



# Nytt risikobilde - endrede spilleregler

**Samtaler med  
norske toppledere**

**Topplederundersøkelsen 2019**









# Innhold

---

## STRATEGI

6



---

## CYBERSIKKERHET

11



---

## GEOPOLITIKK OG REGULATORISKE FORHOLD

14



---

## DISRUPTIV TEKNOLOGI

18



---

## OPERASJONELT

22



---

## BÆREKRAFT

26



---

## TALENT

30



# Deftakere

<b>Hege Yli Melhus Ask</b>	NHST Media Group
<b>Sigve Brekke</b>	Telenor
<b>Thor Gjermund Eriksen</b>	NRK
<b>Øyvind Eriksen</b>	Aker
<b>Kristine Falkgård</b>	Kommunalbanken
<b>Morten Fon</b>	Jotun
<b>Alexandra Bech Gjörv</b>	Sintef
<b>Hans Christian Holte</b>	Skattedirektoratet
<b>Per Hove</b>	Evry
<b>Ingrid Dahl Hovland</b>	Nye Veier
<b>Gyrid Skalleberg Ingerø</b>	Kongsberg Gruppen
<b>Idar Kreutzer</b>	Finans Norge
<b>Andreas Kvame</b>	Grieg Seafood
<b>Boddvar Kaale</b>	OBOS
<b>Lars Løddesøl</b>	Storebrand
<b>Eimund Nygaard</b>	Lyse
<b>Karoline Nystrom</b>	Schneider Electric
<b>Rune Olav Pedersen</b>	PGS
<b>Lars Inge Pettersen</b>	KPMG
<b>Stefan Ranstrand</b>	Tomra
<b>Trine Karin Stangeland</b>	Sandnes Sparebank
<b>Erlend Sødal</b>	Skretting
<b>Sigrun Vågeng</b>	NAV
<b>Tone Wille</b>	Posten
<b>Helge Aasen</b>	Elkem

# Nytt risikobilde – endrede spilleregler

**Ledelse i ny tid oppleves mer krevende. Mange faktorer spiller inn når strategien skal pekes ut. Langsiktig verdiskapning er avhengig å skape vekst gjennom bruk av ny teknologi, levere kvalitet, tenke bærekraft, ha riktig kompetanseutvikling, redusere sårbarheten og skape tillit til alt en gjør. Dette setter store krav til riktig ledelse som er mer dynamisk og pragmatisk tilpasset endringsreisen.**

Gjennom samtaler med 25 norske toppledere, fra både privat og offentlig sektor, har vi fått unik innsikt i hva som står på deres agenda og hvilke risikoområder som gir de største utfordringer – men selvfølgelig også muligheter.

Samtalene med lederne har tatt utgangspunkt i det overordnede risikobildet de står overfor og hva dette innebærer, enten det er endringer i kundereise, kortere investeringshorisont, de mange omstillingene, større oppmerksomhet rundt bærekraft, cybersikkerhet og -sårbarhet, endringer i rammebetingelser og økt geopolitisk volatilitet. Endringene er mange og ledernes ambisjoner er å tilpasse organisasjon og operativ modell i raskt tempo, gjerne i nært samarbeid med strategiske allianse- og samarbeidspartnere.

Risikobildet og hvilken betydning de ulike risikoområdene har på en virksomhet, varierer selvfølgelig mellom selskaper og bransjer, men vi ser likevel mange likhetstrekk. Norske toppledere erkjenner at bildet er komplekst, men de har helhetlig risikostyring høyt på sin agenda og sammen med sine ledergrupper, styrer og organisasjoner gjør de sitt ytterste for å være i forkant og sikre den nødvendige tilliten.

Vi håper rapporten gir deg innsikt og påfyll i en travel hverdag. Vi takker alle som velvillig tok seg tid til å snakke med oss og dermed bidro til å gjøre årets topplederundersøkelse mulig. Vi vil understreke at alle konklusjoner som trekkes i denne rapporten, helt og holdent står for KPMGs regning.

God lesning!

Oslo, november 2019



ARNE FROGNER



RUNE SKJELVAN

Rune Skjelvan

Partner / Head of Advisory

Arne Frogner

Partner



STRATEGI

# Krevende å ta de riktige valgene



”

Det er flere år  
siden vi deltok i NM.  
Nå konkurrerer vi i VM.

**Thor Gjermund Eriksen**  
NRK

Foto: Simon Migaj, Unsplash

**A** skape langsiktige verdier krever balansekunst. Det gjelder å bygge verdier, samtidig som resultater hentes ut. For ledere blir det viktig å fostre innovasjon for å utvikle mer kundesentriske produkter og tjenester av høy verdi.

Å legge forholdene til rette for en slik utvikling krever en mer innovativ organisasjon med kortere beslutningsveier, flere agile team, større organisatorisk fleksibilitet, mer tverrfaglig samarbeid og endrede målesystemer som er mer team- enn individbasert. Samtidig ser ledere at forventningene til kontrollstruktur og -tiltak koster langt mer enn tidligere. Å hente ut synergier i egen drift, samtidig som investeringer løpende skjer, blir da helt essensielt.

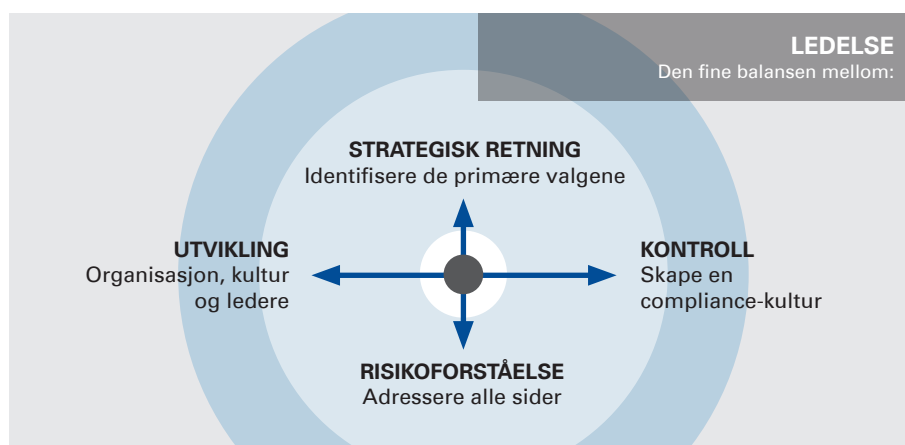
Å ta de riktige strategiske veivalgene oppleves mer krevende nå enn tidligere. Det er mange flere faktorer i spill når strategien skal pekes ut. Målet er å få økt vekst, drive mer kostnadseffektivt, forstå risikobildet og videreutvikle kompetansekultur. Alt dette skjer også gjerne i økende grad med strategiske allianse- og samarbeidspartnere.

Endret kundereise, kortere investeringshorisont, mange omstillinger, større oppmerksomhet rundt bærekraft, cybersikkerhet og -sårbarhet, endringer i rammebetingelser og den økte geopolitisk volatilitet, påvirker den strategiske tenkningen til topple-

dere. Listen over faktorer kan gjøres lenger, men det er tydelig at ledere opplever det som stadig mer komplisert å forstå risikobildet og tenke risikohåndtering for å se nye muligheter som kan realiseres.

Strategisk risiko har i seg risikovilje og -evne. For ledelse og styrer kan beslutninger som følge av de volatile markedsbetingelser oppleves som vanskelig å forsvare i det korte tidsperspektivet. Derfor erkjenner flere ledere at de må bruke mer tid med styret for skape forståelse for de strategiske valg som fremmes. Det avgjørende blir å kunne håndtere det volatile og vende det til ens fordel. Samtidig må en ha nødvendig robusthet for å takle utfordringer og gripe de muligheter som kommer.

Teknologi og bærekraft påvirker tenkningen rundt investeringshorisont. Investorer og långivere er i dag langt mer opptatt av hvordan teknologiske nyvinninger, miljø og bærekraft påvirker levetiden på investeringer. Ny teknologi skaper for eksempel en helt ny tenkning innen finans rundt aktiva som ikke lenger har noen verdi, såkalte «stranded assets»,





Å være best på kostnadskurven skaper muligheter både i opp- og nedgangstider.

**Øyvind Eriksen**  
AKER

og levetiden til slike investeringer.

Når investeringshorisonten blir kortere og dessuten vanskeligere å analysere, oppleves det mer komplisert å få ønsket finansiering som reflekterer forventet levetid på tiltenkt investering. Å ha eiere som tenker langsiktig blir da helt essensielt.

Enkelte ledere bekrefter at de har gått vekk fra en 10-års horisont til en mer kortsiktig tenkning. I KPMGs globale CEO-undersøkelse er risikofaktorene knyttet til miljø og disruptiv teknologi rangert høyest når det gjelder trusler mot videre vekst. Flere av de ledere vi snakket med bekrefter det samme. Videre er det flere andre forhold som lederne trekker frem som kan begrense fremtidig vekst, slik som knapphet på finansiering grunnet større usikkerhet, endret kjøperadferd og nye reguleringer.

