



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:

Ulla Lie

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	God virksomhetsstyring i ansvarlige institusjoner		
Navn på veileder *:	Flemming Ruud		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	20
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

**God virksomhetsstyring i ansvarlige
institusjoner**

Eksamenskode og navn:

MAN 5017– Governance: risikostyring, compliance og internrevisjon

Utleveringsdato:
06.09.2022

Innleveringsdato:
26.05.2023

Stuedsted:
BI Nydalen

Innhold

INNLEDNING	2
METODE.....	3
DEL 1 – EFFEKTIVE, ANSVARLIGE OG ÅPNE INSTITUSJONER.....	4
FNS BÆREKRAFTSMÅL 16.6.....	4
NORGE HAR ET VELFUNGERENDE, MEN IKKE PERFEKT INTEGRITETSSYSTEM	5
HVORFOR FORPLIKTE SEG TIL BÆREKRAFTSMÅL 16.6?.....	6
DEL 2 – GOD VIRKSOMHETSSTYRING	8
IIA NORGE – VEILEDER FOR VIRKSOMHETSSTYRING	8
ISO 37000 – GOVERNANCE OF ORGANIZATIONS	10
Introduksjon - ISO 37000:2021, s. VI	10
Styringsbetingelser - ISO 37000:2021, s.6-9.....	11
Styringsprinsipper – ISO 37000:2021, s.9-35	14
Carolynn Chalmers forklarer ISO 37000	16
DEL 3 – TILLIT TIL OG I VIRKSOMHETER.....	28
TILLITSREFORMEN	28
Felles forståelse er viktig i tillitsreformen.....	30
MEN HVA ER EGENTLIG TILLIT?	31
Tillitskjeder.....	31
Kontrollkjeder	32
Tillit og kontroll.....	33
STYRINGSFAKTORENE TILLIT OG KONTROLL.....	34
Tynn institusjonalisme	34
Tykk institusjonalisme	36
Tillit, styring og kontroll.....	37
FREMTIDSRETTET INTERNKONTROLL – ET SPØRSMÅL OM TILLIT?.....	38
AVSLUTNING.....	40
Påminnelse om «hvorfor».....	40
Rammeverk for felles forståelse.....	41
Styringsstruktur blir kultur.....	41
LITTERATUR	43

Innledning

Felles forståelse er en forutsetning for god virksomhetsstyring. Forpliktelse til bærekraftsmål og å legge anerkjente standarder til grunn vil bygge denne felles forståelsen, og dermed øke muligheten for å oppnå tillit både *til* virksomheter og *i* virksomheter. Å oppnå tillit fra interessenter og å etablere tillitskjeder i en virksomhet, krever arbeid med god virksomhetsstyring over tid.

Bakgrunnen for denne tredelte påstanden er at jeg lurer på om det finnes en «rapporteringsfatigue» der ute i arbeidshverdagene til både ledere og medarbeidere i førstelinjen. Vil denne motstanden reduseres hvis man bygger et fellesskap basert på felles forståelse, og ved å hekte seg på overordnede mål eller rammeverk som gjør at de små arbeidsoppgavene i hverdagen blir satt inn i en større sammenheng?

I denne oppgaven vil jeg utforske og undersøke denne påstanden. Jeg ønsker å bidra til en større forståelse av temaet virksomhetsstyring, fordi jeg tror at dette kan gi et nytt perspektiv til daglige eller periodevise arbeidsoppgaver som kanskje ellers oppleves enten som mistillit eller som meningsløse og unødvendige. Jeg skal undersøke dette ved hjelp av relevant litteratur, både fra og utenfor pensum. Oppgaven vil være strukturert på en måte som gir en systematisk fremstilling av litteratur og funn, og jeg vil trekke frem diskusjoner som støtter eller motbeviser påstanden.

Oppgaven består av tre deler som bygger på hverandre for å støtte min påstand. I første del tar jeg for meg FNs bærekraftsmål 16 med delmål 6, som handler om å utvikle åpne, effektive og ansvarlige institusjoner. I andre del gjør jeg rede for ISO 37000:2021, som er en internasjonal standard som fungerer svært godt med FNs bærekraftsmål. I tredje del trekker jeg frem regjeringens tillitsreform og tar for meg diskusjonen om balansen mellom tillit og kontroll.

Jeg ønsker bevisst å skrive generelt om virksomhetsstyring og virksomheter uten å knytte det for mye mot selskapstype eller om det er privat eller offentlig sektor. Jeg har erfaring fra ulike selskapstyper og begge sektorer, og mener at til tross for vesentlige ulikheter, kan man legge til grunn de samme overordnede prinsippene for god virksomhetsstyring. Denne oppgaven vil derfor bære preg av å være veldig generell. Det er altså med hensikt. Jeg har også valgt å bruke begrepet “virksomhet” fremfor bedrift, selskap osv. “Organisasjon” søker jeg å bruke når

jeg skriver om menneskene i en virksomhet. I stedet for å bruke “styret” har jeg prøvd å velge “styrende organer”. Dette gjør jeg også for å holde et overordnet perspektiv på temaet.

Metode

Metoden jeg har benyttet i denne prosjektoppgaven er et såkalt eksplorativt forskningsdesign, en tilnærming som har som formål å utforske et tema eller et problem på en både systematisk og lærende måte. I denne oppgaven har forskningsdesignet vært teoretisk og kvalitativt. Jeg har brukt relevant litteratur, både innenfor og utenfor pensum, for å danne et teoretisk grunnlag for prosjektoppgaven. Metoden for datainnsamling har hovedsakelig vært basert på systematisk søk i kunnskapsdokumenter for å skaffe relevant informasjon om temaet. Arbeidet inkluderer også at jeg har oversatt ISO 37000:2021, som er en internasjonal standard for virksomhetsstyring. Oversettelsen er gjort med den hensikt å komme bedre inn i innholdet. Jeg kommer til å trekke frem deler av standarden i denne oppgaven. Oversettelsen er ikke perfekt, det er mange ord og formuleringer jeg har vært usikker på, og som jeg vil jobbe videre med også etter denne prosjektoppgaven. Jeg har trukket på de andre rammeverkene som er gjennomgått i pensum når jeg har vurdert ordvalg i oversettelsen. Fordi det ikke er så mange som har tatt i bruk ISO 37000, har jeg ikke funnet så mye erfaringsbasert materiale. Men jeg har hatt stor nytte av et webinar av en av de som har vært med å utvikle standarden. I dette webinaret blir standarden gjennomgått, og vi får en del bakgrunnsinformasjon om selve arbeidet og om diskusjonene som fant sted underveis.

Det som kan kalles feltarbeid for denne prosjektoppgaven har vært å hente inn relevant litteratur, observasjoner og intervjuer/samtaler både på arbeidsplassen og med ulike fagressurser. Uten å nevne navn vil jeg takke alle jeg har hatt spennende, lærerike og hyggelige samtaler med. Jeg har også vært gjennom et jobbskifte, noe som har brakt med seg opplæring og organisasjonserfaringer. Alle disse erfaringene har jeg dermed gjort i lys av dette studiet, og dette har bidratt til faglig forståelse. Metoden som er brukt i denne prosjektoppgaven er dermed en kombinasjon av systematisk litteratursøk, analyse, feltarbeid gjennom observasjoner, intervjuer og samtaler. Denne tilnærmingen har bidratt til å danne

et godt teoretisk grunnlag, og forhåpentligvis er det en kickstart for videre faglige arbeid.

Del 1 – Effektive, ansvarlige og åpne institusjoner

FNs bærekraftsmål 16.6

FNs bærekraftsmål er et sett med 17 globale mål som skal fremme bærekraftig utvikling over hele verden. De 17 bærekraftsmålene med de 169 delmålene skildrer altså en ønsket retning for utviklingen i verden. Målene gir rammene for en omstillingsdagsorden som har til formål å gi alle et bedre liv, samtidig som en tar vare på miljøet. I sum skildrer bærekraftsmålene en ønsket tilstand som ligger nær det samfunnet vi allerede har i Norge. Landet vårt er i stor grad kjennetegnet av trygghet, rettstrygghet og materiell velstand. Utdannings- og helsetjenester er tilgjengelige for alle. Samfunnet er preget av samarbeid og tillit. Det er høy yrkesdeltagelse og relativt små forskjeller. Sett under ett er Norge en av de landene som skårer best på bærekraftsmålene (Regjeringen, 2022).



Figur 1: Bærekraftsmål 16 med delmål 6

God styring er en forutsetning

Norge har lenge hatt et levedyktig demokrati med relativt små forskjeller. Det norske samfunnet kjennetegnes av høy grad av tillit, gode velferdsordninger og et velorganisert arbeidsliv. Sivilsamfunnet består av et mangfold av organisasjoner. Det er generelt god dialog og godt samarbeid mellom myndighetene og sivilsamfunnet (FN-sambandet, 2023). Effektive, ansvarsfulle og inkluderende samfunn og institusjoner forutsetter god styring på alle nivåer, fra småbedrifter til multinasjonale selskaper og offentlige myndigheter. Et styresystem er det

systemet en organisasjon bruker for å lede, kontrollere og ansvarliggjøre, slik at den kan nå de langsiktige målene sine (Standard Norge, 2022).

Norge har et velfungerende, men ikke perfekt integritetssystem

National Integrity System (NIS) er et arbeid som målte sårbarhet og korrupsjonsrisiko i viktige samfunnsinstitusjoner. Sluttresultatet av den første nasjonale integritetsstudien (heretter kalt NIS-studien) som ble gjennomført i Norge, var en rapport som jeg skal referere til under. NIS-studien bygget på en metode som ble utarbeidet av Transparency International. Studien ble gjennomført sommeren/høsten 2011 og våren 2012 (Transparency International Norge, 2014).

Hva menes med et nasjonalt integritetssystem?

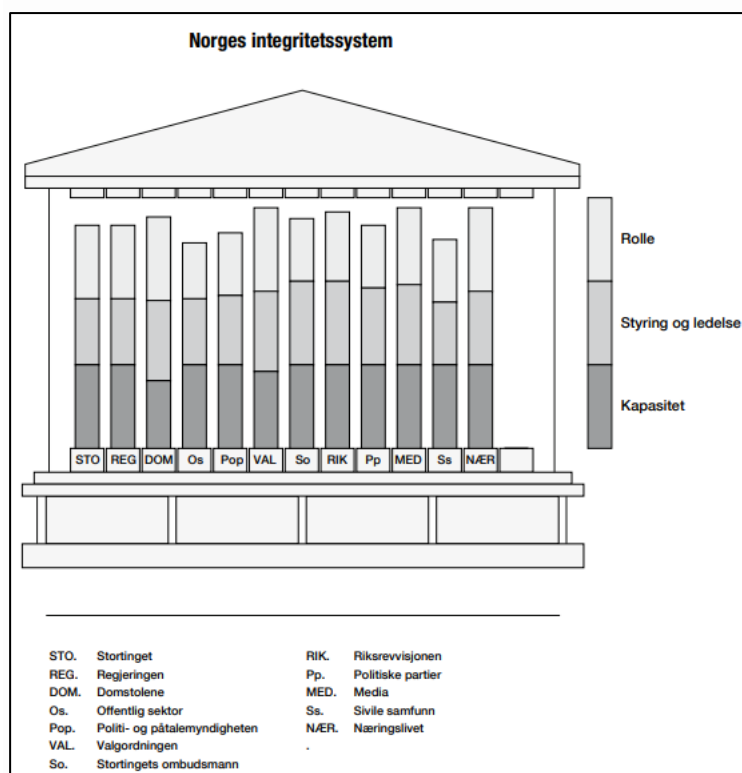
Slik Transparency International definerer det, består et lands nasjonale integritetssystem av de institusjonene i et land som er viktige for kampen mot korrupsjon. Når disse institusjonene er velfungerende, utgjør de et sunt og robust nasjonalt integritetssystem. Og dette er et system som er effektivt i kampen mot korrupsjon, som en del av den større kampen mot maktmisbruk og annen korrumpende atferd mer generelt. Hvis disse institusjonene er preget av mangelfull regulering og manglende ansvarliggjøring, er det grunn til å tro at risikoen for korrupsjon og annen korrumpende atferd øker, med de negative effektene dette har for viktige samfunns mål som rettferdig vekst, bærekraftig utvikling og sosial utjevning. Derfor vil en styrking av det nasjonale integritetssystemet også kunne bidra til et bedre styresett og gi et mer rettferdig samfunn (Transparency International Norge, 2014).

Tolv søyler i integritetssystemet

NIS-studien undersøkte de tolv søylene (institusjonene) som, i NIS-metodens terminologi, utgjør det samlede integritetssystemet i Norge: Stortinget, politi og påtalemyndighet, politiske partier, Regjeringen, valgordningen, media, domstolene, Stortingets ombudsmann, sivile samfunn, offentlig sektor, Riksrevisjonen og næringslivet. Hvorvidt en institusjon kan sies å være robust, velfungerende og kjennetegnet av integritet, kan vurderes på mange måter. I NIS-metodikken ble de tolv søylene vurdert langs tre dimensjoner: kapasitet, styring og ledelse og rolle. Hver dimensjon bestod av et sett med indikatorspørsmål som ble besvart kvalitativt, i form av en tekst, og kvantitativt, ved at hver indikator ble gitt poeng etter noen gitte kriterier (Transparency International Norge, 2014).

Et velfungerende integritetssystem, men ...

Den overordnede vurderingen er at Norges integritetssystem stort sett er velfungerende. Alle søylene fikk en total poengsum på 82 eller høyere, og dette er gode resultater.



Figur 2: Norges integritetssystem

Selv om alle søylene kom poengmessig godt eller svært godt ut, fant man i studien også svakheter innenfor alle søylene. Noen av svakhetene fantes i selve lovverket, mens andre knyttet seg til praksis. Omfanget av svakhetene og alvoret i dem varierte (Transparency International Norge, 2014).

Hvorfor forplikte seg til bærekraftsmål 16.6?

