

# Compliance Nytt

EDITION ONE - 2024



Mia Falk:

**Brott skadar alltid ett företag**  
men en cover-up är en ren korsfästning

---

Credit Management  
& Compliance  
Conference 2024

---

Våga satsa  
på erfarenhet

---

Beteendestyrd  
marknadsföring



# Redo för tidsbesparing och minskad komplexitet?

**Förenkla, effektivisera och säkra** din policyhantering genom North House.

Omvandla din bolagsstyrning från en osäkerhetsfaktor till en strategisk tillgång.



northhouse.se



Zarina Virsholm, grundare och partner i Sharp Recruitment & Consultants

## Våga satsa på erfarenhet

Gränsdragningen mellan att vara en självständig granskande funktion och samtidigt agera rådgivare är en central fråga i compliancearbetet. Att finna balansen innebär en utmaning som har intensifierats allteftersom rådgivningen har fått ökad betydelse. Vissa organisationer har löst problemet genom att instifta en regulatory-funktion som förenar aspekter från både compliance och juridik, och på så sätt har man renodlat kontrollfunktionen.

För att navigera och trivas i denna balansakt, där rådgivning och självständighet möts, spelar erfarenhet en viktig roll. Tryggheten i att kunna balansera de två aspekterna utvecklas med åren av praktisk erfarenhet. Samtidigt ser vi hur en paradox inom kompetensförsörjning har utvecklats, där många söker breda och erfarna profiler bland alltmer juniora kandidater.

Majoriteten av företagen efterfrågar idag kompetens som förväntas hantera ett bredare spektrum av complianceuppgifter. Samtidigt förväntar man sig få den kompetensen bland kandidater med endast fyra till nio års erfarenhet efter examen. Detta motiveras av att man som ledare tror sig få en relativt självständig profil till ett lägre pris och som man lättare kan forma, styra och utveckla. Vad man däremot förbiser är att det krävs mer än nio års erfarenhet för att klara av den komplexa gränsdragningen mellan rådgivning och kontroll, som en Compliance Officer dagligen ställs inför i sitt arbete.

Synen på seniora profiler ter sig vara mer konservativ i Sverige. Problematiken återfinns inte endast inom compliance utan stäcker sig även till andra specialområden. Snarare än att se erfarenhet som en

tillgång betraktas den som organisatoriskt utmanande att hantera. Mer erfarna profiler har dock kapaciteten att inte bara utföra ett gediget och mer komplext arbete utan också att vara förebilder och utveckla de mer juniora medarbetarna. Lyckas man dra nytta av den seniora erfarenheten, och dess intresse för att överföra kunskap, frigörs tid för ledaren till att arbeta med andra strategiska frågor.

Här krävs ett annorlunda ledarskap där kunskap och erfarenhet värdesätts och ses som en utvecklande tillgång för verksamheten. Sharp Recruitment & Consultants löneundersökning för år 2023 visar dessutom att den mer seniora kompetensen endast är marginellt dyrare, vilket stärker misstanken på brister i ledarskapet.

Genom att tillåta mer senior kompetens kan man skapa resultat att etablera skarpare funktioner. För att främja seriösa samtal, en balanserad gränsdragning och en växande compliancefunktion behövs en mångfasetterad organisation som leder till utveckling och tillväxt. Att våga satsa på erfarenhet är nyckeln till att skapa en stark och hållbar organisation.

För att ta del av hela lönerapporten för år 2023, besök:



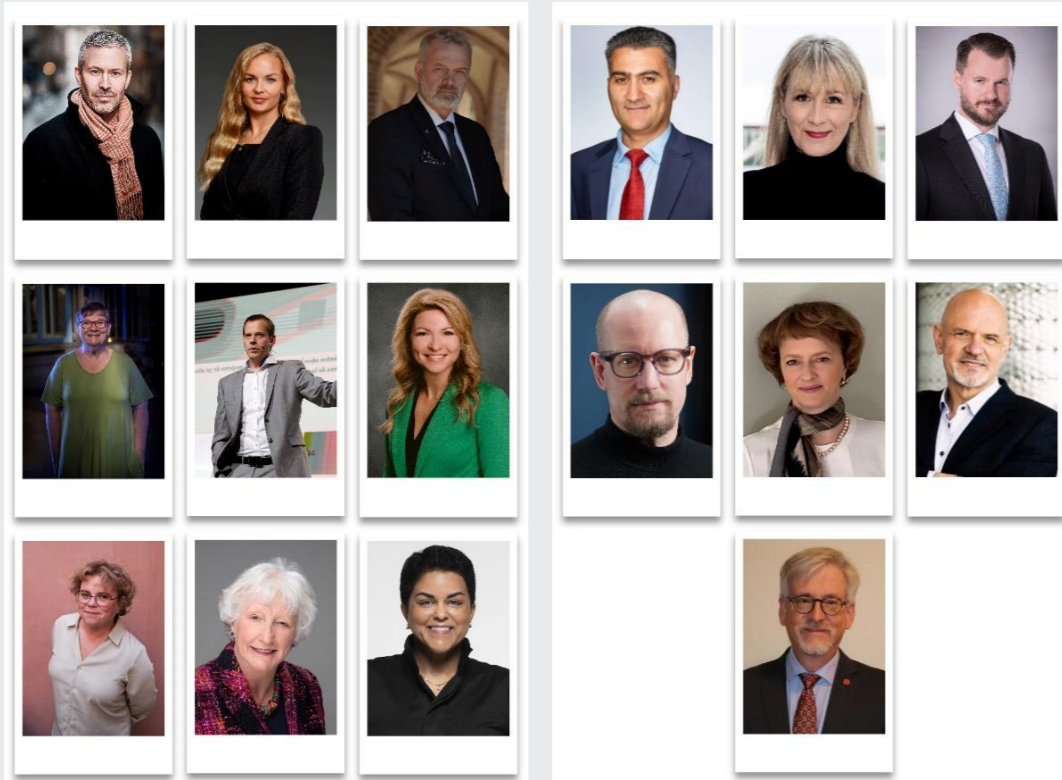
Scanna mig

[www.sharprecruitment.se/insights/](http://www.sharprecruitment.se/insights/)





**GRC2024**  
**STOCKHOLM**  
Governance, Risk & Compliance  
INTERACTION FOR GREATER VALUE



## Sveriges största mötesplats för complianceproffs



Alla branscher och yrkesroller påverkas ständigt av förändringar i omvärlden. Ibland riktas också strålkastarljuset lite extra mot en särskild profession. En allt intensivare rapportering om överträdelser, penningtvätt och korruption har gjort att compliancefunktionen hamnat mer i fokus än någonsin. Behovet av kompetenta specialister inom området är därför stort.

Vi på Företagsuniversitetet har i mer än 40 år haft förmånen att på nära håll följa olika yrkesgruppers utmaningar och utveckling. För sju år sedan initierade vi ett samarbete med Compliance Forum och tillsammans skapade vi en certifieringsutbildning för Compliance Officers. Det är nu en efterfrågad utbildning som är unik i sitt slag i Sverige. Under de sju åren har vi byggt en plattform där vi samlat Sveriges främsta experter inom compliance och vi är glada att så många compliance officers söker sig till vår utbildning för att vidga sitt nätverk, få relevanta bollplank kring aktuella utmaningar och för att förkovra sig inom compliance.

Vi har som ambition att i våra utbildningar och events hjälpa landets compliance officers att orientera sig i

det föränderliga landskap som påverkar funktionen. Det kan handla om nya direktiv inom t.ex. hållbarhet, nya prioriteringar hos Finansinspektionen och andra tillsynsmyndigheter eller nya cyberhot och de utmaningar som outsourcing och molntjänster alltid för med sig. Men det kan också handla om nya modeller, metoder och verktyg i det dagliga arbetet med compliance. Allt detta är vi så stolta över att kunna dela med oss av kunskap inom, och tillsammans med Compliance Forum har vi blivit Sveriges största mötesplats för compliance officers.

Att du just nu läser den här tidningen är med stor sannolikhet ett tecken på att du tillhör de som vill hålla dig uppdaterad och utvecklas i din yrkesroll.

Det hoppas vi att du fortsätter att göra och vi ser fram emot att få se dig på någon av våra utbildningar eller events under våren!

**Stefan Haglund**, VD Företagsuniversitetet  
**Milica Milic**, Programansvarig Företagsuniversitetet

## Compliance Nytt

### Publisher

Dejan Smiljanic  
dejan@compliancetoday.se  
0706-77 50 76

### Hemsida

compliancetoday.se

### Redaktion och skribenter

Selma Louf  
Johannes Häggglund

### Post

Konceptsälj i Sverige AB  
Vasagatan 28  
111 20 Stockholm

### Personuppgifter

Personuppgifter Compliance NYTT som ges ut av Konceptsälj i Sverige AB, Konceptsälj i Sverige AB, behandlar alla kunduppgifter elektroniskt. Kunduppgifterna används för att fullgöra kundrelationer som leverans av produkter, fakturering, analys samt marknadsföring av egna och andras produkter.



Läs mer om GRC Conference  
och anmäl dig här





## Brott skadar alltid ett företag men en cover-up är en ren korsfästning

Mia Falk har en lång karriär bakom sig, där hon hunnit med många intressanta uppdrag. Idag jobbar hon på Advokatfirman Vinge, med fokus på Corporate Crime och Compliance. Vi träffas för att diskutera riskerna som svenska bolag står inför idag, och gör en djupdykning i hennes långa karriär och expertis.



1993 började Mia studera vid polishögskolan, och redan under praktiktiden fick hon upp ögonen för förmögenhetsbrott. Hon fick 1994 bland annat bistå i utredningen av ett omfattande internationellt bedrägeri där gärningspersonerna bl.a. hade sålt icke existerande datorer via en hemsida till personer i ett antal olika länder. Mia noterar att det var ett väldigt tidigt IT-relaterat bedrägeri.

– Jag föll snabbt för att brott kan se ut på så många olika sätt. Jag har alltid tyckt om mysteriet kring ekonomisk brottslighet; mycket av arbetet bottnar i att lista ut vad som egentligen har hänt. Det är ett väldigt grävande arbete, där man får gå igenom bokföring, leta efter försvunna pengar, och allmänt klura, vilket jag tyckte var otroligt roligt.

Mia hade tidigt i sin karriär tre drömarbetsplatser: Ekobrottsmyndigheten, Finanspolisen och Europol. Drömmen var att någon gång under sitt liv kunna arbeta på någon av dessa tre. Redan 2005 hade hon varit på dem alla.

– Jag började på Ekobrottsmyndigheten som ung men passionerad ekoutredare. Det handlade framförallt om grova rikstäckande och internationella brott. Under de åren levde och andades jag verkligen ekobrott. När jag därefter kom till Finanspolisen jobbade jag med penningtvåtsutredningar, där fokus snarare var att identifiera förbrottet. Vi fick alltså i misstänkta transaktioner från banker och växlingskontor, och skulle spåra pengarna tillbaka till ekonomisk brottslighet. På Europol jobbade jag med penningförfalskning, att lokalisera tryckerier och försvåra distributionen av falska sedlar.

Efter att ha betat av sina tre drömjobb såg Mia sig om efter nya utmaningar. Hon fastnade för en internetredningsfunktion i FN, där hon skulle ansvara för att utreda brott och andra överträdelser inom FN:s verk-

samhetsområde. I denna roll fick Mia arbeta mycket med utredningar kopplade till korruption inom FN. Efter fem år i Wien kände dock Mia att det var dags att flytta hem till Sverige igen.

