

Ansvarlig for policy: fungerende avdelingsdirektør Staben for virksomhetsstyring	Policy for risikostyring	Saksnummer: 2024/2179
		Journalpost: 2
		Godkjent: 29.01.2026
Godkjent av: Marit Rønning fungerende jernbanedirektør		

1. Formål

Formålet med policyen er å beskrive overordnede føringer og prinsipper, samt eierskap til oppgaver som skal sikre god risikostyring i Jernbanedirektoratet. Policyen skal bidra til at direktoratet håndterer risiko på en systematisk måte, når sine mål, etterlever gjeldende lover og interne krav, og opprettholder en transparent og ansvarlig drift. Den skal gi tydelige føringer for roller, ansvar og prosesser og legge til rette for kontinuerlig forbedring.

Risikostyring skal være en integrert del av virksomhetsstyringen, og må derfor sees i sammenheng med policy for intern styring og kontroll.

Formålet med risikostyring er at Jernbanedirektoratet identifiserer, analyserer og håndterer risiko som påvirker måloppnåelsen og gir beslutningsstøtte med hensyn til aksept av risikonivå. I tillegg til risikovurderinger av egen virksomhet, har direktoratet ansvar for å forvalte et helhetlig risikostyringssystem for sektoren, som skal sikre at risiko som kan påvirke togtilbudet på kort og lang sikt fanges opp og håndteres, samt at sammenhenger og avhengigheter i risiko på tvers av de ulike innsatsfaktorene synliggjøres. Nærmere krav til arbeidet med risikobildet for sektoren fremgår av «Instruks for Jernbanedirektoratet» og i de årlige tildelingsbrevene.

Hvordan risikostyringsprosessen skal gjennomføres og følges opp i direktoratet er beskrevet i egne prosedyrer (**under arbeid**).

2. Gjelder for

Dette dokumentet gjelder for **alle ansatte**, men beskriver i særlig grad roller og ansvar til ledere i Jernbanedirektoratet.

3. Definisjoner

Begrep	Beskrivelse av begrep
Risiko	Forhold eller hendelser som kan inntreffe og medføre en negativ påvirkning på måloppnåelsen («hva kan gå galt?»).
Risikoeier - risikobildet for Jernbanedirektoratet	Avdelingen i direktoratet som er ansvarlig for å vurdere om risikohåndteringen er tilstrekkelig for å redusere risikoen, eller om det er behov for ytterligere tiltak. Dersom det er behov for ytterligere tiltak, skal dette inngå i virksomhetsplanen.
Risikoeier – sektorens risikobilde	Avdeling i direktoratet som er ansvarlig for å vurdere om summen av tiltak som aktørene og direktoratet gjennomfører er tilstrekkelig for å redusere risikoen. Dersom det er behov for ytterligere tiltak som ikke kan besluttes av

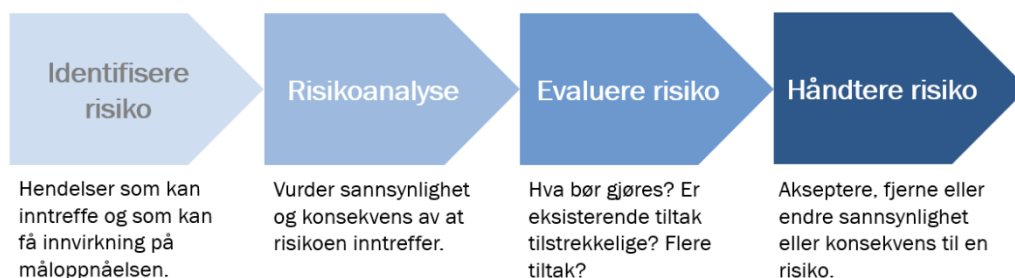
Ansvarlig for policy: fungerende avdelingsdirektør Staben for virksomhetsstyring	Policy for risikostyring	Saksnummer: 2024/2179
		Journalpost: 2
		Godkjent: 29.01.2026

Begrep	Beskrivelse av begrep
	direktoratet, skal dette være en del av avtalestyring med aktørene.
Risikovurdering	Samlebetegnelse på de tre første trinnene i risikostyringsprosessen (identifisere, analysere og evaluere risiko)
Risikovarsel	Et varsel er mottak av informasjon om at mål og prognose for den enkelte effektpakke, avtalefestede krav, prosjekt, tiltak eller anskaffelse trolig ikke nås. Informasjonen kan enten komme gjennom formelle rapporteringer eller gis i møter eller ved henvendelser utover rapporteringstidspunktene. Tiltakstrappen i denne policyen angir kriterier for direktoratets vurdering av når SD skal varsles som følge av mottak av denne informasjonen.

