



Les mer om:

- *Finska erfarenheter av ett liv i den ryska björnens andedräkt*
- *Bruk av AI til å avdekke regnskapsjuks*
- *Kronikk: Beskytt kommunen!*
- *Kontrollutvalgskonferansen 2026*

2 25 år siden

Bjørn Bråthen

3 På vakt for fellesskapets verdier – mot korrupsjon, misligheter og velferdskriminalitet

Per Olav Nilsen, styreleder i NKRF – kontroll og revisjon i kommunene

4 Finska erfarenheter av ett liv i den ryska björnens andedräkt

Stefan Wallin, tidligere kultur- og forsvarsminister og riksdagsledamot i Finland

7 Bruk av AI til å avdekke regnskapsjuks

Finn Kinserdal, førsteamanuensis og instituttleder, Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap, NHH Norges Handelshøyskole

11 Beskytt kommunen!

Tor Dølvik, spesialrådgiver i Transparency International Norge og medlem av Kommunesektorens etikkutvalg

12 Kontrollutvalgskonferansen 2026: Styrk rollen din i kontrollutvalget

Ellen Halsbog Lange, seniorrådgiver i NKRF – kontroll og revisjon i kommunene

15 Flere endringer i norske bokføringsstandarder

Siviløkonom, statsautorisert revisor og statsautorisert regnskapsfører Jan Terje Kaaby, Director – Fagavdelingen i Tower NewCo AS (midlertidig navn på det nye selskapet som tidligere var BDO Business Services)

19 Når ledelse blir for tungt å bære alene

Ståle Johansen, daglig leder og partner i Vissa AS

22 Kvalitetskontrollen 2025

Øyvind Nordbrønd Grøndahl, leder av NKRFs kvalitetskontrollkomité

24 Hva skjer?

 Ny portal for økt digital motstandskraft
Varsler tilsyn med alle kommunene
Nedgang i tilliten til den offentlige forvaltningen
TIs korrupsjonsindeks 2025 er publisert

27 Nytt om navn

 Akershus og Østfold fylkesrevisjon KO
Vestfold og Telemark revisjon IKS
KomRev NORD IKS

25 år siden...

 Av **Bjørn Bråthen**

Det pågående prosjektet for fornyelse av kommunal revisjon – PRO.REV.2001, ble viet en del plass i Kommunerevisoren nr. 2/2001. Blant annet skriver styreleder Halvard Kleven på lederplass at det går mot vår, og han håper og tror at vi også kan se frem mot en ny vår for kommunal revisjon. Ikke minst positive tilbakemeldinger fra sentrale interesser gir grunn til optimisme.

Han skriver videre at når det gjelder NKRFs fornyelsesprosjekt PRO.REV.2001 er heldigvis ikke motstanden vesentlig, selv om enhver organisasjonsendring naturligvis vil komme til å berøre alle i større eller mindre grad.

Han gjør en sammenligning av prosjektets visjon med målsettingen i regjeringens fornyelsesprosjekt og konstaterer at likheten er slående. I et nylig avholdt møte med administrerende direktør Tom Veierød og direktør Jan F. Andersen-Gott i KS, ble det også gitt uttrykk for at prosjektet er i tråd med deres syn, og at NKRF må jobbe videre med prosjektet. Blant annet ble det bestemt at KS går inn med rådgiver Vibeke Resch-Knudsen som fast observatør i prosjektets styringsgruppe.

Prosjektleder Ole Kristian Rogndokken orienterte i en egen artikkel i bladet om status og framdrift for prosjektet. De juridiske utredningene, som styret

hadde bestilt fra advokatfirma BAHN om ulike selskapsformer, forelå. BAHN anbefalte at den landsdekkende enheten får en to-delning, der det ene selskapet, morselskapet, forestår revisjonen av kommuner og fylkeskommuner og andre oppdrag etter kommuneloven, mens det etableres et eget datterselskap, som oppfyller revisorlovens krav til revisjonsselskap og som blir valgbar for kommunale aksjeselskaper o.l. Datterselskapet må ha en eierfordeling på maksimum 49 prosent av morselskapet og minimum 51 prosent av personer som oppfyller revisorlovens krav til revisorer.

Det er også avholdt orienteringsmøter om prosjektet med arbeidstakerorganisasjonene – Norsk Kommuneforbund og Kommuneansattes Fellesorganisasjon og med Kredittilsynet om den skisserte løsningen for organiseringen av datterselskapet er tilfredsstillende.

Prosjektet har gjennomført en egen datainn-samling fra revisjonsenhetene – 98 av 100 enheter svarte. Ca. 60 prosent av enhetene har åtte eller færre ansatte, og totalt antall ansatte i kommunal revisjon er ca. 930 personer. Den totale omsetningen er ca. 425 millioner kroner, og 80 prosent av kostnadene er lønnsrelaterte. ●



Av **Per Olav Nilsen**, styreleder i NKRF – kontroll og revisjon i kommunene

På vakt for fellesskapets verdier – mot korrupsjon, misligheter og velferdskriminalitet

Kontrollutvalgene bidrar gjennom sitt arbeid til å opprettholde tilliten i våre lokalsamfunn. Det er av stor betydning for lokaldemokratiet.

Kontrollutvalgskonferansen 27. og 28. januar samlet igjen et stort og engasjert fellesskap av kontrollutvalgsmedlemmer, folkevalgte og fagfolk innen kontroll og revisjon i kommunene.

Kommunal- og distriktsminister Bjørnar Skjæran åpnet konferansen og henvendte seg direkte til kontrollutvalgene. Han understreket kontrollutvalgenes viktige rolle i den kommunale egenkontrollen.

Kontrollutvalgene bidrar gjennom sitt arbeid til å opprettholde tilliten i våre lokalsamfunn. Det er av stor betydning for lokaldemokratiet.

Et av temaene på konferansen var korrupsjon, misligheter og velferdskriminalitet. Lederen av Kommunesektorens etikkutvalg, Dagfinn Høybråten, snakket om etiske dilemma som oppstår i kommunene, og hva som bidrar til å styrke tilliten i kommunene – og hva som kan bidra til å svekke den. Han slo fast at korrupsjon bidrar til å svekke tilliten.

Derfor er det bekymringsfullt at risikoen for korrupsjon, misligheter og velferdskriminalitet er økende. Her må kommunene være forberedt. Det gjelder også kontrollutvalgene. Norge har lenge vært skjermet, men vi er ikke immune. På et tidspunkt vil også vi rammes mer direkte, og kommunesektoren må være rustet.

Nylig ble Transparency Internationals korrupsjonsindeks lagt fram. De nordiske landene ligger fortsatt i toppen når det gjelder lite korrupsjon. Danmark på førsteplass og Finland på andreplass. Norge er på fjerdeplass – sammen med New Zealand. Dette er resultater å være stolte av, men utviklingen peker likevel svakt nedover. Et fall i tillit og integritet skjer ikke brått; det begynner i det små, og nettopp derfor må vi reagere tidlig.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har gjennomført en innbyggerundersøkelse, noe de gjør annethvert år. Det er også trekk i denne undersøkelsen som vi må ta på alvor.

Tilliten til lokaldemokratiet synker forsiktig. Selv om nivået fortsatt er høyt i internasjonal sammenheng, er tendensen klar. Tillit er den største verdien vi har i Norge – og den må pleies og vernes. Der

tilliten svekkes, svekkes også beredskapen vår, samfunnets motstandskraft og evnen til å avdekke og hindre korrupsjon og kriminalitet.

Utviklingen internasjonalt gir flere påminnelser om hvor skjør tillit kan være. Epstein dokumentene og de påfølgende avsløringene har bidratt til rystelser langt utenfor USAs grenser, blant annet her i Norge.

Saker som involverer makt, penger og etiske brudd river ned tillit i et tempo som står i sterk kontrast til hvor lang tid det tar å bygge den opp igjen. Det understreker betydningen av sterke institusjoner og en etisk standard som ikke bare sies høyt – men også etterleves.

For norsk kommunesektor betyr dette at vi må styrke den helhetlige forståelsen av risiko. Korrupsjon og misligheter, velferdskriminalitet og uetisk forvaltning krever ikke bare kontroll, men kulturbygging, kompetanse og tydelig ledelse. Kommunene må forstå at forebygging ikke er en kostnad, men en investering i legitimitet.

Og her har kontrollutvalgene en nøkkelrolle. De skal stille spørsmål, etterspørre dokumentasjon og bidra til at feil blir rettet før de blir alvorlige. Kontrollutvalgene representerer innbyggerne, og nettopp derfor er deres uavhengighet og styrke avgjørende.

Når tilliten presses internasjonalt og når kriminalitetsbildet endrer seg til det verre, må vårt svar være å stå på vakt for fellesskapets verdier. Det skal NKRF og våre medlemmer gjøre sammen med kontrollutvalgene i hele landet. Vi skal bidra til gode risiko- og vesentlighetsvurderinger, stille spørsmål ved behov og hele tida ha fakta og sannhet som vår viktigste rettesnor i vår kommunikasjon med folkevalgte og innbyggere.

Vi ser også at det er en klar sammenheng mellom tillit og et velfungerende demokrati. Land med et velfungerende demokrati er preget av høy tillit mellom folk – og mellom folk og myndigheter. Det samme gjelder land med høy grad av rettssikkerhet.

Derfor er også vårt arbeid for et levende lokaldemokrati, et arbeid mot korrupsjon, misligheter og velferdskriminalitet. ●

Av **Stefan Wallin**, tidigare kultur- och försvarsminister
och riksdagsledamot i Finland



Finska erfarenheter av ett liv i den ryska björnens andedräkt

En kall realitet kan man kalla den geopolitiska situation som Norden och Europa idag befinner sig i.

Inte nog med att Rysslands anfallsskrig och folkrättsbrott i Ukraina pågått i fyra år. Eller att rysk hybridverksamhet utmanar vår resiliens och rättsstat. Nu har vi också allvarliga sprickor i de transatlantiska lojaliteterna, som utgör kärnan i atlantpakten Natos existens. Så kan det gå när kostsiktig transaktionalitet börjar väga tyngre än rationalitet och regeltrogenhet.

Det finns mycket man kunde säga om fallet Grönland och – i den lite större bilden – hela Europa, som råkat i en rätt osannolik situation, i kläm mellan oförutsägbara regimer i både öst och väst.

Men samtidigt måste vi fokusera på mikroplanet. Och då är frågan hur våra närsamhällen, fylken och kommuner på bästa sätt kan hantera vardagssäkerheten, beredskapen och bygga resiliens? Vilken är tredje sektorns och det privata näringslivets roll i beredskapsarbetet?

Först ett konstaterande: Även om hela havet stormar är livet fortfarande lokalt. Det är där, i kommunerna, vi har vår vardag, våra liv och viktigaste sammanhang. Därför finns också en stor del av lösningarna där.

Även om hela havet stormar är livet fortfarande lokalt.

Under senare år har vi i Norden tvingats fokusera på att rusta oss för kris och tyvärr också krig. Stora summor, som annars kunde brukas på hälsovård, skola, omsorg och miljö går nu till att höja nivån på våra försvarsförmågor och bereda oss på det värsta. Så måste vi göra. Vi har inget val.

Vi i Norden och Europa är ingalunda ensamma om detta vårt läge. 35 år efter att Francis Fukuyama deklarerade liberaldemokratins seger över totalitarismen vet vi att han tyvärr inte fick rätt, på längre sikt. Trenden i fel riktning är global. Idag triumferar militarismen, imperialismen och narcissismen. Dess

möjliggörande kompanjon är den avancerade teknologin, som riggad blir en förlängd arm för kall gemen makt.

Utan att spilla en endaste droppe blod kan slug hybridverksamhet och virtuella troll manipulera väljarbeteenden i demokratiska val. Sofistikerade cyber- och GPS-störningar kan sabotera samhällskritisk infrastruktur och leda till olyckor och medborgarmissnöje med de egna myndigheterna trots att de är oskyldiga.

För att möta dessa både synliga och osynliga hot måste våra samhällen idag vara redo, robusta och resilienta. En del av det robusta består såklart av en militär försvarsförmåga, som är så modern, stark och redo att den avskräcker alla försök att testa den.

En betydande del av resiliensen är psykosocial – finns mellan våra öron. Att vi är alerta, handlingskraftiga och mentalt motståndskraftiga utan att ändå vara alarmistiska.

En viktig del av den kollektiva mentala resiliensen är immateriell och består av vårt historiska sammanhang, vårt nationella självförtroende och vår sunt patriotiska självbild. Jag syftar på kulturen. Som är en synnerligen viktig del av vårt andliga kapital och en viktig del av det vi i praktiken försvarar i ett krig.

Kulturen har stärkt oss som folk och nationer - i fredstid, i kris och krig, såsom i Norge för 85 år sedan. Tänk hur viktig teatern, musiken, böckerna och dikterna var i det underjordiska motståndet mot nazistockupationen. Sigrid Undset, Arnulf Øverland och Nordahl Grieg blev viktiga symboler för motståndet. Många av deras verk förbjöds, men cirkulerade i hemlighet. De gav styrka och hopp.

Dikter som uttryckte nationell stolthet och kritik mot nazismen spreds muntligt eller i handskrivna kopior. Griegs *"Til ungdommen"* om krig och solidaritet blev en viktig motståndssymbol. *"Peer Gynt"*, var lika med nationell identitet.

Också i Finland var kulturen under den ryska tiden (1809-1917) otroligt viktig i formandet av den

nationella identiteten och resiliensen. När akut förryskning hotade Finland, innan vi blev självständiga 1917, var Johan Ludvig Runebergs dikter, Jean Sibelius musik och de finska och svenska språken viktiga verktyg i kampen för nationell identitet. Sibelius Finlandia, som han komponerade 1899-1900 är i själva verket en massiv musikalisk självständighetsförklaring, vars dolda frihetsälskade budskap Ryssland aldrig fattade – innan det var för sent.

