapporter/2015/no/om-tafjord/visjon-grunnverdier-og-m%C3%A5l> [Lesedato: 12.04.2017]

Thomas, J.R., Nelson, J.K, Silverman S.J (2001) Research methods in physical activity. USA: Human Kinetics

Øvsthus, K. (2005). Helhetlig risikostyring: et integrert rammeverk: Sammendrag, rammeverk. Oslo: Norges interne revisorers forening.

9 Vedlegg

9.1 Spørreundersøkelser

Questionnaire for the board of directors:

1. Does the board of directors approve the organization's RAF, developed in collaboration with the CEO, CRO and CFO, and do they ensure that it remains consistent with the institution's short and long-term strategy, business and capital plans, risk capacity as well as compensation plans? Ja, vi godkjenner risikoappetitten, og deltar aktivt i å
2. Is the CEO and other senior management held accountable for the integrity of the RAF, including the timely identification, management and escalation of breaches in risk limits and off material exposures?
3. Does the board of directors ensure that the annual business plans are in line with the approved risk appetite and that incentives/disincentives are included in the compensation programs to facilitate adherence to risk appetite?
4. Does the board of directors include an assessment of risk appetite in their strategic discussions including decisions regarding merges, acquisitions, and growth in business lines or products?
5. Does the board of directors regularly review and monitor the actual risk profile and risk limits against the agreed levels (e.g. by business line, and legal entity, product, risk category), including qualitative measures of conduct risk?
6. Does the board of directors discuss and monitor to ensure appropriate action taken regarding breaches in risk limits?
7. Does the board of directors question senior management regarding activities outside the board-approved risk appetite statement, if any?
8. Does the board of directors obtain an independent assessment (through internal assessors, third parties or both) of the design and effectiveness of the RAF and its alignment with supervisory controllers expectations?
9. Does the board of directors satisfy itself that there are mechanisms in place to ensure that senior management can act in a timely manner to effectively manage, and where necessary mitigate, material adverse risk exposures, in particular those that are close to or exceed the approved risk appetite statement or risk limits?

10. Does the board of directors discuss with supervising controllers about decisions regarding the establishment and ongoing monitoring of risk appetite as well as material changes in the current risk appetite levels, or regulatory expectations regarding risk appetite?
11. Does the board of directors ensure that adequate resources and expertise are dedicated to risk management as well as internal audit in order to provide independent assurance of the board of directors and senior management that they are operating within the approved RAF, including the use of third parties to supplement existing resources where appropriate?
12. Does the board of directors ensure that risk management is supported by an adequate and robust internal and management accounting systems to enable identification, measurement, assessment and reporting of risk in a timely and accurate manner?

Questionnaire for the chief executive officer (CEO):

1. Has the CEO established an appropriate risk appetite for the organization (in collaboration with the CRO and CFO) which is consistent with the organization's short- and long-term strategy, business and capital plans, risk capacity, as well as compensation programs, and that aligns with supervisory controllers expectations?
2. Is the CEO accountable, together with the CFO and CFO, and business line managers for the integrity of the RAF, including the timely identification and escalation of breaches in risk limits and exposures?
3. Does the CEO ensure, in conjunction with the CRO and CFO, that the risk appetite is appropriately translated into risk limits for business lines and legal entities and that business lines and legal entities incorporate risk appetite into their strategic and financial planning, decision making processes and compensation decisions?
4. Does the CEO ensure that the organization-wide risk appetite statement is implemented by senior management through consistent risk appetite statements or specific risk limits for business lines and legal entities?
5. Does the CEO provide leadership in communication risk appetite to internal and external stakeholders so as to help to embed appropriate risk taking into the organizations risk culture?
6. Does the CEO set the proper tone and example by empowering and supporting the CRO and CFO in their responsibilities, and effectively incorporating risk appetite into their organizations decision making processes?