4. Føringer og prinsipper

a. Overordnede

Reglement for økonomistyring i staten §4 Grunnleggende styringsprinsipper, krever at den interne styringen og kontrollen i en virksomhet skal være tilpasset egenart og risiko. I Jernbanedirektoratet skal risikostyringen gjennomføres i henhold til en prosess med fire trinn, jf. NS-ISO 31000, for å sikre best mulig kvalitet i beslutningsgrunnlagene som utarbeides. Denne prosessen er felles for risikostyring internt i direktoratet og for sektoren.



Figur 1
Stegene i

risikostyringsprosessen (NS-ISO 31 000 Risikostyring retningslinjer)

Direktoratets og sektorens samlede risikovurderinger oppdateres tertialvis og skal dokumenteres og arkiveres, slik at vurderingene som er gjort er gjenfinnbare og etterprøvbare. Dokumentasjonsplikten skal ivaretas i arkivsystemet.

Når en risiko er redusert til et akseptabelt nivå, kan den etter en rapportering tas ut av risikobildet og denne beslutningen skal være dokumentert.

Ansvarlig for policy: fungerende avdelingsdirektør Staben for virksomhetsstyring	Policy for risikostyring	Saksnummer: 2024/2179
		Journalpost: 2
Godkjent av: Marit Rønning fungerende jernbanedirektør		Godkjent: 29.01.2026

b. Føringer for risikovurderinger i direktoratet

Risikovurderingene i Jernbanedirektoratet skal ta utgangspunkt i de mål og krav som er satt til direktoratet gjennom tildelingsbrev og instruks, herunder krav om internkontroll i økonomiregelverket.

For det interne risikobildet i Jernbanedirektoratet benyttes en 5x5 skala (se vedlegg). Denne metodikken skal som hovedregel benyttes i risikovurderinger internt i direktoratet.

Risikoreduserende tiltak skal fordeles til avdelinger og seksjoner, og inngå i direktoratets virksomhetsplan.

c. Føringer for det helhetlige risikobildet for sektoren

Det helhetlige risikobildet for sektoren skal ta utgangspunkt i de til enhver tid gjeldende sektorprioriteringene:

1. Opprettholde dagens togtilbud
2. Tilbudsforbedringer gjennomføres iht. mål for tid, kost og kvalitet
3. Høy driftsstabilitet
4. Forbedre kunde-opplevelser ved avvikssituasjoner
5. Bevilgningene brukes effektivt innenfor Stortingets vedtak
6. Gode prioriteringer som sikrer det beste samlede togtilbudet på sikt

Aktørene rapporterer tertialvis sine innspill til sektorens risikobilde. Jernbanedirektoratet gjør deretter en vurdering av det totale risikobildet for sektoren, basert på innspillene fra aktørene og annen relevant informasjon som påvirker risikobildet. Risikoreduserende tiltak, som inngår i sektorens risikobilde, besluttes, implementeres og følges opp av den aktøren som er ansvarlig for tiltaket. Risikoeier (sektorens risikobilde) i direktoratet skal vurdere helheten og effektene av samtlige tiltak.

d. Tiltakstrapp for risikovarsler til departementet

Dersom det oppstår risiko i perioden mellom de faste tertialrapporteringene til departementet, skal disse håndteres ut ifra denne tiltakstrappen som angir kriterier for når SD skal varsles:

Ansvarlig for policy: fungerende avdelingsdirektør Staben for virksomhetsstyring	Policy for risikostyring	Saksnummer: 2024/2179
		Journalpost: 2
		Godkjent: 29.01.2026
Godkjent av: Marit Rønning fungerende jernbanedirektør		

