



Handelshøyskolen BI

MAN 50151 Governance; risikostyring, compliance og internrevisjon

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10024 IN17 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Caroline Nerlien Jenssen, Thomas Øhrbom

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Etterlevelse som bidrag til virksomhetsstyring		
Navn på veileder *:	Flemming Ruud		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	8
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Etterlevelse som bidrag til
virksomhetsstyring

Eksamenskode og navn:

**MAN5016 – Governance: risikostyring, compliance og
internrevisjon**

Utleveringsdato:
06.09.2022

Innleveringsdato:
26.05.2023

Studiested:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iii
1 Innledning	1
1.1 <i>Problemstilling</i>	1
1.2 <i>Avgrensning</i>	1
1.3 <i>Oppgavens oppbygging</i>	2
2 Litteraturgjennomgang	2
2.1 «G» <i>Virksomhetsstyring</i>	2
2.2 «R» <i>Risiko</i>	7
2.3 «C» <i>Kontroll</i>	8
2.4 <i>Vår hovedantakelse</i>	16
3 Metode	17
3.1 <i>Validitet og reliabilitet</i>	17
3.2 <i>Utvalg av respondenter</i>	18
3.3 <i>Spørreskjema</i>	18
3.4 <i>Intervjuguide</i>	19
3.5 <i>Analyseverktøy</i>	20
4 Resultater	23
4.1 <i>Om respondentene</i>	23
4.2 <i>Ansvar og organisering</i>	24
4.3 <i>Interessenter</i>	25
4.4 <i>Egenvurdering</i>	25
4.5 <i>Rammeverk og sertifiseringer</i>	26
4.6 <i>Etterlevelse i praksis</i>	28
4.7 <i>Opplæring</i>	31
4.8 <i>Modenhet</i>	32
5 Drøfting	33
5.1 <i>Ansvar og organisering</i>	34
5.2 <i>Interessenter</i>	35
5.3 <i>Egenvurdering</i>	35
5.4 <i>Rammeverk og sertifisering</i>	35
5.5 <i>Etterlevelse i praksis</i>	36
5.6 <i>Opplæring</i>	37

5.7	<i>Modenhet</i>	37
6	Konklusjon	38
6.1	<i>Problemstilling</i>	38
6.2	<i>Anbefalinger</i>	38
6.3	<i>Refleksjon</i>	40
	Referanseliste	41

Sammendrag

Det å sikre god virksomhetsstyring er avgjørende dersom virksomheten skal vokse og utvikle seg, og samtidig håndtere krevende perioder og hendelser. Denne oppgaven handler om hvordan etterlevelse kan være et bidrag til at virksomheter kan utvikle og forbedre virksomhetsstyringen sin.

Det pågår en omfattende rettsliggjøring av næringslivet og vi står overfor en rekke lovkrav og reguleringer fra EU som blant annet skal føre til at næringslivet i større grad bidrar til en bærekraftig omstilling. Virksomhetene pålegges større transparens gjennom lovpålagt offentliggjøring og rapportering.

Investorer etterspør stadig mer ikke-finansiell informasjon, og dette underbygges igjen av nye krav gjennom EUs vurderingssystem for bærekraftig finans og bærekraftige investeringer, taksonomiforordningen, som nylig ble innført – også i Norge. Alt dette peker mot at etterlevelse og dokumentasjon av etterlevelse blir viktigere fremover.

Gjennom litteraturgjennomgang, bruk av sekundærdata og utarbeidelse av spørreskjema, har vi forsøkt å svare på vår problemformulering «etterlevelse som bidrag til virksomhetsstyring; hvor modne er virksomheter på dette området?»

Våre resultater og analyse indikerer at norske virksomheter i hovedsak befinner seg på modenhetsnivået Etablert i henhold til IIA sin Modenhetsmodell for virksomhetsstyring. Mye kan fremdeles gjøres spesielt innen organisering, interessentanalyse, bruk av rammeverk/sertifisering og opplæring. På bakgrunn av dette presenterer vi i vår konklusjon noen anbefalinger.

Avslutningsvis har vi sammenstilt noen anbefalinger for å bistå virksomheter med å vurdere egen modenhet, samt hvordan virksomheter kan fortsette egen videreutvikling.

Vi vil rette en takk til vår professor Flemming Ruud som har veiledet oss gjennom både studiet og denne oppgaven. Han har stilt gode spørsmål og klart å omdanne et svært omfattende fag til noe håndgripelig og konkret.

1 Innledning

Da vi initielt drøftet samarbeidet rundt denne oppgaven delte vi egne erfaringer fra ulike virksomheter hvor vi har jobbet. Det er stadig mer komplekst å drive virksomheter med økte krav og forventninger fra interessenter.

Vi kom raskt inn på hva vi ønsket oss ut av dette studiet og at det var mange spørsmål vi gjerne ville ha svar på. For å kunne finne svar på spørsmålene, dykket vi ned i litteraturen og ble særlig opptatt av temaet etterlevelse og virksomheters modenheten innenfor dette tema.

Da vi har valgt å undersøke modenheten til virksomheter innenfor etterlevelse, kan man se denne oppgaven som et ledd i å forberede virksomheten til de kravene som vil komme i årene fremover. Det er å anta at dersom virksomhetene er mer modne innenfor etterlevelse, vil de i større grad evne å håndtere den økte rettsliggjøringen innen etterlevelse og den økte mengden med rapporteringskrav som innføres.

1.1 Problemstilling

Etterlevelse som bidrag til virksomhetsstyring - hvor modne er norske virksomheter på dette området?

1.2 Avgrensning

Vi har valgt å se bort fra internrevisjon. Det er ikke et krav å ha en internrevisjon eller en intern tredjelinje foruten om innen finans. Da vi ønsket at vår oppgave skulle kunne være relevant for alle typer virksomheter, så vi det mer hensiktsmessig å fokusere på de deler av virksomhetsstyring som er relevant for alle.

Vi har valgt å omtale viktigheten av risikostyring i litteraturgjennomgangen, men har videre valgt å ikke fokusere på dette tema. Dette er etter vår vurdering noe de aller fleste virksomheter har høyt på agendaen.

Kontroll og etterlevelse er et område vi selv opplever mer krevende å operasjonalisere og kommunisere. Vår erfaring tilsier at mange virksomheter har utfordringer med å implementere etterlevelse i førstelinje og hvordan sikre at både styret og ledelse kommuniserer godt på dette område. På denne måten avgrenset vi oppgaven til å omhandle etterlevelse, men med et ønske om å se dette i en større sammenheng hvor god virksomhetsstyring er målet.

1.3 Oppgavens oppbygging

For å belyse problemstillingen vår gjorde vi først en litteraturgjennomgang. Deretter utarbeidet vi et spørreskjema på bakgrunn av denne gjennomgangen og supplert med relevante sekundærdata.

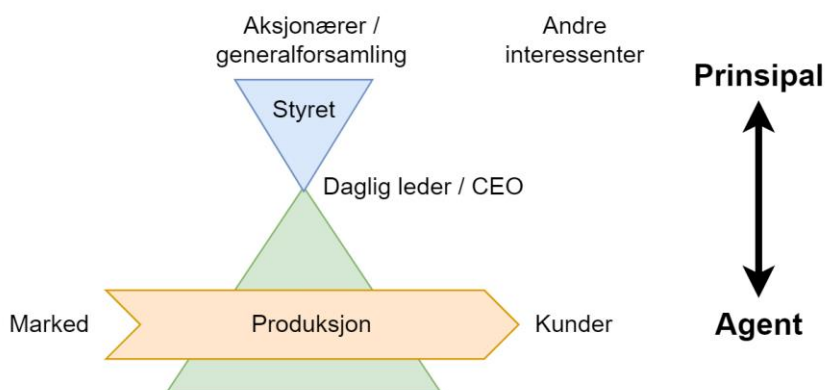
I metode- og resultatkapitlene gjennomgår vi metodevalg og legger frem våre funn. Deretter drøfter vi funnene våre opp mot litteraturen. Avslutningsvis forsøker vi å svare på problemstillingen, og vi presenterer noen anbefalinger som vi mener kan bidra til økt modenhet i etterlevelse.

2 Litteraturgjennomgang

2.1 «G» Virksomhetsstyring

Pensum gir en entydig definisjon av virksomhetsstyring («Governance») som kombinasjonen av prosesser og strukturer implementert av styret for å informere, lede, styre og overvåke organisasjonens aktiviteter rettet mot måloppnåelse (Anderson et al., 2022, s. BM-15; IIA Norge, 2017, s. 31). En annen definisjon finner vi i ISO hvor dette defineres som et menneskebasert system der en organisasjon blir ledet, overvåket og holdt ansvarlig for å oppnå sitt definerte formål (International Organization for Standardization (ISO), 2021b, s. 1).

Innen virksomhetsstyring har det i mange år vært diskutert hvordan man best skal strukturere og operasjonaliserer styringen og kontrollen av virksomheter. Eiere stiller kapital til rådighet for daglig leder og styret som deretter forvalter denne kapitalen. Så er aksjonærene avhengig av rapportering tilbake. Dette kalles agent-prinsipal-forholdet. Følgende modell ble tegnet av Flemming Ruud på tavlen i første forelesning 6. september 2022 som illustrerer denne strukturen.



Figur 1: Agent-Prinsipal-modellen som illustrert av Flemming Ruud.

Aksjonærer velger ekstern revisor som reviderer regnskapet før resultatet rapporteres til de samme eierne. Dette blir gjort for å motvirke den såkalt asymmetrisk informasjon som oppstår ved at ledelsen alltid vet mer om driften enn eieren som er avhengig av rapportering fra ledelsen. Asymmetrisk informasjon gjelder ikke kun regnskapsavleggelse, men også i stor grad ikke-finansiell rapportering.



Figur 2: Samspillet mellom Governance, Risk Management og Internal Control.

Et annet relevant tema er hvor mye tid og energi eiere, styret og revisjonskomiteen skal bruke på å kontrollere ledelsen. Internasjonalt har det vært drøftet og gitt anbefalinger til hvordan denne typen utfordringer kan løses. En viktig bidragsyter var Cadbury-rapporten (1992) som definerte governance som «the system by which a company is directed and controlled». Det handler om hvordan målhierarkiet i virksomheten kan innføres gjennom egnede styringssystemer, og hvordan ledelsen blir underlagt hensiktsmessig kontroll, uten at kontrollen blir overdreven og kontraproduktiv. Da er det behov for klare bestemmelser for ledelsens ansvar og for innføring, vurdering og forbedring av ulike kontrollmekanismer. Dette bør være organisert i et helhetlig system for styring og kontroll. Denne definisjonen av governance ble fulgt opp av flere andre land, mens i Norge er det Aksjeloven og Allmennaksjeloven som regulerer disse forholdene. I tillegg har Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES)

utdypet hvordan dette kan gjøres i praksis ved å inkludere intensjonen og forarbeidene til overnevnte lovverk (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, 2021; Ruud, 2020, s. 323).

2.1.1 Virksomhetsstyring og IIA sitt rammeverk

Enhver suksessfull organisasjon må etablere et grunnleggende rammeverk for hvordan langsiktige og daglig beslutninger skal gjøres. I pensumboken *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services* (Anderson et al., 2022) tar de utgangspunkt i IIA sitt rammeverk for internrevisjon, *International Professional Practices Framework (IPPF)* (The IIA, 2017).

Alle organisasjoner vil ha ulik organiseringen, men alle må etablere en overordnet virksomhetsstyring som ivaretar de viktigste interessentenes interesser. Dette vil sikre retning for de som har ansvar for de daglige i organisasjonens forretningsmodell. De daglige aktivitetene representerer internkontroll i organisasjonen (Anderson et al., 2022, s. 3–1).

Figur 2 viser at virksomhetsstyring omgir alle aktivitetene i en organisasjon. Denne strukturen ble laget for å imøtekomme de juridiske forpliktelsene en organisasjon har i det landet hvor de opererer. Lover og regler er ofte laget for å ivareta offentlighetens interesser.

Styret og øverste ledelse kan etablere denne virksomhetsstyringen for å sikre at interessentenes interesser, samt omforente rammer og verdier, blir ivaretatt. Risikostyring er etablert for å identifisere og styre de risikoene som kan påvirke organisasjonens suksess. Det skal utforske og ettergå muligheter som kan støtte suksessen. Ledelsen utarbeider strategier for hvordan å håndtere hovedrisikoene og mulighetene. Risikostyringsaktivitetene burde operere innenfor den overordnede virksomhetsstyringen. Internkontroll er synlig i midten av figuren. Dette er fordi internkontrollsystemet representerer en undergruppe, men samtidig en integrert del av risikostyringsaktivitetene. Risikoresponsene som inkluderer kontroll, er laget for å utøve risikostyringsstrategiene (Anderson et al., 2022, s. 3–2).

Til slutt er det pilene som representerer flyten av informasjon gjennom virksomhetsstyringen. Styret vil gi retning til ledelsen ved å veilede til hvordan å håndtere risikostyringsaktivitetene. Øverste ledelse gir veiledning til lavere nivåer i organisasjonen som er ansvarlig for de ulike risikoområdene. Så er de lavere

nivåene ansvarlig for effektivitetene i de områdene de er ansvarlig for, og øverste ledelse skal gi bekreftelse til styret om at en samlet ledelse sikrer effektivitet i risikostyringsaktivitetene (Anderson et al., 2022, s. 3–3).

En interessent er en part med direkte eller indirekte interesse i en organisasjons aktiviteter og utfall. En interessent kan ha karakteristikk som:

- Direkte involvert i organisasjonens drift.
- Indirekte involvert, og blir berørt av resultatene til organisasjonen.
- Verken direkte involvert eller interessert i suksessen av organisasjonens drift, men kan likevel påvirke områder av forretningen til organisasjonen som igjen påvirker suksessen til organisasjonen.

De mest vanlige interessentene er ansatte, kunder, leverandører, aksjonærer/ investorer, lovgivende myndigheter og finansielle institusjoner. Det kan være mange flere interessenter en organisasjon må ta hensyn til. Det kan være industri-organisasjoner, konkurrenter og finansielle analytikere som både har interesse og som kan påvirke organisasjonen. Hovedpoenget er at styret må bruke tilstrekkelig tid og innsats for å identifisere alle interessentene sine.

Når interessentene er identifisert, er neste steg å forstå forventningene og behovene deres. Styret kan muligens avgjøre forventningene ved interne diskusjoner, men det kan også være de må diskutere direkte med interessentene. Til slutt må styret diskutere hva som er uakseptabelt utfall for interessentene.

Siden interessentene vil ha ulike forventninger og behov, vil det være lurt av styret å vurdere ulike typer utfall som kan omhandle finansielle, operasjonelle, strategiske og etterlevelsesutfall. Innenfor etterlevelsesutfall kan det være viktig å vurdere rettstvister, brudd på etiske retningslinjer, miljø- og sikkerhetsbrudd, besøksforbud, statlige undersøkelser, regulatoriske bøter, tiltale og arrestasjoner.

Denne kunnskap har gjort oss bevisst på viktigheten av å analysere alle typer interessenter og ulike typer utfall deres forventninger kan ha. Derfor har vi valgt å undersøke dette nærmere i spørreskjema vårt.

Når styret har klargjort hva som er uakseptabelt utfall, kan de bestemme toleransenivået, som representerer nivået av akseptabel variasjon i måloppnåelse basert på utfallene. Disse nivåene, som er konsekvent med organisasjonens overordnede risikoappetitt, kan da kommuniseres til ledelsen som rammer for

hvordan organisasjonen skal drives (Anderson et al., 2022, s. 3–9). For å ivareta det overnevnte og utøve virksomhetsstyring best mulig kan styret eksempelvis etablere en komite, artikulere krav til rapportering til styret eller evaluere forventningene til virksomhetsstyringen periodisk. Oppsummert spiller styret en avgjørende rolle innen virksomhetsstyring. Uten tildeling av myndighet, retning og overblikk vil ikke virksomhetsstyringen være effektiv nok over tid (Anderson et al., 2022, s. 3–10).

2.1.2 ISO 37000 og ISO 37301

Vi ønsket å se på et alternativt rammeverk til det IIA har, og som vi gikk gjennom i forrige kapittel. Vi tok derfor for oss relevante ISO-standarder.

Dette kapitlet gir konkrete innspill på hvordan virksomhetsstyringen kan innrettes for å ivareta de krav og forventinger som finnes. Dette ønsket vi å følge opp i spørreskjemaet.

2.1.2.1 ISO 37000:2021 Styring av organisasjoner – Veiledning

For å kunne utøve effektivt tilsyn er det avgjørende at styret sørger for at det finnes et internt kontrollsystem. Dette systemet bør inkludere et system for risikostyring, som identifiserer og håndterer potensielle trusler og muligheter; et etterlevelseskontrollsystem. Dette systemet skal sikre at organisasjonen følger gjeldende lover, regler og retningslinjer; og være et system for finansielle kontroller, som overvåker og styrer organisasjonens økonomiske ressurser og transaksjoner. Styret bør ha rutiner for å kontrollere nøyaktigheten av rapportene og bevisene det mottar, og vurdere effektiviteten av det interne kontrollsystemet regelmessig (International Organization for Standardization (ISO), 2021b, s. 20).

