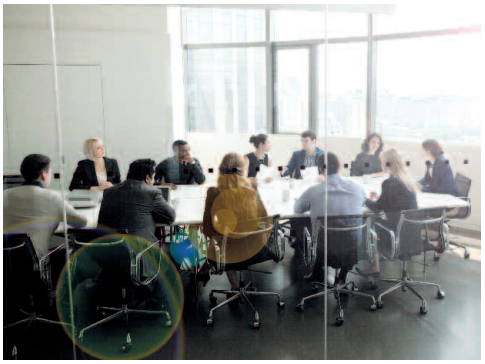
NORGES INTERNE REVISORERS FORENING

SIRK

Styring – Internrevisjon
Risiko – Kontroll

Nummer 1, vår 2014, 22. årgang

Angår KORRUPSJON deg?



Prosessrevisjon i Yara, Gjensidige og UDI

Auditing culture

OECDs undersøkelse av risikostyring i Norge

REDAKTØRENS SPALTE

Mai er måneden for dugnader, langhelger og helligdager. Men i engere kretser er den også kjent som Internal Audit Awareness month. For oss i Norge passer dette utmerket med tidspunktet for NIRFs årskonferanse. Mervyn King, lederen av the International Integrated Reporting Council (IIRC) kommer i mai-utgaven av Internal Auditor med følgende utsagn: "I would never be part of a company that didn't have an excellent internal audit function. I'd be mad to take on the risk".

I en hverdag der internrevisorer, risiko- og complianceavdelinger står overfor stadig økende krav til å evaluere et risikospekter som er like bredt som det er diversifisert, er det godt å vite at noen setter pris på arbeidet som utføres.

Kilde: IIA

I seksjonene for virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll ser vi spesielt på et risikoområde som alle virksomheter kan rammes av: økonomisk kriminalitet, korrupsjon og misligheter. Resultatene fra PwCs undersøkelse om økonomisk kriminalitet i norske virksomheter bekrefter at dette er et høyst relevant tema: I følge undersøkelsen gjennomført i 92 virksomheter oppgir hele 33 % å ha opplevd økonomisk kriminalitet i egen virksomhet i løpet av de siste to årene. Nigel Iyer deler sine betraktninger om internrevisors rolle med hensyn til korrupsjon og misligheter, sett fra internrevisjonens og ledelsens ståsted. Han reiser flere spørsmål som er gode innspill til en konstruktiv debatt om internrevisors rolle. Nettopp internrevisors rolle i forhold til korrupsjon er tema som belyses av Erling Grimstad som trekker frem internrevisor som en sentral støttespiller i arbeidet for å beskytte virksomheten mot korrupsjon. Tverrfaglig samarbeid i kampen mot økonomisk kriminalitet er også temaet for Vivian Gotaas' artikkel. Artikkelen tar for seg dagens situasjon, og forslag til effektivisering og forbedring basert på en arbeidsgruppe i Norges Juristforbund.

I seksjonen om internrevisjon deler James Paterson fra IIA i Storbrittania og Irland sin erfaring om hvordan en internrevisjon kan revidere kulturen i virksomheten. I tillegg får vi innsyn i fornyelser som er oppnådd i Yara, Gjensidige og UDI gjennom en prosesstilnærming til revisjonsarbeidet.

Sommeren er også tiden for utskiftninger i NIRFs komitéer og her er SIRK-redaksjonen intet unntak. I år er vi heldige som har stor kontinuitet i redaksjonen. Både Esa Leporanta, Jan Wilhelm Kavli, Martin Stevens, Reidar Døli og Cira Holm fortsetter i redaksjonen. Kristoffer Igdun trer over i pensjonistenes rekker, og takker av som redaksjonsmedlem i SIRK. Vi i redaksjonen ønsker å takke Kristoffer for innsatsen han har gjort både i SIRK og øvrige NIRF-verv. Selv trer jeg av etter to år som redaktør, og gleder meg til å følge SIRK videre.

Da gjenstår det bare å ønske alle en god årskonferanse og en riktig god sommer.

REDAKSJONS KOMITEEN

Ansvarlig for dette nummeret av SIRK

Mari Vonen
Schibsted ASA
M: 916 86 626
sirk.redaksjon@gmail.com

Jan Wilhelm Kavli,
Utlendingsdirektoratet
jaka@udi.no

Reidar Døli
Oslo Børs
reidar.doli@oslobors.no

Esa Leporanta
Nets Norway AS
elepo@nets.eu

Kristoffer Igdun
NAV
Kristoffer.igdun@nav.no

Cira Holm
BDO AS
cira.holm@bdo.no

Martin Stevens
Gjensidige Forsikring
M: 957 50 192
martin.stevens@gjensidige.no

Se mer info på www.iia.no

Innhold

2 Redaktørens spalte

4 Styrets leder har ordet

Virksomhetsstyring

6 Økonomisk kriminalitet i og mot norske virksomheter

11 Hvor mye er godt nok?

Risikostyring / Internkontroll

12 Who's afraid of the red flags of fraud and corruption?

16 CSR som etisk forretningsstrategi

19 Korrupsjon og internrevisor

20 Korrupsjon og internrevisors rolle

22 Tverrfaglig samarbeid i kampen mot økonomisk kriminalitet

24 OECD fastslår at norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse ligger etter på viktige områder

26 What do lemmings have to do with auditing culture?

28 Interview with Melvyn Neate

30 Risikokonferansen 2014

Internrevisjon

32 Intervjuserie om prosessrevisjoner i Yara, UDI og Gjensidige

36 Effektiv internrevisjon i finanssektoren

40 Blogging

41 Ekstern evaluering

Fra NIRF sentralt

42 Nyheter fra sekretariatet, IIA og andre samarbeidspartnere

47 På tampen

SIRK: Publikasjon fra Norges Interne Revisorers Forening, NIRF
Antall utgivelser pr. år: 2
Opplag: 1.300
Meninger og påstander som fremkommer i artikler eller innlegg er ikke nødvendigvis sammenfallende med NIRFs syn.

Neste utgave:
Desember 2014
Har du bidrag til bladet?
Ta kontakt med redaksjonens leder for frister m.m.

Årsabonnement: Kr. 150
Annonsepriser:
Kr. 5.000 for en helside
Kr. 3.000 for en halvside
(mva. tilkommer)

Grafisk produksjon:
Dalby Grafisk
Forsidebilde:
Foto: ©Gettylmages og ©Colourbox

Du må være modig som internrevisor

Å være modig er ikke definert i våre egenskapsstandarder. Internrevisorer er heller ikke kjent for å like å ta risiko. Skal våre brukere ha tillit til oss, krever det arbeid av høy kvalitet. Vår tabbekvote er minimal. Men vår rolle er i utvikling, og blir stadig mer utfordrende.

Det er først og fremst når vi gir uavhengige bekreftelser til organisasjonen og dens interessenter at vi leverer verdi. Dette er ingen enkel oppgave. Og vi skal ikke bare være «dommeren» som blåser i fløyta etter at forseelsen har skjedd, vi skal også heise flagget før en alvorlig hendelse inntreffer. Vi skal bidra til at virksomheten når sine strategiske mål gjennom løpende uavhengige og upartiske revisjoner. Og i disse bør vi foreslå forbedringer relatert til tilstrekkelighet, effektivitet og hensiktsmessighet for governance, risikostyring og intern kontroll. Vår eksponering øker.

Vi internrevisorer har en viktig rolle innenfor virksomhetsstyring. Noen ganger krever den stort mot. Og modige valg er ofte forbundet med høyere risiko. Noen ganger er kanskje toppledelsen selv direkte involvert i dårlig forvaltning, eller til og med i misligheter eller korrupsjon. Internrevisor kan i slike situasjoner komme under press. Hva er risikoen ved å varsle «stakeholdere» om sine mistanker – vurdert mot risikoen for gjengjeldelse? Hvis det står om ens jobb og muligheten til å forsørge familien, da kan revisjonssjefen stå overfor vanskelige valg. Ikke alle internrevisjonssjefer har en fallskjerm å falle tilbake på.

Internrevisjonen i offentlig sektor er sårbar fordi det for mange ikke finns rammer som beskytter revisjonslederen i situasjoner som dette. Store deler av statlig sektor mangler profesjonelle styrer og/eller revisjonskomiteer. Internrevisjonsordningen og budsjettet til funksjonen er ofte avhengig av virksomhetslederens subjektive vurderinger, alene. Og det på områder der store deler av skattebetalernes penger forvaltes.

I disse dager pågår en utredning i Finansdepartementet om bruk av internrevisjon i staten. Et spørsmål i utredningen er om det er virksomhetsleder alene som skal beslutte om det skal etableres en internrevisjon. NIRF mener at det å fastsette objektive retningslinjer for internrevisjonsordning, slik vi finner det for finansinstitusjoner i privat sektor, vil være ett viktig bidrag til å styrke governance. Dette kan gjøres uavhengig av etablering av styrer og/eller revisjonskomiteer i statlig sektor.

I Norge har vi også siste året sett diskusjoner om detaljstyringen og kontrollen av forvaltningen har blitt for omfattende, med for mange måleparametre. En del av denne kritikken er berettiget. Men den gir likevel ikke noe godt argument mot å etablere objektive kriterier for å innføre internrevisjonsordninger i virksomheter der det åpenbart er hensiktsmessig og nødvendig.

Debatten om styring og kontroll i offentlige virksomheter må derfor være nyansert og faglig begrunnet. Et godt styrings- og kontrollmiljø starter på toppen av verdikjeden. Forvaltnings- og styringsprosesser bør være transparente og underlagt arbeidsdeling. Det er også behov for å se på hva som er den optimale revisjonsdekningen og fordelingen av ressurser mellom intern- og ekstern revisjon. I Dagens Næringsliv 30. mars 2014 reiser Martin Skancke i kronikken «Tid for reform» interessante spørsmål om bruk av styrer i virksomheter i staten og bruk av internrevisjon i departementenes oppfølging av underliggende virksomheter.

Erfaringene fra for eksempel Vannverkssaken, Undervisningsbygg og Finance Credit viser at Governance-strukturen i disse virksomhetene hverken var godt nok bygget ut eller ble tilfredsstillende etterlevd. For mye makt lå hos en eller et fåtall ledende personer.

Utredningen om internrevisjon i staten i Finansdepartementet er derfor meget viktig. Funksjonen må gis rammevilkår som gjør den i stand til å kunne etterleve de allment anerkjente standardene for internrevisjon. Utredningen er en svært god anledning til å etablere regler for en forsvarlig og trygg forvaltning av funksjonen. Den bør bidra til at internrevisjonsordningen i Norge bringes på linje med internasjonal utvikling og anbefalinger.

God sommer

Jørgen Bock
President NIRF

Følg NIRF på Twitter (@IIA_Norge),
Facebook (NIRF) og
LinkedIn (Norges Interne Revisorers Forening)

Effektiv internrevisjon

Internrevisjon er et spennende og komplekst fagområde som dekker alt fra etikk, risikostyring, internkontroll, CSR, dataanalyser, informasjonssikkerhet og personvern til prosjektgjennomføring m.m.

Men forberedelse til gode internrevisjons-prosjekter kan være utmattende. Det kan bli lange møter om flikking på detaljer i dokumenter.

Noen ganger trekker det unødig ut, og du tenker at dette ikke var verd tiden det tok eller pengene det kostet.

Deloitte mener at internrevisjon skal være effektiv og gi direkte resultater. Vi skaper konkrete løsninger som bidrar til at du kan sette høye ambisjoner – og levere på dem.

Les mer på www.deloitte.no -> risk

Kontakt oss gjerne!

Helene Raa Bamrud
hbamrud@deloitte.no
Tlf. 974 23 678

Stein Ove Songstad
ssongstad@deloitte.no
Tlf. 915 56 161

Eivind Skaug
eskaug@deloitte.no
Tlf. 915 18 997

Erik Andersson
erandersson@deloitte.no
Tlf: 909 10 450

Deloitte.

Økonomisk kriminalitet i og mot norske virksomheter

Gunnar Holm Ringen. Foto: PwC

For syvende gang har PwC gjennomført den bi-årlige og verdensomspennende undersøkelsen *Global Economic Crime Survey.*[1] Undersøkelsen kartlegger blant annet omfanget og konsekvensene av økonomisk kriminalitet i næringslivet. En hovedhensikt med undersøkelsen er å kunne gi de ansvarlige bedre forutsetninger for å identifisere risikoer i egen virksomhet, og bidra til mest mulig målstyrte forebyggingstiltak.

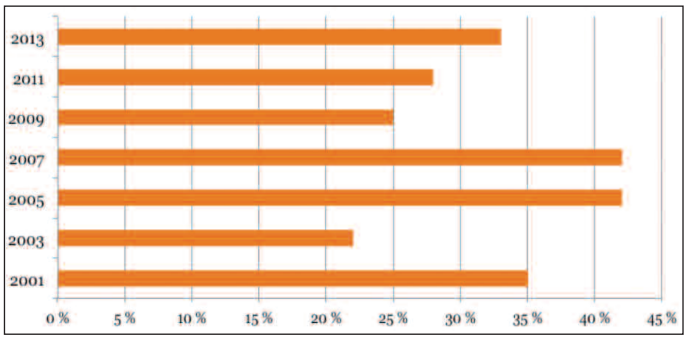
I denne artikkelen presenterer vi utvalgte funn fra den norske delen av undersøkelsen.[2] Vi fikk inn svar fra 92 norske virksomheter med en god spredning blant ulike bransjer, men med en overvekt fra bank/finans og energissektoren.[3]

Undersøkelsen ble gjennomført i form av en spørreundersøkelse med 45 spørsmål. Det var stort sett sentral ledelse eller administrasjon som svarte på vegne av virksomhetene.[4] Spørsmålene som ble stilt knyttet seg til økonomisk kriminalitet utført både av ansatte i egen virksomhet og mot virksomheter, eksempelvis cyberkriminalitet, korrupsjon og bestikkelser, hvitvasking og underslag/økonomisk utroskap.[5]

Det er i hovedsak store selskaper som er representert i undersøkelsen, hvorav rundt 70 % har mer enn 1.000 ansatte. En like stor andel har internasjonal virksomhet i form av en eller flere kontorer i utlandet.

Hvor stort er omfanget av økonomisk kriminalitet?

Blant virksomhetene i den norske delen av undersøkelsen oppgir 33 % å ha opplevd økonomisk kriminalitet i eller mot egen virksomhet i løpet av de siste to årene. Dette er noe under det globale gjennomsnittet (37 %), men over gjennomsnittet for de skandinaviske landene samlet (23 %).[6]



Figur 1: Andel norske virksomheter som rapporterer å ha avdekket økonomisk kriminalitet i løpet av de siste to år

Som det fremgår av ovenstående figur, rapporterer norske virksomheter over tid et nokså jevnt høyt omfang av økonomisk kriminalitet. Virksomhetene anser at det generelt er økt risiko for økonomisk kriminalitet i nedgangstider.

Av de norske virksomhetene som oppgir å ha blitt utsatt for økonomisk kriminalitet, har flertallet erfart mellom 1 og 10 hendelser, mens litt over 30 % har erfart 11-50 hendelser.

Økonomisk utroskap og underslag er, som i foregående års undersøkelser, den formen for økonomisk kriminalitet som klart flest virksomheter oppgir å ha opplevd i løpet av de siste 24 månedene (61 %).[7]

Som det fremgår av oversikten, er det en del virksomheter som oppgir å ha opplevd flere ulike former for økonomisk kriminalitet i løpet av den siste to-års perioden. ☞

---

[1] *Den globale undersøkelsen representerer svar fra hele 5 128 virksomheter fordelt på 95 land. I 2011 var det 3,877 respondenter fra 78 land som deltok i den globale undersøkelsen.*

[2] *«Global Economic Crime Survey 2014 - De norske resultatene». Rapporten ligger på http://www.pwc.no/no/gransking/publikasjoner/crime-survey.*

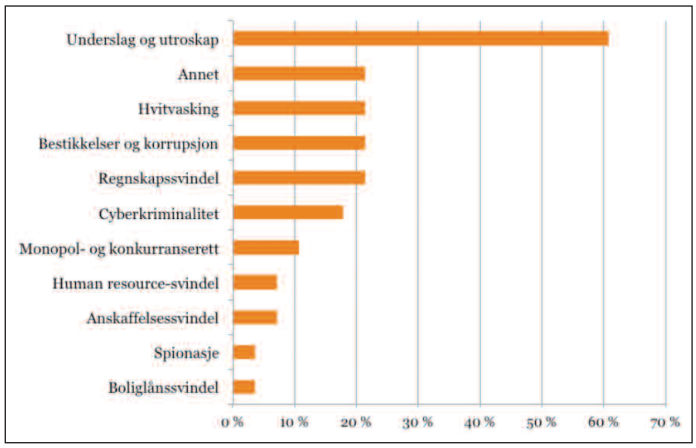
[3] *I 2011 svarte 67 respondenter på den norske undersøkelsen.*

[4] *Undersøkelsen er i vesentlig grad besvart av representanter fra toppledelsen; 22 % er CFO'er , mens 16 % er CEO'er.*

[5] *I undersøkelsen og i denne artikkelen legger vi til grunn den samme terminologien som benyttes i straffeloven.*

[6] *Fra Danmark og Sverige svarte fra henholdsvis 118 og 91 respondenter på undersøkelsen.*

[7] *Også globalt er det økonomisk utroskap og underslag og som markerer seg som den kriminalitetsformen flest virksomheter har erfart de siste to årene.*



Figur 2: Rapporterte hendelser av økonomisk kriminalitet i Norge siste to år, fordelt på type hendelse.

Nytt ved årets undersøkelse var «anskaffelsessvindel» som en form for økonomisk kriminalitet. På dette området ligger Norge lavt, sammenlignet med resultatene fra den globale undersøkelsen, hvor hele 29 % hadde opplevd denne form for økonomisk kriminalitet. En hovedårsak til at tallet er så mye lavere i Norge, tenker vi blant annet er at dette området er godt regulert, og at at mange private virksomheter har satset mye på gode rutiner.

Hvilke konsekvenser har økonomisk kriminalitet?

En sammenligning med tidligere års undersøkelser kan tyde på at overtredelsene har blitt større, ved at det samlet sett er snakk om høyere beløp. Det er derfor ikke overraskende at virksomhetene i årets undersøkelse melder om betydelige kostnader som følge av økonomisk kriminalitet.

Mens 25 % av de norske virksomhetene svarte at de har tapt mellom USD 100.000 og 1 million, har 18 % estimert tap på mellom USD 1 og 100 millioner.[8] De resterende 67 % oppgir å ha tapt under USD 100.000.

Stort sett opplever ikke de norske virksomhetene i undersøkelsen at selskapets aksjeverdi eller viktige forretningsforbindelser har blitt påvirket i særlig grad som følge av opplevd økonomisk kriminalitet de siste to årene. Derimot oppgir 35 % av virksomhetene at opplevd økonomisk kriminalitet oppfattes å ha hatt en uheldig påvirkning på ansattes arbeidsmoral.

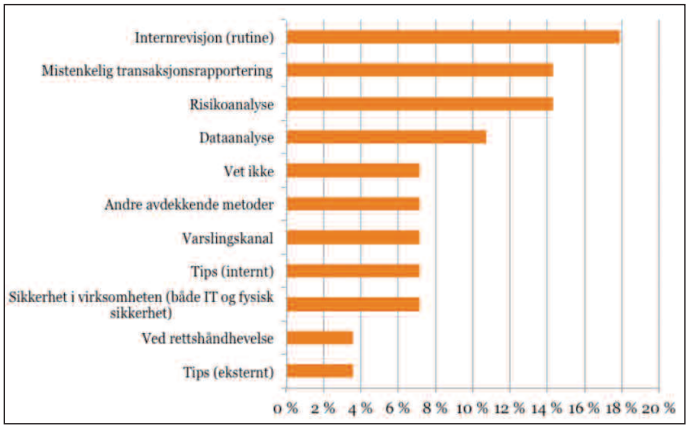
Omdømmetap er en nærliggende konsekvens av misligheter, og det er den konsekvensen som bekymrer klart flest dersom økonomisk kriminalitet skulle bli avdekket. I en rangering av hva som har størst negativ påvirkning på virksomheten som følge av at økonomisk kriminalitet skulle oppdages, har nemlig 60 % rangert omdømmetap øverst på listen over mulige konsekvenser, etterfulgt av finansielle tap på 18,5 %.

Likevel oppgir kun 18 % av de virksomhetene som hadde blitt rammet av økonomisk kriminalitet at deres omdømme har blitt skadelidende av hendelsen. Virksomhetene har således en større frykt for at økonomisk kriminalitet fører til omdømmetap enn opplevelsene hos de som har erfart økonomiske misligheter gir grunnlag for.

Hvordan oppdages økonomisk kriminalitet?

Det er etter vårt syn en gledelig utvikling at stadig flere hendelser oppdages gjennom systematisk forebyggende og avdekkende arbeid, for eksempel gjennom revisjonshandlinger eller internkontroll. Sammenliknet med tidligere år er det for første gang ingen virksomheter som rapporterer at de har oppdaget økonomisk kriminalitet «ved en tilfeldighet».

Tabellen under viser hvordan virksomhetene oppgir et hendelsene i løpet av de siste to årene først ble oppdaget.



Figur 3: Rapporterte hendelser av økonomisk kriminalitet i Norge siste to år, fordelt på oppdagelseskanal.