Jeg vil påstå at hvis virksomhetene i de tolv søylene gjør som Norad og forplikter seg til bærekraftsmål 16.6, vil dette bidra til å styrke Norges integritetssystem. FNs bærekraftsmål 16.6 har som mål å fremme effektive, ansvarlige og åpne institusjoner på alle nivåer i forvaltningen og samfunnet. Det er viktig for virksomheter å overholde dette målet fordi det bidrar til å fremme fred, rettferdighet og sterke institusjoner, noe som er avgjørende for bærekraftig utvikling og et stabilt samfunn. Virksomheter kan bidra til å styrke rettsstaten, øke rettferdighet og fremme åpenhet og ansvarlighet. Dette vil bidra til å redusere korrupsjon, fremme menneskerettigheter og støtte økonomisk vekst og utvikling. I tillegg vil virksomheter som forplikter seg til bærekraftsmål bli sett positivt på av

forbrukere, investorer og andre interessenter, fordi vi generelt og i økende grad er interessert i å støtte selskaper som prioriterer bærekraft og samfunnsansvar. Dette kan igjen bidra til å bygge tillit og omdømme, noe som i seg selv kan være verdifullt for en virksomhet. Det er dessuten viktig fordi det bidrar til å fremme utviklingen av sterke og stabile institusjoner, og dette er avgjørende for langsiktig bærekraft og forretningsmessig suksess. Og *forretningsmessig suksess* vil jeg her definere som *å oppnå en virksomhets formål*. Og med dette vil jeg helt kort peke til den nye globale standarden for internrevisjon som er på høring, som vil være en arvtager etter IPPF, nemlig IIA - Global Internal Audit Standards (IIA, 2023).

Rapportering på FNs bærekraftsmål

Det er Justis- og beredskapsdepartementet som har ansvaret for å koordinere arbeidet med dette målet i Norge. I Norge har vi et velfungerende rettsvesen og godt utbygde og velfungerende institusjoner. Demokrati, menneskerettigheter og rettsikkerhet er en bærebjelke i det norske samfunnet. Grunnloven er et sentralt fundament for å sikre ytringsfrihet og grunnleggende rettsvern (Regjeringen, 2018). Regjeringen rapporterer årlig til Stortinget om arbeidet med bærekraftsmålene. Formålet er å gi Stortinget grunnlag for å vurdere utviklingen av bærekraftsarbeidet i Norge. Rapporten for 2022 inngår som et digitalt vedlegg til Kommunal- og distriktdepartementets Prop. 1S (2022-2023). Innledningsvis gir rapporten et overordnet bilde av utviklingen, både her hjemme og internasjonalt. Deretter gir rapporten en status for arbeidet, mål for mål. Avslutningsvis orienterer regjeringen om arbeidet med å utvikle nasjonale målepunkt. Dette er et av flere oppfølgingspunkt i Stortingsmeldingen Meld. St.40 (2020-2021) Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030 (Regjeringen, 2021). Denne frivillige rapporten ble presentert for FN-landene sommeren 2021. Meldingen ble behandlet i Stortinget i april 2022. Stortingsbehandlingen viste stor grad av enighet om verdien av bærekraftsmålene og hvordan de skal følges opp. Regjeringen har startet arbeidet med å utvikle målepunkt for å følge utviklingen over tid på områder med nasjonale utfordringer. Med tall for målepunktene vil vi få tidsserier og kan følge med på utviklingen frem mot 2030.

De daglige avgjørelser og handlinger

Oppfølgingen av bærekraftsmålene er en del av det ordinære politiske arbeidet til regjeringen. Hvert departement rapporterer om oppfølgingen av målene i

budsjettdokumentene sine. Regjeringen har etablert Topplederforum for bærekraftsmålene. Forumet skal bidra til at vi lettere når bærekraftsmålene ved å diskutere muligheter og utveksle kunnskap om erfaringer og utfordringer. Arbeidet med bærekraftsmålene handler om de daglige avgjørelsene og handlingene i hver organisasjon. Topplederforum er en møteplass for utvikling av felles kunnskapsgrunnlag, deling av beste praksis og drøfting av målkonflikter, interessekonflikter og dilemma. Det skal være en arena for utvikling av omforent kunnskapsgrunnlag og en felles forståelse av sammenhengen mellom målene og de dilemmaer, målkonflikter og interessemotsetninger som ligger innebygd i det som heter Agenda 2030, nemlig den agendaen som utgjør den politiske overbygningen for regjeringens arbeid for å nå bærekraftsmålene, nasjonalt og internasjonalt. Topplederforum skal gi innsikt fra kommunesektoren, organisasjonene i næringslivet, arbeidstagersammenslutningene, frivillige organisasjoner og statlige virksomheter. Forumet legger til rette for at ulike aktører kan samarbeide om å nå bærekraftsmålene. Det skal gi råd og anbefalinger til organisasjoner, næringsliv, forskning og myndigheter. Topplederforum skal gi innsikt fra kommunesektoren, næringslivets organisasjoner, arbeidstakersammenslutningene, frivillige organisasjoner og statlige virksomheter (Regjeringen, 2023).

Del 2 – God virksomhetsstyring

IIA Norge – Veileder for virksomhetsstyring

Våren 2021 lanserte IIA sin veileder for virksomhetsstyring, høsten 2021 kom ISO 37000 om virksomhetsstyring. I denne delen av oppgaven skal jeg primært redegjøre for ISO 37000, men når jeg gjør det, legger jeg noen vurderinger fra IIA Norges veileder til grunn. Begge er generelle i sin tilnærming til virksomhetsstyring og understreker at de er sektornøytrale. Som jeg nevnte innledningsvis, ønsker jeg bevisst å skrive generelt om virksomhetsstyring og virksomheter uten å knytte det for mye mot selskapstype eller om det er privat eller offentlig sektor. Og siden den røde tråden i denne oppgaven er felles forståelse, tenker jeg at det er hensiktsmessig å knytte meg opp mot begrepsbruk, definisjoner og oversettelse slik det er redegjort for i IIA Norges veileder. Denne veilederen viser til at det internasjonalt er utarbeidet en rekke “corporate governance codes” som tidligere har henvendt seg til børsnoterte

allmennaksjeselskaper, og vektlegger utøvelse av styringsmakt, maktfordeling mellom eiere, samt organisering av den overordnede virksomhetsstyringen. Veilederen viser også til at den anbefalingen som er utarbeidet av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) gjør dette. Deretter forklares det at det i IIAs veileder for virksomhetsstyring er hentet inspirasjon fra disse rammeverkene, men at veilederen skiller seg ut ved at den primært fokuserer på den “interne” virksomhetsstyringen, og i mindre grad på eiernes styringsmakt og samspillet mellom eierne, de styrende organer og ledelsen. IIA Norges veileder for virksomhetsstyring viser også til at vi i det norske språket ikke har et tilsvarende omforent og anerkjent begrep som *governance/corporate governance*. Innholdet som legges i begrepet *governance/corporate governance* varierer. Alle definisjoner har imidlertid det til felles at de berører forholdet mellom virksomhetens eiere, styrende organer, ledelse og enkelte andre aktører, og hvordan dette samspillet bidrar til å styre aktiviteter, ressurser og risiko, samt strukturer og virkemidler for å innfri virksomhetens mål. Videre vises det til at vi fra norsk hverdag kjenner begrepene eierstyring og selskapsledelse, som blant annet benyttes i anbefalingen fra NUES, Statens ti prinsipper for god eierstyring og i KS’ Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. Begrepet foretaksstyring brukes i sentrale lover som regnskapsloven, allmennaksjeloven og revisorloven. IIA Norges veileder forklarer videre at siden fokuset er på styringselementer og komponenter som bør eksistere *innenfor en virksomhet*, uavhengig av sektor og organisasjonsform, passer ikke de andre omtalte begrepene så godt. Derfor har IIA Norge vurdert at begrepet *virksomhetsstyring* er det ordet som er best dekkende for hva *governance/corporate governance* innebærer i IIA Norges veileder for virksomhetsstyring.

Veilederen understreker at den er gjort mest mulig sektornøytral, og ønsker å trekke frem et spesielt forhold. Dette dreier seg om det overordnede ansvaret for virksomhetsstyringen. I privat sektor ligger dette til styret, men mange virksomheter i offentlig sektor har ikke styre, og ansvaret vil da ligge hos andre. Istedenfor å gå omstendelig til verks og hver gang liste opp at de mange aktuelle organer eller stillinger med slikt ansvar, for eksempel en departementsråd, kommunedirektør, foretaksdirektør, representantskap eller lignende, brukes konsekvent ordet *styre* som en fellesbetegnelse på virksomhetens øverste myndighetsorgan eller høyeste stilling, der ansvaret for virksomhetsstyringen ligger. Som jeg nevnte i innledningen har jeg valgt å bruke

begrepet *styrende organer* i mitt ønske om å være overordnet og generell, eller sektornøytral, slik IIA Norge beskriver det.

ISO 37000 appellerer til meg fordi den er global, har den doble vesentligheten integrert i hele standarden og er et frivillig rammeverk som er utformet på en måte som er egnet til å inspirere til at virksomheter skal strekke seg lenger enn til ren compliance. Jeg vil samtidig nevne at Martin Stevens, som satt i fagkomiteen for IIAs arbeid med veilederen, har gjort en sammenligning og vurdering av de to ferske publikasjonene og konkluderte med at det ser stor grad av samsvar mellom ISO 37000 og IIA Norge sin veileder (Stevens, 2022).

ISO 37000 – Governance of organizations

Introduksjon - ISO 37000:2021, s. VI

Å oppnå formålet sitt er essensielt for alle virksomheter, og er derfor av primær betydning for virksomhetsstyring. God virksomhetsstyring legger grunnlaget for å oppfylle virksomhetens formål på en etisk, effektiv og ansvarlig måte i tråd med interessentenes forventninger. Resultatene av god virksomhetsstyring er:

- effektiv ytelse
- ansvarlig forvaltning
- etisk atferd.

Ifølge ISO 37000 betyr god virksomhetsstyring at beslutningsprosessene er basert på virksomhetens etos, kultur, normer, praksis, atferd, strukturer og prosesser. God virksomhetsstyring skaper og opprettholder en virksomhet med et klart formål som leverer langsiktig verdi i samsvar med forventningene til relevante interessenter. Implementering av god virksomhetsstyring er basert på ledelse, verdier – og et rammeverk for de mekanismene, prosessene og strukturene som passer for virksomhetens interne og eksterne kontekst.

Virksomheter som legger denne standarden til grunn, vil ifølge ISO 37000 være bedre rustet til å forstå forventningene til sine interessenter og til å anvende den kreativiteten og kulturen, de prinsippene og den ytelsen som kreves for å levere på mål i henhold til virksomhetens formål og verdier. Virksomhetens styrende organer vil holde ledelsen ansvarlig og sikre at kulturen, normer og praksis i virksomheten er i tråd med virksomhetens formål og verdier.

ISO 37000 fastsetter styringsprinsipper som vil hjelpe styrende organer med å utføre sine plikter effektivt, forsvarlig og aktivt, samtidig som tillit, inkludering,

ansvarlighet, legitimitet, lydhørhet, åpenhet og rettferdighet styrkes. Styrende organer som legger denne standarden til grunn, kan ifølge ISO 37000 forvente at de virksomhetene de styrer vil ha effektiv ytelse, ansvarlig forvaltning og etisk atferd.

Ifølge ISO 37000 vil de som bruker standarden oppleve at interessenter på tvers av land og sektorer kan få økt tillit til at virksomhetene deres er ansvarlige, rettskafne, rettferdige og åpne, at de opptrer med redelighet og tar beslutninger som er risikobaserte og informert av:

- troverdig informasjon og pålitelige data
- interessentenes forventninger
- compliance-forpliktelse
- etiske og samfunnsmessige forventninger, herunder de som forventes for fremtidige generasjoner
- virkninger på og avhengighet av klima og miljø.

Fordelene ved god styring kan altså gjelde både for virksomheten selv og virksomhetens interessenter.

Styringsbetingelser - ISO 37000:2021, s.6-9

Alle interessenter forventer at virksomheter, spesielt de som direkte påvirker deres liv, er godt styrt. Dette gjør at det er viktig å utvikle en felles forståelse av hva som utgjør virksomhetsstyring på tvers av alle jurisdiksjoner. Det er derfor nødvendig med en global konsensusbasert tilnærming.

ISO 37000 definerer styringsbetingelser og prinsipper - og anbefaler viktige aspekter ved praksis. Disse kan veilede de som styrer virksomheter til å forstå og oppfylle sitt ansvar, slik at virksomhetene de styrer kan oppfylle sitt formål. ISO 37000 kan brukes av både medlemmer av styrende organer og styrende grupper, de som de fører tilsyn med styringen og de som de styrende organer er ansvarlige for. Veiledningen er også ment for interessenter som er involvert i eller påvirket av hvordan virksomheten er styrt.

ISO 37000 definerer virksomhetsstyring som *et menneskebasert system der en virksomhet styres, overvåkes og holdes ansvarlig for å oppnå sitt definerte organisatoriske formål*. Kjernen av virksomhetsstyring er å:

- a) etablere og forpliktelse seg til det organisatoriske formålet og virksomhetens verdier
- b) fastsette virksomhetens tilnærming til verdiskaping

- c) gi retning til og engasjere seg i strategien for verdiskapning
- d) føre tilsyn med at virksomheten presterer og oppfører seg i henhold til de forventningene som er fastsatt av styrende organer
- e) vise ansvarlighet for disse prestasjonene og denne adferden.

Integrert virksomhetsstyring

Styring utøves i hele virksomheten av ulike styrende grupper:

- tilknyttede interessenter
- styrende organer
- ledere
- andre interne funksjoner i virksomheten.

