



CECILIE WETLESEN BORGE
PARTNER



HVORDAN HÅNDTERE ANSVAR



ADVOKATFIRMAET
BERNGAARD

Ansvar for avfall

Konferanse 21. april 2022 – Felix konferansesenter

Cecilie Wetlesen Borge – Berngaard



HVORDAN TA ANSVAR

- Kan man ta ansvar ved å ta sin hatt og gå?
- Det handler om å håndtere det ansvaret man har
- Har man påtatt seg et ansvar, må man håndtere det
- **Det holder ikke med «know how» – man må «know how to»**

**Ansvar for etterlevelse
krever systemer for
etterlevelse**

**Ansvar for avfall kan
ha ulike grunnlag:**

- Lover og forskrifter
- Bærekraftforpliktelser
- Kontraktforpliktelser

Styret har systemansvar

**Daglig leder har operativt ansvar og
ansvar for systemutvikling**

Begge må vite hvordan ta ansvar

FN 2015

17 BÆREKRAFTMÅL

Verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030





TAKSONOMIENS DEFINISJON AV BÆREKRAFTIGE ØKONOMISKE AKTIVITETER

Seks miljømål for bærekraftige aktiviteter – aktiviteten skal bidra vesentlig til minst ett:

1. Begrensning av klimaendringer (art 10)
2. Klimatilpasning (art 11)
3. Bærekraftig bruk og bevaring av vann- og havressurser (art 12)
4. Omstilling til en sirkulærøkonomi (art 13)
5. Forebygging og bekjempelse av forurensning (art 14)
6. Beskyttelse og gjenopprettelse av biologisk mangfold og økosystemer (art 15)

To klimamål

Fire mål for lokale miljøforhold og sirkulærøkonomi

Fire vilkår for at en aktivitet skal anses i samsvar med taksonomien:

1. Bidra vesentlig til minst ett av de seks miljømålene
2. Ikke være vesentlig til skade for noen av de andre miljømålene (Do No Significant Harm, «DNSH»)
3. Oppfylle minimumsvilkår for sosiale rettigheter
4. Oppfylle de tekniske screeningkriteriene for hva som er en bærekraftig aktivitet

ELEMENTER I ET COMPLIANCE- OG BÆREKRAFTSYSTEM – TA ANSVAR

- 1 Tonen fra toppen
- 2 Risiko- og mulighetsforståelse
- 3 Styrende dokumenter
- 4 Organisering av arbeidet
- 5 Implementering av systemet
- 6 Oppfølging av uønskede hendelser
- 7 Monitorering og rapportering
- 8 Due diligence og annen tredjepartsoppfølging

Grunnprinsipper:

Selskapet

- A. Identifiserer relevante krav
- B. Lager internrammeverk/system for å etterleve krav
 - a. Forstå risiko og muligheter
 - b. Håndtere risiko og gripe muligheter
 - c. Måle risikohåndtering og resultater
- C. Internrammeverket omfatter hele virksomheten og inkluderer blant annet adferdsnormer, implementeringskrav og prinsipper for oppfølging
- D. Kommuniserer internt og eksternt om mål, virkemidler og resultater
- E. Har system for løpende forbedringer

STYRETS ANSVAR – VIRKSOMHETSSTYRING

Aksjeloven: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6-2#KAPITTEL_6-2

Regnskapsloven: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_3#%C2%A73-3c



Aksjeloven (1997)

- § 6-12: Forvaltningen av selskapet
- § 6-13: Styrets tilsynsansvar
- § 6-14: Daglig ledelse

Regnskapsloven

- § 3-3b (2): Redegjørelse om foretaksstyring (2010)
- § 3-3c (1): Redegjørelse om samfunnsansvar (2013)

NUES 2021 punkt 10:

- Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet.
- Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll.