7. Does the CEO ensure that business lines and legal entities have appropriate processes in place to effectively identify, measure, monitor and report on risk profile relative to established risk limits on a continuous time basis?
8. Does the CEO dedicate sufficient resources and expertise to risk management, internal audit and IT infrastructure to help provide effective oversight of adherence to the RAF?
9. Does the CEO act in a timely manner to ensure effective management, and where necessary mitigation, of material risk exposures, in particular those that are close to or exceed the approved risk appetite statement and/or risk limits?
10. Does the CEO establish a policy for notifying the board of directors and the supervisory controllers of serious breaches of risk limits and unexpected material risk exposures?

Questionnaire for the chief financial officer (CFO):

1. Has the CFO developed an appropriate risk appetite for the organization (in collaboration with the CEO and CFO) which is consistent with the organizations short- and long-term strategy, business and capital plans, risk capacity as well as compensation plans?
2. Has the CFO incorporated the risk appetite into the organizations compensation and decision making processes (in collaboration with the CEO and the CRO), including business planning, new products, mergers and acquisitions, and risk assessment and capital management process?
3. Does the CFO work effectively with the CEO and CRO to establish, monitor and report on adherence to applicable risk limits?
4. Does the CFO act in a timely manner to ensure effective management, and where necessary mitigation of, material risk exposures, in particular those that are close to or exceed the risk appetite and/or risk limits within the CFO function?
5. Does the CFO escalate promptly to the CEO and the board of directors (if appropriate) breaches in risk limits and material risk exposures that would put in danger the organizations financial condition?

Questionnaire for business line leaders and legal entity- level management:

1. Is the business line leaders and legal entity- level management accountable for effective management of the risk within their business unit and legal entity?

2. Does the business line leaders and legal entity- level management ensure alignment between approved risk appetite and planning, compensation, and decision making processes for the business unit and legal entity?
3. Does the business line leaders and legal entity- level management embed the risk appetite statement and risk limits into their activities so as to embed prudent risk taking into the organizations risk culture day to day management of risk?
4. Does the business line leaders and legal entity- level management establish and actively monitor adherence to approved risk limits?
5. Does the business line leaders and legal entity- level management cooperate with the CFO and risk management function and not interfere with its independent duties?
6. Does the business line leaders and legal entity- level management implement controls and processes to be able to effectively identify, monitor and report against allocated risk limits?
7. Does the business line leaders and legal entity- level management act in a timely manner to ensure effective management, and where necessary, mitigation of material risk exposures, in particular those that exceed or have the potential to exceed the approved risk appetite and/or risk limits?
8. Does the business line leaders and legal entity- level management escalate promptly breaches in risk limits and material risk exposures to the CFO and senior management in a timely manner?

9.2 Svar på spørreundersøkelser

Avdelingsleder:

1. Er avdelingsdirektørene ansvarlige for en effektiv risikostyring i deres forretningsenhet/avdeling? Ja
2. Sikrer avdelingsledelsen en tilpasning mellom godkjent risikovillighet/appetitt og planlegging, kompensasjon og beslutningsprosesser for forretningsenheten? Det ligger i instruksene. Og testes ofte på dette. Har en business controller som gjør jevnlig tester på det, også eksterne revisorer.
3. Er avdelingslederne ansvarlige for å skyte inn risikoappetitt uttalelsen og risikogrensene i deres aktiviteter for å legge til rette for en forsvarlig risikotakning i organisasjonens risikokultur og deres dagligdagse risikostyring? Ja, har også to underdirektører i sin avdeling som også har ansvar for det.
4. Oppretter avdelingsledelsen godkjente risikorammer og overvåker de aktivt at disse blir overholdt? Ja, på konsernnivå i utgangspunktet, og blir brutt ned på underavdelingene
5. Samarbeider avdelingslederne med finansdirektøren for å muliggjøre en helhetlig risikostyring? Ja, en del av det naturlige
6. Administrerer avdelingslederne kontroller og prosesser for å effektivt identifisere, overvåke og rapportere mot fastsatte risikorammer? Businesscontroller i hans selskap, for hans del er han med på risikostyringen.
7. Agerer avdelingslederne i tide for å sikre effektiv styring og, om nødvendig, begrensning av vesentlige risikoeksponeringer, særlig de som overstiger eller har potensial til å overskride den godkjente risikoappetitten og risikogrensene? Ja mitt inntrykk er at de gjør det. Men ting kan skje fort i markedet. Det viktigste er det som skjer på dag til dag basis.
8. Tar bedriftsledelsen umiddelbart opp brudd på risikobegrensninger og vesentlige risikoeksponeringer til finansdirektør og toppledelsen i tide? Ja, mitt inntrykk er det. Begge de sitter også i styret i markedsavdelingen. Hans inntrykk er at de jobber veldig godt og tett sammen om det.