Konkurransesituasjonen har for mange endret seg dramatisk de senere år og flere toppledere opplever at de i dag opererer mer som en deltaker i et verdensmester-

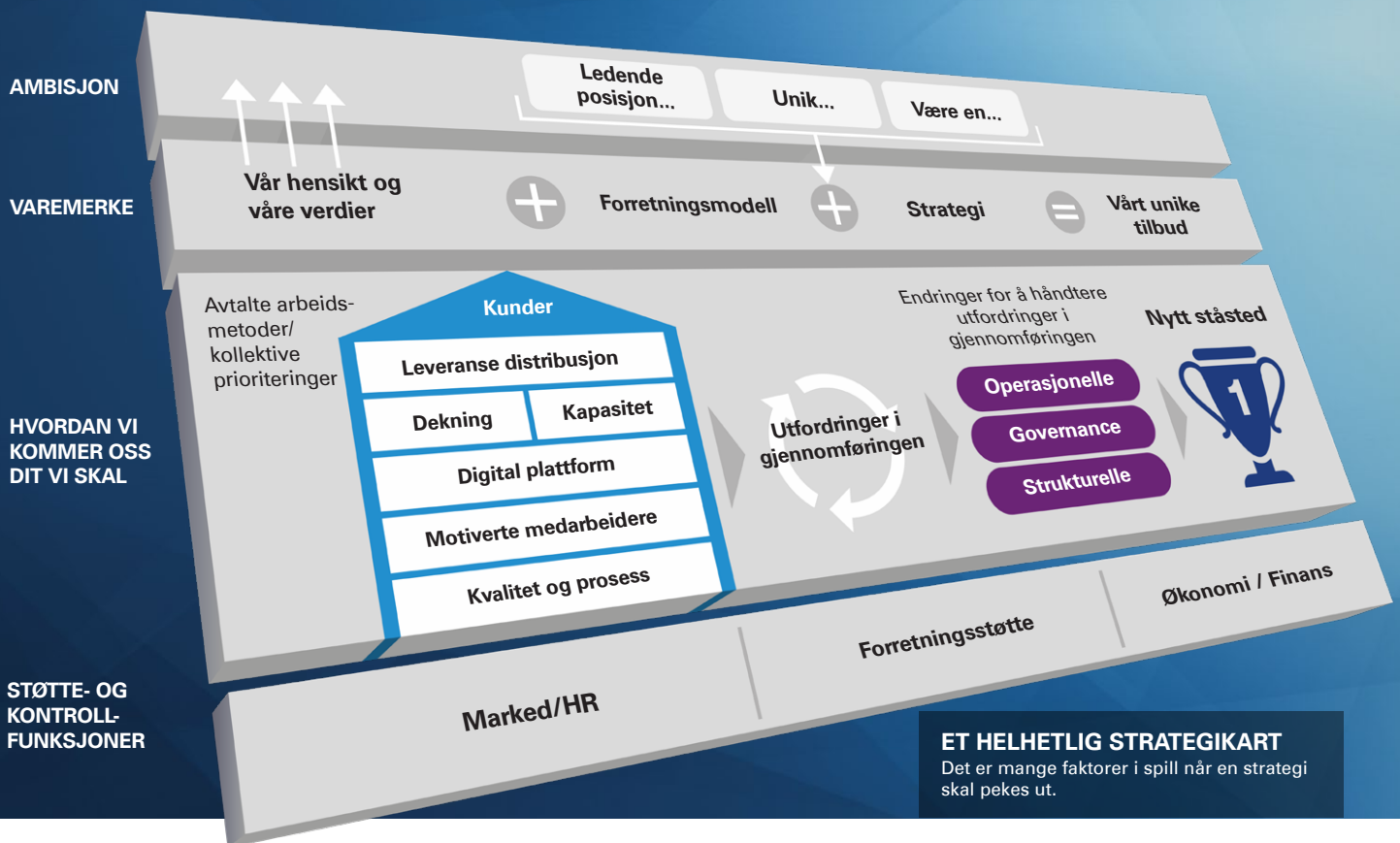
skap enn i et nasjonalt mesterskap. De globale aktørene tar mer plass og på nye områder, flere aktører kommer til, ny og bedre teknologi øker press mot både topp- og bunnlinje og marginene oppleves for mange å være fallende. Derfor arbeider selskapene på ulike måter med å finne sitt fremtidig ståsted når det gjelder:

- Finansielle resultater – sette finansielle og investeringsmessige ambisjoner.
- Markedet – vurdere konkurranseevne, konkurransesituasjon og posisjon.
- Produkter og tjenester – identifisere leveranser og verdiforslag til kunder.
- Kundereise – forstå kundenes behov, identifisere markedsmuligheter og adressere nye vekstområder.
- Kjerneprosesser – analysere hvordan kjerneprosesser fungerer i forhold til forretningsmodell.
- Teknologisk og operasjonell infrastruktur – optimalisere infrastruktur og effektivisere leveransesystemer.

2019	2018
<b>Miljø- /klimarisiko</b>	<b>Territorialisme</b>
<b>Disruptiv teknologisk risiko</b>	<b>Cybersikkerhet</b>
<b>Territorialisme</b>	<b>Disruptiv teknologisk risiko</b>
<b>Cybersikkerhet</b>	<b>Miljø- /klimarisiko</b>
<b>Operasjonell risiko</b>	<b>Operasjonell risiko</b>

**TRUSSLER MOT VEKST**  
I 2019 toppet miljø- og klimarisiko toppledernes agenda, opp fra en 4. plass i 2018.  
(Kilde: KPMG 2019 Global CEO Outlook)





#### ET HELHETLIG STRATEGIKART

Det er mange faktorer i spill når en strategi skal pekes ut.

- Styring, struktur og kontroll – realisere raske beslutningsprosesser og bedret samspill i organisasjonen.
- Ansatte og kultur – etablere riktig lederskap, ferdigheter og evner til å gjennomføre strategi.
- Måling og insentiver – fastsette prestasjonsmål som motiverer de ansatte til måloppnåelse.

Økt tempo skaper i seg selv økt risiko og det setter store krav til ledelse og ansatte.

Alt dette kommer på toppen av alt det nye som skjer i det globale makroøkonomiske bildet. Flere toppledere er mer usikre på de økonomiske utsiktene og hvordan det vil påvirke deres virksomhet.

Å kjenne sine risikofaktorer og hvordan de virker er et være eller ikke være for alle virksomheter. Toppledere bekrefter at den operasjonelle risikoen er høy i den raske omstillingen som skjer. Dette bekreftes i KPMGs globale CEO-undersøkelse for 2019. Der ber vi globale toppledere om å rangere de risikofaktorene som påvirker og truer selskapets globale operasjoner. Gjennom år har risikofaktorene vært rimelig konstante, mens de siste to årene har den operasjonelle risikoen blitt vurdert til å være en av de fremste.

Suksess er bygd på tillit. Gjennom historien er det mange store globale og nasjonale selskaper som har erfart konsekvensen av at omdømme og tillit blir truet som følge av uetisk handlinger eller kvalitetsbrudd. Tillit bygges som kjent i millimeter og kan brytes ned i metervis. I dag er oppmerksomheten knyttet til selskapenes virksomhet større enn noensinne og vanskelige situasjoner vil vekke stor oppmerksomhet både i media og sosiale kanaler.

Årsakene kan være mange, men i samtaler med norske toppledere, poengteres det at de raske transformasjonsprosessene medfører en annen operasjonell risikoteknikk.

Våre samtaler med lederne reflekterer hvor høyt de prioriterer og verdsetter bygging av riktig kultur og verdier, samt synliggjøring av selskapets visjon og formål i byggingen av omdømme og brand. Kultur, verdier og formål danner grunnpilarene i



Det viktigste strategiske grepet vi gjør er å sikre vekst, transformasjon og bedre lønnsomhet *parallelt*.

Hege Yli Melhus Ask  
NHST MEDIA GROUP



Partnerskap og allianser er positivt når det gjelder å akselerere innovasjon og strategi.

**Sigve Brekke**  
TELENOR

reisverket for å nå de ambisjoner og mål som settes og utgjør samlet selskapenes posisjon og merkevare.

Det å være mest mulig kostnads-effektiv og optimalisert («lean & mean») gjennom hele verdikjeden blir en viktig oppgave å gjennomføre på en helhetlig måte. De storstilte omstillingene som skjer i mange virksomheter har i seg mange ingredienser. Teknologien er i de fleste tilfeller allerede på plass og det handler da om drive omstillings-prosessene gjennom godt lederskap som skaper endringsvilje og -kraft i alt en gjør.

Samtidig er omstilling meget ressurskrevende på mange måter og for topledere handler det om å gjennomføre endringer på en mest mulig kostnadseffektiv måte, slik at de opprettholder et spillerom og kan utnytte muligheter både i opp- og nedgangstider.

I transformasjonene blir det da viktig å:

- Tenke helhetlig ved å sikre vekst, mitigere risiko og bedre lønnsomhet.
- Finne balansepunktet mellom struktur og entreprenørskap.
- Løse opp i fastlåste mønstre.
- Utvikle ledere og ansatte til å bli den beste utgaven av seg selv.
- Skape agile team hvor fagspesialister og teknologer skaper innovative løsninger som kan skaleres.
- Etablere riktig mangfold i ledelse som reflekterer strategisk retning.
- Flytte fokus fra kontroll til fleksibilitet.
- Jobbe mer tverrfaglig på tvers av organisasjonsstrukturer.

- Lage kortere sprinter i et langsiktig målbildet.
- Tenke hele verdikjeden fra leverandør til kunde og sikre kvalitet i alle ledd.
- Etablere et velfungerende økosystem med nært samarbeid med allianser, samarbeidspartnere, kunder, leverandører, start-ups og akademiske institusjoner.



## STRATEGI

- De volatile markedsbetingelsene gjør det vanskeligere å forsvare beslutninger i det korte tidsperspektivet.
- Investorer og långivere er langt mer opptatt av hvordan teknologiske nyvinninger, miljø og bærekraft påvirker investeringene.
- De raske transformasjonsprosessene har i seg en annen risikotenkning.

Mange faktorer i spill når strategien skal pekes ut. Endringstakten varierer for selskaper innen ulike bransjer.



CYBERSIKKERHET

# Digital sårbarhet er unngåelig



”

Våre kunder må ha tillitt til at vi forvalter informasjonen vi får tilgang til på best mulig måte. Derfor bruker vi også enorme ressurser på sikring av data og informasjon. Cybersikkerhet står kontinuerlig på dagsordenen.

**Lars Inge Pettersen**  
KPMG

**I**T-sikkerhet og sårbarhet blir trukket frem som en av de viktigste områdene som topplederne er bekymret for. Derfor er digital sårbarhet et stort og alvorlig tema i ledergrupper og styrerom. Ingen aktører opererer i dag i et vakuum og alle er del av større eller mindre økosystem.

Alvorlige angrep som har rammet flere selskap de senere årene, viser hvor viktig det er å bygge et sterkt forsvarsverk og tilhørende sikkerhetskultur i selskapet. Dette for å sikre virksomheten mot trusselaktører, enten det er hacktivism, innsidere, organisert kriminalitet eller fiendtlige nasjoner.

Lederne bekrefter at den økte sårbarheten medfører at det stilles langt større krav til aktørene de har informasjons- og datautveksling med. Et omfattende angrep kan ha store konsekvenser, både ved at virksomheten settes mer eller mindre ute av drift over en tid, og kostnaden og tidsaspektet for å stabilisere og gjenopprette de skader som har skjedd.