STYRETS ANSVAR – VIRKSOMHETSSTYRING

Aksjeloven: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6-2#KAPITTEL_6-2
Regnskapsloven: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_3#%C2%A73-3c



Aksjeloven (1997)

- § 6-12: Forvaltningen av selskapet
- § 6-13: Styrets tilsynsansvar
- § 6-14: Daglig ledelse

Regnskapsloven

- § 3-3b (2): Redegjørelse om foretaksstyring (2010)
- § 3-3c (1): Redegjørelse om samfunnsansvar (2013)

NUES 2021 punkt 2:

- Selskapets vedtekter bør angi tydelig den virksomheten selskapet skal drive.
- Styret bør utarbeide klare mål, strategier og risikoprofil for virksomheten, slik at selskapet skaper verdier for aksjonærene på en bærekraftig måte. I dette arbeidet bør derfor styret ta hensyn til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold.
- Styret bør evaluere mål, strategier og risikoprofil minst årlig.

HVORDAN HÅNDTERE ANSVAR?

Elementer i et ansvarssystem

- 1 Tonen fra toppen
- 2 Risiko- og mulighetsforståelse
- 3 Styrende dokumenter
- 4 Organisering av arbeidet
- 5 Implementering av systemet
- 6 Oppfølging av uønskede hendelser
- 7 Monitorering og rapportering
- 8 Due diligence og annen tredjepartsoppfølging

Grunnprinsipper:

Lager internrammeverk for å etterleve krav som det stiller til seg selv

Selskapet stiller krav til seg selv

Internrammeverket omfatter hele virksomheten

Kommuniserer internt og eksternt om mål, virkemidler og resultater

Har system for løpende forbedringer

HVORDAN HÅNDTERE ANSVAR?

Elementer i et ansvarssystem

- 1 Tonen fra toppen
- 2 Risiko- og mulighetsforståelse
- 3 Styrende dokumenter
- 4 Organisering av arbeidet
- 5 Implementering av systemet
- 6 Oppfølging av uønskede hendelser
- 7 Monitorering og rapportering
- 8 Due diligence og annen tredjepartsoppfølging

Sjekkpunkter for styre og ledelse:

Lager internrammeverk for å etterleve krav som det stiller til seg selv

Operasjonalisering

Selskapet krav til seg selv

Ansvarlighetsnivå

Konsistens

Internrammeverket omfatter hele virksomheten

Kommuniserer internt og eksternt om mål, virkemidler og resultater

Tydighet og forutsigbarhet

Har system for løpende forbedringer

Konkurransfortrinn

SYSTEMDESIGN

ANSVARSELEMENTER

1. Hvor kan vi gjøre skade og hvor kan vi gjøre godt?

: Risikoforståelse

2. Hvilken risiko tåler vi og hvilken risiko vil vi akseptere?

: Ansvarlighetsnivå

3. System for å håndtere risiko og ansvar

: Virksomhetsstyring

Styrende dokumenter

Code of Conduct
...
Miljøpolicy og -prosedyrer

Kvalitets-system

Systemer for å styre adferd

Kontroll-system

Tredjeparts-kontroller, revisjoner og rapportering mv

Internkontrollforskriften (FOR 1996-12-06-1127):

§ 5. Innholdet i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Krav til dokumentasjon