Det vi også ser på som en gledelig utvikling, er at ulike former for varslinger og tips, eksterne og interne, stadig oftere bidrar til å avdekke økonomiske misligheter. Det viser at det arbeidet med kulturbygging som over tid har blitt gjennomført i mange norske virksomheter, bærer frukter.

Samtidig er det åpenbart store forskjeller mellom virksomhetene på dette punkt, siden 30 % oppgir at de ikke har varslingskanal. Dette har vært et lovkrav siden 2007, så det er tydligvis mange virksomheter som ligger etter her.

[8] *Til sammenlikning ligger dette tallet kun på 6 % globalt.*

Økonomisk kriminalitet fremover

Utviklingstrekk

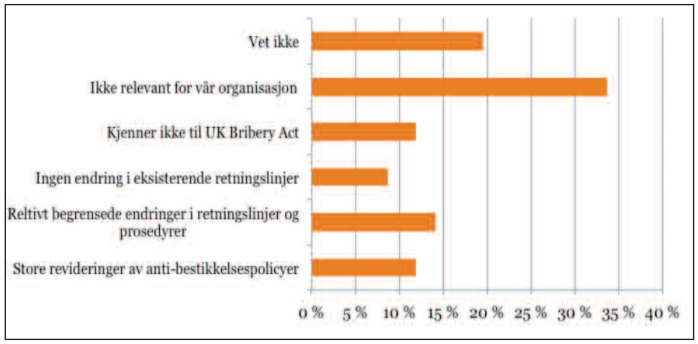
Våre undersøkelser indikerer at omfanget av økonomisk kriminalitet ikke har gått ned, og vi ser få tegn på at omfanget av økonomisk kriminalitet vil avta for norske virksomheter. Samfunnet er preget av ulike overordnede trender som også påvirker risikoen for økonomisk kriminalitet, [9] eksempelvis:

- **Teknologisk utvikling** har gitt nye verktøy for å begå kriminalitet. Teknologiutvikling gir tilgang til uante mengder informasjon, «eliminering» av geografiske grenser, redusert nærhet mellom offer og gjerningsperson, større mulighet for anonymisering, raske pengetransaksjoner og hurtig opprettelse av selskaper.

- **Internasjonalisering** – Det er forventet en endring i den økonomiske maktbalansen og mye av veksten vil komme i utviklingsøkonomier. Norske selskaper som etablerer seg i utlandet vil utfordres med hensyn til å forstå risikoer og forretningsetikk i de landene de etablerer seg i.

Et annet viktig utviklingstrekk er økte forventninger til at virksomheter skal ha implementert tiltak for å forebygge økonomisk kriminalitet. Gjennom vårt arbeid har PwCs granskingsenhet erfart at de internasjonale regelverkene mot korrupsjon har hatt stor betydning også for hvordan norske virksomheter arbeider for å forebygge og avdekke økonomisk kriminalitet.

Den kanskje viktigste enkeltfaktoren i så måte er Storbritannias innføring av ny korrupsjonslovgivning (UK Bribery Act (UK BA i 2011.)) I undersøkelsen oppgir hele 12 % av de norske virksomhetene at UK BA har ført til at de har gjort en vesentlig revisjon av egne retningslinjer i løpet av siste toårsperiode, og ytterligere 14 % oppgir at de har gjort mindre endringer som følge av UK BA.



Figur 4: Hvorledes opplever din virksomhet effekten av UK Bribery Act?

Vi venter strengere regulatoriske krav til tiltak særlig rettet mot å forebygge korrupsjon. Kravene vil formentlig lede til enda sterkere fokus i den enkelte virksomhet på å implementere helhetlige rammeverk egnet til på en bedre måte å forebygge, avdekke og håndtere misligheter og korrupsjon. Vi avslutter derfor denne artikkelen med en helt kort oversikt over hvilke krav som stilles til et godt kriminalitetsforebyggende program.

Krav til forebyggende tiltak

Lovgivningen, både nasjonalt og internasjonalt, har i større grad begynt å legge vekt på hvilke forholdsregler virksomheten har iverksatt når ansvarsspørsmål avgjøres, særlig ser vi det på korrupsjonsområdet. De virksomheter som mangler et rammeverk egnet for å forebygge misligheter og korrupsjon løper høyere risiko for strafferettslige konsekvenser, herunder foretaksstraff. Virksomheter som har etablert er rammeverk som anses tilstrekkelig av påtalemyndighet og domstolene reduserer sin risiko. Lovgiver er imidlertid taus om hvilke tiltak som kreves. En gjennomgang av «best practice» viser at følgende punkter bør være på plass i virksomhetenes antikorrupsjonsprogram:[10]

1. Tiltakene mot korrupsjon må være forankret på toppnivå, med roller og ansvar på alle ledernivåer klart definert
2. Risikoen for korrupsjon må kartlegges, og basert på risikovurderingen, må tiltak implementeres
3. Det må gjøres kontroll av forretningspartnere (IDD)
4. Retningslinjer som er egnet til å forebygge korrupsjon, som regler for gaver, bevertning, innkjøp og habilitet, må utarbeides og implementeres
5. Bedriftene må sikre opplæring og jevnlig trening av ansatte og ledelsen
6. Det må gjennomføres kontroll og avvikshåndtering, evaluering og oppdatering av tiltak

Fra det andre punktet over ser vi at det er viktig å kjenne virksomhetsrisiko og kritiske prosesser for å kunne forebygge og avdekke feil og misligheter. Uten en slik kjennskap kan virksomheten ikke implementere kontroller tilpasset risikobildet. Når kun om lag 1/3 av virksomhetene rapporterer at de gjennomfører årlige risikovurderinger, mens om lag 1/4 ikke har gjennomført risikovurderinger i det hele tatt, er det rom for forbedring hos mange.

Mer enn 40 % av virksomhetene i undersøkelsen oppgir at årsaken til at de ikke har gjennomført risikovurdering i løpet av de siste to årene, er manglende tiltro til effekten av slike. Nærmere 30 % av virksomhetene oppgir at de ikke er sikre på hva en risikoanalyse innebærer. Etter vår vurdering er risikoanalyse, brukt riktig, et nødvendig og effektivt verktøy for å identifisere vesentlig forretningsrisiko og vurdere og prioritere kontrolltilak.

---

[9] *Delundersøkelsene for Danmark og Sverige ble besvart av henholdsvis 118 og 91 respondenter.*

[10] *En sammenstilling av et 30-talls dommer avsagt i Høyesterett vedrørende foretaksstraff, gir etter vår vurdering holdepunkter for at dette også ville bli vektlagt i norsk rett.*

KLAR FOR EN SPENNENDE HVERDAG?

Visste du at BDO har landets mest erfarne granskingsenhet? Kunne du tenke deg å bli en del av dette, og få noen av de mest spennende arbeidsoppgavene vi tror norsk arbeidsliv kan tilby?

BDOs granskingsenhet er stadig i vekst. Med økt oppdragsmengde har vi nå behov for flere talenter som ønsker å arbeide med forebygging, avdekking og gransking av korrupsjon og annen økonomisk kriminalitet. Du vil kunne arbeide med oppgaver som compliance, antikorrupsjon, datagransking (computer forensics) og eDiscovery.

Vi tror den rette kandidaten har utdannelse som siviløkonom eller revisor og/eller har bakgrunn fra politiet, kontrollmyndigheter eller tilsvarende.

BDO er kåret blant Norges beste arbeidsplasser i 2014. Vi kan tilby konkurransedyktige betingelser og gode utviklingsmuligheter for spesialistkompetanse innen ett eller flere av områdene enheten arbeider med for våre oppdragsgivere.

Vi ønsker deg som har:

- Høy integritet
- Gode samarbeidsevner
- Gode språkkunnskaper skriftlig/muntlig
- Evne til å skape "den beste kundeopplevelsen"

For mer informasjon og for å søke på stillingen, kontakt:
Erling Grimstad | mob.: 99797542 - erling.grimstad@bdo.no
Kristian Thaysen | mob.: 940 15 007 - kristian.thaysen@bdo.no

www.bdo.no
BDO - Et bevisst valg

BDO

Kvalitet – med hovedfokus på eksterne gjennomganger

NORGES INTERNE REVISORERS FORENING

Onsdag 27. august 2014, klokken 09.00 – 17.00

Et program for kvalitetssikring og forbedring gjør det mulig å vurdere om internrevisjonen er i overensstemmelse med definisjon av internrevisjon, standardene og de etiske reglene. Samtidig skal et program for kvalitetssikring gjøre det mulig å vurdere effektiviteten og hensiktsmessigheten av internrevisjonen og identifisere muligheter for forbedring. Hva ligger egentlig i dette og hvilke krav setter standardene til kvalitet?
Hva bør internrevisjonen ha fokus på og hvordan forbereder den seg til en ekstern evaluering?
Disse sentrale spørsmålene skal vi belyse gjennom forelesninger og diskusjoner.

Kurset tar utgangspunkt i kvalitetsmanualen fra IIA *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity, 7th edition*. Vi har tilpasset gjennomgangen til norske forhold, samt at vi har utviklet egne verktøy. Det er ingen «one size fits all» så vi vil formidle hvordan du best kan anvende verktøykassen i din virksomhet.

Formål med kurset:
Økt kunnskap om hvordan man best kan bidra til kvalitetsforbedringer og aktiviteten i internrevisjonen, og innsikt i hvordan best forberede en ekstern evaluering. Kurset gir også input til de som utfører kontroller.

Kurset dekker følgende:
- Hvilke krav setter standardene til interne og eksterne evalueringer
- Verktøy og metode
- Gjeldende krav til ekstern evaluering og til kontrollører
- Forskjellen på full ekstern evaluering og egenevaluering med ekstern validering
- Praktisk utførelse
- Rapportering
- Tips – trender – erfaringsutveksling

Hvem kurset er beregnet på:
Internrevisorer som er opptatt av kvalitet og kontinuerlig forbedringer, og som ønsker mer kunnskap om kravene som settes i standardene for internrevisjonsprofesjonen. Kurset er også egnet for kontrollører som utfører evalueringer.

Pris for denne dagen:
Medlemmer kr 4 100
Ikke-medlemmer 4 500
Inkludert i kursavgiften er IIA Quality Assessment Manual 7th edition

Vedlikeholdspoeng:
Gjennomføring av kurset gir 8 CPE-poeng for CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CFSA og Diplomert Intern Revisor.

Forelesere:
- Generalsekretær Ellen Brataas, CIA, CRMA, CISA
- Rådgiver Hilde Tanggaard

NIRF har utført ekstern evalueringer siden 2009 og vil i kurset trekke på tidligere erfaringer og generelle observasjoner.

Hvor mye er godt nok?

Av Esa Leporanta, Systems Audit Manager, Nets Norway AS

PwCs seminar om forebygging av korrupsjon og misligheter (april 2014) skulle belyse hva som anses som minstekravet for forebygging av misligheter, hvorfor engelske retningslinjer for antikorrupsjon kan brukes av norske virksomheter og hva som skal til for å håndtere misligheter.

Fremstillingen ble innledet av Gunnar Holm Ringen, som er partner i PwC Granskning. Stig Rune Johansen fra PwC oppsummerte deretter 30 års norsk rettspraksis ved å presentere hvilke forebyggende tiltak norsk rett har lagt vekt på ved behandlingen av korrupsjonssaker. Arnt Angell fra Økokrim gikk så gjennom Økokrims ni-punkts liste som det er nyttig å kjenne til når bedrifter skal arbeide med forebygging av korrupsjon. Marianne S. Pilgaard fra PwC presenterte deretter et helhetlig rammeverk for håndtering av korrupsjon og –misligheter. Arrangementets siste foredragsholder, Petter Amland fra PwC, viste hvordan dataanalyser kan bidra til å avdekke en utro medarbeider i virksomheten.

> *«Om foretaket har alt på stell, så er det ikke noen mening å straffe bedriften.»*
>
> *– Arnt Angell, førstestatsadvokat i Økokrim*

Hovedbudskapet til Johansen var at det ikke stilles noen lovmessige krav til forebygging av misligheter i Norge, selv om det forutsettes i regnskapslovens § 3-3 bokstav C, at virksomhetene rapporterer om sitt samfunnsansvar ved bl.a. å redegjøre for hvordan de bekjemper korrupsjon. I tillegg fremgår det av straffeloven at bedriften *kan* straffes for korrupsjon som begås på vegne av bedriften (foretaksstraff). Ved tolkningen av slike saker skal det tas hensyn til flere vurderingstema, men det finnes per i dag ikke retningslinjer fra norske myndigheters side. Det ble istedenfor referert til seks prinsipper fra *Ministry of Justice* i UK og *The Bribery Act (TBA),* som anses som relevante tolkningsprinsipper i –vurdering av norske bedrifters adferd.

Ifølge Johansen har det ikke skjedd veldig store endringer i de siste årene innen dette området, med unntak av at det er større aktivitet i forbindelse med håndhevelsen av lovbrudd.

Angell opplyste om at Norge lenge har hatt bestemmelser om foretaksstraff, men loven ble tidligere brukt primært i miljø- og arbeidsmiljøsaker. For øvrig er norsk lovgivning i dag ganske parallell med lovgivningen i UK. I Norge er det i hovedsak Økokrim som håndterer saker hvor foretaksstraff er blitt aktualisert. Både før det tas en beslutning om iverksettelse av etterforskning, og ved en eventuell påtaleavgjørelse, kan eksisterende *compliance* program i en virksomhet bidra positivt. Dette er dog kun et av flere elementer som blir vurdert. «Om foretaket har alt på stell, så er det ikke noen mening å straffe bedriften», sier Angell.

Hvem skal bestemme hva som er bra nok? I følge *Serious Fraud Office* i UK, med deres leder David Green i spissen, skal myndighetene ikke lage retningslinjer for hvordan bedrifter skal opptre. Det er heller ikke forventet at retningslinjer utarbeides av norske myndigheter. Kan virksomheter bli straffet hvis de har alt på plass? Ifølge Angell fantes det pr i dag ingen eksempler på virksomheter som har blitt straffet i Norge, såfremt alt som står på «listen» til Økokrim er i orden. Samtidig vil det ikke hjelpe med et *compliance* program, om korrupsjon er forankret i ledelsen. Derfor ble det ansett som svært viktig at toppledelsen følger opp antikorrupsjonsarbeidet i praksis.

Avslutningsvis mente Angell at man kunne se en utvikling i Norge som går mot hyppigere bruk av foretaksstraff i korrupsjonssaker, som blant annet har en viss sammenheng med at fokus er dreiet mot bestikkelser etter de nye EU-reglene.

Pilgaard presenterte et gjennomtenkt rammeverk som kan brukes til å forebygge misligheter. Rammeverket hadde blitt forankret i Økokrims ni-punkts liste, som anbefales benyttet i det praktiske arbeidet. Hovedbudskapet til Pilgaard var at arbeidet i bedrifter må være helhetlig og med et rammeverk som er fullt ut implementert. Dette kan medføre omfattende arbeid, men trenger ikke være det.

Who's afraid of the red flags of fraud and corruption?

By Nigel Krishna Iyer, Partner Septia Group and a Fellow of the University of Leicester School of Management

Anna (Internal Auditor)

"…I think we may have found … quite a bit of … er … fraud"

John (CEO)

"WHAT!?$¥€! That's BAD… or… maybe… it's … GOOD…?"

Nigel Iyer (BSc, MA, ACA) is a Partner in the Septia Group and a Fellow of the University of Leicester School of Management where he has just launched a new "Defense against the Commercial Dark Arts" Masters module for management. Today he works both practically with the investigation and detection of fraud and corruption, as a teacher on how to prevent and defend against of fraud and corruption, and as a dramatist.

"Should someone, whether its Internal Audit, or anyone else for that matter, actively be looking for the red flags of fraud and corruption…even when there are no current suspicions? And when the red flags are discovered, is this good or bad news for management?"…. Nigel Iyer reflects.

Recently I have been putting these questions, to senior management, internal auditors, external auditors, other risk professionals as well as members of the public. The answers always intrigue me. When I first came to work in Norway in April 1989 in Norsk Hydro Internal Audit they definitely knew about fraud (we had just had a rather big one in Metals Trading), but I can't say it was a topic on management's or internal audit's agenda. Fraud and Corruption was seen as an isolated incident, a one-off rarity. We most certainly did not go out there looking for it.

Today, I think in Norway, and most other countries there is an acceptance that fraud and corruption is pretty commonplace. Most people, especially internal auditors, know it happens. Fraud is an ever present factor in most organisations. And depending on which surveys and studies you want to believe, the true cost of fraud and corruption can be measured and lies somewhere between 1 and 5% of sales. As Michael J Comer[1] remarked: "*S**t happens and so does fraud*".

At a recent Nordic conference in Oslo a colleague and I were holding a session for a group of IT-risk professionals on how to detect the red flags of fraud and corruption in transaction payment streams. It was an interactive session and the 40 or so participants were constantly challenged to be able to spot fraud in realistic data-files of payments and on documents. In this competitive atmosphere I thought that they managed rather well. At the end I asked them the question "*How many of you think there should be someone in your organisations looking for red flags like you have just done now?*" I was a little surprised when only ONE person put his hand up. Later

[1] *Michael J Comer - a practitioner who wrote some of the first books on corporate fraud over 30 years ago https://www.ashgate.com/default.aspx?page=4688*

on it dawned on me that they were probably afraid of the next question… "*should it then be them?*"

When I ask this question answers vary from "*Yes we should really do it, but the management won't be so pleased*", "*we are aware of it and should be able to spot it if we come across it*" (which is not really the same thing), to "*it's not our job to poke our noses around… people may think we are the police….*".

To be fair, I can sympathise with all of these responses. I mean, who really wants to have the job of delivering "bad news"? Would the conversation at the start of this article ever really happen? Would John, the top guy really be able to see that the discovery of potential fraud and corruption in their own organisation, by his own organisation was good news? for the senior management?

Just before Christmas I worked with Internal Audit in a pan-Scandinavian financial company. They wanted to study where internal controls were being abused and along the way we discovered (together with them) about 30 examples, big and small, where it looked like they were being defrauded - suppliers overcharging them, deals with front companies and conflicts of interest.

These were all serious enough incidents but nothing that would sink the company. The Internal Audit manager's immediate reaction was how these 30 or so findings should be used (if at all) when they reported back to the senior management on the state of internal controls. At some point I asked them "*you're not scared of the senior management are you?*" "Oh no…" she answered somewhat ironically…."…we're not scared of the senior management…we're TERRIFIED of them!"

Put yourself in management's shoes. How would YOU react if some auditor came up to you and told you:

☞

We have found a supplier which seems to have no virtually other customers than ourselves; they were started by a group of ex-employees a few years ago, there have been no public tenders, and the people behind the company could have friends in your division.

We are paying quite a bit money to a consulting company which is a local branch of a British Virgin Islands company - in other words we don't really know who owns them.

One of your senior staff seems to buy quite a lot of what appears to be private goods on trips and we are not even that sure where he is going and why on these trips. We suspect that some of these trips are private - probably the person approving the expenses does not have time to look at the underlying vouchers.

One of our maintenance managers seems to have recently started his own consulting hiring out equipment and vehicles – it's been an active company since last autumn. Right now we are not sure why but there seems to be an indication that he is renting out our own equipment and vans.

…Oh, and these are just some examples from a small study. There are lots more but we simply do not have the resources to look in any more depth at the moment.

Bad news or Good news? If YOU were the senior manager receiving this sort of news would you be genuinely pleased that someone had found all these things and told you that there was probably a lot more. Would you immediately THANK the internal auditor?
Or how would you actually feel? Ambushed? Angry? Defensive? Would you feel uncomfortable that someone else had "interfered in your affairs". Anyway if there was something going on then of course you would have found it?

In reality when someone tells us something which does not match up with what we want and expect to see, we experience what psychologists call "dissonance". We are not hearing pleasant news and it does not agree with what we WANT to believe, so we need to find ways to deal with it.
What happens is that we try to find ways to rationalise that "there must be some logical explanation", or that "the auditor is wrong", or that "it can't be true because no one has ever spotted it before". The list of possible excuses we could find can go on and on. If we don't want to see something and if we are not looking for it, then we will most probably NOT see it.

There is this famous experiment called "The Monkey Business Illusion" by Daniel Simons[2]*. It's been used hundreds of times to demonstrate that people tend to focus on what they think they SHOULD be looking for. You are asked to watch a basketball game and are supposed to count the passes made by the team in WHITE. It's just under a minute long and most people come up with the right answer, which is SIXTEEN passes. Excellent. But then the presenter asks you "Did you spot the gorilla?" About half of the audiences I have seen are rather surprised by this question, but when we replay the video we see that this HUGE GORILLA actually walks onto the court waves at everyone and walks off. It's not a real Gorilla of course, it's someone in a gorilla suit, but the point is over half of us don't even SEE IT. And there are several other things that happen around the game which we don't notice either.*

The message is, if you are not specifically looking for the gorilla (or fraud for that matter) then you probably won't see it. When I ask senior management the question "*if there was big fraud, then they would expect the auditors to find it?*" the almost overwhelming answer is "*yes, I would expect my auditors to spot it*". When I ask them if they mean internal or external auditors, then they often reply "*any auditors*". Try asking your management the same question.

I believe that there is a simple paradox: We are all much more aware that fraud and corruption happens around us, but we would like to believe that it does not happen to us. So why should anyone bother to look?