Det styrende organet er ansvarlig for å etablere og opprettholde et integrert rammeverk for virksomhetsstyring på tvers av virksomheten som koordinerer styringsaktivitetene, slik at virksomheten realiserer effektiv ytelse, ansvarlig forvaltning og etisk adferd. Dette rammeverket for virksomhetsstyring bør sikre at beslutningstakerne har tilstrekkelig myndighet, kompetanse og ressurser tilpasset det ansvaret de er gitt. Effektiv delegering og transparent beslutningstaking gir de ansatte mulighet til å handle hensiktsmessig, noe som resulterer i en mer motstandsdyktig og smidig virksomhet. Kontroller og påfølgende forbedringstiltak bør planlegges og iverksettes for å sikre at styringssystemet er adekvat for virksomhetens formål.

Styring og delegering

Det styrende organet kan delegere, men er fortsatt ansvarlig for hva det har delegert – og forblir alltid ansvarlig for virksomheten som helhet.

Ved delegering bør det styrende organet delegere på en måte som øker tilliten og åpenheten. For at delegering og ansvarlighet skal være effektiv, bør styret sikre at følgende betingelser er oppfylt:

- a) forventede resultater forhandles, spesifiseres og avtales
- b) nødvendige ressurser er tilgjengelige
- c) myndighet samsvarer med ansvarsnivået, dette inkluderer mandat til å lage og oppfylle planer for å oppnå de avtalte resultatene innenfor de fastsatte rammene
- d) resultater og prosesser for å oppnå det avtalte ansvarsområdet rapporteres regelmessig og presenteres med bevis på at iverksatte tiltak er rimelige og hensiktsmessige

e) konsekvenser, for eksempel sanksjoner, for manglende oppfyllelse av et ansvar eller manglende overholdelse av etablerte rammer, kan håndheves.

Ingen skal stilles til ansvar for saker som de ikke har myndighet over, eller som det ikke er uttalt eller avtalt forventninger til.

Ansvarlige personer kan delegerer til andre. Det bør imidlertid gjøres klart at de som delegerer, forblir ansvarlige for hvordan den de har delegert til bruker denne myndigheten.

Delegering bør formaliseres sammen med hensiktsmessige attestasjonsprosesser. Grenser for beslutningsmyndighet bør anvendes i henhold til risikovurdering.

Styring og ledelse

"Styring" og "ledelse" er distinkte, nødvendige og komplementære aktiviteter som samhandler og påvirker hverandre. *Styring* innebærer å fastsette det organisatoriske formålet og være ansvarlig for virksomhetens oppfyllelse av dette formålet, innenfor de rammene som er satt for virksomheten. Mens *ledelse* handler om å oppfylle de målene som er tilknyttet det organisatoriske formålet ved å gjøre valg innenfor de samme rammene. Styrende organer bør sikre klarhet i roller og ansvar for alle involverte, og holde de som de delegerer til ansvarlige.

Fordelingen av plikter mellom styrende organ og ledere varierer i henhold til organisatoriske behov og omstendigheter. I noen tilfeller kan for eksempel et medlem av styringsorganet kreves også å oppfylle lederansvar. I slike tilfeller er det viktig for denne personen å skille mellom rollene, altså når de oppfyller de forskjellige ansvarsområdene, og at personen handler og oppfører seg deretter.

Gjennom å definere og veilede rollen og funksjonen til virksomhetsstyring, gir ISO 37000 veiledning både om virksomhetsstyring og det utfyller ledelsesstandarder.

Styring og bærekraft

Det er både et mål med virksomhetsstyringen og styrende organers plikt å skape forutsetninger for og å sette virksomheten i stand til å prestere over tid, slik at den oppfyller sitt organisatoriske formål og skaper verdi som tiltenkt. En virksomhet kan sies å bidra til bærekraftig utvikling og å være bærekraftig, når den skaper verdier på en måte som tilfredsstillir dagens behov uten at det går på bekostning av fremtidige generasjoners evne til å dekke sine behov. Ved å tilpasse virksomhetsstyring til bærekraftig utvikling, for eksempel via FNs bærekraftsmål,

bidrar styrende organer til å skape forutsetninger for en virksomhets fremtidige suksess. Styrende organer bør sikre at bærekraftig utvikling og bærekraft er grunnleggende hensyn når styringsprinsippene i dette dokumentet anvendes.

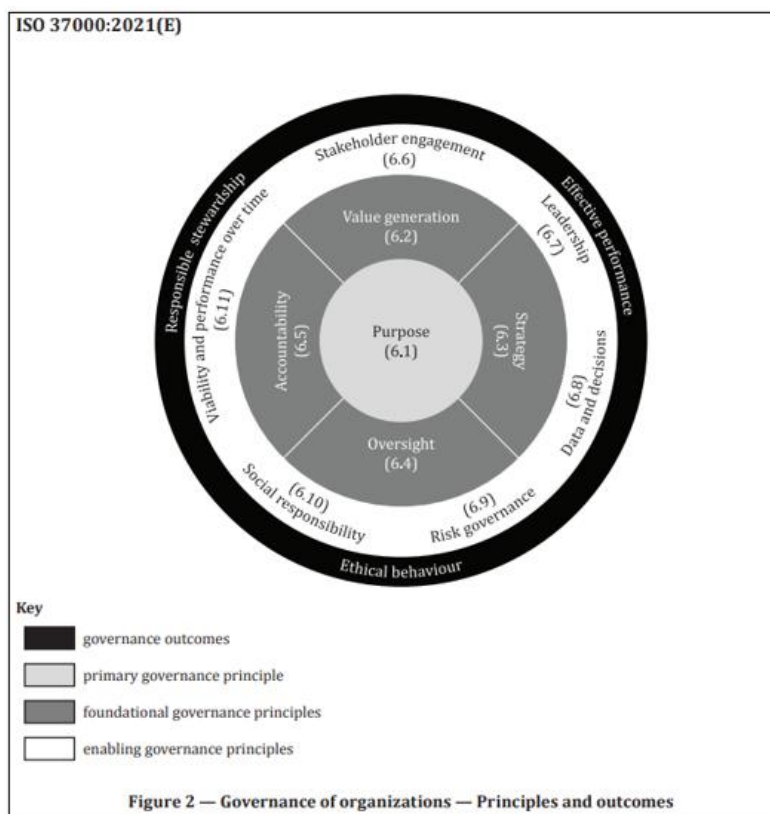
Styring og interessenter

Styrende organer bør sørge for at virksomheten behandler alle interessenter rettferdig og bør vurdere forventningene til relevante interessenter. Styrende organer bør sørge for at det organisatoriske formålet og den tiltenkte verdien som skal genereres, defineres gjennom involvering av tilknyttede interessenter, referanseinteressenter og andre relevante interessenter.

Selv om det ikke er definert som interessenter, bør miljø og klima og samfunnet som helhet også vurderes av styrende organer i beslutningsprosessen fordi de påvirker eller vil bli påvirket av virksomhetens aktiviteter.

Styringsprinsipper – ISO 37000:2021, s.9-35

ISO 37000 beskriver de styringsbetingelsene vi har gått gjennom over, og etablerer et sett med styringsprinsipper som skal anvendes på en integrert og samtidig måte for å realisere de gode styringsresultatene. Disse prinsippene er sentrale i styringen av organisasjoner. De er strukturert som primære, grunnleggende og muliggjørende prinsipper som indikerer deres rolle i styringen av virksomheter, som vist i figuren under.



Figur 3: Styringsprinsipper og resultater

Virksomhetsstyringen iverksettes altså ved anvendelse av prinsipper som hjelper virksomheten til å oppfylle sitt formål, og dermed skape verdier for virksomheten og dens interessenter. Tabellen under beskriver strukturen i de elleve styringsprinsippene. Alle prinsipper skal anvendes og de skal anvendes samtidig.

Kategori	Beskrivelse av kategori	Prinsipp	Prinsipiell erklæring
Primær	<p>Å nå sitt organisatoriske formål er i sentrum av alle virksomheter og av primær betydning for styring.</p> <p>Derfor er dette prinsippet det primære hensynet for styring og det sentrale punktet i alle de andre prinsippene. Alle andre prinsipper må leses i sammenheng med anvendelsen av dette prinsippet.</p>	Formål (6.1)	Styrende organer bør sørge for at virksomhetens eksistensgrunnlag er klart definert som et organisatorisk formål. Dette formålet bør definere virksomhetens intensjoner overfor klima og miljø, samfunnet og virksomhetens interessenter. Styrende organer bør også sørge for at et tilhørende sett med organisatoriske verdier er klart definert.
Grunnleggende	<p>De fire grunnleggende styringsprinsippene er essensen for å sikre at effektiv styring av en virksomhet finner sted. Kjernen i evnen til effektiv virksomhetsstyring er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • å bestemme virksomhetens tilnærming til verdiskapning, • gi retning til og engasjere seg i strategien for verdiskapningen • å føre tilsyn med at virksomheten presterer og oppfører seg i henhold til forventningene som er fastsatt av det styrende organet • vise ansvarlighet for virksomhetens ytelse, atferd, beslutninger og aktiviteter. 	Verdiskaping (6.2)	De styrende organer bør definere virksomhetens verdiskapningsmål slik at de oppfyller det organisatoriske formålet i samsvar med organisatoriske verdier og den miljømessige, sosiale og økonomiske konteksten det opererer innenfor.
		Strategi (6.3)	De styrende organer bør gi retning til og engasjere seg i virksomhetsstrategien, i samsvar med verdiskapingsmodellen, for å oppfylle det organisatoriske formålet.
		Tilsyn (6.4)	De styrende organer bør føre tilsyn med virksomhetens prestasjoner for å sikre at den oppfyller de styrende organers intensjoner for og forventninger til virksomheten, dens etiske adferd og virksomhetens compliance-forpliktelser.

		Ansvarlighet (6.5)	De styrende organer bør vise sin ansvarlighet overfor virksomheten som helhet og holde de de har delegert myndighet til ansvarlige.
Muliggjørende	De seks muliggjørende prinsippene adresserer styringsansvaret som er relevant for dagens virksomheter - å møte interessentenes forventninger og det skiftende miljømessige, sosiale og økonomiske konteksten.	Involvering av interessenter (6.6)	De styrende organer bør sørge for at virksomhetens interessenter involveres på riktig måte og at deres forventninger tas hensyn til.
		Ledelse (6.7)	De styrende organer skal lede virksomheten etisk og effektivt og sikre slikt lederskap i hele virksomheten.
		Data og beslutninger (6.8)	De styrende organer bør anerkjenne data som en verdifull ressurs for beslutningstaking, både for det styrende organet, virksomheten og andre.
		Risikostyring (6.9)	De styrende organer bør sørge for at det vurderer effekten av usikkerhet på det organisatoriske formålet og tilhørende strategiske resultater.
		Samfunnsansvar (6.10)	De styrende organer bør sikre at beslutninger er transparente og i tråd med bredere samfunnsforventninger.
		Levedyktighet og ytelse over tid (6.11)	De styrende organer bør sikre at virksomheten forblir levedyktig og fungerer over tid, uten at det går på bekostning av nåværende og fremtidige generasjoners evne til å dekke deres behov.

Carolynn Chalmers forklarer ISO 37000

Carolynn Chalmers var en av redaktørene i arbeidet med ISO 37000 og er CEO av selskapet The Good Governance Company, som tilbyr ISO 37000-sertifisering av enkeltpersoner. I et webinar snakker hun seg gjennom standarden, og det er denne presentasjonen jeg referer til i det følgende (Chalmers, 2023).

ISO 37000 ble publisert i september 2021 og den har ikke fått den oppmerksomheten som vi har sett for andre standarder, som for eksempel ISO 9001 management system standard eller ISO 27000 om informasjonssikkerhet.

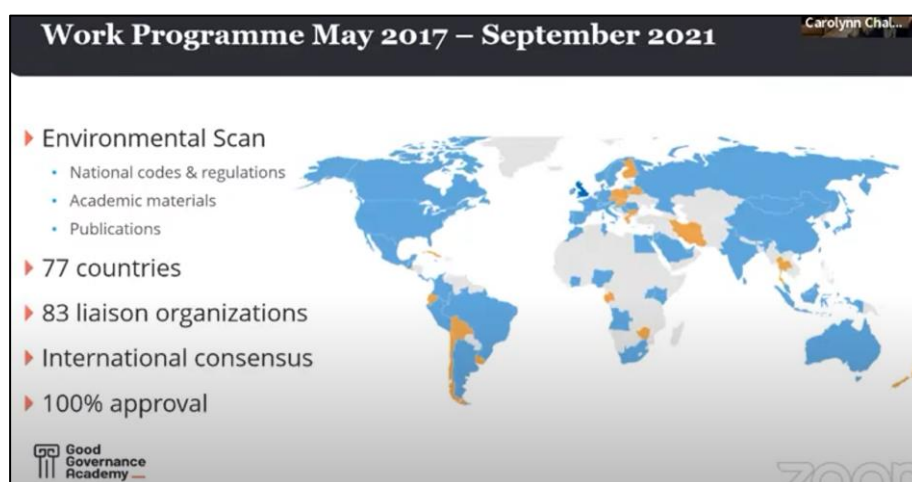
Grunnen til at vi ikke har sett den samme type energi rundt den, tror Chalmers er at virksomhetsledere har mye på tallerkenen i kjølvannet av blant annet pandemi og krig i Europa.

Hvorfor er denne standarden viktig?

Chalmers påpeker at først og fremst er ISO 37000 resultatet av *internasjonal konsensus* om hva som er god virksomhetsstyring. Alle land som deltok i arbeidet er altså enige om hva som utgjør god virksomhetsstyring, slik at det er internasjonal paritet. 77 land er enige om hva god virksomhetsstyring er. For enkeltindivider vil kjennskap til standarden sette en i stand til å forstå virksomhetsstyring på *tvers av jurisdiksjoner*, og den gjør at en kan forstå virksomheter som er *multinasjonale*. Og i dagens verden er vi kanskje alle multinasjonale. Vi opererer med leverandører fra ulike land og med kunder i andre land, og dermed kan man si at dette er viktig for alle.