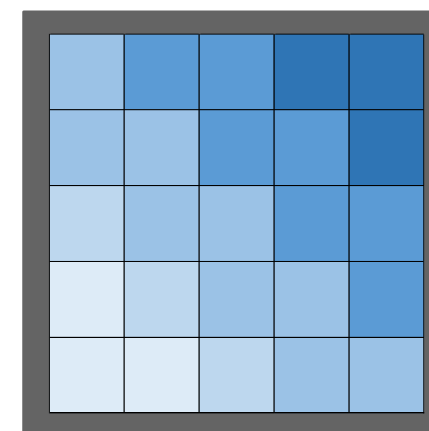
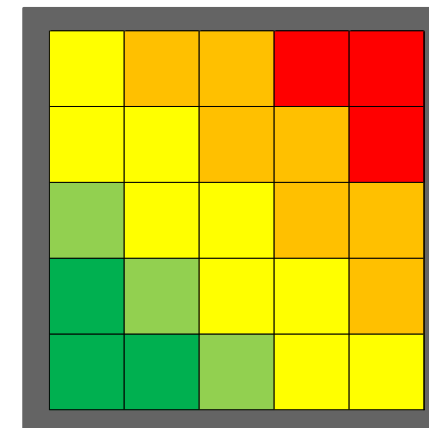
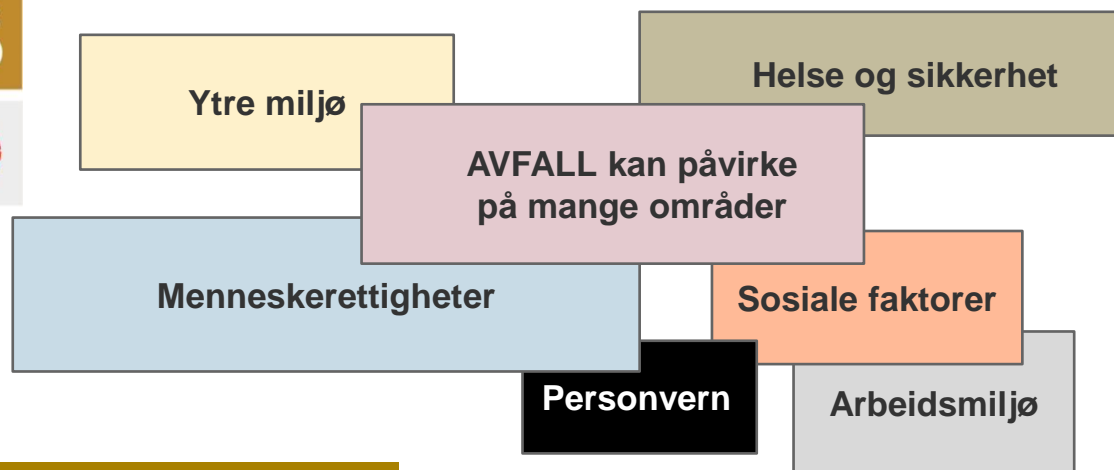
Internkontrollen skal **tilpasses** virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse i det omfang som er nødvendig for å etterleve krav i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen. [...] Internkontroll innebærer at virksomheten skal: ...

6. kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene

Internkontrollen skal **dokumenteres** i den form og det omfang som er nødvendig på bakgrunn av virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse. Dokumentasjon som følger av krav i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen, for eksempel instruksjer, tillatelser, kompetansebevis, sertifikater o.l. skal inngå.

ANSVAR SATT I SYSTEM

For avfallsbransjen	Operativt			Hos sluttbruker			Systemutvikling og systemansvar		
Prosesser	Produksjon	Innkjøp	Distribusjon	Ombruk	Avfall	Gjenvinning	Årlig	Strategisk	Prosjekt
Land									
Bransje									
Egen virksomhet									
Utenfor egen virksomhet									



Hva skal vi se etter? Se neste side:

COMPLIANCEKATALOG FOR AVFALL

Enhetsrapportering [Navn på enhet]		Beskrivelse	Utgangspunkt		Tiltak på plass	Nåværende situasjon			Målsituasjon		Videre tiltak	Konsekvenstype og alvorlighetsgrad - nåværende risikonivå - for virksomheten eller tredjeparter								For konsern (I/N)											
Nr	Compliancekategori	Forsøk å kvantifisere det økonomiske potensialet (maks sannsynlig eller tenkelig utslag dersom risikoen eller muligheten materialiserer seg)	Sannsynlighet	Konsekvens	Utgangsnivå	Inkludere hva slags tiltak (organisatorisk, strategisk, internregelverk, anskaffelse, etc), beskrivelse av tiltaket/aktiviteter, varighet, oversikt over kostnader (medgåtte ressurser som penger, utstyr, kompetanse og tidsbruk)	Sannsynlighet	Konsekvens	Nåværende nivå	Risikotrend	Sannsynlighet	Konsekvens	Målnivå	Ansvarlig funksjon	Prioritet (1-3)	Inkludere hva slags tiltak (organisatorisk, strategisk, internregelverk, anskaffelse, etc), beskrivelse av tiltaket/aktiviteter, varighet, oversikt over kostnader (medgåtte ressurser som penger, utstyr, kompetanse og tidsbruk)	Miljøpåvirkning	Sosial påvirkning	Påvirkning på H&S	Strategisk	Økonomisk	Juridisk (privatrettslig)	Juridisk (strafferettslig)	HR-betydning	Finansierings- og forsikringsbetydning	Konfidensialitetsbetydning	Omdømmebetydning	Konsoliderbar (I/N)	Konsernrisikonivå hvis relevant		
1	Ytre miljø Helse og sikkerhet Arbeidsmiljø Sosiale faktorer Menneskerettigheter Personvern																														
2																															
3																															
4																															
5																															
6																															
7																															

Risikokartlegging kan ta utgangspunkt i virksomhetens prosesser; hvor i prosessen kan det gå galt?

