

(Utkast 8. februar 2008)

Vi lanserer kunnskapsprosjektet:¹

Planlegging og realisering bedriftsutviklingsprosjektet: "Etterkomme kravene som EU's 7. og 8. selskapsdirektiv (EuroSOX) stiller til egen virksomhet"

Grunnlaget

EU's 7. og 8. selskapsdirektiv krever at revisjon av års- og konsernregnskap

- bygger på prinsippene i *the Sarbanes Oxley act*
- som stiller krav til styring av virksomheten, risikostyring (*risk management*) og overholdelse av kravene (*compliance*).

Dette angår bedrifter og organisasjoner av allmenn interesse. I første omgang vil kravene være direkte og forpliktende for alle børsnoterte selskaper i Europa. I løpet av 2008 må alle som omfattes av loven oppfylle kravene.

Selskapsdirektivene har bakgrunn i den amerikanske loven som forkortes SOX og er tilpasset europeiske forhold. Direktivene er ikke detaljerte som de amerikanske, men de er like forpliktende for selskapets ledelse (ikke juridisk men i praksis). Vi velger derfor å bruke begrepet EuroSOX – og hilser EuroSOX velkommen. Hvorfor begrunner vi i de neste avsnitt.

Kravene

Direktivene stiller krav om at selskapet må ha kontroll og styring over alle sentrale risikoområder. En konsekvens er at alle sentrale forretningsprosesser i virksomheten skal være kvalitetssikrede, dokumenterte og sporbare. Det samme gjelder den fysiske produksjonen og de løpende driftsoppgavene.

Hvordan bedriften oppfyller kravene som direktivene stiller må bli behandlet i årsrapporten og styrets beretning. I eget kapittel må styret dokumentere og bekrefte "god selskapsstyring" (Corporate Governance):

- Hvordan selskapet har kontroll og styring med alle risikoutsatte områder
- Hvordan selskapet har implementert og dokumentert intern kontroll på alle vesentlige områder
- Hvordan selskapet oppfyller kravene som direktivene stiller
- Hvordan selskapet oppfyller nasjonale lover og sentrale forskrifter

I tillegg må årsberetningen inneholde informasjon om systemer og prosedyrer som er innført for å kontrollere med sikte på å redusere mulige risikoer.

Plussverdier

Selskapsdirektivene vil ikke være de eneste som stiller krav til kvalitet og internkontroll i selskapet. Selskapet er underlagt flere tilsyn som påser at selskapet følger samfunnets pålegg. Mange selskaper har også valgt å bli sertifisert i henhold

¹ Dette notatet forutsetter at leseren er familiær med aktuelle faguttrykk. Derfor blir disse ikke forklart,

til en eller flere kvalitetsstandarder. Selskapene revideres på om standarden etterleves.

Kravene er ikke noe nytt. Bedrifter som har oppfylt alle krav og pålegg som samfunnet stiller er allerede "compliant" med direktivene. Men hvilke bedrifter er det? Hvilke bedrifter har kontroll med alle mulige hendelser som medfører risiko for økonomisk tap eller redusert tillit? Hvilke bedrifter har rasjonalisert og kvalitetssikret alle sine sentrale forretningsprosesser? Ingen.

Vi ser derfor på direktivene og de krav direktivene stiller til selskapets styre som en stor mulighet for å forankre et bedriftsutviklingsprogram i selskapets ledelse og ansvarliggjøre styret som en enestående mulighet for å lykkes. Det som har vært vanlige når det gjelder bedriftsutviklingsprogrammer er at selskapets ledelse overlater ansvaret for realisering (i praksis og over tid) til noen medarbeidere. Mulighetene for å mislykkes eller at programmet ikke skaper verdier for bedriften er store. Dette gjelder for eksempel ISO-sertifisering.

Med dette som bakteppe lanserer vi EuroSOX og EuroSOX+ som navn på bedriftsutviklingsprogrammet.

Når selskapet må ha fokus på forretningsprosessene, driftsoppgavene og risikoområdene kan selskapet like gjerne ha fokus på alt som dreier seg om kvalitet på arbeidsplassene i vid forstand – selv om for eksempel ikke arbeidsmiljøet omfattes av EuroSOX. Helhetlig kvalitet er et viktig stikkord. Kontinuerlig kvalitetsforbedring er et annet stikkord.

Pluss indikerer at selskapet skal kunne oppnå vesentlige gevinster ut over det å tilfredsstille kravene i EuroSOX. Kravene dreier seg i stor grad om det samme med fokus på kvalitet og etterlevelse av eksterne og selvpålagte krav.