Därefter har hon hunnit jobba på NOA, KPMG och Scania, men överallt kändes det som att vissa aspekter saknades. Parallellt med arbetet hade Mia studerat juridik för att bli en så skicklig utredare som möjligt.

– Jag visste vid det här laget väl vad jag tyckte om att jobba med. Jag ville vara nära kunderna, jobba brett med juridiska frågor och få den där klurande delen. Jag ville också få arbeta mer rådgivande, att hjälpa företag att göra det svårt att begå brott mot eller inom företaget. Jag brukar säga att det tar 25 år att få 25 års erfarenhet, och så var det verkligen för mig. Jag har prövat det mesta, och nu känner jag att jag har hittat helt rätt.

Idag jobbar Mia på Advokatfirman Vinge, med fokus på Corporate Crime och Compliance. Teamet består av åklagare, compliancespecialister, och personer med polisbakgrund, som Mia.

– Det finns inte riktigt någon annan advokatbyrå i Sverige med ett så dedikerat compliance- och utredningsteam. Framförallt är det en enorm resurs att ha tillgång till all den juridiska expertis som ofta bara sitter några rum bort. Det innebär att vi kan täcka de allra flesta frågor som kan dyka upp vid en incident eller utredning.

Mia beskriver att compliance är ett område som bara växer. Den regulatoriska omvärlden har blivit mycket mer påtaglig och svårnavigerad, och det kommer troligtvis fortsätta hagla in nya initiativ på rättsområdet. Man ser idag en tydlig trend i att fokus på compliance ökar i alla sektorer. Mia menar att det dels beror på den ständigt ökande mängden regelverk, men att det

också har blivit en viktig hållbarhetsfråga och även en förtroendefråga.

Företagen har idag allt att vinna på att investera i ett bra compliancearbete

– Bolagsskandaler är inte direkt något nytt, men det har blivit svårare att rentvå sig från en sådan idag. Det är mycket lättare att granska bolag idag, information sprids snabbare och det finns överlag större krav på transparens. Samtidigt ser vi också att det från EU-håll kommer allt fler krav på compliance och att företagen också har ett växande ansvar för hur deras leverantörer agerar. Kriminella aktörer som använder företag som brottsverktyg är kanske inget nytt, men problematiken har ökat under senare år. Därför tror jag faktiskt att fler bryr sig om vilka de gör affärer med, även om de inte direkt innefattas av exempelvis penningtvåtsregelverket. Kort sagt, företagen har idag allt att vinna på att investera i ett bra compliancearbete, och jag tror att de flesta börjar förstå det nu.

Mia menar att hennes bakgrund inom polisen har gett en viktig synvinkel in i compliancearbetet. Att kunna närma sig fall både inifrån och utifrån beskriver hon som en stor resurs.

– Min bakgrund är en viktig förutsättning för att jag ska kunna vara riktigt effektiv i mitt yrke idag. Jag har suttit med fullt fokus på de här frågorna från åtta till fem i många år, det sitter i ryggmärgen nu. Det räcker nästan att lyssna på en beskrivning av en händelse för att få en aning om vilket eller vilka brott som kan ha begåtts och hur man bör agera. Som sagt, polisarbetet handlar mycket om att klura, vända och





vrida på saker tills de blir tydliga. Jag tror jag kan applicera samma metod i min nuvarande roll. Om en av mina klienter ringer och till exempel har en anställd som misstänks för brott vet jag ofta direkt hur processen kommer se ut, vilket material polisen kommer att begära från bolaget, vilka förhör man kanske kommer att hålla och jag kan rådgå bolaget därefter. Utan den bakgrunden så skulle jag nog inte känna mig lika trygg i min rådgivning.

Det finns många typer av utmaningar för svenska bolag idag, bl.a. nya och kommande regelverk som ställer krav på bolagen. Ett sådant exempel är kommande cybersäkerhetslagstiftning från EU, som både företag och offentlig sektor behöver förbereda sig för. Penningtvätt är också något som berör fler företag än man kanske tror.

– För att ta ett enkelt exempel: om en bilförsäljare tar emot kontanter som delbetalning för en bil så spelar det egentligen ingen roll var pengarna faktiskt kommer ifrån. Det kan anses vara ett klandervärt risktagande och i så fall riskerar bilförsäljaren att dömas för näringspenningtvätt. Du har en skyldighet att ha koll på vad du tar emot för pengar in i din organisation.

Mia förklarar att risken för näringspenningtvätt är mer vanligt förekommande än man kan tro, framförallt när man handlar med utlandet.

– En kund kan till exempel vilja betala genom ett annat bolag som inte har något med affärsrelationen att göra. Förklaringen kan vara att man vill reglera en skuld på det sättet eller att det är svårt att göra betalningar från det land där kunden befinner sig. Vid en första anblick kanske det låter som någonting man inte kan tro att någon skulle gå med på, men i tider av kris, till exempel när det blir krig i Europa, kan det

vara svårt att få in betalningar. Då kanske man väljer att lösa situationen på det sätt som erbjuds.

På samma sätt är det viktigt att identifiera sina korruptionsrisker. Om man till exempel gör affärer i ett land med hög korruptionsrisk så är sannolikheten större att kunden kommer att begära en muta för att välja att köpa från just dig. Då är det just det man behöver förbereda sina medarbetare på. Om man däremot jobbar inom offentlig sektor är risken att du eller dina anställda kan bli erbjudna mutor från någon som vill påverka era beslut, menar Mia.

– Här tror jag att man måste gå in i mer detalj när man analyserar sina risker, och på medarbetarnivå utbildna och informera, utifrån den riskbild som just ditt bolag och just de medarbetarna har. I vissa sektorer är folk så vana vid att bli erbjudna mutor att de knappt reagerar på det längre. I andra är det få som vet eller förstår vad en muta är, eller hur den kan se ut. Då blir det viktigt att definiera gränser och regler. Kan man låta leverantören bjuda på lunch? Får man bjuda med kunden på hockeymatch? Det här är en stor complianceutmaning, men så otroligt viktigt.

Mia tror dock inte att korruptionen ökat markant i samhället. Troligtvis hittar vi mer av korruptionen idag, med mer utvecklade rutiner och kontroller, men själva bjuderiet har nog snarare minskat i takt med att fler blivit medvetna om riskerna.

– Det som ökar är infiltration, där mutor förmodligen går hand i hand med utpressning. Men det hänger nog snarare ihop med den grova brottsligheten, där företag används som brottsverktyg och med de kriminella nätverkens infiltrering av både näringsliv och offentlig sektor. Man kan inte säga att det är indikativt för kutymen inom själva näringslivet.

Faktum är att Mia ser positiv förändring i näringslivet. Medvetenheten har ökat, och både ledning och medarbetare är överlag mer angelägna om att hantera och utreda incidenter och brott.

– Bolagen har utvecklats positivt i sitt risktänk och sin medvetenhet, man är mer angelägen om att göra rätt, genom att anmäla eventuella brott. Det är ovanligt att man gömmer brott i samma utsträckning som man tenderade att göra tidigare. Det har blivit en förtroendefråga. Om man slussar ut en skurk genom bakdörren kan hen gå vidare till nästa jobb och fortsätta göra skada. Jag märker att jag och mitt team allt oftare får uppdraget att utreda interna anmälningar och misstankar. Brott skadar alltid ett företag, men en cover-up blir en ren korsfästning.

Advokatfirman Vinge är i år huvudsponsorer till branschgalan Compliance Awards, där vinnare i sex kategorier ska koras. Mia ser det som en viktig milstolpe i arbetet för att skapa en mer erkänd och uppskattad bransch.

– Compliance är en så oerhört viktig funktion, men de har det inte alltid lätt. Det finns tyvärr fortfarande en bild av att compliance och internrevision kan förstöra affären. Det man måste förstå är att det är kortsiktiga vinster man jagar i så fall, och framförallt, vinster som man inte vill ha. Långsiktigt är compliance alltid något bra, som bidrar till affärsnyttan. Compliance officers förtjänar att uppmärksammas för det jättejobbet de gör. Jag är så stolt över alla som har valt att jobba inom compliancevärlden, vi inom branschen får helt enkelt stötta varandra, och den här galan känns verkligen som ett bra tillfälle.



# GRC2024 STOCKHOLM

Governance, Risk & Compliance

INTERACTION FOR GREATER VALUE  
APRIL 10 & APRIL 11 2024



**Stina Nilsson Kristiansson**  
VD och GS för Internrevisorernas



**Alessandro Ingrao**  
Head of Risk Management Holmen AB och Swerma-representant har varit med och anordnat GRC konferensen under många år.

**Ewa Söderberg**  
Head of Risk Management Svenska Kommunförsäkrings AB



**Fredrik Styrlander**  
Head of Risk & Compliance Mangold Fondkommission AB och företrädare för Compliance Forum.

Kan du berätta om GRC Conference?

Det är 10:e gången som konferensen arrangeras och vi är tre organisationer som gör detta tillsammans (vi, Compliance Forum och Swerma). När vi startade var GRC ett nytt koncept, vilket det inte är idag men vi har inte kommit så långt som vi borde med samarbete och kunskapsöverföring.

Konferensens röda tråd har alltid varit "Interaction for greater value" eftersom vi samlar olika kompetenser under ett tak som behöver samarbeta och förstå varandras roller. Alla som jobbar inom någon kontrollfunktion med revision, regelefterlevnad, risk, uppföljning, controlling, informationssäkerhet, säkerhetsfrågor, intern styrning och kontroll m.m. kan hitta användbara områden att lyssna på.

Vi samlar de bästa nationella och internationella talarna. Totalt har vi ca 30 talare dag 1 medan dag 2 består av workshops för den som vill djupdyka inom något område.

Vi vänder oss främst till en svensk publik men man kan delta i konferensen även om man inte är svensktalande och man har mycket att välja på.

Vad tycker ni är bäst med GRC konferensen?

Att man pratar om risk utifrån många perspektiv. Internrevision, compliance och riskhantering är olika verktyg som sitter i samma läda och det är viktigt att bolag och myndigheter lär sig att använda alla, gärna på ett koordinerat sätt. Interaktionen och nätverkande med branschkollegor och proffs från andra funktioner gör det extra spännande och givande. Det är dessutom en väldigt hög nivå på talarna.

Skiljer sig GRC konferensen från andra konferenser?

Ja, genom att man har ett holistiskt grepp om risk. Olika yrkesroller och kompetenser är representerade både var för sig eller i paneldebatter med olika ämnen och lyfter varandra samt ger bra insikter både för andra specialister men också för t.ex. ledningsgrupper eller styrelser. Intressanta och aktuella profiler är alltid med. Ett varierat smörgåsbord att välja från för deltagarna!

Fredrik – vad ser du fram emot med årets konferens?

Många intressanta föreläsningar – framför allt inom cybersäkerhet, AI och hållbarhet där det finns riktigt spännande talare och ämnen.

En särskilt spännande programpunkt är ett panelsamtal om vilka krav som styrelsen ska ställa på internrevision, risk och compliance kopplat till cybersäkerhet. Det är ett väldigt aktuellt ämne och särskilt viktigt hur man fördelar och samordnar ansvar inom kontrollfunktionerna för att bemöta utmaningar på ett bra och genomtänkt sätt.

