



Nordic Ethics and Compliance Survey

2025



Agenda

01 Om undersøkelsen - datagrunnlaget

02 Resultater fra undersøkelsen

03 Hva er god praksis i dag?

04 Hvordan ser fremtidens compliance funksjon ut?

05 Spørsmål til diskusjon og refleksjon

Med dere i dag



Kjetil Øversveen

Manager, Forensic & Security

Mastergrad i organisasjon, ledelse og arbeid fra Universitetet i Oslo, og bachelorgrad i Statsvitenskap, samt lederutdanning fra Krigsskolen og Hærens befalsskole. Ti års erfaring fra Forsvaret med solid kunnskap om HR og forvaltning.

Tel: +47 48 14 88 84, Email: kjetil.overseen@kpmg.no



Beate Hvam-Laheld

Partner, Forensic & Security

Siv. Ing. med Master & PhD i Telecom. Før hun begynte i KPMG i 2017, 23 års erfaring telekom- og olje & gass-industrien, herunder 5 år som Head of Compliance.

Tel: +47 93 20 89 95, Email: beate.hvam-axelsen@kpmg.no



Kenneth Hansen

Executive Director, Head of Internal audit Solutions

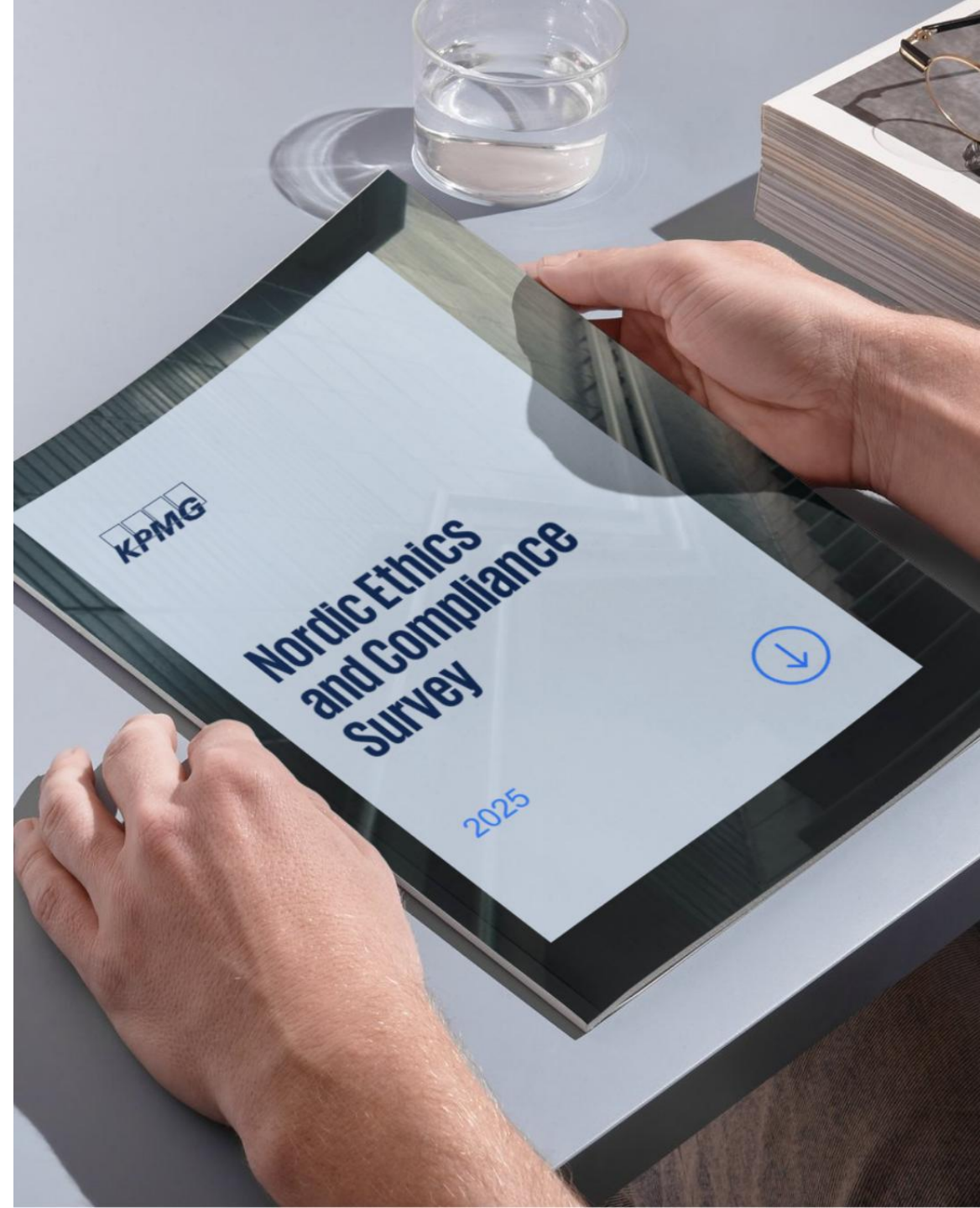
Samfunnsøkonom med executive MBA. Sertifisert internrevisor fra IIA Norge. Før han begynte i KPMG i 2020, 15 års bransjeeerfaring fra internrevisjonsfunksjon, virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll, herunder 3 år som stedfortreder for konsernrevisjonssjef i Avinor.