Pluss forutsetter også at programmet omfatter andre områder som er viktig for samfunnet og bedriften. For eksempel arbeidsmiljø, forurensning, personvern, ivaretagelse av bedriftens rettigheter for å nevne noen.

Pluss forutsetter at alle tilsynsfunksjonene kan samordnes. Dette gjelder også revisjonsbemerkningene fra sertifiseringsorganene som kan sidestilles med tilsynenes krav.

Styring og kontroll med selskapets risikoområder vil også sikre trygghet for kundene, selskapet og dets eiere.

Når selskapet må gjennomgå sine forretningsprosesser og driftsoppgaver kan dette gjøres på en måte som gir gevinster og fordeler for selskapet. Det vil si kvalitetssikre resultatene og effektivisere arbeidet.

Fundamenter for arbeidet med EuroSOX+²

² Helse og omsorgstjenestene er underlagt Lov om Helsepersonell med tilhørende internkontrollforskrifter (IKF). Resonnementene som leder til EuroSOX+ kan også anvendes på realisering av internkontrollforskriftene i helse og sosialtjenestene. Vi kaller dette for IKF+. Realisering av IKF+ vil gi synergier til EuroSOX+ og bør kunne lette finansieringen. Programvarene i EuroSOX+ vil også kunne brukes i IKF+ og andre tilsvarende områder.

Arbeidet med EuroSOX+ vil skje gjennom:

- Effektivisere og kvalitetssikre forretningsprosessene
- Helhetlig risikostyring og overholdelse av kravene

Dessuten utvalgte områder i ITIL (best praksis innenfor IKT) og derigjennom ISO 20000. Dette temaet behandles ikke ytterligere her – fordi utvalget vil variere sterkt fra bedrift til bedrift.

EuroSOX+ er basert på konseptet ”Felleskap om kvalitet”. Formålet med konseptet er å anvisе løsninger på noen av de største utfordringer som samfunnet står overfor – manglende kvalitet og kvalitetsbrister. Det dreier seg om børsskandaler og andre skandaler som tunneler i Vestfold, bakterier i mat, inneklima i skoler, feilbehandling på sykehus osv. Men det dreier seg også om kvalitetsbrister som medfører at arbeidet må gjøres om igjen, misfornøyde kunder osv. Felleskap om kvalitet er viktig både for næringslivets konkurranseevne og for kvalitet i offentlige tjenester

Realisering

Felleskap om kvalitet har to fundamentener som er sammenfallende med de to realiseringsområdene.

For hvert fundament kan det utvikles funksjonsstandarder, enten som bedriftsintern standard eller som internasjonal standard. Funksjonsstandarder vil si beskrivelser av funksjoner som det er ønskelig å standardisere. Funksjonsstandarder vil åpne for interoperabilitet og samhandling samt fremme konkurranse mellom leverandører på et felles og ikke properitært grunnlag. De tre områdene er:

- Standardisering av struktur og funksjonalitet i forretningsprosessene. Dette gjelder funksjoner i forbindelse med arbeidsflyt, dokumenthåndtering og bruk av pda på arbeidsplassene. Struktur betyr relasjoner mellom forretningsprosessene og innholdet i disse.
- En standard som beskriver funksjoner i et generisk digitalt rammeverk som kan håndtere alle aktuelle krav som blir stilt til en bedrift. Kravene kan ha opphav i nasjonale og internasjonale lover, direktiver (eksempelvis EuroSOX), forskrifter og ulike kvalitets- og sikkerhetsstandarder. En slik overbygning er mulig fordi både lover, forskrifter og standarder er bygd opp over den samme ”lesten” (ISO 9000)

Standardene vil fastlegge et begrepsapparat (termer og uttrykk) som vil være et mål i seg selv.

Funksjonsstandarden utvikles trinnvis av Standard Norge gjennom CEN frem til ISO.

- Det finnes mange properitære systemer i markedet som håndterer dokumenter, arbeidsflyt eller pda-løsninger i forbindelse med fysisk arbeid. Funksjonene i de properitære systemene kan normeres og gi grunnlag for evaluering av hva standarden skal beskrive. Roar Gulbrandsen ledet en standardiseringskomité med sammenfallende mandat.
- Ingvald Thuen har utformet et presentasjonsmateriale som omhandler helhetlig risikostyring (*Enterprise Risk Management*), god selskapsledelse (*Corporate Governance*) og overholdelse (*Compliance*). Dette sammen med andre beskrivelser vil være et godt grunnlag for å utvikle en standard.