Vilket är ditt bästa minne från tidigare konferenser?

Jag har haft nöjet att delta på ett antal upplagor av GRC-konferensen och en röd tråd från samtliga konferenser är att få träffa alla fantastiska kollegor i branschen och utbyta erfarenheter. Något som jag särskilt tagit med mig är nya perspektiv kring vikten av att samordna kontrollfunktionernas arbete och att gemensamt angräpa de viktiga riskerna i en organisation.



I en artikel som Advisense (tidigare FCG) publicerade i början av 2023 diskuterade vi "nytt marknadsläge och nya förväntningar på compliance 2023". Artikeln tog upp och resonerade kring förändrade förväntningar och utmaningar inom regelefterlevnadsområdet för det kommande året.



**Tone Bergfelt**  
Head of team Financial Law,  
RCF Sweden and Director at  
Advisense

## Nu står vi i början av 2024 och kan göra en tillbakablick hur blev 2023 egentligen och stämde våra teser?

Vi förväntade oss att året 2023 skulle präglas av försiktighet på marknaden på grund av ökad riskmedvetenhet. Vi trodde också att den ökade riskmedvetenheten och en tuffare tillämpning av regelverkskrav i Europa och USA skulle leda till ett ökat tryck på compliance. Financial Times pekade på att striktare tillämpning av regelverkskrav skulle vara en av de största affärsriskerna 2023.



När vi blickar tillbaka kan vi se att till exempel penningtvättsområdet sticker ut som ett område där aktörer agerat med en större försiktighet och ökad riskmedvetenhet. Vi har inte heller sett någon minskning i regelverkstakten som är fortsatt hög inom det finansregulatoriska området, vilket medför att complianceområdet ständigt utökas i både omfång och komplexitet. Därav blir det allt svårare och allt viktigare att säkerställa rätt kompetens inom compliancefunktionen men också att arbeta riskbaserat. Företag måste kunna prioritera bland alla sina compliance-risker och fokusera på rätt områden. För att detta på ett effektivt sätt ska kunna ske i praktiken krävs såväl fastställande av en tydlig riskapitit för compliancerisker som rätt kompetens både hos kontrollfunktioner och i affärsverksamheten.

Vi tror fortsatt att nyckeln till framgång inom compliance är ett riskbaserat arbetssätt, där effektiv resursanvändning och rätt prioriteringar är avgörande. Att fokusera för brett kan leda till överkompensation och hindra förmågan att fatta svåra men nödvändiga beslut inom områden som till exempel systemutveckling.

Vi betonade i artikeln att compliance kan bli en konkurrensfördel. Innovation sker innan reglering har hunnit anpassa sig. Det är därför viktigt att säkerställa en balans mellan att driva affär och våga ta nödvändiga risker samt att säkerställa god riskhantering. Genom att compliancefunktionen involveras och deltar tidigt i utvecklingen av nya tjänster och produkter kan funktionen stötta verksamheten och bidra till affärsutveckling i form av en långsiktig och hållbar affär. Vi tror fortsatt att detta kan leda till konkurrensfördelar samtidigt som eventuella compliancerisker beaktas och hanteras.

Avslutningsvis konstaterade vi att compliancefunktionens utveckling går från en traditionell kontrollerande roll till att arbeta mer affärsnära och värdeskapande. Den trenden ser vi fortsatt och tror även att det är en förutsättning för ett bra och effektivt compliancearbete. Organisation och uppgifter behöver dock även fortsatt arrangeras på ett sådant sätt att funktionens oberoende säkerställs.

### Vilka trender inom complianceområdet tror vi då att vi kan förvänta oss 2024?

2024 tror vi att företagens användande av AI kommer ställa nya krav på regelefterlevnad och compliancefunktioner. AI förväntas revolutionera t.ex. kundtjänstområdet, finansiell förvaltning och backofficearbete. Detta ställer stora krav på att säkerställa regelefterlevnad när AI används i dessa avseenden, vilket kräver teknisk kompetens som idag ofta saknas inom compliancefunktioner. Vidare medför AI potentialen att kunna automatisera compliancearbetet, till exempel genom complianceverktyg och riskbedömningsmodeller. Oavsett sammanhang är ansvarsfull och etisk användning av teknik och AI av yttersta vikt.

Sett till den regulatoriska utvecklingen tror vi att 2024 kommer präglas av dels en del återbesök från tidigare regelverkstrender, dels en del nya områden som förväntas öka i betydelse.

Hållbarhet och ESG är ett sådant område som varit högaktuellt de senaste åren, men som vi förutspår kommer fortsätta vara högt upp på bolagens agendor. Mängden "nya" regelverk på området och komplexiteten i dessa gör att det är ett prioriterat område från ett complianceperspektiv som även förväntas bemötas av tillsynsmyndigheter.

Tredjepartsriskhantering är enligt vår bedömning ett annat fortsatt ett viktigt område, där regelverken skärps med en tydlig tonvikt på att stärka operationell motståndskraft. Även omvärlds- och säkerhetsläget i kombination med den ökande frekvensen och komplexiteten av cyberhot understryker att cybersäkerhet fortsätter att vara ett viktigt fokusområde år 2024. Inte minst med hänsyn till att finansiella företags motståndskraft mot nya risker och hot utgör ett av Finansinspektionens fokusområden i sin tillsyn 2024. Sist men inte minst tror vi att open finance, och principen att ge kunderna kontroll över sin finansiella data, förväntas fortsätta vara en framträdande trend där ny lagstiftning på området är på gång.

Ovan nämnda trender ställer inte bara krav på att compliancefunktioner, genom rådgivning och granskning, ska säkerställa regelefterlevnad, utan betonar också den avgörande balansen mellan innovation och regelefterlevnad i syfte att uppnå en långsiktigt sund, hållbar och lönsam affär.



## Vi svenskar är fortfarande naiva när det kommer till sanktioner

Hur påverkar det rådande världsläget svenska bolag? Och hur vana är vi egentligen vid sanktionslagstiftning? Vi träffade Anders Leissner från Vinge advokatbyrå för att prata om Trade Compliance, och vikten av att svenska bolag ökar medvetenheten om sina risker på området.

Trade compliance är ett paraplybegrepp som syftar på de compliancefrågor som har med internationell handel att göra. Idag pratar man kanske framförallt om sanktioner, men det kan också röra sig om incidenthantering, klassificering av varor, due diligence-arbete och dylikt. Området har fått mycket uppmärksamhet idag, till stor del på grund av Rysslands invasion av Ukraina som fått många svenska bolag att behöva ställa om stora delar av sin affär. Det finns också en hållbarhetsdimension i detta. Få svenska bolag vill överhuvudtaget göra affärer med Ryssland idag

Anders Leissner kommer från bolagsvärlden från början, och har arbetat inom bland annat försäkringssektorn. Han har lång erfarenhet av att arbeta internationellt, och har hanterat mycket handel

med USA. I sin nuvarande roll är han ansvarig för ett team som specialiserar sig på just Trade Compliance på vinge.

Hur vana är svenska bolag vid sanktioner?

– Jag skulle säga att det för många svenska bolag nog är en tämligen ny upplevelse. I Sverige är vi inte alls särskilt vana vid sanktioner, till stor del på grund av vår företagskultur, där vi sällan blandar politik med affärer. Den svenska neutraliteten och den totala separationen mellan näringslivet och politiken har länge varit en stolthet för oss. Kombinera detta med en låg tillsynskultur när det kommer till sanktioner, så får du ett land som ab-

solut inte är rustat för det rådande världsläget. Se bara hur få sanktionsspecialister vi har på svenska advokatbyråer, det är en handfull skulle jag säga.

Du pratade om en låg tillsynskultur, hur skiljer det sig från till exempel USA?

– Man ser överlag att när ett svenskt bolag lagförs för sanktionsbrott, så har det varit främst utländska myndigheter som agerat, inte sällan USA. I Sverige är det mycket ovanligt att ett sanktionsbrott leder till åtal och än mer ovanligt med en fällande dom.

Anders menar att vi i Sverige inte riktigt har behövt fundera över dessa frågor, och därför inte har lika stor kompetens att möta de krav som nu ställs på oss. Och även om konsekvenserna må vara mindre i Sverige, så kan de bli ödesdigra om man skulle lagföras av en utländsk myndighet.

– Generellt så har dessa myndigheter, kanske framförallt USA, helt astronomiska resurser när det kommer till utredning av den här typen av frågor. Det sista man ska göra är att tro att man kan komma undan med något. Om de vill ta reda på något kommer de med största sannolikhet att göra det, och dessutom är det ett federalt brott i sig att ljuga för amerikanska myndigheter. I USA har sanktionsbrott alltid betraktats som något väldigt allvarligt och ett direkt hot mot USAs säkerhet. Dock finns det saker som tyder på att det kommer bli mer fokus på sanktioner i EU och Sverige framledes. Enligt en ny EU-lag skall det bli en enhetlig tillämpning av sanktionslagstiftning inom EU, och förutsättningarna att lagföra sanktionsbrott kommer att öka. Vidare ser vi att svenska myndigheter i samband med sanktionerna mot Ryssland använder exakt samma retorik som man gör i USA, det vill säga att sanktionsbrott utgör ett nationellt säkerhetshot mot Sverige.

Vilka risker finns i Sverige?

– Det är förvisso svårare att få en fällande dom, men du kan stöta på problem hos till exempel din bank. Bankerna ser generellt sanktionsbrott och penningtvätt som två av sina största risker. Om

*Jag skulle säga att det för många svenska bolag nog är en tämligen ny upplevelse*

ett bolag inte ser ut att ha koll på något av dessa områden kan det lätt uppstå problem i bankrelationen som i slutändan kan kraftigt försämra bolagets förmåga att överhuvudtaget bedriva sin verksamhet.

Komplicerad lagstiftning

En av de större utmaningarna när det rör Trade Compliance är att det i Sverige fortfarande saknas prejudikat och praxis. I och med att det inte är många som lagförs är det svårt för både advokater och bolag att avgöra exakt hur myndigheter kan komma att svara mot olika situationer.

– Det är frustrerande, eftersom det kan reducera det som borde vara tämligen självklara juridiska frågor till ett kvalificerat tyckande. Åt det andra hållet är bevisbördan så hög för sanktionsbrott att åklagare kanske struntar i att ta sig an ett fall. Här tror jag att regeringen och myndigheter kan göra mycket mer när det gäller vägledning till näringslivet, bland annat vad som förväntas av dem i fråga om due diligence. Vårt intryck är att detta fungerar bättre i vissa andra länder. Dessutom behöver vi på en samhällsnivå öka medvetenheten. Jag hoppas att EUs nya sanktionslag kommer hjälpa Sverige på traven i detta arbete.

Bidrar till affärsnyttan

Anders menar att många bolag kan vara oroliga för att ta sig an områden som Trade Compliance, då man är rädd att affären ska ta skada, eller för att man helt enkelt inte tycker att det angår ens affär.

– Problemet med det förhållningssättet är att det är lite snävt. Även om ett svenskt exportbolag till exempel inte anser sig berörd av amerikanska sanktioner så får man inte glömma bort att bolaget agerar på en global marknad. Vad amerikanska banker eller en prospektiv amerikansk investerare i bolaget tycker om bolagets compliance-arbete är därför relevant. All typ av compliance, kanske framförallt när det rör dessa frågor, handlar mycket om strategi och långsiktig planering. Då kan man inte tänka för mycket på här och nu.