Dette bekymrer lederne og derfor blir det viktig å etablere et sterkt forsvarsverk som beskytter selskapet og tilhørende virksomhetsutøvelse. Det de er opptatt av er å identifisere trusler, identifisere angrepsmetodikk, kartlegge sårbarhet og vurdere kontroller. Dette for å sikre seg mot at:

- Eiendeler og sensitive data stjeles
- Informasjon og tjenester blir utilgjengelig
- Systemer må gjenopprettes
- Bortfall av inntekter
- Økte kostnader til sikringstiltak
- Kompensasjon til kunder og forretningspartnere
- Juridisk risiko og erstatning
- Tapt omdømme
- Redusert konkurransekraft og tap av markedsandeler
- Misligheter

Et av de største marerittene en leder kan ha, er å miste kontroll over selskapets plattformer og systemer. Graden av sårbarhet oppfattes ulikt

mellom ledere og er avhengig av virksomhetens art. Spesielt viktig er det for de selskapene som opererer samfunnskritisk infrastruktur å sikre tilgjengelighet, integritet og konfidensialitet. Flere av selskapene opererer dessuten i markeder og land som gir økt risiko, noe som igjen medfører økte investeringer i IT, kontroll og overvåkning. Enkelte selskaper føler ikke trusselbildet så sterkt og har ikke et like omfattende forsvarsverk.

I tillegg er det viktig for lederne å være i overenstemmelse med lover og regler og da spesielt personvernregelverket hvor forventningene fra myndighetene er høye og bøtene kan være store hvis reglene ikke overholdes.

Selskapene har iverksatt mange tiltak for å redusere sin sårbarhet. Omfattende angrep har ikke bare store finansielle konsekvenser, men også slagsider mot omdømmet og merkevaren. Spesielt viktig er det for lederne å trene alle ledere og ansatte og øke deres bevissthet rundt informasjonsikkerhet, blant annet fordi phishing er en angrepsform som selskapene er svært utsatt for. Rekken av tiltak er mange og omfattende slik som for eksempel:

- Tiltak knyttet til kultur og atferdsendring, inkludert for eksempel hyppige e-læringskurs som bare tar noen minutter (såkalt nanolæring) og dilemmatrening.
- Krav om kurs og testing av alle ansatte.
- Interne informasjonstiltak om viktige sider av IT-sikkerhetskultur, blant annet i forbindelse med «Nasjonal sikkerhetsmåned».
- Interne kontroller og sikring av etterlevelse regler og rutiner.
- Gamle legacy-systemer skiftes ut



- med mer lettbeinte løsninger.
- Strategi og tiltak for å flytte infrastruktur og løsninger ut i skyen.
- Sårbarhetsanalyser og hackingforsøk utført av eksterne for å teste både systemer og sikkerhetskultur.
- Økte krav til samarbeidspartnere og allianser i eget økosystem.

For ledere blir det avgjørende å finne balansen mellom sikkerhet og det å være et innovativt selskap i tillegg til å ivareta risikovilligheten. Svindel og hackingforsøkene er mange og derfor blir det viktig for lederne å gjøre systematiske gjennomganger av trusselbildet med tilhørende sårbarhetsanalyser. Det avgjørende blir å identifisere risikofaktorene for å se disse opp mot hva som trengs å beskyttes, enten det gjelder maskiner og systemer, sensitive informasjon, personopplysninger eller immaterielle eiendeler («intellectual property», IP).

Lederne bruker av disse grunner nå langt mer tid på IT-strategi, diskusjoner med IT-ansvarlig og CISO, gjennomganger av sårbarhet og sikkerhet med sine styre og i dialog med sine ansatte. Det siste ikke minst fordi det menneskelige risikoaspektet er høyt i en verden hvor alt henger sammen, er koblet til internett og er tilgjengelig fra flere ulike enheter.

Trusselbildet er komplekst og det blir av stor betydning for lederne å ha et strategisk lederskapsperspektiv ved å dele erfaringer og kunnskap med andre. Derfor deltar mange lederne i ulike bransjenettverk, enten nasjonalt eller internasjonalt, hvor de får felles tilgang til nasjonale sikkerhetsmyndigheter, etterretnings-

tjenesten og spesialister på IT-sikkerhet. I tillegg har flere selskaper nært direkte samarbeide med andre ledende selskaper innen sin bransje. Her utveksles informasjon på tvers mellom aktører for å bidra til at alle hele tiden har oppdatert informasjon om trusselbildet. Dette er nettverk som lederne har stor nytte av og som er med på å redusere og forebygge sårbarhet.

Finans Norge er et godt eksempel på hvor langt samarbeidet nasjonalt og internasjonalt har utviklet seg, til glede for alle aktørene innen denne bransjen. De tok initiativ til å sette opp FinansCERT, et eget felles kompetanse- og forsvarssenter for finansnæringen. FinansCERT samarbeider tett med NorCERT samt CERT-organisasjoner i andre land. I tillegg har de et nært samarbeid med politiet. Alle angrep mot finansnæringen registreres og kartlegges og all informasjon blir delt med aktørene i bransjen til hjelp i forebygging og bekjempelse av cyberangrep.

Også finanstillsynene i flere land har økt oppmerksomhet på digital sårbarhet og konsekvensene et cyberangrep kan ha for et selskap. SEC, det amerikanske føderale organet som er opprettet for å regulere markeder, beskytte investorer og føre tilsyn i USA, krever nå at alle børsnoterte selskaper gir informasjon om cyberrisiko og tilhørende sikkerhetstiltak i sine offisielle regnskaper.

Det amerikanske finanstillsynet er også opptatt av innsideinformasjon og innsidehandel i situasjoner der et selskap har blitt utsatt for et angrep. Dette fordi et angrep kan ha store finansielle konsekvenser og andre

konsekvenser som markedet bør ha kjennskap til. I tillegg kreves økt informasjon i regnskapene gjennom noteopplysninger. Det er en forståelse at selskapene må balansere det som kommuniseres utad opp mot hvilken sårbarhet det kan medføre, men uansett er det viktig for SEC at selskapene gir informasjon til markedet for å gi investorer og andre interessenter en riktig forståelse av cyberrisikoen og tilhørende sårbarhet og sikkerhetstiltak.

Selskapene må derfor være forberedt på at investorer, myndigheter og andre interessegrupper fremover vil kreve tilsvarende informasjon også i markeder som per i dag ikke er regulert i samme grad.



## CYBER-SIKKERHET

- Den økte sårbarheten medfører at det stilles langt større krav til aktører de har informasjons- og datautveksling med.
- Viktig å trene alle ledere og ansatte for å øke bevissthet rundt informasjonssikkerhet.
- Balansen mellom sikkerhet og det å være innovativ og risikovillig er viktig å finne.

Den økte sårbarheten bekymrer og lederne er opptatt av å identifisere trusler, kartlegge sårbarhet og vurdere kontroller.

GEOPOLITIKK OG REGULATORISKE FORHOLD

# Økt kompleksitet og uforutsigbarhet



”

Når man opererer i usikre regimer med høy politisk risiko og risiko for terror, er risikokartet ofte vanskelig å lese.

**Morten Fon**  
JOTUN



**L**angsiktige rammebetingelser er en viktig forutsetning for et velfungerende næringsliv. Gjennom våre samtaler med toppledere får vi bekreftet at de er bekymret for all den geopolitiske uro som har kommet til overflaten de siste årene.

Særlig treffer handelskrigen mellom USA og Kina selskapene både direkte og indirekte. Enkelte bransjer er mer utsatt og eksportrettet virksomhet er selvfølgelig mer direkte berørt enn andre virksomheter.

Spesielt er usikkerheten stor innen olje og gass, siden konsekvensene av en langvarig handelskrig både påvirker prisutvikling og kan bidra til en nedkjøling av den globale økonomien. Andre selskaper har den geopolitiske situasjonen knapt på sin radar og da særlig de virksomhetene som har et nasjonalt nedslagsfelt, men selv de innrømmer at økt usikkerhet påvirker de, enten de vil eller ikke.

Som leder er det viktig å forstå hvordan det geopolitiske påvirker for å kunne gjøre disposisjoner og reagere raskt og mot-syklisk når anledningen byr seg. Det er helt åpenbart for lederne at det geopolitiske landskapet blir mer og mer komplekst - både som en følge av uforutsigbarhet og fordi volatiliteten blir større. Verden har blitt et mer urolig sted og tilliten til politikerne er svekket. Mange land opplever politikerforakt, samt økt motstand mot globalisering.