Då samhället och dess kultur är under hård yttre press blir kulturen ett internt instrument, en mjuk mobiliserande makt. Men utåt kan den makten bli ett försvar som är starkare än pansar.

Idag är frågan: hur skall vi bygga beredskap i samhället, nationellt och lokalt?

Inte osökt kommer mina exempel från Finland, som har 1343 kilometer gräns till Ryssland som en skattefri naturaförmån – ursäktad sarkasmen. Vi finner får ofta frågan om det inte är vanskligt med en så lång gräns mot Ryssland. Då brukar vi svara: visst är det vanskligt, men det vore ännu mera vanskligt om den gränsen *inte* fanns där.

Exakt samma gräns är orsaken varför vi aldrig drog ner på vår nationella beredskap, militärt eller civilt. Vi avskaffade aldrig de lagstadgade kraven på att bygga befolkningsskydd – i folkmun bomskydd – i bostadshus och offentliga byggnader. Sedan 1958 har det i Finland varit lag på att bygga skyddsrum i nya bostadshus och fastigheter över 1 200 m² i tätorter samt nya offentliga byggnader och större industrifastigheter. Småhus, egnahem och lantgårdar undantages.

Vid milleniskiftet – kanske i Fukuyamas anda – pågick en aktiv lobby för att avskaffa detta krav. Idag är vi glada att lobbyen misslyckades, att vi fortsatte bygga bomskydd. Av Finlands 5,5 miljoner invånare har 4,5 miljoner, över 80 procent, plats i något av landets 50.000 skydd, oftast i våning noll i flervåningshus eller i stora underjordiska grottor.

Detta exempel får illustrera hur man i Finland aldrig hade några illusioner om det latent hotets väderstreck – alltså den östra grannens opålitlighet. Vi visste läget också när den officiella liturgin handlade om samarbete, vänskap och bistånd, även kallad finlandisering. Vi lät aldrig blåögheten övervinna realismen. Alltså vårt geopolitiska läge i den ryska björnens andedräkt, för att travestera den svenska diplomaten Krister Wahlbecks beskrivning av Finlands läge. Därför har vi också haft ett pragmatiskt sätt att bygga upp vår civila beredskap för kris och krig.

Den finländska modellen för försörjningsberedskap bygger på en enkel men krävande insikt: samhället måste fungera också när det inte fungerar. I kris och undantagsförhållanden ska folket ha mat, vatten, energi, hälsovård, information och trygghet.



Stefan Wallin på Kontrollutvalgskonferansen 2026

Därför bygger modellen på samarbete. Den är decentraliserad, men samordnad. Staten sätter ramarna, näringslivet producerar och levererar, kommunerna verkställer, organisationer och frivilliga kompletterar. En pragmatisk modell där alla aktörer samverkar som jämställda parter.

Men: det är alltså kommunerna som står närmast människorna och som i praktiken bär ett avgörande ansvar när något händer. Livet är ju lokalt.

På nationell nivå agerar den staliga Försörjningsberedskapscentralen, som i samarbete med olika branschpooler ser till att kritiska funktioner tryggas. Staten upprätthåller strategiska och även rätt stora lager av bland annat bränslen, spannmål och läkemedel, och säkerställer att lagstiftning, avtal och ansvar är tydliga redan i fredstid.

Kommunerna ansvarar för vattenförsörjning, skolor och lokal infrastruktur. De leder det operativa arbetet i många störningssituationer och måste kunna fatta snabba beslut, kommunicera tydligt och prioritera resurserna. Därför är kommunal beredskapsplanering, en tydlig beredskapsorganisation med klar ansvarsfördelning, regelbundna övningar och ledningsförmåga helt centrala delar av den finländska modellen.

Försörjningsberedskap i Finland handlar om funktionell pragmatism, inte politik eller ideologi. Vi har ansett att vi icke har råd med ideologiska blockeringar eller politiska käpphästar om den privata sektorns ansvar att i krissituationer säkra vitala samhällsfunktioner. Därför har den privata sektorns roll aldrig ifrågsatts. För försörjningsbered-

skapen finns det bara ett enda mål – tillika själv-ändamål: att vardagen i kris eller krig fungerar så bra som möjligt: produktion, logistik, lagring, kylkedjor. Alla andra intressen är underordnade detta.

Dessutom är det ingen åsiktsfråga utan ett faktum att privata sektorn – inte den offentliga – äger och driver nästan all infrastruktur, tjänster och produktion som är kritiska i försörjningsberedskapen. Betalningstjänster, elförsörjning, som är helt beroende av fungerande kommunikationstjänster, är privata även de.

De privata rederierna har också en nyckelroll. Finland är ju egentligen en ö och 95 procent av all vår utrikeshandel går på köl. Då måste sjöfarten, men också isbrytning och lotsning – och dessa sköts av statsmonopol – fungera.

Eftersom de kommersiella intressena aldrig ifrågasatts har det ej funnits behov att detaljreglera dem i strikt lagstiftning. Privatsktorns roll i beredskapskedjan bygger i regel på frivillighet, om inte annat bestäms i speciallagstiftning. I denna frihet under ansvar ingår också privatsktorns, industrins beredskap att snabbt svänga om sin produktion från civila till militära produkter eller produkter med dubbel användning, dual-use.

Jag karrikerar lite om jag säger att en fabrik som idag tillverkar gurksallad kan i morgon tillverka granathylsor.

Ett särskilt slag av mental och organisatorisk beredskap, men också vaksamhet behövs för att identifiera och motverka hybridpåverkan. Hybridaktiviteten är lömsk eftersom den ofta verkar och åverkar utan att bli fast. Det kan handla om – och allt detta har hänt – inbrott i vattentorn, fällda telemaster, sprängda järnvägar, brandattentat mot köpcenter eller som i norska Bærum för ett år sedan 50-60 ton utläckt olja ur en transportmotorstation. Skadan syns – men ingen skyldig hittas, bara en Smoking gun, en rykande pistol.

Vi vet att Ryssland sysslar med hybridverksamhet också i Norden. För två år sedan stängde Finland hela sin östgräns efter att Ryssland i en tydlig hybridoperation maskinerat hundatals flyktingar från Mellanöstern till den finsk-ryska gränsen – på cyklar. Bland dessa hade man infiltrerat potentiella sabotörer. Ryssland ville testa den finländska gränsbevakningen, men också vår rättsstat: hur vi reagerar i ett val mellan humanitärrätt och nationell säkerhet. Vi gav svar på tal genom att stänga hela gränsen, vilket tog ryssarna på säng. Idag, två år senare, är den fortfarande stängd.

Listiga troll utnyttjar också mekanismerna i det öppna samhället, såsom rätten att begära ut offentliga handlingar från kommuner, helt i enlighet med vår offentlighetslagstiftning. Bulvaner under falska namn vill ha ut kartor över gruvor, industrianläggningar,

Men: det är alltså kommunerna som står närmast människorna och som i praktiken bär ett avgörande ansvar när något händer.

blueprints på supermarkets – eller kommunala beredskapsplaner. De flesta kommuner har dragit bort kartor över kristisk infrastruktur, el- och datakablar och vattenrör, från nätet. Det är bra. Tidigare var det bara för potentiella sabotörer att läsa och ladda ner.

Ryssland försöker också hetsa upp nationalistiska opinioner, som sedan kan användas som "bevis" på russofobi eller revaschism. Såsom då trollen försökte uppvigla medlemmar i Karelenförbundet, en opolitisk kulturförening, att offentligt börja kräva tillbaka den delen av Östskarelen som Finland förlorade till Sovjetunionen efter fredsslutet 1944.

Operationen misslyckades då den var så uppenbar. En stor del av de ryska hybridoperationerna i Norden misslyckas just därför att vi är på vår vakt. Vi är vaccinerade mot rysk propaganda. Vi har medialäskunnighet, vi är källkritiska och för det kan vi tacka vår goda bildning, utbildning och allmänbildning.

Trollens ultimata mål, målet med många ryska hybridoperationer i EU- och Natoländer, är att skapa folkligt missnöje med stödet till Ukraina. Många av dessa operationer misslyckas. Men knappast alla, helt och hållet.

Därför är det en utmaning att våra nordiska transparenta rättssamhällen, den heliga offentlighetsprincipen, vår tillit till varandra med lätthet kan utnyttjas av dem, som inte vill oss väl. Den som vill missbruka det öppna samhällets styrkor, rättsstatens mekanismer och göra styrkorna till svagheter kan tyvärr också lyckas.

Vårt svar måste vara klart: Nej, vi skall inte börja montera ner vårt öppna rättssamhälle. Vilket inte motsäger att vi nog behöver starkare brandmurar och trollfilter, större vakenhet och handlingskraft, bättre mental och social krisberedskap, resiliens, försörjningstrygghet. Det är viktigt att vi rustar upp, i ordets samtliga bemärkelser.

Samtidigt är dagens verklighet sådan att hymlandets tid är förbi. En del av vår mentala försvarsförmåga består i att vi måste kunna kalla en spade för en spade. Myndigheter, politiker och var och en av oss måste tala klarspråk, visa handlingskraft. Inte vara blåögda eller naiva. För då vinner Putin och hans troll. Och det skall de verkligen inte få göra. ●

Texten är en redigerad version av Stefan Wallins tal på Kontrollutvalgskonferensen 27. Januar 2026 på Gardermoen.



Av **Finn Kinserdal**, førsteamanuensis og instituttleder, Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap, NHH Norges Handelshøyskole

Bruk av AI til å avdekke regnskapsjuks

I artikkelen vil jeg gjennomgå det forskningen har beskrevet om innovativ bruk av kunstig intelligens (KI eller AI på engelsk fra Artificial Intelligence; heretter forkortet AI) i regnskaps- og finansiell analyse.

Regnskaps- og finansiell analyse handler om å avdekke den økonomiske «helsetilstanden» til en bedrift; typisk definert som lønnsomhet, likviditet og soliditet. Analysen er nyttig primært for kreditorer, investorer og ulike analytikere. De bruker typisk dataene til:

- fremtidig resultatprediksjon (for bruk i verdsettelse eller om selskapet har penger til å betale renter og avdrag)
- konkursprediksjon
- til å avdekke hva det «egentlige» resultatet er; herunder regnskapssvindel

Jeg vil gjennomgå hva forskningen sier om bruk av AI på disse områdene.

Jeg vil også gjennomgå et konkret case, Wirecard, og hvordan AI kunne avdekket regnskapssvindel lenge før revisorer og markedet rapporterte om det. Men først vil jeg dra igjennom historikken i behandlingen av store datamengder for regnskaps- og finansiell analyse.

Det som er beskrevet under omhandler i stor grad privat sektor, men er lett overførbart til offentlig sektor.

Historisk utvikling i bruk av data i regnskap og analyse

Utviklingen av kunstig intelligens (AI) i regnskap representerer et betydelig skifte fra tradisjonelle manuelle prosesser til avansert automatisering og beslutningstaking. Jeg vil kort redegjøre for historikken med bruk av større mengder data.

Tidlige stadier: Regelbaserte systemer

I de tidlige stadiene var analyse av større mengder data innen regnskap avhengig av regelbaserte systemer. Disse systemene ble programmert med forhåndsdefinerte regler og logikk for å utføre grunnleggende oppgaver som dataregistrering, beregninger og enkle beslutningsprosesser. Dette er ikke «kunstig intelligens»; men la grunnlaget for automatisering i regnskap ved å redusere manuell innsats og bedre nøyaktighet i rutineoppgaver. Imidlertid var systemene uten evne til å tilpasse seg eller lære av data.

Fremskritt i maskinlæring

Utviklingen av maskinlæringsalgoritmer («formler», «oppskrifter») markerte et betydelig sprang i AI sine evner innenfor regnskapsdomenet. Maskinlæringsalgoritmer analyserte i begynnelsen enorme mengder *strukturerte* finansielle data (f.eks. resultatregnskapstall lastet inn i et regneark). Etter hvert kunne den også lete i *ustrukturerte* data. Algoritmene «leter» etter mønstre basert på historiske data fra tusenvis av ulike bedrifter. F.eks. kan de finne trender som ellers er vanskelig å se, nye kombinasjoner av nøkkeltall og kjennetegn som avdekker vinnere og tapere, finne unormale tall osv. Ut ifra trender innen regnskap, muliggjorde maskinlæring mer komplekse oppgaver som trendanalyser, prediktiv analyse (prognoser) og svindeldeteksjon.

Dyplæring og nevrale nettverk

Fremkomsten av dyplæringsteknikker, spesielt nevrale nettverk, revolusjonerte ytterligere AI sin rolle i regnskap. Et nevralt nettverk kan sees på som kobling av mange ulike data samtidig («på kryss og tvers») uten forhåndsdefinerte algoritmer. Programmet prøver å finne den kombinasjonen av koblinger som treffer best på oppgaven den er tildelt (optimering). Dyplæringsmodeller kan også behandle *ustrukturerte* data, for eksempel tekst og bilder, noe som ga fremskritt innen naturlig språkbehandling (som Chat GPT) og bildegjenkjenning. Et typisk eksempel er at AI læres til å gjenkjenne en hund på et bilde (en hund kan som kjent være mange forskjellige raser, størrelser, og et bilde kan være tatt nær innpå, fjernt, bakfra, forfra osv.). Innen regnskap forbedret dyplæringsalgoritmer automatiseringen av dokumentbehandling, regnskapsanalyse og risikovurdering.

AI

AI inkluderer et bredt spekter av teknologier og felt. Maskinlæring kan sees på som en undergruppe av AI, men også som selve prosessen som AI gjennomgår når man utfører AI-funksjoner: AI «lærer» ved at

den trenes opp på en mengde data først (f.eks. hvordan en hund ser ut, og hva som skiller den fra en katt, en ulv osv.). AI utvikler selv en rekke ulike algoritmer. Hver algoritme testes på om den klarer å gjenkjenne f.eks. en hund. Kun de beste programmene får «leve» videre, de som feilet kastes. De som overlevde, tester seg på nye data, og de beste av de beste plukkes ut igjen og går videre på ny trening osv. (= maskinlæring). Hvordan selve algoritmene ser ut til slutt og hvorfor akkurat noen algoritmer «vant», er ikke lett å finne ut av eller analysere.