Vi som foreslår dette har oversikt over hva standardiseringsarbeidet vil omfatte. Det vil ikke ta lang tid å komme frem til et første utkast. Standardene vil gi grunnlag for utvikling av digitale hjelpemidler som skal anvendes for å realisere EuroSOX+ i egen bedrift.

Fra standarder til realisering av EuroSOX+ i egen virksomhet

Realiseringen tar utgangspunkt i funksjonsstandardene. Standarden vil fremme konkurranse mellom leverandører på et felles og ikke properitært grunnlag. De to områdene er:

På grunnlag av funksjonsstandardene vil spesifikasjoner for å realisere løsninger bli utformet i regi av en komité (BCM) i standardiseringsorganisasjonen OASIS. Spesifikasjonene vil være basert på åpne og reelle SOA standarder fra OASIS, FN og andre.

Disse gir grunnlag for å utvikle templatener - avanserte maler med regelstyrt input og output som vil fungere som kjørbare elementer (dynamiske regelstyrte skjemaer) i overbygningsportaler. Templatene vil være basert på åpne SOA standardene, prosesseres av programmene i overbygningen som er skrevet i åpne kildekoder. Templatene kan gjenbrukes fra templateregistre og anvendes i kvalitetskjedene. Samlet dette gi grunnlag for å realisere Fellesskap om kvalitet raskt.

Gjennom standardiseringskomiteen OASIS/BCM utvikles det for tiden et stort antall templatener. Noen eksempler:

- British Telecom har utviklet en "templateprocessor".
- Det er utviklet et stort antall templatener som skal anvendes i applikasjoner som har kvalitetssikring av offentlig forvaltning i USA som formål. Oppdragsgiver er flere av de tyngste departementene.
- NIH (National Institute of Health i USA) har også utviklet både overbygninger og templatener til bruk i helse og omsorgstjenestene.

Vårt initiativ har resultert i en egen underkomité i SOA standarden OASIS BCM og fått betegnelsen OASIS BCM EPR SC. Dette gir grunnlag for samarbeid, slik at templatene passer med våre funksjonsstandarder. David RR Webber ser frem til at Norge kommer med i utviklingsarbeidet.

Templatene vil være tilgjengelig for sertifiserte organisasjoner (gratis å bruke) for å bli anvendt i elektroniske utviklingsverksteder.

Åpne standarder og åpne kildekoder vil forhåpentligvis sikre et mangfold av programvarer fra mange leverandører.

David Webber og Carol Cosgrove-Sacks i OASIS ønsker å utvikle et såkalt "testbed" for utprøving av anvendelser.

Både tale og språkteknologi kan utvikles uavhengig av dette konseptet. Vi antar at mange av behovene allerede finnes.

Vi regner med at templatene som dekker våre behov vil være tilgjengelig på noen måneders sikt, forutsatt finansiering og en bred dugnadsinnsats. Vi vil bygge videre på gjennomført utviklingsarbeid. For eksempel har British Telecom utviklet en templat-prosessor i åpen kildekode.

- Eiere av proprietære systemer som reorganiserer sitt system under ny overbygning vil oppnå konkurransefordeler når de kan henvise til at systemet følger åpne internasjonale standarder
- Templater som organiserer og orkestrerer de elektroniske forretningsprossene vil bli helhetlige og interoperable.
- Effektive og kvalitetssikrede forretningsprosesser vil gi bedriftene konkurransefordeler.

Mer om OASIS

All utvikling som er beskrevet her er basert på standardisering av struktur og funksjonalitet i elektroniske mapper. Strukturen omfatter dokumenter, adm rutiner, fysiske oppgaver og mekanismer som knytter enheter sammen.

De elektroniske mappene vil være overbygningsportaler eller superportaler som integrerer underliggende eller tilknyttede fagsystemer. Mange av anvendelsesområdene forutsetter at det er mange fagsystemer som må integreres. "System-til-system" integrasjon vil bli en umulighet. Den eneste kjente og trygge muligheten for å få til integrasjon vil være gjennom en overbygning.

I Programvarer som utvikles i en anvendelse kan gjenbrukes i andre anvendelser på grunn av det generiske utgangspunktet og grunnlaget. Dette gir også grunnlag for interoperabilitet innen og mellom virksomheter, etablering av beste praksis og samarbeid med sentrale personer og tekniske komiteer i standardiseringsorganisasjonen OASIS.