ISO ble etablert 23. februar 1947, altså etter andre verdenskrig, og ligger under Det økonomiske og sosiale rådet til FN (ECOSOC). Den primære hensikten med internasjonale standarder er å *fasilitere internasjonal handel*. Altså, å sørge for at virksomheter i et land kan forstå hvordan ting er gjort i et annet land. Man kan i hvert fall vise til en standard som man bør forholde seg til på samme måte. Det dreier seg om handel og tillit i virksomheter.

Man har nasjonale standardiseringsorganisasjoner, og disse er representert på ISO-plattformen i de ulike prosjektene.



Figur 4: Oversikt over de 77 landene som deltok i arbeidet med ISO 37000

Chalmers forklarer at de startet arbeidet med ISO 37000 med å se på alle reguleringer, koder og standarder på tvers av alle land i verden. De så på akademisk materiale og på publikasjoner. Figuren over viser de 77 landene som

deltok i arbeidet med ISO 37000, og som den internasjonale konsensusen består av. Det er et stort hull i Afrika, og man kan se at det er et problem med representasjon fra utviklingsland. Det var også hadde også 83 organisasjoner som deltok, slik som OECD, Global Network of Director Institute (GNDI), International Federation of Accountants (IFAC) og International Institute of Internal Auditors (IIA). 83 av disse store globale organisasjonene deltok og ga innspill. Men det var ikke bare regulatorer som var involvert som eksperter i å utvikle standarden, det var også forbrukerorgan, forsikringsselskap, fagforeninger og investorer. ISO 37000 er en standard for alle typer virksomheter, uansett selskapstype og størrelse. Det er en generisk standard for styring av virksomheter av alle størrelser, typer og plassering. Resultatet ble internasjonal konsensus på hva som utgjør god virksomhetsstyring, med 100% godkjenning. Det er ikke mange koder eller standarder som kan si det.

Prinsippbasert standard

ISO 37000 ble publisert 14. september 2021. Det som er annerledes i denne standarden sammenlignet med andre tilnærminger til virksomhetsstyring, er at den er prinsippbasert med identifiserte resultater. Det er ikke praksiser for compliance, og det er ikke en sertifiserbar standard. De måtte kalle det en standard, fordi det er sånn ISO fungerer. De kunne ikke kalle det en kode eller en rapport, fordi ISO har ikke sånne dokumenter, så det ble en standard. Men det er ikke en type management system-standard, ikke som 9001 og 27000 eller «hvordan lage en lyspære». Det er en prinsippbasert standard. Det er ikke noen "hvordan" i standarden. Det er veiledning på "hva" og den gir nøkkelaspekter på "hvordan", men den er ikke sertifiserbar. Målet med arbeidet med ISO 37000 var en internasjonal forståelse om hva som utgjør god virksomhetsstyring. Man hører sjelden om god virksomhetsstyring i pressen, man hører bare om dårlig virksomhetsstyring. Så spørsmålet det startet med var: Hvis dette er dårlig virksomhetsstyring, hva er god virksomhetsstyring? Man kan lett ramse opp virksomheter som er dårlig styrt. Men hva betyr det at en virksomhet er godt styrt? Det var det denne standarden skulle vise.

Hvordan fungerer ISO 37000 med nasjonale koder og nasjonale standarder?

ISO 37000 fungerer som et konseptuelt rammeverk. De nasjonale reguleringene og kodene gjelder fremdeles. Faktisk er de nasjonale reguleringene mer passende for det aktuelle landet enn denne ISO-standard. Men hvis du opererer

internasjonalt, gjelder denne standarden. Så hvis du ser fra et land til et annet og spør hva som utgjør god virksomhetsstyring, er det ikke nasjonale koder eller reguleringer som svarer på det, det er ISO 37000. Det er altså internasjonal rett og nå også en internasjonal standard om god virksomhetsstyring.

Hva inneholder ISO 37000?

Mesteparten av den er gratis: terminologien, introduksjonen og modellen over prinsippene er gratis. Chalmers snakker oss gjennom det som også er bak betalingsmur: om styringsbetingelsene, og forklaringen og nøkkelaspektene ved prinsippene. Chalmers forklarer at det er tre hovedmål med standarden.

Etablere styringsbetingelser

Det ene er å etablere styringsbetingelsene for god virksomhetsstyring. Betingelsene er først og fremst at virksomhetsstyring – selv om det skjer på nivået til de styrende organene – er at den skal være integrert. Styringen må være integrert i hele virksomheten. Det er altså de styrende organenes ansvar, men resultatene og konsekvensene av virksomhetsstyringen må gjennomsyre hele virksomheten. Så hvordan gjør man det?

Integrert virksomhetsstyring

Delegering: Man gjør det gjennom hensiktsmessig delegering. Innen delegering snakkes det om hva som er effektiv delegering. Grunnleggende betyr det delegering *uten fraskrivelse av ansvar (abdication)*. Du kan ikke delegere det å være ansvarlig (accountability), men du kan delegere ansvar (responsibilities). De styrende organene kan ikke gjøre alt, det er derfor du har ledere og medarbeidere. De styrende organene må delegere myndighet (authority). Og når de gjør det, må de gjøre det sammen med ansvar. Og myndigheten må være tilsvarende med ansvaret. Du må ha nok myndighet til å gjøre det du skal gjøre, altså det ansvaret du har blitt gitt. Et annet aspekt ved delegering som det er snakket om, er dette med å stå som ansvarlig for den delegerte myndigheten og ansvaret. Og det er gjennom å rapportere tilbake. De styrende organene delegerer ansvar og myndighet, og tilsvarende mottar og holder oversikt over rapportene som kommer tilbake fra de som har fått delegert myndighet og ansvar. Det er essensen i effektiv delegering. At det ikke er ansvarsfraskrivelse. Det er å holde rundt den myndigheten du har gitt og vise ansvar gjennom å føre tilsyn (oversight).

Ledelse: Det er en viktig forskjell på styring og ledelse. Det blir ofte gjort feil der. Det kommer an på strukturen på de styrende organene. Å forstå forskjellen mellom når du styrer og når du leder er viktig. Selvfølgelig er det koblinger mellom de to.

Bærekraft: Det tredje aspektet er bærekraft. Da snakker vi om FNs bærekraftsmål, og vi snakker om «dobbel vesentlighet». Dette med dobbel vesentlighet må forklares. Det er vesentlig for ISO 37000 og noe som det ble arbeidet mye med. Det bygger på den tilnærmingen som er gjort i FN.

Hva menes med dobbel vesentlighet? Chalmers forklarer gjennom å henvise til ESG som en trekant, og at G-en er på toppen på trekanten. G (governance) er virksomheten, altså virksomhetsstyringen. Man styrer i et miljø: et økonomisk miljø og et naturmiljø. Og i et miljø av interessenter. Altså en E (economic) og en E til (natural environment) og en S (society). Man styrer i ESG-omgivelser. ESG har sin opprinnelse i Brundtland-kommisjonen fra 1987, som i et nøtteskall snakket om at bærekraftig utvikling skal grunnleggende sikre at kommende generasjoner får mulighet til å fortsette å leve slik som vi gjør. De var i all vesentlighet opptatt av påvirkningen av virksomheten, altså G-en, på E og E og S. Så det er den ene veien. Det er den materielle påvirkningen som virksomheten har på naturen, økonomien og samfunnet. Hvis vi da spoler frem til 2000-tallet, er det også økende påvirkning av naturmiljøet og samfunnet (tenk på Ukraina og klimakrisen) på de finansielle og andre ressurser til virksomheter. Så hvis vi da tenker på virksomheten nedover i ESG-trekanten, har vi miljøet like mye opp i trekanten. International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS) fokuserer på «sustainability financial disclosures» som handler om naturmiljøets, økonomiens og samfunnets påvirkning på virksomheten. I motsetning til virksomhetens påvirkning på disse. Når vi snakker om dobbel vesentlighet, snakker vi om begge. Vi snakker om virksomhetens (G) påvirkning på E og S, og vi snakker om E og S sin påvirkning på G. Dette er dobbel vesentlighet. FN følger et dobbel vesentlighet-rapporteringsdirektiv. Man hører kanskje også om TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), og EFRAG er organisasjonen bak det. Grunnleggende er det slik at ISO 37000 snakker om begge aspekter når den snakker om bærekraft. Altså, virksomhetens påvirkning på naturmiljø, økonomi og samfunn. Og samtidig naturmiljøet, økonomien og samfunnets påvirkning på virksomheten.

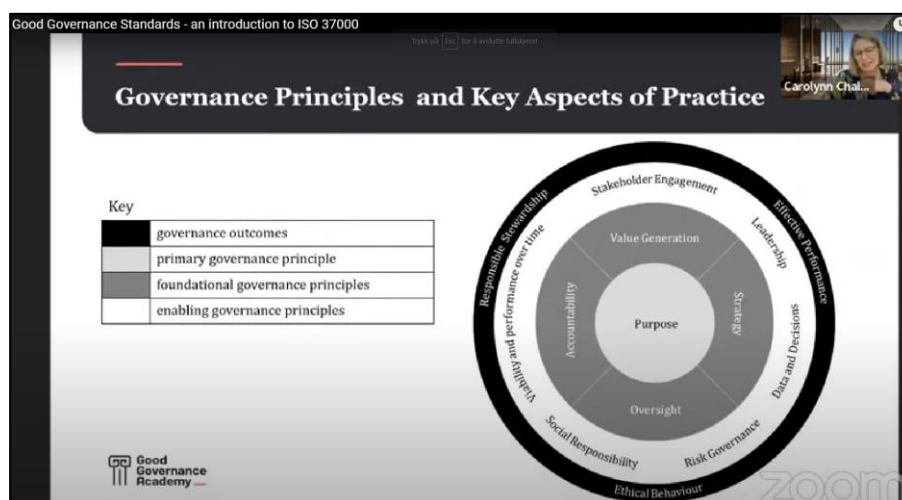
Man kan oppsummere de tre nevnte styringsbetingelsene slik: Styrende organer bør sørge for at det delegeres gjennom hele virksomheten, at det differensieres mellom når det styres og når det ledes, og når det tas hensyn til bærekraft og bærekraftig utvikling, at det tenkes på begge aspekter: den doble vesentligheten. Og dette skal være integrert i og gjennomsyre hele virksomheten.

Interessenter: Til slutt, den siste betingelsen for integrert virksomhetsstyring er å ta hensyn til interessenter. Dette er det mange som snakker om, og World Economic Forum har kalt det «stakeholder capitalism». Men ISO 37000 går lenger enn dette. For det er ikke bare for finansielle ressurser at interessenter må tas hensyn til, det er *inkludering av interessenter (stakeholder inclusivity)*. I all beslutningstaking skal relevante interesser tas hensyn til. De tre første betingelsene handler om det som er integrert og gjennomsyret i hele virksomheten. Det å inkludere interessenter er selvfølgelig integrert i hele virksomheten, men det er mer som å se utover også på interessentenes påvirkning på virksomheten.

De styrende organer: Det andre aspektet ved styringsbetingelsene handler om de styrende organene. Det spiller ingen rolle hvilke koder og praksiser du har, det spiller ingen rolle hvor mange bokser du har huket av på, hvis du har styrende organer som lar svindel eller korrupsjon skje i virksomheten. Eller hvis du har styrende organer hvis medlemmer selv utviser dårlig adferd. I de styrende organene må man ha riktig kompetanse til å være i stand til å holde oversikt over hva som skjer i virksomheten. Hvis det er en IT-virksomhet, involvert i kryptovaluta, vil du ikke ha styrende organer som ikke forstår sånt. Så man må ha styrende organer som har kompetanse på det som er relevant for virksomheten. I dag er teknologi avgjørende for alle virksomheter, så det er ikke lurt ha styrende organer som ikke kan bruke teknologi eller viser motstand mot det. Det hjelper ikke, det er avgjørende å ha kompetente styremedlemmer.

Sammensetning og struktur: Chalmers forklarer at de styrende organer kan skape strukturer som komiteer som har spesiell kompetanse som ikke alltid finnes i de styrende organene selv. Ikke alle styremedlemmer trenger å ha bakgrunn som kodere selv om det er en IT-virksomhet, man kan bruke en struktur, en komité som ser spesielt på teknologien, bruken av data, kunstig intelligens. Når det gjelder sammensetningen av styret i seg selv, snakkes det ofte om at 30% er en kritisk masse når det gjelder kjønn, mangfold eller ansattrepresentanter. Alle vi ha

en plass i styret. Men Chalmers mener det ofte finnes en misforståelse om at styret skal agere på vegne av virksomheten, det er derimot slik at styrende organer må agere med de beste hensikter for virksomheten. Det handler ikke så mye om riktig prosent ansattrepresentanter eller representanter fra interessenter. Representasjon bringer informasjon inn til styrerommet, inn til beslutningsprosessen. Den faktiske beslutningstagningen selv skal ikke gjøres på vegne av de representantene, men med virksomhetens beste som hensikt. Sammensetningen av styret handler om å sikre at diskusjonene er strenge og tar hensyn til all informasjon og perspektiver. Å ha en homogen sammensetning gir gruppetenkning. Man trenger et mangfold av tenkere for å utfordre de som er bøllene i styrerommet, eller de som blir påvirket eller er skråsikre i styrerommet, som kanskje har et perspektiv som gjør at de ikke ser andre mulige perspektiver. ISO er en konsensusdrevet prosess. Men her ser vi nesten på å bygge opp en konsensus i styret, så hvis man stemmer får 50 prosent av stemmene, eller 50 pluss en prosent av stemmene – det er ikke et godt resultat. For halve styret er da uenige i beslutningen. Så det man bør prøve å gjøre i et styre er å bygge konsensus. Men konsensus skal bygges gjennom tankemangfold. Chalmers er veldig opptatt av sammensetningen. Fordi det handler ikke om å huke av i en boks om at 30% av styret ditt er kvinnelige eller 30% er korrekt mangfoldige. Det handler ikke om det. Det handler om å få effektiv beslutningstagning. På den måten sørger man for at man ikke har en radikal styreleder som agerer på egenhånd og bøller med de andre. Det er det handler om. Chalmers avslutter her med å si at før du i det hele tatt begynner med resten av standarden, må du sørge for at du har de riktige styringsbetingelsene. Har du ikke de riktige betingelsene, så les ikke videre. Fokuser på dem, oppfordrer Chalmers.