AI kan altså – uten helt å kunne forklare hva den gjør – avdekke mønstre, feil og sammenhenger. Og ut ifra det brukes dette også i nye situasjoner og til prediksjon. Det er det f.eks. Chat GPT gjør når den plukker ut hvilke data som er mest relevante for å svare på spørsmålet etter lynraskt å ha i gjennomgått mengdevis med data. Deretter konstruerer den meningsfylte, velformulerte svar i naturlig skriftspråk (= NLP= Natural Language Processing) ved å «gjette» (les: predikere) hvilke ord som kommer etter hverandre i en setning ut ifra treningen den har fått.

Bruk av AI til tekstanalyser

Tradisjonell regnskaps- og finansiell informasjon henter data i form av tall fra selve resultat-, balanse- og kontantstrømoppstillingen, til nød fra noen standardiserte tabeller i notene. Men, som vi vet, gir notene og årsregnskapet for øvrig svært mye tilleggsinformasjon. Problemet med disse dataene er at de er ustrukturerte, finnes på ulike steder, ofte er i tekst og ikke i tall. En retning som har utviklet seg de senere årene i analyse av regnskaps- og finansiell informasjon er derfor AI-verktøy for tekstanalyser («text (data) mining»). Tekstanalyser brukes typisk til klassifisering, til gruppering, til uttrekk eller til meningsinnhold-analyser:

- *Klassifisering* i sin enkleste form er hvor ofte et ord er brukt. Frekvensanalyser kan f.eks. brukes til å plukke ut bedrifter som har høy konkurrisiko. Man plukker ut bedrifter som bruker ord som «fortsatt drift», «brudd på covenant» i noter i årsregnskapet, i årsberetningen, i revisjonsberetningen, andre steder i selskapets rapportering osv. Klassifisering brukes også til meningsutvinning («sentiment analysis»). Meningsutvinning går ut på å finne *tonen* i teksten; positiv, nøytral eller negativ. Teknikken er å telle antall positive/negative ord (definert via en ordbok/-liste) sett i sammenheng med f.eks. resultatomtale, fremtiden osv. Tradisjonelt har dette vært brukt til å avdekke regnskapsmanipulering: for mange positive ord i årsrapporter eller i presentasjoner har vært tegn på at ledelsen skjønner virkeligheten.

Man kan også *gruppere* («clustering») ord rundt beslektede temaer og se på frekvens eller se på kombinasjoner av ord og frekvens og sammenhenger.

- *Utrekksanalyser* går ut på at man kan trekke ut spesifikk tekst, tabeller el.l. om spesielle temaer; f.eks. forutsetninger brukt ved nedskrivninger for ulike selskaper. Slik informasjon er ofte «gjemt» nede i en note eller beskrives på litt ulik måte for ulike selskaper. Manuell datainnsamling er tidkrevende, mens AI kan hente frem og strukturere slik informasjon lynraskt. De senere år har reguleringsmyndigheter krevd at de enkelte tall og ord i årsregnskaper kodes slik det er enkelt å hente det ut for brukere. Skattemyndighetene i Norge har krav om innrapportering etter SAF-T (Standard Audit File-Tax) fra og med 2020, som dog ikke er offentlig tilgjengelig.
- *Meningsinnhold-analyser* brukes for eksempel til å kategorisere om teksten er klar og konsis eller diffus og kompleks. Studier har avdekket at selskaper som prøver å tilsløre at det går dårlig, bruker komplekse setninger og diffust språk.

Integrasjon av AI i regnskapsprogramvare

Integreringen av AI i regnskapsprogramvareplattformer har blitt stadig mer utbredt. Moderne regnskapsprogramvareløsninger utnytter AI-algoritmer for funksjoner som f.eks. automatisert datakategorisering – for å finne unormale tallstørrelser for å avdekke mulige feil – og til å lage prognoser. De brukes også til test av kontroller og til å gi sanntidsrapportering i økonomiske resultater.

Fordeler ved AI i finansiell rapportering og analyse

Fordeelene med kunstig intelligens (AI) i finansiell rapportering er store:

- *Økt hastighet* på datainnhenting, behandling og produksjon av rapporter, presentasjoner osv.
- *Reduksjon av manuelle feil* gjennom automatisering av repeterende oppgaver og avstemminger der vi mennesker innimellom taster feil, bruker feil data, legger inn feil i formler osv.
- *Forbedret datanøyaktighet og integritet* ved løpende å lete etter unormale inn- (eks. negative kundefordringer) og ut-data (f.eks. noe som er dobbelt så mye som alle andre tallstørrelser), ha formening om forventede størrelser og rapportere det som avviker mye fra forventning, sammenlikne data fra ulike kilder og finne avvik eller inkonsistens.
- *Finne nye sammenhenger* og dermed nye analyser som kan gi bedre innsikt og beslutninger.

Utfordringer og risikoer ved AI, herunder AI i regnskapsmessig og finansiell analyse

Erfaringene som AI får, er basert på de data den trenes på. Dermed er AI sårbar for skjevheter i input-data. Eksempelvis er det (heldigvis) få som begår skattejuks eller fusk med reiseregninger i forhold til alle andre. Dermed kan helt irrelevante «unormale» forhold i noen få data fra jukseere eller feilaktig tolkes som «mønstre» av AI. Løsningen er å hjelpe AI til å foreta rette analyser; f.eks. ved å be den analysere de den vet har jukset med *liknende* enheter eller personer som *ikke* har jukset (parede tester).

Tilsvarende er det uheldig å anvende AI på å løse problemer i en helt annen kontekst enn det den er trent på. Hvis f.eks. AI er trent på å avsløre reiseregningssjuks med data fra amerikanske enheter, vil den trolig bomme grovt når den skal prøve å predikere reiseregningssjuks for norske personer.

Men mange input-data kan inneholde feil. Dermed kan læringen bli bedre om data renses i forkant. Samtidig er det viktig å passe på hva man har rensset, så ikke viktig informasjon er kastet ut.

Når man ber AI finne ut av noe, må en ofte definere hva som skal optimaliseres, noen forutsetninger, noen regler, noen definisjoner osv. Disse instruksene vil selvsagt påvirke analysene, læringen og dermed prediksjonsevnen. Hva er f.eks. definisjonen på 'juks': inkluderer det kun regelbrudd eller også manglende dokumentasjon, det at man kunne ha gjort en reise billigere osv.?

Bruk av AI til å avdekke regnskapsjuks

Det har vært mange regnskapsskandaler opp igjennom årene, hvor kanskje Enron sin manipulering med regnskapene er mest kjent. Enron skjulte store tap ved kreativ og ulovlig regnskapsførsel, gikk konkurs i 2001 og dro det anerkjente revisjonsselskapet Arthur Andersen med seg ned, da revisor opplagt ikke hadde gjort jobben sin.

Regnskapsjuks («accounting fraud» eller mer diplomatisk «earnings management») er vanskelig å oppdage for utenforstående fordi ledelsen bevisst endrer tall, utelukker informasjon, gir feilinformasjon – men prøver å unngå å bli oppdaget. Tapere er særlig investorer og kreditorer som gir lån eller investerer basert på feilinformasjon.

Akademikere har derfor tidlig prøvd å komme opp med modeller og teknikker som kan avdekke regnskapsjuks. Det er en kraftig vekst i antall artikler om regnskapsjuks i akademiske toppjournaler.

Den desidert mest siterte (over 15 tusen ganger) artikkelen innen regnskapsjuks er Dechow og Sloan sin artikkel fra 1995 som nettopp heter *Detecting earnings management*. Den gjennomgår tidligere metoder (utviklet av henholdsvis Healy, DeAngelo og

Jones) for å avdekke regnskapsjuks og tester disse. Alle disse metodene baserer seg på hvor store avsetninger det er gjort i regnskapet («accruals»), da avsetninger ble ansett å være det området i regnskapet der ledelsen spesielt kunne foreta manipuleringer.

Andre metoder for systematisk å avdekke regnskapsjuks er å se etter «opphopping» av resultater like over null (og få like under null), like over covenant-krav, rett over analytiker-forventninger osv.

Jeg fant selv i min doktoravhandling at norske selskaper med lav egenkapital brukte for «snille» forutsetninger, slik at pensjonsforpliktelsene i balansen ble undervurdert/egenkapitalen overvurdert. En parallell til metode for å avdekke regnskapsjuks er norske skattemyndigheters data-analyser til å avdekke skattejuks. På 1990-tallet arbeidet de bl.a. sammen med professor Lillestøl på NHH til å konstruere avanserte beslutningstrær basert på store datamengder for å avdekke typiske profiler på skattejuksere. Dette er senere videreutviklet med bruk av maskinlæring (AI).

Tidlig ute til å bruke AI for å avdekke regnskapsjuks var SEC med sin «Robocop», som systematisk gjennomgår det som files/innrapporteres til de amerikanske børsmyndighetene.

En god oversiktsartikkel over bruk av AI til å avdekke regnskapsjuks er Zhu m.fl. *Intelligent financial fraud detection practices* fra 2021. Den gjennomgår ulike metoder som blir brukt. Artikkelen redegjør bl.a. hvordan man de senere år har tatt i bruk ustrukturerte data som analyser av intervjuer (tonefall, ord som brukes), vidoer, teledata osv.

Et case: Hvordan bruk av AI avdekket regnskapsjuks og konkurs i Wirecard

Wirecard var et tysk kredittkort/finansselskap som startet opp i 1999, gikk på børs i 2005, vokste lynraskt og kom på topp-40 hovedlisten på tysk børs i 2018 og på amerikansk børs i 2015. Wirecard var underlagt tysk bankspeksjon, tysk og amerikansk børsinspeksjon, og revidert av en av de «4 store»; EY. På topp i 2019 var selskapet verdt over 200 milliarder kroner.

Wirecard gikk konkurs i 2020 med 1,7 milliarder euro i balansen på en bankkonto som viste seg å bare være bløff. Wirecard leide blant annet inn skuespillere for å vise frem falske kontoutskrifter til selskapets revisor EY i et Teams-møte. EY fikk 2 års forbud mot å revidere børsnoterte selskaper i Tyskland og er nylig saksøkt for milliarder av aksjonærer i Wirecard.

Wirecard er et klassisk regnskapsjuks-selskap; kraftig vekst og lovnad om fortsatt vekst, karismatisk «sterke-mann»-leder og mange komplekse produkter. Andre historiske eksempler er Enron, WorldCom og Lehman.

Ifølge ny forskning kunne regnskapssvindelen vært avdekket ved bruk av AI lenge før konkursen.

I en nylig ikke-publisert studie av Werner testet man om Wirecard-skandalen kunne vært avdekket ved å trene opp et ekspertsystem på tidligere regnskapsjuks-saker. Kun offentlig tilgjengelig informasjon ble benyttet; årsrapporter selvsagt, men også artikler i media. Kjennetegn ved tidligere regnskapsfeil og -juks ble hentet fra det amerikanske børstilsynet (SEC) sine 1540 offentliggjorte inspeksjoner (AAER) fra 1982 til 2016.

AI-systemet gikk gjennom inspeksjons-sakene for å bli trent opp i å finne unormale forhold og mønstre som gikk igjen sammenliknet med selskaper som var «normale». Noen av regnskapsjuks-selskapene ble brukt først for å finne mønstre, og deretter skulle AI-systemet klare å plukke ut regnskapsjuks-selskapene blant alle selskapene i det ubrukte datasettet. En såkalt F1-score ble brukt for å plukke ut AI-modellen som traff best, og denne AI-modellen ble trent opp videre.

KNeighborsClassifier-modellen (KNN) vant. KNN er en såkalt «lat» AI; den bruker ikke treningen til å lage seg en «oppskrift», men husker trenings-observasjonene. Når den egentlige testen er i gang, finner den datasett fra treningen som ligner mest (ligger nærmest («nabo»)). Tradisjonelt har regnskapsnøkkeltalls-analyser (regresjoner) vært brukt for å avdekke regnskapsjuks eller selskaper i vanskeligheter. Disse analyseformene var ikke i nærheten av å rekke opp i konkurransen mot KNN.

Så ble KNN brukt på Wirecard-dataene. Og resultatet? I **8 av 10 år** (alle år unntatt 2010 og 2011) før konkursen mente KNN-modellen at det foregikk regnskapsjuks! De fleste av de 8 årene var tegnene meget tydelige. Særlig viste dårlig sammenheng mellom inntekter og cash at noe var galt.

Kanskje AI er noe å ta i bruk for revisjonsselskapene,

finansilsyn og andre for å avdekke regnskapsjuks? Verktøyet og dataene ligger tilgjengelig. Det er det fine med fri forskning!

Oppsummering

Artikkelen har gjennomgått utviklingen av bruk av store mengder data i regnskaps- og finansiell analyse. Som en ser, har det vært – og er – en rivende utvikling. Nå er bruk av AI på full fremmarsj, og alle de store revisjonsselskapene, analysebyråene, banker osv. har begynt å ta i bruk AI til regnskaps- og finansiell analyse. Men, som vist: maskinlæring i seg selv innen området er ikke noe nytt. Nytt er omfanget av data som er tilgjengelig, AI sin evne til (også) å håndtere ustrukturerte data, at AI finner nye mønstre og kombinasjoner vi ikke visste om, tempoet AI jobber i og hvor elegant AI kan fremvise resultatene. Men, som jeg også har vist, er det ikke alt AI kan avdekke enda, så god finansregnskapskunnskap er fremdeles påkrevd for å kunne validere svarene AI gir! ●

Referanser

- Dechow, P. M., Sloan, R. G., og Sweeney, A. P. 1995. «Detecting earnings management.» *Accounting review* 193–225.
- Werner, M. 2023. «Wirecard – Could the financial fraud have been unveiled by machine learning data analysis techniques?» Upublisert artikkel, presentert på European Accounting Association sin konferanse i Helsinki.
- Zhu, X., Ao, X., Qin, Z., Chang, Y., Liu, Y., He, Q. og Li, J. 2021. «Intelligent financial fraud detection practices in post-pandemic era.» *The Innovation* 2 (4).