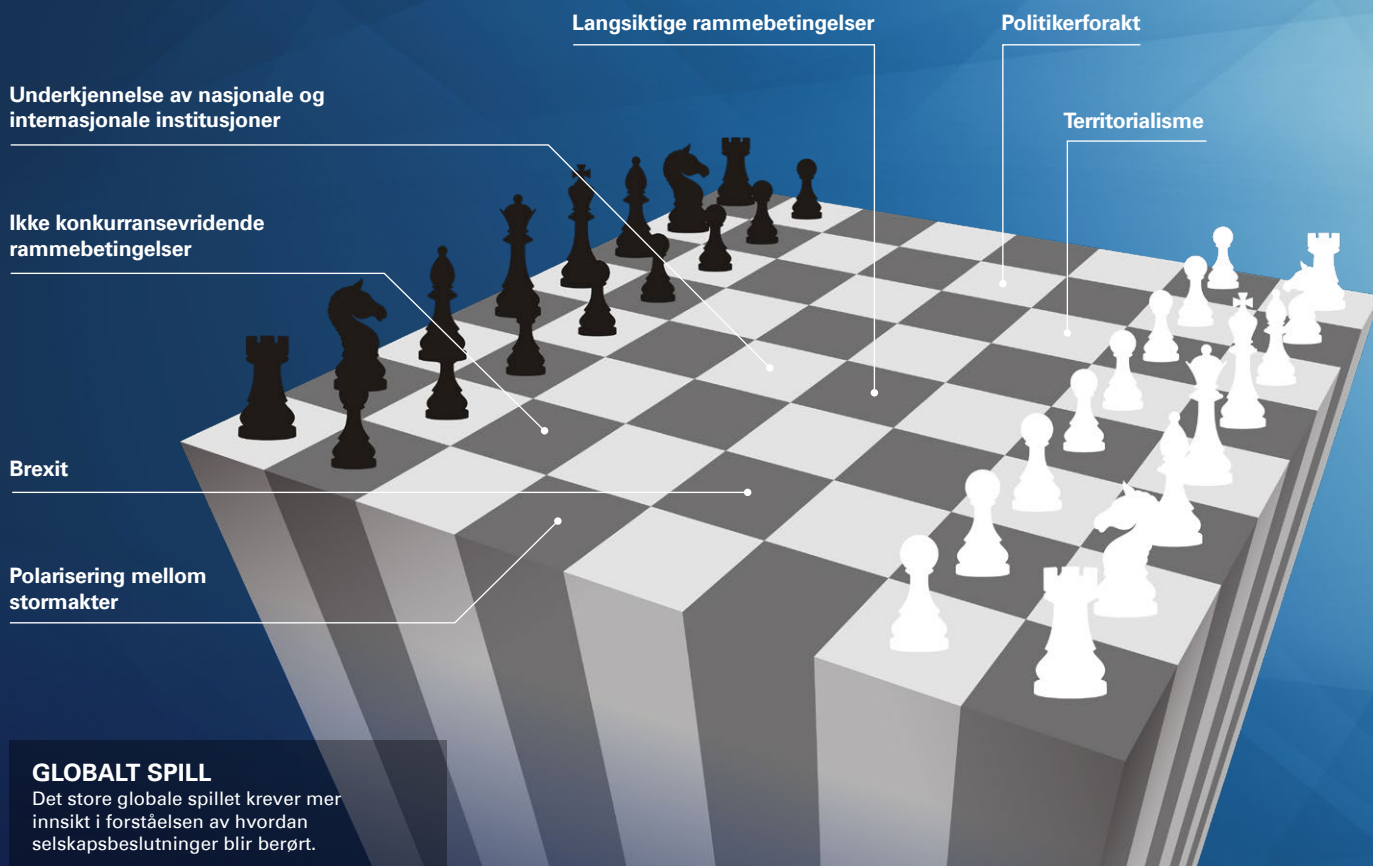
Brexit er for noen av lederne et større tema enn andre og avhenger av hvilken bransje de opererer i og hvor viktig England er som marked. Brexit-prosessen blir et klart symptom på at Europa ikke lenger balanserer USA og Asia. Dette fører dermed til en forsterkning av polariseringen mellom de to stormaktene. Verden oppleves derfor av flere til å være i en slags ventemodus.

Bekymringen lederne har til økt polarisering mellom stormakter og tilhørende politiske føringer, er sammenfallende med de observasjoner vi ser i vår globale lederundersøkelse. I denne fremkommer det også at de globale lederne ser på tilbakefall til territorialisme som den tredje største risikofaktor når det gjelder å skape fremtidig vekst. I våre samtaler med norske toppledere trekkes også frem hvor vanskelig de opplever det er å kunne manøvrere på en klok måte med tilstrekkelig langsiktighet i det politiske landskapet som eksisterer.

Samtidig erkjenner flere av lederne at det er økt risiko knyttet til valg av leverandører og samarbeidspartnere. Ved bortfall av markeder kan feil valg fort får betydelige konsekvenser. De ser også at et svakere Europa og en svekkelse av globale politiske institusjoner gir grunnlag for mer bekymring. Flere peker på at Europa ikke lenger er den stabiliserende kraften den brukte å være i verden.

Politikerforakten og underkjennelse av nasjonale og internasjonale institusjoner oppleves som sterkt økende. Den tidligere diplomaten og politiker, Kai Eide, har snakket om «demokratiets død» og dette blir nevnt fra noen av lederne. Brexit viser tydelig politikernes manglende evne til å håndtere egne situasjoner og dette bekymrer derfor flere av de topplederne vi har snakket med. Det blir blant annet pekt på at den viktige forutsigbarheten næringslivet er avhengig av, er blitt klart svekket.

En av topplederen uttrykker også stor uro over hva manglende stabilitet og forutsigbarhet vil bety for bindinger til internasjonale avtaler. Dette vil kunne



### GLOBALT SPILL

Det store globale spillet krever mer innsikt i forståelsen av hvordan selskapsbeslutninger blir berørt.

ha store konsekvenser for bransjer der Norge er spesielt eksponert, som for eksempel olje og gass og sjømat. Som en liten, åpen økonomi er vi avhengig av å drive handel og investeringer over hele verden. Også utenlandske selskaper investerer og skaper arbeidsplasser i norske virksomheter. En grunnleggende forutsetning blir derfor langsiktige globale rammebetingelser.

Vi lever i dag i en spesielt krevende verden og på bare få år har det geopolitiske bildet endret seg dramatisk. Å overvåke de geopolitiske forhold og se for seg ulike scenarioer, vil kreve mer av ledere. Derfor knytter flere selskaper til seg geopolitiske eksperter og miljøer for å forstå hvordan det nye geopolitiske landskapet direkte påvirker beslutninger som tas i ledermøter og styrerommet. Å ta beslutninger på sviktende grunnlag kan fort medføre økonomiske tap.

Økende reguleringer har ikke alltid en direkte sammenheng med geopolitiske forhold, men i flere tilfeller er dette sterk knyttet til hverandre. Og en ting er topplederne samstemte

om; en stadig flom av nye reguleringer er meget krevende å forholde seg til. Selv om reguleringene treffer en hel bransje eller er mer generelle av natur, krever det både mer ressurser enn tidligere og medfører langt høyere regulatoriske kostnader for selskapene.

Nye reguleringer krever også endret kompetanse og mer innsikt for å sikre at endringer implementeres riktig. Enkelte av lederne vi har snakket med innrømmer at det er krevende å holde seg oppdatert og være «compliant» med stadig økende antall reguleringer. Mange opplever at de regulatoriske kostnadene vokser dramatisk. Det er selvsagt helt nødvendig med en korrekt etterlevelse av regler for å skape tillit, men det koster.

Store mengder nye reguleringer blir av enkelte fremhevet som en risiko i seg selv. Enkelte ledere nevner at de ikke alltid er komfortabel med om de har fått med seg alle nye og endrede reguleringer, forstått de riktig eller implementert de slik myndighetene har ment. Kompliserte og omfattende reguleringer kan være særdeles vanskelig å forstå, og i sin dialog med





Det store bildet i den globale økonomien påvirker også norsk økonomi sterkt.

Alexandra Bech Gjørvi  
SINTEF

regulerende myndigheter opplever lederne at selv disse kan slite med å forstå hva reguleringene betyr.

Mer generelle reguleringer som PSD 2 eller GDPR har de fleste lederne en god forståelse for og har jobbet aktivt med å implementere. Mange er også positive til spesielt GDPR fordi det bidrar til å skape tillit for digitaliseringen som pågår både i privat og offentlig sektor. Noen nevner sågar at et strengt personvernregelverk er en forutsetning for videre digital utvikling og transformasjon.

Andre toppledere er opptatt av at man i Norge ikke må ha særnorske regler som skaper ubalanse i forhold til deres konkurrenter. Like rammevilkår mellom land og lite rom for egen nasjonal regulering blir av flere trukket frem som helt avgjørende for å sikre konkurransedyktige norske virksomheter.

Noen ledere trekker også frem at de kan oppleve at den ene regulerende myndighet ikke vet hva den andre gjør, og at det da blir spesielt krevende å henge med i hva som forventes. En toppleder uttalte at «det er for mange jurister som sitter på kontorene sine og finner på pålegg og restriksjoner uten å tenke på hvordan det oppfattes eller hvordan det praktisk skal følges opp. Det skaper enormt stor frustrasjon og maktesløshet!». Selv om ikke alle er der, har mange et ambivalent forhold til alle reguleringer som skjer. På den ene siden forstår man grunnlaget for disse og har ingen problemer med å forholde seg til de. På den annen side er det for mange reguleringer som oppfattes unødvendige og for kompliserte å forholde seg til.



## GEOPOLITIKK OG REGULATORISKE FORHOLD

- Viktig å forstå hvordan det geopolitiske påvirker for å reagere raskt og mot-syklisk når anledningen byr seg.
- Lederne bekrefter at det er økt risiko knyttet til valg av leverandører og samarbeidspartnere.
- De regulatoriske kostnadene vokser dramatisk.

Eksposering varierer og er knyttet til geografisk ståsted og bransjetilhørighet.

DISRUPTIV TEKNOLOGI

# En mulighet mer enn en trussel



Digitalisering og økt  
forståelse av data gir  
store muligheter.

**Rune Olav Pedersen**  
PGS



**N**y teknologi endrer spillereglene for de fleste virksomheter. Nesten alle toppledere vi har snakket med er opptatt av hvordan de kan utnytte den nye teknologien for å skaffe seg konkurransefordeler og er optimistisk på egne vegne når det gjelder å få til dette.

Selv om det er de færreste av toppledere har en utpreget teknologibakgrunn er veldig mange interessert i å sette seg inn i hva den nye teknologien betyr for deres virksomhet. Flere av de nevner at dette ikke lenger utelukkende kan delegeres til CIO eller andre i virksomheten.

Virksomhetens evne til vekst og overlevelse over tid er avhengig av at topplederen både evner å utfordre ulike deler av virksomheten, samtidig som de søker å være offensive når det gjelder å endre spillereglene i den sektoren de kommer fra. Da blir teknologiinnsikt viktig. Gjennom å se på hvilke muligheter skyløsninger, mer intelligent automatisering, kunstig intelligens og ikke minst tingenes internett (Internet of Things, IoT) og 5G kan medføre, setter topplederen press på egen virksomhet til å endre og tilpasse seg, samt drive med kontinuerlig innovasjon.

Vi ser selvsagt at det er forskjeller mellom virksomhetene på dette området. Selskaper som har direkte kontakt med egne sluttbrukere eller brukere («business to consumer» B2C), uavhengig av om det er privat eller offentlig virksomhet, virker generelt å ha mer fokus på å utnytte ny teknologi enn virksomheter som er mer kapitalintensive. Det er kanskje ikke så rart siden investeringshorisontene også blir forskjellige.

Virksomheter som betjener egne kunder/ sluttbrukere fokuserer sin teknologiutvikling på å forbedre kunde- og brukeropplevelsen og på å knytte kundene tettere til seg. For disse er det viktig å utnytte data og innsikt for å personalisere kundeopplevelsen, slik at denne skaper en

sterkere binding til virksomhetens produkter og tjenester. I tillegg er det viktig å forstå kundens forventninger og levere på disse sentralt.