Når det gjelder overvåking av organisasjonens resultater, bør styret vurdere og iverksette nødvendige tiltak basert på etterlevelse. Dette kan for eksempel innebære å vurdere informasjon som mottas direkte fra etterlevelsesavdelingen, og ta hensyn til organisasjonens kultur for etterlevelse og overholdelse av lovpålagte forpliktelser. Styret bør sørge for løpende dialog med etterlevelsesavdelingen for å holde seg oppdatert på eventuelle endringer i regelverket og organisasjonens etterlevelsesstatus (International Organization for Standardization (ISO), 2021b, s. 20).

For å vise ansvarlighet bør styret sikre at organisasjonens rapporter og redegjørelser er i samsvar med gjeldende etterlevelseskrav. Dette innebærer blant

annet at styret må sørge for at organisasjonen har etablert hensiktsmessige rutiner og prosesser for rapportering, og at all offentlig informasjon om organisasjonen er korrekt, fullstendig og oppdatert. Åpenhet og ærlighet i kommunikasjonen med interessenter er avgjørende for å skape tillit og styrke organisasjonens omdømme (International Organization for Standardization (ISO), 2021b, s. 23).

2.1.2.2 ISO 37301:2021 Ledelsessystemer for samsvar - Krav og brukerveiledning

Samsvarsstyring er basert på følgende grunnleggende prinsipper (International Organization for Standardization (ISO), 2021a, s. 26–27):

- Samsvarsfunksjonen har direkte tilgang til styret og toppledelsen, og kan omgå andre i organisasjonen ved behov for å kommunisere direkte med øverste ledelse. Dette gir fordeler for styret og toppledelsen i utførelsen av deres plikter. Tilgangen bør være planlagt og systematisk.
- Samsvarsfunksjonen bør være uavhengig og ikke påvirket av organisasjonsstrukturen eller andre elementer, og kan handle uten innblanding fra linjeledelsen.
- Samsvarsfunksjonen har autoritet og er ikke en underordnet stilling som kan overprøves eller få endret rapporter av de over dem i autoritet. Samsvarsfunksjonen kan gi instruksjoner til andre ansatte ved behov og bør ha en «stemme ved bordet» for å fremme og ta opp bekymringer om samsvar.
- Samsvarsfunksjonen er tilstrekkelig ressurssterk for å støtte organisasjonen i å utføre nødvendig arbeid og ansvar knyttet til samsvarsstyringssystemet uten begrensninger, inkludert tilgang til teknologi.

Videre understreker standarden viktigheten av etablering av kontroller og styrende dokumenter. Effektive kontroller er nødvendige for å sikre organisasjonens samsvar og for å håndtere eventuelle brudd. Kontroller bør utformes strengt og innpasses i organisasjonens normale prosesser (International Organization for Standardization (ISO), 2021a, s. 33).

2.2 «R» Risiko

Begrepet risiko kan kort defineres som «virkningen av usikkerhet på mål» (International Organization for Standardization (ISO), 2018, s. 1). I pensum er

risiko angitt som «Possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives» (Anderson et al., 2022, s. BM-18).

De to mest anerkjente rammeverkene for risikostyring er COSO ERM (COSO, 2017a) og ISO 31000:2018 (International Organization for Standardization (ISO), 2018). COSO ERM-rammeverket forklarer ERM (Enterprise Risk Management) som måten en virksomhet bruker kultur, evner og arbeidsmetoder for å håndtere risiko. Dette hjelper virksomheten til å skape, bevare og realisere verdi.

Virksomhetens strategi og mål må passe med oppdrag, visjon og kjerneverdier for bedre ytelse. ERM har fem områder: styring og kultur; strategi og målsetting; prestasjon; gjennomgang og revisjon; samt informasjon, kommunikasjon og rapportering. COSO skisserer videre 20 prinsipper på disse områdene.

ISO 31000:2018 viser på sin side en helhetlig tilnærming til risikostyring, med prinsipper, rammeverk og en definert prosess. Denne standarden får økende internasjonal støtte og samsvarer godt med COSO ERM.

Risiko grupperes typisk i risikokategorier for bedre oversikt. Det er litt forskjellige tilnærminger til slik kategorisering, men det synes å være et konsensus om de fem risikokategorier som blant annet Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har valgt (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023): strategisk risiko, finansiell risiko, operasjonell risiko, etterlevelsrisiko, og omdømmerisiko. Dette sammenfaller godt med blant annet Anderson m.fl. (Anderson et al., 2022, s. 5–12).

Vi har valgt å ikke gå inn på risikostyring generelt, men vi ser dette indirekte opp mot etterlevelse da mangel på etterlevelse utgjør en vesentlig risiko for virksomheter. Dette ser vi også gjennom viktigheten av risikostyring koblet opp mot internkontroll generelt (se avsnitt 2.3.2).

2.3 «C» Kontroll

Vi finner følgende beskrivelse av kontroll som utøvelsesstandard 2130 i IIA Norges etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon: «Internrevisjonen må bidra til at organisasjonen opprettholder hensiktsmessige kontroller ved å evaluere om kontrollprosessen er effektiv og hensiktsmessig og ved å fremme kontinuerlig forbedring» (IIA Norge, 2017, s. 23). Under påfølgende beskrivelse av bekreftelsestjeneste 2130.A1 i samme dokument, finner

vi blant annet punktet «etterlevelse av lover, forskrifter, retningslinjer, prosedyrer og kontrakter». Vi har i vårt videre arbeid valgt å fokusere på nettopp etterlevelse som en delmengde under kontroll.

Etterlevelse (compliance) er altså definert som etterlevelse av gjeldende lover og regler, herunder også interne retningslinjer, planer, prosedyrer, kontrakter eller andre krav (Anderson et al., 2022, s. BM-11). Oppsummert betyr dette oppfyllelse av alle etterlevelseshforpliktelse/samsvarsforpliktelse til virksomheten (International Organization for Standardization (ISO), 2021a).

2.3.1 Etterlevelse generelt

Mange ledere er bekymret for kostnadene ved risikostyring, etterlevelse og kontroll sammenlignet med verdien de får igjen for dette arbeidet. Når risikostyring i virksomheter utvikler seg, blir det viktig å effektivt samordne aktiviteter knyttet til risiko, etterlevelse, kontroll og styring for å gi størst mulig fordel for organisasjonen (COSO, 2017b, s. 7).

2.3.2 Norsk anbefaling – Eierstyring og selskapsledelse

Norsk anbefaling – Eierstyring og selskapsledelse (NUES) inneholder et eget kapittel dedikert til temaet risikostyring og intern kontroll. Her legges det blant annet vekt på at intern kontroll inkluderer retningslinjer, prosesser, oppgaver og adferd som fremmer en målrettet og effektiv virksomhet. Videre vektlegges det å sikre rapporteringskvalitet og samsvar med relevante lover og forskrifter (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, 2021, s. 36).

2.3.3 Veileder for Compliancefunksjonen

IIA Norge har utgitt en Veileder for Compliancefunksjonen. I veilederen vektlegges det at kartlegging og vurdering av etterlevelseshrisiko bør være en integrert del av virksomhetens operasjonelle risikokartlegging der det er relevant.

Compliance skal overvåke og kontrollere kvaliteten av internkontroll i førstelinje for å sikre etterlevelse av relevante lover og regler. Dette bidrar til å avdekke mangler og ettergå etablerte kontrollers egnethet i henhold til regulatoriske krav. Virksomhetens risikoeksponering og risikoappetitt bestemmer omfanget av overvåkingen (IIA Norge, 2020).

Brudd på lover og regler kan få store konsekvenser, som offentlige sanksjoner, økonomisk tap og tap av omdømme. Det kan dessuten være risiko for brudd på områder som ikke nødvendigvis er regulert av lov, men som kan føre til betydelig omdømmetap. Eksempler på dette er brudd på etiske retningslinjer, samfunnsnormer eller kundekrav. Andre risikodrivere kan være bransje- og bedriftskultur, incentivsystemer og interne kontrolltiltaks effektivitet (IIA Norge, 2020).

2.3.4 Modenhetsmodell for virksomhetsstyring

IIA Norge har utarbeidet en modenhetsmodell for virksomhetsstyring (IIA Norge, 2022) som et verktøy virksomheter kan benytte for å kartlegge hvilket modenhetsnivå de ligger på med hensyn til virksomhetsstyring.

Modenhetsmodellen beskriver i detalj kjennetegn ved virksomhetsstyring på fem definerte nivåer (Tilfeldig, Påbegynt, Etablert, Videreutviklet og Optimalisert). På denne måten kan man ta utgangspunkt i Modenhetsmodellen for å få hjelp og ideer om hvordan man kan løfte virksomheten til et høyere modenhetsnivå.

Denne modenhetsmodellen er igjen basert på IIA Norge sin Veileder for virksomhetsstyring. I veilederen er virksomhetsstyring inndelt i fire hovedkomponenter; Mål og retning, Struktur, Gjennomføring, og Læring og forbedring (IIA Norge, 2021, s. 6).

I Modenhetsmodellen finner vi 3.4 Etterlevelse av lover og regler som et delpunkt under hovedkomponent Gjennomføring. Vi har valgt å gjengi teksten fremfor å avbilde tabellen for å gi bedre lesbarhet. Modenheten på dette området er angitt som følger (IIA Norge, 2022, s. 6):

Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
<p>Det er ikke utarbeidet oversikt over lover, regler og interne retningslinjer som det er viktig at virksomheten etterlever.</p> <p>Etterlevelsen av lover, regler og retningslinjer blir ikke systematisk kontrollert eller risikovurdert.</p>	<p>Virksomhetens dokumenterte oversikt over viktige lover, regler og interne retningslinjer, og kontrollen med at slike lover, regler og retningslinjer blir fulgt, er mangelfull.</p> <p>Det er svakheter i opplegget for risikovurdering av etterlevelse, og i rutinene for iverksetting av forbedringstiltak når manglende etterlevelse er avdekket.</p>	<p>Virksomheten har utarbeidet oversikt over sentrale lover, regler og interne retningslinjer. Disse er integrert i styrende dokumenter og prosessbeskrivelser.</p> <p>Risikovurderinger og kontrolltiltak blir iverksatt for å bidra til at gjeldende lover, regler og interne retningslinjer blir fulgt.</p>	<p>Oversikten over sentrale lover og interne bestemmelser blir løpende oppdatert.</p> <p>Risiko for manglende etterlevelse blir systematisk vurdert, og på sentrale virksomhetsområder blir etterlevelse løpende kontrollert.</p> <p>Ansatte får rutinemessig opplæring i, og informasjon om, relevant regelverk.</p> <p>Virksomheten har vurdert om det bør etableres en egen funksjon med ansvar for kontroll med etterlevelse.</p>	<p>Virksomheten driver systematisk oppfølging og vurdering av muligheter for å forbedre og effektivisere system og rutiner knyttet til etterlevelse.</p> <p>Utvikling og opprettholdelse av en kultur med bevisst og positiv holdning til etterlevelse inngår i virksomhetens løpende arbeid med verdier.</p>

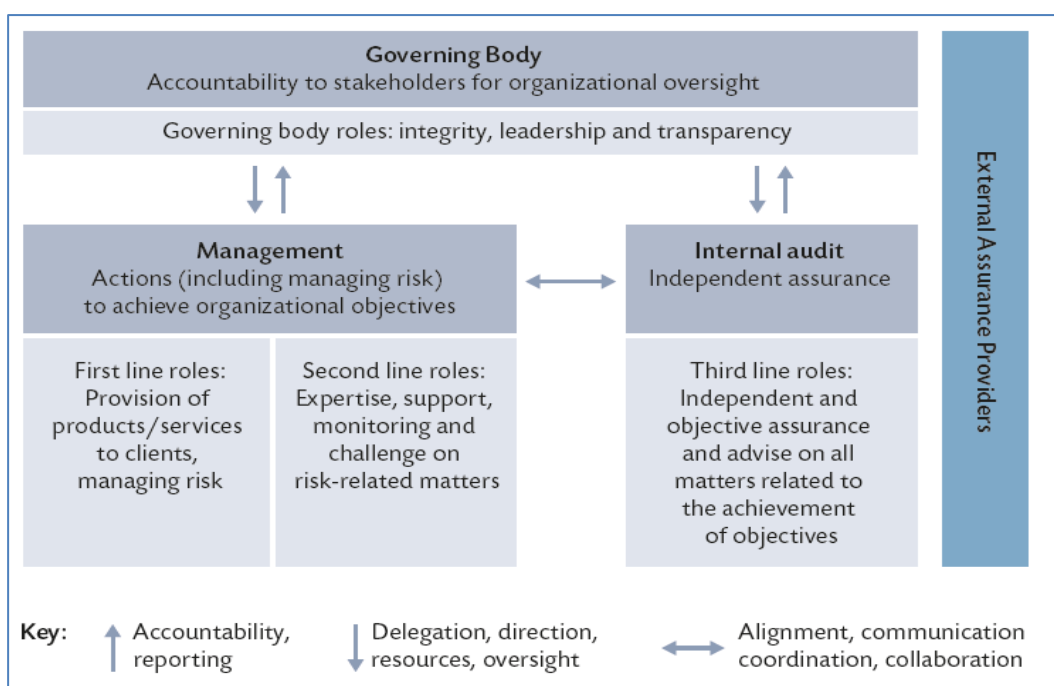
Vi så på veiledningen Practice Guide Selecting, Using, and Creating Maturity Models: A Tool for Assurance and Consulting Engagements (James, 2013) hvor vi på side 14 fant følgende figur på generisk modenhetsmodell:

	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
	Reactive	Repeatable	Defined & Managed	Sustained	Optimized
Notes			Suggested Minimal Target Level		ROI hurdle rate does not justify all processes achieving this level.
General Description	<ul style="list-style-type: none"> • Process is not formalized. • Inconsistent execution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Process is more formalized (documented). • Repeatable execution. • Management understands overall process. 	<ul style="list-style-type: none"> • Process is fully defined and executed consistently. • Adequate metrics are defined to allow for quality assurance/self-assessment capabilities. 	<ul style="list-style-type: none"> • Management decision-making and continuous improvement projects are based on data, metrics, and formal quality assurance/self-assessment feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfect service levels are achieved. • Independently verified as best in class. • Innovative ideas and techniques are piloted on an ongoing basis.

Figur 3: Generisk modell for modenhetsnivåer som angitt i IPPF Practice Guides.

2.3.5 Trelinjemodellen

Målet med å oppdatere modellen fra trelinjeforsvarsmodellen til trelinjemodellen er, ifølge IIA, å gjøre den mer fleksibel og enklere å iverksette for små og mellomstore virksomheter. Det skal forbedre koordinering og samarbeid mellom linjene, samt fremme proaktiv og helhetlig forståelse av risikostyring og dempe bruken av ordet «forsvar». Samlet sett er målet å gjøre styring, risikostyring og intern styring og kontroll mer hensiktsmessig ved å utvikle modellen (Ruud, 2020, s. 329). Med bakgrunn i de raske endringene i det globale næringslivet, nye risikoer og økende kompleksitet i virksomheter, ble oppdateringen av den velkjente trelinjeforsvarsmodellen publisert 28. juli 2020 av IIA. Den nye versjonen bruker fortsatt tre linjer som støtter og rapporterer til ledelsesorganet for å sikre hensiktsmessig og effektiv styring, risikostyring og internkontroll.



Figur 4: Trelinjemodellen

Styret spesifiserer en strategi og begrensninger for den samlede forretningsrisikoen (risikoappetitt) som ledelsen skal overholde. På bakgrunn av disse direktivene organiserer den daglige ledelsen i virksomheten et internt styrings- og kontrollsystem for å oppnå de operasjonelle målene med størst mulig sannsynlighet (Ruud, 2020, s. 338).