Finn Kinserdal er førsteamanuensis og leder for Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved Norges Handelshøyskole (NHH). Han er forskningsdirektør for DigAudit-prosjektet (Digital Auditing) siden 2017, med fokus på transformasjonen blant revisorer og revisjonsselskaper i den digitale tidsalderen. Han underviser i regnskapsanalyse, verddivurdering og finansregnskap.

NKRFs konferansetilbud:

- Arena for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll 2026 | 18. – 19. mars, Oslo
- KOMØK 2026 | 28. – 29. mai | Gardermoen
- NKRFs fagkonferanse 2026 | 11. – 12. juni, Trondheim
- Den 36. Nordiske Revisorkonferansen | 30. aug. – 1. sep. 2026, Stockholm
- Samling for kontrollutvalgssekretariater 2026 | 20. – 21. oktober, Ålesund
- Fagtreff for regnskapsrevisorer 2026 | 18. – 19. november, Gardermoen
- NKRFs Kontrollutvalgskonferanse 2027 | 2. – 3. februar, Gardermoen

nkrf – kontroll og revisjon i kommunene

– på vei for å bli en del av kommunene

Sett av datoene i kalenderen nå – vel møtt!



– kontroll og revisjon i kommunene

For nærmere informasjon og påmelding
→ nkrf.no/kurs

Foto: TI Norge



Av **Tor Dølvik**, spesialrådgiver i Transparency International Norge og medlem av Kommunesektorens etikkutvalg

Beskytt kommunen!

Budskapet er tydelig: Forebygging er mer effektivt enn reparasjon.

I år er det 20 år siden Kommunesektorens etikkutvalg ble oppnevnt, delvis som følge av den store korrupsjonssaken i Nedre Romerike Vannverk. Saken gjorde at folk for alvor fikk øynene opp for at også norske kommuner kunne utsettes for grov korrupsjon.

Temaet ble satt ytterligere på dagsordenen da Transparency International Norge (TI Norge) og KS i felleskap utga *Beskytt kommunen!* i 2013. Håndboka i antikorrupsjon høstet anerkjennelse og er siden blitt mye brukt i opplæring, kontrollarbeid og lokalt korrupsjonsforebyggende arbeid.

I løpet av våren lanseres en ny og modernisert utgave, der kommunene gis konkrete verktøy for å forebygge, avdekke og håndtere risiko i en tid hvor presset på kommunale tjenester øker, økonomien er stram og trusselbildet mer sammensatt enn før.

Den nye håndboka tar utgangspunkt i dette risikobildet og viser hvor korrupsjonsrisiko faktisk oppstår: I anskaffelser, plan- og byggesak, eierstyring, tjenesteyting og politiske beslutningsprosesser. Den beskriver hvordan uheldig praksis gradvis kan utvikle seg i gråsoner preget av uklare roller, svake kontrollrutiner, manglende åpenhet og svak dokumentasjon. Nye trender i trusselbildet vies oppmerksomhet, slik som velferdskriminalitet, organiserte kriminelle nettverk og strategisk påvirkning.

Håndboka gir også konkrete anbefalinger for hvordan kommuner kan arbeide systematisk med risikoanalyser, etiske retningslinjer, internkontroll, varsling, opplæring og ledelsesforankring.

Budskapet er tydelig: Forebygging er mer effektivt enn reparasjon. Derfor må korrupsjonsforebygging

innlemmes i den ordinære kjernevirksomheten som en kontinuerlig aktivitet, og ikke plasseres på et sidespor til de løpende hovedoppgavene.

Antikorrupsjon er direkte relevant for kontrollutvalgene. De skal påse at kommunen har forsvarlige styringssystemer og håndterer risiko på en betryggende måte.

Det oppdaterte faglige grunnlaget i håndboka bør brukes aktivt i risiko- og vesentlighetsvurderinger, når forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll planlegges, i bestillinger til revisjonen og i utvalgenes dialog med kommuneadministrasjonen.

Håndboka bør også brukes i opplæring av nye medlemmer i kontrollutvalg og kommunestyre.

De nye truslene og behovet for forebyggende arbeid står høyt på dagsordenen til Kommunesektorens etikkutvalg, og de blir tema på Etikkonferansen til høsten, arrangert i samarbeid mellom TI Norge, KS og Kommunal- og distriktsdepartementet. Formålet er å styrke den lokale innsatsen i å beskytte lokaldemokratiet og felleskapsverdiene kommunesektoren forvalter.

Den første håndboka bidro til å løfte fram antikorrupsjon som tema. Den nye utgaven skal bidra til å gjøre arbeidet mer målrettet, mer systematisk og bedre tilpasset dagens risiko.

Men håndbøker alene skaper ingen endring, de må brukes aktivt som støtte til å formulere tydelige krav og gjennomføre konsekvent oppfølging. Her har kontrollutvalgene og revisjonsmiljøene et særskilt ansvar. ●



Øvrige kronikører:



Bidragstyttere fra KS
Kommunesektorens organisasjon



Karl Eirik Schjøtt-Pedersen
Riksrevisor



Agnar Kaarbø, politisk redaktør
i Kommunal Rapport



Karen Kvalevåg, administrerende
direktør i Revisorforeningen

Av **Ellen Halsbog Lange**, seniorrådgiver i
NKRF – kontroll og revisjon i kommunene

Kontrollutvalgskonferansen 2026: **Styrk rollen din i kontrollutvalget**

Styrk rollen din i kontrollutvalget, var slagordet til NKRFs kontrollutvalgskonferanse 2026. Som kommunalministeren sa da han åpnet konferansen med over 500 deltakere fra hele landet, er kontrollutvalgenes arbeid enda viktigere i en verden der vi ikke kan stole på hva som er sant eller ikke.

Kommunal- og distriktsminister **Bjørnar Skjæran** har selv erfaring som både ordfører og kontrollutvalgsleder i sin hjemkommune, Lurøy. Som ordfører var han opptatt av å være til stede på kontrollutvalgenes møter, og som kontrollutvalgsleder var han opptatt av å ha litt distanse til det politiske arbeidet i kommunen.



Kommunal- og distriktsminister Bjørnar Skjæran

Skjæran opplevde arbeidet i kontrollutvalget som både viktig og interessant. Fra hans perspektiv blir kontrollutvalgenes arbeid enda viktigere fremover. Regjeringen jobber med å redusere unødvendig byråkrati og tidstyver i kommunene. Da er det ekstra viktig at kontrollutvalgene gjør gode risikovurderinger og samtidig er nøye på å holde seg unna politiske omkamper.

Beredskap – mer enn militær opprustning

Vardø kommune viste frem hvordan de har jobbet med praktisk beredskap, der kommunedirektør

Hallgeir Sørnes blant annet har kjøpt aggregater på auksjon på «billigsalg». Kommunen ligger i en utsatt posisjon tett på Russlands grense og med kun én bilvei i tunell til fastlandet. De har matlager og beredskapsplaner for å ivareta sårbare innbyggere.

Tidligere forsvarsminister i Finland, **Stefan Wallin**, berømmet denne praktiske og åpne tilnærmingen til beredskap. I Finland har de lang erfaring med å tenke beredskap – landet har 1343 kilometer grense til Russland, og har aldri avskaffet hverken sivil eller militær beredskap. «Har vi ikke vår egen forsvarsmakt, har vi snart noen andres», kommenterte han.

«Livet leves lokalt selv om havet stormer»

Wallin fortalte at Finland fokuserer på «nærarbeidet», og at de praktiske løsningene finnes i kommunen vi lever i. Dette er Vardø et godt eksempel på. Tydelig beredskapsorganisasjon og regelmessig øving en del av den finske beredskapsmodellen.

Wallin mener at den finske beredskapen bygger på pragmatisme, ikke ideologi. Eksempelvis brukes privat sektor i beredskapen der det er hensiktsmessig, selv om det er kommunene som ivaretar den daglige beredskapen. Egenberedskapen er også sterk i Finland, ifølge Wallin.

Finland skal være RRR: «redo, robust, resilient». Wallin var opptatt av at resiliens – motstandsdyktighet – ikke bare handler om den materielle beredskapen. Resiliens er også mental og ikke-materiell. Wallin fremhevet kulturens betydning i en sann ikke-materiell motstandskraft. Sibelius' «Finlandia» beskrev han som en nasjonal selvstendighetserklæring. Han minnet også om betydningen av Sigrid Undset og «Til ungdommen» av Nordahl Grieg.

Kulturen er noe av det som er verdt å forsvare i krig, og kan ses som en myk forsvarsmakt som bygger styrke utad. Han mente at Russland i tillegg

til krigshandlingene i Ukraina, også har prøvd å bryte ned den nasjonale kulturen i landet.

Wallin snakket også om hybridtrusler eller sammensatte trusler der ulike virkemiddel tas i bruk, for å påvirke valg, sabotere infrastruktur eller skape uro på annet vis. Det er mulig for sabotører å utnytte mulighetene i et åpent samfunn. Den som vil utnytte demokratienes styrker som åpenhet kan gjøre det. Men Wallin mente at svaret ikke er å bygge ned åpne rettsstater. Da bygger vi oss inn i den festningen hvor trollene vil ha oss.

Grønn beredskap

Beredskap handler også om å ta vare på ressursene. Det kan være en utfordring å gi plass til bærekraft og miljøspørsmål i små kontrollbudsjetter. Kontrollutvalgene fikk litt drahjelp med å få eksempel på forvaltningsrevisjon innen bærekraftsområdet fra **Hanne Marit Ulset Bjerkan** i Revisjon Midt-Norge SA. Seniorforsker **Aase Kristine Lundberg** i Nordlandsforskning ga innsikt i metoder og erfaringer fra planlegging og naturforvaltning.

Kontrollutvalgene som tillitsbyggere

Dagfinn Høybråten, leder av Kommunesektorens etikkutvalg, startet sitt innlegg med å hilse tillitsbyggerne i salen. Selv om korrupsjonsnivået er lavt i Norge, så viser innbyggerundersøkelsen til Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) at rundt halvparten av innbyggerne tror at det foregår korrupsjon i kommune-Norge.¹ Høybråten mener at dette handler om mer enn omdømme, dette kan ha betydning for tilliten i samfunnet.



Dagfinn Høybråten

Det er to faktorer som svekker tilliten til kommunen: folk som har inntrykk av at korrupsjon forekommer, og folk som har inntrykk av at utilbørlig press forekommer, har lavere tillit.² Derfor er korrupsjonsbekjempelse også tillitsbyggende.

Men det er også viktig å vite noe om hvor utbredt korrupsjon er i kommunene. KS gjennomfører jevnlig en undersøkelse blant ordførere og kommunale ledere om uetisk atferd, korrupsjon og velferdskriminalitet i kommunesektoren.³ Undersøkelsen ble presentert av **Marthe Norberg-Schulz** fra Samfunnsøkonomisk analyse.

Her rapporterer de som svarer at de i liten grad har opplevd korrupsjon. Derimot er det en større andel som har opplevd eller har kjennskap til forventninger om uetisk atferd. Hele 53 prosent av kommunalsjefer oppgir at kommunen har vært berørt av uetisk atferd de siste tre årene. Dette kan dreie seg om forventninger om favorisering og manglende åpenhet, som ikke nødvendigvis er ulovlig, men som bryter med prinsippene for god forvaltningsskikk.



F.v.: Konferansier Håkon Haugsbø, Lasse Jalling og Marthe Norberg-Schulz

Undersøkelsen viser at det ikke er så mange som har erfaring med velferdskriminalitet, en knapp femdel av kommunalsjefene har opplevd dette de siste tre årene. Nesten ingen rapporterer om at det er kriminelle nettverk som står bak.

Det er likevel viktig å være klar over sårbarhetene i kommunene på disse områdene. **Lasse Jalling** fra KS oppfordret salen til å bidra med årvåkenhet og bevissthet, og viste til at Politiets trusselvurdering for 2025 sier at organisert kriminalitet er samfunnstruende.

Velferdskriminalitet der kriminelle nettverk står bak, er en utfordring i de svenske kommunene. Selv om situasjonen er en annen i Norge, er det viktig å følge med på utviklingen. KS har blant annet over-

¹ DFØs innbyggerundersøkelser ligger her: <https://www.dfo.no/undersokelser/innbyggerundersokelsen-2026>

² Her viste Høybråten til OECD, «Drivers of Trust in Public Institutions in Norway».

³ Artikkel om undersøkelsen og lenke til rapporten ligger på KS' hjemmeside: <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/fou-rapporter/uetisk-atferd-korrupsjon-og-velferdskriminalitet-i-kommunene/>



satt veiledningsmateriell med sjekkliste fra Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), slik at de kan brukes i norske kommuner.⁴

Velferdskriminalitet er også på dagsorden i Kommunesektorens etikkutvalg, fortalte Høybråten.

Tillit og demokrati, fakta og sannhet

Det er ikke bare kontrollutvalgene som bidrar til å ivareta tilliten i samfunnet. Redaktørstyrte media er også en viktig bærebjelke, og politisk redaktør **Vidar Udjus** i Fædrelandsvennen fortalte litt om hvordan de jobber for å være med på å sikre at det finnes kilder som vi er enige om at de er sanne. Blant annet godkjenner de alle kommentarer før de publiseres, og setter krav til at faktapåstander underbygges.

Samtidig har Fædrelandsvennen jobbet mye med å slippe til ulike stemmer, der han erkjente at de ikke hadde vært gode nok tidligere. Særlig viktig er dette i upopulære saker, for å hindre at debattene forsvinner inn på sosiale medier.