Over the past 2 years I have been recording in my notebook some of the very valid reasons why companies prefer not to go out and look for the red flags. Here are my "top seven" reasons:

1. We are so swamped by a "tsunami" of new rules and regulations which we have to comply with, we don't have time for much else.

2. We have established a hotline or whistle blower line as our detection apparatus.

3. It's not the job of the internal auditor to go out and detect fraud (even if we know that it happens) – it's our job to ensure that there are controls to detect fraud. Management are aware of fraud and corruption, we have a code of conduct and have developed procedures. If there were fraud, then management should be detecting it.

4. It does not feel comfortable going out and detecting fraud – people would see us as if we were the police, or even worse "Sherlock Holmes".

5. We do not have the skills to look for fraud and corruption, we have tried but we did not find it last time.

6. If we found lots of red flags, we would feel that we were compelled to investigate them- that would just swamp the organisation and cause lots of fuss and disruption.

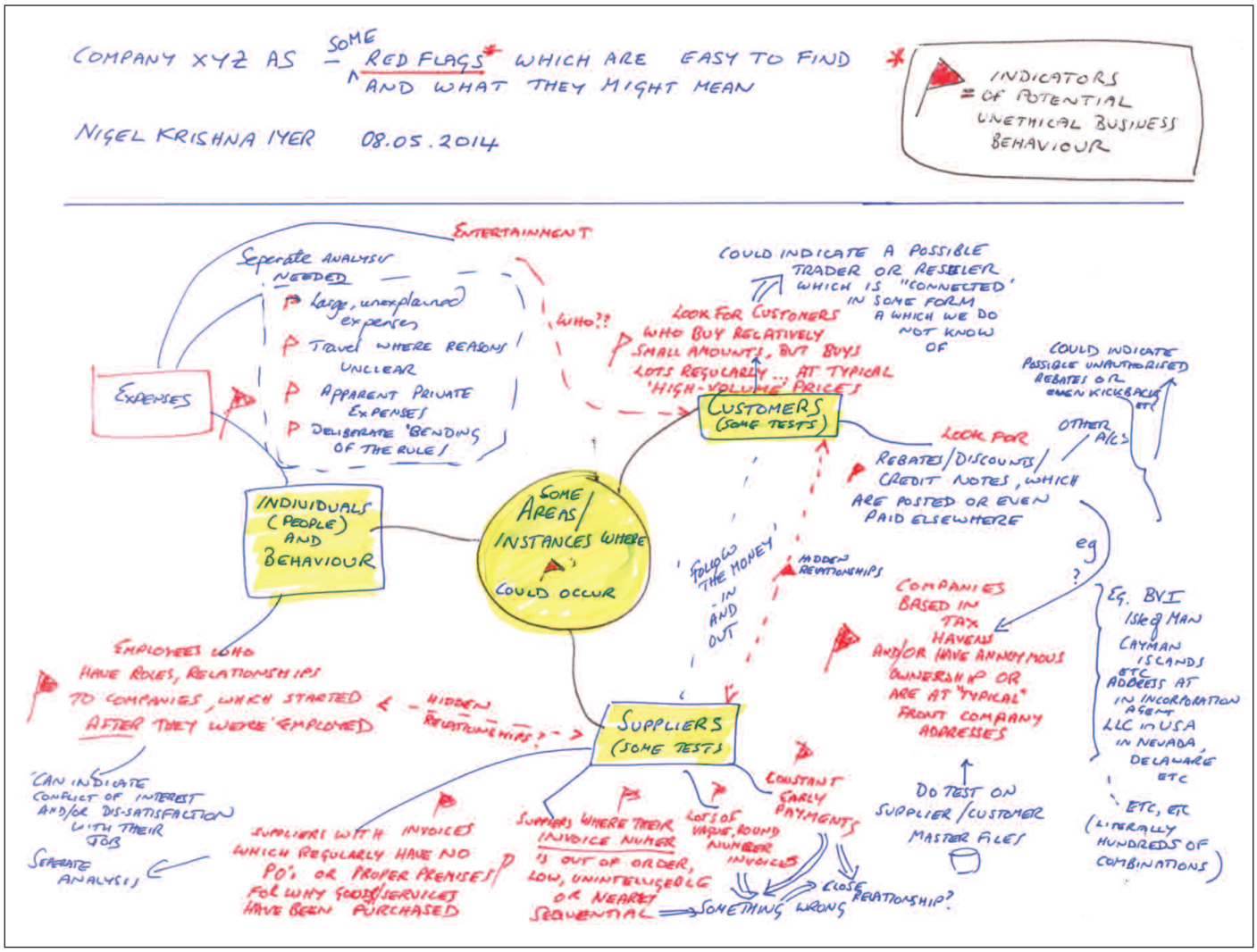
7. It may, as you say, be easy to find red flags – finding hard evidence is virtually impossible.

Given these valid reasons it's not difficult to understand why over the past 25 years I feel I have seen an actual decrease in the desire to look for fraud and corruption - it's just not a job worth taking!

Getting started looking for red flags is, in fact, rather easy. When I start looking for fraud in any organisation, one of the first things I do is to sketch out a picture of where I think the simplest frauds will be and how I could find them. Sometimes just letting your imagination fly is best way. Here is an example of one of these pictures. Please excuse the fact that it's hand-drawn. Sometimes I like to be a little more free from the constraints of technology.

And while there isn't an easy answer to the conundrum "*since there is probably lots of fraud out there how should we look for the red flags of fraud?*", I think there is a way to get there, one which will both enhance the standing and reputation of Internal Auditors with management and also protect them from being seen as the "bringers of bad news" or worse "the secret police". But first some common ground rules need to be established.

[2] *https://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY*



Illustrasjon: Nigel Iyer

- As Internal Auditors we should revisit the topic with management; fraud and corruption happens all the time, and we are not particularly different to other organisations. "Fraud" and "Corruption" should not be seen as scary words!
- Finding the red flags is not about hunting down people and finding offenders; the primary goal is to prevent waste now and significant costs in the future.
- Align expectations: It's everyone's job to spot red flags and Internal Audit can help. The process of looking for red flags when no previous suspicions exist, helps in identifying where policy and internal controls are being undermined so we take action to rectify things. Red flag detection should not be confused with that more frightening and costly word "investigations".

Whilst the views in this article are my own, shaped by experiences, I think the most important next step is to re-invigorate the debate, both amongst internal auditors (*do we really want to look for fraud?*) and just as importantly with management (*how would you like us to look for the red flags of fraud and corruption?*). I would take the challenge to management rather than waiting for them to come to you. Doing this will only increase respect for and enhance the reputation of Internal Audit.

"An ounce of prevention is worth a pound of cure". I think we can all today agree with Benjamin Franklin, one of the founding fathers of the USA's famous quote about fire prevention. Surely Benjamin did not just equate fire prevention with rules and procedures but also early warning systems like smoke detectors.

CSR som etisk forretningsstrategi

Av Rosemarie Gee, Master i Utviklingsstudier fra University Of Kwazulu-Natal, Sør- Afrika. Har siden januar jobbet som vikar i Norfund etter å ha vendt hjem fra fem år med studier og jobb i Sør-Afrika. Begynner som administrasjonskoordinator i Intpow f.o.m juni.

Har under mastergradsstudiene vært opptatt av private aktørers rolle innenfor samfunnsansvar og sosioøkonomisk vekst, spesielt i utviklingsland.

Denne artikkelen er i stor grad basert på min masteroppgave om CSR med noen innspill fra nyere dato. Jeg tok min mastergrad i utviklingsstudier ved University of Kwazulu-Natal, i Durban, Sør-Afrika. Hovedspørsmål i oppgaven er relatert til hva som egentlig menes med CSR og hvordan begrepet blir brukt i praksis. Videre så jeg på hvordan CSR kan føre til bærekraftige vinn-vinn situasjoner der både næringslivet og samfunnet gagnes av slike CSR programmer på best mulig måte. Oppgaven er basert på gjennomgang av en rekke bedrifter og kvalitative intervjuer med ledere ved hjelp av spørreundersøkelser, samt gjennomgang av ulike forskningsrapporter og empirisk materiale.

CSR - et paraplybegrep, men for hva?

Corporate Social Responsibility, "CSR", er et begrep som spesielt siden 2000-tallet har fått økt fokus og bruk innenfor næringsliv, offentlig virksomhet og interesse-organisasjoner. På norsk oversettes det gjerne med samfunnsansvar. Hva begrepet egentlig innebærer finnes det ingen klar definisjon på, men derimot finnes et mylder av ulike beskrivelser, forslag og retningslinjer for hva CSR betyr, avhengig av bedriftens bransje og virksomhetsområde. I Norge er det vanligst å omtale CSR som

"å integrere sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i sitt forhold til interessegrupper på en frivillig basis" (European Commission 2001 i Dittleiv Simonsen 2009).

Tross noe uklarhet rundt CSRs betydning kan man altså si at det har blitt et paraplybegrep for temaer innenfor miljø og klima, etikk, korrupsjon, menneskerettigheter og filantropi. På mange måter så har det blitt et slags trendbegrep der det snakkes om hvor viktig det er at man skal ta vare på samfunnet virksomheten opererer i og "gi noe tilbake". Men det er viktig at man spør seg om dette faktisk fungerer i praksis og om samfunnet "får noe igjen" fra bedriftene. Hvorvidt slike CSR programmer er utviklet som en del av bedriftenes PR strategi for å opprettholde et godt rykte, og dekke over ellers uansvarlige handlinger, eller om slike programmer faktisk kommer samfunnet til gode, er ikke kjent.

Retningslinjer eller regelverk?

Som nevnt innledningsvis dekker CSR samfunnsmessige og politiske temaer innenfor områder som klima og arbeidsmiljø, etikk, korrupsjon, menneskerettigheter og filantropi. Felles for disse begrepene er at de i økende grad dukker opp i media og overskrifter, og de henger i stadig større grad sammen. Vi har den siste tiden vært vitne til en rekke store oppslag og debatter i avisene om personer og selskaper som er blitt mistenkeliggjort eller siktet for korrupsjon, selv i norske statlige selskaper.

I DN 31.03.2014 skrev Arnt Angell fra Økokrim et innlegg der han belyste hvor lett det er for norske bedrifter å betale seg ut av korrupsjon og bedrageri. Det finnes ikke streng nok rettspraksis for korrupsjon i Norge som kan føre til en slags spekulasjon og forretningsmessig avgjørelse på om det lønner seg å bryte regelverkene eller ikke.

I UK ble Serious Fraud Office (SFO) etablert som en instans for blant annet å håndtere varsler om misligheter, korrupsjon m.v. og gi råd til virksomheter. I innlegget siterte Angell lederen av SFO som i forbindelse med UK Bribery Act stadfestet lederansvaret:

"The SFO does not do lectures on ethics. We do not issue guidelines not to rob banks… It is for business and senior managers to decide appropriate standards of ethics and integrity in their commercial activities. They have

access to the best expertise and advice available from the law and accountancy sectors of the Bribery act industry".

Det finnes som kjent en rekke retningslinjer for hvordan bedrifter kan handle mer etisk og ansvarlig, hvorav de mest kjente av disse er UN Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI) og ISO standerne; ISO26000. Det har også i økende grad blitt flere og flere organisasjoner, forum og nettverk der aktører kan få informasjon og veiledning, og dele erfaringer om beste praksis knyttet til CSR.

Tross at slike initiativer og plattformer finnes, oppstår problemene i gråsonen mellom nettopp hva som er retningslinjer og frivillige initiativer og faktiske lovverk. Når det gjelder korrupsjon finnes det håndfaste lover som må etterfølges, men det mangler likevel klar rettspraksis for hvordan slike forbrytelser skal straffes, utover ileggelse av bøter. Likedan har det blitt satt visse krav til klima og arbeidsmiljømessige standarder og mål som må etterfølges. Norge har ingen lovverk for hvordan bedrifter skal engasjere seg i samfunnsansvar utover de ulike globale frivillige initiativene som har blitt utarbeidet.

Selv ble jeg overrasket over å lære at det ikke finnes noen lover og regler for bærekraftighetsrapportering (sustainability) i Norge, selv for børsnoterte selskaper. Sør-Afrika var det første landet i verden til å innføre krav om at børsnoterte selskap må inkludere CSR-rapportering som en del av deres årsberetninger. King rapportene [1], som først kom ut i 1992 og var banebrytende i sitt slag, har vært viktige bidrag til CSR-litteraturen, og førte til kravene om slik rapportering i Sør-Afrika. Rapporten belyser ideen om "the triple bottom line" der næringslivet er knyttet til tre sammensatte sub-systemer; natur, politikk og samfunn, og den globale økonomien. Næringslivet spiller en viktig og aktiv rolle innenfor disse områdene for å lykkes og vice versa. Rapporten pålegger at selskaper må implementere CSR-rapportering via blant annet *The Johannesburg Stock Exchange (JSE) Socially Responsible Investment (SRI) Index*, som var de første i verden til å innføre SRI rapportering som krav for børsnoterte selskap.

Videre tok den sist oppdaterte versjonen av King rapporten (King III) til orde for at SRI-rapportering som hadde vært i tillegg til årlige regnskapsberetninger, nå skulle være en integrert del av årsregnskapet. Hvorvidt dette har ført til at slike programmer faktisk er mer bærekraftige og effektive eller ikke, kan selvsagt diskuteres og bringer oss til et nytt og viktig spørsmål relatert til CSR; nemlig motivasjonen bak slike programmer. Er CSR brukt som et virkemiddel for å trekke oppmerksomheten vekk fra dårlig forretningsvirksomhet eller blir CSR programmer innført på en strategisk bærekraftig måte der bedriften aktivt tar del?

PR versus CSR

Et av hovedfunnene i masteroppgaven min var at i de tilfellende CSR var brukt for opprettholdelse av et godt rykte og PR, var ikke langsiktige mål tatt med i betraktning. Selskapene tok ikke selv en aktiv rolle i programmene utover å gi penger til prosjekter og organisasjoner. Et fellestrekk ved slike samarbeidsforhold var at det ikke gagnet verken selskapet eller samfunnet på samme måte som når de aktivt gikk inn med en mer langsiktig CSR-strategi med langsiktige mål. For at samfunns- og miljømessige prosjekter skal kunne lykkes er det en forutsetning at det er en stabil og langsiktig plan i forhold til både finansiering og implementering for at de skal kunne føre til bærekraftige og holdbare løsninger. Et kjennetegn for slike prosjekter er at effektene kun kan sees over tid.

En teori jeg vil fremheve i denne sammenhengen er Porter & Kramer [2] sin teori om CSR som et *komparativt fortrinn (competitive advantage)* for å øke konkurransedyktigheten sin. Ved å fokusere innenfor sin egen kontekst og virksomhetsområde kan bedrifter ikke bare

---

[1] *Institute of Directors (IoD) 2009 "King Code of Governance 2009"*
http://www.iodsa.co.za/Portals/0/IoDSA_King_Report_Flip_Book/IoDSA_King_Report_Flip_Book.html The King Report on Corporate Governance utformet av dommer Mervin E. King sammen med The King Committee on Corporate Governance. Tre rapporter har blitt utgitt; 1994 (King 1), 2002 (King II), og 2009 (King III). Etterlevelse av King-rapportene er et krav for sør-afrikanske bedrifter som er notert på børsen.

[2] *Michael Porter, Harvard Business School og Mark R. Kramer, Kennedy School at Harvard University: "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility"*
"Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society"

Foto: Bee Line

tilføre penger til prosjekter men også ta i bruk sin kompetanse som et virkemiddel. Ledere befinner seg i økt grad i ugunstige situasjoner der de er fanget mellom to stoler; kritikere som krever at deres bedrifter tar mer ansvar, og investorer som forventer høyere avkastning. Dette har ført til at mange bedrifter har brukt betydelig med ressurser på PR som et forsøk på å opprettholde et godt rykte, ofte i form av pengestøtte til mer kortsiktige prosjekter uten en ordentlig strategi eller plan for hvordan disse pengene skal bli brukt og prosjektene ivaretatt. Porter og Kramer (2003) argumenterer at dette fører til for mye fokus på bedrifters image og ingen betydelig forskjell i samfunnet på sikt. De vektlegger at sosial og økonomisk vekst går hånd i hånd, og konkurransedyktighet kan kun oppnås via både høy produktivitet og etterspørsel. Derfor er man avhengig av friske og kvalifiserte arbeidere og ikke minst kjøpekraftige kunder. Selskaper kan øke sin konkurransedyktighet ved å støtte opp om prosjekter som er knyttet til bedriftens eget produksjonsområde og marked, men som også tar sosiale og miljømessige hensyn med i betraktning. Dermed åpnes det opp flere arbeidsplasser samtidig som bedriften får førstehåndstilgang på kvalifisert arbeidskraft.

CSR handler om noe mer enn å gi pengegaver til gode formål uten mål eller mening. Det virker som et halvhjertet forsøk på å prøve hjelpe, eller kanskje heller kjøpe seg bedre samvittighet. I mine øyne betyr CSR i sitt fulle begrep å implementere samfunnsansvar som praksis gjennom hele bedriftens virksomhetsområde i så mange ledd av verdikjeden som mulig. Det er opp til ledere å ta ansvar og sørge for innføring av tydelige grenser og krav til hvordan man vil drive business, hvem man vil handle med og under hvilke forhold varer og tjenester har blitt produsert. Istedenfor å lukke øynene til denne problematikken, må selskaper heller åpne øynene for mulige misligheter som foregår nedover i verdikjedene, noe som er spesielt kritisk for selskaper som opererer i land der korrupsjon, og utnytting av mennesker er daglig praksis.

Muligheter ved CSR

Første steg for utarbeiding og implementering av en god CSR-strategi er at ledere må selv involvere seg og sette klare mål for hvordan og hvorfor bedriften skal inkorporere CSR som en del av sin virksomhet. Etablering av gode samarbeidsavtaler og partnerskap med relevante aktører er nøkkel til en god praksis. Videre er det også viktig at tilstrekkelig ressurser og ekspertise blir innvilget og prioritert for at prosjektene kan lykkes.

Plattformer der et bredt spekter av aktører møtes og deler erfaringer og kompetanse er viktig, og kan også føre til nye og effektive partnerskap og avtaler. Det er viktig å få til en god dialog mellom offentlige og private aktører, samt interesseorganisasjoner, slik at man kan kartlegge behovene i samfunnet og se hvordan dette kan passe inn som en del av bedrifters CSR-strategi.

Dette er illustrert tydelig i et sitat av Kanter (2003); "Today's better-educated children are tomorrows knowledge workers. Lower unemployment in the inner city means higher consumption in the inner city. Indeed a new paradigm for innovation is emerging: a partnership between private enterprise and public interest that produces profitable and sustainable change for both sides" (2003:191).

Kanter argumenterer altså i likhet med Porter og Kramer, at bedrifter kan utfolde sin kunnskap og kompetanse ved å tilpasse sin virksomhet til sosiale og miljømessige behov. "This is not charity; it is R&D- a strategic business investment" (Kanter 2003:192).

Ingen aktører operer i et vakum og derfor er det kritisk at ulike aktører på tvers av sektorer og med ulik kompetanse skaper rom for åpenhet og samarbeid, og tenker utenfor boksen for å finne fram til langsiktige og bærekraftige løsninger der natur og samfunn blir ivaretatt i en global økonomi.

Korrupsjon og internrevisor

Innlegget er opprinnelig skrevet av Jørgen Bock, internrevisor NAV og president i NIRF, til NIRFs nyhetsblogg, 21.10.2013

Korrupsjonssaken i Yara har satt sitt preg i nyhetsbildet i Norge de siste månedene. Statoil saken i 2003 ble i sin tid avdekket av internrevisjonen, men hvilket ansvar og hvilken rolle har internrevisjonen i slike saker? Og hva kan foretakene gjøre for å forebygge korrupsjon og eventuelt slippe straff, om personer i virksomheten begår straffbare handlinger?

Først og fremst må vi være klar over at omfanget av korrupsjon globalt er betydelig. Transparency International meldte i rapporten Global Corruption Barometer (2013) at over en fjerdedel av de spurte har vært involvert i bestikkelser knyttet til interaksjoner med offentlige institusjoner eller tjenester. Norge er i følge undersøkelsen blant de beste i klassen. Undersøkelsen viser at under 5% har vært involvert hos oss. For England, Sveits og Italia ligger tallene mellom 5-10%. Korrupsjon er særlig utbredt blant land i Asia og Afrika. Politiske partier er ofte involvert.

Også korrupsjonsbeløpene øker. EY melder at mens korrupsjonsprosenten for 30 år siden utgjorde omlag 5% av kontraktsverdien, er det i dag ikke uvanlig med 20%.

Internrevisjonens hovedoppgave er å gi ledelsen rapporter og råd om virksomhetsstyring som hjelper organisasjonen å nå sine mål. Vi reviderer og uttaler oss om risikostyring og internkontroll. Virksomhetens arbeid med ledelse, etikk, misligheter og korrupsjon inngår i vårt arbeid (revisjonsuniverset).

Profesjonell utøvelse av internrevisjon innebærer blant annet at vi også må ha tilstrekkelig kunnskap til å vurdere risikoen for misligheter og korrupsjon og hvordan risikoen håndteres i organisasjonen. Det kan imidlertid ikke forventes at vi som internrevisorer skal ha samme ekspertise som de som har til hovedoppgave å avdekke og utrede misligheter.