Den opprinnelige modellen var fokusert på differensieringen av ansvaret til de tre forsvarslinjene, mens den oppdaterte modellen fokuserer mer på ideen om et

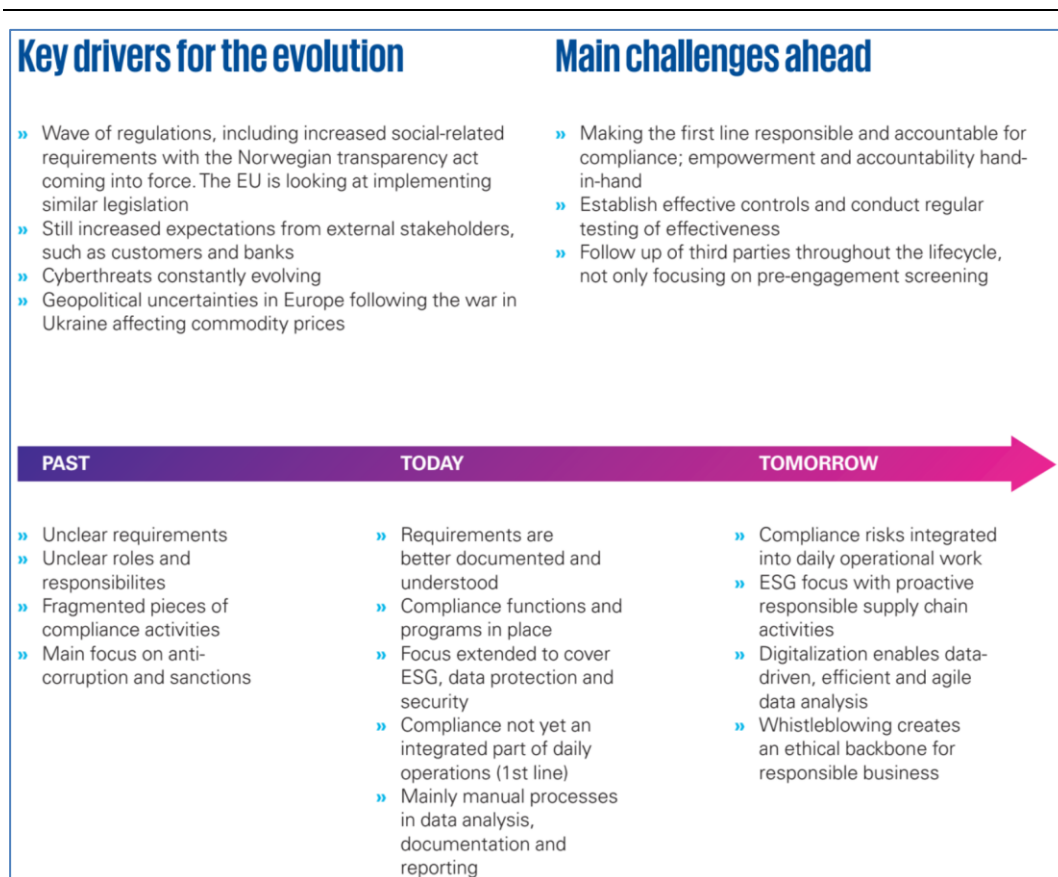
helhetlig styresystem. Istedenfor å dele ansvaret i risikostyring, ønsket den oppdaterte modellen å appellere til et felles ansvar for de tre linjene for å håndtere risiko på en slik måte at bedriftens mål kunne oppnås. Derfor er det et ønske å koordinere de tre linjene og bedriftsaktivitetene med interessentenes mål hvor merverdien kommer fra. I den nye modellen er styret og ledelsen ikke adskilt, noe som gir økt fleksibilitet. Internrevisjonens uavhengighet skal bevares, men ikke isoleres. Optimalisering av modellen innebærer at aktiviteter og mål harmoniseres med interessegruppens behov. Den viktigste endringen er fjerning av "forsvar", for å vise at risikostyring skaper verdier, ikke bare forhindrer uønskede hendelser (Ruud, 2020, s. 340).

2.3.6 Nordic Ethics/ESG and Compliance Journey Survey 2022

KPMG gjennomfører årlig en Nordic Ethics/ESG and Compliance Journey Survey hvor de undersøker status blant de største virksomhetene i Norden. I 2022 var det 49 respondenter som svarte på undersøkelsen. 73 % av dem hadde over 1000 ansatte, mens 40 % av dem hadde over 5000 ansatte. Totalt 21 bransjer var representert. Et av hovedfunnene i 2022-rapporten var følgende:

Only 50 % of the respondents agree that line management takes responsibility for compliance. This is approximately the same result as in 2021. There are only small differences between type of ownership and industry segments. Many companies continue to strengthen the 2nd line compliance function. This is a red flag. The first line owns and manages operational risks and must therefore ensure compliance in daily business (KPMG, 2022, s. 4).

Et annet vesentlig funn fra rapporten er at 60 % av respondentene (92 % av de som oppga eget modenhetsnivå til å være 4 eller 5) sier seg enige i at virksomheten deres har effektive og hensiktsmessige kontroller på plass for å adressere etterlevelsrisiko (KPMG, 2022, s. 19).



Figur 5: Konklusjonen i KPMG sin rapport (KPMG, 2022, s. 25).

Med innsikten vi har fått gjennom trelinjemodellen og denne KPMG-rapporten valgte vi å stille spørsmål rundt integreringen av etterlevelsesarbeidet i den operasjonelle driften og om det var operasjonalisert i hele virksomheten.

2.3.7 «The Compliance Gap»

En artikkel i The Journal of Investment Compliance oppsummerte en undersøkelse i regi av PwC fra 2003 ved navn «Compliance: A Gap at the Heart of Risk Management». Målgruppen for undersøkelsen var ledere av finansielle virksomheter, med 160 respondenter globalt. Undersøkelsen så blant annet på i hvilke deler av en virksomhet har man kunnskap om og bevissthet rundt etterlevelsrisiko (Exhibit 4) (PricewaterhouseCoopers LLP, 2003, s. 35).

Videre definerte de typiske mål for etterlevelse og ba respondentene vurdere hvor effektive deres virksomheter var i å møte disse målene (Exhibit 3) (PricewaterhouseCoopers LLP, 2003, s. 34). Med utgangspunkt i den samme listen med typiske mål for etterlevelse ba de respondentene svare på hva de mente burde være hovedmålene innen etterlevelse i finansielle virksomheter (Exhibit 6) (PricewaterhouseCoopers LLP, 2003, s. 37).

Artikkelen gjorde oss nysgjerrige på hvorvidt det er vesentlige endringer på dette området mellom 2003 og i dag, så vi valgte å inkludere dette i spørreskjemaet.

2.3.8 Relevant lovverk

Vi nevner i dette avsnittet kort de mest vesentlige lover med hensyn til etterlevelse i norske virksomheter. Alle gjeldende lover og forskrifter skal naturligvis følges, men disse lovene favner spesielt bredt og er spesifikke med hensyn til hvordan virksomheter skal jobbe med og dokumentere etterlevelse. De viser samtidig eksempler på den økende rettsliggjøringen av næringslivet med stadig nye lovkrav og reguleringer nasjonalt og fra EU.

2.3.8.1 Regnskapsloven og NFRD

Regnskapsloven ble i 2021 endret for å oppfylle EU-forpliktelsen om å implementere NFRD (Non-Financial Reporting Directive (NFRD), 2014). Krav til redegjørelse om samfunnsansvar medførte omfattende nye rapporteringskrav fra 2022 (Regnskapsloven, 1998, paragr. 3–3b og 3–3c).

NFRD vil bli erstattet av det langt mer omfattende Corporate Sustainability Reporting Directive (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), 2022) når det innføres med virkning fra 2025 (se avsnitt 2.3.8.5).

2.3.8.2 Aksjeloven og Allmennaksjeloven

Aksjeloven (Aksjeloven, 1997) stiller overordnede krav til styrets tilsynsansvar og daglig ledelses ansvar for å sikre etterlevelse og samsvar med lover og forskrifter.

Videre finner vi i Allmennaksjeloven spesifikke krav til at virksomheten skal opprette et revisjonsutvalg som er et forberedende og rådgivende arbeidsutvalg for styret (Allmennaksjeloven, 1997, paragr. 6.41-6.43).

2.3.8.3 Arbeidsmiljøloven

En meget sentral lov som setter omfattende krav til virksomheter i Norge, er Arbeidsmiljøloven. Lovens formål er oppsummert å sikre et trygt, meningsfylt og inkluderende arbeidsmiljø for alle arbeidstakere (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Det er per april 2023 hele 276 sentrale forskrifter hjemlet i denne loven, og som en kuriositet kan nevnes at en av disse forskriftene gjelder BI (Forskrift om opptak, studier og eksamen ved Handelshøyskolen BI).

2.3.8.4 Personopplysningsloven

I 2018 ble EUs personvernforordning (GDPR) innført ved lov i Norge gjennom den nye Personopplysningsloven. Personvernforordningen angir regler for beskyttelse av personer ved behandling av personopplysninger og for fri utveksling av slike opplysninger. Den beskytter grunnleggende rettigheter og friheter, spesielt retten til personvern (Personopplysningsloven, 2018).

2.3.8.5 Åpenhetsloven, CSRD og CSDDD/CS3D

Åpenhetsloven skal sikre forbrukere innsyn i arbeidsforholdene der produktene de kjøper er produsert. Loven pålegger virksomheter informasjonsplikt og plikt til å gjøre aktsomhetsvurderinger (Åpenhetsloven, 2021). Loven tvinger virksomheter til å fokusere på leverandørkjeden gjennom aktsomhetsvurderinger.

Fra 2025 innføres EUs omfattende Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), 2022). Dette nye direktivet moderniserer og styrker reglene rundt den sosiale og miljømessige informasjonen som virksomheter må rapportere på.

De nye reglene skal sikre at investorer og andre interessenter har tilgang til den informasjonen de trenger for å vurdere investeringsrisikoer som følge av klimaendringer og andre bærekraftsspørsmål.

EU har dessuten foreslått direktivet Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), som tar sikte på å lovfeste plikten til å gjennomføre aktsomhetsvurderinger (due diligence-prosessen). I likhet med Åpenhetsloven er OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper en viktig inspirasjon for due diligence-prosessen som CSDDD gir regler om. Det vurderes om forsvarlig virksomhetsstyring også skal inkluderes i dette direktivet (Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), 2022).

2.4 Vår hovedantakelse

Gjennom dette kapitlet har vi forsøkt å fremheve det vi har ønsket å finne svar på gjennom vår spørreundersøkelse. Oppsummert har vi en antakelse om at virksomheter med høy omsetning og mange ansatte, og dermed tilgang på flere ressurser, er mer modne på etterlevelselsesområde. Ved økt størrelse vil vi dessuten forvente at kravene øker og antall interessenters meninger blir mer kompleks å forholde seg til.

3 Metode

Etter litteraturgjennomgangen fikk vi inspirasjon til hvilke spørsmål vi ønsket å stille i vårt spørreskjema. Kombinert med egne spørsmål, ønsket vi å sammenligne våre resultater med andre tilsvarende undersøkelser. Dette for å se på likheter og forskjeller mellom våre svar og det vi fant i undersøkelser gjort av KPMG (se avsnitt 2.3.6) i fjor og PWC i 2003 (se avsnitt 2.3.7).

3.1 Validitet og reliabilitet

Store norske leksikon definerer validitet slik: «Validitet betyr i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke» (Dahlum, 2021).

Store norske leksikon definerer reliabilitet slik: «Reliabilitet brukes om konsistens eller stabilitet i målinger» (Svartdal, 2020). Har en test, eller i vårt tilfelle spørreskjema, høy reliabilitet, er det ingen garanti for at den måler den egenskapen den er ment til å skulle måle, som altså er validiteten (Svartdal, 2020).

Mens reliabilitet, ofte omtalt som pålitelighet, påvirkes av mer tilfeldige feil, kan man si at validitet, ofte omtalt som gyldighet, påvirkes av mer systematiske feil. Når vi bruker spørreskjema som metode for å undersøke en problemstilling, ønsker vi å bruke resultatene som hjelp til å gjøre visse slutninger om den problemstillingen vi har stilt.

Såkalt testvaliditet handler om gyldigheten til de slutningene vi gjør på bakgrunn av svarene. En vanlig oppfatning er at en test, eller spørreskjema, enten er valid eller ikke valid, altså om testen enten måler det vi ønsker at den skal måle, eller at den ikke gjør det. Det er altså ikke testen i seg selv, men våre slutninger som har høy eller lav validitet (Skorstad, 2015).

I vår spørreundersøkelse har vi en del spørsmål som er knyttet til en subjektiv egenvurdering av etterlevelsesarbeidet. En risikofaktor ved dette er at respondentene er påvirket av sin virksomhets dominerende logikk (Nomme, 2021). Med dominerende logikk menes det at ledelsen tenderer til å vurdere egen suksess bedre enn hva realiteten tilsier. Dette gjelder særlig dersom ledelsen har opplevd tidligere suksess. Man kan si at dominerende logikk kan styrke suksessen i oppgangstider, mens den kan være et hinder for endrings- og innovasjonsevnen til virksomheten (Nomme, 2021). Dette hinderet kan kalles absorptiv kapasitet

som er et uttrykk for hvor god vi er på å tilegne og anvende oss ny kunnskap. Den absorptive kapasiteten viser seg å synke i tråd med størrelse og suksess (Kane C. et al., 2019, s. 31). Denne kunnskapen i overnevnte avsnitt er primært hentet fra en forelesning i kurset «Digitalisering, innovasjon og forretningsmodeller». Nettopp for å øke troverdigheten til denne kunnskapen, har vi tatt med PowerPoint-presentasjonen hvor dette er hentet fra, som vedlegg til oppgaven (vedlegg 2).

Vi har selv utarbeidet spørreskjemaet, og våre spørsmål er derfor ikke direkte hentet fra en predefinert og kontrollert test som lar seg sammenligne med øvrig populasjon, som for eksempel en IQ-test. Vi har dog hentet alle våre spørsmål fra vår litteraturgjennomgang kombinert med sekundærdata og egenerfaring som vi vurderer er relevant for vår problemstilling. Ved at vi viser gjennom litteraturgjennomgangen hvor vi har hentet våre spørsmål fra, hvordan vi har systematisert og kategorisert svarene, og ved å ha resultatene våre som vedlegg til oppgaven, mener vi dette hever både reliabiliteten og validiteten til oppgaven. Videre i dette kapitlet viser vi hvordan vi har jobbet og behandlet våre data og resultater, hvilket vi mener bidrar til å gjøre oppgaven mer pålitelig og gyldig.

3.2 Utvalg av respondenter

Vi sendte ut undersøkelsen til rundt 70 personer i vårt personlige nettverk. I tillegg sendte vi undersøkelsen til våre medstudenter og et fagnettverk for kvalitet. Totalt utgjør dette rundt 130 respondenter. Utvalget ble gjort på bakgrunn av deres kompetanse, erfaring og/eller rolle med etterlevelse. Vi mottok 40 svar som utgjør en svarprosent på 31 %.

3.3 Spørreskjema

Vi har valgt spørreskjema som metode. I henhold til BIs retningslinjer var det da gitt at vi skulle benytte verktøyet Nettskjema (BI, u.å.b) for å utarbeide vårt spørreskjema, samle inn data og utarbeide rapport over resultater.

Med utgangspunkt i BIs retningslinjer (BI, u.å.a) benyttet vi Fargomaten for å klassifisere de data vi skulle samle inn i spørreundersøkelse. Vi samler ikke inn persondata i undersøkelsen vår, og alle respondenter er anonyme. Basert på disse opplysningene ble dataene våre klassifisert som grønne.

Videre valgte vi å teste spørreskjemaet vårt på to testpersoner for å sikre at de forstod våre spørsmål og for å kontrollere eventuelle skrivefeil. Dette medførte noen små korrigeringer, og deretter sendte vi ut spørreskjema til våre respondenter.

3.4 Intervjuguide

Vedlegg 1 viser en fullstendig intervjuguide, men her vil vi beskrive våre vurderinger rundt spørsmålsstillingen i vår undersøkelse.

Når det gjelder vår vurdering av hvem som skulle være målgruppen for spørreundersøkelsen, siktet vi oss inn på roller vi mener har ansvar og/eller oversikt over etterlevelsesarbeidet i virksomheten. Da det er ulik organisering og fordeling av ansvar i organisasjoner, åpnet vi for at andre roller enn de definerte rollene kunne svare.

Vedrørende størrelse på omsetning, antall ansatte og om det er en offentlig eller privat virksomhet, ønsket vi å se om dette har sammenheng med modenheten i etterlevelsesarbeidet. Som tidligere beskrevet i vår hovedantakelse antar vi at dess større organisasjon er, dess mer moden er den i sitt etterlevelsesarbeid. Vi var videre interessert i å se om det er forskjell i modenheten mellom offentlig og privat sektor. Gjennom dette studiet har vi fått forståelse for hvor viktig kartlegging og oppfølging av virksomhetens interesser er, og derfor var vi nysgjerrig på om dette er praksis i dag eller ikke.

Vi var ute etter respondentenes egenvurdering av hvordan kompetansenivået er i virksomheten og hvordan de opplever å ha oversikt over etterlevelsesarbeidet sitt. Vi ønsket å vite hvor omfattende opplæring virksomhetene har innen etterlevelse, og om dette korrelerer med noen av de andre spørsmålene vi stilte.

Vi ønsket å vite om rammeverk og/eller sertifiseringer har en påvirkning på hvor moden virksomheten er. Vi listet opp de mest kjent rammeverkene og sertifiseringene, og laget et fritekstfelt som respondentene kunne bruke.

Vi ønsket videre å kartlegge hvilke kilder virksomhetene bruker for å holde seg oppdatert og informert innen tema etterlevelse, da det finnes mange muligheter i dag. Vi åpnet for at respondentene kunne gi innspill eller tips til hvordan de kunne ivareta etterlevelsesarbeidet.