Figur 5: Modell av prinsipper og resultater

Men Chalmers går altså videre i standarden og viser modellen for de elleve prinsippene som jeg har utdypet i min oversettelse tidligere. Det var Chalmers som lagde utkastet til modellen og sier at det startet som en uslepen diamant, og at den har blitt slipt til gjennom internasjonal konsensus. ISO 37000 er en prinsippbasert standard. Det er ikke praksiser. Å bruke standarden handler om å bruke tankekraft og anvende flere prinsipper.

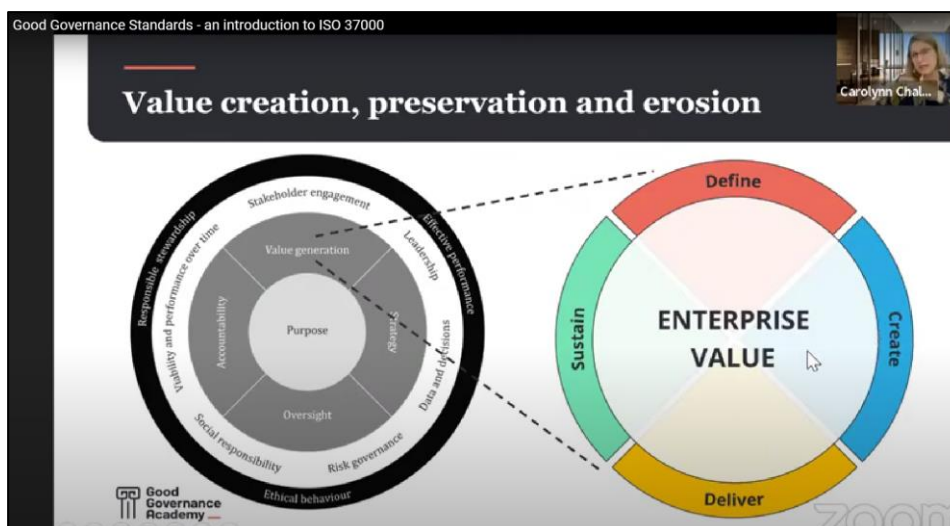
Det er altså internasjonal konsensus for at sentrum for virksomhetsstyring er virksomhetens **formål**. Og de kaller dette det **primære virksomhetsprinsippet**. Som det primære virksomhetsprinsippet, er det det eneste hvor begge sider av mynten er inkludert i standarden: Det er *formålet* som er et «hva», og det er *verdiene* som er «hvordan». Så det snakkes om organisatoriske verdier. Hvordan oppfører du deg når du går ut og utfører dette «hva». Man kan ikke direktører eller ledere som oppfører seg dårlig i en virksomhet. Man må etablere adferden helt i sentrum, helt til å begynne med. Så når man etablerer formålet med virksomheten, etablerer man også «hvordan» virksomheten skal oppnå det. Chalmers forteller at under arbeidet med ISO 37000 hadde de virksomheter som drev med våpenproduksjon i rundt bordet da de diskuterte dette. Hvis formålet med virksomheten er å produsere våpen, hva er da etisk? Hvordan etablerer du virksomhetens verdier rundt det? Og hva er forskjellen mellom moral og etikk? Det er grunnleggende for virksomheten er å forstå virksomhetens formål og de verdiene som følger dette.

Deretter er de **grunnleggende prinsippene** for virksomhetsstyring. Dette handler om «å gjøre». Man må skape verdier, styrende organer må sette mål for **verdiskapning**. Og så må man må lage en **strategi** med organisasjonen, med ledelsen, for å forstå hvordan vi skal skape denne verdien, som er resultatet av vårt formål. Strategien blir fortolket inn til forretningsplaner og ledelsen går videre og jobber med disse planene. Og gjennom prosessen, fire ganger i året omtrent, fører styrende organer tilsyn (**oversight**) med at strategien blir implementert slik som man ble enige om. Og at det er i samsvar med de parameterne som de styrende organene holder oversikt over. Parameterne finnes i virksomhetens styrende dokumenter. Og igjen, styrende dokumenter eies av de styrende organer, og det er de politikkene som styret bør adaptere. Og disse igjen må være prinsippbaserte. De sier noe om «hva» igjen. Ikke «hvordan». Styrende

organer peker ut de beste – forhåpentligvis – lederne til å bestemme «hvordan». Styrende organer skal holde oversikt over «hvordan», men det er faktisk organisasjonen som må komme tilbake til styrende organer og fortelle dem om «hvordan». Og til slutt, å stå til ansvar (**accountability**). Du står til ansvar gjennom redegjørelser, rapportering, åpenhet til interessenter og gjennom bekreftelser av dine ansvarsområder slik at du viser at det du rapporterer er riktig. Fordi hvis man rapporterer dårlige data – tenk på grønnvasking – har det en stor påvirkning på omdømme. Hvordan kan du stole på en virksomhet når bærekraftsrapportene har blitt jukset med? Virksomhetene må forstå sine ansvarsområder og forsikre oss om at de står til ansvar. Dette er aktiviteter. Dette er det vi gjør. Dette har vi holdt på med i mange år, ikke sant. Dette: sett din strategi, dine styrende dokumenter, hold oversikt/overvåk og vis at du står til ansvar. Canterbury snakket om dette tilbake i 1992. Så vi har hatt dette lenge, Bob Tricker, Bob Garratt, John Karver, Mervin King, alle disse fyrene, virksomhets-ekspertene. Men hva er det som er annerledes på 2000-tallet?

Det som er annerledes er at vi trenger å ta hensyn til mye flere ting når vi gjør disse tingene. Det er ikke godt nok bare å styre, vi trenger å **inkludere interessenter**, vi trenger å ha **etisk og effektivt lederskap**, vi trenger å forstå at **data** er nødvendig for beslutningstaking. Og ikke bare er data en viktig ressurs for vår beslutningstaking, men det er også viktige ressurser for våre konkurrenter, og for aktører med dårlige hensikter. Så å forstå at vi må beskytte data også. Forstå at vi må **styre risiko**. Og styre risiko, ikke bare som risikohåndtering i virksomheten, men også som styrende organ så utøver vi god risikostyring selv. Så når vi tar en beslutning, så vet vi hvilke risikokonsekvenser som finnes. Trusler og muligheter som er konsekvenser av denne beslutningen. Så styrende organer utøver god risikostyring. Og de to bærekraftsfaktorene. Chalmers forteller at de hadde en lang diskusjon om hvorvidt det skulle være en eller to, hun ville ha en, slik at det ble ti prinsipper, som kunne telles på to hender. Men det måtte bli to, så det ble elleve prinsipper. Man må bruke en tå for å telle også. Så det er **sosialt ansvar** og **levedyktighet og ytelse over tid**, den doble vesentligheten. Prinsippene i den hvite sirkelen i modellen kalles *muliggjørende virksomhetsprinsipper*. De i den mørkegrå sirkelen i modellen er *grunnleggende*. Og den innerste sirkelen er det *primære*. Og alle disse prinsippene ligger til grunn for oppnåelsen av den ytterste sirkelen i modellen, altså *resultatene*.

Hvordan kan man vite om en virksomhets styrende organer anvender disse prinsippene? En virksomhet kan vise *tre resultater* når den har god virksomhetsstyring. Det er om den *yter bra*, den når sine mål, den skaper verdier for kundene, verdier til de ansatte. Virksomheten yter bra. Deretter, når den yter bra, oppfører den seg også bra. Så den har *etisk adferd*. Du har ikke direktører og ledere som oppfører seg dårlig, verken i virksomheten eller i samfunnet – vi kaller det «corporate citizenship» – virksomheten som helhet oppfører seg bra. Så det er etisk adferd. Og til slutt, virksomheten forvalter sine egne ressurser bra. Utover finansielle ressurser, altså også menneskelige ressurser, miljømessige ressurser etc. Den forvalter sine egne ressurser bra, i tillegg til å forstå sin påvirkning på verdens ressurser. Så det er *ansvarlig forvaltning*. Det er tre resultater som vi ser på for å se om en virksomhet er godt styrt.



Figur 6: Utdypning av prinsippet om verdiskapning

ISO 37000 er opptatt av verdiskapning. Noen har kanskje fulgt IFAC-dokumentet, International Federation of Accountants som publiserte et dokument, og de var veldig involvert i å utvikle dette prinsippet om verdiskapning. Det samme var IIA. Dette med verdiskapning er ganske nytt. Vi snakker om bedriftsmessig verdiskapning. ISO har så mange begreper, for ISO 37000 ønsket man å komme opp med et ryddig begrep, så de kalte det verdiskapning. Og dette er det eneste prinsippet hvor ISO 37000 blir litt foreskrivende rundt hva dette innebærer og skal gjøres. For det finnes ikke så mye veiledning der ute om akkurat dette. ISO 37000 sier at de styrende organers rolle i verdiskapning først og fremst er å finne en verdiskapningsmodell for virksomheten. Altså: se på hva som er målene for de ulike interessentene. Du har identifisert dine interessenter, så hva er dine mål for

kunder, ansatte, aksjonærer og regulatorer? Hva er verdiskapningsmålene? Dette er ikke kun finansiell verdi. Dette er hvilke verdier virksomheten skaper. Så man må sørge for at man har riktig strategi og forretningsmodell og ressurser for å skape denne verdien. Overvåk denne verdiskapningen. Og så, når man har de riktige planene for å skape verdien, så fører man tilsyn med at denne verdiskapningen blir levert. Da kommer det siste viktigste steget: Når verdiskapningen leveres, må man sørge for at virksomheten selv beholder verdi. Slik at det er bærekraftig. Dette er de fire aspektene som standarden går inn i når det handler om verdiskapning.

Frivillig rammeverk

Chalmers forklarer at ISO 37000 er frivillig. Det går utover compliance. Compliance kommer først, naturligvis. En virksomhet har gitte lover og regler, diverse koder osv. som de må overholde. Det ISO 37000 gjør er at den gir virksomheten et rammeverk og en overordnet internasjonal enighet om hva god virksomhetsstyring er. Det er prinsipper, det er ikke compliance-praksiser, eksempelvis som at du må ha 30% kvinner. ISO 37000 forteller ikke at virksomheten må gjøre disse spesifikke tingene, den gir en veiledning om hva som utgjør god virksomhetsstyring og hvilke resultater du kan forvente fra det. Så det er ikke bare compliance. Men du må først ha compliance. Deretter kan virksomheter strekke seg etter å gjøre sitt beste.

Diskusjoner og manglende konsensus

ISO 37000 bruker ikke ordet «kontroll» i det hele tatt. Det var en vanskelig diskusjon. Ord er veldig viktig, så bruken av ordet kontroll måtte trekkes fra standarden. Noen pekte på at aspektet ved «command and control» ikke lenger er relevant i organisasjoner i dag. At det ikke lenger er et hierarkisk autokratisk miljø, og at man ønsker å være sosialt bevisste. Det var derfor vi måtte trekke tilbake ordet kontroll. Så hvis du tenker på Cadbury-rapporten og ulike koder internasjonalt, der ordet kontroll brukes. Kontroll blir feiltolket ikke bare hvis du bruker ordet, men også hvis du oversetter det. Så ordet kontroll ... Ja, vi snakker om internkontroller. *Kontroller* i flertall. Vi kommer alltid til å referere til kontroller, men ikke kontroll. Så det var nok en av de vanskeligste.

Hvor finnes det svakheter i standarden?

For meg synes jeg det har vært et kompromiss rundt «oversight of change», forklarer Chalmers. Og det å sikre at endringer i virksomheten er godt styrt. For

meg er det noe med dette «death by thousand cuts», fortsetter hun. Hvis du har medarbeidere som ønsker å gjøre endringer i teknologi eller prosesser, hvor alle de små endringene kan få deg til å miste den strategiske retningen. Hvis de blir tatt kollektivt, kan de få deg til å miste retningen. Du skal ta i bruk en ny programvare som kommer til å spare masse tid, men det har kunstig intelligens innebygget, maskinlæring, det bruker data som du ikke burde bruke, det er en «click policy». Noen medarbeidere bare klikket på den, og nå er virksomheten forpliktet. Det er et annen eksempel med ransomware, å betale med bitcoin for eksempel, krypto, implikasjonene rundt det. «Governance of change» vil komme tydeligere frem i revisjoner, håper jeg. Men det var ikke et imperativ som ble brakt frem internasjonalt.

Hvordan måler virksomheter seg selv mot standarden?