Internrevisjonen bør også samhandle og koordinere arbeid med risikostyring-, compliance-, sikkerhets- og andre kontrollenheter i virksomheten (assurance mapping) og skaffe seg oversikt over truslene.

Anskaffelsesområdet bør vurderes å være med på listen når internrevisjonen legger frem forslag til revisjonens årsplan til styret eller virksomhetsleder. Mange av korrupsjonssakene vi har sett de siste årene knytter seg til dette området. Saker med returprovisjoner (kickback) er likevel vanskelig for internrevisjonen å avdekke. De som utfører handlingene vil skjule sporene. Transaksjonene foregår som regel utenfor virksomheten og bankkonti som benyttes samsvarer sjelden med lønnskontoen.

Rettsavgjørelser har vist at virksomheter kan få redusert eller slippe straff dersom de har klare regler, og kan vise til korrupsjonsforebyggende arbeid som etikkregler. Følgende momenter er i følge Økokrim det rettssystemet forventer av foretakene for at det skal kunne unngå straff, om personer i virksomheten har begått straffbare handlinger. (DN, 14.10.2013)

1) Organisering, opplæring, oppfølging og kontroll tilpasset virksomhetens forretningsoperasjoner og korrupsjonsrisiko

2) Generelle instrukser og retningslinjer

3) Korrupsjon eksplisitt tatt opp i de etiske retningslinjer

4) Rutiner for håndtering av korrupsjonsspørsmål

5) Gode manualer er ikke tilstrekkelig; etterlevelsen er avgjørende

6) Kartlegging og identifisering av særlige risikomomenter

7) Regelmessig oppfølging ved konkrete spørsmål om hvordan operasjoner som kan medføre risiko, faktisk blir utført.

8) Innpode ledere om deres ansvar som ledere og forbilder, både når det gjelder å følge reglene og å varsle om avvik.

9) Jevnlig innskjerping og oppfriskning av rutiner

Internrevisjonen bør bruke momentene ovenfor for å være pådriver og for å undersøke hva foretaket har gjort på korrupsjonsområdet. Det foreligger flere guider fra IIA om misligheter. Vi anbefaler internrevisorer og de som arbeider med risikostyring og compliance å være kjent med:

- Anti fraud collaboration report. Undersøkelse om forventningsgap knyttet til å avdekke misligheter
- GTAG 13 om å forebygge og oppdage misligheter
- Practice Guide: Internal auditing and fraud
- Managing the business risk on fraud. A practical guide

Korrupsjon og internrevisors rolle

Av Erling Grimstad, leder av BDOs granskingsenhet

Internrevisor er utvilsomt en sentral støttespiller i arbeidet for å beskytte virksomheten mot korrupsjon.

Endringer i hvordan man gjør forretninger i og utenfor Norge

Den tid er forbi da bedriftens ledelse kunne se en annen vei og la agenter eller andre ta i bruk de midler som var nødvendig for å oppnå salg, slik som bestikkelse til den eller de som kunne sørge for at bedriften fikk kontrakter om salg av varer eller tjenester. I dag kommer man ikke langt med argumenter om at alle andre gjør det, og at det er umulig å oppnå kontrakter uten å bestikke noen. Endringene har vært enorme og lærepengene kostbare for de som har trodd de skulle komme unna myndighetenes søkelys ved å benytte mellommenn til å betale agenter fra skjulte konti i skatteparadis, eller dekke over slike betalinger ved bruk av fiktive fakturaer eller andre usanne forklaringer på hva kostnadene gjelder.

Er dette en av de største risikoene virksomheten har?

For stadig flere virksomheter her i landet er risikoen for korrupsjon noe av det mest alvorlige som kan ramme eiere, ledelse, ansatte, kunder, underleverandører og långivere. Konsekvensene kan være politietterforskning, straffereaksjon, erstatningsansvar, utestengelse og sanksjoner fra kunder, medarbeidere som slutter, problemer med rekruttering av personell, bokettersyn og kontroll fra skattemyndighetene.

I tillegg kommer den betydelige risikoen for omdømmetap og spørsmål fra eierne om hvilken kontroll ledelsen har eller hvilke tiltak som vil bli iverksatt. For enkeltpersoner som er involvert som hovedmann, medvirkere eller varslere, kan konsekvensene bli alvorlige.

Det er ikke uvanlig at det går mer enn 5 år fra politiet først får kunnskap om saken, til en eventuell straffesak er rettskraftig avgjort. I denne perioden rammes bedriften av skandaleoppslag i mediene hver gang det skjer en utvikling av saken som blir offentlig kjent. En av de største sjansene enkelte bedriftsledere tar er at de lar noen i bedriften sørge for eller delta i skjulte avtaler om bestikkelse for å oppnå fordeler for virksomheten på kort eller lang sikt. De glemmer da risikoen for at de senere kan bli utsatt for utpressing av sine medarbeidere, eller illojal opptreden fra de som velger å varsle om hva de har vært med på.

Foto: Bee Line

Internrevisor må sørge for å ha tilgjengelig kunnskap om risikoen for korrupsjon

Dette risikobildet har endret mange bedrifters tenkemåte og arbeid med utfordringene knyttet til korrupsjon. Det holder ikke å satse på at varslere alene skal gi ledelsen informasjon om at det foregår korrupsjon. Ledelsen har behov for kunnskap om dette lenge før det tilfeldig oppdages. Dermed blir de forebyggende og avdekkende kontrollene stadig viktigere.

God internkontroll eller oppfyllelse av krav til god virksomhetsstyring er sannsynligvis ikke tilstrekkelig til å demme opp for denne risikoen. I tillegg må det gjennomføres noen helt konkrete tiltak som forutsetter at internrevisor ikke opptrer på en passiv eller tannløs måte. Noen av de tiltakene internrevisor kan bidra til, gjennomgås nedenfor.

Internrevisor bør etter min mening bidra til at virksomheten har en egen strategiplan som skal beskytte virksomheten mot korrupsjon og andre former for økonomiske misligheter. Ideelt sett bør denne planen være nær forankret ledelsens valg av måten man gjør forretninger på i virksomheten, og virksomhetens etiske fundament som utrykker hvordan vi gjør det her hos oss.

Beste praksis for dagens anti-korrupsjonsprogram berører disse dimensjonene:

Internrevisors plan skal dekke alle dimensjonene. Det betyr at internrevisor skal foreta vurderinger og kontroller med de tiltakene administrasjonen har iverksatt, identifisere eventuelle gap og komme med relevante og effektive forslag til forbedringstiltak.

Internrevisors styrke ligger bl.a. i kompetansen om hvordan korrupsjon skjer og hva som skal til for å avdekke og forhindre det. Mangler denne kompetansen, og internrevisor ikke ber om hjelp, vil det svekke tilliten og forventningene til internrevisor. En helt sentral forutsetning for at dette programmet skal virke, er at internrevisor sørger for at virksomheten har en god og presis risikoforståelse i forhold til korrupsjon. Risikobasert tilnærming har nærmest blitt et moteord, men setter krav til at risikoanalysen ikke er plagiert eller for generisk. Gode treff i risikoanalysen resulterer i presise og effektive tiltak som kan forebygge korrupsjon. Derfor bør risikoanalysen ta hensyn til hva slags virksomhet som drives og hva som er de typiske risikoene i bransjen. Hvilken kontroll har virksomheten på de leverandører, samarbeidspartnere, mellommenn eller profesjonsrådgivere som benyttes? Jeg tenker da særlig på kunnskap om de som er reelle rettighetshavere (dvs. fysiske personer) bak disse selskapene. Hvilke land samhandler virksomheten med, og hva er korrupsjonsrisikoen der? Hvilke produkter, varegrupper, tjenester eller annet selger virksomheten hvor det kan oppstå risiko for korrupsjon? Hvordan foregår faktureringen for å sikre at den er etterprøvbar og transparent, og i hvilken grad er salg kontantbasert? Foregår innkjøp og anskaffelser på en måte som er etterprøvbar og lite utsatt for bestikkelse? Er inngående fakturaer gjenstand for betryggende kontroll som er egnet til å avsløre overfakturering som finansierer bestikkelse? Hvordan foregår oppgjøret til mellommenn, og er slike betalinger etterprøvbare?

Med utgangspunkt i risikovurderingene kan internrevisor være med på å utvikle slike skreddersydde kontrollkriterier og indikatorer som kan gi informasjon til ledelsen dersom det er sannsynlig at korrupsjon skjer i virksomheten. Dette vil gi en god mulighet til å avdekke korrupsjon ved treff på områder som for eksempel enkelttransaksjoner, inngående fakturaer, betalingsmåter, relasjoner mellom medarbeidere og representanter for leverandører.

Foreningen gratulerer følgende medlemmer med ny tittel siden forrige nummer av SIRK:

Diplomert Intern Revisor (Dipl IR)
Cecilie Merete Thorberg, Universitetet i Oslo

Certified Internal Auditor (CIA)
Cecilie Merete Thorberg, Universitetet i Oslo
Silje Evjen Hansen, Forsvarsdepartementet
Anne Helgeland Haldorsen, National Oilwell Varco Norway AS

NIRF og IIA globalt gratulerer
ANNALENA BAER, Deloitte med den høyeste eksamens-scoren på eksamen Certification in Control Self-Assessment i 2013! I kjent amerikansk stil vil prisen for beste besvarelse bli delt ut under et NIRF-arrangement.

Tverrfaglig samarbeid i kampen mot økonomisk kriminalitet

Av Vivian Ellingsen Gotaas, revisjonssjef i Arbeids- og velferdsdirektoratet

Økonomisk kriminalitet preger nyhetsbildet. Beløpene blir større, kriminaliteten mer organisert, multikulturell og internasjonal. Et godt tverrfaglig samarbeid mellom politi, statlige kontrollorganer og finansinstitusjoner er derfor et viktig våpen i kampen mot denne kriminaliteten. Nå ønsker forvaltningsjuristene i statlige kontrolletater ytterligere midler.

Stadig preges nyhetsbildet av saker om økonomisk kriminalitet. Det være seg korrupsjonssaker i større organisasjoner, utro tjenere, sort arbeid, trygdesvindel osv. Det svindles i alle samfunnslag og både privat og offentlig sektor rammes.

Som ledd i bekjempelsen av organisert kriminalitet foreligger allerede et utstrakt etterforskningsarbeid og påtalesamarbeid mellom politiet og statlige kontrolletater. Statlige virksomheter som deltar i dette arbeidet er: skatteetaten, tolletaten, arbeids- og velferdsetaten, UDI, Fiskeridirektoratet, Mattilsynet, Kystvakten, Arbeidstilsynet. Kontrolletatene har etter dagens lovverk mulighet til å samarbeide godt med politiet ved mistanke om straffbare forhold, og samarbeidet har båret frukter og gitt viktige bidrag i bekjempelsen av denne type kriminalitet. Den eskalerende utviklingen innen den økonomiske kriminaliteten har likevel ført til at dagens samarbeidsløsning ikke fungerer optimalt. Dette skyldes kapasitet, kompetanse, begrensninger i lovverket for informasjonsutveksling etc.

Arbeidsutvalgets forslag

Et gjennomgående spørsmål er om vi i Norge jobber smart og effektivt, eller bør tenke nytt? I regi av Norges Juristforbund har en arbeidsgruppe bestående av jurister fra politiet og skatteetaten, arbeids og velferdsetaten samt tolletaten utarbeidet flere forslag. Disse er:

- Det lovfestes adgang til og legges til rette for langt større informasjonsinnhenting mellom de ulike kontrolletatene.
- Fokuset på det holdningsskapende arbeidet økes betydelig.
- Det etableres egne stillinger som bistandsjurister fra kontrolletatene som utplasseres i alle politiets økoteam.
- NAV Kontroll får på samme måte som de øvrige kontrolletatene mulighet til å ilegge straffegebyr som alternativ til videre straffeforfølgning.
- Påtalemyndigheter og etterforskningskompetanse tildeles de enkelte kontrolletater.

President i Norges Juristforbund og tidligere politijurist Curt A. Lier opplyser at forbundet støtter alle forslagene, bortsett fra det siste, fordi det ennå ikke er tilstrekkelig konsekvensutredet.

– Kontrolletatene kan ikke med dagens lovgivning ha full etterforskning og påtalekompetanse. Da måtte de underlegges Riksadvokaten, sier Lier, - men vi kan likevel gjøre mye, forteller han. - Ta eksempelvis skatteattester. Vi ser i flere tilfaller at disse har blitt utstedt, fri for anmerkninger, selv om det aktuelle foretaket er under etterforskning. Skatteattester fungerer også på en måte som vandelsattest. De som benytter seg av disse firmaene villedes til å tro at alt er i orden. Konsekvensene av denne type kriminalitet er mange. Du har de som direkte rammes med skattesvindel og momsbedrageri. Denne type kriminalitet kan også ha andre konsekvenser. Eksempelvis i form av en konkurransevridende effekt, ved at disse virksomhetene utkonkurrerer andre virksomheter.

Informasjonsutveksling

Lier forteller at lovhjemler skaper en del begrensinger, men allerede i dag har forvaltningsenheter store muligheter til å utveksle informasjon til andre enheter i kampen mot kriminalitet.

– Jeg opplever at det som skaper mange begrensninger i å lykkes i samarbeidet er en kultur for å holde tilbake informasjon. Med denne type holdninger blir kampen vanskeligere.

Beløpsmessig dominerer kriminaliteten som omhandler hvitvasking av penger, men Lier mener det det er viktig å se økonomisk kriminalitet og organisert kriminalitet i sammenheng:

– Pengene som hvitvaskes stammer jo fra kriminell virksomhet, som kan ha ulike forgreininger. Man kan eksempelvis ha kombinasjonssaker der man samtidig både svindler arbeids- og velferdsetaten og skatteetaten. Det er når volumet av penger blir for stort at det er viktig å plassere disse inn i legitime systemer.

Lier fremhever kompetansen arbeids- og velferdsetaten og skatteetaten besitter når det gjelder denne type mislighetssaker, men har forståelse for at flere er skeptiske til å la Skatt og NAV selv drive etterforskning.

– Jeg synes likevel problemstillingen bør utredes nærmere. Får man til en løsning er det viktig å skille områdene som jobber med forvaltningssakene og de som sitter med straffesakene, slik at ikke internkontrollen svekkes.

Arbeidet med trygdekriminalitet

Magne Fladby har siden 1996 jobbet med trygdekriminalitet. Han er nå leder for Seksjon for ytelsesfag i Arbeids- og velferdsdirektoratet, og er tidligere direktør for NAV Kontroll som utreder disse trygdebedragerisakene. Fladby forteller at i 2013 anmeldte NAV Kontroll 1318 personer for svindel av 238 millioner i 2013. Dette er ca. 28 millioner mer enn i 2012.

– Dette er et område med store mørketall, sier Fladby.
– Problemstillingen har blitt belyst relativt nylig gjennom to PROBA-rapporter. Basert på en analyse er det gjort estimater, forbundet med stor usikkerhet, om at man frykter at arbeids- og velferdsetaten svindles på ytelsesområdet for ca. 8 milliarder, årlig. Estimatet samsvarer med det nivået man finner i Sverige, Danmark, Stor-Britannia, dvs. mellom 1 – 3 % av utbetalingene.

Ifølge Fladby er det vanskelig å si sikkert om kriminaliteten på dette området er stigende:

– Vi vet rett og slett ikke om det er en økning i utviklingen på dette området, men det som er sikkert er at vi med flere ansatte, mer ressurser, bedre lovhjemler etc. har avdekket større saker enn det vi gjorde tidligere, forteller Fladby. – Vi oppdager også mer enn det vi anmelder. Det er kun de største sakene, og de som bevismessig vil stå seg godt i en straffesak, som sendes til politiet.

Et problem har vært antall henleggelser. I 2012 henla politiet 22 % saker fra arbeids- og velferdsetaten. I 2013 var henleggelsesprosenter 13-14 %. For få år siden var henleggelsesprosessen over 30 %. Fladby er godt fornøyd med samarbeidet mellom politiet, de andre kontrollenhetene og arbeids- og velferdsetaten.

Viktig samarbeid

Ifølge Fladby gjøres mye godt og viktig samarbeid. Vi har formalisert samarbeidet mellom skatteetaten og Arbeidstilsynet, og har ett velfungerende samarbeidsforum mellom arbeids- og velferdsetaten, skatteetaten, Riksadvokaten, politiet og

Foto: Bee Line

Økokrim. UDI og tolletaten har vi også et godt samarbeid med, selv om samarbeidet ennå ikke er formalisert på samme måte.

Fladby legger imidlertid ikke skjul på at samarbeidet kan bli enda bedre, og at mulighetene for å avdekke denne type økonomisk kriminalitet er blitt bedre pga. lovhjemler som åpner for informasjonsutveksling. Stortinget har også vedtatt en ny lov som gir arbeids- og velferdsetaten mulighet til å samkjøre registre. Fladby støtter likevel ikke forslaget om å overføre påtalemyndighet og etterforskningskompetanse til kontrollenhetene.

– Jeg mener det er viktig å skille oppgavefordelingen mellom forvaltning, politi og påtalemyndighet. Vi har imidlertid mer å gå på i forhold til samarbeid på tvers av kontrollenhetene. Etablering av tverretatlige team kunne være en løsning, sier Fladby. Dette har de fått til i Sverige som et ledd i kampen mot alvorlig organisert kriminalitet. Noe lignende burde vi kunne få til i Norge også.

OECD fastslår at norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse ligger etter på viktige områder

Av Ellen Brataas, generalsekretær

OECD Daniel Blome - Foto BDO

I 2013 gjennomførte OECD en undersøkelse av Risk Management and Corporate Governance. Bakgrunnen for fokus på dette temaet var blant annet en rapport fra OECD i 2009 om «The corporate governance lessons from the financial crises» hvor viktigheten av et effektivt risikostyringsrammeverk ble fremhevet. Norge var ett av tre land hvor det ble gjennomført dybdeintervjuer med myndigheter, bedrifter og organisasjoner. Norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse har ikke endret seg vesentlig siden 2006, konkluderer OECD med i sin rapport.

Kort om OECD

OECD, eller *Organisation for Economic Co-operation and Development* (organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling), ble stiftet i 1961. OECDs medlemsliste teller nå 30 land. I tillegg deltar EU-kommisjonen i OECDs arbeid. Medlemmene av OECD karakteriseres ofte som likesinnede i sine syn på økonomiske og sosiale spørsmål, og er jevnt over regnet for å være blant verdens mest velstående land. Det viktigste kravet som stilles til medlemskap i OECD, er et lands forpliktelse til markedsøkonomiske og demokratiske prinsipper.

OECD er basert på mellomstatlig samarbeid på områder som spenner over hele bredden av økonomiske, næringspolitiske og sosiale spørsmål, og som har virkning over landegrensene. Organisasjonens langsiktige målsetninger er å fremme bærekraftig økonomisk vekst, sikre gode vilkår for multilateral handel og bidra til økonomisk og sosial utvikling. OECD har ingen overnasjonal myndighet som EU og har heller ingen midler til utlån som Det internasjonale pengefond eller Verdensbanken. Organisasjonens styrke ligger i dens analytiske arbeid og dens evne til å overbevise medlemslandene om å bevege seg mot felles tilnærminger til og retningslinjer for sin nasjonale politikk i en gjensidig avhengig verden. Med unntak av kultur,- retts- og forsvarspolitikk, tar OECD for seg de viktigste politikkområdene av betydning for ethvert moderne demokrati.

Også for land som ikke er medlem av OECD, utøver organisasjonen en viktig funksjon. I alt har OECD konkrete forbindelser med omkring 90 ikke-medlemsland. Omfanget av samarbeidet varierer, og partnerne spenner fra land med betydelig økonomisk styrke, som Kina, Brasil og Russland, til noen av de minst utviklede landene i Afrika.

OECDs kartlegging av Risk Management og Corporate Governance

I 2013 gjennomførte OECD en spørreundersøkelse rundt temaet *Risk Management and Corporate Governance* som ble besvart av 26 land. I tillegg gjennomførte representanter fra OECD-sekretariatet dybdeintervjuer med myndigheter, bedrifter og organisasjoner i Sveits, Singapore og Norge. Hensikten med dybdeintervjuene var å kaste lys over nasjonal praksis som kan ha prin-

sipiell betydning og være en referansekilde for andre land. Deltakelsen i slike «i dybden»-undersøkelser går på rundgang og det er første gang Norge har deltatt. OECD-sekretariatet la vekt på at Norge er et land med stor andel av statlig eierskap. Risikostyring i statlig eide bedrifter er særlig omtalt i undersøkelsen.

Nærings- og handelsdepartementet var vertskap da OECD-sekretariatet inviterte representanter fra NUES, NHO, Revisorforeningen, Oslo Børs, Norsk styreinstitutt, Folketrygdfondet, Finanstilsynet, Finansdepartementet, Justisdepartementet og NIRF inn for å gi sine bidrag til debatten fra sine ståsteder. Disse innspillene, sammen med intervjuer av representanter fra mange store statseide børsnoterte foretak og departementer, danner grunnlag for de konklusjoner Daniel Blume og Winfrid Blaschke fra OECD kom frem til i rapporten «Risk Management and Governance».