Et spørsmål som går konkret på offentlig sektor er at vi ønsket å vite hvordan respondentene vurderer samspillet mellom politisk og administrativ ledelse. Dette for å se om samspillet henger sammen med andre faktorer i undersøkelsen.

Når det gjelder private virksomheter ønsket vi å vite om saker knyttet til etterlevelse behandles i styret uavhengig om de har et eget revisjonsutvalg eller ikke. Vi ønsket å se hvor mange av våre respondenter som har et revisjonsutvalg, og hvordan det henger sammen med kompleksiteten på virksomheten. Videre ønsket vi å vite hvordan virksomhetene har organisert etterlevelsansvaret.

Vi valgte å kategorisere risikoene slik som Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har listet dem opp, se under avsnitt 2.2 (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023). Dette gjorde vi for å sammenligne og se hvordan virksomhetene vurderer egne risikoer. Vi ga respondentene mulighet til å komme med andre risikokategorier enn hva vi hadde oppgitt.

Vi listet opp hovedmålene for etterlevelsfunksjonen tatt fra en undersøkelse PWC gjorde i 2003 (PricewaterhouseCoopers LLP, 2003) (se avnitt 2.3.7). På denne måten kunne vi sammenligne hvordan virksomheten vurderer seg selv opp mot disse målene i dag, sett opp mot hva situasjonen var i 2003. Til slutt ønsket vi at respondentene vurderte de tre viktigste målene sine, for så å bedømme hvor effektiv egen virksomhet er med å nå disse målene.

3.5 Analyseverktøy

Vi valgte å ta utgangspunkt i IIA Norges Modenhetsmodell for virksomhetsstyring (IIA Norge, 2022) for å utvikle vårt eget analyseverktøy for å evaluere svarene vi fikk på vår spørreundersøkelse. IIAs modenhetsmodell angir modenhet innen en rekke områder/temaer i virksomhetsstyring, og angir modenhet etter fem nivåer; Tilfeldig, Påbegynt, Etablert, Videreutviklet og Optimalisert.

Vi tok for oss avsnitt 3.4 Etterlevelse av lover og regler (IIA Norge, 2022, s. 6). Den beskrivende teksten i denne delen av modenhetsmodellen splittet vi opp i de forskjellige kriteriene som var angitt og graderte disse på de fem modenhetsnivåene slik:

	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
Oversikt over lover, regler og interne retningslinjer	Ingen	Mangelfull	Utarbeidet	Løpende oppdatert	Systematisk oppfølging
Oversikt / kontroll integrert i styrende dokumenter	Ingen	Mangelfull	Etablert	Løpende oppdatert	Systematisk oppfølging
Kontroll av etterlevelse	Ingen	Mangelfull	Blir iverksatt	Løpende kontrollert	Systematisk oppfølging
Risikovurdering mht. etterlevelse	Ingen	Svakheter	Blir iverksatt	Systematisk vurdert	Systematisk oppfølging
Forbedringstiltak når manglende etterlevelse avdekkes	Ingen	Svakheter	Blir iverksatt	Systematisk vurdert	Systematisk oppfølging
Opplæring i og informasjon om regelverk	Ingen	Ingen	Delvis	Rutinemessig	Systematisk oppfølging
Egen funksjon med ansvar for etterlevelse	Ingen	Ingen	Ingen	Vurderes	Etablert
Kultur og verdier	Ingen	Ingen	Delvis	Etablert	Systematisk oppfølging

Deretter tok vi for oss spørsmålene i vår spørreundersøkelse. Enkelte spørsmål i skjemaet vårt gir ingen direkte indikasjon om modenhet i respondentens virksomhet, så de så vi bort ifra. Deretter tok vi de resterende spørsmålene og fordelte mulige svar inn i samme matrise som angitt over.

	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
Har din virksomhet gjennomført en interessentanalyse, inkludert kartlegging av interessentenes krav og forventninger?	Nei, vet ikke	Nei, vet ikke	Ja	Ja	Ja
I hvilken grad opplever du at virksomheten har oversikt over gjeldende lover og regler?	1	2	3 og 4	5 og 6	7
I hvilken grad opplever du at virksomheten besitter nødvendig kompetanse på etterlevelse?	1	2	3 og 4	5 og 6	7
Hva slags opplæring har din virksomhet innen etterlevelse?	Ingen	Kun felles	Enkel	Detaljert	Detaljert

I hvilke deler av virksomheten din er vurdering av etterlevelse en integrert del av operativ drift?	Ingen, vet ikke	Noen	Kun etterlevelse	De fleste	Alle
Hvilke av disse rammeverkene benytter dere, eller er dere inspirert av, i din virksomhet?	Ingen	En angitt	En angitt	En angitt	Minst to angitt
Har din virksomhet noen av disse sertifiseringene?	Ingen	Miljøfyrtårn	En, men ikke Miljøfyrtårn	En, men ikke Miljøfyrtårn	Minst to angitt
Hvilke kilder / verktøy benytter dere for å holde dere oppdatert?	Ingen	Øvrige svar	Øvrige svar	Øvrige svar	Øvrige svar
I hvilken grad opplever du at samspillet mellom politisk og administrativ ledelse fungerer?	1	2	3 og 4	5 og 6	7
Har styret i løpet av de siste 12 måneder behandlet saker vedrørende etterlevelse av lover og regler?	Nei, vet ikke	Nei, vet ikke	Ja	Ja	Ja
Har styret et eget revisjonsutvalg?	Nei, vet ikke	Nei, vet ikke	Ja	Ja	Ja
I hvilken grad opplever du at samspillet mellom revisjonsutvalget og virksomhetens ledelse fungerer?	1	2	3 og 4	5 og 6	7
Har dere opprettet en egen etterlevelsesavdeling eller tilsvarende?	Nei, vet ikke	Nei, vet ikke	Nei	Ja	Ja
Har dere definert en egen etterlevelsesansvarlig eller tilsvarende?	Nei, vet ikke	Nei, vet ikke	Nei	Ja	Ja
Rapporterer etterlevelsesansvarlig direkte til styret?	Nei, vet ikke	Nei, vet ikke	Nei	Ja	Ja
Hvilke risikokategorier er viktigst for din virksomhet?	Ingen	1-2	3-4	5	5
Maksimal score	0	10	21	30	36
Scoreintervall for innplassering i modenhetsnivå	0-5	6-15	16-23	24-32	33-36

0 poeng **1 poeng** **2 poeng** **3 poeng**

Vårt neste steg var så å angi en numerisk verdi for de forskjellige svarene angitt. Vi valgte en skala fra 0 til 3 for å hjelpe oss med å standardisere evalueringen og gjøre den enklere å gjennomføre og tolke.

Tanken bak var at vi dermed lettere kunne fokusere på de viktigste aspektene ved svarene og unngå å bli distraheret av mindre relevante detaljer. Dessuten så vi at en skala med begrenset antall valgmuligheter ville bidra til å redusere subjektiviteten i evalueringen, fordi det er mindre rom for tolkning og personlige preferanser.

En mulig svakhet ved denne fremgangsmåten er at det er vi selv som står bak denne videreføring av IIA sin modenhetsmodell. Det er med andre ord en viss grad av subjektiv vurdering der hvor modenhetsmodellen er uklar eller har formuleringer som er mangelfulle.

Vi vurderte deretter viktigheten av det enkelte spørsmålet, og satte maksimal score til 3 på disse. Mindre viktige spørsmål fikk en maksimal score på 2, mens tre spørsmål ble ansett som lite viktige for modenhet og fikk maksimal score 1.

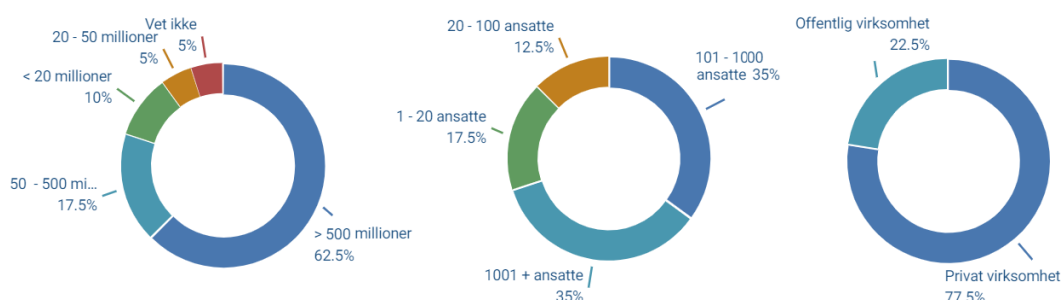
Alle svarmuligheter fikk da en score (angitt med farger i tabellen over). Vi fikk da en teoretisk maksimal score innenfor hvert modenhetsnivå. Til sist definerte vi et scoreintervall for innplassering av en besvarelse i det enkelte modenhetsnivået (siste rad i ovenstående tabell). Med dette gjort hadde vi vårt analyseverktøy og var klare til å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen i mer detalj.

4 Resultater

I dette kapitlet gjennomgår vi de viktigste resultatene fra vår spørreundersøkelse og vårt eget analyseverktøy. Vi har valgt å presentere resultatene fra vår spørreundersøkelse, inkludert vår analyse av disse, i underkapitler.

4.1 Om respondentene









Flertallet (62.5 %) representerer virksomheter med en årsomsetning på over 500 millioner. Det er en klar overvekt av virksomheter med 101-1000 (35 %) og over 1000 ansatte (35 %). De fleste representerer privat virksomhet (77.5 %).



Figur 6: Fra venstre til høyre: Omsetning, Antall ansatte og Eierskap

4.2 Ansvar og organisering




Respondentenes rolle i virksomheten fordelte seg slik:

Svar	Antall	% av svar ▼	
Daglig leder eller tilsvarende	9	22.5%	 22.5%
Styreleder eller styremedlem	8	20%	 20%
Kvalitetsansvarlig	7	17.5%	 17.5%
Compliance Officer eller tilsvarende	7	17.5%	 17.5%
Annet	3	7.5%	 7.5%
HMS-ansvarlig	2	5%	 5%
Juridisk ansvarlig	2	5%	 5%
HR-ansvarlig	2	5%	 5%

Figur 7: «Hva er din rolle i virksomheten?»




Alternativ «Annet» ga følgende: CFO, Leder test og kvalitet, og Coach/rådgiver.

Vi spurte «Har styret et eget revisjonsutvalg?»:

Svar	Antall	% av svar ▼	
Nei	18	58.1%	 58.1%
Ja	10	32.3%	 32.3%
Vet ikke	3	9.7%	 9.7%

Figur 8: «Har styret et eget revisjonsutvalg?»




Vi spurte «Har dere opprettet en egen etterlevelsesavdeling eller tilsvarende?»:

Svar	Antall	% av svar ▼	
Nei	20	50%	 50%
Ja	18	45%	 45%
Vet ikke	2	5%	 5%

Figur 9: «Har dere opprettet en egen etterlevelsesavdeling eller tilsvarende?»

Da vi så på de store virksomhetene, med over 1000 ansatte og omsetning over 500 millioner, var resultatet at 64 % hadde opprettet en etterlevelsesavdeling.




Vi spurte «Har dere definert en egen etterlevelsansvarlig eller tilsvarende?»:

Svar	Antall	% av svar ▼	
Ja	26	65%	 65%
Nei	12	30%	 30%
Vet ikke	2	5%	 5%

Figur 10: «Har dere definert en egen etterlevelsansvarlig eller tilsvarende?»

Da vi så på de store virksomhetene, de med over 1000 ansatte og omsetning over 500 millioner, var resultatet at 79 % hadde definert en etterlevelsansvarlig.




Vi spurte «Rapporterer etterlevelsansvarlig direkte til styret?»:

Svar	Antall	% av svar ▼	
Ja	13	50%	 50%
Nei	12	46.2%	 46.2%
Vet ikke	1	3.8%	 3.8%

Figur 11: «Rapporterer etterlevelsansvarlig direkte til styret?»

4.3 Interessenter





Vi spurte «Har din virksomhet gjennomført en interessentanalyse, inkludert kartlegging av interessentenes krav og forventninger?»

Svar	Antall	% av svar ▼	
Ja	21	52.5%	 52.5%
Nei	14	35%	 35%
Vet ikke	5	12.5%	 12.5%

Figur 12: «Har din virksomhet gjennomført en interessentanalyse, inkludert kartlegging av interessentenes krav og forventninger?»






4.4 Egenvurdering

Ett av våre hovedspørsmål var «I hvilken grad opplever du at virksomheten har oversikt over gjeldende lover og regler?». Resultatet ble som følger:

Svar	Antall	% av svar	
7	9	22.5%	 22.5%
6	21	52.5%	 52.5%
5	8	20%	 20%
4	2	5%	 5%
3	0	0%	0%
2	0	0%	0%
1	0	0%	0%

Figur 13: «I hvilken grad opplever du at virksomheten har oversikt over gjeldende lover og regler?»









Påfølgende spørsmål i undersøkelsen var «I hvilken grad opplever du at virksomheten besitter nødvendig kompetanse på etterlevelse?». Resultatet ble:

Svar	Antall	% av svar	
7	4	10%	 10%
6	21	52.5%	 52.5%
5	9	22.5%	 22.5%
4	5	12.5%	 12.5%
3	1	2.5%	 2.5%
2	0	0%	0%
1	0	0%	0%

Figur 14: «I hvilken grad opplever du at virksomheten besitter nødvendig kompetanse på etterlevelse?»

4.5 Rammeverk og sertifiseringer









Vi spurte «Hvilke av disse rammeverkene benytter dere, eller er dere inspirert av, i din virksomhet?»

Svar	Antall	% av svar ▼	
ISO 9001 (kvalitet)	23	57.5%	 57.5%
ISO 31000 (risikostyring)	12	30%	 30%
Ingen	11	27.5%	 27.5%
Annet	8	20%	 20%
ISO 37000 (styring av organisasjoner)	4	10%	 10%
COSO internkontroll	3	7.5%	 7.5%
ISO 37301 (ledelsessystemer for samsvar)	2	5%	 5%
COSO Enterprise Risk Management	1	2.5%	 2.5%

Figur 15: «Hvilke av disse rammeverkene benytter dere, eller er dere inspirert av, i din virksomhet?»

Der hvor respondentene svarte «Annet» fikk vi følgende innspill: Norske lover, byggeforskrifter, ISO 14001, ISO 45001, FSSC/ISO 22000, og GMP.

Videre spurte vi «Har din virksomhet noen av disse sertifiseringene?»

Svar	Antall	% av svar ▼	
Ingen	15	37.5%	 37.5%
ISO 14001 (miljø)	12	30%	 30%
ISO 9001 (kvalitet)	11	27.5%	 27.5%
Andre	8	20%	 20%
Miljøfyrtårn	8	20%	 20%
ISO 45001 (arbeidsmiljø)	5	12.5%	 12.5%
ISO 37001 (anti-korrupsjon)	2	5%	 5%
SA 8000 (social accountability)	1	2.5%	 2.5%







Figur 16: «Har din virksomhet noen av disse sertifiseringene?»

«Andre» ga følgende innspill: ISO 27001, FSSC/ISO 22000 og ISA 3000.

4.6 Etterlevelse i praksis

4.6.1 Risiko

Vi ba respondentene angi de viktigste risikokategorier for sin virksomhet:

Svar	Antall	% av svar ▼	
Operasjonell risiko	30	75%	 75%
Omdømmerisiko	30	75%	 75%
Finansiell risiko	27	67.5%	 67.5%
Etterlevelsesrisiko	24	60%	 60%
Strategisk risiko	18	45%	 45%
Andre	1	2.5%	 2.5%

Figur 17: «Hvilke risikokategorier er viktigst for din virksomhet?»

4.6.2 Etterlevelse som integrert del av operativ drift

Et spørsmål vi stilte var: «I hvilke deler av virksomheten din er vurdering av etterlevelse en integrert del av operativ drift?» Her sammenligner vi resultatene fra vår spørreundersøkelse med resultatene fra PwC sin undersøkelse i 2003. Merk at PwC kun undersøkte finansielle virksomheter:

Svar	Vår undersøkelse	PwC 2003
De fleste deler av virksomheten	38%	45%
Noen deler av virksomheten	33%	28%
Alle deler av virksomheten	23%	15%
Vet ikke	8%	1%
Ingen deler av virksomheten	0%	1%
Kun etterlevelsesavdelingen (eller tilsvarende)	0%	10%

4.6.3 Hovedmålene til de som jobber med etterlevelse

Her stilte vi spørsmålet: «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet?» Vi sammenligner resultatene fra vår spørreundersøkelse med resultatene fra PwC sin undersøkelse i 2003. Merk at PwC kun undersøkte finansielle virksomheter:

Svar	Vår undersøkelse	PwC 2003
Sikre at virksomheten etterlever gjeldende lovverk	88%	46%
Sikre at virksomheten etterlever egne regler (retningslinjer og prosedyrer)	53%	27%
Opplyse og trene ansatte i krav gitt av lover og regler	38%	30%
Være kilde til info om gjeldende lover, regler og god forretningspraksis, samt spre slik info internt i virksomheten	28%	16%
Sikre at etterlevelsrisiko håndteres effektivt	25%	33%
Sikre at omdømmerisiko håndteres effektivt	20%	26%
Bistå virksomheten i å forutse, og forberede for, nye og endrede lovkrav	18%	20%
Bygge større tillit til virksomheten hos våre kunder	13%	13%
Påvirke regulatoriske prosesser i virksomhetens interesse	8%	5%
Representere kundens "stemme" internt i virksomheten	3%	5%

4.6.4 Hvor effektiv er virksomheten i å nå målene

Spørsmålet vårt: «Hvor effektiv er virksomheten i å nå de viktigste målene?»