Risikokartlegging forutsetter derfor god prosessedokumentasjon.

Risikokartlegging bør dele opp konsekvensbildet – på hvilke måter kan det gå galt? Ofte flere enn én...

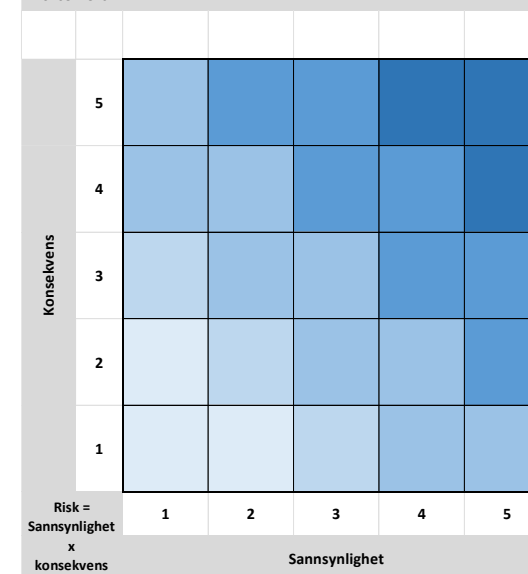
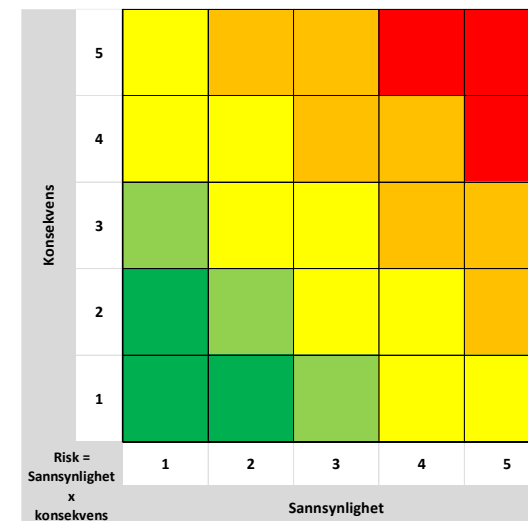
Tiltak kan være av mange slag; utstyr, organisasjon, prosessdesign, kompetansebygging, prosedyrer.

Gode tiltak kan bedre flere forhold – søk synergier.

RISIKO- OG MULIGHETSKARTLEGGING

Risikomatrixe					
Sannsynlighetsgradering	1	2	3	4	5
Beskrivelse av sannsynlighet	Sjelden	Usannsynlig	Mulig	Sannsynlig	Ofte
Hypighet (erfaringsbasert)	Teoretisk mulig	Sannsynlig hvert femte år	Sannsynlig hvert tredje til femte år	Sannsynlig hvert annet år	Årlig
Sannsynlighet (forventningsbasert)	< 2,5 %	2,5 - 20 %	20 - 50 %	50 - 70 %	75 - 100 %
Konsekvensgradering					
Beskrivelse av skadepotensial	Ubetydelig	Omfattende oppfølging	Betydelig skade	Alvorlig skade	Ødeleggende skade
Miljøpåvirkning					
Sosial påvirkning					
Helse- og sikkerhetspåvirkning					
Strategisk betydning					
Økonomisk betydning					
Juridisk betydning					
Strafferettslig risikopotensial					
HR-betydning					
Finansieringsbetydning					
Betydning for forretningshemmeligheter o.l.					
Omdømmebetydning					