CEO

Først og fremst; har dere i Tafjord noen som eksternt er tilsynsansvarlige for risikostyring (ekstern controller) Svar: Vi som organisasjon er for små til å ha en ekstern tilsynsansvarlig

som jobber med internkontroll av risikostyringen. Det vi gjør er at vi på årlig basis leier inn en tilsynsansvarlig på adhoc basis for å redegjøre for dette.

1. Har administrerende direktør etablert en passende risikovillighet/appetitt for organisasjonen (i samarbeid CFO) som er i samsvar med organisasjonens kort- og langsiktige strategier, forretningsplaner og kapitalplaner, risikokapasitet, samt kompensasjonsprogrammer, og samsvarer det med tilsynsansvarlige forventninger?
Svar: Det var jo et komplisert spørsmål. Jeg jobber med finansdirektøren ja, for å etablere en passende risikoappetitt. Oppfølging: ja og med risikovillighet i forhold til strategiene? Ja, det er noe vi jobber mye med.
2. Er administrerende direktør ansvarlig, sammen med finansdirektøren, og avdelingsdirektørene for integriteten til rammeverket for risikoappetitten, inkludert rettidig identifisering og eskalering av brudd i risikogrenser og eksponeringer?
Nå er det jeg som sitter med ansvaret for det, og jobber godt med finansdirektøren for å sikre den. Også når det gjelder de ulike avdelingsdirektørene. Den blir jo inkorporert lineært i bedriften.
3. Sikrer administrerende direktør i samarbeid med finansdirektøren at risikoappetitten er riktig omregnet til risikobegrensninger for ulike avdelinger, og at de ulike avdelingene innarbeider risikoappetitten i deres strategiske og økonomiske planlegging, beslutningstaking, prosesser og kompensasjonsbeslutninger?
Jeg og finansdirektøren har et godt samarbeid og jobber tett på hverandre om dette.
4. Sørger adm.dir. for at organisasjonens risikoappetitt erklæring implementeres av toppledelsen gjennom en konsekvent «riskappetite statement» eller spesifikke risikobegrensninger for ulike forretningsområder?
Ja, det er jo noe vi jobber med kontinuerlig jeg og finansdirektøren. Og vi har tett samarbeid med avdelingsdirektørene, som medfører at vi er gode på dette.
5. Gir adm.dir. lederskap i kommunikasjon av risiko-appetitten til interne og eksterne interessenter for å bidra til å legge til rette for en god risikotakning i organisasjonens risikokultur?
Ja, til en viss grad. Men jeg føler jeg kanskje kunne vært bedre her og at det finnes et forbedringspotensiale.
6. Setter adm.dir. riktig tone og eksempel ved å gi og støtte finansdirektøren i sitt ansvar, og effektivt inkorporerer risikoappetitten i organisasjonens beslutningsprosesser?
Ja, jeg gir finansdirektøren all den støtte han trenger for å kunne gjøre det.

7. Sørger adm.dir. for at de ulike avdelingene har hensiktsmessige prosesser for å effektivt kunne identifisere, måle, overvåke og rapportere om risikoprofil i forhold til etablerte risikogrensene på en kontinuerlig basis?