Det er de tre styringsresultatene, men man trenger selvfølgelig mer enn det. Hvordan skal du rapportere på styringen? ISO 37000 har vært utviklet gjennom mange år. Vi startet i 2016, vi startet å få ord på papiret i 2017, så det er ikke per nå en standard som måler den. Men det er to prosjekter underveis. En er utviklingen av indikatorer for god virksomhetsstyring. Og dette utvikler seg til to standarder, der den ene handler om hva som er en indikator og hvordan utvikler du indikatorer? Og den andre tar for seg hva en indikator for god virksomhetsstyring er. Så vi har to standarder som er under arbeid, de er fremdeles arbeidsdokumenter, hvilket betyr at de er fremdeles veldig rotete. Så de har ikke engang gått ut til landene for kommentar, de er fremdeles i ekspertgruppen. Så har vi et annet prosjekt som henger sammen med det prosjektet, og det er virksomheters modenhetsmodell. Denne ser på nivåer av modenhet. Og den ser også på mer enn bare dine styringspraksiser, den ser på: Har du riktig adferd? Er de styrende organers holdning til virksomhetsstyring riktig? En passende holdning? Bruker du praksiser som er passende for din virksomhet? Holdninger til virksomhetsstyring generelt, om du prøver ditt beste eller om du bare etterlever. Vi ser på hvordan du anvender disse prinsippene, om du bruker god praksis – for det er jo noen nøkkelaspekter som 37000 sier noe om – og vi evaluerer det mot det. Og selvfølgelig formalisering. Men over de tre, ser vi på «the appropriateness for the organization». Så nivå 5, som er det høyeste nivået (det går fra 0-5) er nok ikke passende for mange virksomheter. Kanskje det til og med vil være feil bruk av ressurser. Så de styrende organer må beslutte hvilket modenhetsnivå som er mest passende for virksomheten. Det kan være nivå 3. Du kan være på nivå 1 og

du trenger å komme på nivå 3. Men selvfølgelig må man prioritere, alle endringer man gjør krever ressurser, tid og innsats, så for å forbedre virksomhetsstyring må man sikre at det er passende for virksomheten. Så langt svar. Ja, vi er i ferd med å utvikle standarder som gjør det mulig å måle virksomhetsstyring. En er indikatorene, og den er fremdeles ganske rotete. Det andre er modenhetsmodell, som i februar 2023 ble lansert som et utkast til komiteene, det betyr at den går ut til landene for kommentarer. Den er god nok for internasjonale kommentarer, men dette er vår første runde med internasjonale kommentarer. Den er nå på stadiet av å være et «pre-draft», og så må vi inn til et «draft». Deretter blir det «final draft» og så publisering. Det er forventet at den blir publisert i 2024 (Chalmers, 2023).

Avslutningsvis vil jeg vise til to hjelpemidler i norsk kontekst for to av temaene Chalmers trekker frem i sin drøfting av ISO 37000. For det første har IIA Norge publisert en modenhetsmodell for virksomhetsstyring, som er ment som et verktøy og hjelpemiddel for å kartlegge hvilket nivå man ligger på i styringen av virksomheten, altså modenhet i virksomhetsstyringen. IIA mener at bruk av modellen kan gi innsikt i virksomhetens nåsituasjon og skape grunnlag for forbedring, og dermed bidra til virksomhetens måloppnåelse (IIA Norge, 2022). Til slutt vil jeg også peke på verktøyet som ligger på nettsiden vesentlig.no, som er utarbeidet av Miljøfyrtårn og UN Global Compact Norway. Her kan du få hjelp til å gjøre en vesentlighetsanalyse av din virksomhet, noe som kan være et verktøy for å identifisere hvor virksomheten har størst påvirkning på bærekraftig utvikling. En ferdig analyse kan hjelpe virksomheten å prioritere og effektivisere bærekraftsarbeidet, og den kan gi et verdifullt grunnlag for å gjennomføre endringer i praksis og å iverksette effektive tiltak (Miljøfyrtårn og UN Global Compact Norway, 2022).

Del 3 – Tillit *til* og *i* virksomheter

Tillitsreformen

I 2022 lanserte regjeringen tillitsreformen. Tillitsreformen omfatter hele offentlig sektor, også fristilte virksomheter. Målet med tillitsreformen er å gi mer velferd og bedre tjenester til innbyggerne, og til rett tid. For å få dette skal det jobbes mer med å øke tilliten innad i offentlig sektor, blant annet med å detaljstyre mindre og ved å øke handlingsrommet for de som jobber i førstelinjen. Tillitsreformen er

ikke en tradisjonell reform som er styrt fra toppen. Forventningene skal komme fra toppen, mens løsningene skal komme nedenfra.

Faglig ansvar, medbestemmelse og tillitsbasert ledelse

Innenfor den enkelte virksomhet – både i staten og kommunesektoren – handler reformen om følgende elementer:

a) Større faglig ansvar i førstelinjen

Det betyr at ansatte i førstelinjen skal få mer tid og et større rom til å utøve sine fag og til å utøve et godt faglig skjønn til beste for brukere og innbyggere, enten alene eller sammen med sine ledere eller kolleger. Arbeidet i tillitsreformen skal skje innenfor rammene av viktige forvaltningsverdier som likebehandling og rettssikkerhet. Målet er å gi brukerne og innbyggerne bedre tjenester, mer individuelt tilpassede tjenester og gode tjenester til rett tid. God og relevant kompetanse blant de ansatte er en forutsetning for å få gode resultater.

Tillitsreformen inneholder dilemmaer som må håndteres av de enkelte virksomheter i det daglige arbeidet. For eksempel må virksomheters behov for handlingsrom og faglig frihet balanseres mot viktige forvaltningsprinsipper som rettssikkerhet og likebehandling, og behov for etterprøvbarhet og kontroll. Et annet dilemma er ønsket om færre dokumentasjonskrav og mindre rapportering som må balanseres mot behovene for å dokumentere oppnådde resultater og behovet for å dokumentere at innbyggernes rettigheter er blitt ivaretatt.

b) Tillit mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte gjennom styrket medbestemmelse og mulighet for involvering for ansattes organisasjoner

Med dette menes at virksomhetene må utnytte bedre de fora og de muligheter som ligger i de etablerte ordningene for partssamarbeid og medbestemmelse, slik dette blant annet kommer til uttrykk i Hovedavtalen. Ansatte og tillitsvalgte vil kunne være gode samarbeidspartnere, de har ofte nyttig kompetanse og vil kunne bidra til konstruktive løsninger i arbeidet med blant annet nye arbeidsformer og bedre tjenester.

c) Økt bruk av tillitsbasert ledelse

Tillitsbasert ledelse innebærer å delegere myndighet og å gi økt handlingsrom til den enkelte medarbeider, jf. også punktet over om større faglig ansvar i førstelinjen. Tillitsbasert ledelse krever at lederne er tydelige på mål, prioriteringer, ansvar og forventninger. Derved legger man til rette for at medarbeiderne skaper bedre resultater gjennom å utnytte sin kompetanse,

ta større ansvar, vise initiativ og kreativitet og benytte det økte handlingsrommet i egen arbeidshverdag. For at tillitsbasert ledelse skal fungere godt, må ledere på alle nivåer gis tillit og handlingsrom, og de må ikke utsettes for unødvendig detaljstyring fra overordnede ledere og myndigheter. Uhensiktsmessig kontroll og regelstyring bør reduseres. Dette betyr imidlertid ikke at tillitsbasert ledelse medfører fravær av kontroll. Ledere må finne balansen mellom tillit til at medarbeideren kan løse tildelte oppgaver, og kontroll av at oppgavene er løst på en forsvarlig måte. Ledere må formidle at med økt frihet er det nødvendig at medarbeideren har vilje og evne til å ta ansvar, utøve selvledelse og å kunne håndtere det økte handlingsrommet, både mht. tidsbruk, tilbakemeldinger, skjønnsutøvelse og kvalitet i oppgaveløsningen. Tillitsbasert ledelse innebærer nærhet og tilgjengelighet i relasjonen mellom leder og ansatt, slik at man finner riktig balanse mellom hva som er «passe» tillit og «passe» kontroll for den enkelte. Tett og god dialog er nødvendig for å fange opp problemer eller behov, og dette er et felles ansvar for ledere og ansatte. For ledere blir utfordringen å lytte, vise tillit og identifisere og gjennomføre de nødvendige systembeslutningene som reduserer unødig rapportering, kontroll, og byråkrati samtidig som man sikrer ønsket kvalitet (Regjeringen, 2022).

Felles forståelse er viktig i tillitsreformen

En viktig forutsetning for tillitsreformen, er at departementene skal legge til rette for at lokalt nivå tar initiativ som kan fremme økt tillit i forvaltningen. DFØ skriver i et notat i mai 2023 at en hovedutfordring i arbeidet med reformen er at det skapes for lite initiativ nedenfra (DFØ, 2023).

I intervjuer DFØ har hatt med nøkkelpersoner i arbeidet med reformen kommer det fram at de ønsker at Kommunal- og distriktsdepartementet tar en mer offensiv rolle som koordinator av reformen. Departementene har et selvstendig ansvar for å skape innhold i tillitsreformen, men intervjuer med blant annet departementene viser at det er behov for å skape en mer felles reformforståelse og avklare rammer for videre arbeid. Det er behov for at departementene tar et tydeligere eierskap til reformen og vurderer reformens relevans for sin sektor. Intervjuene viser at mange er enige i det overordnede perspektivet i reformen, nemlig at ansatte skal gis tillit og kompetanse til å utøve sitt arbeid. På samme tid oppgir mange at det har vært krevende å få klarhet i hva som er målet med reformen og hvilket problem tillitsreformen skal bidra til å løse.

DFØ anbefaler at KDD legger vekt på å utvikle en felles forståelse av rammer for reformarbeidet og å gi departementene et grunnlag for å legge bedre til rette for initiativ innenfor egen sektor. Videre anbefaler DFØ å utvikle en framdriftsplan som skisserer en prosess for et skrittvis arbeid med reformen. Tillitsreformen er et av regjeringens viktigste prosjekter. Den handler blant annet om å gi mer faglig frihet til førstelinjen og større handlingsrom for kommunale og fylkeskommunale myndigheter. Reformen handler også om økt medbestemmelse, involvering av de ansatte og deres organisasjoner, forbedret styring, organisering og samordning – og om tillitsbasert ledelse. Alt dette skal bidra til å gi mer velferd og bedre tjenester til innbyggerne.

Men hva er egentlig tillit?

For å si noe om hva tillit er har jeg brukt Harald Grimens gode betraktninger i den lille boken «Hva er tillit» (Grimen, 2009). I det følgende refererer jeg til hans resonnementer uten å utdype hvilke tenkere han legger til grunn for sine drøftinger.

Tillitskjeder

I en tillitskjede handler man uten forholdsregler overfor det andre har gjort eller nå gjør. Man har garden nede overfor noe som kommer fra fortiden eller nåtiden. Man sjekker ikke kvaliteten på det. Hvis et produkt går gjennom flere hender og ingen sjekker det den andre har gjort, kan man ha en tillitskjede. Tillitskjeder kan ta mange former, alt etter hva det stoles på. Profesjonelle tenderer mot å stole på hverandres kompetanse. De danner en kompetansebasert tillitskjede. Stoler de på hverandres intensjoner, har vi en intensjonsbasert kjede. Teknologibaserte kjeder, hvor partene stoler på hverandres hjelpemidler, finnes også. Tillit til kompetanse og teknologi er viktig i profesjonell arbeidsorganisering. Tillitskjeder kan være korte eller lange, og mer eller mindre viktige. En tillitskjede har visse sterke sider. De slår inn, gitt at kvaliteten på arbeidet man skal bygge på faktisk er god. Hvis ens oppfatning om kvaliteten er feilaktig, kan tillitskjeder koste dyrt. Tillitskjedenes sterke sider henger sammen med hva tillit gjør. Tillitskjedenes sosiologiske hovedbetydning er at de er en forutsetning for dannelse av flerpersonsrutiner. En rutine er et handlingsmønster der den handlende ikke bruker tid og krefter på å tenke gjennom skrittene i handlingens gjennomføring. De går av seg selv. Tillitskjeder er en forutsetning for de rutiniserte samhandlingskjedene mellom personer som utfører en eller sammenknyttede oppgaver. Og betydningen

av rutinisering i profesjonell samhandling er viktig, og for å få til rutinisering er man avhengig av gjensidig tillit. Gjensidig mistillit kan forhindre rutinisering og bryte opp etablerte rutiner. Man kan rutinisere det å ha garden oppe, men sannsynligvis ikke med garden oppe. Tillitskjeder er tidseffektive og informasjonseffektive. Men de har også en særegen svakhet. De kan bli kostbare, hvis kvaliteten på det arbeidet som man som rutine stoler på er dårlig. Feil som blir gjort i begynnelsen på ett eller annet sted i en slik kjede kan bli spredd utover og leve lenge uten å bli oppdaget. Initialfeil kan vandre i en slik kjede uten å bli oppdaget, uten at det skyldes svak kompetanse eller ondskap. Man ser godt der man ser, men det er mye man ikke ser fordi man ikke vender blikket mot det. Hvis man som rutine alltid har garden nede i en bestemt retning, kan det være mye man ikke oppdager, som man ville sett med garden litt oppe (Grimen, 2009. s. 80).

Kontrollkjeder

Yrkesutøvere som gjensidig har garden oppe overfor hverandres kompetanse, teknologi eller intensjoner, kan kalles kontrollkjeder. Kontrollkjeder, som tillitskjeder, kan være av ulike slag. Det kan være forskjellige slag mistillit inne i bildet. Det kan dreie seg om samarbeid mellom personer som nærer personlig mistillit til hverandre. Men det er normalt ikke begrunnelsen for kontrollkjeder i arbeidslivet. De begrunnes ofte ved å vise til faren for å gjøre feil. Den mistillit som uttrykkes gjennom kontroll av kvaliteten på ytelsen til de foregående leddene, trenger ikke å være rettet mot bestemte personer. Tvert imot kan det være en betingelse for at en kontrollkjede skal fungere at mistilliten er upersonlig. Det som skiller en kontrollkjede fra en tillitskjede, er hvert ledd i kjedens forhold til forutgående ledd. I en tillitskjede blir kvaliteten på ytelse fra de forutgående leddene tatt for gitt. I en kontrollkjede blir de ikke tatt for gitt. I en kontrollkjede handler hvert ledd, eller noen ledd, med garden oppe i forhold til kvaliteten på det arbeid tidligere ledd har utført. Kvaliteten på ytelsene kontrolleres i hvert ledd, i utvalgte ledd eller ved stikkprøver. Å kontrollere kvaliteten på forutgående ledd, er å ta forholdsregler. Den viktigste fordel med en kontrollkjede er at den reduserer faren for feil av den typen som er spesiell for tillitskjeder. Kontrollkjeder kjennetegnes av forholdsregler overfor kvaliteten på andres arbeid. De kan, hvis de fungerer, både redusere faren for at feil oppstår, og for at feil vandrer lenge rundt. Men kontrollkjeder har også svake sider. De kan være

ineffektive fordi de gjør det vanskelig å bygge rutinemessig på andres arbeid. Fravær av tillit betyr at man ikke uproblematisk bygger på det andre har gjort, men tar forholdsregler. Nye ledd i kjeden må kontrollere det forutgående ledd har gjort. Eller man må lage kostbare kontrollsystemer av andre typer. Kontroll koster. Det kan bety høye omkostninger for overføring av arbeidsytelser mellom personer over tid, så høye at vinningen går opp i spinningsen. Det kan være vanskelig å overføre arbeidsytelser fra ett ledd til et annet. Det vil ta tid og koste. Kontrollkjeder kan også være informasjons-hindrende. De kan senke farten på, forhindre, eller øke omkostningene ved spredning av informasjon. I ekstremtilfeller kan kontrollkjeder føre til at det blir umulig å bygge på andres arbeid. Kontrollkjeder forutsetter tillit, og de reiser det klassiske problemet om hvem som skal kontrollere kontrollørene. Stoler man ikke på kontrollørene, har man ikke grunn til å stole på kontrollenes kvalitet og på kvaliteten til det som blir kontrollert. Det er neppe mulig å bygge et kontrollsystem som er så omfattende og effektivt at det ikke på et eller annet punkt må bygge på tillit til at kontrollørene gjør godt arbeid (Grimen, 2009, s. 85).