Trycket från utländska myndigheter och större förväntningar på svenska bolag sätter helt enkelt press. Vi måste bli mycket bättre på sanktionsregler - och det snabbt. Anders och hans team på Vinge är några av de experter som specialiserar sig på denna typ av lagstiftning. När de jobbar med sina kunder är det första steget alltid att höja medvetenheten inom organisationen. Compliance handlar väldigt mycket om kultur, och en bolagskultur är helt avhängigt "tone from the top". Det måste därför finnas en medvetenhet hos ägare och styrelse.

– Därefter gör vi en kartläggning av de kritiska beröringspunkterna, för att se var de största riskerna ligger. Här krävs en holistisk approach. Sedan lägger vi en plan för hur dessa risker ska fångas upp. I min erfarenhet kan man fånga upp ganska stora risker med förhållningsvis små medel, det kritiska ligger i att veta vilka dessa medel är, och hur de ska implementeras för bästa effekt.

I denna typ av frågor menar Anders att det är fördelaktigt att ta hjälp av en advokatbyrå. Det är otroligt svårt att som organisation ha koll på allt, och framförallt ha en så djup förståelse att man kan analysera och bedöma riskerna mot sin affär. Hos Vinge har dessutom Trade compliance-teamet omedelbar tillgång till byråns stora samlade expertis, vilket är en stor styrka.

– Att veta vilka risker du står inför är faktiskt bra för affären, och kräver inte möjligheter som många tror. Och att arbeta ihop med en byrå innebär också att du kan ta risker. Med lite mer medvetenhet kan du kanske ta dig an affärer som du tidigare tackat nej till för att du var rädd för att göra fel. Utöver detta kan en advokatbyrå agera som en kvalitetsstämpel mot kunder och banker. Ett klokt compliancearbete skapar tveklöst affärsnytta, avslutar Anders.





## Beteendestyrd marknadsföring – vad vi kan lära av turerna kring Meta

Har du någonsin fått upp en annons i telefonen som får dig att ifrågasätta huruvida du är avlyssnad? Anna Eidvall är partner och advokat på MAQS Advokatbyrå, med en specialisering inom dataskyddsfrågor. Vi träffas för att diskutera beteendestyrd marknadsföring, och vad vi kan lära av turerna kring Meta.

Anna har under sin karriär jobbat på både byråer och bolag, idag är hon advokat och partner på MAQS i Stockholm. Tillsammans med Karin Schurmann leder hon ett specialisteam på 15 jurister som jobbar med frågor som rör personuppgifter och dataskydd.

– Jag fastnade för dataskydd ganska direkt, och jag tror att det var något som mina dåvarande kollegor uppskattade. Dataskyddsfrågor är något ökända i branschen, och framförallt när jag började jobba var det inte många som tyckte att det var speciellt kul. Idag ser vi att intresset har vuxit.

– Mängden data som samlas in idag, och kanske framförallt hur mycket den kan berätta om dig, kan kännas obehaglig för de flesta. Jag tror att det har väckt en medvetenhet hos privatpersoner som inte fanns där förut.

Beteendestyrd marknadsföring, det vill säga den typ av marknadsföring som är baserad på just dina personuppgifter, har vuxit exponentiellt de senaste åren. Alla har vi nog varit med om att få upp en annons för en produkt vi just diskuterat eller sökt på, och känt oss något bevakade.

Kan du berätta mer om beteendestyrd marknadsföring, och hur området har utvecklats på senaste tiden?

– Det som kanske utmärker området mest är att det är så otroligt personligt. Det handlar inte bara om segmenterade uppgifter, som vilket område du bor i, vad du har för kön, eller om du har familj. Med den här typen av datainsamling kan olika aktörer få tillgång till hur du exempelvis brukar handla, vad du googlar under vilka klockslag, och vad du har för

storlek i kläder. Det är alltså inte så att du är avlyssnad, även om många skämtar om det, men att datan som samlas in är så detaljerad att den med stor precision kan gissa vilka produkter du kan vara intresserad av. Det innebär att du å ena sidan får en mycket mer personifierad annonsupplevelse, vilket kan kännas bekvämt för många. Men baksidan är ju såklart något skrämmande. Området är speciellt, då det tangerar många olika rättsområden. Ur ett privacyperspektiv är beteendestyrd marknadsföring integritetskränkande, och kan innebära enorma risker om datan hamnar i fel händer. Men ur ett ecom-perspektiv är det en enorm tillgång.

Apropå riskerna, vilka risker är de största?

– Allt handlar om vem som har tillgång till datan. Vi har sett hur data kan användas för att skapa stora desinformationskampanjer, och till och med styra utgången av val. Informationen skulle även kunna användas av kriminella nätverk till cyberbrottslighet, eller utpressning. I ljuset av de riskerna känns användning för marknadsföring inte alls lika farligt. Frågan blir var gränsen ska gå, och hur mycket data du ska kunna samla in om en person utan att kränka dennes identitet.

Meta har under lång tid hamnat i blåsväder rörande just deras datainsamling. Anna förklarar att det nästan kan kännas lite disproportionerligt, med tanke på att bolaget absolut inte är de enda som sitter på stora pooler av data. Nu senast lanserade Meta en ”pay or consent” modell, där de som använder Metas tjänster (såsom Instagram eller Facebook) får välja mellan att antingen betala en månatlig avgift, eller samtycka till att deras data samlas in och säljs.

– Det är ett väldigt intressant fall att följa, inte minst för att det troligtvis kommer påverka hur data hanteras i de flesta bolag. När en så stor aktör behöver ändra sina processer kommer det med största sannolikhet påverka branschstandarden.

Vad är din syn på Meta-fallet, finns det ett etiskt sätt att bedriva beteendestyrd marknadsföring?

– Det etiskt riktiga bör vara att göra det på ett transparent vis och i enlighet med gällande regelverk. För att överhuvudtaget få samla in och behandla data på det här sättet behöver man först till exempel

“Allt handlar om vem som har tillgång till datan.”

ha en laglig grund. Under en tolv månaders period har Meta gått igenom tre olika lagliga grunder för sin behandling. Först avtal med användare, sen intresseavvägning. Efter att båda dessa grunder underkänts av EU domstolen har de övergått till samtycke. Det finns däremot många som tycker att ”pay or consent” modellen – där kravet på att betala för att ens personuppgifter inte får behandlas för beteendestyrd marknadsföring – är oetiskt i sig. Alla har helt enkelt inte råd att undvika behandling av ens personuppgifter vilket gör dataskydd till en klassfråga. EU domstolen har samtidigt öppnat upp för liknande modeller så länge avgiften är proportionerlig. Och rent krasst kommer Meta inte tillhandahålla plattformen om det inte kan tjäna pengar på något sätt, antingen genom den här typen av abonnemang, eller genom att samla in och sälja data. Det tror jag att många förstår, det är snarare så att fallet med Meta har gjort oss mer uppmärksamma på att det är så det ligger till.

För att vara lagligt måste det också vara transparent – eller ”öppet”. Annars är risken större att det kan kännas kränkande.

Anna berättar om ett fall i USA för några år sedan, som också gjorde många uppmärksamma på hur mycket privata aktörer kan veta om dig, saker som du kanske inte vet själv.

– I det här fallet var det en familjefar vars dotter helt plötsligt började få hem reklam för blöjor, ersättning, och andra babyprodukter från en stor amerikansk butikskedja. Han blev otroligt förvånad då dottern endast gick på högstadiet, och kontaktade kundsupport. Det uppdagades senare att dottern var gravid, vilket butikens algoritmer som analyserade kundernas köpbeteende hade snappat upp. Det är ett bra exempel, och då får man ändå sätta det i perspektiv av att det var flera år sedan, dagens teknik är mycket mer avancerad.

Beteendestyrd marknadsföring är såklart inte en helt oreglerad affär, och det finns många regelverk på plats som har till uppgift att skydda privatpersoners integritet. Anna spår att dessa regelverk kommer påverka utvecklingen av området i framtiden, men att det troligtvis inte kommer bli helt olagligt med beteendestyrd marknadsföring.

– Jag tror att man kommer kunna använda regelverken som en konkurrensfördel i framtiden. Det är inte olagligt att behandla personuppgifter – men

det är viktigt att förstå gränserna och riskerna. Både i förhållande till individen och för bolaget i fråga. Det vi ser nu är framförallt att lagstiftningen hinner ikapp tekniken, som brukar springa före i den här typen av frågor. GDPR var startskottet på dataskyddsreglering, och den utvecklingen kommer troligtvis fortsätta.

Anna ger idag många bolag rådgivning i hur de ska utforma sina processer när det gäller dataanvändning. Hon menar att det kan vara otroligt värdefullt att få in ett par utomstående ögon på de här frågorna. Dels för att det kan vara lättare att som jurist- eller complianceavdelning ta upp frågan med till exempel styrelse, om man har uppbackning från en utomstående aktör. Men även för att, även om det finns otroliga förmågor ute på complianceavdelningarna, kan vara bra att trycktesta om affären och om det är möjligt att göra det den vill i enlighet med regelverket. Ingen kan veta allt.

Hur skulle du råda bolag att närma sig frågan idag?

– Som bolag behöver man förstå reglerna, men även riskerna, för individ och bolag. Se över era processer och var beredda på att de kan behöva justeras i framtiden. Med det sagt så råder jag inte mina klienter att göra några drastiska omorganiseringar på området än. Vi har nog inte sett det sista vad det gäller ny lagstiftning när det kommer till det här området, framförallt när vi nu har en AI-utveckling som kommer ta med sig helt nya utmaningar som det är för tidigt att säga något definitivt om nu.





Anna Romberg  
(EVP Sustainability, Legal & Compliance Getinge AB, Chair North House AB, Nordic Business Ethics initiative, medgrundare)

Julia Haglind  
(VD och medgrundare, North House AB)

## Compliance – myter, möjligheter och trendspaningar

Många av oss som jobbat med compliance relaterade frågor ett tag har upplevt hur en ”ny profession” vuxit fram. Vi pratar ofta om hur förväntningarna konstant skruvas upp och om hur kraven, både interna och externa, kan kännas väldigt utmanande och i vissa fall ouppnåeliga. En väldigt intressant utveckling är även hur compliance professionen, inom olika sektorer, i en större grad drar lärdomar av varandra. Ett konkret exempel på detta är vår delade passion för god styrning. När jag (Anna) började jobba med compliance för över ett decennium sedan så fanns det väldigt få nätverk för dem av oss som jobbade i inom andra sektorer än finans och försäkring. När vi etablerade compliancenätverk i Finland och Sverige så exkluderade vi aktivt dessa sektorer med motiveringen att ”finans och försäkring har så tydliga krav att leva upp till, vi jobbar på så olika sätt”. Under årens lopp så har jag lärt mej att detta definitivt är en myt, vi har mycket att lära av varandra oberoende hur mycket lagkrav som finns. Huvudsyftet med all typ av compliancearbete är detsamma. Oberoende sektor så är compliancearbetets huvudsakliga syfte att möjliggöra ansvarsfulla och välgrundade affärsbeslut.