Noen toppledere sier også at de benytter teknologi for å forbedre kundeopplevelsen gjennom å forenkle prosesser, slik at kundene lettere finner frem og bruker mindre tid og ressurser enn tidligere. Personalisering og mer effektive prosesser oppleves som en differensiator overfor konkurrentene.

De fleste toppledere opplever at de må levere verdi gjennom ny teknologi, samtidig som de opprettholder tillit og viser at de er til å stole på. I denne sammenheng ønsker toppledere for eksempel GDPR velkommen, siden det bidrar til høyere tillit i en digitalisert verden. I tillegg til å etterleve de regulatoriske kravene på dette området, er man også oppmerksom på risiko knyttet til cybersikkerhet og omdømmemetap som manglende prosesser og sikring kan medføre.

Samtidig ser vi at også kapitalintensive virksomheter i større grad enn tidligere, ser på hvordan de utnytter store mengder data og innsikt gjennom bruk av sensorteknologi (IoT) for å redusere drifts- og vedlikeholdskostnader. Å være best på kostnadskurven er noe de fleste toppledere er opptatt av og det å utnytte ny teknologi sammen med den domene- og bransjekompetansen virksomheten sitter på. Dette blir for mange ledere helt avgjørende for bedre kostnadseffektivitet.

Innenfor flere tradisjonelle sektorer ser vi at bruk av datadrevet innsikt (data & analytics) blir brukt mer aktivt for å effektivisere produksjon,



## ÅRSAKER TIL DIGITAL TRANSFORMASJON

Det er mange faktorer som påvirker behovet for digitalisering.



Kampen står ikke lenger om eierskap til teknologi. Vinnerne fremover vil være de som anvender teknologien riktigst og tidligst.

**Idar Kreutzer**  
FINANS NORGE

redusere unødvendig logistikk, unngå ulike former for sløsing og sikre mer konsistent kvalitet på tvers av egen virksomhet. Toppledere vi har snakket med har dannet seg et målbilde og en retning, men de er samtidig åpne på at det fortsatt er mye som skal realiseres. Det er med andre ord et gap mellom hvor de faktisk er og hvor de ønsker å være.

Det samme bildet ser vi i den globale topplerundersøkelsen KPMG har gjennomført. En stor andel av topplederne (over 70 prosent) uttrykker et stort potensial i å utnytte ulike former for kunstig intelligens (AI)), men bare en av fem har faktisk implementert AI i sine prosesser.

Norske toppledere har tradisjonelt vært flinke til å ta i bruk ny teknologi. Flere toppledere uttrykker at det å ta i bruk ny teknologi for å automatisere for eksempel produksjonsprosesser, alltid har vært der og at det ikke er noe nytt i det. Utfordringen nå er å forstå muligheter og konsekvenser utover de tradisjonelle anvendelsesområdene.

Flere av virksomhetene sitter på store mengder data som frem til nå ikke har

blitt utnyttet spesielt godt. Her gir også ny teknologi muligheter for å skape en annen type virksomhet enn tidligere. Et godt eksempel på dette er blant annet Aker sin satsing på datadrevet innsikt gjennom selskapet Cognite. Her har man kombinert teknologikompetanse og tradisjonell domenekompetanse for å skape en egen forretningsmodell og på den måten endret spillereglene.

Å utnytte ny teknologi for å redusere kostnader går også hånd i hånd med å ta bærekraft på alvor. Flere av lederne er opptatt av denne koblingen og har fokus på å utvikle en bærekraftig forretningsmodell der man utnytter AI aktivt for eksempelvis å optimalisere foring i laksemerder eller redusere unødvendig transport inne på et produksjonsanlegg. På samme måte tas denne teknologien i bruk for å sende riktig mengde varer til en butikk eller direkte til en sluttkunde. Matsvinn vil for eksempel kunne reduseres kraftig ved å ta i bruk AI på en mer aktiv måte. Også optimalisering av vedlikehold til havs er et annet eksempel på bruk av ny teknologi der resultatet er en betydelig redusert belastningen på miljøet. Flere av topplederne ser at de må investere i ny teknologi

for også å levere på de sterkt økte forventningene til bærekraft fra ulike interessenter.

Ny teknologi krever i de fleste sammenhenger tilgang til ny og oppdatert kompetanse. Det er mange måter toppledere jobber med dette på. En måte flere gjør det på, er å samle teknologi- og innovasjonsmiljø i egne team og avdelinger som får større frihet til å jobbe smidig og tverrfaglig sammen for å utvikle nye tjenester og produkter og på den måten opparbeide seg ny kunnskap.

En annen tilnærming er å hente inn nødvendig kompetanse fra utsiden av egen virksomhet. Oppbygging av større teknologimiljøer gjennom ekstern rekruttering har blitt mer og mer vanlig i både private og offentlige virksomheter. Etterspørselen er stor og mange opplever at det er krevende å både tiltrekke seg oppdatert teknologiskompetanse og samtidig beholde den i virksomheten over tid. De virksomhetene som har klart å kombinere spennende oppgaver, et større fagmiljø talentene kan utvikle seg i, samt har en tydelig samfunnsoppgave eller formål («purpose»), ser ut til å lykkes bedre enn andre virksomheter.

Selv om alle topplederne er opptatt av ny teknologi, så er de også bevisste på at det handler vel så mye om å evnen til å nyttiggjøre seg av den eksisterende teknologien. Poenget er at mye av teknologien allerede er her. Toppledere må forstå hva teknologien innebærer, hvordan den kan utnyttes i egen virksomhet og deretter gjennomføre raskere enn konkurrentene. Teknologianvendelse vil være selve fortrinnet.

Mange av topplederne bekrefter at de bruker mye tid og ressurser på å holde seg oppdatert på den digitale utviklingen. Dette skjer gjennom ulike nettverk og besøk til andre land. Der man tidligere i stor grad nesten utelukkende reiste til Silicon Valley, søker man nå i større grad inspirasjon i Asia og Kina og noen har også oppsøkt Israel som ligger langt fremme når det gjelder teknologiutvikling og -anvendelse.

Det investeres mye i nye teknologiske løsninger, enten det er flytting av infrastruktur og løsninger til skyen, eller det er å anskaffe og ta i bruk nye forretningssystemer. For å ta ned risiko i de store IT-prosjektene jobber man nå mer i sprinter og inviterer brukerne inn underveis for å teste løsningene for å sikre at man treffer på forventningene.

Noen av topplederne er bekymret over den «tekniske gjelden» de har opparbeidet seg over tid, når stadig større del av virksomhetens drift flyttes over på teknologiske plattformen og man tar i bruk løsninger som «aldri» blir 100 prosent ferdig. Den tekniske gjelden må også tilbakebetales og det tar lengre tid enn man kanskje opprinnelig trodde. Lederne synes det da kan være vanskelig å kombinere utålmodigheten de har knyttet til å få til endringer, samtidig som det må balanseres med det ståstedet de faktisk har. Å bygge stein på stein blir da også viktig på dette området.

”

Det er viktig å ivareta den «tause» kunnskapen i virksomheten.

**Eimund Nygaard**  
LYSE

”

Ingen aktører opererer i dag i et vakuum - alle er en del av større eller mindre økosystem.

**Hans Christian Holte**  
SKATTEDIREKTORATET



## DISRUPTIV TEKNOLOGI

- Utfordringen er å forstå de muligheter og konsekvenser teknologi kan skape utover de tradisjonelle anvendelsesområdene.
- Virksomhetene sitter på store mengder data som kan utnyttes bedre.
- Lederne bekrefter at de bruker mye tid og ressurser på å holde seg oppdatert på den digitale utviklingen.

**Viktig å forstå  
hva teknologien  
innebærer, hvordan  
den kan utnyttes  
og implementeres  
raskere enn  
konkurrentene.**



OPERASJONELT

# Riktig ledelse og en organisasjon for innovasjon

”

Vi setter sammen agile team for å skape rask transformasjon.

**Lars Løddesøl**  
STOREBRAND

**A** drive ledelse i ny tid oppleves som krevende. Markedet, konkurranse, forventninger fra selskapets interessegrupper og rammevilkår er i rask endring og det påvirker den operasjonelle delen av virksomheten. Lederne ambisjoner er å tilpasse organisasjon og operativ modell i samme tempo.

Endringene har i seg ulike transformasjonsprosesser og for noen er de mer omfattende enn for andre. Dette er ofte relatert til hvilken bransje selskapet opererer i. Dette setter store krav til riktig ledelse som er mer dynamisk og pragmatisk tilpasset endringsreisen. De ansatte må være med på reisen gjennom høy endringsvillighet og en felles virkelighetsoppfatning. Det setter igjen krav til riktig kommunikasjon og tilhørende samspill mellom ulike deler av organisasjonen.

Raske og omfattende endringer fordrer en utvikling som er tilpasset overgangen til nye forretnings- og leveranseprosesser, kompetanseløftet som kreves, etablering av en mer innovativ kultur, vurdering av nye risikofaktorer og tilhørende styring og kontrollstruktur, endrede måle- og prestasjonssystemer, samt utvikling av et riktig verdsett som de ansatte identifiserer seg med.

For lederne handler det om omstilling og lederskap. De må kunne se mulighetene som ny teknologi kan realisere og skape agilitet, kraft og vilje til å gjennomføre forandringer godt og raskt nok. Da blir det viktig å både påse at det ikke finnes strukturer i virksomheten som hemmer ledelsesutøvelse og at nødvendig teknisk kompetanse er tilstede for å kunne realisere ønskede mål.

Det operasjonelle har i seg mange elementer og selve bærebjelken er at produktene og tjenestene har nødvendig høy kvalitet. Den operative modellen må støtte hele verdikjeden. Derfor utforskes stadig nye måter å ta i bruk teknologi for å optimalisere selve driften, effektivisere og skalere

gode løsninger, ta ut synergier og skape nye kundeopplevelser. Dette enten det er gjennom automatisering/robotisering, større bruk av data-analyser eller ved bruk av verktøy for kunstig intelligens. For lederne handler det derfor mer konkret om å skape markedskraft, drive kostnadseffektivitet, bygge et tett økosystem med allianse- og samarbeidspartnere, sikre forsyningskjeden, implementere ny teknologi, drive forskning og utvikling, sikre eiendeler gjennom blant annet IP-beskyttelse og levere til rett tid.