Ja, det vil jeg mene. Men det er jo alltid mulighet til å forbedre seg på dette, og det er noe jeg ønsker å gjøre, samt noe vi burde gjøre.

8. Sørger administrerende direktør for at tilstrekkelige ressurser og kompetanse blir bevilget til risikostyring, internrevisjon og IT-infrastruktur for å bidra til effektiv overvåking av overholdelse til rammeverket for risikoappetitten?

Ja.

9. Reagerer adm dir. i tide for å sikre effektiv administrasjon og eventuelt reduksjon av vesentlige risikoeksponeringer, særlig de som ligger nær eller overskrider den godkjente risikoappetitt erklæringen og/eller risikogrensene?

Ja, men her vet jeg at jeg har et forbedringspotensiale.

10. Har adm dir opprettet en policy for å varsle styret og tilsynsførerne om alvorlige brudd på risikogrensene og uventede vesentlige risikoeksponeringer?

Svar: Vi har ikke etablert noen spesifikk policy for det. Men vi har alltid muligheten til å varsle fra til styret om det skulle være noen brudd på de grensene.

Tillegg: Siden du sitter på styremøter, i hvilken grad føler du styret er opptatt av risikostyringen til bedriften?

Det er de veldig engasjerte i, og de er veldig på oss om dette med risikostyring. At det skal være på stell.

CFO

Questionnaire for the chief financial officer (CFO):

1. Has the CFO developed an appropriate risk appetite for the organization (in collaboration with the CEO and CFO) which is consistent with the organizations short- and long-term strategy, business and capital plans, risk capacity as well as compensation plans?

Svar: Vi føler vi er rimelig på plass der, men om vi er i henhold til lærebokstandarden er jeg litt usikker på. Men vi har stort fokus på balansegangen mellom risikokapasitet og risikotaking i planleggingen og i strategiarbeidet. Styret tar også del i dette, men vi er ikke på noe ERM nivå, vi har ikke implementert et fullstendig og komplett enterprise risk management system.

2. Has the CFO incorporated the risk appetite into the organizations compensation and decision making processes (in collaboration with the CEO and the CRO), including business planning, new products, mergers and acquisitions, and risk assessment and capital management process?

Jeg har ikke så mye annet godt svar på det enn at vi har fokus på det. Når det gjelder compensation plans så har ikke vi så mye av det hverken i selskapet eller i bransjen. Vi har ikke type opsjonsordninger eller aksjeopsjoner. I forhold til oppkjøp så har vi et visst forhold til den balansen, kapasitet (løfteevne og vekst).

3. Does the CFO work effectively with the CEO and CRO to establish, monitor and report on adherence to applicable risk limits?

Nå har ikke vi noen CRO. Vi er ikke på det nivået der, vi kan si det sånn. Jeg jobber tett med CEO. Vi har stort fokus på i forhold til spesielt dette med finansiell risikoeksponering, enten det er valuta, kraftpris eller rente. Så jobber jeg tett mot CEO, også effektivt. Vi har gode rutiner på det på å måle både eksponering, posisjonering og risiko

4. Does the CFO act in a timely manner to ensure effective management, and where necessary mitigation of, material risk exposures, in particular those that are close to or exceed the risk appetite and/or risk limits within the CFO function?

Vet ikke om jeg forstår spørsmålet, men vi har et system og retningslinjer rundt de mest sentrale finansielle risikoene og markedsrisikoene vi står ovenfor og føler vi har gode rutiner på å følge opp det.

Oppfølgingsspørsmål: Ja, i forhold til om noe nærmer seg eller går over risikonivåene? Ja, det er det gode rutiner på.

5. Does the CFO escalate promptly to the CEO and the board of directors (if appropriate) breaches in risk limits and material risk exposures that would put in danger the organizations financial condition?