Andel som angir effektiviteten som dårlig eller svært dårlig (1-3):

Svar	Vår undersøkelse	PwC 2003
Være kilde til info om gjeldende lover, regler og god forretningspraksis, samt spre slik info internt i virksomheten	18%	13%
Sikre at etterlevelsrisiko håndteres effektivt	11%	7%
Sikre at virksomheten etterlever egne regler (retningslinjer og prosedyrer)	5%	8%
Sikre at virksomheten etterlever gjeldende lovverk	3%	5%
Opplyse og trene ansatte i krav gitt av lover og regler	0%	12%
Sikre at omdømmerisiko håndteres effektivt	0%	7%
Bistå virksomheten i å forutse, og forberede for, nye og endrede lovkrav	0%	-
Bygge større tillit til virksomheten hos våre kunder	0%	21%
Påvirke regulatoriske prosesser i virksomhetens interesse	0%	25%
Representere kundens "stemme" internt i virksomheten	0%	22%

4.6.5 Effektivitet i å sikre etterlevelse






Vi stilte to spørsmål vedrørende virksomhetens effektivitet i å sikre etterlevelse.

Vi spurte først om effektiviteten i å sikre etterlevelse av lov og forskrift:

Svar	Antall	% av svar	
7	4	11.4%	 11.4%
6	16	45.7%	 45.7%
5	11	31.4%	 31.4%
4	3	8.6%	 8.6%
3	1	2.9%	 2.9%
2	0	0%	0%
1	0	0%	0%

Figur 18: Effektivitet i å sikre etterlevelse av gjeldende lovverk (skala 1-7, 7 er svært effektiv).

Deretter spurte vi om effektiviteten i å sikre etterlevelse av interne regler:

Svar	Antall	% av svar	
7	1	4.8%	 4.8%
6	9	42.9%	 42.9%
5	5	23.8%	 23.8%
4	5	23.8%	 23.8%
3	1	4.8%	 4.8%
2	0	0%	0%
1	0	0%	0%

Figur 19: Effektivitet i å sikre etterlevelse av interne regler (skala 1-7, 7 er svært effektiv).




I KPMG sin undersøkelse (KPMG, 2022, s. 19) slo de sammen spørsmålene og så samlet på effektiviteten i å håndtere etterlevelsrisiko. Her svarte da 60 % at virksomheten effektivt håndterer etterlevelsrisiko:



Figur 20: Fra KPMG's rapport Nordic Ethics/ESG and Compliance Journey Survey.

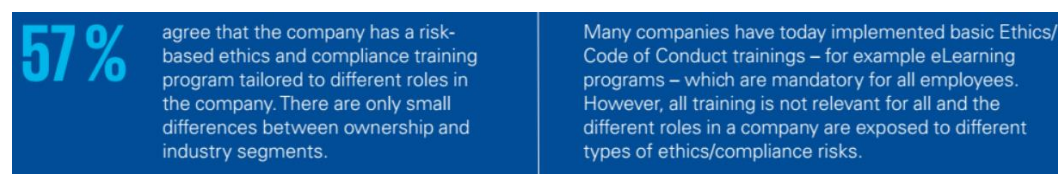
4.7 Opplæring

I vår undersøkelse spurte vi «Hva slags opplæring har din virksomhet innen etterlevelse?».

Svar	Antall	% av svar ▼	
Enkel opplæring i etterlevelse, basert på roller og/eller risikovurdering	22	55%	 55%
Detaljert opplæring i etterlevelse, basert på roller og/eller risikovurdering	14	35%	 35%
Kun felles opplæring i etiske retningslinjer	4	10%	 10%
Ingen opplæring	0	0%	0%

Figur 21: «Hva slags opplæring har din virksomhet innen etterlevelse?»

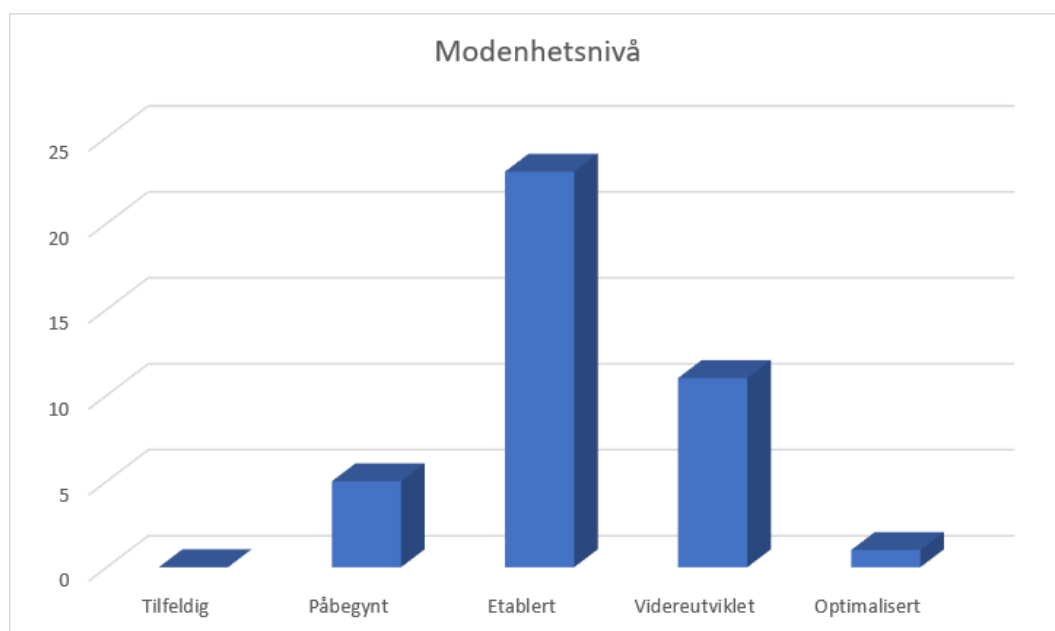
I KPMG's undersøkelse rapport (KPMG, 2022, s. 17) presenterer de følgende svar på samme spørsmål, hvor da 57 % svarer at det gis tilpasset opplæring innen etterlevelse:



Figur 22: Andel virksomheter som har tilpasset opplæring i etterlevelse iht. KPMGs undersøkelse.

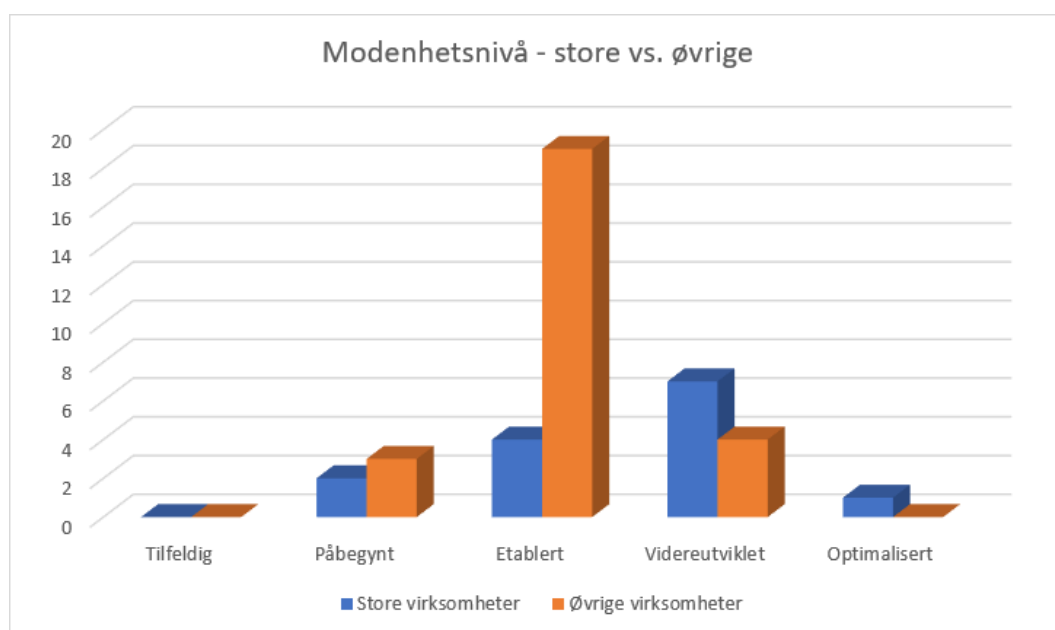
4.8 Modenhetsnivå

Med utgangspunkt i analyseverktøyet vi utarbeidet tok vi for oss svarene fra alle respondentene. Vår analyse av modenhetsnivået deres ga da følgende resultat:



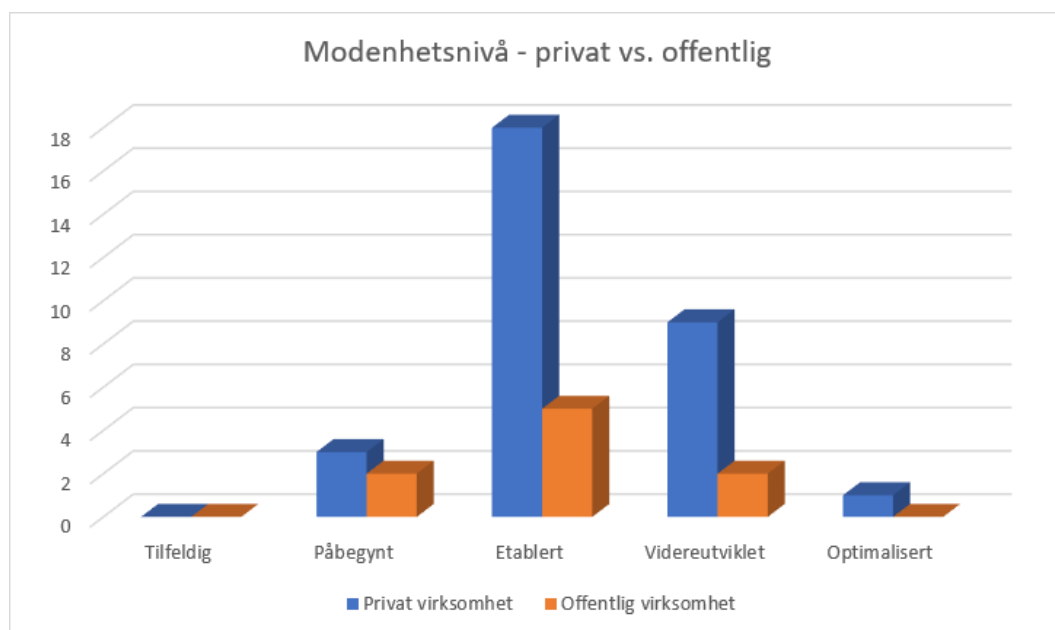
Figur 23: Modenhetsnivå hos våre 40 respondenter.

Da vi så på modenhetsnivå fra vår analyse, og skilte på store virksomheter og øvrige virksomheter fikk vi følgende fordeling:



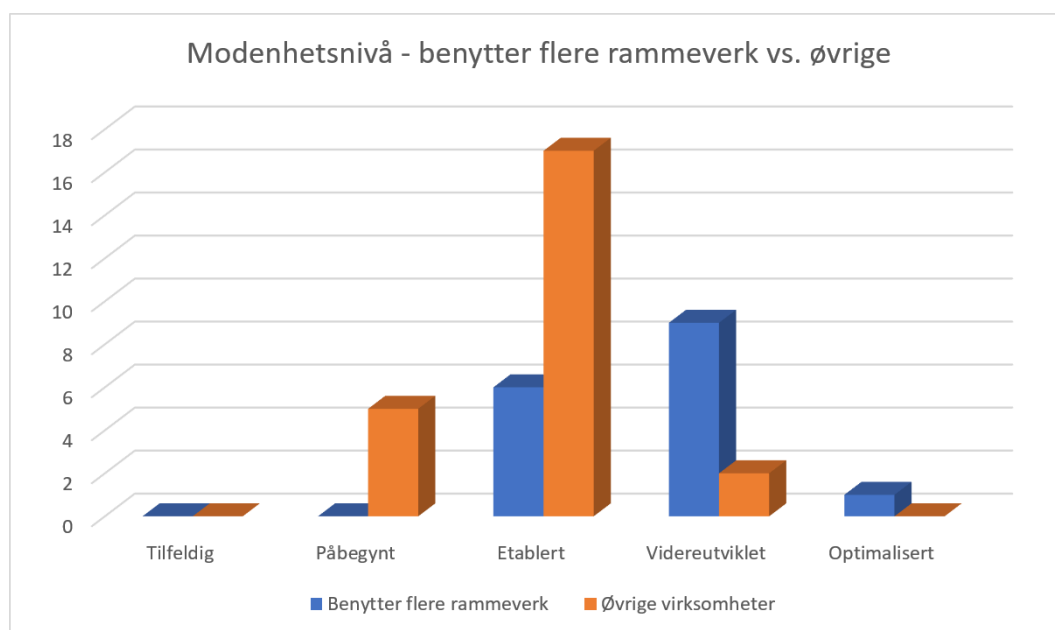
Figur 24: Modenhetsnivå hos våre respondenter, fordelt på store virksomheter vs. øvrige.

Vi valgte deretter å se på om det er noen vesensforskjell i modenhet mellom private virksomheter og offentlige virksomheter. Resultatet ble som følger:



Figur 25: Modenhetsnivå hos våre respondenter, fordelt på privat og offentlig virksomhet.

Da vi sammenlignet modenhetnivået til virksomheter som benytter flere rammeverk med de som ikke gjør det, fikk vi følgende resultat:



Figur 26: Modenhetsnivå hos våre respondenter, fordelt de som benytter flere rammeverk og de som ikke gjør det.

5 Drøfting

I dette kapitlet drøfter vi resultatene våre, og vi følger samme kategorisering som i forrige kapittel. Vi ser litteratur, resultater og egne vurderinger i sammenheng.

I oversikten over våre respondenter ser vi en god spredning i ulike roller og ansvar. Det er et differensiert utvalg som gir variasjon i svarene. Det er likevel ikke mange nok respondenter til at vi kan generalisere svarene våre, selv om vi også sammenligner med sekundærdata.

5.1 Ansvar og organisering

Våre resultater innenfor denne kategorien viser at halvparten av respondentene har opprettet en egen avdeling, mens det er 65 % av respondentene som sier de har en egen etterlevelsesansvarlig. Det er likevel verdt å bemerke at 45 % ikke har en egen ansvarlig for etterlevelse. Blant store virksomheter, de med over 1000 ansatte og omsetning over 500 millioner, var resultatet at 79 % hadde definert en etterlevelsesansvarlig. Denne forskjellen kan antakelig forklares ut ifra at mindre virksomheter i noe større grad kan oppleves som mer oversiktlige og mindre komplekse.

Av de som rapporterer at de har en etterlevelsesansvarlig, sier rundt halvparten at de har en direkte rapporteringslinje til styret. Vi anser at etterlevelse kan være et godt bidrag til å dempe asymmetrisk informasjon som kan oppstå mellom ledelse og styret. Her støttes vi av både Flemming Ruud, illustrert i Figur 1, samt av trelinjemedellens illustrert i Figur 4. Det at kun halvparten av respondentene benytter seg av denne muligheten betyr, slik vi ser det, at man har et betydelig forbedringspotensial.

Våre resultater viser at 45 % av virksomhetene har opprettet en egen etterlevelsesavdeling. Blant store virksomheter, de med over 1000 ansatte og omsetning over 500 millioner, var resultatet 64 %. Dette forklares antakelig ved at store virksomheter både har et større behov ved at de har flere krav og forventninger på seg, og ved at store virksomheter typisk har tilgang på flere ressurser.

Det å skulle etablere for eksempel en egen etterlevelsesavdeling kan ses på som et kost/nytte-spørsmål som man kanskje ikke helt ser gevinsten av. I Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance - Executive Summary, påpekes nettopp det at mange ledere er bekymret for kostnadene ved risikostyring, etterlevelse og kontroll sammenlignet med verdien de får igjen for dette arbeidet. Når risikostyring i virksomheter utvikler seg, blir det viktig å effektivt samordne aktiviteter knyttet til risiko, etterlevelse, kontroll og styring for å gi størst mulig

fordel for organisasjonen (COSO, 2017b, s. 7). Vi mener derfor å finne god støtte for at man skal tilstrebe å organisere etterlevelsesarbeidet sitt effektivt, og at dette tilpasses virksomhetens størrelse og kompleksitet.