Tillit og kontroll

I profesjonell arbeidsorganisering er tillitskjeder viktige. Lenin skal ha sagt at tillit er bra, men kontroll bedre. Det er bare delvis sant. Kontroll forutsetter tillit til kontrollørene. "Trust, but verify" var Ronald Reagans slagord fra våpenforhandlingene med Mikhail Gorbatsjov på 1980-tallet. Problemet er balansen mellom tillit og kontroll. Kontrollkjeder kan være vanligere når grupper med ulik kompetanse skal arbeide sammen. Det kan være vanskelig å stole på ytelsene til noen som ikke har samme sertifisering som en selv. Men det finnes neppe en teoretisk begrunnbar ideell balanse mellom tillit og kontroll. Hvordan balansen bør være er avhengig av hva som skal gjøres og hvor viktig det er. Balansen mellom tillit og kontroll reiser også normative problemer. En grunn til det er at tillitskjedenes største svakhet best viser seg når de er mest nødvendige, som i akutsituasjoner der man må løse oppgaver under sterkt tidspress, og der en uoppdaget feil på vandring kan være fatal. En annen grunn er at tillitskjeder kan motvirke en yrkesgruppes muligheter for effektiv indre kontroll eller selvjustis. Selvjustis er ofte en forutsetning både for at oppdragsgivere og klienter skal ha grunn til å stole på yrkesgruppens ytelser. Tillitskjeder kan også motvirke effektiv ytre kontroll, fordi personer som stoler på hverandre kan opptre som en lukket

gruppe overfor utenforstående. Tillit er ikke alltid inkluderende. Det kan også ekskludere. Det ekskluderer hvis det bygger på partikularisme. Man stoler på den som tilhører samme klan, men ikke på andre. Profesjoner har i seg et slikt element av klanmentalitet. Man er mistroisk til dem som ikke tilhører lauset. Men effektiv internt og ekstern kontroll av en yrkesgruppes ytelser kan være en forutsetning for at andre kan stole på dem. Utbredt indre tillit mellom yrkesutøvere kan undergrave betingelser for ytre tillit til dem (Grimen, 2009. s. 87).

Styringsfaktorene tillit og kontroll

Forholdet mellom tillit og kontroll er gjenstand for stor forskningsmessig interesse. I forskningslitteraturen er det en tydelig uenighet i synet på hva som kjennetegner relasjonen. Diskusjonen jeg refererer til i det følgende er hentet fra en artikkel av Jonas Axelsson og Hans Chr. Høyen (Høyen, Kasa, Tranøy 2016, kapittel 3). Diskusjonen tar utgangspunkt i at forholdet mellom tillit og kontroll er en kompleks og sammensatt relasjon som gjør det relevant å diskutere hvordan tillit kan være en uavhengig variabel til tillit. Noen ser det som et motsetningsforhold og som gjensidig utelukkende, som ild og vann. Andre ser på relasjonen mer som sukker og kanel, en kompleks relasjon der tillit og kontroll kan virke sammen på en positiv måte (Axelsson & Høyen, 2016, s. 47).

Diskusjonen tar utgangspunkt i en «tykk» og en «tynn» institusjonell forståelse av forholdet mellom tillit og kontroll. Og styring avgrenses til virksomhetsstyring, altså i en organisatorisk kontekst. Virksomhetsstyringen skjer alltid i en institusjonell sammenheng med ulike typer institusjoner og ulike former for institusjonelle forståelser. I denne diskusjonen brukes tykk og tynn institusjonalisme som to grunnformer for institusjonsforståelse. Diskusjonen dreier seg om oppfatningene av tillit og kontroll i en organisasjonsmessig kontekst med utgangspunkt i tynn og tykk institusjonalisme (Axelsson & Høyen, 2016, s. 48).

Tynn institusjonalisme

Ut fra tynn institusjonalisme vil premisset være at organisasjoner er verktøy som er designet for å oppnå bestemte mål på forutbestemte måter. Organisering og organisasjon vil samlet sett være et av de mer allmenne og varig virkende redskapene vi har når vi ønsker å skaffe oss bedre kontroll over en del av virkeligheten, ved å redusere kompleksitet, usikkerhet og risiko. Dette kan utvikle seg til en form for logikk der målet med organisering er den fullkomne kontroll,

og følgelig minimal usikkerhet og risiko. Virksomhetene blir da tenkt bemannet av enkeltindivider som er rasjonelle nyttemaksimerende aktører, og som følger de instruksjoner som er nedfelt i de formelle strukturene, fordi de har en egeninteresse av det. Arbeidsdelingen representerer i neste omgang en utfordring eller et dilemma som også kan sees på som en grunnleggende risikofaktor for de som leder eller har ansvaret for at arbeidet utføres. Skal en i utgangspunktet ha tillit til at arbeid som utføres blir gjort tilfredsstillende, eller skal en ikke ha tillit til arbeidsutførelsen og dermed ta forholdsregler i form av ulike kontrolltiltak? Samsvaret mellom de formelle strukturelle handlingsnormene og den faktiske adferden til den enkelte oppnås ved at den enkelte oppfatter at den har mest interesse av å gjøre det. Det som skaper denne interessen kan være ulike typer faktorer, enten i form av belønning eller sanksjoner. Med andre ord ulike typer ytre motivasjonsfaktorer eller incentiver, som aktiveres gjennom ulike former for formelle kontrollaktiviteter som utløser disse sanksjonene eller belønningene. Utgangspunktet her vil være at det ikke er naturlig å ha tillit til at arbeidsutførelsen blir gjennomført på ønsket måte uten at det tas forholdsregler gjennom ulike kontrolltiltak, som sikrer at den enkelte i virksomheten har interesse av å gjøre dette. Grunnlaget for å vise en aktør tillit, eventuelt mistillit, overfor en annen aktør, vil da være en refleks av slike interessebaserte kognitive vurderinger. Denne tilliten baseres på at kontrollmekanismene er så sterke eller kostnadene ved å bryte tilliten er så store, at tilliten kan opprettholdes. Tillit som oppstår på dette grunnlaget, altså som en følge av gode kontrollsystemer og incentivsystemer, kan sees på som en form for mistillitsbasert tillit. En tillit som oppstår som en følge av at mistilliten så å si er overvunnet gjennom iverksetting av ulike mottiltak.

Med tynn institusjonalisme som ståsted vil det å ha kontroll oppnås ved å kontrollere, dvs å gjennomføre konkrete kontrolltiltak overfor de aktører som det er nødvendig å ha kontroll over. Dette representerer en form for kontroll som oppstår som en følge av ulike ytre kontrollhandlinger forut for, samtidig eller i ettertid av det som skal kontrolleres. Denne formen for kontroll kan dels skje internt, dvs si at ledelsen selv står for kontrollen, eller eksternt, dvs at kontrollinstanser utenfor det formelle beslutningssystemet sjekker om ting går riktig for seg, slik at omgivelsene ikke blir påført skade.

En tynn institusjonell forståelse av forholdet mellom tillit og kontroll, vil ha som utgangspunkt at tillit oppnås gjennom å ha kontroll over det som tilliten

rettes mot. Kontrollen oppnås gjennom å kontrollere, dvs å gjennomføre nødvendige ulike ytre eller eksplisitte kontrolltiltak. Tilliten er en konsekvens av kontroll, og blir derved en avhengig variabel til kontroll. Tilliten og kontrollen er avgrenset til spesifikke saksforhold eller situasjoner. Skal den utvides må også kontrollen utvides til disse saksforholdene eller situasjonene. Brytes tilliten, skyldes dette at kontrollen er for dårlig, og tilliten kan bare opprettes på ny ved at kontrollen gjenopprettes gjennom forbedrede kontrolltiltak. Forholdet mellom kontroll og tillit vil dermed ha et dynamisk preg, der dynamikken er likevektorientert. Hvis vi tar utgangspunkt i at tillit innebærer en form for «ikke å vite», vil resultatet – dvs «om våre positive forventninger blir oppfylt eller ikke», enten føre til at vi øker, minker eller fortsetter med samme grad av kontrolltiltak. Innfris de positive forventningene, vil nivået av kontrolltiltak forbli uforandret. Hvis forventningene overoppfylles, vil kontrolltiltakene reduseres. Og motsatt, hvis de ikke innfris, vil omfanget av kontrolltiltak øke, slik at det oppstår en form for likevekt mellom graden av kontrolltiltak og oppfyllelsen av de positive forventningene – altså, tillit (Axelsson & Høyer, 2016, s. 48).

Tykk institusjonalisme

Med tykk institusjonalisme som ståsted oppfattes organisasjoner som mye mer komplekse og sammensatte systemer. Her vil det være de uformelle handlingsnormene – som er dannet som en følge av at en gruppe mennesker er sammen over tid – som er de avgjørende faktorene som styrer menneskers tanker og handlinger. Individenes handlinger vil være preget av en adekvat logikk. Normer fungerer som «tommelfingerregler» som hjelper oss i å navigere i en kompleks virkelighet, samtidig som det er handlingslogikk som trykker det normative fellesskapet, som det alltid vil være et overordnet mål å bevare. Individets handlemåte er altruistisk og bunner i et ønske om sosial integrasjon, en følelse av fellesskap. Tykk institusjonalisme åpner på denne måten opp for at individene kan handle tillitsfullt uavhengig av om de har vurdert dette som å være i deres interesse eller ikke. Dette representerer en form for altruistisk tillit som knyttes opp mot menneskets iboende ønske om å følge normer og tilhøre et moralsk fellesskap. Denne tilliten vil derved ikke være betinget av om det finnes gode kontroll- og incentivsystemer, som så å si gjør det lønnsomt å følge handlingsnormene gitt gjennom formelle normative strukturer. Tilliten er dermed ikke mistillitsbasert. I den grad det er relevant å snakke om kontrollmekanismer,

har de en indre forankring i de felles normene som er sosialisert inn i individene. Fokus på å kontrollere vil ikke være dominerende, det dominerende fokus vil være på hva som kan skape og vedlikeholde fellesskapet, altså de integrerende kreftene. Tillit er en slik integrerende faktor. Det å oppnå kontroll vil være noe som oppstår som en form for indirekte effekt av andre mekanismer enn å kontrollere.

Ut fra tykk institusjonalisme vil forholdet mellom kontroll og tillit være slik at kontroll oppnås som en essensiell bieffekt av det å vise tillit, altså ved ikke å sette i verk forholdsregler mot den aktør det ønskes kontroll over. Tillit blir på den måten en uavhengig variabel til kontroll. Tilliten og kontrollen er ikke i samme grad som etter perspektivet til tynn institusjonalisme avgrenset til spesifikke saksforhold og situasjoner, men er av en dypere og mer generell karakter, slik at tilliten/kontrollen også omfatter de tilfeller der den som får tillit står ovenfor nye og uforutsette situasjoner som krever spontane reaksjoner. Altså, risiko eller endret kontekst.

Forholdet mellom tillit og kontroll vil også i den tykke varianten ha et dynamisk preg, men dynamikken vil være det som ofte kalles for selvforsterkende. Den selvforsterkende dynamikken virker slik at hvis ens positive forventninger innfris, så vil de positive forventningene forsterkes ytterligere, med det som følge at forholdsreglene (kontrolltiltakene) reduseres. Selvforsterkingslogikken vil også kunne ta en negativ retning som fører til at man vil få påfølgende krav om stadig mer omfattende behov for forholdsregler i form av ulike kontrolltiltak. Er tillitsdynamikken selvforsterkende, vil det også være slik at ens grunnleggende antagelse om det en ikke vet noe om, i seg selv påvirker det en ikke vet noe om. Hvis antagelsen her er at mennesket er grunnleggende godt, og at det i bunnen er tillitsfullt, så vil det kanskje også være lettere å få en bekreftelse av dette, selv om en slik holdning også åpner opp for en stikk motsatt erfaring. Men med et motsatt utgangspunkt, vil det muligens også være lettere å få bekreftet det motsatte? (Axelsson & Høyer, 2016, s. 50)

Tillit, styring og kontroll

Både en tynn og en tykk institusjonell forståelse vil vektlegge at kompetanse og kunnskap er nødvendige forutsetning for at fagpersoner skal kunne utføre de oppgavene de er pålagt i henhold til sin plassering i virksomheten. I det tynne institusjonelle perspektivet er kompetansen en nødvendig betingelse for at

tjenestepersonen skal kunne utføre de formelle prosedyrer og instruksjoner som hen er pålagt. I det tykke institusjonelle perspektivet representerer i tillegg kompetansen et sett av verdier som skaper de fellesskap og normer som tjenestepersonen vil føle seg forpliktet av, og som lettere gjør hen i stand til å handle uavhengig av formelle instruksjoner og prosedyrer.