Lederrollen har for mange endret seg betydelig. Årsakene ligger i den raske utvikling som skjer og den økte kompleksitet. Derfor mener flere ledere at ledelsesutvikling må oppgraderes slik at de får et større register å spille på. Når informasjonsovertaket flyttes mot spesialistene blir ledelse i transformasjonsprosesser ekstremt avgjørende. Utvikling i stadig raskere tempo fremmer andre arbeidsmetoder og hvor det å etablere agile team bestående av både fagspecialister og teknologisk spisskompetanse skaper ønsket utvikling og resultater. Ledelse må være mer tilpasset en typisk start-up-organisering enn tradisjonell struktur. Derfor blir innovasjon og riktig lederskap så avgjørende for mange av lederne. Videre mener de at ledere må prioritere:

- Tydeligere styring, sette krav og gi klar retning.
- Mer ledelse og mindre fag for å skape utvikling.
- Etablere en felles virkelighetsoppfatning blant ledere og i organisasjonen.
- Skape mer mangfold i ledelsen med ny kompetanse tilpasset de endringer som skal skje.





- Utvikle flere ledere for å øke kapasiteten i omstillingen.
- Bruke mer tid med de ansatte.

Å etablere den samme virkelighetsforståelsen mellom ledelse og de ansatte blir helt essensielt. Nok og tidsriktig kommunikasjon blir da helt avgjørende. Lederne forteller at de bruker mye tid med de ansatte og de har også med hell introdusert nye kommunikasjonskanaler som for eksempel «Workplace by Facebook».

Kommunikasjon er viktig for å skape engasjement og entusiasme og tilhørende forståelse for de veivalg som må gjøres. Mange frykter egne posisjoner når endringer skjer og dette kan hemme omstilling. Tillit til ledelse blir da helt sentralt og krever en åpen og ærlig kommunikasjon og mulighet til kontradiksjon. Det er viktig å anerkjenne at de ansatte også har klare meninger og oppfatninger om hva selskapet og ledelsen kan gjøre bedre.

En ny måte å arbeide på krever mer tverrfaglighet og samarbeid. Derfor blir organiseringen av virksomheten så viktig. Flere ledere sier at den største hindringen operasjonelt er

måten de er organisert på. En mer fleksibel og agil arbeidsmåte er ikke forenlig med en hierarkisk beslutningsstruktur, silotenkning og individbaserte målesystemer. Man må tenke annerledes rundt oppgaveorientering og tilpasse denne til de omstillinger som skal gjennomføres.

Viktige operasjonelle tiltak er:

- Etablere en felles kultur med et riktig sett av verdier.
- Bli best på kompetanseutvikling av eksisterende kompetansemedarbeidere.
- Tiltrekke seg de beste, bygge fagmiljøer og ansette flere med teknisk spisskompetanse.
- Redusere turnover blant ansatte på de en ikke vil miste.
- Skape stolthet.

Mange ledere bekrefter at det er viktig å etablere en operativ modell som er tilpasset en annerledes kundereise, ny type kjøperadferd, pressede marginer eller økte krav fra interessegrupper for eksempel knyttet til virksomhetens samfunnsansvar. En ting er helt sikkert og det er at organisering fremover vil være i kontinuerlig





En klar retning er viktig og det må være tydelighet rundt målsetninger og forventninger.

**Trine Karin Stangeland**  
SANDNES SPAREBANK

forandringer og det medfører at de ansatte må ha stor tilpasningsevne. Derfor blir det kulturelle så viktig for å skape nødvendig endringskraft.

Prestasjoner og måling må være mer rettet mot teamprestasjoner enn å være individuelt orientert. Enkelte ledere bekrefter at de har fjernet tradisjonelle bonusordninger for å fremme en mer tverrfaglig arbeidstilnærming. Rammevilkårene er viktig hvis ønsket er å fremme mer mobilitet i organisasjonen og at mer tverrfaglig team etableres. Større mangfold trekkes frem som en suksessfaktor og da må insentivsystemer og prestasjonsmålinger ta utgangspunkt i felles retning, felles ambisjoner og felles verdigrunnlag. For flere blir dette en kulturell omstilling som har i seg en helt annen ledelsesfilosofi og organisatorisk tenkning enn tidligere.

Dette gjelder også behovet for å skape en velfungerende innovasjonskultur. Ledere ser at det er viktig at de ansatte får rom til å tenke utenfor boksen. Å skape mer innovasjon krever også sammensetning av tverrfaglige team med det formål å utvikle nye løsningsforslag enten det er mot kunde, kompetanse, drift eller compliance.

I KPMG globale CEO Outlook sier 83 prosent av topplederne at de ønsker at ansatte skal føle at de kan være innovative og foreslå nye ting, uten å bekymre seg for negative konsekvenser dersom initiativet ikke fungerer. Likevel svarer kun 56 prosent at virksomheten har en kultur der man feirer «fast-failing».

I dagens hyppige endringstakt hvor innovasjon er avgjørende, er erkjennelsen om at noen initiativ vil en lykkes med, mens andre vil det aldri bli noe av, viktig. Det er da avgjørende at KPI-ene for prestasjonsmåling innrettes deretter, slik at det er lov til å prøve og feile, men selvfølgelig basert på at selskapet lærer av de feil en gjør.



## OPERASJONELT

- For lederne handler det om omstilling og lederskap. Viktig å påse at det ikke finnes strukturer i virksomheten som hemmer ledelsesutøvelse.
- Ledelsesutvikling må oppgraderes slik at lederne får et større register å spille på.
- En mer fleksibel og agil arbeidsmåte er ikke forenlig med en hierarkisk beslutningsstruktur, silotenkning og individbaserte målesystemer.

**De raske endringene setter store krav til operasjonell gjennomføring. Ledernes ambisjoner er å tilpasse organisasjon og operativ modell i samme tempo.**

BÆREKRAFT

# Økt interesse fra alle interessegrupper



Investorer følger bærekraftsutviklingen nøye og vi legger frem egne miljøbaserte KPI-er.

**Helge Aasen**  
ELKEM



**K**lima og bærekraft er blitt høyaktuelt for alle de som står selskapene nært, slik som eiere, ansatte, kunder, investorer, långivere og myndigheter. Fra å være noe som var et ikke-finansielt tema, er nå bærekraft på alles finansielle radar. Kravene er klart økende og selskapets tilnærming til temaet er svært viktig for omdømmet. I intervjuene med lederne er dette en entydig tilbakemelding.

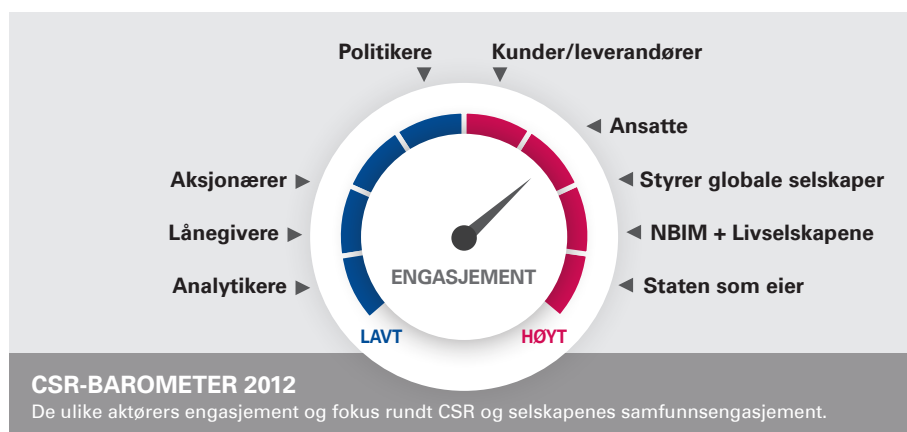
Flere selskaper har hatt fokus på miljø og bærekraft lenge, men man skal ikke gå mange år tilbake da ledere fortalte at miljø- og bærekraftshensyn ikke var en integrert del av selskapets strategi og at sentrale KPI-er knyttet til miljø og bærekraft ikke var i ledernes målekort. I Topplederundersøkelsen 2012 observerte vi at kun 40 prosent av lederne ble målt på slike parametre og at de fleste selskapene heller ikke oppfylte myndighetenes forventning om at disse KPI-ene var en integrert del av selskapenes strategi.

Myndighetenes forventninger ble fremsatt i stortingsmelding nr. 10 2008/2009 «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi». Samtidig bekreftet lederne i 2012 at de gjennom sine selskapspresentasjoner fikk svært få spørsmål om klimafotavtrykk og bærekraft fra investorer og andre interessenter. I forbindelse med Topplederundersøkelsen 2012 laget KPMG et CSR-barometer som viste engasjementet knyttet til disse temaene blant ulike interessenter. Således er det bra å konstatere at den økte interessen fra selskapenes interessegrupper har medført et langt større bevissthet for temaet i styrer og ledergrupper. I KPMGs globale CEO-

undersøkelse for 2019 rangeres klima- og miljørisiko som den største truselen mot selskapenes vekst, og dette bekrefter at toppledere har forstått at dette nå må vies stor oppmerksomhet.

Forventningene til hvordan selskapene håndterer klimautfordringer, bærekraft og samfunnsansvar har akselerert og presset har økt. Dette er en utvikling som lederne verdsetter, men som selvfølgelig stiller krav til både deres egen utvikling og til hvordan deres produkter og tjenester bidrar til et bærekraftig samfunn. Lederne forteller at de i dag har KPI-er for miljø og bærekraft mer eller mindre er integrert selskapets strategi og hvor måling og tilhørende kommunikasjon skjer fortløpende internt, så vel som eksternt.

I den senere tid har vi sett mange eksempler på hva klima og miljø kan bety for investeringshorisont, usikkerhet, forbrukeratferd og attraktivitet blant kunder og ansatte. Klima endrer finansiell stabilitet og store verdier kan stå på spill dersom selskapene innretter seg feil. Det har mange smertefullt fått erfare gjennom store fall i aksjekurser og verdi på investeringer. Risikotekningen med hensyn til klimarisiko reflekteres i dag i







### BÆREKRAFT I FOKUS

Bedrifter opplever i dag at alle deres interensenter er opptatt av hva de gjør for klima og bærekraft.



Det er viktig å være en del av løsningen på overordnede samfunnsutfordringer. Det skaper en attraktiv arbeidsplass.