Status med hensyn til risiko- og virksomhetsstyring i de undersøkte landene

I etterkant av finanskrisen har mange virksomheter rettet større fokus mot risiko. Bortsett fra i finanssektoren og de selskaper som har lidd store tap som følge av dårlig risikostyring, reflekteres likevel ikke disse endringene i de formelle prosedyrene. De fleste virksomheter mener risikostyringen er linjens og mellomlederes ansvar.

Etter press fra interessenter og aksjonærer gjennomgår styrene insentivstrukturene i selskaper slik at insentiver som favoriserer høy risikotaking elimineres til fordel for insentivstrukturer som favoriserer virksomhetens generelle suksess.

Nåværende risiko og governance standarder for børsnoterte selskaper fokuserer fortsatt hovedsakelig på intern kontroll, revisjon og finansiell risiko, i stedet for å fokusere på identifisering og håndtering av risiko. Fokus må rettes både mot finansiell og ikke-finansiell risiko, og risikohåndteringen må omfatte både strategisk og operasjonell risiko.

Nåværende risiko og governance standarder har en tendens til å være veldig overordnede og har et finansielt fokus. Nytten og bruken er derfor begrenset. Erfaringer fra finansiell sektor kan være verdifulle, selv om de ikke er direkte overførbare til andre sektorer.

Styrer har ikke tilstrekkelig fokus på risikoer med liten sannsynlighet, og som hvis de skulle inntreffe, får stor og katastrofal konsekvens. Det er et stort behov for mer veiledning på dette området.

Hvordan ligger Norge an i forhold til andre land det er naturlig å sammenligne seg med?

Norge er et noe annerledes og interessant land på grunn av den høye andelen offentlig eierskap i børsnoterte selskaper. Rapportering av samfunnsansvar (CSR) står høyt på agendaen til norske myndigheter, og kan ta fokuset noe vekk fra andre risikoer virksomheten står overfor. Virksomheter generelt har et høyt fokus rettet mot finansiell risiko, mens risiko knyttet til omdømme, outsourcing og leverandører undervurderes.

«Even if you are doing economically great in Norway, the risk management systems are still mediocre. The chapter on Risk and Control in the Norwegian code is limited and, risk seems often not to be integrated in the business as a whole.", kommenterer Daniel Blome, seniorrådgiver i OECD.

Norsk anbefaling til eierskap og selskapsledelse (NUES) har ikke vært gjenstand for større endringer siden 2006, trass i flere mislighets- og korrupsjonssaker på agendaen i norske virksomheter. Koden fokuserer i stor grad på intern kontroll og reflekterer ikke erfaringer rundt risikostyring som kan høstes fra finanskrisen. I sin analyse av finanskrisen fant OECD eksempelvis svakheter i hvordan virksomheter håndterer risiko, og det anbefales at virksomheter linker risiko til strategi i det rammeverket de benytter til risikostyring. Det vil være en styrke å gi Chief Risk Officer (CRO) direkte rapporteringslinje til revisjonsutvalget eller styret. De fleste CRO-er eller risikokomiteer i Norge rapporterer i dag til Chief Financial Officer (CFO).

I rapporten fra OECD blir det kommentert at den norske anbefalingen er en av få innen EØS som ikke spesifikt anbefaler eller stiller krav til å vurdere etablering av en internrevisjon. *«The absence of an internal audit function in about 90 % of listed companies is also unusual in comparison to most developed markets»*, sier Daniel Blume. Det er ingen anbefaling om at styret skal vurdere behovet for etablering av en internrevisjon i NUES. *«Only Poland, Lithuania and Portugal practice the same in Europe*. (Se *Corporate Governance Codes on Internal Audit: current status in the EU, 2012* fra ECIIA)

Veien videre

Risikostyring er et område som i liten grad er utdypet i OECDs Corporate Governance Principles, men er et område som ventelig vil få større plass i den nye versjonen av prinsippene som komiteen vil arbeide med de neste par årene. Om norske virksomheter vil endre praksis rundt sin risikostyring, forblir et ubesvart spørsmål i rapporten og i denne artikkelen.

NIRF jobber videre med å påvirke NUES i den retningen vi mener det er naturlig at en governance-kode bør ta, ved neste høring. Og som OECD, vi mener tiden er inne for endringer nå.

Les hele rapporten her:
http://www.oecd-ilibrary.org/governance/risk-management-and-corporate-governance_9789264208636-en.

What do lemmings have to do with auditing culture?

An interview with James Paterson

By Hilde Tanggaard, Advisor, NIRF

On 22 April we had the pleasure of welcoming James Paterson from the UK to Oslo to hold a course entitled "Auditing Culture". IIA UK & Ireland developed this new course in 2014 and NIRF were glad to have the opportunity to present it to our members.
The course was held in a high rise office block in Bjørvika with fantastic views both over the Oslo fjord and the city centre to the Royal Palace on what was a beautiful sunny day. My impression was that the course was well received and that the participants left with food for further thought in a number of areas.

For SIRK's readers we asked James some questions on this new and hot topic.

Can you say something about how you became responsible for doing training for the IIA UK, and consulting on this topic?
I was the Head of Internal Audit of AstraZeneca PLC and also had done a master's degree on organizational behavior. I have always been interested in the softer side of risk and assurance issues, so this is something I have already been working on extensively in the 4 years I have been a consultant.

How should one understand culture, and subcultures in an organization?
Culture is often described as "the way we do things round here". It is a word to describe the overall pattern of behaviours in an organization. Of course there are sub-cultures in an organization – depending on department or geography. In addition culture cannot pin down specific behaviours one individual might do.

> Culture is often described as "the way we do things round here".

In what ways does culture interact with processes for governance, risk and control, and compliance?
It's a way of talking about the attitude to accountabilities, risk management etc. Culture is the thing we are talking about when we say: "Managers only do the minimum actions after an audit" or "Managers don't co-operate with the audit process" or "It`s always hard to pin down who is responsible for something".

IIA UK's Financial Services Code, published in July 2013, recommended to include risk and control culture in the audit`s scope. What areas would this typically cover?
Yes, I would recommend this publication to auditors in financial services in Norway and also auditors who are just interested in making more of a difference to their organisations. It is asking audit to look at attitudes to risk and control, remediating issues and also disciplines around setting and adhering to risk appetite.

The Financial Stability Board (FSB) has been concerned about risk culture, and published in 2013 the document entitled "Principles for an Effective Risk Appetite Framework".

What, in your opinion, was the motivation behind this development?
Everyone knows that it`s not rules that will stop companies generally and financial institutions in particular from running into difficulties, it's the attitudes and behaviours of the company and staff and that is why risk culture is becoming seen to be so much more important.

In the "Principles for an Effective Risk Appetite Framework" they write about internal audit's role and responsibility in regard to risk culture and organizational culture. What do you believe internal audit can and should bring to the table in this area, and what limitations should there be to their involvement?
I cannot speak for the FSB but I can say that my work with the IIA UK highlights two things: 1) we should make a contribution to moving things forward through assurance and advice and 2) we must stay independent and let management take the lead, so we can challenge cultural blind spots. ☞

> The report by Lloyds of London: Bear, Bull or Lemming is a good summary of risk issues that can happen. It reflects some people who are optimistic, some who are pessimistic and some who just follow along without thinking – the lemmings.

Can you say something further about the Lloyds report you referred to in your course?

Yes, the report by Lloyds of London: Bear, Bull or Lemming is a good summary of risk issues that can happen. It reflects some people who are optimistic, some who are pessimistic and some who just follow along without thinking. It has some great case information and is free on the intranet.

Culture may be seen as something tangible and hard to measure. How do we as internal auditors approach this?
Culture is hard to measure, some think it can be done through employee opinion surveys and interviews, but it`s actually a bit more complex than that. In my opinion we should approach an area that is important (i.e work on culture will make a difference) and where we can combine soft and hard measures.

Does auditing culture require a new set of skills?
Both Yes and No. One skill that should be there but typically needs to be enhanced is Root Cause Analysis, since the root cause of many risk and control issues often has a cultural dimension, especially where there is repetition.

How would you recommend approaching a cultural audit?
Carefully. The problem is that cultures often like to move at their own pace and are quite subjective, so one of the biggest challenges is that no matter what facts the auditor finds, there is a good chance the organization will say – "well it`s not such a problem really". Another way of seeing this is that the culture and the risk appetite of the organization are often two sides of the same coin.

How would you suggest I should include auditing of risk culture into the audit plan? Should it be organized as a separate audit project?
I would start by stepping back and getting the audit team to look at root causes and themes from past audits. I would then select one or two areas and consider how to tackle these. I would personally avoid tackling the topic head on without a clear sense of the way the audit will be assessed and also the potential political issues that will emerge.

Can you recommend any specific guidance to auditors on how to audit risk culture?
Read the IIA UK guidance and attend a course to start with. The IIA asks us to ensure we have the skills to do audits, so I think it`s important that we develop these before we get in too deep.

In the Auditing Culture course you spoke about identifying root causes. Why is a root cause analysis relevant to an audit of culture? Do you see root cause analysis as a new type of audit tool or a supplement to existing methodologies?
As mentioned earlier, culture is "the way we do things round here". When you find root causes, and common themes, it is telling you something about the culture. One of the challenges is to create a set of categories that helps audit to persuade management that there is something to be done.

What can and cannot be inferred from staff surveys? Would for example an employee survey give me good evidence of the true state of the organisation's risk culture?
You cannot ignore staff surveys, in fact why not check these for the areas being audited, but often these surveys don't always ask the right questions and also it may be hard to connect the survey results to an issue of importance. In the future I think audit might help HR improve the quality and usefulness of these surveys.

From your presentation I understand that culture has an almost innate resistance to change, if internal audit is not to risk going out on a limb who in the organization should internal audit ally itself with?
Yes a culture has a degree of self-preservation within it and will not just change because audit says so. I think audit needs to work with both senior managers and the board to make progress in this arena, starting with getting them to take these issues much more seriously.

Finally I asked James for his closing remarks on the subject and he wished to emphasis the following three matters:

– My personal experience is that organizational effectiveness models (e.g. the Jay Galbraith STAR model and the Burke-Litwin model) can be very good for analyzing cultural issues, and so audit should learn about these since they are less abstract than cultural models.

– It is very easy for audit to underestimate how easy it would be to miss something important in relation to risk culture, it`s like a fish in a blue fish tank, because it is in the fish tank it doesn't realize its blue. Likewise, audit can easily be deceived because audit is part of the culture and must operate within the culture to be successful.

– Don't be tempted to fully outsource this task – co-source at the most. I have seen this in the UK and one head of audit I spoke to who had outsourced this review completely now acknowledges that he had no clear plan for moving forward since he had built no capability in the audit team for the future.

It is my hope that this interview gives some insight into the subject for those who were unable to participate. We at IIA Norway wish to play our role in communicating developments and stimulating further discussions and good practice sharing among our members on this new subject area. Indeed we are considering a repeat of this course to attract those who were unable to partake in May 2014 – let us know what you think.

Audit needs to work with both senior managers and the board to make progress in this area, starting with getting them to take these issues much more seriously.

Interview with Melvyn Neate

By Martin Stevens, Internal auditor, Gjensidige Forsikring

Oslo was fortunate on 23 and 24 April to receive a visit from Melvyn Neate. Melvyn is past president of the Chartered IIA for UK and Ireland and a current member of the ECIIA management board. He held a speech at an IIA Norway course on Improving the Internal Audit Function as well as speaking on the Practical Implementation of Risk Management in Government at a member's meeting at BI. His visit coincided with a short burst of Summer weather in Oslo.

- Melvyn, you have an impressive record of over 30 years in internal auditing. How do you see the profession has developed over that period of time? Are we working in different areas today than when you first started your career?

- Definitely. The focus used to be very much on financial related issues using a systems-based approach. We have moved, quite rightly in my opinion, to focusing on the wider risk profile and, in particular, to the risks impacting on the organisation's key objectives.

- What do you believe are the main skills an internal auditor needs to possess today?

- Professional skills need to be supplemented by inter-personal skills such as communication, influencing, relationship building and the ability to think independently.

- In what way do you believe an internal auditor can make a difference to the organization he/she is employed in?

- We must make a difference or why else are we here? We must help our organizations succeed by providing assurance and advice to improve governance and influence performance improvement. To achieve this we must have a clear understanding of our stakeholders and their expectations and requirements, in particular our key stakeholders, the Board, Audit Committee and Chief Executive. We should be there when key decision are made and should act as a 'critical friend', providing challenge and recommendations that are constructive, pragmatic and 'add value' to the organization. Internal auditors enjoy a unique and privileged position; they are able to see all parts of the organization and should use this knowledge to share and promote good practices.

Photo: Martin Stevens

Internal audit should act as a 'critical friend', providing challenge and recommendations that are constructive, pragmatic and 'add value' to the organization.

- You moved from internal audit in the financial and commercial sectors to the position of Director of Internal Audit for Her Majesty's Revenue and Customs, the UK's tax authority, did you find this meant that you had to completely re-evaluate your thinking as to internal audit's mission and operation or was the transition business as usual for you?

- No, whilst there are certainly cultural differences between the private and public sectors, there are great similarities in the approach to be taken by internal audit. Certainly a risk-based approach fits well with both sectors. However, one notable difference was that in central government I was required, in common with other Heads of Internal Audit to provide an annual opinion on the organisation's governance, risk management and controls. To provide this opinion, I needed to plan carefully to ensure that I had sufficient evidence to support this opinion.

- In your opinion would you like to see more interchange between auditors in the public and the private sector and why?

- Yes- exchange of ideas and knowledge is always useful, not only between sectors but also within sectors. No-one has a monopoly of best practice and there is always something that can be learnt from someone else.

- In the area of risk management one of the challenges to organisations is how to identify emerging risks. Do you have any practical advice as to how an organization can gaze into the future without having to call on the assistance of a clairvoyant?

- Although this is difficult I believe it is very important. Horizon scanning is sometimes used to describe this process. It helps an organisation to think differently by considering emerging trends and developments that might impact current strategies and policies. I have seen some good practical approaches to this but the one I favour is to start every Board and Executive meeting with a session on horizon scanning where each attendee is invited to suggest any possible future risks to the organization; for example, emerging technologies, social attitudes, demographic changes, etc.

- What to you is good risk management? Is it having a sound and up-to-date risk register?

- No – good risk management is much more than having good risk registers. Risk registers are used to record and assess risks and are an important part of the risk management process but to be really successful, risk management needs to be embedded into an organisation's day to day operations and decision making. This requires 'buy-in' from the leadership and a clear understanding of risk management ownership, roles and responsibilities throughout the organization. Key decisions should be influenced by risk considerations and the risk management process should be robust and sustainable and not dependent on key individuals.

Key decisions should be influenced by risk considerations and the risk management process should be robust and sustainable and not dependent on key individuals.

- I understand that you currently serve on the Audit Committee for the Office of Rail Regulation, a public sector body? Now that you are sitting on the other side of the table, what would your advice be to the CAE in their interaction with the audit committee?

- The CAE can be a great help to non-executive audit committee members by keeping them informed on key issues. I would advise CAEs to make time to meet regularly with audit committee members, not only to update them but to seek feedback on the internal audit service provided – is it meeting their requirements? A particular opportunity would be during a new member's induction training. The CAE should make sure that they are on the list of people to see and then take the opportunity to explain internal audit's role and establish an ongoing working relationship. Regarding audit reports I would advise CAEs to bear in mind the significance and proportionality of their findings. For example, if a report highlights a control weakness, the CAE should put this into perspective by quantifying the risk – is it a 100 euro risk or a million euro risk?

- From an audit committee point of view what would you characterise as good risk reporting ?

- This very much depends on the size and nature of the organisation. I think it is very important to keep the audit committee engaged and to hold their attention. There is a danger that overloading the committee with complicated, unwieldy and lengthy extensive risk registers will have a negative impact. I would recommend providing updates on new risks, emerging risks and changes to the existing risk profile. In addition, where residual risk exposure (that is inherent risk mitigated by existing controls) falls outside the organisation's risk appetite, the audit committee should be provided with explanation on how this gap is going to be managed, together with timescales and responsibilities for taking action.

Thank you, Melvyn, for a sharing with us your opinion on these matters of importance to all of us and we hope to see you again in Oslo before too long. I should warn you though that we shall expect you to bring sunshine and warmth with you too, just as you did this time round!

Risikokonferansen 2014:

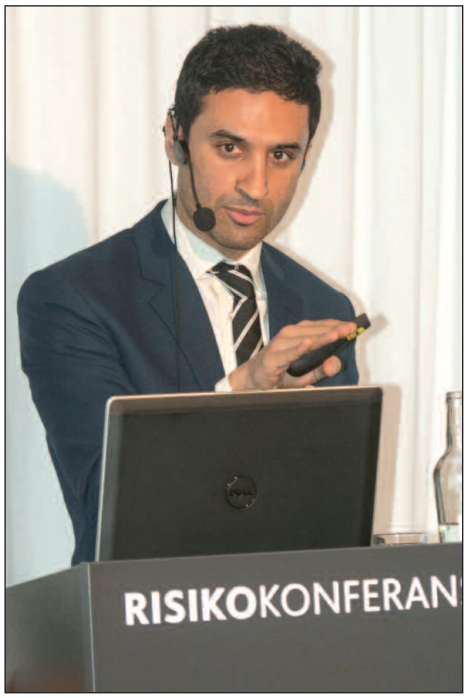
Av Marte Ingeborg Lund, BDO

Den 27. februar ble Risikokonferansen 2014 avholdt hos BDO i Vika Atrium. Konferansen, som er i regi av avdelingen Risk Advisory Services (RAS) i BDO, satte fokus på temaene risikostyring, governance, sikkerhet og beredskap.

Konferansen ble åpnet av Trond-Morten Lindberg (Adm.dir BDO) og Karl-Ludvig Mauland (leder RAS, BDO), hvor sistnevnte la føringen for dagens agenda med følgende sitat: «Man går ikke skirenn for å unngå å falle, men for å vinne». Med Risikokonferansen er målet å skape en arena hvor styrerepresentanter, ledelse og de som til daglig arbeider med risikostyring kan møtes og skape en felles plattform for fremtidig arbeid med risikostyring.

På foredragslisten sto kjente profiler fra norsk næringsliv, og personer med tung erfaring fra arbeid med risikostyring, governance, sikkerhet og beredskap. I løpet av dagen var det flere høydepunkter.

Karl-Ludvig Mauland. Foto BDO



Shakeb Syed. Foto BDO

Shakeb Syed åpnet konferansen med å sette det hele i perspektiv ut i fra det overordnede risikobildet bedrifter er en del av i dagens internasjonale samfunn. Ingvild Myhre gjorde et poeng av at hun «sitter ikke i styrer – hun arbeider i styrer». Daniel Blume, Senior Policy Analyst i OECD, la frem sine resultater fra The OECD Risk Review. De viser at Norge er langt fra best i klassen når det kommer til corporate governance, og spesielt når en sammenligner med andre land som Sveits og Singapore. Han poengterte også at det er ingen markant forskjell å spore i utviklingen av risikostyring i norske bedrifter utenfor finansiell sektor etter finanskrisen, noe det

Gøran Skaalmo. Foto BDO

– En god start på et årlig arrangement

derimot kan sies å være i andre land. Gøran Skaalmo ga oss et særdeles interessant innblikk i en gravejournalists verden. Han er lidenskapelig opptatt av å avdekke uønskede hendelser i selskaper og få dem frem i lyset. Dermed opplever han som regel at det er han selv som kanskje er den aller mest uønskede hendelsen for selskapene han skriver om. Dagfinn Buset fra Nasjonal Sikkerhetsmyndighet diskuterte rundt forebygging og håndtering av uønskede hendelser, og beskrev hvordan trusselbildet har endret seg i løpet av de siste årene. Konferansen ble avsluttet av Inge Hansen, som med tung leder- og styreerfaring fra Statoil, Aker Kværner og Gjensidige, har risikostyring i ryggmargen. Konferansier for dagen, Øyvind Kvalnes, holdt et eget innlegg om risiko og ytringsklima i på arbeidsplassen, hvor han blant annet poengterte at ledere ofte opplever ytringsklimaet i bedriften som bedre enn medarbeiderne deres gjør. Det ble med andre ord en konferanse med bredt fokus og mye interessant innhold.

Risikokonferansen ble i år gjennomført for første gang, og BDO har som målsetning å skape et årlig arrangement som samler de som jobber innenfor, og har interesse for risikostyring, governance, sikkerhet og beredskap. Risikokonferansen er rettet mot styre, toppledelse, økonomi- og riskmiljøer i privat og offentlig sektor. Den skal være en arena hvor man møtes for å diskutere aktuelle problemstillinger og erfaringsutvekslinger, der deltagerne kan tilegne seg ny og relevant kunnskap.

BDO er allerede i gang med å planlegge neste års konferanse. Datoen for Risikokonferansen 2015 er satt til 5. mars.

Inge K. Hansen. Foto BDO

Øyvind Kvalnes. Foto BDO

Prosessrevisjon - en faglig innledning til en intervjuserie om prosessrevisjoner

Av Esa Leporanta, Systems Audit Manager, Nets Norway AS

Allerede etter andre verdenskrig ble det presentert nye organisasjonsteorier som vektla viktigheten av å se på prosesser fremfor det tradisjonelle avdelingsfokus. Dette medførte at det oppstod et behov for å måle effektiviteten og hensiktsmessigheten av prosesser som involverte flere avdelinger.

Prosessrevisjoner handler om å kartlegge og forstå prosessene i en virksomhet.