Tynn institusjonell kontroll bygger som nevnt på at kontrollen oppnås gjennom eksplisitte kontrolltiltak, og at tilliten kommer som en følge av kontroll. Tilliten omfatter bare de saksforhold og situasjoner som er under kontroll via gode planer og rapporterings-/kontrollrutiner. Den tynne institusjonelle tilliten og kontrollen vil passe godt til ordinære og planlagte reaksjoner som bygger på planer som er gjennomført tidligere, og som er kvalitetssikret gjennom gode rapporterings- og evalueringssystemer. Innebygd i den tynne institusjonalismen ligger også et forsøk på å få definert verden, slik at så mye som mulig av det som skjer kan møtes med ordinære og planlagte aktiviteter. I en organisasjon som preges av tynne institusjonelle tillits- og kontrollsystemer, vil det lett bli et fokus på ikke å handle feil, altså ikke i henhold til planer og instruksjoner.

Tykk institusjonell kontroll oppstår som en bieffekt av andre hendelser og aktiviteter enn kontrollaktiviteter. I motsetning til det tynne institusjonelle perspektivet vil det her være slik at det å vise tillit skaper kontroll, og ikke det motsatte. I dette perspektivet vil tilliten favne ulike situasjoner og hendelser som krever spontane reaksjoner. Den tykke institusjonelle tilliten og kontrollen er derved mye bedre egnet i situasjoner som krever spontane styringsreaksjoner. Den tillitsbaserte kontrollen gjør det mulig å koble inn en lang rekke med erfaringer og kompetanser i organisasjonen – mye av det som den tynne institusjonelle kontrollen undertrykker. Den tillitsbaserte kontrollen muliggjør en slags desentralisert reaksjonskapasitet som setter organisasjonen i stand til å respondere mer elastisk. Tykk institusjonell kontroll bygger på at normer og vurderinger har blitt internalisert i mennesker i en organisasjon. Internaliseringen fører til at aktører har umiddelbar tilgang til veiledende normer i nye situasjoner eller endret kontekst. En aktør trenger med andre ord ikke å gå via detaljerte formelle regler for å utøve en spontan styringsreaksjon (Axelsson & Høyen, 2016, s. 52).

Fremtidsrettet internkontroll – et spørsmål om tillit?

Til slutt vil jeg trekke frem en FoU-rapport som ble skrevet av KPMG på oppdrag fra Program for storbyforskning (KS, 2019). Slik jeg leser denne rapporten er det

et poeng at *tillit ikke nødvendigvis betyr mindre kontroll*. I rapporten påpekes både viktigheten av en felles forståelse gjennom overordnede føringer med lokale tilpasninger, og at interkontrollen bygger opp under faglig autonomi, kompetanse og samhörighet. Med internkontroll menes en prosess utført av en virksomhets styre, ledelse og øvrige ansatte, utformet for å gi hensiktsmessig sikkerhet for oppnåelse av målsettinger relatert til drift, rapportering og etterlevelse.

Med bakgrunn i lovkrav, god praksis, samt teori og litteratur, er det noen prinsipper som trekkes frem som viktige for en fremtidsrettet internkontroll:

- Internkontroll som bygger opp under faglig autonomi, kompetanse og samhörighet oppleves å gi ansatte tillit og frihet.
- Styring og ledelse påvirker hvordan internkontrollen innrettes og følges opp. Målene og verdiene styring og ledelse er fundert på, må operasjonaliseres.
- Detaljregulert internkontroll gjør det vanskelig å etablere tillitsbasert styring og ledelse.
- Nettverk knyttet til gitte internkontrolltema kan gi læring på tvers av virksomheter, og felles kvalitetssystem gir bedre kommunikasjon på tvers.
- Eksplisitte krav til internkontroll, herunder tiltak og aktiviteter innenfor internkontrollen, øker ansattes bevissthet i arbeidet med internkontroll.
- Tydelighet rundt ansvaret for å dokumentere internkontrollen og for å følge opp at kontrollaktiviteter gjennomføres som planlagt.
- Enkel rapportering på internkontroll til toppledelse og tydelighet rundt hva som skal rapporteres når til hvem. Dette for å forhindre at all informasjon blir eskalert og rapportert til toppledelsen.

Anbefalinger for god internkontroll

Etabler felles overordnede styringsprinsipper for internkontroll:

Dette innebærer en tydeliggjøring av prinsipper på et overordnet nivå som skal gi føringer for prosesser og hvordan oppgaver utføres. Tillit betyr ikke nødvendigvis mindre kontroll. Det som er særlig viktig er at etablerte internkontrolltiltak skal gi mening og understøtte kjerneoppgavene. På denne måten vil internkontrolltiltak bidra konstruktivt til oppgaveløsningen. Tillitsbasert ledelse som gir rom for ansattes faglige autonomi og kompetanse for hvordan oppgaver utføres, oppfattes positivt.

Etabler felles, overordnede internkontrollaktiviteter:

- Ansvar for, hyppigheten av, og hensikten med risikovurderinger bør tydeliggjøres.
- Definer og operasjonaliser ansvaret for internkontroll.
- Utarbeid en årlig rapport om internkontroll. Etabler føringer for avvik og hendelser som skal rapporteres til hvilket nivå. Utvikle dashboards for sanntidsinformasjon rundt styringsparametere.

Tillitsreformens mål er altså faglig ansvar, medbestemmelse og tillitsbasert ledelse. Så langt i arbeidet med reformen er det etterlyst en felles forståelse for å komme i gang med arbeidet. Dette er nok både en felles forståelse for hva som er problemet man ønsker å finne løsning på med arbeidet i reformen, og jeg prøver i denne oppgaven å vise at felles forståelse i seg selv er en forutsetning for å samholdighet i et normativt felleskap og for tillitskjeder i en virksomheter. Men for å bygge tillit både i og til institusjoner må man ha kontroll. Og da må man bygge opp under faglig autonomi, kompetanse og samholdighet, og etablere felles overordnede styringsprinsipper.

Avslutning

Jeg skal nå prøve å vise hvordan temaene jeg har redegjort for i denne oppgaven svarer på den påstanden jeg presenterte innledningsvis.

Påminnelse om «hvorfor»

FNs bærekraftsmål 16.6 gir en påminnelse om hvorfor det er viktig med god virksomhetsstyring. God virksomhetsstyring er en forutsetning for å utvikle effektive, åpne og ansvarlige institusjoner. Og effektive, ansvarlige og inkluderende samfunn forutsetter god styring på alle nivåer, fra småbedrifter til multinasjonale selskaper og offentlige myndigheter. Vi har også sett på de tolv søylene som utgjør Norges integritetssystem, hvor god virksomhetsstyring vil være med å styrke også disse institusjonene. Dette er viktig for å fremme fred, rettferdighet og sterke institusjoner, noe som er avgjørende for bærekraftig vekst og utvikling. I tillegg vil virksomheter som forplikter seg til bærekraftsmål bli sett positivt på av forbrukere, investorer og andre interessenter. Dette bidrar til å bygge tillit i samfunnet, både lokalt og globalt. Dette kan være lett å glemme i Norge, fordi vi har et såpass velfungerende samfunn. Jeg mener derfor at virksomheter bør forplikte seg til bærekraftsmål 16.6 og jobbe systematisk med dette i organisasjonen, fordi dette vil være en verdifull påminnelse om hvorfor

man i arbeidshverdagen skal rapportere, dokumentere og utføre andre oppgaver som kanskje uten denne påminnelsen virker unødvendige, kjedelige eller kontrollerende.

Rammeverk for felles forståelse

God virksomhetsstyring innebærer at styrende organer gir retning til virksomheters aktiviteter og sørger for at virksomheter gir sine interessenter transparente, tydelige rapporter og tilgang på korrekt informasjon. Dette gjør det mulig å evaluere virksomheters positive og negative miljømessige, sosiale og økonomiske konsekvenser. God virksomhetsstyring gir også interessenter muligheten til å holde virksomheter ansvarlige, sammenligne resultatene, påpeke upassende praksis og å se konsekvensene for samfunn, økonomi og klima/miljø. Jeg har i denne oppgaven redegjort for ISO 37000 og mener at denne standarden er et rammeverk for god virksomhetsstyring som alle virksomheter bør legge til grunn for sine styringsstrukturer uavhengig av type, størrelse, beliggenhet, struktur eller formål. Dette rammeverket etablerer prinsipper og nøkkelaspekter ved disse prinsippene, gir retning og metodikk til styrende organer, slik at de kan ta sitt ansvar på en måte som gjør at virksomhetene de styrer kan oppnå sine formål. Ved å legge den frivillige og prinsippbaserte ISO 37000 til grunn får man global anerkjennelse. Virksomheter kan ikke sertifiseres etter ISO 37000, men individer kan sertifiseres. Men uansett om man sertifiseres eller kun legger standarden til grunn, vil man med arbeid med god virksomhetsstyring over tid oppnå en felles internasjonal forståelse. Standarden definerer viktige begreper for virksomhetsstyring. Når man har den samme terminologien i hele verden, oppnår man en internasjonal felles forståelse som kan løfte både samarbeid og kompetanse til et nytt nivå. Det vil også bli mye lettere å sammenligne virksomheter på tvers av jurisdiksjoner.

Styringsstruktur blir kultur

Vi har nå sett at både bærekraftsmål 16.6 og ISO 37000 gir en påminnelse om «hvorfors» og et felles rammeverk og forståelse. Å koble seg opp mot en felles visjon for verden og internasjonal konsensus, kan skape opplevelse av mening i virksomheter. Det blir lett å forstå hvorfor man utfører arbeidsoppgavene og virksomhetens aktiviteter blir meningsfulle når man hekter det på noe som er større enn en selv. Dette tror jeg kan bidra til en følelse av fellesskap og dermed en tykk institusjonalisme. Individene i et slikt fellesskap vil ha en handlingslogikk

som trygger det normative fellesskapet, som det er et overordnet mål å bevare. Vi så tidligere i oppgaven at individets handlemåte i en tykk institusjonalisme bunner i et ønske om sosial integrasjon og å tilhøre et moralsk fellesskap.

Kontrollmekanismene vil ha en indre forankring i de felles normene som er sosialisert i individene. Fokus på å kontrollere vil ikke være dominerende, det vil heller være fokus på mekanismer og handlinger som kan skape og vedlikeholde fellesskapet, de integrerende kreftene. Tillit er en integrerende faktor. Man oppnår kontroll som en form for indirekte effekt av andre mekanismer enn det å kontrollere. Dette går godt sammen med ISO 37000 som er en prinsippbasert standard med internasjonal konsensus, og som vurderte at de ikke ville bruke ordet kontroll eksplisitt i standarden.

Og med dette mener jeg at jeg bekrefter min påstand om at det å forplikte seg til bærekraftsmål og legge anerkjente standarder til grunn, øker muligheten for å oppnå en felles forståelse. Dette er en forutsetning for god virksomhetsstyring, som bygger tillit både *til* og *i* virksomheter. Og som vi så: tillit betyr altså ikke nødvendigvis mindre kontroll.

Litteratur

- Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022. *Oppfølging av berekraftsmåla*
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d6d0bcc501974eb6a5268da5e3f851d4/no/sved/oppfolging.pdf>
- FN-sambandet, 2023. *Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner*
<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/fred-rettferdighet-og-velfungerende-institusjoner>
- Standard Norge, 2022. *Mål 16: Fred og rettferdighet*
<https://www.standard.no/toppvalg/om-oss/baerekraft/baerekraftsmal16/>
- Transparency International Norge, 2014. *Norges integritetssystem – ikke helt perfekt?*
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/norges_integritetssystem.pdf
- IIA, 2023. *Global Internal Audit Standards – 2023 Draft for Public Comment*
<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/ippf/public-comment-draft/ia-global-internal-audit-standards-public-comment-draft-english-v2.pdf>
- IIA, 2017. *Etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon (IPPF)*
- Regjeringen, 2018. 16. *Fred, rettferd og velfungerende institusjoner*
<https://www.regjeringen.no/no/tema/fns-baerekraftsmal/16.-fred-og-rettferdighet/id2590205/?expand=factbox2596984>
- Regjeringen, 2021. *Meld. St. 40 (2020-2021)*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>
- Regjeringen, 2023. *2030-agendaen med bærekraftsmålene*
https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/
- ISO 37000, 2021. *Governance of Organizations*
- IIA Norge, 2021. *Veileder for virksomhetsstyring*
- IIA Norge, 2022. *Er den nye ISO 37000 og IIA Norges veileder for virksomhetsstyring faglig synkroniserte?*
<https://iia.no/er-den-nye-iso-37000-og-iaa-norges-veileder-for-virksomhetsstyring-faglig-synkroniserte/>
- The Good Governance Academy, 2023. *Introduction to ISO 37000*
https://www.youtube.com/watch?v=bwFh_V45Ttg&t=39s

IIA Norge, 2022. *Modenhetsmodell for virksomhetsstyring*

Miljøfyrtårn og UN Global Compact Norway, 2022.

<https://vesentlig.no/>

Regjeringen, 2022. *Om tillitsreformen*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/om-tillitsreformen/id2951643/?ch=3>

DFØ, 2023. *En felles forståelse er viktig i tillitsreformen*

<https://dfo.no/nyhetsarkiv/en-felles-forstaelse-er-viktig-i-tillitsreformen>

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget

Høyer, H. C., Kasa, S. & Tranøy, B. S. (2016).

Tillit, styring, kontroll. Universitetsforlaget

KS – Kommunesektorens organisasjon, 2019. *Internkontroll i storbyene*

<https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/fou-rapporter/internkontroll-i-storbyene/>

Anderson, Head, Mar, Ramamoorti, Riddle, Salamasick & Sobel (2022).

Internal auditing: Assurance and Advisory Services, 5th Edition