Mulighetsmatrixe					
Sannsynlighetsgradering	1	2	3	4	5
Beskrivelse av sannsynlighet	Sjelden	Usannsynlig	Mulig	Sannsynlig	Ofte
Hypighet (erfaringsbasert)	Teoretisk mulig	Sannsynlig hvert femte år	Sannsynlig hvert tredje til femte år	Sannsynlig hvert annet år	Årlig
Sannsynlighet (forventningsbasert)	< 2,5 %	2,5 - 20 %	20 - 50 %	50 - 70 %	75 - 100 %
Konsekvensgradering					
Beskrivelse av positivt bidragspotensial	Ubetydelig	Merkbart bidrag	Godt bidrag	Betydelig bidrag	Avgjørende bidrag
Miljøpåvirkning					
Sosial påvirkning					
Helse- og sikkerhetspåvirkning					
Strategisk betydning					
Økonomisk betydning					
Juridisk betydning					
Strafferettslig risikopotensial					
HR-betydning					
Finansieringsbetydning					
Betydning for forretningshemmeligheter o.l.					
Omdømmebetydning					



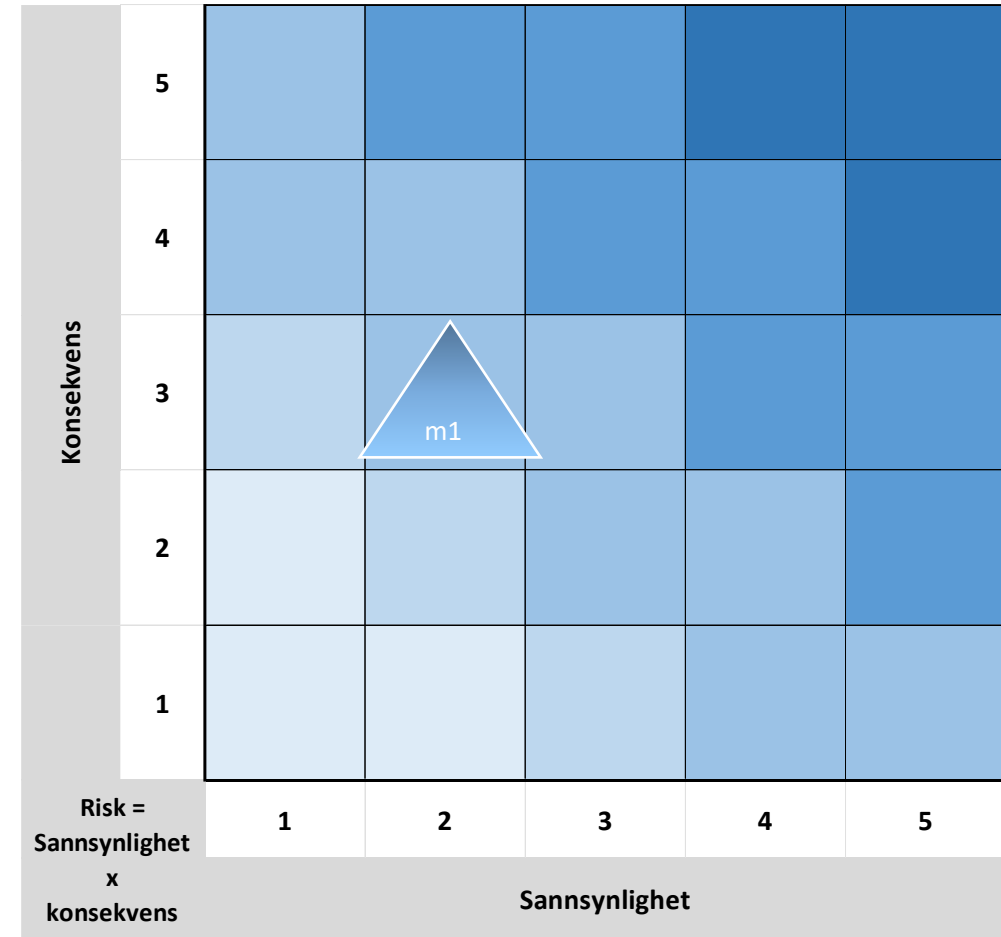
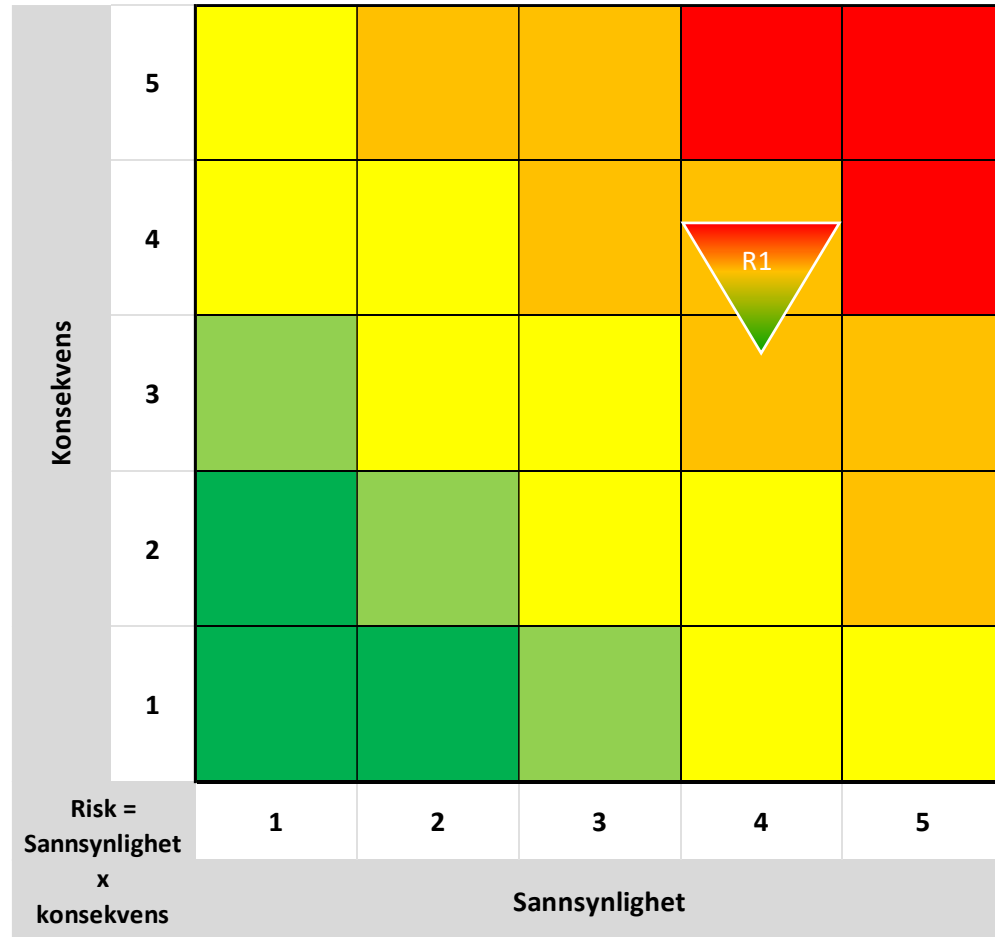
RISIKOKARTLEGGING