5.2 Interessenter

Under litteraturgjennomgangen har vi sett viktigheten av at styret gjør en grundig analyse av sine interessenter og deres krav og forventninger til virksomheten. Resultatene våre viser at kun litt over halvparten av respondentene hadde gjennomført en slik analyse. Hele 35 % svarer at de ikke har gjort dette, og 12,5 % sier de ikke vet. Årsaken til dette kan være at styret ikke er bevisst at dette er noe de allerede gjør, men kanskje ikke bruker begrepet «interessentanalyse». En annen årsak kan være at styret anser dette som ledelsens oppgave, og de ikke har et bevisst forhold til denne oppgaven. Nå er det stadig en utvidet krets av interessenter, og vi mener det er en åpenbar oppgave for styret å gjennomføre slike analyser. Vi mener å ha belyst viktigheten av denne oppgaven og gevinstene i både risikostyring og strategisk arbeid med mål og retning for virksomheten.

5.3 Egenvurdering

Når det gjelder egenvurderinger knyttet til både nødvendig kompetanse og tilstrekkelig oversikt, svarer majoriteten at de har dette i dag. Det er betryggende å lese at de fleste virksomheter, uavhengig av størrelse og eierskap, opplever å ha dette på plass. Vi stiller likevel spørsmål ved om det er riktig å svare så positivt på disse spørsmålene når flere av dem har svart at de ikke er sertifisert, følger noe rammeverk, og/eller har liten grad av tilpasset opplæring. Ut fra den vurderingen, kan det fremstå som at egenvurderingen er vurdert høyere enn hva virkeligheten tilsier. Dette peker tilbake på det tidligere omtalte begrepet dominerende logikk. Dersom virksomheten tidligere har opplevd suksess, er det nærliggende å tenke at resultatene på dette spørsmålet, og kanskje hele undersøkelsen, er preget av virksomhetens dominerende logikk.

5.4 Rammeverk og sertifisering

Totalt ser vi at 72,5 % av respondentene svarer at de er inspirert av eller følger et av rammeverkene vi har listet opp, noe vi vurderer som positivt. Men når vi spør om de er sertifisert, er tallet sunket til 62,5 %. Innenfor sertifiseringer er de fleste

sertifisert innen miljø og kvalitet. Når det gjelder inspirasjon av rammeverk, er det ulike ISO-standarder de fleste krysser av for.

Her er det fristende å spørre seg hvorfor ISO-standardene dominerer over COSO-rammeverkene. Noe av svaret er nok gitt av at vårt utvalg av respondenter inkluderte et fagnettverk for kvalitet, men da dette utgjorde ca. 25 % av den totale målgruppen kan ikke hele svaret ligge her. Et annet element kan være det at ISO-standardene er mer allment kjent, og kanskje er enklere å implementere. ISO-standardene er mulig i større grad tilpasset virksomheter av alle størrelser og stiller mindre krav til høy grad av modenhet.

Gjennom dette studiet, vår litteraturgjennomgang og egne erfaringer er det åpenbart at et godt styringssystem (og dermed god virksomhetsstyring), er en forutsetning for skalerbarhet og fleksibilitet. Beste praksis, som beskrevet både i COSO-rammeverkene, ISO-standarder og i trelinjemodellen, er at man tydelig definerer og dokumenterer ansvar, myndighet og rapporteringslinjer.

5.5 Etterlevelse i praksis

Vi noterer oss med noe undring at etterlevelsrisiko av våre respondenter vurderes som den nest minst viktige risikokategorien (60 %), selv om dette fremdeles er et relativt høyt tall. Vi vil forvente at etterlevelsrisiko vil vurderes som viktigere i nærmeste fremtid etter hvert som de nye EU direktivene implementeres for fullt.

Når vi ser på etterlevelse som integrert del av operativ drift og sammenligner resultatene PwC fikk i 2003, med resultatene fra vår egen undersøkelse, finner vi at de samsvarer i stor grad. Det er dog to ting som her bør nevnes. Det ene er at i PwC sin undersøkelse svarte 10 % at det kun var etterlevelsavdelingen eller tilsvarende som hadde etterlevelse som en integrert del av operativ drift. Ingen ga det svaret i vår undersøkelse. Årsaken til dette tror vi er at PwC sin undersøkelse kun hadde finansielle virksomheter som målgruppe, og i 2003 var innføring av egne etterlevelsavdelinger et relativt nytt tiltak i en rekke finansielle virksomheter, spesielt etter U.S. Sarbanes-Oxley Act i 2002 (Anderson et al., 2022, s. 3–22). Det andre punktet som her er verdt å nevne er nettopp det at PwC i 2003 kun hadde finansielle virksomheter som målgruppe for sin undersøkelse, mens vi ikke satte denne begrensningen. Det er faktisk en meget lav andel

finansielle virksomheter blant vår målgruppe. At svarene likevel sammenfaller såpass synes å underbygge det faktum at det som for 20 år siden var et anliggende primært for finansielle virksomheter, er i dag et allment anliggende for alle.

5.6 Opplæring

Vi ser av resultatene at 90 % svarer at det gis enkel eller detaljert opplæring innen etterlevelse basert på roller og/eller risikovurdering. KPMGs undersøkelse viser at 57 % svarer det samme. Vi antar at årsaken til den store forskjellen i svarprosent mellom vår undersøkelse og den KPMG utførte, kan være at vi skiller på enkel tilpasset opplæring (55 %) og detaljert tilpasset opplæring (35 %). Vi har ikke tilgang til den underliggende graderingen KPMG har benyttet på dette spørsmålet.

Uavhengig av svarprosent, mener vi at det er viktig å ha tilpasset opplæringen knyttet til etterlevelse, basert på den risikoen den enkelte ansatte utsettes for. Det er ikke nødvendig med lik opplæring til alle ansatte, det er viktigere å treffe riktig for å sikre forståelse og eierskap til risiko. Tilpasset opplæring og veiledning er en forutsetning for at førstelinjen skal fungere tilfredsstillende. Dette understreker viktigheten av at første- og andrelinje samarbeider godt.

5.7 Modenhhet

Våre resultater og analyse indikerer at norske virksomheter i hovedsak befinner seg på modenhetsnivået Etablert i henhold til IIA sin Modenhetsmodell for virksomhetsstyring. De har god oversikt over gjeldende lover og regler og de har etablert et styringssystem. Kontroll av etterlevelse og risikovurderinger med hensyn til etterlevelse blir iverksatt ved behov. Videre blir det iverksatt forbedringstiltak når manglende etterlevelse avdekkes. Men de har gjennomgående et potensial hva gjelder tilpasset opplæring innen etterlevelse og integrering av dette i operativ drift.

Våre resultater bekrefter at store virksomheter er mer modne med hensyn til etterlevelse av lover og regler enn mindre virksomheter. Vi har da definert «store» i vår undersøkelse som virksomheter med omsetning over 500 millioner og mer enn 1000 ansatte.

Videre viser våre resultater at det ikke er noen store forskjeller i modenhetsnivå mellom private og offentlige virksomheter. Det er en jevn fordeling på begge typer eierskap, med et klart flertall på modenhetsnivå Etablert. Det er dog en noe

større vektig i retning av modenhetsnivå Videreutviklet hos private virksomheter. Våre personlige erfaringer gjorde at vi her hadde en forventning om at private virksomheter var klart mer modne enn offentlige virksomheter. Vi finner altså ikke noe belegg for dette i våre resultater.

Vedrørende virksomheter som benytter eller er inspirert av to eller flere rammeverk ser vi at disse kommer ut med et klart høyere modenhetsnivå enn de som ikke støtter seg i samme grad på anerkjente rammeverk. Dette synes vi gir god mening da disse rammeverkene i stor grad representerer beste praksis, og dessuten gir god veiledning med relevante eksempler på hvordan man kan løfte kvaliteten på implementasjon av god virksomhetsstyring i egen virksomhet.

6 Konklusjon

6.1 Problemstilling

Målet med analysen vår var, som beskrevet innledningsvis, å svare på problemstillingen: Etterlevelse som bidrag til virksomhetsstyring - hvor modne er norske virksomheter på dette området?

Våre resultater og analyse indikerer at norske virksomheter i hovedsak befinner seg på modenhetsnivået Etablert i henhold til IIA sin Modenhetsmodell for virksomhetsstyring. Mye kan fremdeles gjøres spesielt innen organisering, interessentanalyse, bruk av rammeverk/sertifisering og opplæring.

6.2 Anbefalinger

Vi har valgt å presentere våre anbefalinger i tråd med våre resultater og drøfting. Vår oppfatning er at om virksomheter evaluerer egen modenhet og følger våre anbefalinger, vil dette være et godt bidrag til å videreutvikle etterlevelsesarbeidet. Dette vil igjen heve kvaliteten på virksomhetsstyringen og bidra til å gjøre virksomheten bedre i stand til å møte den økende rettsliggjøringen vi vet kommer.

1. Ansvar og organisering

Styret og ledelsen bør gjøre en ny vurdering av hvordan etterlevelsesarbeidet er organisert. Man bør både se på hvorvidt ansvar og myndighet er klart definert, og om tilstrekkelige ressurser er satt av til dette arbeidet.

Den økende rettsliggjøringen på området, og stadig mer lovpålagt rapportering, gjør det viktig både å ha rett kompetanse og å være organisert på en effektiv måte.

2. Interessenter

Styret bør tar eierskap til å gjennomføre en interessentanalyse, og avklare interessentenes forventninger og krav. Det er å anta at interessenter både vil stille høyere krav og nye krav til virksomheten fremover.

3. Egenvurdering

Ledelsen bør vurdere virksomhetens absorptive kapasitet; i hvilken grad har virksomheten tilstrekkelig kompetanse og evne til å tilegne seg ny kunnskap. Ledelsen og styret bør se om de kjenner seg igjen i beskrivelsen av dominerende logikk. Er man i liten grad villig til å innrømme at det er et forbedringspotensial i virksomheten, anser vi dette som et rødt flagg.

4. Rammeverk og sertifisering

Virksomheter bør legge anerkjente rammeverk til grunn for sitt arbeid innen etterlevelse, og eventuelt vurderer sertifisering. Dette er særlig relevant for virksomheter som har en strategi om å vokse og eventuelt gjøre oppkjøp. Styringssystem basert på anerkjente rammeverk, samt eventuelle sertifiseringer, gir et godt fundament og bidrar til både skalerbarhet og fleksibilitet.

5. Opplæring

Virksomheter bør utarbeide en opplæringsplan med søkelys på god virksomhetsstyring og etterlevelse i særdeleshet. Litteraturen, representert blant annet ved trelinjemodellen, samt våre funn, viser viktigheten av eierskap av etterlevelse i førstelinjen. Dersom dette i større grad skal oppnås, må målrettet og god opplæring legges til grunn. Etterlevelsensfunksjonen skal være en andrelinjefunksjon. Vi anbefaler videre at andrelinjen finner en god samarbeidsform med førstelinjen for å sikre best mulig operasjonalisering av etterlevelse i hele virksomheten.

6. Modenhet

Vår viktigste anbefaling er at virksomheter kartlegger egen modenhet med hensyn til etterlevelse, og setter seg inn i hva som tillegges de forskjellige nivåene. Ved å være kjent med eget modenhetsnivå er det mulig å drøfte resultatet mer objektivt. Modenhetsmodellen til IIA gir hjelp og

inspirasjon til å definere mål og tiltak for å videreutvikle virksomheten og nå et høyere modenhetsnivå.

Et høyere nivå av modenhet med hensyn til etterlevelse vil kunne være et direkte konkurransefortrinn; for eksempel gjennom forbedret omdømme, utvidet mulighet for deltakelse i anbud og bedre lånebetingelser. Videre kan virksomheten med fordel utarbeide sin egen modenhetsmodell basert på IPPF sin Practice Guide (se avsnitt 2.3.4).

6.3 Refleksjon

Det er vårt håp at denne prosjektoppgaven vil kunne være et bidrag til økt forståelse for viktigheten av systematisk arbeid med etterlevelse, og etterlevelse som bidrag til god virksomhetsstyring. Vi mener å ha vist at etterlevelse er grunnleggende for virksomheters «license to operate», samtidig som det kan gi et vesentlig bidrag med hensyn til verdiskaping.

Vi undersøkte modenheten til virksomheter innenfor etterlevelse, og vi mener å ha belyst at dette er viktig spesielt med tanke på den økte rettsliggjøringen innen etterlevelse og den økte mengden med rapporteringskrav som innføres. Det vil være et viktig moment fremover, med alle de kommende endringene, å være spesielt oppmerksom på risikoen asymmetrisk informasjon utgjør.

Under vår avgrensning (se avsnitt 1.2), valgte vi bort både internrevisjon og risikostyring. En uavhengig tredjelinje kan være krevende ressursmessig å sette opp for en virksomhet. Dette er dog et tema det ville vært interessant å se nærmere på, og særlig hvordan virksomheter uten lovfestede krav løser dette. Hvordan kan en intern tredjelinje bidra til å skape verdi og utvikling for virksomheter?

Når det gjelder risikostyring kunne det være interessant å se nærmere på aktiv bruk av risikostyring for å øke bevissthet og bistå til operasjonalisering av etterlevelse. Hvordan kan dette for eksempel påvirke opplæring, bevissthet og prioritering?

Til sist kan vi nevne at det vil kunne være interessant å gjennomføre vår undersøkelse på nytt om for eksempel fem år, da en rekke av EU-direktivene da vil være implementert og har fått full effekt. For å skape enda større verdi for virksomheter, kan det være spennende å inkludere førstelinjen i undersøkelsen for å se hvordan de vurderer situasjonen.

Referanseliste

- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-44). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-45). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45/>
- Anderson, U. L., Head, M. J., Mar, S., Ramamoorti, S., Riddle, C., Salamasick, M., & Sobel, P. J. (2022). *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services* (5. utg.). Internal Audit Foundation.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- BI. (u.å.a). *Data og personopplysninger i studentoppgaver*. BI portal. <https://portal.bi.no/eksamen/oppgaveskriving/data-og-personopplysninger/>
- BI. (u.å.b). *Få hjelp med spørreskjema*. BI portal. <https://portal.bi.no/tjenester/biblioteket/fa-hjelp/qualtrics-og-nettskjema/>
- Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). (2022). *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937* (15024/1/22 REV 1; s. 129). Council of the European Union. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15024-2022-REV-1/en/pdf>
- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). (2022). *Directive 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting* (Nr. 2022/2464). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- COSO. (2017a). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO. (2017b). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance—Executive Summary* (s. 16). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Dahlum, S. (2021). Validitet. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/validitet>

-
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2023). *Verktøy for risikostyring*. DFØ. <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/risikostyring/verktoy-til-risikostyring>
- IIA Norge. (2017). *Etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon*.
- IIA Norge. (2020). *Veileder for Compliancefunksjonen, 2. Utgave*. <https://iia.no/product/veileder-for-compliancefunksjonen/>
- IIA Norge. (2021). *Veileder for virksomhetsstyring, 1. Utgave 2021* (s. 26). <https://iia.no/product/veileder-for-virksomhetsstyring/>
- IIA Norge. (2022). *Modenhetsmodell for virksomhetsstyring, 1. Utgave*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *Risikostyring—Retningslinjer* (NS-ISO 31000:2018; s. 24). ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2021a). *Ledelsessystemer for samsvar—Krav og brukerveiledning* (NS-ISO 37301:2021). ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2021b). *Styring av organisasjoner—Veiledning* (NS-ISO 37001:2021). ISO.
- James, R. (2013). *Practice Guide: Selecting, Using and Creating Maturity Models; A Tool for Assurance and Consulting Engagements* (Nr. 130513; s. 29). The IIA. <https://www.theiia.org/en/products/bookstore/practice-guide-selecting-using-and-creating-maturity-models-a-tool-for-assurance-and-consulting-engagements/>
- Kane C., G., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The technology fallacy. How people are the real to digital transformation*. MIT Press Ltd.
- KPMG. (2022). *Nordic Ethics/ESG and Compliance Journey Survey* (s. 27). <https://kpmg.com/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2022/09/nordic-ethics-and-compliance-journey-survey-2022.html>
- Nomme, R. (2021, september 29). *Har profesjonelle bedrifter og personer nok kapasitet til å absorbere store endringer?* bi.insendi.com.

Non-Financial Reporting Directive (NFRD). (2014). *Directive 2014/95/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups* (2014/95/EU). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. (2021). *Norske anbefaling—Eierstyring og selskapsledelse* (10. utg.). Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES). <http://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>

Personopplysningsloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger* (LOV-2018-06-15-38). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/>

PricewaterhouseCoopers LLP. (2003). The Compliance Gap. *The Journal of Investment Compliance*, 2003(Fall), 31–38.