Alle anvendelsene i familien *Felleskap om kvalitet* forutsetter at det utarbeides funksjonsstandarder og programvarer for overbygningen basert på åpne internasjonale standarder.

Overbygninger som er utarbeidet for en anvendelse innen familien *Felleskap om kvalitet* kan tilpasses og anvendes i andre applikasjoner. Det samme gjelder templatene.

OASIS er verdens største private standardiseringsorganisasjon med vekt på SOA og XML. Se:

[OASIS BCM-EPR SC](#)

[OASIS BCM TC](#) og annonsert som [OASIS godkjent standard](#)

[OASIS CAM TC](#) og annonsert som [OASIS godkjent standard](#)

Vi fikk en henvendelse fra Carol Cosgrove-Sacks i OASIS. OASIS oppretter en ny eGov gruppe og Carol ba om norske bidrag. Hun ledet tidligere UN Cefact. Nå er hun i praksis leder av OASIS i Europa (<http://www.oasis-egov.org/>).

Hun har fulgt med på hva EPR Forum står for i lengre tid. David RR Webber er styreleder i EPR Forum og sentral i OASIS SOA/XML. Se spesielt på artikkelen som David skrev i SOA Magazin (www.eprforum.no).

Carol og Hans har diskutert eGov med utgangspunkt i EPR og eFolder. Det er på denne bakgrunn hun har oppfordret oss til å ta initiativ – som hun og OASIS vil støtte. Dette gjelder både eSporing samt Felleskap om kvalitet i helse og omsorg. En strategi kan være å få sentrale organisasjoner innen helse og omsorg som samarbeidspartene gjennom OASIS. En slik organisasjon er National Institute of Health i USA.

David RR Webber har skrevet flere artikler om EPR og eFolder. Artiklene er årsaken til at Carol og andre tror på vårt konsept som et SOA/XML grunnlag.

Mer om "testbed" – som elektronisk utviklingsarena

(Et sammendrag)

"Felleskap om kvalitet" forutsetter et felles elektroniske rammeverk eller plattform som gjør samhandling mulig. Plattformen må være basert på internasjonale åpne standarder. Plattformen forutsetter ikke en stor felles database, men nye standarder for interoperabilitet.

Utsagn: Før kartla vi forretningsprossene og rutineene for å skaffe underlag for utvikling av systemene. Nå skal vi beskrive forutsetningene for forretningsprosessene og rutineene slik at disse blir kjørbare overbygninger (applikasjoner) direkte.

Utvikling og tilpassing av applikasjonene skal skje i et elektronisk "utviklingsverksted" som vi kaller eprArena. EPR er en forkortelse for elektroniske prosesser og rutiner (eller Electronic Processes på engelsk). Verktøyene i verkstedet vil nyttes til å generere strukturer og funksjoner som representerer beskrivelsesreglene i de elektroniske mappene. Verktøyene vil også bli benyttet til å integrere fagsystemer og tekniske moduler som skal inngå i de ferdige overbygningene.

Grunnversjonen av utviklingsverkstedet vil bli stilt til rådighet for sertifiserte organisasjoner som en åpen anvendelse med åpne kildekoder. Dette betyr at både eprArena og de standardene som blir anvendt vil være åpne standarder, med åpne kildekoder og gratis å bruke.

Arenaen anvendes for å sy sammen, tilpasse og prøve ut nye applikasjoner. Arenaen vil også bli en arena for læring samt utprøving av prinsipper for ledelse, delegering og ansvar under digitale forutsetninger.

System for helhetlig risikostyring må utvikles som et verktøy for "Felleskap om kvalitet". Dette må integreres i den daglige driften. Risiko og sårbarhetsvurderinger vil være grunnlag for å avdekke risikoområder og iverksette tiltak for å fylle gapene.

Arenaen skal anvendes i alle trinn i utviklingsprosessen:

- Første trinn i utviklingen vil være et analyseverktøy som vi har kalt "Gi innhold til mappene". Dette hjelpemidlet skal anvendes for å bli enige om hvordan applikasjonen skal fungere. Mappene skal videreutvikles til demonstratorer og ende opp som fungerende applikasjon.
- Neste trinn vil være å sy sammen en demonstratorer som kan prøves ut i praksis
- Den operativ applikasjonen vil være grunnlag for tilpassinger, for et tilsyn eller en virksomhet.

Arenaen kan også bli en arena for læring og samhandling i digitale organisasjoner.