Risikomatrise					
Sannsynlighetsgradering	1	2	3	4	5
Beskrivelse av sannsynlighet	Sjelden	Usannsynlig	Mulig	Sannsynlig	Ofte
Hyppighet (erfaringsbasert)	Teoretisk mulig	Sannsynlig hvert femte år	Sannsynlig hvert tredje til femte år	Sannsynlig hvert annet år	Årlig
Sannsynlighet (forventningsbasert)	< 2,5 %	2,5 - 20 %	20 - 50 %	50 - 70 %	75 - 100 %
Konsekvensgradering	1	2	3	4	5
Beskrivelse av skadepotensial	Ubetydelig	Omfattende oppfølging	Betydelig skade	Alvorlig skade	Ødeleggende skade
Miljøpåvirkning					
Sosial påvirkning					
Helse- og sikkerhetspåvirkning					
Strategisk betydning					
Økonomisk betydning					
Juridisk betydning					
Strafferettslig risikopotensial					
HR-betydning					
Finansieringsbetydning					
Betydning for forretningshemmeligheter o.l.					
Omdømmebetydning					

MULIGHETSKARTLEGGING

Mulighetsmatrise					
Sannsynlighetsgradering	1	2	3	4	5
Beskrivelse av sannsynlighet	Sjelden	Usannsynlig	Mulig	Sannsynlig	Ofte
Hyppighet (erfaringsbasert)	Teoretisk mulig	Sannsynlig hvert femte år	Sannsynlig hvert tredje til femte år	Sannsynlig hvert annet år	Årlig
Sannsynlighet (forventningsbasert)	< 2,5 %	2,5 - 20 %	20 - 50 %	50 - 70 %	75 - 100 %
Konsekvensgradering	1	2	3	4	5
Beskrivelse av positivt bidragspotensial	Ubetydelig	Merkbart bidrag	Godt bidrag	Betydelig bidrag	Avgjørende bidrag
Mijøpåvirkning					
Sosial påvirkning					
Helse- og sikkerhetspåvirkning					
Strategisk betydning					
Økonomisk betydning					
Juridisk betydning					
Strafferettslig risikopotensial					
HR-betydning					
Finansieringsbetydning					
Betydning for forretningshemmeligheter o.l.					
Omdømmebetydning					

RISIKO- OG MULIGHETSKART



Trekantene symboliserer hhv Risiko og Mulighet med ID-nummer (alle risiki og muligheter får et nummer for enkel referanse)
 Risikotrekanten har begynt på rødt nivå, ligger nå på orange nivå, og har grønt som akseptabelt-/målnivå
 Mulighetstrekanten ligger i utgangsposisjon, og har mørkeblå sektor som mål

KARTLEGGING – NOEN MOMENTER

- **RISIKO- og MULIGHETS-MANAGEMENT** forutsetter gode prosesser, blant annet:
 - Gode arbeidsformater
 - God tilrettelegging med kvalifisert workshopfasilitator
 - Omforent nivåvurdering av sannsynlighet og konsekvens
 - Involvering av relevante medarbeidere og relevante nivåer
 - Skal samme funksjon/person vurdere både sannsynlighet og konsekvens?
 - Effektiv rapportering til og fra konsernledelse/styre
 - Automatisering der det er mulig
 - Integriert måling og rapportering der det er mulig

Rapportering til og fra ledelse/styre:

- Styret må vite at kartleggingsprosessene er gode nok
- Styret skal forstå risikotoleranse og sette risikoappetitt
- Tilbakemelding og deling fra ledelsen og ut i virksomheten
- Risikokartlegging blir bedre med modning og kreativitet

Endringer i organisasjonen, arbeidsprosesser, virksomhetsområder, reguleringer eller inntreden i nye markeder er eksempler på faktorer som kan utløse behov for ny risiko- og bærekraftvurdering.

Styret bør ta aktiv stilling til risiko- og bærekraftprosesser, osv.

Hvordan være trygg på at avfallet ikke inneholder overraskelser?

Risiki og muligheter må forstås konkret for å kunne håndteres effektivt og trygge relevante interesser og virksomhetens mål

- Gode risikoprosesser fremmer riktig risikoforståelse
- God risikoforståelse fremmer god styring
- Sammenheng med virksomhetens verdidrivere og strategiske mål
- Gjelder for daglig drift, prosjekter, investeringer, strategiprosesser mv

Risikobegrensende tiltak

- Kost vs nytte
- Kompetanse og kapasitet
- Tidshorisont og delmål
- Tiltakets art, eventuelt kombinasjoner
- Ulike risiki trenger ulike former for monitorering, måling og kontroll

HVORDAN TA ANSVAR



Begynn ett sted – ikke spis hele elefanten i ett stykke
Prioriter det som har størst betydning
Plukk opp quick-fixes underveis

**Det holder ikke
med «know how»**

**Man må «know
how to»**

Rollefordelingen er viktig:

Styret har systemansvar

**Daglig leder har operativt ansvar og
ansvar for systemutvikling**



Cecilie Wetlesen Borge
cwb@berngaard.no
917 05 765

Tidligere erfaring inkluderer blant annet:

Norske Skogindustrier ASA:

- Compliance officer
- Risk manager
- Styresekretær

EY:

- Senior manager compliance services



ADVOKATFIRMAET
BERNGAARD

Takk for oppmerksomheten!