Tel: +47 907 37 682, Email: kenneth.hansen@kpmg.no

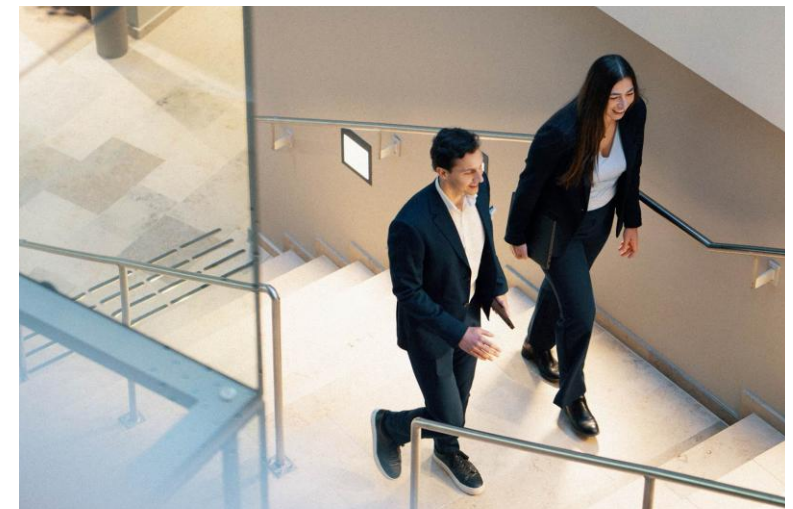


Om undersøkelsen

- KPMGs femte årlige spørreundersøkelse i det nordiske markedet om compliance og etikk
- Besvart av **compliance funksjonen** / tilsvarende i selskapene
- Om deltagerne i årets undersøkelse:
 - **70** deltakere fra hele Norden (Norge, Sverige, Danmark, Finland, Island)
 - 57 % av respondentene er store selskaper **med over 1000 ansatte**, dvs. **mange selskaper med internasjonale aktiviteter**
 - **77 % er private**, resten statseide selskaper og offentlige organisasjoner
 - Bred representasjon på tvers av bransjer



Rapportens deler



Risiko og tiltak

ESG-risikoer får økt strategisk oppmerksomhet blant nordiske selskaper.

Spørsmålet nå er om virksomhetenes styring og kontrollmekanismer klarer å holde tritt med de økende forventningene?

- Risikobildet **relativt likt** tidligere år
- Virksomhetene **tester ikke** egne tiltak
- Stor usikkerhet om **interne kontroller** fungerer etter hensikten
- Usikkerhet på hva som avdekkes i egne undersøkelser av leverandører

Topp 3 ESG-risiko

		Rank 2025	Rank 2024	Trend
Environmental	01	Negativ påvirkning på klimaendringer	1	→
	02	Energibruk	3	↗
	03	Utslipp av klimagasser	2	↘
		Rank 2025	Rank 2024	Trend
Social	01	Helse og sikkerhet	1	→
	02	Mangel på mangfold i ledergrupper	5	↗
	03	Arbeidsvilkår	2	↘
		Rank 2025	Rank 2024	Trend
Governance	01	Sanksjoner	1	→
	02	Informasjons-sikkerhet	5	↗
	03	Cyber crime	4	↗



Verifiserer ikke regelmessig effektiviteten av sitt etterlevelsprogram gjennom testing og overvåking.



Oppgir at deres **interne kontrolltiltak er tilstrekkelige** for å håndtere de identifiserte ESG-, etikk- og etterlevelsrisikoene



Vet ikke om det er avdekket ESG og compliance brudd eller avvik i sine leverandørrevisjoner

Regulatorisk utvikling

Nordiske selskaper møter økende regulatoriske krav, noe som får mange respondenter til å forvente et sterkere fokus på compliance i årene som kommer.

Men fører denne økte innsatsen til reell effekt i praksis?