Vi jobbar alla med att styra beteenden och säkra att affärsverksamheten lever upp till olika intressenters förväntningar och krav. Det är med en viss oro som vi ser hur ny reglering, krav på striktare formalia och

mer rigorös rapportering introduceras. De ”icke-reglerade sektorerna” blir mer reglerade exempelvis gällande miljömässigt och socialt ansvar. Det är uppenbart att lagstiftaren upplever det som om företag inte lever upp till de förväntningar och krav som redan finns. Den lagstiftning som nu introduceras grundar sig på internationella konventioner och överenskommelser som företag redan under många år sagt att de lever upp till (exempelvis FN:s konventioner för mänskliga rättigheter, OECD:s riktlinjer och UN Global Compacts tio principer). Företagsskandaler av olika stor omfattning har dominerat rubriker och vi står inför miljömässiga och sociala utmaningar som företag nu (på riktigt) förväntas ta större ansvar för. Syftet med ny reglering är dock fortsatt att styra affärsbeslut och säkra att dessa är hållbara utifrån andra dimensioner än rent finansiella. Risken med ny reglering är dock att fokus läggs mer på formalia än verkliga beteenden. Om vi drar lärdomar från banksektorn så har rigorös reglering och krav på strikt compliance formalia inte lyckats förhindra pengatvättskandaler av globala proportioner. Ytterst handlar det om den grå zonen som uppkommer när formalia möter verkligheten. Hur väljer ledning och beslutsfattare att tolka röda flaggor, vilka typer av förklaringar accepteras och hur vågar man ifrågasätta tidigare beslut?

Compliancearbetet blir mer strategiskt där det formella ramverket lägger grunden för arbetet. Om detta

formella ramverk inte leder till att de obekväma frågorna ställs, att affärsbeslut ifrågasätts och affärsmodeller omprövas så bör man ifrågasätta den verkliga nyttan. Detta ställer dock nya krav på oss i professionen. Vi kan inte gömma oss bakom policies och processer utan måste ta höjd för att vara med i strategiska diskussioner och utveckla förmågan hos beslutsfattare, på alla nivåer i företaget, att ta personligt ansvar för compliance dimensionen av sina beslut. Detta är en personlig utmaning för alla compliance officers, vi kan inte endast motivera organisationen utifrån en rädsla att göra fel, huvudsyftet bör vara ett fokus på att göra rätt.

*Anna och Julia är complianceveteraner som har jobbat med olika typer av regelverksfrågor inom branscher som är reglerade till varierande grad såsom finans, telekom och medicinteknik. De har upplevt hur bristen på ”good governance” skapat ödesdigra konsekvenser för bolag och är övertygade om att lönsamhet, tillväxt och ansvarsfullt företagande går hand i hand.*



# FCG and Transcendent Group are joining forces, becoming Advisense - A powerhouse of governance, risk and compliance experts





Natali Engstam Phalén

Christina Strandman Ullrich

”Vi compliance officers har nog ganska lätt för att sugas upp helt i vårt arbete”

## Compliance Forum fortsätter verka för branschens utveckling

Läs mer om oss:



Scanna mig

complianceforum.se

**Hur ser compliancebranschen ut idag jämfört med för 20 år sedan? Hur har den förändrats, och hur måste den fortsätta förändras? Vi stämde träff med Christina Strandman Ullrich och Natali Engstam Phalén, ordförande respektive nyttillträdd vice ordförande för Compliance Forum för att ta tempen på branschen.**

Compliance Forum grundades för 15 år sedan och har länge varit en självklar knutpunkt för branschen. Christina Strandman Ullrich, en av medgrundarna, fick idén när hon och en kollega besökte en konferens i London för compliance officers. Meningen med mötet var att diskutera de frågor som kunde uppstå med rollen, olika regelverk och hur man tolkade dem, och annan informationsdelning.

– Det var då jag och min branschkollega Lina Williamsson började fundera över om det skulle vara intressant med ett liknande initiativ i Sverige. Vi kontaktade ett tjugotal compliance officers som var intresserade, och bjöd in till vårt första möte. Det var populärt och uppskattat, och på den vägen

har det varit. Det var viktigt för oss att föreningen blev en icke vinstdrivande ideell förening, där ingen hade ett ägande. Och än idag håller den formen. Alla våra 350 medlemmar, oavsett om de sitter i styrelsen eller ej, har en röst. Vi är inte heller en remissinstans, utan fokuserar på att bygga en oberoende plats för nätverkande och informationsdelning.

**Vad är ert största fokusområde just nu?**

– Vi ser överlag att vi har en mycket begåvad medlemsbas, som sitter på många års erfarenhet inom yrket. Just nu ligger fokus på hur vi ska kunna göra det bästa av, och förvalta, den kunskapen. Där är vi alltid öppna för förslag från våra medlemmar, säger Christina.

– Med den samlade kunskap som finns i organisationen har vi en enorm kraft som kunskapsbubb och i att stötta våra medlemmar i deras dagliga arbete. Här ser jag framemot att vara med i den pågående processen hur vi ytterligare kan utveckla vår funktion i denna del, tillägger Natali.

Christina har lång erfarenhet av compliance, och kan tala om dess utveckling genom åren. När hon runt millennieskiftet arbetade på SEB, började frågorna om regelefterlevnad blomma upp i den finansiella sektorn. Hon berättar att även om det länge funnits regelverk som reglerar affären, så var det först då som compliance blev en allt vanligare funktion.

– Jag hade turen att arbeta med en styrelse som hade en stor förståelse för compliancearbetet, och fick under ett år sätta upp vår compliancefunktion på SEB i samarbete med ett engelskt revisionsbolag.

**Hur har du sett branschen förändras sedan dess?**

– Otroligt mycket. Vi har idag så många fler som jobbar med compliance, även utanför finanssektorn, där medvetenheten om behovet av en compliancefunktion i alla branscher och även offentlig förvaltning verkligen har ökat. Det finns också en större förståelse för sammankopplingen mellan regelefterlevnad och etik där och hur compliancefunktionen bidrar till en mer hållbar verksamhet, berättar Natali.

–Vi har också en uppsjö av nya regelverk att förhålla oss till. Faktum är att mängden regelverk som finns på plats idag ställer frågan: ”Är det rim-

ligt att compliance ska arbeta med och följa upp regelefterlevnad inom alla områden?” Compliance behöver arbeta riskbaserat och fokusera på de frågor och områden där brister i efterlevnaden kan kosta mest i form av tappat förtroende hos kunder och på marknaden samt risk för sanktioner från tillsynsmyndigheter, tillägger Christina.

Christina menar också att bilden av compliance har förändrats. Man förstår nu i de flesta verksamheter att compliance inte är en polisiär funktion, utan ett stöd för hela organisationen. Däremot finns fortfarande utmaningar för avdelningarna när det kommer till kommunikation.

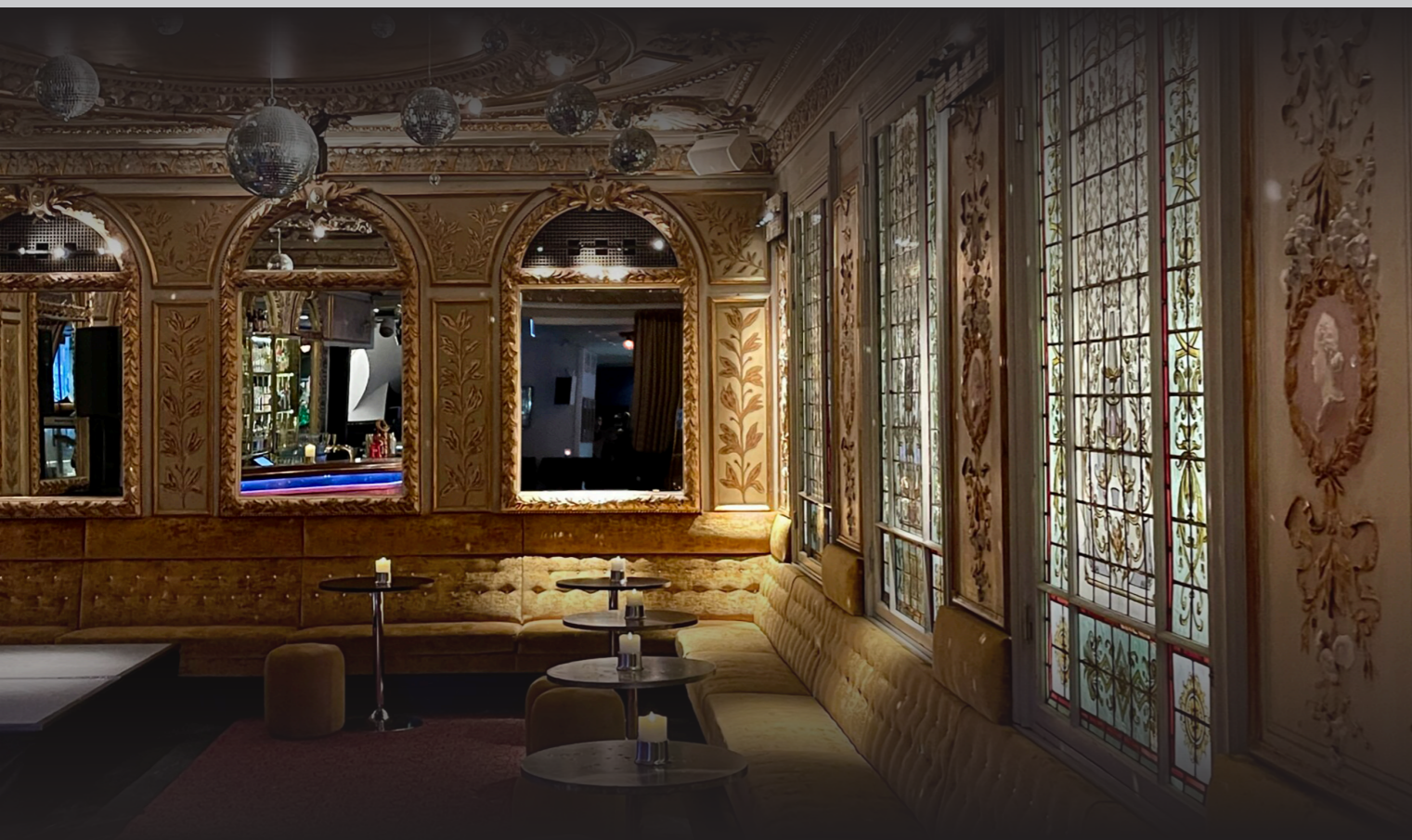
– Vi compliance officers har nog ganska lätt för att sugas upp helt i vårt arbete, vilket är fullt förståeligt. När man kommer in i regelverken och etiken i det hela så väcker det ofta ett starkt engagemang, vilket är en positiv sak. Men ibland förstår vi kanske inte riktigt att alla andra i organisationen inte har samma kunskap eller engagemang inom området. Där blir kommunikationen en avgörande pusselbit.