Etter å ha identifisert risikoer og hvilke kontroller som eksisterer for de ulike delene i prosessen, kan det avdekkes svakheter i de etablerte kontrollene som kan ha konsekvenser for risikoappetitten eller som kan bety ineffektiv design på prosesser/ løsninger. Ved å ha en riktig faktumbeskrivelse vil det være lettere å synliggjøre svakheter og forbedringsområder. Målet vil være å kunne bidra til å forenkle prosessen og eliminere arbeid (innsatsfaktorer) som ikke tilfører verdi i prosessen.

Spesielt i bransjer som er avhengige av avanserte datasystemer, er det viktig å kunne forstå samspillet mellom de operasjonelle aktivitetene i virksomheten og hvordan transaksjonene behandles i IT-systemene. Dette krever en kombinasjon mellom operasjonell erfaring og IKT-kompetanse. Ved å forenkle bildet med å tegne opp prosessene og hvilke IKT-systemer som generer transaksjoner, vil en få et helhetlig perspektiv som er nyttig. Når en inkluderer i oversikten hvilke kontroller som er automatiske og hvilke kontroller som er manuelle, vil en enklere kunne se om etablerte kontroller er tilstrekkelig og hensiktsmessig satt opp – basert på kontrollmålene en har.

Fordelen med prosessrevisjoner er at revisjonens rapporter blir direkte knyttet til organisasjonens aktiviteter som er vesentlige for bedriftens kontinuerlige forbedringsarbeid, og rapportene vil dermed bli både interessante og nyttige for ledelsen.

Prosessrevisjon i Yara

Intervju med Steinar Skar, Øyvind Hestnes og Øyvind Fløter fra Yara Internal Risk and Audit

1. Hvorfor valgte dere å organisere internrevisjonen etter prosesser?

Dette henger sammen med vårt ønske om å knytte revisjonsaktivitetene direkte opp mot de underliggende verdiskapende prosessene i selskapet. Tidligere var revisjonene mer linjedrevet og fokuserte på områder, geografi og forretningsenheter.

Yara la om sitt interne styringssystem i mars 2011, med direktiver organisert i hovedprosesser. Denne endringen ga internrevisjonen et bedre rammeverk for å revidere i henhold til prosessdimensjonen. For oss var prosessrevisjon det naturlige valget. Vår revisjonsaktivitet

Foto: SIRK.

er nå basert på en kombinasjon av prosess og risiko, med et tydelig fokus på virksomhetens verdidrivere.

2. Hvem initierte endringen?

Endringen kom både fra internrevisjonen, fra styret og ledelsen. Da Steinar Skar tiltrådte som ny leder for YIRA (Yara Internal Risk and Audit) i juni i 2011, besluttet funksjonen i større grad å fokusere på de verdidrivende prosessene og risiko i utvelgelsen av revisjonsprosjekter. Tidsmessig var dette rett etter lanseringen av det nye prosessbaserte styringssystemet. Ledelsen og styret var derfor opptatt av at internrevisjonen skulle fokusere på verdidrivere, og det var også et uttrykt ønske om å gå over til en prosessbasert tilnærming.

3. Hva ønsket dere å oppnå? Har dere klart det?

Vi ønsket å få belyst og fokusere på det som skaper verdi i selskapet, samt se på styring, kontroll og risiko i de ulike prosessene. En slik tilnærming gir oss mulighet til å gi innspill for å forbedre prosessene og redusere risiko, og dermed bidra til verdiskapningen. Det er viktig for oss at internrevisjonsfunksjonen skal være en verdiskapende aktivitet i seg selv, og ikke bare fokusere på negative avvik. Vår tilnærming kan derfor ikke utelukkende fokusere på å finne feil. En viktig del av prosessrevisjonen er å få frem beste praksis og dele beste praksis på tvers av organisasjonen. Eksempelvis har vi fått gode tilbakemeldinger fra fabrikkene når vi kan dele beste praksis på blant annet vedlikeholds- og sikkerhetsprosesser. Vi kan gi konkrete innspill til en fabrikk om hvordan andre fabrikker løser ulike problemstillinger, og også sette personer på tvers av fabrikker og prosesser i kontakt med hverandre.

Prosessrevisjonen skal også være bekreftende, og gjennom revisjonen bekrefter vi både hva som fungerer og hva som ikke fungerer. I tillegg bekrefter vi om prosessene opererer med den risikoen vi ønsker å ha.

Vi opplever at responsen fra enhetene og gjennomslaget for å få igjennom endringer er mye bedre når vi også løfter frem positive observasjoner i vår kommunikasjon. For oss er det viktig å følge opp de observasjonene vi gjør, samt tiltaksplaner som utarbeides av revidert enhet. Dette er sentralt for å bidra til forbedringer og sikre en kontinuerlig forbedringsprosess.

Som en følge av overgangen til prosessrevisjoner endret vi også rapporteringsformen. Vi har løftet rapporteringen til et høyere nivå ved at vi ikke bare ser på prosesser innenfor det enkelte engasjement. Vi gir også tilbakemeldinger til prosesseier, segmentledelse og ekspertfunksjoner på tvers av ulike lokasjoner og enheter. I disse halvårlige rapportene samler vi tilbakemeldinger på tvers av organisasjonen, og basert på en sammenstilling av observasjonene utarbeider prosesseier tiltaksplaner på tvers av hele prosessen. De største og viktigste prosessene våre er i scope fra år til år og dermed kan vi tydelig se forbedringer fra et år til et annet. Fremover ønsker vi også å se på modenheten per prosess, og gi virksomheten tilbakemeldinger på dette. Det krever at vi har fastsatte kriterier som beskriver graden av modenhet på den enkelte prosess og delprosess. Vi har allerede rapportert dette på et overordnet nivå, men kommer fremover til å rapportere dette på et mer detaljert nivå.

4. Hvilke prosesser ser dere på?

Vi ser både på management processes (styrings- og ledelsesprosesser), business processes (forretningsprosesser), supply chain processes (innkjøp/logistikk/salg/levering), men også enabling processes (støtteprosesser) og prosesser knyttet til ekspertfunksjoner. Forretningsprosessene er det viktigste området, her fokuserer vi spesielt på markedsføring, salg og distribusjon, produksjon og vedlikehold.

Blant ledelsesprosessene vi har fokusert på de siste årene kan vi nevne strategiprosessen og investeringsprosessen. Blant støtteprosessene bruker vi klart mest tid på IT-prosesser, men vi har også revidert HR-prosessen og Ethics & Compliance. I tillegg forsøker vi også å ha en prosesstilnærming når vi reviderer prosjekter. Vi ønsker å komme inn tidlig i prosjektene og gi tilbakemeldinger underveis. Vi ønsker altså å unngå å være en internrevisjon som reviderer prosjekter når de er avsluttet, og kun ser på hva som har gått galt.

5. Hva kreves av en internrevisjon som ønsker å revidere prosesser?

Vi mener en prosesstilnærming er mer krevende for internrevisjonsfunksjonen enn en tradisjonell tilnærming. En prosesstilnærming stiller høyere krav til forretningsforståelse, både av prosessene og de underliggende verdidriverne.
I tillegg er det viktig at internrevisjonsfunksjonen har forståelse for det store bildet, det vil si hvordan de ulike prosessene i virksomheten henger sammen.
I tillegg krever prosesstilnærmingen en tettere kommunikasjon og dialog med prosesseiere og forretningsledere enn en tradisjonell tilnærming.

6. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra styret og ledelsen, og ikke minst reviderte enheter?

Vi har fått gode tilbakemeldinger fra ledelsen og styret på den måten vi gjennomfører revisjonene på. Fokuset på prosesser har helt klart bidratt til å styrke YIRAs posisjon som en aktør som bidrar positivt til selskapets verdi-

☞

Om Yara International ASA

Yara International ASA er verdens største leverandør av mineralgjødsel og bidrar til matforsyning og fornybar energi til verdens voksende befolkning. Produktene selges også inn til en lang rekke industrielle markedssegmenter og bidrar dessuten til å rense luften og eliminere giftig avfall. Yara ble grunnlagt på Notodden i 1905 og har en verdensomspennende tilstedeværelse med salg til 150 land. Selskapet har over 9000 ansatte med virksomhet i mer enn 50 land. Internrevisjonsfunksjonen YIRA (Yara Internal Risk and Audit) består av fire ansatte. I tillegg er det inngått en co-sourcing avtale med Price Waterhouse Coopers.

skapning. Vi har hovedsakelig to tilbakemeldingskanaler: Vi innhenter formelle tilbakemeldinger fra revidert enhet eller område etter hver utført revisjon. I tillegg får vi tilbakemeldinger fra styret og revisjonsutvalget. Det har vært overveldende positive tilbakemeldinger etter innføringen av prosesstilnærmingen. Over 90 % av reviderte enheter gir oss positive tilbakemeldinger. Dette er et tall vi er fornøyd med, siden dette tallet også inkluderer flere revisjoner der vi har identifisert kritiske forhold. Vi oppleves nå som en samarbeidspartner og ikke bare en motpart som trekker frem avvik. Fokuset på å forstå prosesser har vært viktig for oss i dette arbeidet.

7. Hvilke ulemper ser dere ved å ha organisert prosjektene etter prosesser?

Vi ser i grunnen ikke noen direkte ulemper som følge av å ha gått over til prosessrevisjoner. Linjedimensjonen, som vi fokuserte på tidligere, er fremdeles ivaretatt. På mange måter rapporterer vi nå tilbake til virksomheten gjennom et matrisesystem. Vi rapporterer til både prosesseier, revidert enhet og segmenter. Vi mener derfor at vi ikke har mistet noe ved å legge om til prosessrevisjon.

8. Hvilke råd har dere til internrevisjonsfunksjoner som ønsker å gjennomføre prosessbaserte revisjoner?

Det er selvsagt viktig å forankre en omlegging til prosessbasert tilnærming hos ledelsen og styret. En åpen dialog med administrasjonen er også svært viktig for å lykkes med prosessrevisjon. Internrevisjonen må sørge for å kartlegge de viktigste prosessene, prioritere hvilke prosesser som skal revideres utfra risiko, og diskutere dette med styre og ledelse. I tillegg er det viktig å kjenne virksomheten godt. Dette gjelder marked og industriforståelse, så vel som kjennskap til forretningsmodeller, organisasjonen, kulturen og historikken. Tillit er også veldig viktig. Internrevisjonen må oppfattes som en funksjon som arbeider sammen med enhetene og prosesseier for å løfte organisasjonen. Hos YIRA har kontinuerlig forbedring vært vårt viktigste mantra, og vi ønsker at internrevisjonen skal være en katalysator for å bidra til forbedring. Dette har vi fokusert på gjennom å belyse beste praksis, og ved å hjelpe enhetene til å forbedre seg. Gjennom siste revisjonsplan har vi lagt større vekt på at internrevisjonen også kan brukes til selektive konsulentoppdrag for å hjelpe med å heve kompetansen i ulike enheter. Dette blir også veldig godt mottatt, og vi mener erfaringen fra prosessrevisjonen er en viktig årsak til at konsulentvirksomheten oppleves som verdiskapende.

Prosessrevisjon i Gjensidige

Bente Sverdrup er revisjonsdirektør i Gjensidige der hun har vært ansatt siden 2012. Hun har tidligere bl.a. vært partner i Deloitte. Vi har spurt henne hva hun mener om prosessrevisjon.

Foto: Gjensidige

- Bente, hvordan organiserer dere revisjoner i Gjensidige, er det per organisatorisk enhet, per produkt og prosess eller på en annen måte?

Først ønsker jeg å si at vi i arbeidet med revisjonsplan gjennomfører en risikovurdering, og matcher den mot organisasjonens egen vurdering. Basert på vår vurdering av risikoer foreslår vi områder/prosesser eller temaer som bør gjennomgås for å kunne bekrefte overfor styret at det er god styring og kontroll over vesentlige prosesser/aktiviteter i virksomheten. Både styret og ledelsen forventer at våre revisjoner er relevante og bidrar til måloppnåelse. For å lykkes med det har vi derfor i større grad etablert temarevisjoner hvor vi kan gjøre interne benchmarks, for på den måten å synliggjøre beste praksis i konsernet, og grunnlag for forbedring. Ut fra dette organiserer vi våre revisjoner enten per organisatorisk enhet eller prosess, avhengig av tema.

- Hvorfor er det riktig å se på prosesser?

Det underliggende vil alltid være at vi må forstå forretningsprosessene, og hvordan resultatene genereres i virksomheten. Evaluering av om konsernet har effektive interne prosesser er en del av Konsernrevisjonens hovedfokus. Dette fordi det er en sammenheng mellom effektive prosesser og måloppnåelse da det påvirker både målrettet salg og kostnadseffektiv drift. I en stor organisasjon med mange avdelinger er viktig å forstå hvem gjør hva – dvs. tydelig roller og ansvar. Uklare roller og ansvar kan øke risiko for feil og tap.

- Hvilke utfordringer ser du ved gjennomføring av revisjon av prosesser/temaer i forhold til revisjon av organisatoriske enheter?

Det vil naturligvis involvere flere personer og krever at revisjonsteamet klarer å få riktig faktumbeskrivelse. Etter hvert er det vanlig at virksomheter har dette dokumentert, og da er det et godt utgangspunkt for å kunne ettergå og teste både design og etterlevelse. ☞

- Hvilke råd ville du gi til andre som skal sette i gang med prosess- eller temarevisjoner?

Først må en sikre at en har riktig kompetanse på teamet slik at en evner å forstå prosessene. En vil alltid kunne teste om etterlevelsen er som beskrevet, men hvis en ikke har riktig kompetanse vil en slite med å komme med forbedringsforslag som ledelsen vil oppfatte at gir merverdi. Temarevisjoner vil være prosessrevisjoner som i større grad involverer flere. Her gjelder det å forankre på forhånd hvilken risiko en ønsker å adressere. Rapportmottaker vil gjerne bli veldig høyt opp i hierarkiet – gjerne de med totalansvar/konsernansvar.

Prosessrevisjon i UDI

Espen Anderssen er leder for internrevisjonen[1] i Utlendingsdirektoratet (UDI). Han har vært ansatt siden 2010. Han kom da fra en stilling i PwC.

Foto: UDI

- Hvordan organiserer internrevisjonen i UDI revisjoner, er det per organisatorisk enhet, per produkt og prosess eller på en annen måte?

I revisjonsplanen må man jo sortere sitt revisjonsunivers, og vi tar utgangspunkt i virksomhetens prosesser. I tillegg til å se på kjerneprosesser og administrative prosesser, ser vi på ledelsesprosessene i direktoratet og strategiske initiativer. Disse siste kan for eksempel ha form av prosjekter. I utlendingsforvaltningen må vi ellers ha et spesielt fokus på temaer som personvern og informasjonsforvaltning, og vi reviderer her også uavhengig av de ulike prosessene.

Selv om prosessene jo gjerne eies av en bestemt avdeling, vil de som regel gå på tvers av avdelingene og ofte også av andre etater i utlendingsforvaltningen. Se for eksempel asylsakskjeden, som begynner i Politiets utlendingsenhet og slutter i Utlendingsnemnda, men som vår asylavdeling har et overordnet ansvar for.

- Hvorfor er det riktig å se på prosesser?

Internrevisjonen er til for å støtte direktøren i å løse vårt samfunnsoppdrag og innfri de forventningene direktoratet er stilt overfor. UDI kjennetegnes av store og uforutsigbare svingninger i saksvolumer, og derfor også i budsjetter. Dette stiller høye krav til operativ virksomhetsstyring, med prosesser som både er robuste og fleksible. Samtidig får vedtak fra UDI ofte store følger, både for den enkeltes søkers liv og samlet sett også for samfunnet.

Internrevisjonens skal påse at etaten i dette krevende styringsmiljøet har tilfredsstillende kontroll med et risikobilde i stadig forandring. Et kupp i et diktatur langt borte eller en brå endring i opinionen i et annet europeisk land kan så å si over natten endre vår virkelighet i direktoratet. I dette bildet er en prosessbasert tilnærming etter mitt syn mest egnet til å gi direktøren tilstrekkelig relevante revisjonsrapporter.

- Hvilke utfordringer ser du ved gjennomføring av revisjon av prosesser/temaer i forhold til revisjon av organisatoriske enheter?

Til tross for at etaten over flere år har jobbet mye med prosessforbedringer, for eksempel gjennom LEAN-metodikk, ser vi ofte at prosessbeskrivelsene ikke er detaljerte eller oppdaterte nok for vårt formål. I slike tilfeller må vi ofte gjøre en ny prosesskartlegging selv, noe som kan legge beslag på mye verdifull tid.

- Hvilke råd ville du gi til andre som vil sette i gang med prosessbasert revisjon?

Det er viktig å sikre at internrevisjonen har tilstrekkelig kompetanse i å kartlegge og analysere prosesser, både i teori og praksis. Dette gir et kikkhull gjennom virksomheten, som gir tilgang på et nyansert og helhetlig bilde av risikoene knyttet til prosessen.

For å få oversikt over prosesslandskapet må man starte på toppen med å kartlegge kjerneprosesser, sentrale ledelsesprosesser og administrative prosesser. Så må man bryte dette ned til man sitter med prosesser på et nivå man kan arbeide med. Dette krever et lite løft, men gir god uttelling. Vi opplever at en prosessbasert tilnærming gjør at vi treffer ledelsens behov for styringsinformasjon i større grad enn vi kunne fått til med en organisasjonsbasert eller produktbasert tilnærming.

---

[1] *Espen er for tiden i permisjon, utlånt til en annen avdeling i direktoratet.*

Effektiv internrevisjon i finanssektoren

Av Erik Andersson, Senior manager i Deloitte og

Eivind Skaug, Partner i Deloitte

Finanssektoren globalt innfinner seg i større og større grad forventingene til god foretaksstyring (governance) fra regulatoriske myndigheter og investorer. Undersøkelsene av finanskrisen har, på en fargerik måte, illustrert misforholdet mellom intensjonene bak governance og effektiviteten i praksis ved enkelte organisasjoner.

De nylige retningslinjene fra Chartered Institute of Internal Auditors, kalt «Effektiv internrevisjon i finanstjenestesektoren», anbefaler at internrevisjonsfunksjoner burde inkludere governance blant sine ansvarsområder.

Komme i gang

Definere mål

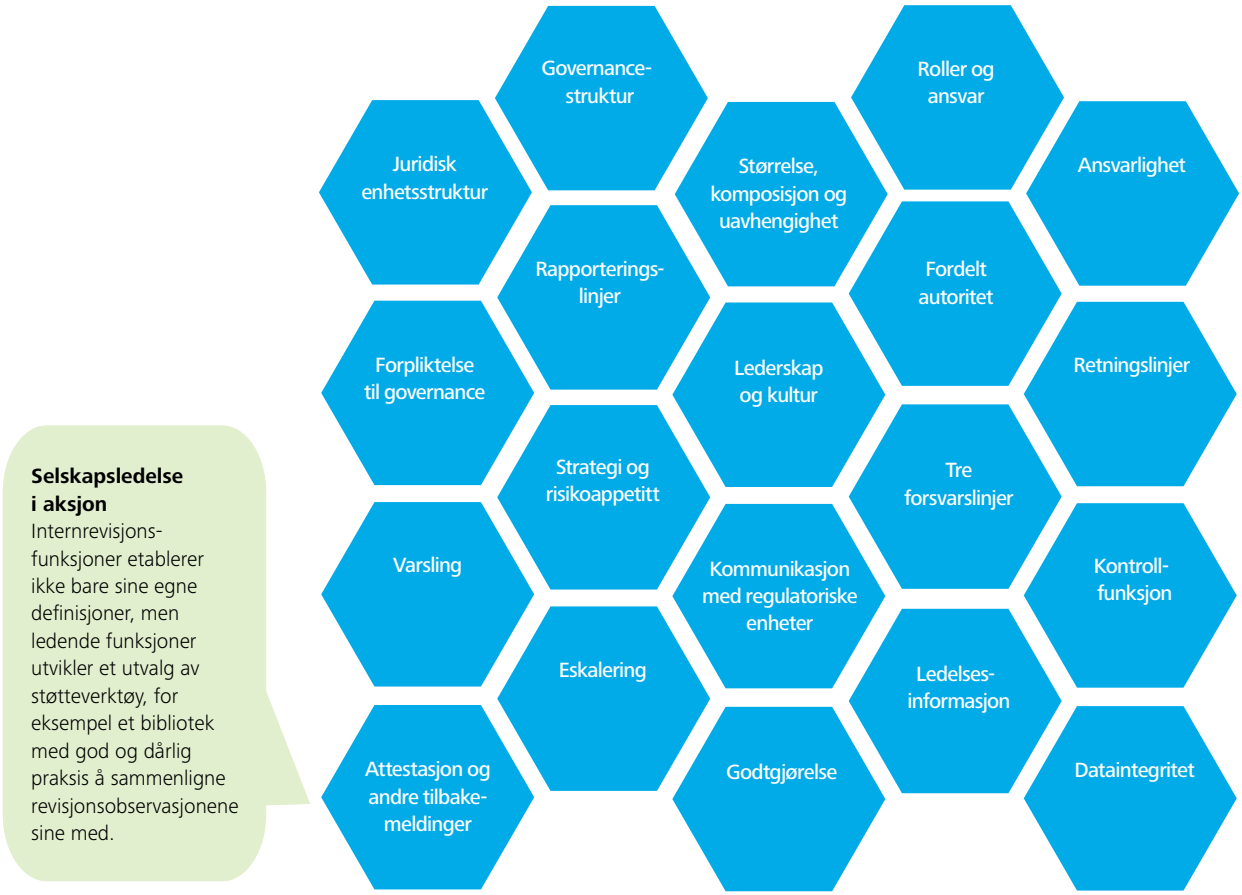
For noen internrevisjonsfunksjoner vil governance være et nytt område innenfor deres revisjonsunivers. For andre er det på tide å gjøre opp status og utfordre sin eksisterende tilnærming. Som med alle revisjoner, er det vesentlig å ha klart definerte mål for å levere ønsket resultat.
Viktige spørsmål å vurdere omfatter:

- Vil hovedformålet være å vurdere minimum samsvar med eksterne governancestandarder og koder, eller å vurdere mot interne standarder og forventninger om god governance?
- Hvilken tilnærming til dekning vil bli tatt? Vil hver revisjon innlemme en vurdering av de tilhørende governance-ordninger, eller vil konkrete governancerevisjoner gjennomføres via tematisk eller frittstående revisjon?
- I hvilken grad vil revisjoner gå ut over å vurdere effektiviteten rundt utformingen og vurdere effektiviteten av governanceordninger?
- Vil governancerevisjon gi en statusvurdering, eller inkludere et framtidsrettet perspektiv som for eksempelvis bidrar til å klargjøre om dagens governancetilnærming passer i konteksten av langsiktige strategiske planer?
- Vil revisjonen søke å vurdere nytten og kompetanse av individene innenfor lederteamet?