- Selskapene **har økt egen innsats** som følge av nye krav og lover
- **Stor usikkerhet** om lovgivningen gir ønsket effekt
- Den administrative byrden **oppleves stor**
- Stort ønske om **forenkling**



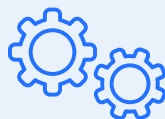
74 %

Enig i at økt lovgivning (f.eks. EU CSRD, åpenhetsloven osv.) har økt organisasjonens innsats for å adressere risiko eller brudd på menneskerettigheter i vår aktivitetsskjede



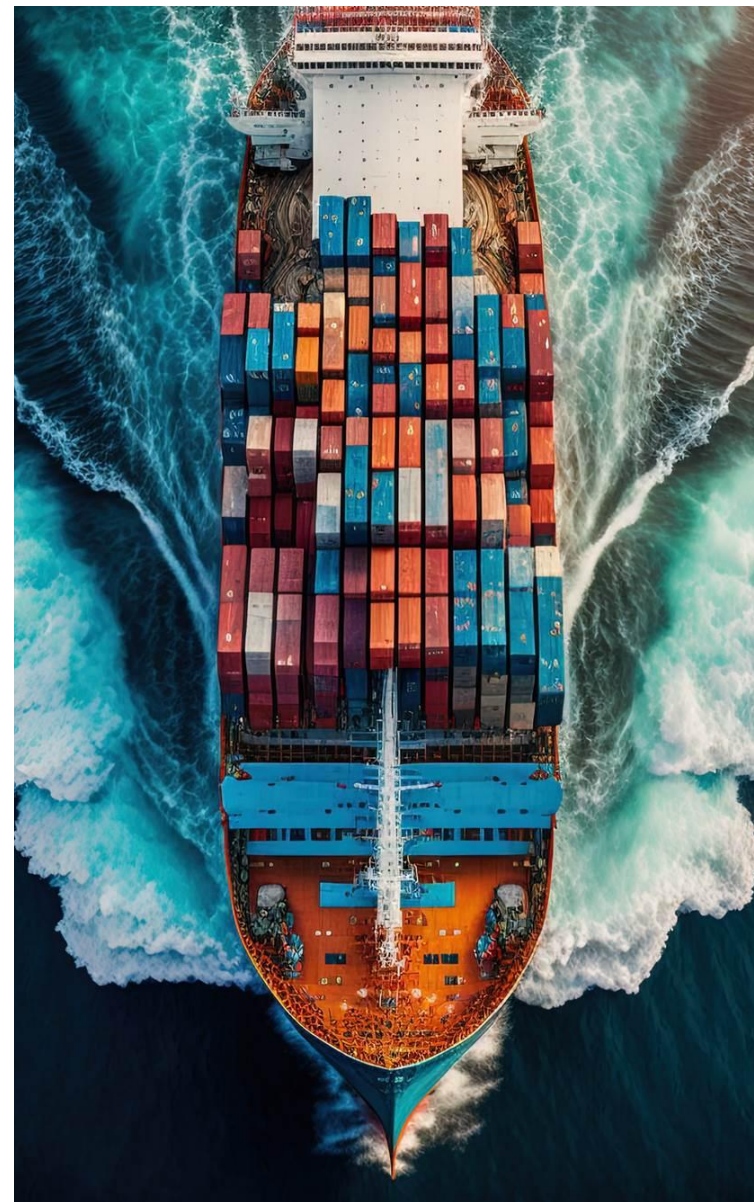
37 %

Enig i at økt lovgivning om menneskerettigheter har hatt en reell effekt på bakken (for berørte individer eller lokalsamfunn).



65 %

Enig i at det er behov for å forenkle eksisterende ESG og compliance-reguleringer for å redusere den administrative byrden på selskapet.



Teknologi

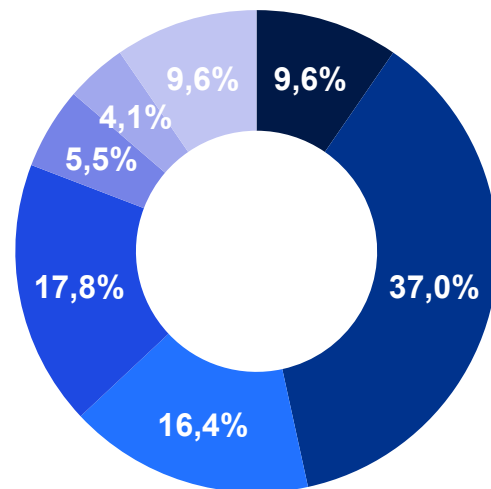
Flere organisasjoner innser at automatisering er avgjørende for å holde tritt med regulatorisk kompleksitet.