**Vad vill ni se mer av i framtiden?**

– Jag tror att compliancebranschen skulle må bra av att definieras mer. Antingen genom internationella standards, eller en särskild universitetsutbildning, säger Christina. Eftersom vi fortfarande ibland kopplas ihop med bolagsjuridik kan scopet

vara något oklart, och behöver kanske också variera från bransch till bransch. Men vi ser att till exempel internrevision har internationella standards som tydligt styr arbetet. Det kunde vara en fördel att förväntningarna på compliancefunktionen generellt sett förtydligades. Till och med namnet på vår funktion är ibland otydligt. Många översätter det engelska ordet compliance till ”regelefterlevnad”, men det finns en problematik i det. Att följa regler för verksamheten och förväntningar om uppförande mot kunder och på marknaden är en del av styrelsens och ledningens ansvar. Compliance ansvarar för att informera om regler, följa upp hur reglerna följs och kommunicera/rapportera till verksamheten, ledningen och styrelsen.





# Credit Management & Compliance Conference 2024

Högaktuella frågor för dig som arbetar med compliance eller kredit

Den **16 oktober** öppnar vi dörrarna på Hamburger Börs för årets konferens för alla som arbetar med compliance eller kredit. Under en välfylld eftermiddag får du lyssna till inspirerande föreläsningar och samtal på scenen, allt under ledning av Fredrik Berling och Milica Milic. Du bjuds på ny kunskap, uppdatering, inspiration och möjlighet till nätverkande med bransch- och yrkeskollegor från hela Sverige.

Credit Management & Compliance Conference anordnas av Företagsuniversitetet och Credma i samarbete med Svenska Kreditföreningen och ComplianceForum.

När eftermiddagen övergår till kväll byter Hamburger Börs skepnad och vi bjuder in till galakväll med Credit Management & Compliance Awards. Du kan välja att delta i både eftermiddagens och kvällens program, eller enbart eftermiddagen eller kvällen.

För mer information besök [cmawards.se](https://cmawards.se)



Fredrik Berling

Milica Milic

## Program Credit Management & Compliance Conference 2024

### 13.30 Välkommen

Eftermiddagens värdar Fredrik Berling och Milica Milic öppnar Compliance and Credit Management Conference 2024



Erik Lewin

### 13.40 Säkerhetspolitiska hot mot Sverige

Sveriges säkerhetspolitik och hoten mot Sverige är frågor som i allra högsta grad står i fokus. Att geopolitiska faktorer har stor betydelse för konjunkturen har också blivit alltmer uppenbart. Erik Lewin har mer än 20 års erfarenhet som officer och säkerhetsrådgivare i Mellanöstern, Centralasien och Sverige. Här ger han en aktuell bild av hoten mot Sverige.



Eric Leijonram

### 14.20 Finansinspektionens prioriteringar 2024

Eric Leijonram är chefsjurist på Finansinspektionen. Han ger en inblick i hur Finansinspektionen ser på sitt uppdrag och vad man prioriterar under 2024.



Viveca Strangert

Patrik Rydén

Davor Vuleta

### 14.50. Aktuella utmaningar inom bank och finans

Viveca Strangert, välkänd complianceexpert, Patrik Rydén, chef på Konsumenternas bank- och finansbyrå samt Kronofogdens Davor Vuleta kommenterar Finansinspektionens prioriteringar och ger sin syn på hur compliance- och kreditfunktionerna kan bidra till en hållbar verksamhet inom bank och finans.

### 15.20 Eftermiddagskaffe med möjlighet till nätverkande

### 15.50. Vad kan kredit och compliance lära sig av aktuella sanktionsbeslut?

Daniel Eriksson, complianceexpert med lång erfarenhet inom finanssektorn och Anders Björkenheim, välkänd bedrägeriutredare, redovisar ett antal aktuella sanktionsbeslut och reflekterar över hur vi kan använda besluten för att utveckla policies och metoder inom kreditgivning och compliance.



Daniel Eriksson



Anders Björkenheim



Tomas Brytting

### 16.20 Organisatorisk moralisk kompetens

"Det finns ett spänningsfält mellan etik och ekonomi", menar forskaren och författaren Tomas Brytting. Här resonerar han kring vad moralisk kompetens är och hur den påverkas av organisationens utformning. Tomas är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm samt professor emeritus vid Marie Cederschiöld högskola.



Annie Löf

### 17.00 Mål, mod och passion

När Annie Löf förra året avgick som partiledare hade hon under lång tid varit maktavare i en position som givit henne unika insikter i samhällsutvecklingen. I ett personligt samtal berättar Annie om hur hon använder mål, mod och passion för att inte bara själv få en ram och riktning i sitt ledarskap, utan även för att skapa bättre möjligheter att andra frivilligt åker med på tåget.

17.30 Konferensen avslutas  
Välkommen till mingel och gala!





## Vikten av bra data privacy när tekniken går i ständig innovation

Johanna Molander är Global Compliance Manager for Data Privacy på den globala industrikoncernen Sandvik. Hon har tidigare arbetat inom offentlig sektor såväl som inom näringslivet. Vi träffas för att diskutera hur frågor om personlig integritet och cybersäkerhet blir allt viktigare när tekniken förbättras i en rasande takt.

*“Det är bättre att vara beredd på det värsta än att hoppas på det bästa”  
Johanna Molander*

Johanna är den första som har denna tjänst hos Sandvik; hennes uppgift har varit att sätta upp privacy som complianceområde. Det har hon gjort genom att implementera The Business Area Global Privacy Program, som har som syfte att tillse att privacylagstiftning och hanteringen av Sandqvists kunder och medarbetares personuppgifter respekteras i alla länder där koncernen verkar.

– Lagar som GDPR är ganska tydliga med vad som måste finnas och vilka principer som skall efterlevas. Detta jobbar vi med inom ramen för privacyprogrammet. Tanken är att det skall vara ett kontinuerligt arbete som sker i hela organisationen så att vi är motståndskraftiga och har en hög medvetenhet.

Johanna kommer tidigare från en tjänst som Head of Compliance på Verisure. Även där fick hon uppdraget att bygga upp många processer från grunden. Tjänsten på Sandvik är dock den första där Johanna får jobba med bara privacy av complianceområdena.

– Det var i samband med ett tidigare uppdrag som jag fick upp ögonen för ämnet. Jag satt med mycket avtal då, och under den perioden kom GDPR. Den tidigare svenska motsvarigheten har ju varit personuppgiftslagen, som inte är känd som jättespännande, så jag tror inte att det var någon som då tänkte att GDPR skulle bli så stort och viktigt som det är idag. Man såg det nog mer som någonting som skulle implementeras och sättas på plats, inte ett regelverk som skulle arbetas med kontinuerligt. Jag blev i alla fall glatt överraskad, och insåg att jag tyckte att de här frågorna var riktigt intressanta!

Sandvik är en global koncern, med anställda i många olika länder, hur påverkar det ditt arbete?

– Jag skulle säga att data privacy i sin natur är något som sträcker sig över landsgränser. För det mesta ser vi samma typ av lagstiftning i alla länder, där endast små variabler kan skilja. Internet är trots allt, i de flesta länder, globalt. Samtidigt så handlar privacy mycket om hur man ska hantera personuppgifter i ett specifikt land. Det är alltså ett område som är både nationellt och globalt.

Att bevaka global policy kring personuppgifter är ingen lätt uppgift. Johanna beskriver det som att det flera gånger i veckan dyker upp någon ändring i nå-

got regelverk som påverkar koncernen. Eftersom de flesta länder idag har någon typ av lagstiftning gällande hantering av personuppgifter, är det många lagar, domstolsfall och rörelser att bevaka.

Vilka potentiella risker ser du framöver?

– Jag ser till exempel att AI och hela digitaliseringen är en stor risk som vi kanske inte har förstått fullt ut. Bägge är i grunden bra verktyg och innovationer, men jag upplever att vi inte tar hotet som de utgör på tillräckligt stort allvar. Vet vi vilken data de samlar in? Vet vi vart den hamnar? I takt med att fler och fler människor lever en stor del av sitt liv uppkopplade till internet, så tror jag att vi måste börja värna den mänskliga integriteten även där, på riktigt.

Vi ser idag algoritmer som kan samla in data på ett otroligt detaljerat sätt, i bästa fall för annonsprofiler eller förbättrad användarupplevelse, i värsta fall för att användas i till exempel politiska syften. Johanna utvecklar vidare varför detta är ett större hot än vad många utav oss vill låtsas om:

– Där tror jag att företag, precis som privatpersoner, tidigare har haft en lite naiv inställning. Man kanske tänker att “Det är ju ingen som bryr sig om vad jag lägger upp eller googlar på”, men faktum är att det finns de som bryr sig väldigt mycket. På samma gång borde det inte heller vara upp till privatpersoner att behöva tänka till varje gång de går in på en webbplats. Vi borde ha bättre integritetsskydd på plats. Och ur bolagens synvinkel borde den tryggheten vara någonting man själv vill eftersträva, både för sig själv och sina kunder. Man märkte när GDPR kom att många närmade sig det som något man skulle sätta på plats för att det krävdes, men det är ju i grund och botten bara god företagshygien att ha koll på all sin data.

Johanna menar att man borde vilja veta exakt vart all den data man samlar in hamnar och vad den används till. För att kunna erbjuda sina kunder en trygg upplevelse med ens tjänst. På andra sidan av det spektrumet måste man som företag också vara medveten om vilka tjänster man själv använder.

– Automatisering och digitalisering är i största grad nödvändigt idag, men att inte veta var man har all information, vilka servrar, i vilka länder - är oansvarigt. Automatisering innebär en förlust av kontroll, så jag skulle säga att vissa uppgifter fortfarande kräver mänsklig översyn. Vi måste reglera de här program-

men ganska ordentligt nu, annars innebär det otroliga risker.

Skulle du säga att svenska storbolag har kommit tillräckligt långt i utvecklingen?

– Internet har funnits ett tag nu, och jag tror att många av oss börjar inse att de stora aktörerna på internet inte kommer göra hela regleringsarbetet själva. De har sin affär att se till, och vi måste ta hand om vår. Jag tycker att man ser en positiv trend av att fler och fler företag tar de här frågorna på allvar idag. Vi börjar inse att vi inte ska ha alla personuppgifter tillgängliga i alla system, till exempel. Man märker också tydligt vilka ledningsgrupper som tycker det här är viktigt, och vilka företag som är mogna i detta.

Dock finns det fortfarande de som halkar efter, eller helt enkelt inte förstår riskerna med ett bristfälligt arbete, berättar Johanna. Många av dem får ett bryskt uppvaknande om de utsätts för till exempel en hackerattack, då det ofta innebär stulna eller kapade personuppgifter.

– Det räcker helt enkelt inte att bara skydda sig mot att bli hackad, du måste även skydda dig och dina medarbetare för när du blir hackad. Cyberbrottslighet, det vill säga brott som begås på internet som att till exempel kapa personuppgifter, ökar exponentiellt idag och har sedan länge gått om narkotikahandel som den vanligast förekommande typen av brottslighet. Det kan vi inte blunda för längre. Det är bättre att vara beredd på det värsta än att hoppas på det bästa. Jag upplever att många i ledningsgrupper på företag kan ha inställningen: “Det här kan vi väl lösa senare?” Men då har man inte förstått vad compliance är, det handlar ju alltid om att lösa saker först.

Text: Selma Louf





## Compliance behöver en mångfald av kompetenser för att möta dagens effektiviseringskrav

Om du fick chansen att bygga upp din compliancefunktion från grunden, hur skulle du göra då? Det fick Karin Henrikson, Vice President Compliance & Ethics, ta ställning till när hon fick uppdraget att utforma en ny complianceavdelning för det globala bolaget Essity, i samband med att bolaget splittrades från SCA 2017. Hon lyfter vikten av en mångfald inom kompetensen, för att kunna möta dagens krav på effektivisering och automatisering.