<https://doi.org/10.1108/15285810310813040>

Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v.* (LOV-1998-07-17-56). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>

Ruud, F. (2020). Trelinjemodellen—Trelinjeforsvarsmodellen. I T. Stenheim & K. Birkeland (Red.), *Finansiell og ikke-finansiell rapportering—Trender og utvikling: Festskrift til Hans Robert Schwencke*. Gyldendal.

Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2.). Gyldendal.

Svartdal, F. (2020). Reliabilitet. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/reliabilitet>

The IIA. (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*® (1. utg.).

Åpenhetsloven. (2021). *Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold* (LOV-2021-06-18-99). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>

Vedlegg 1

Intervjuguide.

Hvordan vet virksomheter at de etterlever gjeldende lover og regler?

Hei,

Vi er to studenter som tar masterprogrammet «Governance; risikostyring, compliance og internrevisjon» på Handelshøyskolen BI.

I den forbindelse skal vi skrive en prosjektoppgave hvor tema vårt er hvordan vet virksomheter at de etterlever gjeldende lover og regler.

Undersøkelsen er anonym og tar 5-10 minutter (helt sant!)!

Hvis du har en rolle, som listet opp i første spørsmål nedenfor, i mer enn en virksomhet, så kan du gjerne fylle ut skjema en gang for hver av dem.

Jo flere svar vi mottar, jo bedre blir vår undersøkelse.

Dersom du kjenner noen i ditt nettverk som har kompetanse på og interesse for dette tema, setter vi veldig pris på om du deler lenken til undersøkelsen videre.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Caroline Nerlien Jenssen og Thomas Øhrbom

Hva er din rolle i virksomheten?

Velg den rollen som best beskriver din primærfunksjon i virksomheten.

Daglig leder eller tilsvarende

Styreleder eller styremedlem

Compliance Officer eller tilsvarende

HR-ansvarlig

Juridisk ansvarlig

Kvalitetsansvarlig

HMS-ansvarlig

Annet

Beskriv din rolle

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hva er din rolle i virksomheten?»

Kort om virksomheten

Vi ønsker å vite litt om virksomheten hvor du jobber.

Årsomsetning (millioner kroner)?

< 20 millioner

20 - 50 millioner

50 - 500 millioner

> 500 millioner

Vet ikke

Antall ansatte?

1 - 20 ansatte

20 - 100 ansatte

101 - 1000 ansatte

1001 + ansatte

Vet ikke

Eierskap

Offentlig virksomhet

Privat virksomhet

Interessenter

Med interessenter mener vi personer, organisasjoner eller annet som kan påvirke, bli påvirket av eller oppfatte seg som påvirket av virksomhetens beslutninger eller aktiviteter.

Har din virksomhet gjennomført en interessentanalyse, inkludert kartlegging av interessentenes krav og forventninger?

Ja

Nei

Vet ikke

Vurdering

Ta utgangspunkt i egen virksomhet og din egen rolle. Hvordan vurderer du status å være per i dag når det gjelder etterlevelse av lover og regler. Med *regler* inkluderer vi interne retningslinjer og prosedyrer.

I hvilken grad opplever du at virksomheten har oversikt over gjeldende lover og regler?

I hvilken grad opplever du at virksomheten besitter nødvendig kompetanse på etterlevelse?

Hva slags opplæring har din virksomhet innen etterlevelse?

Kun felles opplæring i etiske retningslinjer

Enkel opplæring i etterlevelse, basert på roller og/eller risikovurdering

Detaljert opplæring i etterlevelse, basert på roller og/eller risikovurdering

Ingen opplæring

I hvilke deler av virksomheten din er vurdering av etterlevelse en integrert del av operativ drift?

Alle deler av virksomheten

De fleste deler av virksomheten

Noen deler av virksomheten

Kun etterlevelsesavdelingen (eller tilsvarende)

Ingen deler av virksomheten

Vet ikke

Rammeverk og sertifiseringer

Her ønsker vi å kartlegge hvilke rammeverk dere eventuelt støtter dere på i etterlevelsesarbeidet, og hvilke sertifiseringer dere eventuelt innehar som er relevant for dette arbeidet.

Hvilke av disse rammeverkene benytter dere, eller er dere inspirert av, i din

virksomhet?

ISO 9001 (kvalitet)
ISO 31000 (risikostyring)
ISO 37000 (styring av organisasjoner)
ISO 37301 (ledelsessystemer for samsvar)
COSO internkontroll
COSO Enterprise Risk Management
Ingen
Annet

Beskriv andre rammeverk..

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilke av disse rammeverkene benytter dere, eller er dere inspirert av, i din virksomhet?»

Har din virksomhet noen av disse sertifiseringene?

ISO 9001 (kvalitet)
ISO 14001 (miljø)
Miljøfyrtårn
ISO 37001 (anti-korrupsjon)
ISO 45001 (arbeidsmiljø)
SA 8000 (social accountability)
Ingen
Andre

Beskriv andre sertifiseringer

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Andre» er valgt i spørsmålet «Har din virksomhet noen av disse sertifiseringene?»

Informasjonskilder

Man kan søke å holde seg oppdatert om gjeldende lover på flere forskjellige måter. Her ønsker vi å kartlegge hvilke kilder og/eller verktøy dere primært benytter.

Hvilke kilder / verktøy benytter dere for å holde dere oppdatert?

Bransjeforening, fagforening eller tilsvarende
ComplAi
DNB Oppstart (Oppstartlosen)
Ekstern revisor
Hjemmeside / nyhetsbrev til offentlig myndighet (dept., direktorat, tilsyn o.l.)
Kiwa regelhjelp
Lovdata
Regnskapsfører
Simploer / Infotjenester
Tildelingsbrev, rundskriv og tilsvarende fra offentlig myndighet
Andre

Beskriv andre informasjonskilder / verktøy dere benytter

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Andre» er valgt i spørsmålet «Hvilke kilder / verktøy benytter dere for å holde dere oppdatert?»

Del gjerne noen tips og triks for å holde seg oppdatert om gjeldende lover her:

Samspill mellom politisk og administrativ ledelse

I hvilken grad opplever du at samspillet mellom politisk og administrativ ledelse fungerer?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Offentlig virksomhet» er valgt i spørsmålet «Eierskap»

Samspill mellom styret og administrativ ledelse

I private virksomheter vil styret være å regne som øverste ledelse, og således bli holdt ansvarlig for at virksomheten etterlever relevante lover og regler.

Har styret i løpet av de siste 12 måneder behandlet saker vedrørende etterlevelse av lover og regler?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Privat virksomhet» er valgt i spørsmålet «Eierskap»

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Har styret et eget revisjonsutvalg?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Privat virksomhet» er valgt i spørsmålet «Eierskap»

- Ja
- Nei
- Vet ikke

I hvilken grad opplever du at samspillet mellom revisjonsutvalget og virksomhetens ledelse fungerer?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har styret et eget revisjonsutvalg?»

Hvordan ivaretar styret samspillet med virksomhetens ledelse med hensyn til etterlevelse?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Har styret et eget revisjonsutvalg?»

Organisering av etterlevelsesfunksjonen

Her ønsker vi å vite litt om hvordan etterlevelsesfunksjonen er organisert i din virksomhet.

Har dere opprettet en egen etterlevelsesavdeling eller tilsvarende?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Har dere definert en egen etterlevelsesansvarlig eller tilsvarende?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Rapporterer etterlevelsesansvarlig direkte til styret?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har dere definert en egen etterlevelsesansvarlig eller tilsvarende?»

- Ja
- Nei

Vet ikke

Detaljert om etterlevelse

Her ønsker vi å vite i mer detalj hvordan arbeidet med etterlevelse bør fungere generelt og hvordan den fungerer i din virksomhet.

Hvilke risikokategorier er viktigst for din virksomhet?

- Etterlevelsrisiko
- Finansiell risiko
- Omdømmerisiko
- Operasjonell risiko
- Strategisk risiko
- Andre

Beskriv andre risikokategorier som er viktige for din virksomhet

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Andre» er valgt i spørsmålet «Hvilke risikokategorier er viktigst for din virksomhet?»

Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?

- Sikre at virksomheten etterlever gjeldende lovverk
- Sikre at virksomheten etterlever egne regler (retningslinjer og prosedyrer)
- Være kilde til info om gjeldende lover, regler og god forretningspraksis, samt spre slik info internt i virksomheten
- Opplyse og trene ansatte i krav gitt av lover og regler
- Bistå virksomheten i å forutse, og forberede for, nye og endrede lovkrav
- Påvirke regulatoriske prosesser i virksomhetens interesse
- Representere kundens «stemme»; internt i virksomheten
- Bygge større tillit til virksomheten hos våre kunder
- Sikre at etterlevelsrisiko håndteres effektivt
- Sikre at omdømmerisiko håndteres effektivt

Hvor effektiv er din virksomhet til å nå de viktigste målene?

I de påfølgende spørsmålene ønsker vi at du vurderer hvor god din virksomhet er i å møte de målene du oppga som de viktigste i forrige spørsmål.

Sikre at virksomheten etterlever gjeldende lovverk

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Sikre at virksomheten etterlever gjeldende lovverk» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Sikre at virksomheten etterlever egne regler (retningslinjer og prosedyrer)

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Sikre at virksomheten etterlever egne regler (retningslinjer og prosedyrer)» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Være kilde til info om gjeldende lover, regler og god forretningspraksis, samt spre slik info internt i virksomheten

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Være kilde til info om gjeldende lover, regler og god forretningspraksis, samt spre slik info internt i virksomheten» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Opplyse og trene ansatte i krav gitt av lover og regler

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Opplyse og trene ansatte i krav gitt av lover og regler» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Bistå virksomheten i å forutse, og forberede for, nye og endrede lovkrav

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bistå virksomheten i å forutse, og forberede for, nye og endrede lovkrav» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Påvirke regulatoriske prosesser i virksomhetens interesse

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Påvirke regulatoriske prosesser i virksomhetens interesse» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Representere kundens "stemme" internt i virksomheten

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Representere kundens "stemme" internt i virksomheten» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Bygge større tillit til virksomheten hos våre kunder

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bygge større tillit til virksomheten hos våre kunder» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Sikre at etterlevelsrisiko håndteres effektivt

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Sikre at etterlevelsrisiko håndteres effektivt» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Sikre at omdømmerisiko håndteres effektivt

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Sikre at omdømmerisiko håndteres effektivt» er valgt i spørsmålet «Hva bør være hovedmålene til de som jobber med etterlevelse i en virksomhet (velg inntil 3 svar)?»

Vedlegg 2

PowerPoint-presentasjon fra Roald Nomme.

HAR PROFESJONELLE BEDRIFTER OG PERSONER NOK KAPASITET TIL Å ABSORBERE STORE ENDRINGER?

VED ROALD NOMME, BI

PRESENTERT 29.09.2021

DOKUMENT #9

EVENTYRET NORSK DATA



Etablert 1967



Europas mest lønnsomme 1985



Krise 1987

Opphør 1992

The background is a dark blue gradient with faint, light blue technical graphics. On the right side, there are several circular gauges or dials with numerical scales (e.g., 100, 110, 120, 130, 140, 150, 160, 170, 180, 190, 200, 210) and arrows. There are also dashed lines and other circular patterns scattered across the background.

HVA TROR/MENER DERE VAR ÅRSAKEN TIL
KRISE OG FALL I NORSK DATA?

ABSORPTIV KAPASITET OG DOMINANT LOGIKK

Begrepene som har avgjørende betydning for individers og organisasjoners evne til nyskaping og tilpasning

Roald Nomme, 29.09.21
roald.nomme@bl.no

NÅ I LÆREBOK, SIDE 30-36

Adoption
Assimilation
Adaption

THE TECHNOLOGY FALLACY



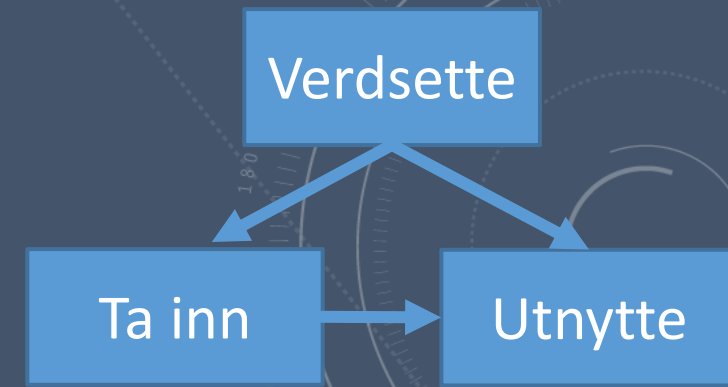
**HOW PEOPLE ARE THE REAL KEY TO
DIGITAL TRANSFORMATION**

**GERALD C. KANE, ANH NGUYEN PHILLIPS,
JONATHAN R. COPULSKY, AND GARTH R. ANDRUS**

DEN VIRKELIGE UTFORDRINGEN VED TEKNOLOGISK DISRUPSJON ER MENNESKENE

- Spesielt den forskjellige **hastighet** som individer, organisasjoner og politikk har for å tilpasse seg ny teknologi.
- **Teknologi** skjer raskere enn folk kan hankes med (**The adoption gap**)
- **Organisasjoner** tilpasser seg raskere enn politikk og regulerende myndigheter kan (**The assimilation gap**)
- **Individer** tilpasser seg raskere enn organisasjoner kan (**The adaption gap**)

ABSORPTIV KAPASITET - DEFINISJON



- “recognize the value of **new**, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends” (Cohen & Levinthal, 1990: 128).

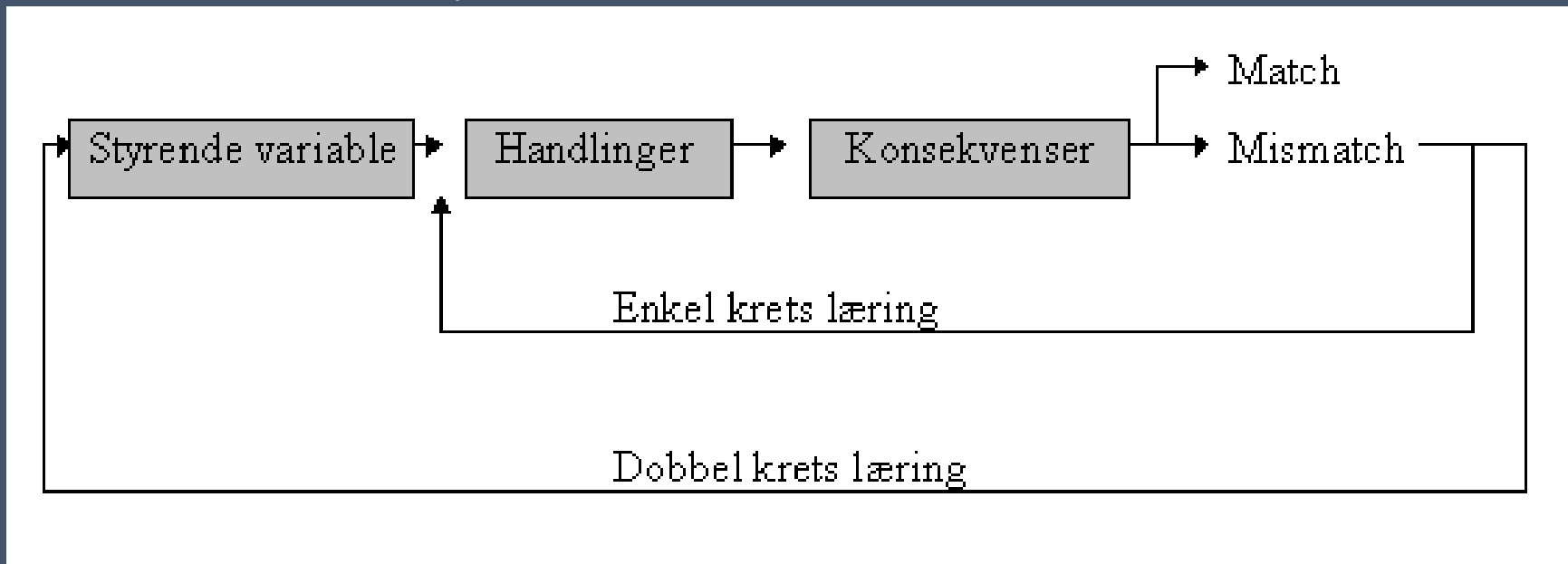
THE SEMINAL ARTICLE - ORIGINALARTIKKELEN

1. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1989) Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. The Economic Journal, 99, 569-596
10829 siteringer (Google Scholar) 1989
2. **Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35, 128-152.1990**
41639 siteringer (Google Scholar)