Sosiale media kan fungere som nettverksbygger mellom innbyggerne og politikken. **Kari Steen-Johnsen** fra Institutt for samfunnsforskning (ISF) fortalte at de som er aktive i sosiale media er mer tilbøyelige til å bruke stemmeretten. Men man skal være forsiktig med å bruke den politiske debatten i sosiale medier som et speil på hva som opptar folk, det er rundt seks prosent av innbyggerne som deltar i dette.

Steen-Johnsen viste til KS sin lokaldemokratiundersøkelse, som viser at det ikke er noen tillitskrise blant innbyggerne. Tallene er nokså stabile over tid, selv om det er store variasjoner mellom kommuner. Tallene viser også at politikerne har større tillit til kommunen og lokalpolitikken enn innbyggerne generelt. At innbyggerne ikke har full



F.v. Kari Steen-Johnsen og Vidar Udjus

tillit er ikke nødvendigvis et problem, vi ønsker oss ikke blind tillit til politikerne.

Dessuten ...

De som var til stede fikk også høre fra Kommune-kommisjonens leder **Eivind Dale**, om økonomiske utsikter for Norge og kommunene fra sjefsøkonom i KS, **Torbjørn Eika**, om selskapsorganisering og eierstyring, sykefravær, kunstig intelligens, samt muligheten til å delta på aktuelle minikurs.

Foruten faglig påfyll bidrar pauseprat med kjente og nye «kontrollvenner» til inspirasjon og praktiske tips. Dette er også viktig for å styrke rollen i kontrollutvalget. NKRF gleder seg allerede til Kontrollutvalgskonferansen 2.-3. februar 2027! ●

⁴ Sjekklisten med veiledning er tilgjengelig her: <https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/velferdskriminalitet/ks-styrker-arbeidet-mot-velferdskriminalitet/>



Av siviløkonom, statsautorisert revisor og statsautorisert regnskapsfører **Jan Terje Kaaby**, Director – Fagavdelingen i Tower NewCo AS (midlertidig navn på det nye selskapet som tidligere var BDO Business Services)

Flere endringer i norske bokføringsstandards

I november 2025 ble de tre siste norske bokføringsstandardene oppdatert. Denne artikkelen ser nærmere på de viktigste endringene i disse standardene.

I kontroll & revisjon nr. 5/2025 skrev jeg en artikkel om endringene i de fem første norske bokføringsstandardene; NBS 1 Sikring av regnskapsmateriale, NBS 2 Kontrollsporet, NBS 3 Elektronisk tilgjengelighet i 3,5 år, NBS 4 Elektronisk fakturering og NBS 5 Dokumentasjon av balansen. Der omtalte jeg i tillegg god bokføringsskikk og endringene i standardene generelt.

Innledning

I november 2025 ble også de tre siste norske bokføringsstandardene oppdatert. I denne artikkelen skal jeg se nærmere på de viktigste endringene i disse standardene:

- NBS 6 Bruk av tekstbehandlings- og regnearkprogrammer
- NBS 7 Dokumentasjon av betalingstransaksjoner
- NBS 8 Sideordnede spesifikasjoner

Oppdaterte NBS 6, 7 og 8 får virkning for regnskapsår som begynner 1. januar 2027 eller senere. Standardene finnes på www.regnskapsstiftelsen.no under fanen «Bokføring».

Oppdaterte NBS 6, 7 og 8 får virkning for regnskapsår som begynner 1. januar 2027 eller senere.

NBS 6 Bruk av tekstbehandlings- og regnearkprogrammer

Tekstbehandlingsprogrammer brukes til å opprette, redigere, formatere og lagre tekstdokumenter, for eksempel Microsoft Word, Apple Pages og Google Docs. Regnearkprogrammer brukes til å organisere, analysere og redigere data i et tabellformat, for eksempel Microsoft Excel, Apple Numbers og Google Sheets.

Tekstbehandlings- og regnearkprogrammer kan benyttes i mange deler av bokføringsarbeidet, herunder til å utarbeide bilag, utføre selve bokføringen, utarbeide dokumentasjon av balansen og utarbeide årsregnskap og annen pliktig regnskapsrapportering.

Det er derfor mange lov- og forskriftsbestemmelser som er av betydning for om og i så fall hvordan tekstbehandlings- og regnearkprogrammer kan brukes.

Den største endringen i NBS 6 er at grensen for å kunne benytte tekstbehandlings- og regnearkprogrammer som bokføringsverktøy, er redusert fra 600 til 200 bilag (enkelttransaksjoner) i regnskapsåret. Bokføringsverktøy er den delen av regnskaps-systemet etter bokføringsloven § 4 nr. 1 der transaksjoner og andre regnskapsmessige disposisjoner bokføres (jf. § 7), og der spesifikasjoner av pliktig regnskapsrapportering kan utarbeides (jf. § 5).

Det er tatt inn ny veiledning som presiserer at plikten til å bruke et annet bokføringsverktøy enn tekstbehandlings- eller regnearkprogram inntreffer fra og med bokføringen av bilag nummer 200 i regnskapsåret. Ved oppstart av en bokføringspliktig virksomhet der antall bilag antas å overskride grensen, bør det tas i bruk et annet bokføringsverktøy allerede fra oppstartstidspunktet. Hvis det ved inngangen til et nytt regnskapsår er sannsynlig at grensen for antall bilag vil overskrides, bør det på samme måte tas i bruk et annet bokføringsverktøy for hele det kommende regnskapsåret.

I utgangspunktet er det fortsatt slik at både bilag (dokumentasjon av bokførte opplysninger, jf. bokføringsloven § 10) og dokumentasjon av balansen (jf. § 11) kan utarbeides ved bruk av tekstbehandlings- eller regnearkprogrammer. Som før må dokumentasjonen som hovedregel oppbevares på papir eller i et filformat som ikke enkelt lar seg redigere (jf. sikringsbestemmelsene i bokføringsloven § 13).

Oppbevaring i tekstbehandlings- eller regnearkformat tillates kun hvis det gjennomføres særskilt sikring mot urettmessig endring, sletting, tap eller

ødeleggelse, ut over det som er integrert i tekstbehandlings- eller regnearkprogrammene.

Standarden er imidlertid endret slik at det ikke lenger under noen omstendigheter skal være adgang til å utarbeide salgsdokumenter (fakturaer) ved bruk av tekstbehandlings- eller regnearkprogrammer, med mindre salgsdokumentene skrives ut på forhåndsnummererte trykte papirblanketter (jf. bokføringsforskriften § 5-1-3 første ledd). Ved eventuell utskrift av salgsdokumenter på slike forhåndsnummererte trykte blanketter er det tatt inn krav om at blankettene skal inneholde den informasjonen om selger som kreves etter bokføringsforskriften § 5-1-2 annet ledd.

Pliktig regnskapsrapportering utgjøres i hovedsak av årsregnskap (herunder konsernregnskap), skattemelding for formues- og inntektsskatt, selskapsmelding for selskap med deltakerfastsetting, skattemelding for merverdiavgift og a-melding (jf. bokføringsloven § 3 og bokføringsforskriften § 2-1).

I praksis er det nå kun årsregnskapet som fortsatt kan utarbeides ved bruk av tekstbehandlings- eller regnearkprogrammer, siden de øvrige typene av pliktig regnskapsrapportering skal leveres i form av nærmere definerte meldinger, som i noen tilfeller også må leveres elektronisk fra et særskilt tilrettelagt system.

I praksis er det nå kun årsregnskapet som fortsatt kan utarbeides ved bruk av tekstbehandlings- eller regnearkprogrammer,

Heller ikke oppbevaring av pliktig regnskapsrapportering i tekstbehandlings- eller regnearkformat anses som særlig relevant i praksis. Standarden gjenspeiler nå disse forholdene, uten at de materielle kravene er endret.

NBS 7 Dokumentasjon av betalings-transaksjoner

NBS 7 utdyper kravet i bokføringsforskriften § 5-11 om at dokumentasjon av betalingstransaksjoner som ikke vedrører kontante kjøp og salg, skal vise betaler og mottaker av betalingen samt beløp og dokumentasjonsdato.

Standarden bygger i tillegg på det overordnede kravet i bokføringsloven § 10 første ledd om at dokumentasjonen skal utstedes med et korrekt og fullstendig innhold og vise de bokførte opplysningenes berettigelse.



Bokføringspliktige med 200 eller fler bilag i året kan ikke føre regnskapet i tekstbehandlings- eller regnearkprogram (AI-generert bilde ved bruk av M365 Copilot).

Virkeområdet for standarden har blitt tydeligere. Som tidligere fremgår det at standarden ikke omfatter betalingstransaksjoner som vedrører kontante kjøp og salg, men dette utdypes nå nærmere i tillegg til at «kontante kjøp og salg» defineres.

Det fremgår nå klart at standarden ikke omfatter dokumentasjon av andre transaksjoner enn betalingstransaksjoner, herunder andre oppgjørformer enn betalinger, for eksempel

- motregning av fordringer og gjeld (herunder bruk av gavekort, tilgodelapper eller lignende),
- bytteavtaler,
- oppgjør ved bruk av andre finansielle instrumenter enn kontanter og bankinnskudd (for eksempel aksjer, andeler eller obligasjoner), og
- oppgjør ved bruk av kryptovaluta (desentralisert digital valuta som er basert på blokkjeder).

I praksis innebærer dette at standarden nå kun gjelder ved bankbetalinger (herunder i nettbank, ved remittering, med bankkort og ved betaling i apper) og ved betaling med kontanter (norske og utenlandske sedler og mynter).

Standarden viderefører prinsippet om at betalingsdokumentasjonen skal sannsynliggjøre at en betaling faktisk har funnet sted. Det gis imidlertid utvidet veiledning om hva dette innebærer, herunder at betalingsforslag ikke kan benyttes som betalingsdokumentasjon, mens en bankkontoutskrift eller et enkeltstående betalingsbilag fra banken normalt sannsynliggjør at en betaling har funnet sted.

I tillegg til å videreføre kravet om at betalingsdokumentasjonen skal sannsynliggjøre hvem som er betaler og hvem som er mottaker av betalingen, har standarden fått et eksplisitt krav om at betalingsdokumentasjonen skal sannsynliggjøre hva betalingen gjelder.

Hvis betalingen gjelder oppgjør av en allerede bokført fordrings- eller gjeldspost, vil sannsynlig-

gjøringen knyttes opp mot dokumentasjonen og bokføringen av den eksisterende posten. I andre tilfeller må betalingsdokumentasjonen i seg selv kunne sannsynliggjøre hva betalingen gjelder.

Ved bankbetalinger videreføres kravet om at betalingsdokumentasjonen skal inneholde opplysninger om oppdragsdato eller valuteringsdato, men begrepet «oppdragsdato» er endret til «transaksjonsdato».

Også bestemmelsen om at den bokføringspliktige kan velge mellom transaksjonsdato og valuteringsdato som dokumentasjonsdato ved bokføring av betalinger, er videreført. Det presiseres imidlertid at den bokføringspliktige må være konsekvent i valget mellom transaksjonsdato og valuteringsdato for hver bank.

Ved betalinger med kontanter er det inntatt et krav om at betalingsdokumentasjon skal inneholde opplysninger om faktisk dato for gjennomføring av betalingen (dato for oppgjør).

Videre er det tatt inn et eksplisitt krav om at ved betaling med kontanter som kan sannsynliggjøres ved hjelp av annet regnskapsmateriale, skal betalingsmottaker skriftlig bekrefte at kontantene er mottatt. Ved betaling med kontanter som ikke kan sannsynliggjøres ved hjelp av annet regnskapsmateriale, skal betalingsdokumentasjonen signeres av både betaler og betalingsmottaker.

Standarden har fått ny veiledningen knyttet til kontante innbetalinger som gjelder gaver til innsamlingsaksjoner, mv. Slike innbetalinger kan sannsynliggjøres med en oppstilling av mottatte beløp. Det må fremgå av oppstillingen hvem som har telt opp kontantene. Det forutsettes i slike tilfeller at

mottatte beløp ikke er skatte- eller avgiftspliktige.

Standarden krever nå at betalingsdokumentasjonen ved bankoverføringer skal være utstedt av banken. Det er dermed ikke lenger tilstrekkelig å bare ha betalingsdokumentasjon som er utstedt av motparten. Som tidligere kan bankkontoutskriften benyttes som betalingsdokumentasjon, forutsatt at den inneholder den informasjonen som kreves.

I de fleste regnskapssystemer er mulig å sette opp automatisk bokføring av bankbetalinger. Slike løsninger medfører ofte at betalingstransaksjonene bokføres uten at det blir knyttet tradisjonell dokumentasjon til bokføringen (papirbilag, PDF-filer eller lignende).

Den oppdaterte standarden konkluderer med at følgende løsninger kan aksepteres uten at det knyttes ytterligere bilag til bokføringen, forutsatt at dokumentasjonen som overføres fra banken inneholder den informasjonen som kreves:

- Automatisk bokføring i regnskapssystemet av utbetalinger ved bruk av remittering, basert på innlesing av returfiler fra banken.
- Automatisk bokføring i regnskapssystemet av innbetalinger med KID-nummer, basert på innlesing av innbetalingsfiler fra banken.
- Automatisk bokføring i regnskapssystemet av både inn- og utbetalinger, basert på innlesing av kontoutskrifter fra banken.

NBS 8 Sideordnede spesifikasjoner

Bokføringspliktige skal ifølge bokføringsloven § 4 nr. 1 ha regnskapssystemer som gjør det mulig å utarbeide flere ulike kategorier spesifikasjoner av pliktig regnskapsrapportering som nevnt i § 5,



Det er vanlig med løsninger hvor betalinger overføres elektronisk fra banken til regnskapssystemet (AI-generert bilde ved bruk av M365 Copilot).