*”Att kunna möta kraven på större automatisering och effektivisering är helt beroende av att ha den kompetensen på plats”*

*Karin Henrikson*

– Jag kom till Essity 2017, i samband med att bolaget splittrades från skogsbolaget SCA, och det har varit en fantastisk resa. Även om det självklart redan fanns complianceprocesser inom SCA, så gällde det att få till stånd ett complianceprogram som passade just Essity. I egenskap av globalt bolag står vi inför andra utmaningar och regleringar än SCA gjorde, som främst är ett skogsbolag verksam i Norden och Baltikum. Det har varit så kul att få vara med sedan noteringen, och se alla de här processerna växa fram, även om det stundtals har varit mycket som ska komma på plats. Ett exempel är GDPR, som kom ett år efter att Essity grundades. Vi fick helt enkelt sätta igång med det jättearbetet direkt, det finns ju inte så mycket annat att göra när det kommer en ny lagstiftning – den måste efterföljas.

Karin leder idag ett complianceteam som sitter utspridda över hela världen. När man började arbeta med att ta fram Essitys complianceprogram var det för Karin viktigt att ha ett tydligt definierat scope. Hon understryker det som grunden för en bra compliancefunktion.

Vilka är de huvudsakliga områdena som din avdelning jobbar med?

– Eftersom Essity är ett så pass stort bolag har vi avdelningar som täcker upp stora delar av det legala arbetet. Jag skulle säga att det är för oss som för många andra stora industribolag, att vårt scope innefattar de frågor som inte naturligt faller på en annan avdelning, som till exempel HR och skatt. Ett av våra största verksamhetsområden är antikorrupsionsfrågor, och förebyggande arbete mot mutor. Tätt besläktat med antikorrupsionen har vi även hand om healthcare

compliance, det vill säga hur vi interagerar med företag för vårdinrättningar och sjukhus när vi säljer våra produkter till dem, vilket är väldigt reglerat runt om i världen. Ett annat område som blivit ännu viktigare sedan 2022 är sanktionsregler. Efter Rysslands invasion av Ukraina har vi, och säkert många andra industribolag, jobbat ännu mer med de frågorna. Utöver det har vi även ansvar för data protection (GDPR), mänskliga rättigheter, och vår globala whistleblower-funktion. Det är helt enkelt en blandad kompost av frågor som kanske inte har ett tydligt ägandeskap, och som överskrider landsgränser.

Vilka risker är störst för ett globalt industribolag som Essity?

– Jag skulle säga att en av de största är om man skulle misslyckas med att följa sanktionsregler, när invasionen av Ukraina ägde rum i februari 2022 hade vi produktionsanläggningar i Ryssland, samt ett kontor där. Men vi har även kontor och anställda i Ukraina. Vi har idag avvecklat och sålt vår verksamhet i Ryssland. Förutom sanktionsrisker är även korruption en stor risk då vi verkar i ett flertal länder där korrupsionsrisken är hög.

Vilka utmaningar finns i ett globalt bolag ur ett complianceperspektiv? Vilka är de största fokusområdena?

– Det som är speciellt med compliance i ett industribolag, och kanske framförallt i ett globalt sådant, är att hållbarhetsfrågor och compliancefrågor är väldigt nära sammanlänkade. Det är en stor förändring från hur det såg ut för tio år sedan, och där måste vi arbeta

nära andra avdelningar inom bolaget, kanske framförallt med de som har kontakt med våra leverantörer och ansvarar över hela leverantörskedjan. Vi behöver kunna säkerställa att vi har en bra arbetsmiljö, oavsett var våra fabriker befinner sig i världen. Även när det gäller risker mot våra kunder behöver vi arbeta över avdelningarna. Eftersom vi på compliance arbetar med de här landsöverskridande frågorna, så innebär det överlag att vi ofta arbetar nära andra avdelningar inom bolaget.

Vilka kompetenser ser du kommer behövas för att utveckla compliancearbetet framåt?

– Tidigare har vi framförallt sett jurister i compliancerollen, men jag tycker att det håller på att förändras nu. I takt med att vi använder oss av fler automatiserade processer, kräver rollen nu andra kompetenser utöver de som en jurist besitter. Till exempel behöver vi folk som kan arbeta med data analytics avseende finansiell data. Att kunna möta kraven på större automatisering och effektivisering är helt beroende av att ha den kompetensen på plats.

Karin understryker även vikten av bra kommunikation. Hon menar att det är väldigt viktigt att kunna kommunicera ut det arbete man gör, och de regler och bestämmelser som finns. Man behöver bli bra på att göra träningar intressanta, fånga intresse för sina frågor, och överlag levandegöra materialet. Det öppnar för att medarbetare vågar ställa frågor, och även får ett större förtroende för compliancefunktionen i stort.



## KRÖNIKA

**Daniel  
Eriksson**

# Fungerar compliancefunktionen?

Sven Giegold, en tysk som på den tiden den var tyngsta makthavaren i finansiella frågor i EU-parlamentet, tittade lite medlidsamt på mig, lade huvudet på sned och sa att jag visserligen hade rätt men ändå inte hade förstått någonting.

Jag hade ondgjort mig över EUs "sandboxes". "Sandbox" för tankarna till en lekplats för småbarn och är precis det - ett sätt för nya företag att få hjälp att klara regelbördan i reglerade branscher genom exempelvis andra regler eller mer hjälp på vägen från tillsynsmyndigheter.

Jag hade haft svårt att förstå varför inte alla företag skulle uppfylla samma krav. Om jag ska välja lunchrestaurang vill jag ju att alla kockar tvättar händerna. Och det är ju bra om alla busschaufförer har körkort.

Sven förklarade att jag fokuserade på fel problem. Det stora problemet var istället storbankernas marknadsconcentration. Politiskt hade regelverk efter regelverk införts och resultatet blev ändå alltid detsamma. Sluga bankirer hittade nya sätt att öka sina vinster samtidigt som riskerna sköts över på staterna vilket ledde till återkommande finanskriser. Mer regelverk skulle enbart leda till finansiell permafrost samtidigt som storbankernas vinster skulle öka ändå.

Istället för mer reglering, var svaret istället att lätta på regleringen för nykomlingar. Om det inte gick att reglera bort storbankerna, skulle istället de unga, hungriga bankerna konkurrera ut de trötta, långsamma bankerna istället och lösa det problem politiken inte kunde rå på. Voilå. Eller?

Sådär tio år senare kan jag fundera på hur det blev. Det har tillkommit en mängd nya företag som är unga och hungriga. Check. Nykomlingarna har gett bankerna en match. Check igen, i alla fall lite grann. Blev det bra? Kanske inte så mycket check på den.

Trustly fick feeling och försökte börsnotera sin affärsidé att erbjuda fullständig anonymisering av betaltjänster för att kringgå penningtvättskontroller. De fick också en

sanktion på 130 miljoner kronor för den briljanta idén. Innan dess hade också Trustly gjort sig ovän med norska myndigheter genom att förmedla betalningar mellan norrmän och illegala spelbolag.

Aros Kapital är också en nykomling med kreativa idéer. Låter det inte onödigt med penningtvätskontroller som hindrar lönsamma affärer med minimal ansträngning? Mobilhärans huvudmän fick använda företaget för att slussa stora belopp, kanske miljarder, från sina momsbedrägerier. Aros fick en sanktion på 45 miljoner kronor, motsvarande flera veckors vinst.

Och då ska vi inte ens nämns hur det kommer att gå för de nya kreditbolagen som för närvarande utreds för dålig kreditgivning. Nytt, kreativt och utmanande? Javisst. Men också utan de gamla, trötta företagets ambition att bedriva laglig verksamhet.

Jag tror det är dags att fundera en lång stund på om det är denna typ av företag vi vill ha. Och framförallt om samhället har de rätta verktygen för att hantera dem. Compliancefunktionen kan bli ett effektivt verktyg enbart om det finns en uppriktig vilja att bedriva laglig verksamhet på ett korrekt sätt. Om det inte är fallet behöver tillsynsmyndigheterna vara betydligt snabbare att stänga verksamheter som saknar förutsättningar att någonsin bli bra.

"Våra anställda är  
hett eftertraktade i  
finansbranschen och  
hos konkurrenter"

Gustav Sälögström



## Harvest Advokatbyrå har utsett Gustav Sälögström till ny Managing Partner

Harvest Advokatbyrå har utsett Gustav Sälögström till ny Managing Partner. Han efterträder Amin Bell som kvarstår som partner.

Gustav Sälögström har över 17 års erfarenhet av finansiell reglering och har arbetat både på värdepappersbolag och advokatbyrå. Gustav Sälögström började sin karriär på Alfred Berg Kapitalförvaltning och har därefter arbetat på ett antal advokatbyråer innan han tillsammans med Amin Bell, Björn Wendleby och Anna Cumzelius grundade Harvest för snart åtta år sedan.

- Jag är tacksam över förtroendet att leda Harvest arbete framöver och det känns inspirerande att ta över efter Amin och Björn som har arbetat hårt för att ta byrån till den position vi har. Vi har idag en bred klientbas och jobbar med de flesta aktörerna inom den finansiella sektorn i Sverige. Vi har också nära samarbeten med större internationella advokatbyråer där vi tillsammans bidrar några av de största globala aktörerna. Vi har även de senaste åren blivit ännu vassare inom försäkring samtidigt som vårt erbjudande mot kapitalförvaltare och Fintech-sektorn i vid mening också har vuxit, säger Gustav Sälögström, Managing Partner på Harvest Advokatbyrå.

Trots ett tufft konjunkturläge 2023 så gjorde Harvest sitt omsättningsmässigt bästa år. Byrån fortsätter att växa och närmar sig 30 anställda. Harvest har en stark position inom finansiell reglering och kommer fortsätta att växa.

- De senaste åren har hållbarhetsfrågor varit prioriterade hos våra klienter och nu ser vi att informations-säkerhet och implementeringen av DORA kommer att bli en stor och viktig utmaning för våra klienter det kommande året. Fler och fler inom byrån arbetar med större projekt med DORA-koppling och vi spår att detta kommer växa än mer. En viktig uppgift kommer även vara att behålla det starka team som Harvest har byggt upp de senaste åren. Våra anställda är hett eftertraktade i finansbranschen och hos konkurrenter så ambitionen är att hålla alla nöjda och glada, säger Gustav Sälögström.

- Det har varit tre väldigt händelserika år på Harvest sedan jag tog över rollen som Managing Partner 2021. Vi har vuxit från 14 anställda till nästan 30, vilket

såklart ställer höga krav på ledningen av byrån men också på våra jurister. Vi har arbetat hårt för att stärka vårt erbjudande och ser resultatet av det genom det starka inflöde vi har och att vi även rankats hos de större instituten de senaste åren. För att kunna fortsätta växa har vi dessutom precis utökat våra lokaler med nästan det dubbla, vilket känns väldigt roligt. Nu lämnar jag med stort förtroende över rollen till Gustav och är övertygad om att han kommer att hantera den utmärkt, säger Amin Bell.

Gustav Sälögström tillträder som Managing Partner den 1 mars 2024.