**Stefan Ranstrand**  
TOMRA

investorers og långiveres beslutningsprosesser på en helt annen måte. De vet at investerings- og kredittrisiko kan påvirkes svært negativt som følge av klimaendringer som kan medføre store økonomiske tap.

Videre kan miljøtiltak som følge av trendsifter også gi negative konsekvenser som må håndteres når riktige beslutninger skal tas. Endret etterspørsmål etter f. eks. olje som følge av skifte mot bruk av mer miljøvennlig energi, endrer naturlig nok investeringshorisont og tenkning rundt investeringer i sektoren for olje og gass. I tillegg kan politiske reguleringer og tilhørende atferdsendringer skape fall i priser for fysiske eiendeler slik som det f. eks. skjedde med dieslbiler.

En viktig vurdering som investorer og långivere må gjøre, er om investeringen eller eiendelen er del av løsningen eller utfordringen fremover. Lederne vet i dag langt mer om hva som forventes i håndteringen av risikofaktorer knyttet til miljømessige, sosiale og forretningsetiske forhold, såkalt ESG (Environment, Social & Governance). I våre samtaler med lederne er dette et tema som opptar

alle. Selskapene kjenner på presset og innretter virksomheten for å møte de forventningene som stilles.

Typiske trekk som fremkommer er:

- Stor respekt for de langsiktige kreftene og behovet for å forstå hvordan risikofaktorer påvirker industrien og industriell utvikling.
- Omdømme og miljø «er en kamp om sannheten» ved at alle vekstbransjer blir utfordret på bærekraft.
- Ledere har nye visjoner rundt klima- og bærekraftsmål og særlig med hensyn til CO2-fotavtrykket og det å bli klimanøytral.
- Nødvendigheten av å ligge i forkant i utviklingen av bærekraftige produkter og tilhørende produksjon.
- Ledere må være pådrivere for ansvarlig virksomhetsutøvelse for å understøtte en bærekraftig økonomisk utvikling.
- Mål om miljø og bærekraft må fastsettes med egne KPI-er som kommuniseres internt, så vel som eksternt.
- Utfordre seg selv på de tunge erkjennelsene slik at KPI-ene blir relevante ved å identifisere de driverne det er viktigst å arbeide med.
- Etablering av målesystemer for å se



Det som er bra for klimaet er også bra for å redusere kostnader.

**Ingrid Dahl Hovland**  
NYE VEIER

hvordan miljø, teknologi og automasjon spiller sammen.

- Virksomheten bidrar til samfunnsmessig utvikling gjennom prosjekter som bidrar til økt forståelse for sårbarhet og tilnærming til en bærekraftig fremtid.
- Utvikle sirkulærøkonomi i produksjon - det vil si systemer der avfall og energioverskudd fra én produsent blir ressurser for en annen og slik tenke livssyklus fra produksjon til gjenbruk.

Å skape langsiktige verdier handler om å ta klimautfordringer og bærekraftig utvikling på største alvor. Bærekraft er rett og slett det å være langsiktig levedyktig – også økonomisk. De klimamessige utfordringene og det å drive en virksomhet som er klimanøytral eller bidrar til å redusere klimagasser betyr mest for de lederne vi snakket med, men også andre mål knyttet til FN Global Compact eller Global Reporting Institute (GRI) er svært relevante. For lederne gir det et konkurransefortrinn å ligge i forkant. Dette fordi de hele tiden utfordres av konkurrenter og nye aktører som setter en ny agenda som selskapene må tilpasse seg.

Flere av topplederne legger også vekt på at det som er bra for klima, også er bra for kostnader. Jo flere fordeler som eksisterer, dess fortere vil næringslivet tilpasse seg retningslinjene for operasjonalisering av Parisavtalen, den såkalte «Katowice Climate Package», som ble vedtatt av FNs klimakonferanse i desember 2018 (COP24).

FNs globale bærekraftsmål krever mye av alle næringslivsaktører og KPMG har analysert hva COP24 vil bety for virksomhetsutøvelse fremover:

- En forventning om at rammevilkårene vil bli enda mer utfordrende og at selskaper må få inn i sine strategiplaner og målinger den transformasjonen som skjer innen energieffektivitet og bruk av fornybar energi.
- Økt press fra investorer og kunder, samt den yngre del av befolkningen, som en følge av mer forskning og bredere innsikt i klimautfordringene vi står ovenfor og de farer dette medfører.
- At investorer i enda større grad vil frykte hvordan klimaendringer kan redusere verdien av investeringer, samt hvordan endret brukeratferd kan påvirke selskapet. De som opererer i konsumentmarkedet vil spesielt oppleve økt press for å redusere sine karbonutslipp. Allerede nå merker flere selskaper en større bevissthet og endret kjøpemønster.

Mange internasjonale selskaper er blitt svært aktive og satt bærekraft som et viktig premis for virksomhetsutøvelse. Nær 700 globale selskaper, både i utviklede økonomier og i utviklingsland, har pålagt seg selv såkalte SBT-mål (science based emission reduction targets) i samsvar med Parisavtalen for å bidra til begrenning av den globale oppvarmingen til maksimalt to grader.

Disse selskapene erfarer også dokumenterbare fordeler som økt vekst, mer innovasjon, bedre arbeidsmiljø, i tillegg til mer kvalitet i eksisterende arbeidsoppgaver. Lederne forteller i en undersøkelse som ble gjennomført i 2018 at de ser en klar bedring i omdømme, større tiltro fra investorene ved åpenhet rundt sin SBT-rapportering, økt innovasjon og konkurransemessige fordeler.



Vi har et grønt DNA som både bidrar til at vi lykkes i markedet og tiltrekker oss de beste talentene.

**Karoline Nystrøm**  
SCHNEIDER ELECTRIC



## BÆREKRAFT

- Fra å være noe som var et ikke-finansielt tema, er nå bærekraft på alles finansielle radar.
- KPI-er for miljø og bærekraft er mer eller mindre integrert i selskapets strategi og målinger og tilhørende kommunikasjon skjer fortløpende internt, så vel som eksternt.
- Investorer og långivere vurderer om investeringen er del av løsningen eller utfordringen fremover.

Økt press fra interessegrupper skaper økt engasjement og mer transparens på tvers av bransjer og selskaper.



TALENT

# Å skape en kompetansekultur



Forventninger til livslang læring må innarbeides på tvers i organisasjonen.

**Kristine Falkgård**  
KOMMUNALBANKEN



**E**n ledende kompetansekultur kjennetegnes ved at læring og utvikling av kompetanse tas på største alvor i virksomheten. Lederne er veldig samstemte når det gjelder viktigheten av å utvikle egne talenter og samtidig være i posisjon til å kunne rekruttere de beste.

Selskapene er inne i store kompetanseløft hvor de trenger tilgang på mer teknisk kompetanse, men også andre spesialister. Enkelte selskaper rekrutterer fra en global arena, mens andre konkurrerer mer med å vinne talentenes gunst på berget her hjemme.

I KPMGs globale CEO-undersøkelse sier 45 prosent av topplederne at de allerede nå ansetter ny kompetanse, uavhengig av vekstmål, mens 55 prosent sier de vil vente til de ser at de når sine vekstmålsettinger før de ansetter.

Det er mye som skal falle på plass i utviklingen av en attraktiv kompetansekultur. Selvfølgelig dreier det seg om felles verdier og identitet, men det er også mange andre forhold som spiller inn. Mangfold blir av mange fremhevet som særdeles viktig for å realisere ambisjonen om å være den mest attraktive arbeidsgiveren.

Da gjelder det å utfordre og endre etablerte mønstre, slik at man sikrer at et mangfold av perspektiver får spille inn. Dette er avgjørende for å endre kultur. Spesielt blir viktigheten av å få frem flere kvinnelige ledere og tilhørende rollemodeller trukket frem, særlig i høyere lederposisjoner. Skal man lykkes med dette, må man sikre at man ikke mister yngre talenter som en følge av at forventninger til kompetanseutvikling eller lederskap ikke innfris.

Generasjon Z oppleves som mer krevende å lede fordi de har større forventninger og er mer rastløse enn sine mere etablerte kollegaer, og samtidig har et stort behov for å bli sett og få anerkjennelse. Turnoveren blant yngre ansatte i flere virksom-

heter viser også at de er mindre lojale. Det er en viktig lederoppgave å skape en kompetansekultur som tar høyde for de forventninger ansatte har til egen utvikling. I det ligger det å sørge for alt fra riktig onboarding, gode mentorordninger, individuell kompetanseutvikling, løpende tilbakemeldinger, synliggjøring av karriereveier og rom for kompetansepåfyll.

En god leder må rett og slett bli mer interessert i de ansatte. De nye som kommer inn er blant annet som følge av sosiale medier blitt vant til å bli sett på en helt annen måte enn generasjonene før dem. De har større behov for tilbakemeldinger og det blir enda viktigere enn før for en leder å ha en nær dialog med de en har ansvar for. En annen viktig del av lederoppgaven blir å utfase de som ikke passer inn eller når prestasjonen over tid ikke er som forventet. Det vil gi rom og muligheter for nye talenter som vil opp og frem.

Ny tid har i seg nye utfordringer. Å trene opp eksisterende kompetansemedarbeidere og fase inn ny kompetanse på en riktig måte, blir helt avgjørende for å skape felles kompetanseutvikling. Dette medfører at ledere må involvere seg mer, virksomheten må ha en flatere og mer dynamisk organisering, raskere beslutningsveier må etableres, arbeid må skje mer på tvers og det må være større tydelighet rundt ansvar og tilhørende rapporteringslinjer. Større involvering fra leder krever at de forstår kompleksiteten i hva som skal gjøres og hvilke forutsetninger teamet har til å gjennomføre. Det igjen vil gjøre lederen i stand til å virke på en rett måte i forhold til teamet og de ansatte.



#### KOMPETANSELØFTET

Mye skal falle på plass i utvikling av en attraktiv kompetansekultur.



For en toppleder blir det stadig mer vesentlig å kunne lytte til - og dra lærdom av - den kompetansen som fagmiljøene representerer.

**Tone Wille**  
POSTEN

Hva selskapene står for innen bærekraft og samfunnsansvar blir mer og mer viktig i rekrutteringssammenheng. Flere av virksomhetene som har et samfunnsoppdrag eller som er en del av løsningen på de klimautfordringer vi ser, har et fortrinn når det gjelder å få tak i den beste kompetansen. Den klima- eller samfunnsmessige meningen virksomheten har for sin eksistens, viser et formål som de ansatte kan identifisere seg med. Enkelte virksomheter opplever at de er svært ettertraktet som en følge av sin bærekraftige profil. Denne attraktivitet blir i noen sammenhenger avgjørende for å vinne de unge arbeidstakerne.