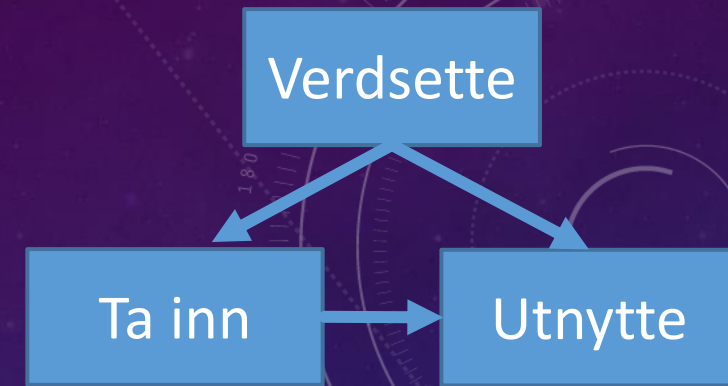
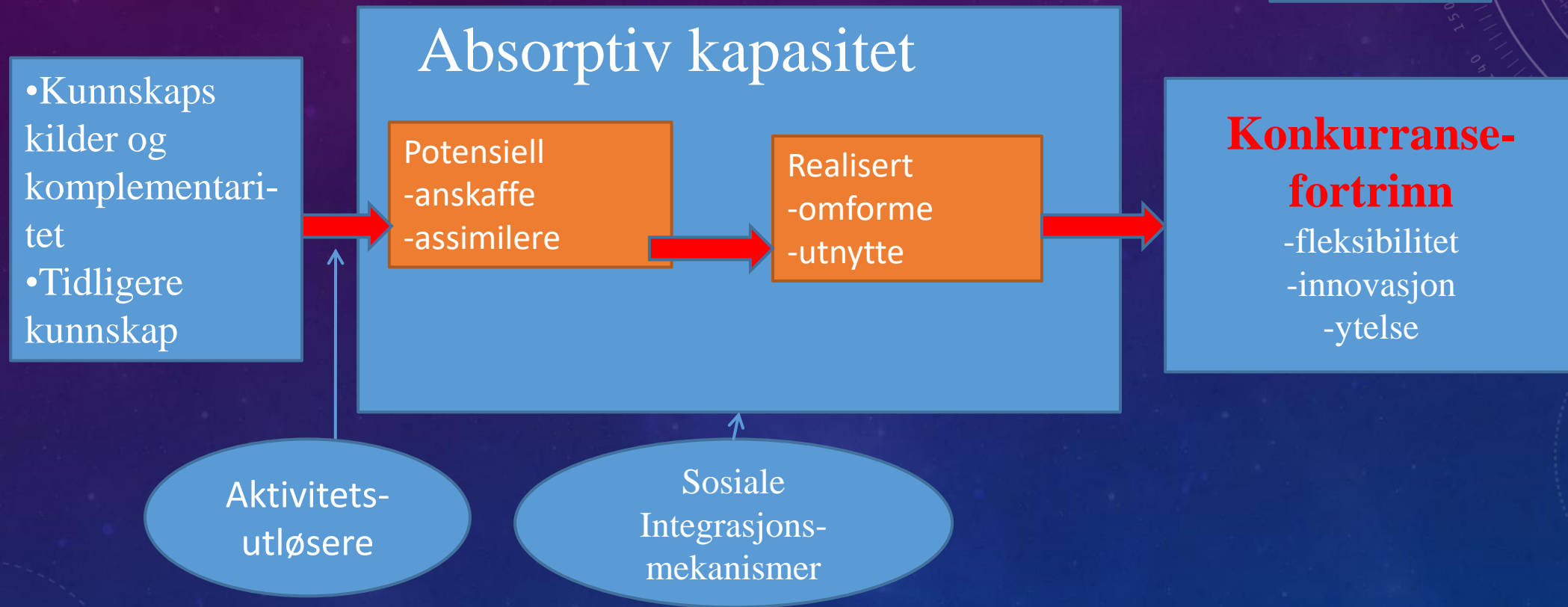
ABSORPTIV KAPASITET ER KUMULATIV

- Bygger kunnskap på kunnskap
- Organisasjonen må benytte både enkelkrets og dobbelkretslæring

- Enkeltkretslæring - vi blir flinkere til det vi allerede kan
- Dobbelkretslæring – vi stiller noen spørsmål ved det vi holder på med – ofte kan det fører til nye produkter og nye måter å arbeide på.



DEN VIDEREUTVIKLEDE MODELLEN TIL ZAHRA OG GEORGE 2002



Zahra,S & George,G.;Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, AMR 2002

HVA BESTÅR DEN ABSORPTIVE KAPASITETEN AV ?

- **Potensiell absorptiv kapasitet**
 - Evne til å fange opp ny kunnskap
 - Evne til å assimilere ny kunnskap
- **Realisert absorptiv kapasitet**
 - Evne til å omforme ny kunnskap
 - Evne til å utnytte ny kunnskap

Ref; Zhara,S & George, G;Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension,AMR 2002

HVORDAN ØKE DEN ABSORPTIVE KAPASITETEN (KANE & AL.)

- Utvid talentmangfoldet med sikte på å øke tidligere relatert kunnskap
- Utvid den tidligere kunnskapsbasen hos individuelle ansatte ved å gi dem ferdigheter for å leve i en digital verden
- Utvid selskapets mekanismer (sensesystemer) for bedre å skaffe seg ny kunnskap fra omverden for derved å øke bedriftens kunnskapsbase
- Øk hastigheten i den interne informasjonsflyt med tiltak som øker jobrotasjon, til samarbeidssystemer, samt endre arbeidsplassene slik at de ansatte kan omgås på en tilfeldig og positiv måte
- Hjelp de ansatte til å forstå «hvorfor» for derved å lukke det som Pfeffer og Sutton kaller «the knowing doing gap»

	Anskaffelse	Assimilering	Omforming	Utnyttelse
Kryssfunksjonelle grenser	+ 0.20	+ 0.17	+ 0.14	0.07
Deltakelse beslutnings-prosess	+ 0.31	+ 0.10	+ 0.17	0.01
Jobb-rotasjon	+ 0.17	+ 0.11	+ 0.14	0.05
Formalisering	(-) 0.03	+ 0.11	+ 0.20	+ 0.38
Rutinisering	- 0.31	- 0.20	- 0.23	- 0.08
Intensitet i nettverket	+ 0.16	+ 0.27	+ 0.32	+ 0.31
Sosialisering	(+) 0.02	+ 0.13	+ 0.28	+ 0.39

Ref; Jansen,J., Van den Bosch,F., Volberda, H.W.;Managing Potential and Realized Absorptive Capacity, AMR

DOMINANT LOGIKK

Dominerende tenkemåter,
spesielt i ledergruppen;

-Raske minimaskiner er løsningen

Vi bestemmer prisen

-Egne løsninger er best

-Våre maskiner er best

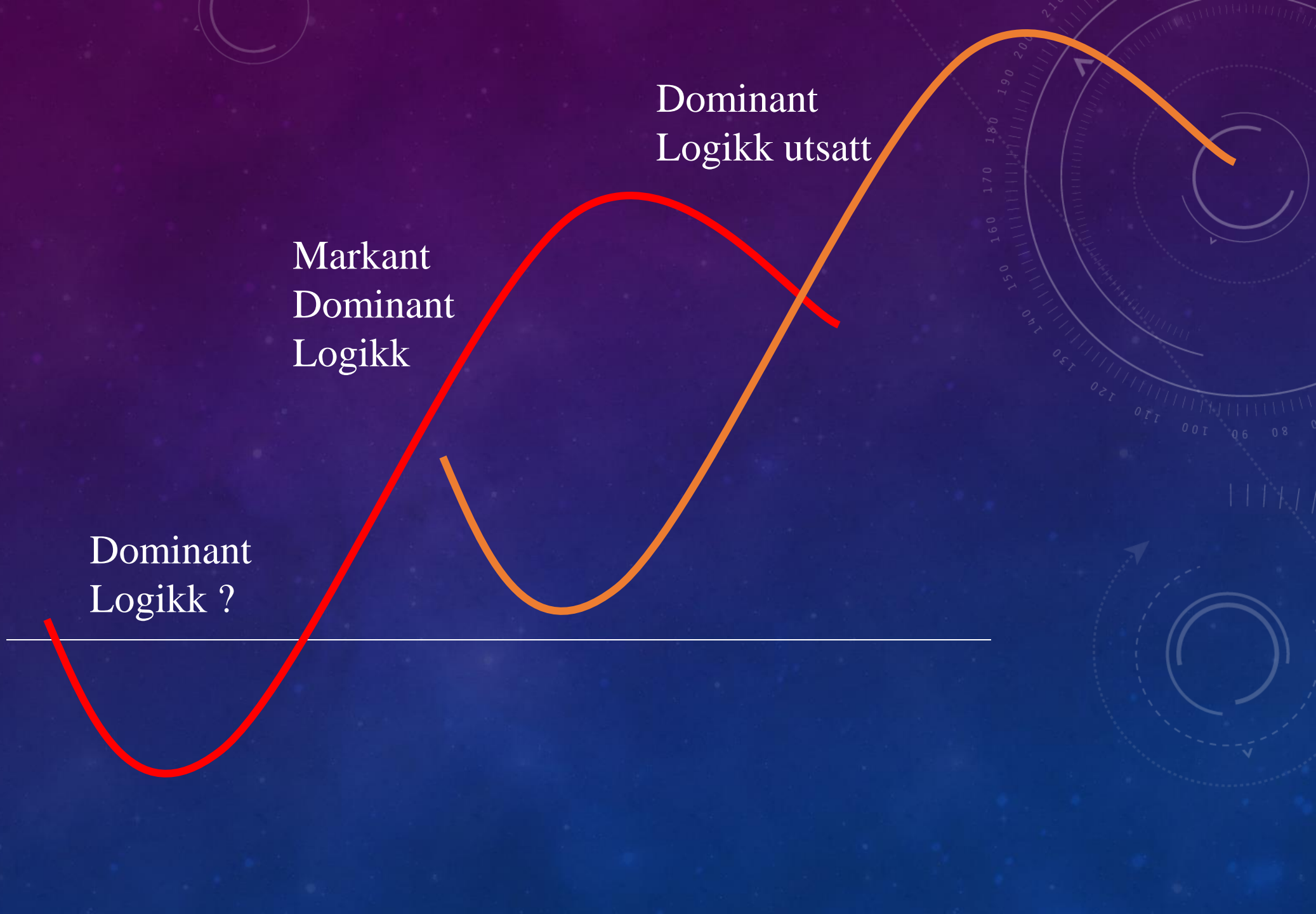
-Vi har suksess



Dominant
Logikk ?

Markant
Dominant
Logikk

Dominant
Logikk utsatt



HVA ER DET SOM FORSTERKER DEN DOMINANTE LOGIKKEN ?

- Erfaring
- Spesielt suksess

SKJEMA

- Skjema er stereotype kunnskapsstrukturer som består av faste og variable elementer
- Skjemaer læres ved aktiv problemløsende adferd der vi starter med forventninger utledet av hypoteser utfra tidligere erfaring

KOLLEKTIVE SKJEMA

Organisasjonskultur



SPORAVHENGIGHET

VI FØLGER I DET SPORET SOM ERFARINGSMESSIG HAR GITT SUKSESS

*DISKUTER;
HAR DERE EN STERK DOMINANT LOGIKK I DERES
VIRKSOMHET ?*

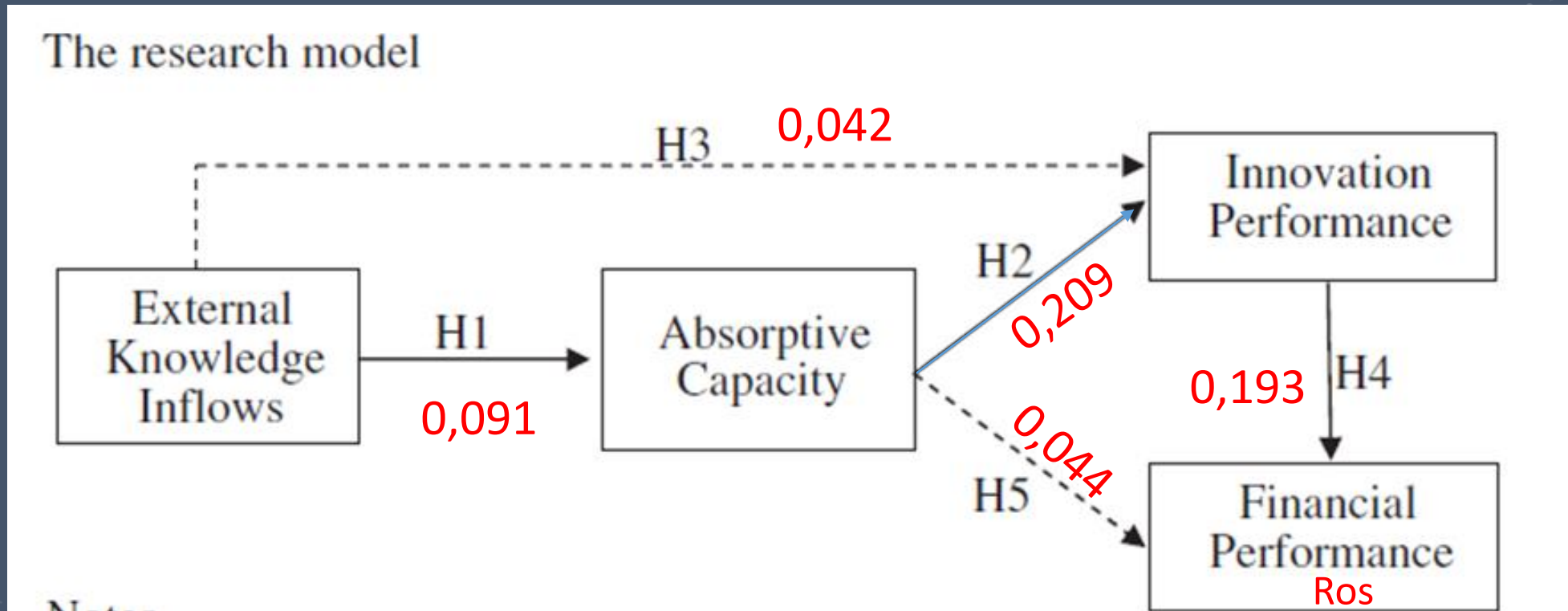
JA/NEI/VET IKKE

KAN DERE NEVNE ETT ELLER FLERE ELEMENTER I DEN
DOMANTE LOGIKKEN I DERES VIRKSOMHET?

OPPSUMMERING

- Absorptiv kapasitet er uttrykk for hvor gode vi er til å skaffe og anvende ny kunnskap
- Absorptiv kapasitet synker m/størrelse og suksess
- Dominant logikk styrker suksessen i oppgang og hindrer endring/innovasjon (reduisert absorpsjonskapasitet)
- Endring av skjema og skript
- Dobbelkretslæring

KOSTOPOULOS & AL; RESULTATER



The background features a dark blue gradient with a subtle pattern of white stars. Overlaid on this are several technical diagrams: a circular gauge with numerical markings (100, 110, 120, 130, 140, 150, 160, 170, 180, 190, 200, 210) and arrows, and other circular elements with dashed lines and arrows, suggesting a scientific or engineering context.

En faktor å regne med

Høyere absorptiv kapasitet vil øke
innovasjonsevnen

DET NORSKE AKADEMIS ORDBOK

- Absorptiv – adjektiv
- Etymologi - avledet av **absorpsjon** med suffikset - **iv**

BETYDNING OG BRUK


Fysikk, biologi ; Absorberende/Oppsugende

Uttrykk; Absorptiv kapasitet

Overført betydning ; Evne til å tilegne seg ny kunnskap og omsette den i praksis

- *etter hvert får man et internt språk som gjør at man mister evnen til å forstå hva som foregår på utsiden av korridorene: man får redusert absorptiv kapasitet*

(ledelse 2.0.no 19.09.2010)



Kunnskapsflyt og fiskefôr

Absorptiv kapasitet i en distribuert organisasjon

Masteroppgave i organisasjon og ledelse,
SOS6901 Spesialisering i innovasjon og
endringsledelse

Gunnar Høvde

- **Bedrifiers innovasjonsgrad og absorptive kapasitet - faktorer som påvirker anvendelsen av eksterne nettverksrelasjoner. En kvantitativ studie av nordnorske bedrifter**
- **Lena Fjellvang 2013**

- Organisasjoners absorberende kapasitet.
En litteraturstudie av Cohen & Levinthal
sin teori om absorberende kapasitet

Nina Bru Levøy, 2011

“The key to keeping up” – en studie av dynamiske kapabiliteter i organisasjoner i offentlig sektor

Sigrud Helene Rolandsen Bruhaug og Anne Marthe Beranek Holm Dato:
22.05.2017

MULIGE PROBLEMSTILLINGER/TEMAER

- Absorptiv kapasitet og innovasjonsevne
- Hvor god er den absorptive kapasitet i bedrift X og hvordan øke den
- Faktorer som kan øke den absorptive kapasiteten i bedrift X
- Faktorer som har betydning for utvikling av den absorptive kapasiteten som dynamisk kapabilitet i bedrift X