”Jag brukar säga att compliance inte är något för veklingar”  
Viveka Strangert

## Compliance är så mycket mer än bara juridik

Viveka Strangert har jobbat med compliance sedan 2007, i grunden är hon jurist och har arbetat inom bolagsvärlden, på stora bolag som Swedbank. Idag driver hon ett eget konsultbolag, och sitter i ett antal styrelser för finansiella bolag. Viveka har även en master i besluts-risk- och policyanalys, och skrev en slutuppsats centrerad kring just compliancerisk.

– Jag tror att mina erfarenheter inom både den praktiska och teoretiska sidan av compliance gör att jag närmar mig området från en ganska speciell synvinkel, berättar Viveka.

Viveka menar att det som framförallt utmärker compliance som bransch är hur många olika teoretiska och praktiska områden man tangerar. En compliance officer behöver inte bara ha koll på juridik, utan även vara en fena på strategi, ekonomi, beteendevetenskap, kommunikation och psykologi, m.m..

– Saken med compliance är att man har regler, och faktiskt beteende, och compliance är det som händer där emellan. Rollen handlar mycket om hur man kan få organisationens medarbetare att följa reglerna, och för det behöver man vara bra på människor och hur de fungerar, inte bara regelbiten. Samtidigt måste man kunna hjälpa till att få reglerna i en organisation att bli begripliga och praktiskt möjliga att följa för den som jobbar där.

Tror du rollen kommer gå mer åt det hållet?

– Compliance är fortfarande en så pass ny bransch, att det fortfarande finns mycket kvar att definiera. Vi har redan sett ett stort skifte från att vara ett yrke som framförallt återfinns i finanssektorn har compliance nu blivit en vanligt förekommande funktion inom alla möjliga sektorer, även den offentliga vilket är mycket positivt.

Som frilansande Compliance Officer arbetar Viveka nära många olika complianceavdelningar. Hon beskriver det som ett samarbete, där hon tillsammans med teamet bygger upp processer och planer. Hon gör aldrig hela arbetet själv, då hon menar att det viktigaste är att teamet som kommer hantera frågorna efter att hon lämnat som konsult också är införstådda med arbetet. Och att de trots allt känner sin egen affär bäst. Vid sidan om detta är hon även

mentor till många yngre compliance officers som ofta är ensamma inom compliance på sin arbetsplats.

– Den här rollen kan vara otroligt tuff, då det ofta handlar om att utmana verksamheten och ledningen, och implementera ändringar som av dem kan uppfattas som dyrt och kortsiktigt sämre för affärsnyttan. Om man inte kan få gehör för de förändringar man vill implementera, framförallt om man är ensam i sin funktion, kan det vara viktigt att ha någon att vända sig till för stöd och rådgivning. Jag tror att man som compliance officer måste se sig själv inte som den tråkiga, som hela tiden kommer med regelverksluntan, utan som kundernas, ägarnas och samhällets beskyddare. Rollen kräver att man besitter någon typ av rättspatos, vilket jag också ser i många av de compliance officers som jag möter.

Hur mår branschen idag? Vilka utmaningar ser du, och hur går utvecklingen?

– Den största utmaningen idag är att hitta kompetent och erfaren personal. Efterfrågan på kompetens har skjutit i höjden de senaste åren, och det finns inte tillräckligt många compliance officers som kan täcka upp. Det leder till att det börjar gå inflation i löneutvecklingen, och man kan bli senior på ett bolag inom två år. Vi är som sagt en så pass ung disciplin, och det reflekteras inte minst i bristen på universitetsutbildningar som är specifika för rollen. Nu har vi fått den första, en enskilda kurs på Lunds universitet, som riktar in sig på endast compliance. Det finns även utbildningar som ges genom Företagsuniversiteten, och jag hoppas den utvecklingen fortsätter. Genom att få fler utbildningar på plats hoppas jag att rollen kan definieras, och professionaliseras. Jag tror även att det vore nyttigt för branschen att på sikt introducera någon typ av auktorisering, som definierar saker som vad som är en korrekt metod, rollens ansvar-

sområden och krav på kompetens samt erfarenhet för att få kalla sig auktoriserad.

Viveka berättar också att det kommer ställas nya krav på en varierad kompetens, då compliance börjar arbeta mer datadrivet, och IT blir en större del av operationen. Hon menar att det kommer behövas compliance officers som är specialiserade på dataanalys. Hon pekar även på att compliance närvaro inom offentlig sektor växer, vilket också kommer nyansera kompetensbehovet. Men framförallt lyfter Viveka vikten av ett riskperspektiv:

– Jag tror att vi kommer behöva skifta till ett större riskperspektiv, med inflödet av nya regelverk som inte ser ut att stanna av kommer bolagen inte kunna efterleva allt till punkt och pricka. Där kommer vi behöva ta vissa risker, och bedöma vilka regelverk som är viktigast för respektive verksamhet, alltså där man absolut inte får gå fel, och vilka regelverk som man kan prioritera något lägre och därmed lägga lite mindre energi och resurser på utan att för den skull medvetet bryta mot externa regler.

Hur har synen på compliance förändrats de senaste åren?

– Jag tror att de flesta inom finansiell sektor nu har börjat förstå att compliance är en livsnödvändighet, som faktiskt bidrar till affärsnyttan. Det har i sin tur lett till en större förståelse för rollen. Man ser inte längre compliance som en ”glädjedödare”, utan som en viktig resurs för både VD och styrelse.

Vad kan vi lära oss av till exempel USA?

– Något som vi ser i till exempel USA är att ett bolag kan ställas inför rätta. Det innebär att man även får en riktig möjlighet att försvara sig, och peka på vilka processer man har på plats

för att förebygga olika typer av risker. Det tas mer hänsyn till vilka ansträngningar bolaget gjort för att förebygga regelöverträdelser, och det finns en ödmjukhet inför att ett bolag inte kan punktmarkera alla sina anställda i allt de gör. I Sverige fungerar det tyvärr inte så, om man har brutit mot ett regelverk så är det mer eller mindre bara så, och det kan vara svårt att få gehör för förmildrande omständigheter. Jag skulle vilja se att vi sneglar mer på den amerikanska modellen här, bolag som gör sitt absolut bästa för att förebygga till exempel mutbrott borde få lägre straff även om en enskild anställd gör något olämpligt än bolag som knappt har processer på plats.

I år anordnas den första compliance-galan i Sverige. Galan är ett initiativ som har till uppgift att prisa och uppmärksamma de aktörer och personer som utmärkt sig i branschen under det föregående året.

Hur ser du på att branschen nu fått en egen gala?

– Jag brukar säga att compliance inte är något för veklingar. Det är en yrkesbana som kräver mycket av en, och ibland är det riktigt tufft. Därför tycker jag att det är otroligt viktigt att initiativ som dessa existerar, där vi kan hylla varandra, och samlas för en trevlig kväll. Men ur ett större perspektiv är det också ett viktigt steg mot att börja skapa en yrkesstandard, eller basplatta, som vi alla kan stå för och är nöjda med.



# Det bästa sättet att hitta en konsult är sällan det enklaste



[sharprecruitment.se](https://sharprecruitment.se)

Regelverken blir fler och fler. Det krävs experter för både överblick och detaljdjup. Samtidigt blir regelefterlevnaden viktigare på allt fler områden. Experterna på detta är för få, men vi vet var de finns. Vi vet deras ambitioner, karriärplaner och incitament. Vi vet också vilket som är deras naturliga nästa steg. Genom oss får du access till kompetensen.

**SHARP**  
INTERIM



**Tone Bergfelt**  
Head of team Financial Law,  
RCF Sweden and Director at  
Advisense

## Compliancefunktionen och digitalisering

Nu står vi inför ett nytt år 2024 – med en fortsatt osäker omvärld, nya regelverk som kommer och ett större behov än någonsin på att hålla koll på efterlevnaden. Vilka är de viktigaste frågorna som vi som arbetar inom compliance bör fokusera på?

Ett område vi fortsatt ser är aktuellt är compliancefunktionen och digitalisering. Digitalisering och ny teknologi ställer krav på att compliancefunktionen behöver bli mer tekniskt bevandrad för att förstå nya produkter och deras funktionalitet bättre, vilka tillstånd som aktualiseras och, i en förlängning, vilka regelverk som blir tillämpliga. Compliancefunktionen behöver också kunna bedöma compliancerisken kopplat till detta. En förutsättning för att lyckas som compliancefunktion i en mer digitaliserad värld är att arbeta nära affären (utan att äventyra oberoendet) och bli involverad tidigt i till exempel utvecklingen av produkter och tjänster. En annan aspekt är förväntningarna på att compliancefunktionen behöver bli mer digital i sitt arbete. Det traditionella compliancearbetet måste utmanas och anpassas för att fortsätta addera så mycket värde som möjligt till organisationen och verksamheten.

På temat digitalisering ser vi att AI är ett område där utvecklingen går fort och som också aktualiserar ett antal nya compliancerisker. Här tror jag att en bra godkännande process för nya tjänster och produkter kan var till stor hjälp och agera som en brygga mellan affären, IT och compliance.

Även IT- och informationssäkerhet är ett område som vi bedömer är prioriterat utifrån ett complianceriskperspektiv då brister i dessa delar kan innebära stor negativ påverkan på en verksamhet. Det försämrade säkerhetsläget och den digitaliserade finanssektorn gör det särskilt viktigt för finansiella företag att hantera, förhindra och förebygga cyber- och it-attacker och ställer därigenom höga krav på instituten att hantera riskerna kopplat till det.

Andra fortsatt aktuella områden för compliancefunktioner skulle jag säga är ESG, åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism samt utlagd verksamhet.

När det gäller ESG spelar den finansiella sektorn en viktig roll i omställningen till ett mer hållbart samhälle och området blir alltmer reglerat. Det blir viktigt att säkerställa tillfredsställande hantering av ESG- och klimatrisker och där har compliancefunktionen en viktig roll.

Inom området åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism kan vi se en fortsatt hög regleringstakt. Området är ständigt aktuellt och ett område många compliancefunktioner arbetar mycket med. Vi

tror att åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism kommer fortsätta att vara prioriterat ur ett complianceperspektiv.

Jag vill även lyfta fram utläggning av verksamhet med anledning av den teknologiska utvecklingen och den ökade betydelsen av utläggning av verksamhet som ett alternativ i samband med affärsutveckling. I dessa fall är det viktigt att bolagen som lägger ut verksamhet hanterar tredjepartsriken och säkerställer att ansvaret för utlagda tjänster och de risker som är förknippade med dessa finns kvar i bolaget och inte läggs ut på en extern part.

Ett annat intressant område är riskapitet för compliancerisker som jag skrev om i föregående nummer. Vi ser att mognadsgraden i att sätta riskapitet för icke-finansiella risker ökar, men när det kommer till riskapitet för compliancerisker kan detta utvecklas ytterligare.





FÖRETAGS  
UNIVERSITETET

# FRAMTIDSSÄKRA DIN KOMPETENS

Hos oss hittar du 25 möjligheter till utveckling inom HR

- Kompetensbaserad rekrytering
- Diplomerad HR-koordinator
- Diplomerad HR-chef
- HR Controller
- HSEQ Manager – diplomutbildning
- Hållbarhet och ESG för HR
- AI för HR
- Arbetsrätt

Välkommen till oss i Posthuset i centrala Stockholm!