Hvorfor er compliance fortsatt fastlåst i planleggingsfasen?

Hva oppgir respondentenes som den største utfordringen som hindrer raskere implementering av digitale verktøy?

- Budsjett / økonomi
- Mangel på intern kompetanse
- Verktøyene på markedet er ikke tilpasset vårt behov

Hvordan vil du vurdere organisasjonens nåværende modenhetsnivå for automatisering innen etterlevelse (compliance)?



- Har ikke begynt å automatisere – 9,6 %
- Planlegger/utvikler oppgaver for automatisering - 37 %
- Bruker for øyeblikket roboter for repeterende manuelle prosesser 16,4 %
- Har utviklet dataanalyse og prediktiv modellering for overvåking av etterlevelse og risikostyring – 17,8 %
- Implementerer teknologiløsninger på virksomhetsnivå for bedre oversikt og kontroll – 5,5 %
- Utnytter kunstig intelligens for å utføre mer kompleks beslutningstaking – 4,1 %
- Vet ikke 9,6 %

Digital teknologi: Fra «Nice to have» til lovkrav:

United States Department of Justice (DOJ) sier om bruk av digitale verktøy (2024):

- ✓ stiller krav til at compliance-funksjonen har tilgang til data og analyseverktøy som gjør den i stand til å **måle og overvåke effektiviteten i programmet.**
- ✓ Compliance-funksjonen må være tilstrekkelig bemannet og **teknologisk rustet** i forhold til selskaps risiko.
- ✓ Risiko knyttet til bruk av teknologi ohg KI del av compliance-vurderinger

Hva er god praksis i dag?

- **Toppledelse** og **styret** har god oversikt over compliance-risikoen
- **ESG risikotoleranse** er tydelig definert med konkrete "gule" og "røde flagg".
 - Som regel relativt tydelig innenfor for eksempel korrupsjon, sanksjoner, hvitvasking og personvern
 - Ofte uklart i dag innenfor menneske-og arbeidsrettigheter, klima & miljø
- **Tydelig eierskap for compliance risiko i 1.linjen. Fullmaktsmatrise for aksept av ESG risiko i organisasjonen.**
 - Hvem godkjenner f.eks en ekstern part med høy risiko knyttet til sanksjonsbrudd eller brudd på menneske-og arbeidsrettigheter?
- Compliance funksjonen
 - **Bistår** og veileder 1.linjen, holder seg oppdatert på nye krav og forventninger og «ruller ut» **nye retningslinjer, metoder** og verktøy i organisasjonen.
 - Behandler saker som krever en **uavhengig compliance-vurdering**
- Organisasjonen bruker **digitale verktøy** for analyse, risikostyring og rapportering.
 - Eksempler: due diligence-systemer og transaksjonmonitorering med digitale løsninger og KI for effektiv screening og oppfølging
- **Utnytt ESG-leverandørrevisjoner bedre.**
- **Regelmessig testing og overvåking av effekten av compliance-programmet**, og sørg for toppledelse og styreengasjement og kontinuerlig forbedring. Fokuser på at compliance-arbeidet gir **reell effekt**, ikke bare rapportering.

From 'No Way' To 'Yes, If'



Hvordan ser fremtidens compliance-funksjon ut?

- **Compliance-funksjonen som strategisk sparringspartner**

- En aktiv rådgiver for styret og ledelsen, med fokus på å integrere compliance i virksomhetens overordnede strategi og beslutningsprosesser.

- **Helhetlig risikostyring gjennom samspill**

- Tett samarbeid mellom kontrollfunksjonene (compliance, internrevisjon, risikostyring) for å sikre en koordinert og helhetlig tilnærming til virksomhetsrisiko.

- **Fra «paper compliance» til reell risikohåndtering**

- Overgang fra dokumentbasert etterlevelse til praktisk og virksomhetsnær risikohåndtering som gir verdi og styrker tillit.

- **Utnyttelse av teknologi, herunder kunstig intelligens (KI)**

- Bruk av KI til avansert dataanalyse, effektivisering av compliance-programmet, kontinuerlig overvåking og automatiserte kontroller som styrker etterlevelse og reduserer risiko.

- **Fra reaktiv til proaktiv compliance**

- Fokus på å måle effekt og modenhet i compliance-programmet, med indikatorer som viser faktisk etterlevelse og risikoreduksjon over tid.

The future of compliance functions will be shaped by technological advancements, evolving regulatory landscapes, and a strategic focus on ethical governance and risk management.