Tabell 1 Tiltakstrapp for risikovarsler til departementet

Nivå	Beskrivelse av risikonivået	Håndtering av risikoen i Jernbanedirektoratet	Involvering av SD
Nivå 1: Akseptabelt nivå	Det er ikke identifisert risiko for manglende måloppnåelse eller endringer i risikobildet. Risiko vurderes å være på et akseptabelt nivå, og det er ikke nødvendig med nye tiltak	Avdelingen som mottar informasjon som påvirker sektorens risikobilde skal informere SSA om dette. SSA loggfører informasjonen.	Ingen særskilt rapportering nødvendig
Nivå 2: Opp til moderat risikonivå	Risiko for manglende måloppnåelse vurderes som noe høyere, men det er ikke over et moderat nivå Direktoratet vurderer om det er behov for å iverksette risikoreducerende tiltak utover det som allerede er besluttet.	Avdelingen som mottar informasjon som påvirker sektorens risikobilde skal informere SSA om dette. SSA forelegger dette for ledergruppen i den månedlige gjennomgangen av risikobildet for effektpakkene.	Ingen særskilt rapportering til SD. Risiko rapporteres i den ordinære styringsdialogen
Nivå 3: Moderat til høyt risikonivå	Risiko for manglende måloppnåelse vurderes å være på et høyt nivå, og det er ikke identifisert planlagte eller igangsatte tiltak som vil kunne redusere risikoen.	Avdelingen, ved avd.direktør, som mottar informasjonen, skal sende beskrivelse av risikovarslet til jernbanedirektør og ass. jernbanedirektør som beslutter om SD skal varsles. Dersom det er mulig, bør dette drøftes i ledermøtet. Varslet skal i parallell sendes til SSA for loggføring av risiko. Hovedregelen er at SSA har ansvaret for å koordinere arbeidet med å utarbeide risikovarsler til SD, med mindre noe annet beslutes av jernbanedirektør/assisterende jernbanedirektør. Risikovarsler skal sendes fra SV til SD.	Ledelsen beslutter om og når SD skal informeres.

Ansvarlig for policy: fungerende avdelingsdirektør Staben for virksomhetsstyring	Policy for risikostyring	Saksnummer: 2024/2179
		Journalpost: 2
		Godkjent: 29.01.2026
Godkjent av: Marit Rønning fungerende jernbanedirektør		

Nivå	Beskrivelse av risikonivået	Håndtering av risikoen i Jernbanedirektoratet	Involvering av SD
Nivå 4: Kritisk risikonivå	Risiko for manglende måloppnåelse vurderes å være på et kritisk nivå. Det er ikke identifisert tiltak som vil kunne redusere risiko.	Avdelingen, ved avd.direktør, som mottar informasjonen, skal uten ubegrunnet opphold sende beskrivelse av risikovarselet til jernbanedirektør og ass. Jernbanedirektør.. Varselet skal parallelt sendes til SSA for logging av risiko. Hovedregelen er at SSA har ansvaret for å koordinere arbeidet med å utarbeide risikovarselet til SD, med mindre noe annet besluttet av jernbanedirektør, ass. jernbanedirektør. Risikovarsler sendes fra SV til SD.	SD skal varsles.

5. Roller og ansvar

Jernbanedirektøren har det overordnede ansvaret for at risikostyring i direktoratet er i tråd med føringer gitt i tildelingsbrev, instruks, og økonomireglementet og øvrig regelverk.

Jernbanedirektøren beslutter policyen for risikostyring og de tertialvise risikovurderinger samt risikovarsler som rapporteres til departementet.

Avdelingsdirektør staben for virksomhetsstyring (assisterende jernbanedirektør) har det overordnede fagansvaret for risikostyring i Jernbanedirektoratet, og er ansvarlig for:

- å utarbeide og revidere policy for risikostyring
- å utarbeide et helhetlig risikobilde for sektoren og risikobilde for Jernbanedirektoratet, i dette inngår å fasilitere risikostyringsprosessen knyttet til dette
- at alle ledere og relevant personell tilbys nødvendig opplæring og veiledning for å kunne utøve god risikostyring
- å vedta prosedyrer for risikostyring

Avdelingsdirektører er ansvarlig for

- å identifisere og dokumentere risiko i egen avdeling som kan medvirke til at virksomhetens mål ikke nås, herunder risiko for vesentlige feil i regnskapet og risiko for misligheter
- å identifisere og dokumentere risiko som påvirker sektorens helhetlige risikobilde

Ansvarlig for policy: fungerende avdelingsdirektør Staben for virksomhetsstyring	Policy for risikostyring	Saksnummer: 2024/2179
		Journalpost: 2
Godkjent av: Marit Rønning fungerende jernbanedirektør		Godkjent: 29.01.2026

- å ha rollen som risikoeier og følge opp tiltak innenfor egne ansvarsområder
- å iverksette risikoreduserende tiltak innenfor egen avdeling
- løfte identifiserte høye risikoer
- å sikre at relevante fagressurser har bidratt i de vurderingene som er gjort
- å bidra inn i arbeidet med risikovurderinger, som bl.a. deltakelse i risiko workshops
 - alternativt delegere deltakelse i workshop til andre ved fravær

Seksjonsledere er ansvarlig for

- å bidra inn i arbeidet med risikovurderinger som bl.a. deltakere i risiko workshops
- å implementere risikoreduserende tiltak

Prosjektledere har et ansvar for å gjøre risikovurderinger i sine prosjekter, implementere og følge opp risikoreduserende tiltak.