Sideordnede spesifikasjoner kan bare brukes for å oppfylle lovkrav eller klare interne forretningsmessige behov (AI-generert bilde ved bruk av M365 Copilot).

herunder bokførings-, konto-, kunde- og leverandørspesifikasjoner.

Sideordnede spesifikasjoner innebærer at den bokføringspliktige har flere spesifikasjoner av en kategori, og at summen av disse utgjør en fullstendig spesifikasjon. Bokføringsstandardstyret legger i til grunn at lovgivningen ikke er til hinder for bruk av sideordnede spesifikasjoner, så fremt visse forutsetninger oppfylles. NBS 8 redegjør for disse forutsetningene.

Tidligere har ikke standarden vært taus om i hvilke tilfeller det kan aksepteres at en bokføringspliktig bruker sideordnede spesifikasjoner. I den oppdaterte standarden begrenses adgangen til bruk av sideordnede spesifikasjoner til tilfeller der det

- er nødvendig for å oppfylle lovkrav, eller
- foreligger klare interne forretningsmessige behov.

Det gis eksempler på begge disse tilfellene. I andre tilfeller anses det ikke som god bokførings-skikk å benytte sideordnede spesifikasjoner.

De materielle kravene knyttet til sammenstilling av spesifikasjoner, sporbarhet, periodeinndeling, oppbevaring, elektronisk tilgjengelig og opplysningsplikt er ikke endret. Det er imidlertid gitt utvidet og oppdatert veiledning på enkelte punkter.

Standarden er nå tydelig på at sideordnede spesifikasjoner, eller bokførte opplysninger som er nødvendig for å kunne utarbeide slike spesifikasjoner, som hovedregel skal oppbevares ordnet og betryggende sikret i fem år etter regnskapsårets slutt (jf. reglene i bokføringsloven § 13).

Bokførte opplysninger i sideordnede spesifikasjoner, som i utgangspunktet er tilgjengelig elektronisk, skal som hovedregel holdes tilgjengelig elektronisk i tre år og seks måneder etter regnskapsårets slutt og kunne gjengis i standardformatet

SAF-T Regnskap, jf. bokføringsloven § 13 b og bokføringsforskriften § 7-7 og § 7-8.

Standarden gjentar fortsatt kravet i bokføringsloven § 4 nr. 1 om at regnskapssystemet skal innrettes slik at opplysningsplikten kan ivaretas, men veiledningen på dette området er også oppdatert og utvidet. Nå omtales av de mest sentrale kontrollhjemlene som kan medføre plikt til å gi opplysninger om egne forhold eller som tredjepart.

Oppsummering

Bokføringsstandardstyret er nå ferdig med oppdateringen av samtlige norske bokføringsstandarder (NBS 1 til 8). Det er gjort en fullstendig gjennomgang av standardene, slik at de nå er i samsvar med gjeldende lovkrav, ny teknologi og nye arbeidsformer. Språket er forenklet og forbedret, og standardene har fått en bedre struktur. I tillegg er eksemplene oppdatert for å bli mer relevante.

Bokføringsstandardstyret arbeider nå med gjennomgang og oppdatering av uttalelsene om god bokførings-skikk (GBS 1 til 18). ●

Jan Terje Kaaby er siviløkonom, statsautorisert revisor og statsautorisert regnskapsfører. Han er fagansvarlig for områdene bokføring og ekstern regnskapsføring i fagavdelingen i BDO. Jan Terje har tidligere jobbet som revisor, men har også mange års erfaring fra fagavdelinger både i revisjonsselskaper og i Regnskap Norge. Han er leder av Bokføringsstandardstyret i Norsk RegnskapsStiftelse, hvor han har deltatt i utviklingen av god bokførings-skikk siden 2007. Han har tidligere vært medlem og leder av Regnskapsstandardstyret. I tillegg har han vært sekretær i lovutvalget som utredet gjeldende revisor- og regnskapsførerlovgivning og i Bransjestandardutvalget for god regnskapsføringsskikk. Jan Terje er forfatter av juridiske kommentarutgaver til både bokførings- og regnskapsførerreglene, bl.a. «Bokføringsloven med kommentarer» (4. utgave, Fagbokforlaget 2025).



Av **Ståle Johansen**, daglig leder og partner i Vissa AS

Når ledelse blir for tungt å bære alene

Om robusthet, resiliens og hvorfor flere ledere ikke alltid er svaret

For kort tid siden snakket jeg med en leder som sa hun ønsket seg et ukomplisert beinbrudd. Ukomplisert slik at det grodde fint, men omfattende nok til at hun fikk seg en pause. Og jeg har mange slike møter.

Møter hvor ledere snakker om det å stå i et vedvarende press fra mange kanter. Press fra kryssende krav, høye forventninger og et ansvar som sjelden kan legges fra seg. Når denne belastningen varer over tid, skjer det noe karakteristisk i organisasjoner: Belastningen flyttes. Enten til flere systemer, mer struktur – eller til flere lederroller. Spørsmålet er om dette alltid er den beste løsningen, eller om vi i større grad må rette oppmerksomheten mot lederes evne til å bære kompleksitet over tid.

Det offentlige og offentlig eide virksomheter opererer i dag i et landskap preget av økende kompleksitet. Ledere forventes å levere effektiv drift, høy kvalitet, etterlevelse av regelverk og god ressursutnyttelse – samtidig som de skal praktisere tillitsbasert ledelse, gi handlingsrom og håndtere forventninger fra politikere, eiere og medier.

Disse kravene er ofte legitime hver for seg, men krevende å forene i praksis. Over tid kan summen av kravene gjøre lederrollen betydelig tyngre å bære enn det mange styringsmodeller tar høyde for. I samtaler med ledere stiller jeg ofte spørsmålet om belastningen faktisk oppleves som verdt det. Svaret er skuffende ofte nei – eller et nølende «tja».

I møte med denne belastningen ser vi et tydelig organisatorisk mønster: *mer struktur*. Flere lederroller, smalere ansvarsområder, flere koordineringsfunksjoner og økt rapportering fremstår som rasjonelle og ansvarlige grep. Struktur skaper forutsigbarhet og bidrar til å redusere opplevelsen av usikkerhet.

Organisasjonsforskeren Karl Weick beskriver hvordan mennesker søker orden og mening når situasjoner oppleves uoversiktlige, og hvordan struktur kan fungere som et viktig hjelpemiddel for «sensemaking» i komplekse omgivelser (Weick, 1995). Jeg pleier å tabloidisere dette med å si at «struktur demper angst».

Spørsmålet er om dette alltid er den beste løsningen, eller om vi i større grad må rette oppmerksomheten mot lederes evne til å bære kompleksitet over tid.

Når struktur endrer lederrollen

Tom Karp skriver i sin bok «Lederisme» følgende: «I Norge er det omtrent 290 000 lederstillinger. Ifølge Statistisk sentralbyrå har vi fått 70 000 flere ledere de siste ti årene. Mens arbeidsstyrken har vokst med ni prosent, har antallet ledere økt med 41 prosent. I 2011 var det femten ansatte per leder, i 2021 omtrent elleve.»

Så statistikken er tydelig og det er sikkert mange som kjenner seg igjen i dette. Vi blir stadig flere ledere. Boken er en kritikk av fokuset på ledere og at ledere sees på som å ha en større verdi for en organisasjon enn andre ansatte og at det finnes en slags dyrking av ledere. Det er mye i boken er jeg enig i, men mye er jeg også uenig i.

Det jeg finner relevant i denne sammenheng er hvorfor det har blitt slik at vi blir stadig flere ledere. Og da er min egen oppfatning at vi må tilbake til dette med struktur og behov for å etablere kontroll. Når virkeligheten oppleves uoversiktlig legger vi på litt struktur for å skape en opplevelse av kontroll – dessverre er det slik at opplevelsen av kontroll ikke samsvarer med virkeligheten. I mange tilfeller er struktur like mye et svar på styrings- og kontrollbehov hos eiere og kontrollorganer, som på reelle styringsutfordringer i virksomheten.

Lederne opplever stadig økende krav til hva de skal håndtere og hva de skal balansere av motstridende

krav, i tillegg til at byråkratiet krever sitt. NHO gikk i romjulen ut med tall som viser at 66 prosent av alle selskaper opplever at rapporteringsbyrden har økt de siste to årene. Blant de største selskapene er tallet 75 prosent. På bare to år. Og med denne samfunnsutviklingen kreves det at selskapene har kontroll, noe som lederne så får ansvar for å levere på.

I tillegg viste jeg i min forrige artikkel «Allsidig ledelse i en kompleks virkelighet» i nr. 1/2026 til at lederen må leve opp til stadig høyere forventninger om at de skal evne å balansere alle disse motstridende kravene. Jo bedre du er til å balansere disse motsetningene, jo bedre blir lederne vurdert å være.

Det interessante ved denne utviklingen er altså at økt kompleksitet ofte møtes med flere ledere per ansatt og redusert spennvidde i ledelse. Dette kan forstås som et strukturelt svar på et underliggende kapasitetsproblem i lederrollen. Når presset blir vedvarende og motstridende, flyttes belastningen fra individ til system og tilbake til individ igjen.

Flere lederroller og nivåer kan avlaste den enkelte leder, men skaper samtidig nye grenseflater, flere avhengigheter og økt behov for intern koordinering. Resultatet kan bli mer styring innad i organisasjonen – og mindre kapasitet rettet mot kjerneoppgavene.

Vi er derfor i ferd med å utvikle ledere som vi kanskje slett ikke ønsker oss. Vi utvikler ledere som har kontroll og oversikt og bruker tid på det systemiske, mens vi trenger ledere som er tett på relasjonene og oss som mennesker. På den måten fremmedgjør vi lederne våre. Men vi bevarer iallfall en følelse av kontroll på veien.

Hva med tilliten oppi all denne strukturen

Struktur er ofte et tveegget sverd. Det som for noen oppleves som nødvendig støtte, kan for andre oppleves som mistillit og kontroll. Forskning på selvbestemmelse viser at når styring i for stor grad regulerer hvordan arbeidet utføres, svekkes opplevelsen av autonomi og ansvar (Deci & Ryan, 2000).

Tilsvarende viser forskning på psykologisk trygghet at læring, kvalitet og rapportering forutsetter ledere og medarbeidere som tåler å høre ubehagelige budskap, og som ikke reagerer defensivt når feil eller avvik løftes frem (Edmondson, 2018).

Den definisjonen av tillit som jeg liker best er «det handler om å forholde seg til hverandre med færrest mulig forholdsregler». Når systemene har så mange «forholdsregler» smitter dette over på menneskene og tilliten smuldrer bort.

Vi ser dette overalt, og dette er virkelig en av mine bekymringer når det kommer til tilliten i arbeidslivet. Tilliten har i veldig stor grad bidratt til at «vi» har vært effektiv sammenlignet med andre land. Når tilliten brytes ned, tar alt mye lengre tid og effektiviteten vår sammenlignet med andre land går ned.

Robustheten i lederrollen

Hvor mye kompleksitet forventer vi egentlig at ledere skal bære? Og hva skjer når denne belastningen overstiger det lederrollen, slik den er utformet og støttet, tåler over tid?

I denne sammenhengen blir robusthet et sentralt begrep. Robust ledelse handler ikke om å være hardfør eller følelsesmessig uanfektet, men om evnen til å stå i vedvarende usikkerhet, motstridende krav og emosjonelt press uten å miste dømmekraft, retning eller ansvarlighet. Robusthet handler om kapasitet – ikke om personlighet.

I psykologien brukes begrepet resiliens om denne typen kapasitet. Resiliens beskriver evnen til å fungere, tilpasse seg og ta hensiktsmessige beslutninger over tid, også under belastning. Viktig i denne sammenhengen er at resiliens ikke forstås som et medfødt trekk, men som noe som utvikles i samspill mellom individ og omgivelser (Masten, 2001).

For ledere betyr dette at robusthet kan bygges, men også at organisatoriske rammer, forventninger og støtte er avgjørende. Det betyr at vi ikke skal tåle at robusthet skyves nedover i organisasjonen, og på den måten tåle dårlige organisasjoner og systemer. Den personlige robustheten må virke i samspill med den organisatoriske.

Når det er sagt er lederes robusthet tett knyttet til egenivaretagelse, forstått som en profesjonell disiplin snarere enn privat selvomsorg. Over tid vil ledere som mangler restitusjon, refleksjonsrom og emosjonell regulering, ha økt risiko for å fatte beslutninger preget av forenkling og å være på defensiven.

Belastningen håndteres da ofte gjennom økt kontroll og struktur, snarere enn gjennom ledelsesutøvelse. Dette kan bidra til en selvforsterkende spiral der mer struktur skaper nye belastninger, som igjen legitimerer ytterligere struktur.

High Reliability Organizations (HRO) er organisasjoner som opererer med høy risiko, høy kompleksitet og svært liten toleranse for feil, men som likevel leverer stabil, sikker og pålitelig drift over tid. Forskning på slike organisasjoner viser at disse primært ikke lykkes gjennom mer kontroll, **men** gjennom årvåkenhet, kontinuerlig læring og evne til å fange opp svake signaler (Weick & Sutcliffe, 2007).

Tilsvarende viser forskning på lederes mentale kompleksitet at evnen til å holde motstridende perspektiver samtidig, er avgjørende for å håndtere komplekse krav uten å ty til forenklete løsninger (Kegan & Lahey, 2009).

Robusthet i lederrollen kan styrkes gjennom noen sentrale grep.

1. *For det første* handler det om tydelig rolleavklaring og prioritering. Robuste ledere har et bevisst forhold til hva som faktisk er deres ansvar – og hva som ikke er det.

2. *For det andre* handler det om emosjonell selvregulering: evnen til å gjenkjenne egne stressreaksjoner før de styrer beslutninger.
3. *For det tredje* er refleksjonsrom og støtte avgjørende. Ledere trenger arenaer der de kan tenke høyt, utfordres og få støtte uten at autoritet undergraves.
4. *Til sist spiller* mening og perspektiv en viktig rolle. Robusthet styrkes når ledere opplever at belastningen de står i er forankret i et tydelig formål, og når de evner å løfte blikket utover den akutte situasjonen.