Spørsmål til diskusjon og refleksjon

- Hvordan måle **faktisk effekt av compliance-tiltak**?
- Hvordan sikre at styret og 1.linjen tar **reelt eierskap til compliance-risiko**?
- Hva bruke **digitale verktøy** for å øke effektiviteten av compliance-programmet?
- Hvordan optimalisere samarbeidet mellom virksomhetens **kontrollfunksjoner** **optimaliseres** for å styrke compliance arbeidet?



Med dere i dag



Kjetil Øversveen

Manager, Forensic & Security

Mastergrad i organisasjon, ledelse og arbeid fra Universitetet i Oslo, og bachelorgrad i Statsvitenskap, samt lederutdanning fra Krigsskolen og Hærens befalsskole. Ti års erfaring fra Forsvaret med solid kunnskap om HR og forvaltning.

Tel: +47 48 14 88 84, Email: kjetil.overseen@kpmg.no



Beate Hvam-Laheld

Partner, Forensic & Security

Siv. Ing. med Master & PhD i Telecom. Før hun begynte i KPMG i 2017, 23 års erfaring telekom- og olje & gass-industrien, herunder 5 år som Head of Compliance.

Tel: +47 93 20 89 95, Email: beate.hvam-axelsen@kpmg.no



Kenneth Hansen

Executive Director, Head of Internal audit Solutions

Samfunnsøkonom med executive MBA. Sertifisert internrevisor fra IIA Norge. Før han begynte i KPMG i 2020, 15 års bransjeeerfaring fra internrevisjonsfunksjon, virksomhetsstyring og strategi, herunder 3 år som stedfortreder for konsernrevisjonssjef i Avinor.

Tel: +47 907 37 682, Email: kenneth.hansen@kpmg.no

Agenda



Om undersøkelsen - datagrunnlaget



Resultater fra undersøkelsen



Hva er beste praksis i dag?



Hvordan ser fremtidens compliance funksjon ut?



Hvilke trender ser vi innen internkontroll og samspillet med compliance funksjonen?



Spørsmål til diskusjon

Spørsmål til diskusjon

- Hvordan sikrer dere at styret og 1.linjen tar **reelt eierskap til compliance-risiko**?
- Er det en **omforent forståelse** i organisasjonen for **risiko-toleranse for ulike ESG** brudd?
 - Aksepterer man i dag høyere risiko for brudd på menneskerettigheter og miljøkrav enn for brudd på korrupsjonsregelverk og hvitvasking? Hvis ja, hva skyldes dette - bøter?
- Hvordan måler dere **faktisk effekt av compliance-tiltak**?
- Hvordan sikrer dere **oversikt over ESG-brudd hos leverandører** og **gjenoppretting for de menneskene bruddene gjelder** (når brudd på menneske- og arbeidsrettigheter)?
- Hva hindrer dere i større grad å ta i bruk **digitale verktøy** for å øke effektiviteten av compliance- programmet?
- Samarbeider Internrevisjon og Compliance funksjonen godt nok?



Hva betyr dette for internkontroll og internrevisjon?

Årlig risikoorientert revisjonsplanlegging er både obligatorisk og valgfri.

I en verden i endring, preget av globalisering, klimaendringer, geopolitiske risikoer og økende digitalisering, er den primære oppgaven for internrevisjon å forutse nye risikoer og kontinuerlig tilpasse egne tilnærminger og metoder deretter.

VUCA-risikoene (volatilitet, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet) skaper en utfordrende dynamikk for risikoorienteringen i internrevisjon, noe som særlig kommer til uttrykk i risikoorientert revisjonsplanlegging.

- **Fremvoksende teknologi:** Den økende bruken av kunstig intelligens gir nye muligheter, men også betydelige risikoer, særlig knyttet til datasikkerhet og etisk bruk av teknologi
- **Data governance:** Økende bevissthet rundt personvern. Organisasjoner må sikre at de har robuste systemer for datasikkerhet og styring på plass for å opprettholde tillit.
- **Cybersikkerhet:** Cybersikkerhet forblir en topp prioritet for virksomheter, ettersom økningen i cyberangrep krever kontinuerlig overvåking og forbedring av sikkerhetstiltak.
- **Operasjonell motstandsdyktighet:** Organisasjoner må beskytte seg mot forstyrrelser gjennom krisehåndtering, kontinuitetsplanlegging og sikring av kritiske prosesser og systemer.
- **Talentforvaltning og –bevaring:** Effektiv talentforvaltning er avgjørende, spesielt med utfordringer knyttet til hybride arbeidsmodeller og økt fokus på ansattes trivsel.