I konkurransen om talentene hjelper det derfor å ha et tydelig samfunnsoppdrag som ledere og ansatte identifiserer seg med. Flere ledere bekrefter at siden de har dette, kan de ansette de beste talentene og lederne, selv om de ikke kan konkurrere fullt ut lønnsmessig. Derfor arbeider alle selskapene på en helt annen måte i dag med å fortelle internt og eksternt om sitt samfunnsansvar og hvordan deres produkter og tjenester bidrar til et

bedre klima og et mer bærekraftig samfunn.

Lederne merker en forskjell i dagens unge arbeidssøkere. De er en ny generasjon og de tenker veldig annerledes. De er sultne, innehar mer teknisk kompetanse og er vant til å arbeide mer på tvers. Egenskaper som blir fremhevet ved generasjon Z er:

- De er mer samfunnsengasjerte, men også mer skeptiske.
- De er mer idealistiske og verdidrevne.
- De har en klar forventning til hvordan de blir tatt vare på og utviklet.
- De vil jobbe mer på tvers og i team.
- De forventer at mulige karriereveier synliggjøres for dem.
- De tenker mer balanse mellom jobb og fritid.
- De ønsker å bli sett.

Å tiltrekke seg ny ettertraktet kompetanse blir for mange ledere helt essensielt for å ligge i forkant i en disruptiv bransjeutvikling for å møte konkurransen fra nye aktører og nye



Yngre ansatte har større forventninger til å bli tatt vare på og utviklet.

**Per Hove**  
EVERY



For å øke kvinneandelen i høyere lederposisjoner er det viktig å få frem flere gode rollemodeller.

**Gyrid Skalleberg Ingerø**  
KONGSBERG GRUPPEN



Mobilitet og intern nettverksbygging er viktige brikker når det gjelder å utvikle og beholde talentene.

**Boddvar Kaale**  
OBOS

produkter og tjenester. Derfor må selskapene fornye sin kompetanse gjennom å ansette flere medarbeidere og da gjerne med teknisk bakgrunn. Tiltakene er mange og varierte for å bygge en ledende kompetansekultur som utvikler og tiltrekker seg de beste, slik som for eksempel:

- Nye, attraktive rekrutterings-tiltak gjennom økt samspill med høyskoler og universiteter, deltidsordninger for studenter, videospill, case studier mv.
- Endret profilering mot høyskole- og universitetsmiljøer.
- Tverrfaglige samarbeid med universitets- og forskningsmiljøer.
- Utvikling av egne akademiprogrammer med tyngdepunkt mot ledelse og utvikling.
- Lederprogrammer i eksternt regi.
- Mentornettverk for utvikling av flere kvinnelige ledere.
- Egne opplærings- og sertifiseringsprogrammer for spesialister.
- Egne interne nettverk for å fremme felles kompetanseutvikling.
- Trainee-programmer.
- Arenaer som f. eks. «Lunch & Learning» for ansatte hvor eksterne og interne foredragsholdere deler sin innsikt med de ansatte.
- Målinger av utvikling innen kompetanseløftet med egne KPI-er.

Kompetanseløftet krever deltakelse fra alle. Ny og erfaren kompetanse må gå hånd i hånd for å utvikle nye produkter og tjenester og endrede måter å arbeide på. I en tid med raskere omveltninger og økt kompleksitet må ledere og ansatte også sette enda større krav til egen

kompetanseutvikling. Dyktige medarbeidere er ettertraktet og turnoveren blant ansatte er høy for mange selskaper. Årsakene er mange til at ansatte velger å skifte arbeidssted, men det som ofte kjennetegner de som greier å beholde sitt kompetansemiljø over tid, er at de har satt dette høyt på agendaen!



## TALENT

- Generasjon Z oppleves som mer krevende å lede fordi de har større forventninger og er mer rastløse enn sine mer etablerte kollegaer, og samtidig har et stort behov for å bli sett og få anerkjennelse.
- Mangfold blir av mange fremhevet som særdeles viktig for å realisere ambisjonen om å være den mest attraktive arbeidsgiveren.
- En god leder må rett og slett bli mer interessert i de ansatte.

**Selskaper som har et samfunnsoppdrag eller er en del av klimaløsningen har et fortrinn i rekruttering.**



# Hovedinntrykk

**Årets topplederundersøkelse har tatt utgangspunkt i det overordnede risikobildet som treffer bransjer, selskaper og ledere. Vi har gjennom våre samtaler med de 25 topplederne, kartlagt hvordan de ser muligheter og utfordringer for egen virksomhet og ledelse.**

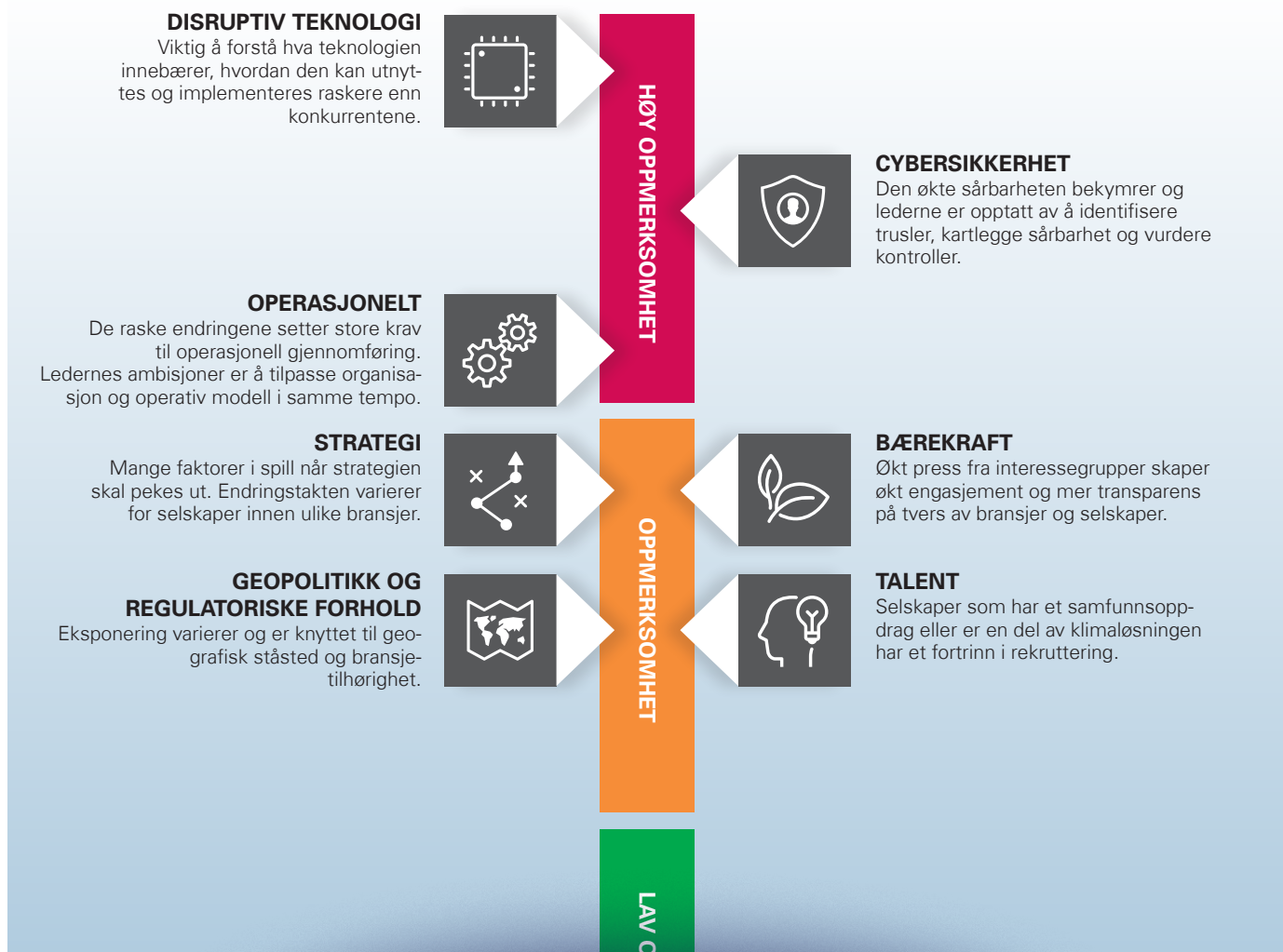
I utarbeidelsen av undersøkelsen har vi forsøkt å samle og poengtere de hovedinntrykkene som vi fikk i intervjuene og samtidig gitt en score for hvor høyt de ulike lederne bedømmer hver enkelt risikofaktor. Disse vurderingene er igjen samlet i en felles score for hver enkelt faktor som gjør at vi kan rangere de ulike risikofaktorene.

Denne rangeringen er selvfølgelig et skjønn fra vår side og er kun en indikativ bedømming. Variasjoner eksisterer

og er påvirket av virksomhetens art, geografisk fotavtrykk og bransjetilknytning. Derfor treffer risiko virksomhetene ulikt, men uansett viser vår undersøkelse mange fellestrekk i tenkningen mellom lederne.

Vi har kalt vår undersøkelse for Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Med denne tittelen prøver vi å sette fokus på alle de endringer og den volatilitet som eksisterer. Dette enten det er som en følge av globale føringer, ny teknologi, teknologisk sårbarhet, endrede rammevilkår, føringer innen bærekraft, transformasjoner som skjer eller det å skape en attraktiv arbeidsplass for eksisterende og fremtidige ansatte.

Til slutt igjen takk til alle de 25 topplederne som stilte opp i årets undersøkelse.



# Kontaktpersoner

## **Arne Frogner**

Partner

E-post: arne.frogner@kpmg.no

## **Rune Skjelvan**

Partner / Head of Advisory

E-post: rune.skjelvan@kpmg.no

## **Guro Steine**

Markeds- og kommunikasjonsdirektør

E-post: guro.steine@kpmg.no

**kpmg.no**



© 2019 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Design: [www.designbystavem.no](http://www.designbystavem.no)