Skal vi lykkes med tillitsbasert og ansvarlig styring i komplekse organisasjoner, må derfor lederrobusthet tas på alvor – ikke bare som et individuelt utviklingstema, men som et styringsanliggende.

Spørsmålet er ikke bare hvor mye struktur vi trenger, men om vi i tilstrekkelig grad investerer i lederes evne til å bære kompleksitet over tid. Spørsmålet er om vi skal fortsette å bygge systemer som avlaster lederrollen, eller utvikle ledere som faktisk kan bære den. ●

Referanser

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits*. Psychological Inquiry.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization*. Wiley.
- Kaiser, Rob, 2020 – *The best leaders are versatile ones*. HBR.
- Karp, Tom, (2024).
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to Change*. Harvard Business Press.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected*. Wiley.

Ståle Johansen er daglig leder og partner i Vissa AS og har 20 års erfaring som konsulent og leder fra kunnskapsorganisasjoner innen tjenesteyting-, utdanningssektoren og konsulentbransjen. Han har vært med i etableringen av tre selskaper og har bl.a. arbeidserfaring fra AFF. Ståle er utdannet siviløkonom med spesialisering innen innovasjon og entreprenørskap fra Handelshøgskolen i Bodø, og psykoterapeut fra EAG/FPI i Tyskland.

Aktuelle kurs nå ...



Når	Hva	Hvor
18. – 19. mars	Arena for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll 2026	Oslo
10. april	Forsvarlig saksbehandling for og i kontrollutvalget Nyhet!	Digitalt
24. april	Skriv godt og jobb smart med KI	Digitalt
Når	Hva	
eKurs	Eierstyring i kommunalt eide selskaper Nyhet!	
eKurs	Revisjon av stiftelser Nyhet!	
eKurs	Forenklet etterlevelseskontroll av økonomiforvaltningen – erfaringer og tips	
eKurs	Intro - nyansatte	
eKurs	Kommuneregnskapet på 90 minutter	
eKurs	Intro – revisjonskriterier	
eKurs	Intro – juridisk metode	
eKurs	Revisjon av regnskap for kirkelige fellesråd og menighetsråd	
eKurs	Mislighetsrettet arbeid og hvitvasking ved revisjon av kommuner	
eKurs	Håndtering av henvendelser til kontrollutvalget	
eKurs	Innføring i merverdiavgift	
eKurs	Intro – kommuneregnskap	
eKurs	Intro – forvaltningsrevisjon	



Gå til nkrf.no/kurs eller bruk QR-koden for å lese mer om kursene og for å melde deg på.

...for faglig oppdatering



Av **Øyvind Nordbrønd Grøndahl**, leder av NKRFs kvalitetskontrollkomité

Kvalitetskontrollen 2025

Kontrollen i 2025 omfattet fire enheter som var plukket ut for ordinær kontroll. Samlet ble det gjennomført kontroll av 14 oppdragsansvarlige revisorer; 7 på regnskapsrevisjon og 7 på forvaltningsrevisjon. I tillegg ble det gjennomført to oppfølgingskontroller.

Kontroll av enhetenes systemer for kvalitetssikring omfatter ISQM 1 *Kvalitetsstyring for revisjonsforetak som utfører revisjon eller forenklet revisorkontroll av regnskaper, eller andre attestasjonsoppdrag eller beslektede tjenester* og 2 *Oppdragskontroll* på overordnet nivå, samt krav til kvalitetssikring- og systemer som følger av revisjonsstandardene for hver av revisjonstypene.

Kontroll av kvalitetssikringssystemer

En enhet fikk «ikke godkjent» på sitt system for kvalitetssikring av forvaltningsrevisjon. Systemet ble ikke vurdert som tilstrekkelig dokumentert, jf. RSK 001 *Standard for forvaltningsrevisjon* pkt. 35.

En generell observasjon fra kontrollene er at ISQM omfatter kvalitetssikring også av forvaltningsrevisjon, men at enhetene i tillegg har særskilte rutiner, sjekklistor, skjemaer m.m. for å ivareta krav til kvalitetssikring som følger av standarden. Dette bidrar også til å sikre at kvalitetssikringen blir dokumentert, jf. RSK 001 pkt. 32.

Kontroll av revisjonsoppdrag

Resultatet av oppfølgingskontrollene var på begge «godkjent». I de ordinære kontrollene var det to oppdragsansvarlige revisorer som fikk «ikke godkjent» på regnskapsrevisjon (av 7) og tre oppdragsansvarlige på forvaltningsrevisjon (av 7).

Begrunnelser for «ikke godkjent» på gjennomføring av forvaltningsrevisjon var:

- Svakheter i kriteriegrunnlaget
- Svakheter i datagrunnlaget
- Intervjudata som ikke er verifisert
- Manglende sammenheng og rød tråd
- Sammenblandinger av vurdering og fakta
- Ikke vurdert på kriterieutledninger
- Ikke konkludert på problemstillinger.

Begrunnelser for «ikke godkjent» på gjennomføring av regnskapsrevisjon var:

- Gjennomgående svakheter i dokumentasjonen av oppdrag
- Manglende vurdering av uavhengighet, for sent signert fullstendighetserklæring, handlinger etter frist for beretning.

I de endelige vedtakene ber komiteen enheten også merke seg de forbedringspunkter kontrollør har identifisert.

«Vesentlige mangler»

Ikke godkjent betyr at «kontrollen viser vesentlige mangler». Det innebærer at kontrollene har avdekket grunnleggende svakheter og mangler i gjennomføringen av revisjonsoppdragene.

For **forvaltningsrevisjon** er slike grunnleggende mangler ofte knyttet til:

- Utledninger av kriterier med utgangspunkt i problemstillingene (RSK 001 pkt. 14). Konkrete og relevante kriterier utledet fra autoritative eller anerkjente kilder (RSK 001 pkt. 15)
- Kvalitet på data. Relevante og pålitelige (RSK 001 pkt. 16)
- Omfang på data. Tilstrekkelig til å kunne svare på problemstillingene og gjøre vurderinger (RSK 001 pkt. 17)
- Bruk av data. Praksis eller tilstand er beskrevet i et omfang som underbygger vurderinger og konklusjoner (RSK 001 pkt. 27)
- Sammenheng mellom problemstillinger, revisjonskriterier, datagrunnlag, vurderinger, konklusjoner og anbefalinger (RSK 001 pkt. 26). Tydelig skille mellom data/fakta og vurderinger (RSK 001 pkt. 28).

Det gode samarbeidet med de andre fagkomiteene i NKRF er viktig ikke bare for likebehandling, men også for at kvalitetskontrollen skal bidra til læring og forbedring i kommunal revisjon.

For **regnskapsrevisjon** kan vesentlige mangler omfatte:

- At revisjonsberetningen ikke er avgitt i henhold til lovens frist
- Manglende sammenheng mellom identifisert risiko og planlagte (samt gjennomførte) revisjonshandlinger
- Handlinger som dokumenteres utført etter at revisjonsberetningen er avgitt
- Manglende handlinger og revisjonsbevis mot vesentlige områder i regnskapet
- Brudd på obligatorisk etter- og videreutdanning for oppdragsansvarlig revisor
- Gjennomgående manglende og svak dokumentasjon gjennom revisjonsprosessen.

Det er lagt vekt på at kontrollene skal bidra til læring og forbedring. Dette er vektlagt både i dialogen mellom enhet og kontrollør og i kontrollrapportene. I de endelige vedtakene ber komiteen enheten også merke seg de forbedringspunkter kontrollør har identifisert.

Ensartet kontroll

Det er avgjørende for tilliten til kvalitetskontrollen at den oppleves som forutsigbar og ensartet. Noen standardkrav er enkle å måle etterlevelsen av, mens andre gir rom for skjønn.

Samtidig må det være slik at utfallet av en kontroll ikke skal avgjøres av hvilken kontrollør som gjennomfører kontrollen. Det er flere tiltak som skal bidra til å sikre likebehandling, bl.a.:

- Oppdateringer av retningslinjer og skjemaer
- Oppstartsmøte (komité og kontrollører)
- Samordningsmøte (komité og kontrollører)
- Løpende dialog mellom kontrollørene
- Avklaringer med de andre fagkomiteene i NKRF
- Nye kontrollører på kontroll sammen med erfaren kontrollør
- Nye maler for kontrollrapporter (strammere disposisjon, mer standardtekst).

Det gode samarbeidet med de andre fagkomiteene i NKRF er viktig ikke bare for likebehandling, men også for at kvalitetskontrollen skal bidra til læring og forbedring i kommunal revisjon. I forkant av kontrollene samarbeides det med fagkomiteene om fokusområder. Underveis bistår

fagkomiteene med fortolkninger og avklaringer av standardkrav. I etterkant av kontrollene formidles funn og resultater fra kontrollene, som fagkomiteene følger opp i sitt arbeid.

Evaluerer av kontrollordningen

2025 var andre året kvalitetskontrollen ble gjennomført i samsvar med kontrollordningen vedtatt av NKRF sitt årsmøte 2021.

Ordningen innebærer at kontrollen rettes mot revisjonsvirksomheten når det gjelder kvalitetsstyringssystemer og den enkelte oppdragsansvarlige revisorer når det gjelder gjennomføringen av revisjonsoppdrag. Tidligere var enheten ansvarlig for «alt».

Det er fortsatt enheten som er gjenstand for utplukk. Det er satt et øvre tak på seks oppdragsansvarlige revisorer samlet som skal kontrolleres i hver enhet. Utplukket skjer i to omganger. Komiteen velger enhet. Kontrollør velger oppdragsansvarlige revisorer og oppdrag. Kontrollrapporter og vedtak blir todelt: enhet og oppdragsansvarlige revisorer.

Ny kontrollordning vil bli evaluert i 2026. Sak vil bli lagt frem for styret og årsmøtet.

Komiteen

Leder: Øyvind Nordbrønd Grøndahl, Romerike revisjon IKS

Medlem: Inger Lise Døvle, Vestfold og Telemark revisjon IKS

Medlem: Anett Lauvland, Sørlandet kommune-revisjon IKS

Varamedlem: Margrete Mjølhus Kleiven, KomRev NORD IKS

Varamedlem: Tommy Pettersen, Revisjon Øst IKS

Kontaktperson i styret: Arnt Robert Haugan

Observatør fra administrasjonen: Rune Tokle ●



For mer informasjon om NKRFs kvalitetskontrollordning:
www.nkrf.no/komiteene/kvalitetskontrollkomiteen

Ny portal for økt digital motstandskraft

En første versjon av en felles myndighetsportal for digital sikkerhet, sikkert.no, er lansert.

Målet er at portalen skal være én felles inngangsport for råd og veiledning om digital sikkerhet, utformet slik at alle får ensartede og tilpassede råd.

På portalen finner du som jobber i offentlig sektor anbefalinger om styring av informasjonssikkerhet og personopplysningsvern. Du finner også hjelp om du har vært utsatt for en uønsket digital hendelse.

Du skal raskt kunne finne ut hva du bør gjøre, hvorfor det er viktig, og hvordan du kommer i gang – enten du er privatperson, leder eller medarbeider i en virksomhet, eller jobber i offentlig sektor. Du finner råd og anbefalinger om sentrale tema, med lenker til utdypende veiledning.

Ifølge justisministeren vil **Sikkert.no** sette både virksomheter og privatpersoner i bedre stand til å ivareta egen digital sikkerhet, og dermed bidra til å styrke den digitale motstandskraften i samfunnet.

Portalen er utarbeidet av Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM), i tett samarbeid med Digitaliser-

ingsdirektoratet, politiet og Datatilsynet. Hensikten er å forenkle, gjøre råd og veiledning mer tilgjengelig og å øke samordningen mellom virksomheter.

Første versjon gir grunnleggende informasjon og oversikt over roller og ansvar, mens målet på sikt er å samle tydelige og entydige råd om digital sikkerhet på ett sted.

Tiltaket ses i sammenheng med regjeringens arbeid med økt beredskap og digital motstandskraft i en mer urolig sikkerhetspolitisk situasjon. Nettstedet utvikles kontinuerlig og vil i tiden framover oppdateres med mer innhold og flere funksjoner som vil komme deg som bruker til gode. ●



Lenke til den nye portalen: sikkert.no

Varsler tilsyn med alle kommunene

Som en del av Totalforsvarsåret 2026, har Datatilsynet satt i gang et omfattende tilsyn med hvordan norske kommuner sikrer personopplysninger.

Datatilsynet har sendt ut brev til alle landets 357 kommuner for å kartlegge kommunenes arbeid med personopplysningssikkerhet og sikkerhetshendelser.

Målet med tilsynene er ifølge Datatilsynet å bidra til at norske kommuner blir bedre rustet til å både forebygge og håndtere sikkerhetshendelser. De tiltakene som skal kontrolleres, er tett knyttet til beredskap.

Tidligere tilsyn og rapporterte avvik viser at det er stor forskjell på i hvilken grad norske kommuner ivaretar personopplysninger på en sikker måte. Mange sikkerhetsbrudd skyldes svake løsninger for pålogging (autentisering). Dette er et av områdene som Datatilsynet vektlegger i kontrollen.

Datatilsynet erfarer også at konsekvensene av digitale angrep blir unødvendig store om kommunene mangler gode rutiner for back-up og gjenoppretting av data.

Kontrollen er delt opp i tre trinn som vil gjennomføres i løpet av 2026, hvor første fase er i gang:

1. Kartlegging:

Alle norske kommuner må svare på spørsmål om hvordan de ivaretar personopplysningssikkerheten. Svarfristen for tilbakemelding fra kommunene er 20. februar 2026.

2. Dokumentasjon:

Et utvalg kommuner må sende inn utfyllende dokumentasjon om sine systemer og rutiner.