Definere omfanget

Vi har observert en rekke organisasjoner som ikke har en klar definisjon av hva som menes med *governance.* Dermed er den første utfordringen internrevisjonsfunksjoner står overfor å definere *governance.* Det finnes en rekke definisjoner på markedet, hvorav den ene er fra Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD):

"Governance innefatter relasjoner mellom selskapets ledelse, selskapets styre, dets aksjonærer og andre interessenter. Det gir struktur gjennom fastsettelse av mål, midlene for måloppnåelse og overvåking av måloppnåelse.



Figur 1. Eksempler på definisjonsområder for en governance-revisjon

Å underbygge denne definisjonen er en del av kjernekomponenter som bør være gjenstand for revisjonshandlinger. Som et minimum, vil internrevisjonsfunksjoner ønske å sikre at de viktigste komponentene i rammeverket er klart formulert. Figur 1 gir en oversikt over områder som kan utgjøre en tilnærming til revisjon av *governance.*

I tillegg, med hensyn til styre/styreutvalg effektivitet, kan mange internrevisjonsfunksjoner ha interessekonflikter når det gjelder å vurdere styrende organ som de rapporterer til. For å håndtere denne konflikten utnytter mange finansinstitusjoner eksterne eksperter på styreeffektivitet, eller hvor effektiviteten takles primært internt, via å innhegne omstridte områder eller ved å bringe inn ekstern kompetanse.

Historisk har effektivitet i styreutvalget vært hovedmotivet for governance-gjennomganger, men aktivitet på ledernivå er i økende grad sett på som en viktig del av governance. Deloittes 2012-undersøkelse om globale lederskap av selskaper på tvers av seks geografiske områder identifiserte at analytikere fortsetter å fokusere på ledelse ved vurdering av ledelseseffektivitet. Internrevisjonen ønsker å vurdere hvorvidt ledelsens oppførsel er justert til og forsterker governance-prinsippene som er avtalt på styrenivå.

Effektiv utfordring

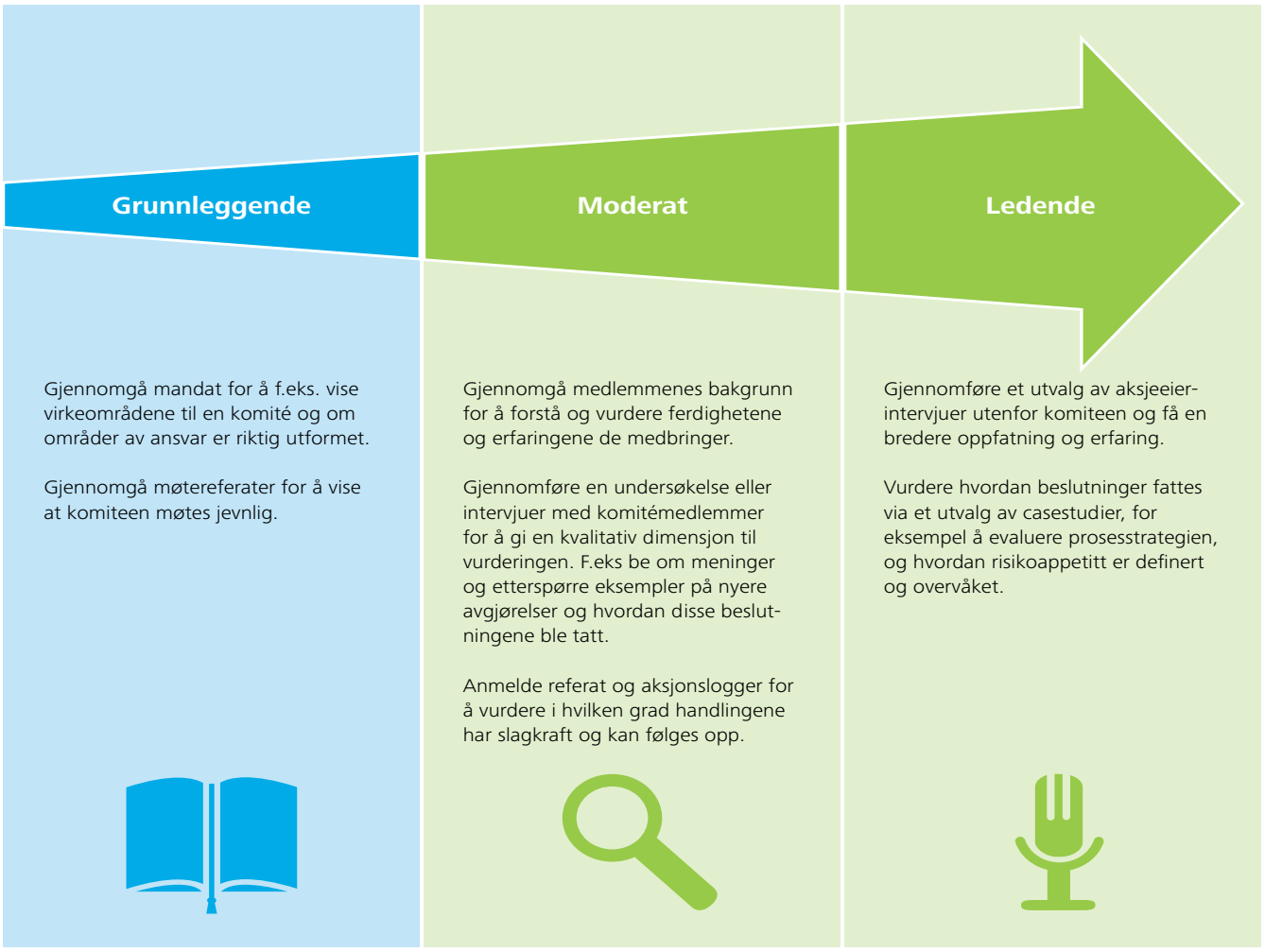
Gitt den følsomme og kvalitative formen for governance-revisjon, må rapportering av revisjonsobservasjoner utføres med varsomhet. En nøkkelfaktor innebærer å se ut over tilbakemeldinger eller prosesser, og vurdere virkning og utfall; dvs. vurdere kvaliteten av endring forårsaket av komiteer; om utvalgets tilsyn har slagkraft; og hvordan andre interessenter oppfatter innvirkningen på governance.

Testing av tilnærmingsmetoder må komme under huden på effektiviteten, og burde bruke en bred rekkevidde av revisjonsverktøy. På neste side diskuterer vi seks ulike fremgangsmåter:

Fremgangsmåte	Beskrivelse
Dokument-gjennomgang	Dokumentgjennomgang er et grunnleggende utgangspunkt. Det skal hjelpe revisor til å forstå prinsippene til organisasjonens ledelsesstruktur. Man må vurdere sammenhengen til: strukturdiagrammer; mandat; styringsinformasjon; møteagendaer; tidsplaner av delegert myndighet; og governance manualer som vil gjøre det mulig for revisor å identifisere kunnskapshull som må tas opp.
Intervju	Intervju av interessenter kan gi varig innsikt i eksisterende styrker, utviklingsområder og barrierer for å oppnå de ønskede resultatene av governancestandarder.
Observasjon	Å observere governance i aksjon er en svært verdifull fremgangsmåte for å vurdere dynamikken og relasjonene mellom aktører og i hvilken grad governanceprosesser har reell slagkraft og fører til handling i virksomheten.
Case Studies	Dypdykk innen: utvalgte problemstillinger; transaksjoner; bedriftshendelser eller vesentlige beslutninger der revisor opparbeider seg en forståelse av omstendighetene, opptrapping, og godkjenninger og beslutninger. Evnen til å standardisere disse til ønskede governanceutfall, gir påviselig bevis på governance-effektivitet.
Undersøkelse	Undersøkelser tillater internrevisjon å få individuelle perspektiver på sentrale problemstillinger. Revisorer bør sikre at respondentene er strategiske mål; vår erfaring tilsier at juniorpersonell er lettere forberedt på å avsløre sine virkelige oppfatninger i en undersøkelsesprosess i sammenheng med direkte avhør fra en "overordnet".
Benchmarking	Eksterne standarder, for eksempel ved hjelp av tilgjengelige data av årsrapporter eller ekstern analyse som "Deloitte at the Harlem"-studien, er verdifullt for å få innsikt i utformingen av governanceordningen utenfor organisasjonen og forstå beste praksis.

Revisorer må skreddersy sin tilnærming ved hjelp av tilgjengelige alternativer for å vurdere både design og driftseffektivitet, parallelt ved gjenkjenning av modningen av governance-ordningene i organisasjonen. Mens en gjennomgang av et mandat kan vise at en bestemt utvalgsrolle er riktig utformet, kan revisor vurdere driftseffektiviteten ved å observere et møte eller gjennomføre en case-studie av en fersk avgjørelse. Se figur 2 for et spekter av revisjonspraksis for å vurdere om for eksempel en komité fungerer effektivt.

Figur 2



Fokusområder i Governance

Governance-alarm gikk, om enn uadressert, i mange av finansinstitusjonene som sviktet under krisen, inkludert:

- Et dysfunksjonelt styre
- En dominerende CEO
- Utilstrekkelig styreengasjement
- Utilstrekkelig personalansvar på styrenivå
- Viktige innlegg blir holdt av personer med utilstrekkelig faglig kompetanse
- Mangelfulle tilsyn "under fire øyne" av risiko
- Mangelfull forståelse av aggregering av risiko

Fokusområder i Governance inneholder bland annet:

Mennesker og kultur	Kommunikasjon og kultur fra ledelsen fortsetter å være nøye undersøkt. Formidler man beskjeder om *governance* korrekt i organisasjonen? Er meningene til styret og mengden av informasjon på riktig nivå? Er *governance*-meldinger gitt samme vekt som kommersielle meldinger?
	Rapporten «Changing Banking for Good» om bankstandarder fra parlamentskommisjonen identifiserer behovet for mer individuelt ansvar. Med dette i bakhodet, forventer regulatorer stadig mer robuste attester og delegert myndighetsrammeverk, som viser at individuelt ansvar er en del av beste praksis innen *governance*.
	Organisasjonsdata blir utnyttet mer helhetlig for å forstå kultur og oppførsel. Ledelsesinformasjon om: ansattreduksjon; forberedelser for lovovertredelser; avslutting av intervjurespons; og hvorvidt eskalering og varslingsdata gir verdifulle indikatorer på kommunikasjonen på midten og nederst i organisasjonsstrukturen.
Styret og komiteene	Det er etterspørsel fra regulatorer og investorer for å forbedre styreromsmangfold og imøtegå treghet i tilsettingsprosessen. CRD IV vil kreve en politikk om styremangfold, hvilket vil heve forventningene til nominasjonskomiteen.
	Økt fokus på kompetanse og erfaring som styrekomitémedlemmer bidrar med, og styreleders rolle i å oppmuntre til en sunn og robust debatt.
	Nyere og relevant risikoerfaring innen styreutvalgmedlemskap blir et kriterium for ledende organisasjoner. Dette følger fra de kombinerte innføringskodene av begrepet «fersk og relevant finansiell erfaring» fra 2003.
	I nyere tid har det blitt dannet en forventning om at bankstyreformenn blir utnevnt på heltid, en forventning skapt av den parlamentariske kommisjonen for bankstandarder, og at de øvrige styreverv av ikke-ledere blir avkortet for å sikre tilstrekkelig tidsengasjement, som formalisert i CRD IV.
Ledelsesinformasjon	Kvaliteten på styrets beslutningsprosess er avhengig av kvaliteten på styringsinformasjon. En økende utfordring er hvordan styret sørger for kvaliteten og helheten av informasjon som blir presentert for dem.
	Mens de fleste selskaper har dokumenterte eskaleringsretningslinjer og -prosedyrer på plass, er det behov for å se nøyere på effektiviteten til operasjonell praksis. Er for eksempel «å skyte budbringeren» eller forsinket eller feilet eskaleringsberedskap tolerert?

Konklusjon

Fraværet av god governance har ført til, i noen tilfeller, katastrofale utfall for organisasjoner og deres styrer. Internrevisjonen er nå uttrykkelig forventet å gi styret en visning av governance-praksis, noe som krever en mer helhetlig tilnærming til gjeldende praksis, for å gi trygghet rundt organisasjonsprosesser og -kontroller. Den største utfordringen vi forutser for internrevisjonsfunksjonerer, er å forbigå sensitiviteten til revisjonsområder som styret/styreutvalgseffektivitet. Dette er avgjørende for å få nødvendig støtte fra revisjonsutvalget og styret, slik at topp-ledelsen er åpne for å utfordre og for at det gis tilgang til interne revisorer. Slik støtte vil være mye lettere å få der interne revisorer bidrar til å løse felles ledelsesutfordringer med dårlig informasjonshåndtering og trege beslutningsprosesser. Med dette i mente, forventer vi større anerkjennelse og verdsettelse av verdien generert av governancerevisjoner over tid.

Blogging

NIRF publiserer blogginnlegg flere ganger i måneden på sin hjemmeside. Dette gjør vi for å trekke frem ulike tema eller diskutere aktuelle saker. Her gir vi dere noen smakebiter fra foreningens blogginnlegg, samt en fullstendig gjengivelse av blogginnlegget «Out of our comfort zone». Er det temaer du ønsker å se i bloggen eller har du lyst til å skrive et selv, ta kontakt på hilde.tanggaard@iia.no

INTERREVISOR SOM HOFFNARR
«Dere må ta ansvar for noe. Alle andre i organisasjonen gjør det. Ta risk management for eksempel, de tar ansvar for å gjennomføre workshops, fastsette risikoappetitt, rapportere løpende Key Risk Indicators, men dere internrevisorer er så opphengt i deres uavhengighet. Dere toer deres hender og overlater all opprydning og rapportering til resten av organisasjonen.» Slik lød den oppstrammende talen fra et erfarent styremedlem. «Noe må dere ta et løpende ansvar for. Kanskje kunne dere ta ansvar for å overvåke kontrolltilstandens utvikling gjennom dataanalyser? Da hadde dere fått et konkret og nyttig rapporterings-ansvar.» Jeg hørte på talen og ble ordentlig provosert. Det kan også være bra, for da er man nødt til å ta ens egne forutinntatte holdninger fra lommen og pusse på dem som en mynt og vurdere på om de var virkelige så blanke og fine som man trodde… Les mer på www.iia.no

TILLIT ER BRA, KONTROLL ER BEDRE
Igjen leser vi i avisen at en toppsjef er tatt for å ha tappet arbeidsgiveren for penger. Denne gangen var det Aschehoug, en annen gang kan det være en vannverkssjef eller en annen betrodd leder. Vi kan lure noen ganger på om vi er naive. Tror vi at en godt lønnet person ikke kan bli fristet og ty til økonomisk kriminalitet? En toppsjef har det økonomisk godt nok, og har da ikke behov for å jukse til seg mer penger vel? Les mer på www.iia.no

COMBINED ASSURANCE – EN MULIG ARENA FOR INTERNREVISOR TIL Å SKAPE MERVERDI
«Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift (…)»,


Foto: Bee Line

lyder begynnelsen på det som skal definere hva internrevisjon er. Poenget med dette innlegget er ikke å gå nærmere inn på hva som ligger i begrepet merverdi, men heller å gi innspill til hvordan internrevisor kan bidra til å skape merverdi og forbedre organisasjonens drift ved å ta en aktiv rolle for å integrere og koordinere arbeidet fra alle interne og eksterne bekreftelsesfunksjoner i en virksomhet… Les mer på www.iia.no

OUT OF OUR COMFORT ZONE
In analyzing the financial crisis, the depths of which the industrialized countries are still struggling to climb out of, a lot has been said about herd mentality and greed, but there has been relatively little open soul-searching amongst risk management and internal audit functions as to why they did not wave red flags and slow down or stop the headlong run into the abyss.

As Andrew Bailey, Managing Director UK FSA and Executive Director of the Bank of England put it in October 2011 "Risk management and internal audit functions of firms must be active and able to push their case strongly. One of the relatively untold stories of the financial crisis concerns how little attention these functions have attracted. Boards and senior management are at the heart of the responsibility for running a firm. They must be supported by robust and well-functioning risk and audit functions (internal and external)."

The report of the Parliamentary Commission on Banking Ethics (published 2013) was damning in its opinion of the distance between the theory and practice of ethics in UK banks as they stated it "Poor standards in banking are not the consequence of absent or deficient company value statements. Nor are they the result of the inadequate deployment of the latest management jargon to promulgate concepts of shared values. They are, at least in part, a reflection of the flagrant disregard for the numerous sensible codes that already existed." So if part of the "mess" that banks got into was disregard for their own corporate standards

why didn't anyone, not the least internal audit, tell them so?

May be internal auditors were too busy auditing business processes and controls that they did not see the wider issue? May be it was felt that the formal ethical statement signed off by the CEO and Board was enough to make it a reality throughout the whole organization. In Norway, although fortunate to avoid plummeting to the depths of the financial crisis, we are now experiencing our own ethical soul-searching as case after case of corruption comes to light in well-respected companies.

The COSO internal control standard led to widespread acceptance of the expression "tone at the top" as an illustration of the importance of top management's commitment to ethical standards and forming the organization's culture. The thinking has been that just as it is stated that the fish rots from the head down so if the top management don't sign off on it, it will never happen. However it is increasingly becoming apparent that the tone at the top is not enough, for the music to come together there needs also to be a tune in the middle and a riff at the bottom (to complete the metaphor).

Internal audit cannot insist to continue to play on a football pitch of its own making if that pitch is not where the players are meeting for the match. If ethics, culture and corporate governance are relevant issues for the Board and Executive Management then internal audit must have a role to play in measuring the status in the organization and identifying concrete areas for improvement. That can be a bit of a scary thought, requiring as it does, that we as internal auditors move out of our comfort zone. Auditing culture cannot be done in the same way as say checking an approval authority on a payment. We need to devise new ways to measure organizational acceptance of soft values. It is a challenge, but I am optimistic that the internal audit profession can rise to the challenge and one of the strengths internal auditors have is expressed in the Institute of Internal Auditors' motto "Progress through sharing". I expect that this will be an area for guidelines, discussion fora and training. Auditing culture may not be something that was audited in the past but I believe it is something that no internal auditor can avoid auditing in the future.

Martin Stevens
Vice president

Ekstern evaluering

Ekstern evaluering handler om å bidra til forbedring av internrevisjonsleveransen. Vi søker å identifisere områder som kan utvikles slik at dere kan fortsette, og i enda større grad skape merverdi i virksomheten. Den eksterne evalueringen fungerer også som en bekreftelse til ledelsen og styret på om internrevisjonen er organisert på en optimal måte og kvaliteten på internrevisjonens arbeid.
I følge Standard 1312 skal en ekstern evaluering av internrevisjonsavdelingen utføres minst hvert femte år.
Evalueringen utføres av en uavhengig kontrollør utenfor organisasjonen. Denne eksterne evaluering kan være i form av en full ekstern evaluering eller en egenevaluering med uavhengig ekstern validering.

Hvorfor NIRF
NIRF er internrevisjonsprofesjonens egen interesseorganisasjon med formål å styrke den faglige og etiske utviklingen innenfor internrevisjon. Vi tilbyr medlemmer et nøytralt alternativ og benytter en kombinasjon av faste ansatte og egne medlemmer med god erfaring fra internrevisjonsfunksjoner i utøvelsen av kontrollene. Vi har gjennomført eksterne evalueringer av internrevisjoner fra statlig, privat og finansiell sektor.

Hva kan man forvente
Gjennomgangen vil foruten å bekrefte hvorvidt internrevisjonsavdelingen er i overensstemmelse med standardene, gi en oppsummering av vårt inntrykk av om enheten er organisert på en hensiktsmessig måte, slik at den får utnyttet de ressurser og kompetanse den disponerer for å levere verdiskapende tjenester i tråd med virksomhetens strategier og målsettinger.