Ja, CFO rapporterer til CEO, og CFO er også med i styret (alle styremøter) og kan gi uttrykk for det han mener der. Og som alle selskap så har vi såkalte etiske retningslinjer og en varslingskanal om det skulle gå så ille. Men vi har ingen risk officer som sitter uavhengig av CEO som rapporterer til styret. Men jeg sitter i alle styremøter, og har muligheten der til å rapportere det jeg ønsker til styret om det er behov for det.

Etter læreboka skal man ha en risk officer som rapporterer direkte til styret, uavhengig av CEO, det har ikke vi. Kan ikke påstå vi har implementert noen ERM.

Styret

1. Does the board of directors approve the organization's RAF, developed in collaboration with the CEO, CRO and CFO, and do they ensure that it remains consistent with the institution's short and long-term strategy, business and capital plans, risk capacity as well as compensation plans?

Ja, vi godkjenner risikoappetitten, og samarbeider aktivt med CEO og CFO for å sørge for at den er riktig.

2. Is the CEO and other senior management held accountable for the integrity of the RAF, including the timely identification, management and escalation of breaches in risk limits and off material exposures?

Det er CEO og CFO som er ansvarlige for det, og vi i styret føler de gjør en god jobb med det.

3. Does the board of directors ensure that the annual business plans are in line with the approved risk appetite and that incentives/disincentives are included in the compensation programs to facilitate adherence to risk appetite?

Nå er det en del av jobben vår, og vi er veldig engasjerte når det kommer til risiko. Da det kan ha store utfall i vår bransje.

4. Does the board of directors include an assessment of risk appetite in their strategic discussions including decisions regarding merges, acquisitions, and growth in business lines or products?

Ja, det vil jeg påstå.

5. Does the board of directors regularly review and monitor the actual risk profile and risk limits against the agreed levels (e.g. by business line, and legal entity, product, risk category), including qualitative measures of conduct risk?

Ja, det går jo litt på det jeg har svart på tidligere. Har ikke så mye mer å si enn at vi har stort fokus på risikotakningen.

6. Does the board of directors discuss and monitor to ensure appropriate action taken regarding breaches in risk limits?

Det er en del av jobben vår ja.

7. Does the board of directors question senior management regarding activities outside the board-approved risk appetite statement, if any?

Dersom det hadde vært aktuelt, så ville vi nok ha gjort det.

8. Does the board of directors obtain an independent assessment (through internal assessors, third parties or both) of the design and effectiveness of the RAF and its alignment with supervisory controllers expectations?

Nå har vi eksterne revisorer som jobber med det, og vi får informasjon fra de. Samtidig som at vi har interne kontrollere som jobber med det.

9. Does the board of directors satisfy itself that there are mechanisms in place to ensure that senior management can act in a timely manner to effectively manage, and where necessary mitigate, material adverse risk exposures, in particular those that are close to or exceed the approved risk appetite statement or risk limits?

Ja, vi har full tiltro til CEO og CFO der.

10. Does the board of directors discuss with supervising controllers about decisions regarding the establishment and ongoing monitoring of risk appetite as well as material changes in the current risk appetite levels, or regulatory expectations regarding risk appetite?

Hvis det er en grunn til bekymring så ville vi jo gjort det, men det er ikke noe vi gjør hele tiden nei. Vi har stor tro på at ledelsen tar ansvar der og melder videre til oss hvis det skulle være noe.

11. Does the board of directors ensure that adequate resources and expertise are dedicated to risk management as well as internal audit in order to provide independent assurance of the board of directors and senior management that they are operating within the approved RAF, including the use of third parties to supplement existing resources where appropriate?

Ja, i iallfall etter det bedriften er i stand til etter størrelsen. Det er ikke uendelige ressurser tilgjengelige, men vi har interne kontrollere og eksterne revisorer.

12. Does the board of directors ensure that risk management is supported by an adequate and robust it and management accounting systems to enable identification, measurement, assessment and reporting of risk in a timely and accurate manner?

Ja, det vil jeg si.