3. Kontroll på stedet:

Stedlige tilsyn med et utvalg kommuner. ●



Nærmere informasjon om tilsynet på Datatilsynets nettsider: datatilsynet.no/aktuelt/aktuelle-nyheter-2026/varsler-tilsyn-med-alle-norges-kommuner/

Nedgang i tilliten til den offentlige forvaltningen

Mens det er økende tillit til regjeringen og Stortinget, går tilliten til den offentlige forvaltningen ned for andre måling på rad. Også innbyggernes tillit til hverandre har gått ned i Innbyggerundersøkelsen 2026.

Innbyggerundersøkelsen 2026, som Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har gjennomført, omfatter svar på hvordan det er å bo i Norge fra om lag 16 000 nordmenn i perioden september-oktober 2025.

De har svart på rundt 200 spørsmål om en rekke offentlige tjenester både på kommunalt og nasjonalt nivå, holdninger til folkevalgte, tillit til offentlige institusjoner, tillit til hverandre, og vurderinger av hvordan det er å bo i Norge og i kommunen.

Innbyggerundersøkelsen 2026 viser at:

- Rundt sju av ti oppgir å ha høy tillit til andre innbyggere, men resultatet har gått ned siden 2021.
- Rundt fem av ti oppgir å ha høy tillit til at politikerne arbeider for innbyggernes beste.
- Tilliten til offentlige institusjoner er høy i Norge. Blant de ulike institusjonene det ble spurt om, er tilliten høyest til valgsystemet (81 prosent) og lavest til de politiske partiene (38 prosent).
- Nesten seks av ti oppgir å ha høy tillit til regjering og Storting. Rundt fem av ti har høy tillit til forvaltningen. Tilliten til regjering og Storting øker mest fra 2023, mens tilliten til den offentlige forvaltningen synker mest fra 2021.
- Gruppene hvor det er flest med høy tillit til regjering, Storting og offentlig forvaltning er innbyggere over 67 år, innbyggere som bor i sentrale strøk og de som har universitets- eller høyskoleutdanning.
- Gruppene hvor det er flest med lav tillit til regjering, Storting og offentlig forvaltning er innbyggere som mottar trygd eller pensjon (ikke alderspensjon) og innbyggere som er ansatt i privat sektor.

Ifølge DFØ er både **innbyggernes tillit til offentlige institusjoner og tilfredshet med tjenestetilbudet** på et høyt nivå, og det er både positive og negative endringer i årets undersøkelse.

Mest bekymringsverdig er nedgangen i **tilliten til den offentlige forvaltningen og tilliten vi har til hverandre**. Samtidig viser undersøkelsen at syv av ti innbyggere er fornøyde med **offentlige tjenester**, og at nivået har holdt seg nokså stabilt helt siden 2010.

Det var en klar nedgang i **tilliten til både Stortinget og regjeringen** mellom 2021 og 2023. I 2025 går tilliten en del opp igjen for begge. 57 prosent

av innbyggerne oppgir å ha tillit til regjeringen og 58 prosent til Stortinget.

Andelen innbyggere som oppgir tillit til den offentlige forvaltningen er på 51 prosent, en nedgang på 11 prosentpoeng fra 2021. Blant de ulike type institusjonene det ble spurt om, er tilliten høyest til **valgsystemet** (81 prosent) og lavest til **de politiske partiene** (38 prosent).

Færre tror det forekommer korrupsjon i stat og kommune

22 prosent av innbyggere mener det er sannsynlig at en offentlig ansatt ville tatt imot penger for raskere saksbehandling, mens 44 prosent tror en fremstående politiker ville tatt imot en godt betalt jobb i bytte mot en politisk tjeneste.

Når det gjelder korrupsjon i stort, svarer 55 prosent av innbyggerne at de tror det forekommer ulike former for korrupsjon i **staten**, mens 48 prosent tror det forekommer i **kommunen** sin. Det er en nedgang fra henholdsvis 61 prosent i staten og 56 prosent i kommunen i 2023.

Når det gjelder innbyggernes største bekymringer, kommer korrupsjon godt ned på listen i undersøkelsen. 4 prosent trakk fram korrupsjon blant sine største bekymringer i årene framover.

Offentlig KI-bruk: seks av ti innbyggere er bekymret for personvernet

Mens et flertall av innbyggerne er bekymret for personvernet når kunstig intelligens (KI) tas i bruk i offentlige virksomheter, er befolkningen delt når det gjelder troen på at KI-bruken vil redusere kostnader.

Av spørsmålene om KI-bruk er det personvern som innbyggerne er mest bekymret for. 59 prosent er i liten grad trygg på at personvernet ivaretas ved offentlig bruk av KI, mens 21 prosent er trygg på at personvernet ivaretas på en god måte.

Videre svarer 51 prosent at de er utrygge på at offentlig KI-bruk sikrer at ulike grupper behandles rettferdig, mens 25 prosent tror dette vil skje. ●



Lenke til Innbyggerundersøkelsen 2026:
dfo.no/undersokelser/innbyggerundersokelsen-2026

TIs korrupsjonsindeks 2025 er publisert

Corruption Perceptions Index (CPI) rangerer 182 land etter nivået på opplevd korrupsjon i offentlig sektor, basert på en rekke uavhengige datakilder om hvert land. Norges skår (81 av 100) er uendret fra i fjor, og vi deler 4. plassen med New Zealand bak Danmark (89), Finland (88) og Singapore (84).

Korrupsjonsindeksen (CPI) fra Transparency International (TI) viser at korrupsjon er et omfattende problem verden over. Størstedelen av verdens befolkning lever i land der korrupsjonsnivået er vedvarende høyt.

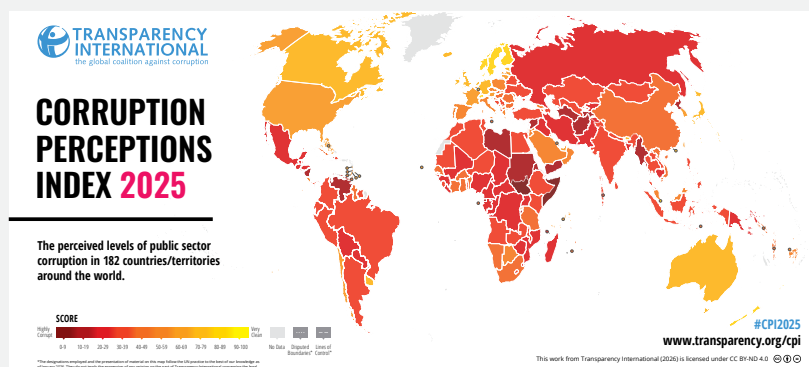
Den globale orden er under press på grunn av rivalisering mellom stormakter og farlig mangel på respekt for internasjonale normer. Væpnede konflikter og klimakrisen har en dødelig innvirkning. Samfunnene blir også mer polariserte.

For å møte disse utfordringene trenger verden prinsippfaste ledere og sterke, uavhengige institusjoner som handler med integritet for å beskytte allmennhetens interesser. Likevel ser vi altfor ofte en svikt i god styring og ansvarlig ledelse.

Mange steder peker lederne på sikkerhets-, økonomiske eller geopolitiske spørsmål som grunner til å sentralisere makten, sette maktbalanse til side og rulle tilbake forpliktelser til internasjonalt avtalte standarder – inkludert antikorrupsjonstiltak. Altfor ofte behandler de åpenhet, uavhengig kontroll og ansvarlighet overfor offentligheten som valgfritt.

Land med langsiktige forbedringer i CPI-skår har i stor grad sett vedvarende innsats fra politiske ledere og regulatorer for å gjennomføre omfattende juridiske og institusjonelle reformer.

Vedvarende lave eller synkende CPI-skår går vanligvis hånd i hånd med begrensede eller svekkende demokratiske makt-



fordelinger, politisering av rettssystemer, utilbørlig innflytelse over politiske prosesser og manglende evne til å ivareta det sivile rommet.

Noen resultater

- Corruption Perceptions Index (CPI) 2025 rangerer 182 land og territorier: det globale gjennomsnittet falt til 42, og 122 land scorer under 50, noe som signaliserer utbredt korrupsjon i offentlig sektor.
- Bare fem land scorer nå over 80 (ned fra 12 for ti år siden), og nylig nedgang i demokratier med høy score viser at korrupsjonsrisikoen kan øke selv der institusjoner tidligere så sikre ut.
- Land som begrenser det sivile rommet mister ofte kontrollen over korrupsjon: 36 av de 50 største CPI-nedgangene begrenset

frihetene, og over 90 prosent av journalistene som ble drept for å etterforske korrupsjon, var i lavtskårende land.

- Transparency International oppfordrer lederne til å styrke uavhengig rettferdighet og tilsyn, gjøre politisk finansiering transparent, beskytte mediefriheten og slå ned på grenseoverskridende strømmer av skitne penger.

Det er verdt å minne om at indeksen har sine begrensninger som mål på landenes korrupsjonstilstand. CPI måler *oppfatningene* av korrupsjon i offentlig sektor, men undersøkelsen inkluderer ikke mål på skatteunndragelse, hvitvasking, finansielt hemmelighold eller ulovlige pengestrømmer. ●



Lenke til alt om Corruption Perceptions Index (CPI):
transparency.org/en/cpi/2025

AKERSHUS OG ØSTFOLD FYLKES-REVISJON KO

Hacer Tekinöz (40) begynte som regnskapsrevisor 10. november 2025. Hun er statsautorisert revisor og regnskapsfører med en bachelor i revisjon fra Høgskolen i Oslo. Hacer har tidligere erfaring med revisjon i privat sektor. I tillegg har hun erfaring som fagansvarlig revisor og controller i privat sektor.



VESTFOLD OG TELEMARKE REVISJON IKS

Kirsti Torbjørnson er fra 1. februar ansatt som daglig leder. Hun er utdannet jurist, og har vært leder for forvaltningsrevisjon og nestleder i selskapet i en årrekke. Kirsti har bred erfaring fra offentlig forvaltning, og har hatt flere verv i NKRF, blant annet vært leder av forvaltningsrevisjonskomiteen.



Bente Hegg Ljøsterød er fra 1. februar ansatt som leder for forvaltningsrevisjon. Hun er jurist med erfaring som advokat og produktansvarlig innen finans, og har også jobbet fem år som seniorrådgiver hos Statsforvalteren i Vestfold og Telemark. Bente har vært kvalitetskontrollør, og har flere års erfaring som oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor i selskapet.



KOMREV NORD IKS

Silje Rognlien Brekke (42) ble ansatt som forvaltningsrevisor i august 2025. Hun har en master i rettsvitenskap fra Universitetet i Oslo fra 2007. Silje kom fra stilling som enhetsleder på Teknisk og Samfunnsutvikling i Sortland kommune. Hun har ellers erfaring fra ulike stillinger både i privat og offentlig sektor, blant annet i advokatfirma, domstol og politi.



Tuva Nergård Nilssen (27) ble ansatt som forvaltningsrevisor i august 2025. Hun er utdannet samfunnsviter fra UiT Norges arktiske universitet med bachelorgrad i samfunnssikkerhet og miljø, og mastergrad i samfunnsplanlegging og kulturforståelse. Hun har ellers erfaring fra forvaltning i politiet, samt datainnsamling og prosjektutvikling ved UiT.



Ståle Ungersnæss (43) begynte som regnskapsrevisor 1. september 2025. Han har tre års erfaring fra KPMG, hvor han har jobbet som revisor og seniorrevisor. Der har han arbeidet med revisjon for både små og mellomstore virksomheter. Han har bachelor innen regnskap og tar for tiden master i regnskap og revisjon (MRR) som deltidsstudent.



Louise Konst Backe (36) begynte som regnskapsrevisor 1. september 2025. Hun er utdannet siviløkonom fra Handelshøgskolen i Tromsø. Louise har tidligere erfaring med revisjon i privat sektor og tar for tiden master i regnskap og revisjon (MRR) som deltidsstudent.



Dominyka Remeikyte (28) begynte som regnskapsrevisor i 2026. Hun har en bachelor i økonomi og administrasjon fra Høyskolen Kristiania. Dominyka kom fra stilling som revisor i EY hvor hun har arbeidet i vel 2 år.



Kontroll & revisjon utgis av:

NKRF – kontroll og revisjon i kommunene

Postboks 1417 Vika,
0115 Oslo
Tlf.: 23 23 97 00

E-post: post@nkrf.no

www.nkrf.no
www.linkedin.com/company/nkrf
www.facebook.com/nkrf.no

Bankkontonr.: 1450.12.70424
Org.nr.: 975 450 694 MVA

Ansvarlig redaktør:

Styreleder Per Olav Nilsen

Kontroll & revisjon kommer ut seks ganger i året:

2.1., 2.3., 4.5., 1.7., 1.9. og 2.11
Frist for innsending av stoff til NKRF er som hovedregel den 5. i måneden forut for utgivelse.

Abonnementspris:

Kr 575 pr. år

Forasidebilde:

Foto: Adobe Stock / Yeongsik Im

Annonsepriser:

1/1-side bakside kr 6 250
1/1-side andre sider kr 5 700

3/4-side kr 5 050

1/2-side kr 4 400

1/4-side kr 3 250

1/8-side kr 1 950

Prisene er ekskl. mva.

Rabatt vurderes ved flere innrykk.

Andre annonseformat etter

forhandlinger.

Opplag: 1600
ISSN 2703-9692



Foto som ikke er merket med rettighetshavere eies av NKRF.

Skann QR-koden og få kontroll & revisjon direkte på smarttelefon eller nettbrett.



Grafisk design og trykk:
Merkur Grafisk AS

Returadresse:
NKRF
Postboks 1417 Vika
0115 Oslo

NKRF fagkonferanse 2026



Oppdatert info
og påmelding

Velkommen til fagkonferansen! 2026

Clarion Hotel, Trondheim, 11–12 juni

#vierNKRF

– på vakt for
fellesskapets
verdier


– kontroll og revisjon i kommunene