NIRF ønsker å fremheve profesjonen og dens positive påvirkning i en organisasjon. Vi ønsker å bidra til og belyse for styret og ledelsen hvilken nytte de kan ha av internrevisjonen.

Hvordan
Vår gjennomgang tar utgangspunkt i kvalitetsmanualen fra IIA; Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity som vi har tilpasset norske forhold.

Hvis oppdraget er en egenevaluering med ekstern validering vil vårt omfang være noe mindre enn ved en full ekstern evaluering. Ved en egenevaluering med ekstern validering, har internrevisjonsenheten selv gått igjennom standardkravene og vurdert i hvilken grad og på hvilke måte enheten selv oppfyller kravene i standardene. I tillegg har internrevisjonsenheten løftet blikket og foretatt en oppsummering av om man er organisert på en hensiktsmessig måte, og om de ressurser som disponeres for å levere verdiskapende tjenester i tråd med virksomhetens strategi og målsettinger, er tilstrekkelige. Ved starten av oppdraget, avleveres denne rapporten NIRF.

Hvis man har en full ekstern evaluering gjøres alt arbeidet av det eksterne evalueringsteamet fra NIRF.

Kvalitetssikring av oppdraget
NIRF har etablert en egen overordnet kvalitetskontrollgruppe for å sikre konformitet i alle kontroller og en mest mulig lik vurdering av kriterier og tolkning av standardene. Rapporten blir gjennomgått og kvalitetssikret av medlemmene i overordnet kvalitetsgruppe.

Nyheter fra sekretariatet, IIA og andre samarbeidspartnere

Av Ellen Brataas, generalsekretær

Veiledninger under arbeid fra IIA og ECIIA:

Practice Guides - Public Sector fra IIA:

Assessing Organizational Governance in the Public Sector - Coming Soon

How to Build a Strategic Competency Plan in the Public Sector - Coming Soon

Pågående prosjekter i regi av ECIIA:

«The role of internal audit in Integrated Reporting». Eli Moe-Helgesen fra PwC representerer NIRF i arbeidsgruppen

En oppdatering av «Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems - Guidance for Board and Audit Committees" fra 2010. Bente Sverdrup fra Gjensidige og Bård Olsen fra Aker Solutions representerer NIRF i arbeidsgruppen.

Oppdatering av Transparency sin håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv «Beskytt din virksomhet!»

I mars inviterte Transparency inn til en work-shop der oppdatering av korrupsjonshåndboken som første gang ble utgitt i 2009 sto i fokus. Her ble det gruppevis diskutert hvilke kapitler og avsnitt som bør oppdateres og hvilke nye temaer som bør inkluderes. Et av områdene som vil få større fokus i den nye utgaven, er risikostyring og oppfølging. NIRF er forespurt om bidrag til kapitelet som omhandler Internkontroll og revisjon. Generalsekretæren, i samarbeid med Einar Døssland, har utarbeidet forslag til nytt kapittel. Planlagt lansering av den oppdaterte håndboken vil være under den globale antikorrupsjonsdagen i desember 2014.

Se frem til en høst med mange COSO-aktiviteter

NIRF hadde ambisjoner om å oversette hele den oppdatert utgaven av *COSOs Intern kontroll et integrert rammeverk: COSO-rapporten* som ble utgitt i fjor. Etter at kvalitetskontrollgruppen bl.a møtte på vesentlige språklige utfordringer, besluttet styret kun å oversette sammendraget. Den foreligger nå i norsk språkdrakt. I tillegg vil vi også oversette verktøy til bruk i arbeidet med intern kontroll og arrangere kurs og seminarer med fokus på optimal utnyttelse av rammeverket. COSO vil være et tema på den Nasjonale fagkonferansen i offentlig revisjon på Gardermoen i oktober og også være tema på medlemsmøtet i august. For ytterligere å spre COSO-kunnskapen utenfor våre medlemsrekker, vil vi benytte sosiale medier, skriver artikler i andres fagblader og utarbeide en generell pressemelding.

Etablere en internrevisjonsfunksjon? Vil du vite mer om kravene til ekstern kvalitetskontroll?

NIRF kommer gjerne til din virksomhet for å presentere hva internrevisjon er og hvordan den kan være et nyttig verktøy for ledelsen og styret i god virksomhetsstyring. Eller trenger ledelsen og andre interessenter mer informasjon om hva en ekstern kvalitetskontroll innebærer, ta kontakt med oss. Vi kommer gjerne til din virksomhet og holder en presentasjon! Ring Ellen på 976 20 565 eller send en e-post til post@iia.no.

Konferansedatoer verdt å merke seg

NIRFs årskonferanse, 25. – 27. mai 2014, Holmenkollen, Oslo

IIAs International Conference, 6. – 9. juli 2014, London, UK

ECIIA Event, 18. – 19. september 2014, Budapest, Ungarn

Nasjonal fagkonferanse i offentlig revisjon, 28. – 29. oktober 2014, Gardermoen

The Value of Quality Assurance and Improvement Programs: A Global Perspective

The IIA Research Foundation (IIARF) has released a report on the state of Quality Assurance and Improvement Programs (QAIPs) around the world, based on a global survey conducted by IIA–France. *The Value of Quality Assurance and Improvement Programs: A Global Perspective* incorporates responses from more than 1,000 survey respondents from 46 countries and offers feedback regarding:

- How widely QAIPs are being used.
- Benefits QAIPs offer the organization.
- Benefits QAIPs offer the internal audit activity.
- Barriers to building or sustaining a QAIP.

The report also offers insights from interviews conducted with 30 chief audit executives (CAEs) and eight other stakeholders from multiple countries.

These insights from both the surveys and the interviews conducted can be used to identify key factors for successfully implementing a QAIP. Additionally, the report includes suggestions for conversation starters with audit committees and other stakeholders about the value of QAIPs and the internal audit function as a whole.

Dowload a free copy:
http://www.theiia.org/bookstore/product/the-value-of-quality-assurance-and-improvement-programs-a-global-perspective-1821.cfm

New issue of Tone at the Top: Managing Third-party Risks

Learn how executives, board members and internal auditors can grapple with the significant and growing concern around third-party risks.

Lessons Learned on the Audit Trail

This new book by President and CEO Richard F. Chambers, CIA, CGAP, CCSA, CRMA, at provides unique insights regarding career success for internal auditors. "Lessons Learned on the Audit Trail" is based on Chambers' nearly 40 years of experience in internal auditing, including directing the internal audit functions at major private and public organizations. You can buy the book at www.globaliia.org.

Enhancing Internal Audit Quality

Half day seminar in Oslo 3rd of July, 2014

www.iia.no

Institute of Internal Auditors Norway (IIA Norway) is proudly presenting this seminar to our members and Nordic/Baltic affiliations. We have invited international and highly competent people to Oslo. They are here to share insights and perspectives on internal audit quality, how to deliver great value and how to get even better.

NORGES INTERNE REVISORERS FORENING

You are very welcome to join us in Oslo 3rd of July for this unique learning opportunity!

08.30 - 09.00 Registration and Coffee
09.00 - 09.05 Opening of the seminar by the President of IIA Norway
09.05 - 09.50 **Quality in Internal Audit – key take aways from my recent book**
Presented by **Sally-Anne Pitt**, CMIIA, CIA, CGAP, the Director of Pitt Group Pty Ltd.

Sally-Anne is recognized as an expert in internal audit quality assurance and has delivered training courses and presentations in Australia, South Africa, Malaysia, Fiji, Singapore, Thailand and the USA. She has undertaken in excess of sixty external quality assessments for major Australian and international organizations. Sally-Anne is Vice-Chair of the Institute of Internal Auditor's Global Professional Issues Committee. Sally-Anne's qualifications include a Bachelor of Applied Science and Master of Master Public Policy and she has undertaken post-graduate management studies at the Darden Business School at the University of Virginia, USA.

09.50 - 10.00 Coffee break

10.00 – 10.30 **Now what? The Australian Taxation Office recently underwent a QAR, the outcome of which declared the state of the internal audit function to be "world class."**
Presented by **Greg Hollyman**, CIA; CCSA; CFE; CISA; CFSA; CGAP and CRMA. He is also a Certified Fellow of the Institute of Internal Auditors in Australia (CFIIA).

Greg is the Chief Internal Auditor for the Australian Taxation Office as well as an independent audit committee member of the City of Whitehorse. He has over 20 years internal audit experience and has worked in an internal audit leadership role in various organisations and sectors both in Australia and South Africa. He currently holds the positions of Chairman of the Institute of Internal Auditors' (IIA) Institute Relations Committee. Previous positions include Chairman of the Global Public Sector Committee, Chairman of IIA Victoria Chapter, President of the IIA in South Africa, as well as previously being the Vice Chairman of the Global Ethics Committee. He has written various articles, including being published in the book "Boosting Your Career – Tips from Top Executives" and has spoken at numerous conferences around the world, including five IIA International Conferences.

10.30 -11.00 **How to improve the quality of you internal audit shop – what works**
Presented by **Sally-Ann Pitt** and **Hans Lofgren**.

Hans is performing consultancy assignments in the areas of Corporate Governance, Risk Management and Internal Auditing, including Quality Assessment of internal audit activities, and has since 2006 performed more than 25 Quality Assessments. Hans has 40 years of experience as internal auditor, external auditor and management consultant from a large number of industrial sectors and from the public

☞

sector. Hans is a member of the IIA Professional Issues Committee. Hans is responsible for the Quality Assurance Review training course offered by IIA Sweden.

11.00 - 11.15 Coffee break

11.15 - 11.30 **Learnings from a recent quality assessment review**
Presented by **Andrew MacLeod,** CMIIA, CIA, CRMA, Chief Internal Auditor Brisbane City Council

Andrew has over 25 years experience working in internal and external audit and has extensive knowledge of risk management and local government operations. Andrew is currently a member of the Global Ethics Committee of the Institute of Internal Auditors and the Co-Chair of the IIA ISO Risk Management Coordination Group. Previously, he has been a member of the International Internal Audit Standards Board and the ISACA Standards Board. Andrew has co-authored *A Guide to the Use of AS/NZS 4360, Risk Management within the Internal Audit Process* and *Delivering Assurance based AS 4360:2004 Risk Management*, both published by Standards Australia. In 2010, "*Delivering Assurance based on ISO Standard 31000 Risk Management-Principles and guidelines*" Guide was published and is sold by the IIA bookshop as well as Standards Australia.

11.30 - 12.00 **A presentation of a significant internal audit transformation programme. The result is a leading edge audit philosophy, methodology and approach.**
Speaker **Tania Stegemann,** Executive Audit Manager, Leighton Holdings

Tania is a Certified Internal Auditor, holds a Certification in Control Self-Assessment and is a Fellow Chartered Accountant with the Australian Institute of Chartered Accountants, and has a Master of Commerce. She has over 25 years experience in audit and accounting, with over 15 years specializing in internal audit. Now working in the corporate sector, Tania has moved across a variety of industries, holding senior financial and audit roles in the banking, mining, tourism and gaming industries. She has been involved with the Institute of Internal Auditors at the global level for many years and is the Australian representative on the IIA's Global Committee of Research and Education Advisors.

CPE: 3 Continual Professional Education points for CIA, CRMA, CCSA, CFSA, CGAP and Dipl. IR.
Price: Members of IIA and ISACA NOK 1 000, Non-Members NOK 1 500.
Place: Skatteetaten, Fredrik Selmers vei 4, 0663 OSLO
Registration: www.iia.no or call (+47) 976 20 565

Foto: Bee Line

Introduksjon til internrevisjon

På denne dagen vil du få en innføring i internrevisors roller og ansvar, begrepsavklaringer og definisjoner, samt hvilke etiske regler og hvilke krav som ligger i internrevisjonens standarder.

Formål med kurset:
Gi deltagerne de nødvendige grunnkunnskaper i internrevisjon gjennom introduksjon til internrevisjonens rammeverk, spesielt rettet mot de obligatoriske delene. Innholdet i kurset er nødvendig basiskunnskaper for øvrige kurs.

Kurset dekker følgende:
- Internrevisjon – roller og ansvar, definisjoner og avgrensninger, eksempler
- Governance: Hva ligger i begrepet og hvorfor er dette relevant for oss
- Internkontroll
- Risikostyring
- De etiske reglene
- De faglige standardene
- Veien videre; utdanning, diplomering og sertifisering

Hvem kurset er beregnet på:
Nyutdannede, personer som er nye i internrevisjonen, internrevisorer som ønsker oppfriskning av basiskunnskaper, ansatte i stabsfunksjoner eller andre som ønsker mer informasjon om hvilken nytteverdi internrevisjonen kan bidra med.

Krav til forkunnskaper:
Ingen.

Vedlikeholdspoeng (CPE):
Gjennomføring av kurset gir 8 CPE-poeng for CIA, CCSA, CGAP, CFSA, CRMA og Diplomert Intern Revisor.

Dato:
Tirsdag 9. sptember 2014, 09.00 – 17.00
Sted: Oslo

Pris for denne dagen:

Medlemmer	kr 3 500
Ikke-medlemmer	kr 3 800

Forelesere:
Hilde Tanggaard, rådgiver i NIRF
Karl-Ludvig Mauland (siviløkonom), partner BDO

Påmelding: www.iia.no 932 37 912

Praktisk internrevisjon

Kurset går over tre dager og gir deg en grundig innføring i planlegging, gjennomføring og rapportering av internrevisjonsprosjekter. Ved hjelp av case og diskusjoner vises god praksis for gjennomføring av enkeltprosjekter, men også knytningen til virksomhetens helhetlige risiko styring, revisjonens årsplan og rapportering til ledelsen og styret berøres i kurset.

Fokuset er på den praktiske gjennomføringen av enkelt prosjekter, men også sammenhengen med virksomhetens helhetlige risiko styring, revisjonens årsplan samt rapportering til ledelsen og styret illustreres.

Formål med kurset:
Gi deltakerne forståelse for hele revisjonsprosessen, med hovedvekt på praktisk gjennomføring av det enkelte revisjonsprosjekt. Dette oppnås gjennom en kombinasjon av forelesning og praktiske eksempler, diskusjoner og gruppearbeid.

Kurset dekker følgende:
Det enkelte revisjonsprosjekt, herunder:
- Planlegging
- Gjennomføring
- Rapportering
- Oppfølging
- Dokumentasjon
- Kvalitetssikring

Kurset vil også gi deltagerne forståelse for koblingen til risikodrevet årsplanlegging, rapportering til ledelsen og styret og omtale spesielle forhold relatert til IT- og mislighetsrevisjon.

Hvem kurset er beregnet på:
Alle som ønsker seg helhetlig oversikt over innholdet i, og sammenhengen mellom, elementene i et godt planlagt, gjennomført og rapportert internrevisjonsprosjekt.

Krav til forkunnskaper:
Kunnskap om profesjonens etiske regler og standarder tilsvarende NIRFs kurs "Introduksjon til internrevisjon".

Vedlikeholdspoeng (CPE):
Gjennomføring av kurset gir 21 CPE-poeng for CIA, CCSA, CGAP, CFSA, CRMA og Diplomert Intern Revisor.

Dato:
23. til 25 september 2014, 09.00 – 16.00

Sted: PwC, Bjørvika, Oslo

Pris for disse tre dagene:

Medlemmer:	kr 9 500
Ikke-medlemmer:	kr 10 400

I kursavgiften inngår bøkene International Professional Practices Framework og Implementing the International Professional Practices Framework.

Forelesere:
Hans Oskar Hansen (Dipl. I.R), seniorrådgiver, SKD Internrevisjon
Hilde Tanggaard, rådgiver i NIRF
Solveig Agdestein, internrevisor i Gjensidige

Påmelding: www.iia.no
eller 932 37 912

NORGES INTERNE REVISORERS FORENING

www.iia.no

På tampen

- Avdelingen må ha et slagord! Alle andre har det. Internrevisorforeningen har «Fremskritt gjennom delt kunnskap». Men hva har vi? Det var fredag og solskinn. Arne og jeg hadde bestemt oss for at utepils var tingen.

Vi hadde kommet fra et avdelingsmøte der sjefen hadde ledet en diskusjon om profilering av internrevisjon. Kåre mente dette ikke var nødvendig og klaget til meg i kaffepausen: «Så lenge vi fortsetter å gjøre en god jobb vil vårt gode rykte spre seg ut organisasjonen. Å lage en tillagt profil er helt unødvendig». Men det sa han bare til meg, og først da sjefen var på den andre siden av rommet.

Men Arne og jeg var faktisk blitt tent på profileringstanken. Det er ikke så ofte at man som internrevisor får sjansen til å drive med markedsføring. Sant å si var det markedsførere vi skulle ha blitt – hvis vi da bare hadde turt. OK, det kan vel hende at vi totalt mangler de personlige egenskaper som trengs. Men det er lov å drømme!

- Slagord, ja. Hva med: «Du tror det ikke før du får høre det fra internrevisjonen».

- Eller: «God kan bli bedre med internrevisjon».

- Jeg har det! Jeg har det!: «Internrevisjon – et nødvendig gode»

- Ha, ikke verst! Artig at du snur forventning om «det onde» til «det gode». Genialt. Men du, nå at vi har løst denne oppgaven, hva med en øl til? Og så kan vi forsøke å finne slagord for de i den andre forsvarslinjen.

Arne og jeg var nå på kreativitetens spisspunkt:

- Risikostyring, la oss se…

- «Vi hjelper deg å se rundt hjørner».

- «Din bekymring er vår analyse».

- «Risk management – en paraply mot det uventede».

- «Det er kvaliteten på utrustningen som gjør forskjellen».

- Jeg stemmer for «Din bekymring er vår analyse».

- Men hva med Compliance da?

- «Det finnes alltid en lov… Nøl ikke – kontakt Compliance».

- Altfor lang. Hva med: «I lovjungelen trenger du en guide»?

- Jeg trodde du skulle si «… en innfødt som guide»! Ikke alle som jobber med Compliance er jurister.

- «Hvem ønsker å ha politiet på døren? Kontakt oss først».

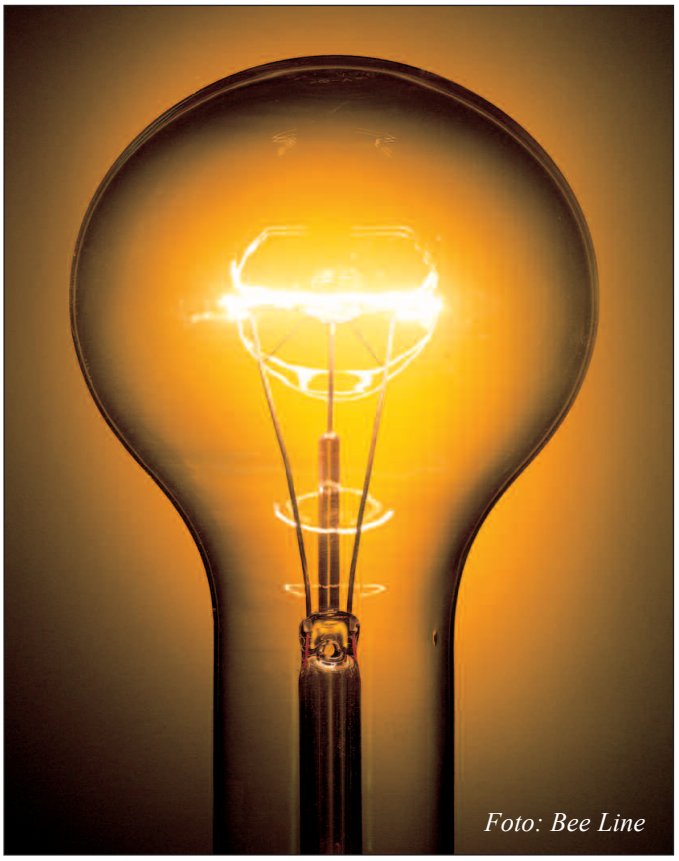


Foto: Bee Line

- Jeg har det: «Vi hjelper deg å holde deg på den smale sti».

- Tja, jeg synes spillet rundt lovjungelen var best. Hva med: «Kyndig bistand i lovjungelen»?

- Vet du hva: Det vi burde ha gjort for å gjøre det mer slagkraftig er å ta det på et fremmedspråk. Du vet slik som det bilmerket med «Vorsprung durch Technik»?

- Må det være på tysk? Skitt, jeg var ikke særlig flink i tysk på skolen. Men OK, jeg forsøker: «Fürchte dich nicht! Wir sind Interne Revision»

- Hm, egentlig høres det litt skummelt ut. Hva med «Besser geht's mit Internrevision»? Mer schwung over det!

- Eller kanskje er det bedre å si det på fransk – da blir det straks noe mykere. «Audit interne – nous voici pour vous aider.»

- Jeg visste ikke at du kunne fransk?

- Studietiden vet du. Interrail med druehøsting på landet.

Og det var ikke bare druer vi plukket…

- Men Arne, dette er en helt ny side ved deg! Fortell mer, så tar jeg denne runden…

DISTRIBUERT AV POSTEN NORGE
posten
NORGE P.P. PORTO BETALT

Returadresse: NIRF, Postboks 1417 Vika, 0115 Oslo

NORGES INTERNE REVISORERS FORENING
www.iia.no

NORGES KOMMUNEREVISORFORBUND
NKRF
www.nkrf.no

Riksrevisjonen
www.riksrevisjonen.no

ISSN 1892-9370