Alle ansatte er ansvarlige for:

- å gjøre seg kjent med, holde seg oppdatert på og utføre sine arbeidsoppgaver i henhold til lover og regler, samt interne policyer, prosedyrer og rutinebeskrivelser
- å varsle nærmeste overordnede dersom det avdekkes informasjon som kan være relevant for risiko i sektoren eller internt i direktoratet.

Spesifikke roller i arbeidet med risikobildet for sektoren:

Avdelingsdirektør for kjøp og avtalestyring (AKA) og digitalisering, innovasjon og teknologi (DIT) har ansvar for førstelinjekontakten med aktørene i sektoren, og skal vurdere mottatte risikovarsler ut fra avtaler og rapportering fra den enkelte aktør. I tillegg skal de informere avdeling for sektorsamordning dersom risikovarsler kan ha påvirkning på andre innsatsfaktorer. Avdelingene følger også opp aktørenes risikoreduserende tiltak i henhold til avtalene.

Avdelingene er også ansvarlig for å bidra med sine vurderinger inn i arbeidet med risiko i effektpakkene.

Avdelingene har også ansvar for at kravene til risikorapportering i gjeldende policy og prosedyrer for risikostyring blir innarbeidet og fulgt opp i avtalene med selskapene.

Avdelingsdirektør for sektorsamordning har hovedansvar for å forvalte et felles kunnskapsgrunnlag over sammenhengene og avhengighetene mellom innsatsfaktorene og annen risikoinformasjon knyttet til både effektpakkene og det helhetlige risikobildet. I dette ansvaret inngår:

- å legge til rette for at følgende informasjon er systematisert og tilgjengelig i informasjonsbanken:
 - Risikovarsler som er mottatt, samt logging/vurdering av disse

Ansvarlig for policy: fungerende avdelingsdirektør Staben for virksomhetsstyring	Policy for risikostyring	Saksnummer: 2024/2179
		Journalpost: 2
Godkjent av: Marit Rønning fungerende jernbanedirektør		Godkjent: 29.01.2026

- Aktørenes tertialvise risikorapportering til direktoratet der de vurderer sektorens risikobilde
- Status på tiltak
- å utarbeide risikobilde for effektpakkene som gjennomgås månedlig i ledergruppen og rapporteres tertialvis til departementet

Avdelingen må i sine prosesser for å utarbeide kunnskapsgrunnlaget sikre at avdeling for kjøp og avtalestyring og andre interessenter blir involvert på en god måte.

6. Eierskap og implementering av policyen

Jernbanedirektøren har godkjent denne policyen. Leder for staben for virksomhetsstyring (ass. jernbanedirektør) er ansvarlig for utforming og implementering.

Policyen er gyldig fra tidspunktet den er godkjent av jernbanedirektøren.

7. Vedlegg: Skala for kritikalitet til bruk for risikobildet for sektoren

Lav	Kundene er ikke berørt, eller det er mindre avvik i dagens togtilbud. Mindre avvik i planene for utvikling av fremtidig togtilbud. Sektoren har fortsatt høy tillit i samfunnet.
Middels	En gruppe kunder er berørt, eller det er moderate avvik i dagens togtilbud. Moderate avvik i planene for utvikling av fremtidig togtilbud. Tilliten til sektoren er noe redusert.
Høy	Flere grupper kunder berørt, eller det er betydelige avvik i dagens togtilbud. Betydelige endringer i planer eller budsjett som påvirker sektorens evne til å levere som forutsatt. Tilliten til sektoren er redusert.
Svært høy	Store grupper kunder er berørt, eller det er større/kritiske avvik i dagens togtilbud. Større endringer påvirker grunnleggende forutsetninger for kostnadsramme for nye tilbudsforbedringer vedtatt av Stortinget Tilliten til sektoren er vesentlig redusert.