



Styring som skaper ønsket organisatorisk atferd og beskytter mot tap

Anders Berg Olsen

TØH-serien 2010 : 1

Trondheim 2010
ISSN: 1890-9566

Styring som skaper ønsket organisatorisk atferd og beskytter mot tap

Dette er et kapittel fra boken *Kriminalitetsbegrensning ved hjelp av ledelse og kontroll*, (ISBN 978-1-4452-8013-4).

Innholdet ble høsten 2009 i utgangspunktet utarbeidet til en antologi innen ledelse og økonomisk kriminalitet, men i følge redaktøren kom det ikke inn forutsatte bidrag i tide, og han ville da i stedet skrive hele boken selv. Siden kvalifiserte personer har gitt uttrykk for at dette materialet er bra og interessant, valgte jeg å bearbeide mitt bidrag noe og en kort innføring i viktige straffebestemmelser vedrørende økonomisk kriminalitet ble tilføyd, og dette ble i januar 2010 utgitt som en liten bok og e-bok. Boken, *Kriminalitetsbegrensning ved hjelp av ledelse og kontroll*, er på 60 sider og kan kjøpes på www.lulu.com og i løpet av våren 2010 også bestilles via amazon.com.

2010, © Anders Berg Olsen

Om forfatteren:

Anders Berg Olsen er økonom, statsautorisert revisor og jurist, og ansatt som høskolelektor ved TØH.

Styring som skaper ønsket organisatorisk atferd og beskytter mot tap

av Anders Berg Olsen

Styret og toppledelsen i en virksomhet, enten dette er bedrift, offentlig forvaltningsorgan eller annen organisasjonstype, har ansvar for å gjennomføre aktiviteter som realiserer virksomhetens formål og som gir best mulig oppnåelse av overordnede mål, innenfor visse rammer. Inkludert i ansvaret er det også et etisk ansvar for å ta vare på organisasjonens ressurser og omdømme, og å bidra til etisk organisasjonsatferd utad ved å bidra til å løse sosiale og samfunnsmessige problemer som kan knyttes til virksomheten (Carroll, 1979; Wood, 1991; Hemphill, 2004). Samfunnet og virksomhetens legitime interessenter forventer at toppledelsen beskytter virksomheten mot tap som følge av økonomisk kriminalitet, og at det er etablert ordninger som forebygger at organisasjonen blir involvert i økonomisk kriminalitet.

Følgelig må ledelsen ha egnede hjelpemidler og vurdere hvilke kontrollmekanismer og rapporteringsrutiner som virker preventivt i forhold til potensielle eksterne og interne kriminelle. Kontrollmekanismene og rapporteringen bør videre virke oppdagende, og det er en fordel om det er etablert mekanismer som kan brukes til å utføre skadebegrensning og gjenoppretting når organisasjonen likevel rammes av økonomisk kriminalitet.

Dette kapittelet handler om hvordan ledere kan gå fram for å etablere og forbedre rapportering, rutiner og kontrollmekanismer som ledd i arbeidet med å beskytte organisasjonen mot økonomisk kriminalitet. COSO-logikken er utgangspunktet, hvor det forutsettes at hensikten med styring og kontroll er å gi rimelig sikkerhet for overordnet måloppnåelse for organisasjonen. Risiko knyttet til økonomisk kriminalitet må tas i betraktning og håndteres gjennom opplegget for risikostyring og intern kontroll. Intern kontroll er definert slik (COSO, 1996).

...en prosess, iscenesatt og gjennomført av foretakets styre, ledelse og ansatte. Den utformes for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innen følgende områder:

- *Målrettet drift.*
- *Pålitelig ekstern regnskapsrapportering.*
- *Overholdelse av gjeldende lover og regler.*

Definisjon av helhetlig risikostyring (COSO, 2004):

Helhetlig risikostyring er en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten,

utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse.

Fremstillingen tar utgangspunkt i den rollefordeling som er forutsatt i selskapslovgivningen og konseptet helhetlig risikostyring. Tilsvarende styrings- og kontroll effekter som er tilsiktet i selskapsrettslig lovgivning er vanligvis også tilsiktet i reguleringen av andre organisatoriske former. Eksempelvis vil eierfunksjonen i en kommune ivaretas av kommunestyret. De oppgaver som normalt er tillagt styret og administrerende direktør i et selskap blir i det vesentlige ivaretatt av rådmannen i en kommune. Lignende ansvars- og oppgavefordeling finnes mellom de øverste organer i de fleste organisasjoner, med et overordnet styringsorgan som har tilsyns- og kontrollansvar, og en topplederfunksjon som ivaretar daglig ledelse og har ansvar for å iverksette og gjennomføre. Prinsippene som er hensiktsmessige for selskaper bør derfor i stor utstrekning også være anvendelige for de fleste organisasjonstyper, men under forutsetning om at man supplerer med vurderinger av hva som trengs i tillegg ut fra den enkelte organisasjons egenart og særlige utfordringer.

Ledere i organisasjoner som ikke har økonomisk verdiskapning som formål og ledere i offentlig sektor kan være utsatt for mer komplekse utfordringer enn ledere i private virksomheter med hensyn til å oppnå beskyttelse mot økonomisk kriminalitet. For det første kan det være lavere toleransegrenser for hva som aksepteres av avvik fra normer, fordi det er felleskapsressurser som forvaltes og anvendes. For det andre har mange offentlige organisasjoner et mer mangfoldig og komplisert målbilde enn foretak som har verdimaksimering som overordnet ledestjerne. For det tredje er det ikke alltid slik at økonomiske transaksjoner oppstår som følge av en selvregulerende markedsatferd hos involverte aktører, men i større grad er påvirket av rettighetslovgivning, politisk bestemte planer og programmer med varierende innbyrdes konsistens og klarhet, og konstruerte markedsmekanismer. Dette gjør seg gjerne sterkere gjeldende i offentlig enn i privat virksomhet.

Disse utgangspunktene for organisasjonens eksistens, organisering og målbilde kan skape et bredt spekter av muligheter for å begå økonomisk kriminalitet mot organisasjonen eller gjennom organisasjonen. For flere offentlige virksomheter kan det være krevende å oppnå tilfredsstillende beskyttelse mot økonomisk kriminalitet. Det er likevel sannsynlig at de grunnleggende rapporteringsløsninger og kontrollmekanismer som omhandles i dette kapitlet har omtrent samme virkninger i offentlig sektor som i privat sektor, når det i den operasjonelle tilpasning og praktisering tas hensyn til de særegne forhold som gjør seg gjeldende i den enkelte organisasjon.

Kapitlet handler mest om forbygging og avdekking av kriminalitet hvor interne personer er involvert, men underliggende logikk og metode er anvendelig også i arbeid med å utvikle og forbedre beskyttelsestiltak mot eksterne trusler.

Styringsteoretisk grunnlag for kontrollmekanismer

Enhver organisasjon har et formål og er etablert for å oppnå noe. Toppledelsen definerer overordnede forretningsmål, og vedtar strategier og retningslinjer som skal bidra til måloppnåelse. Styring innebærer å ta beslutninger og gjennomføre aktiviteter som bidrar til oppnåelse av målene og dermed realisering av virksomhetens formål. Hensikten med styring er å bidra til at organisasjonens medlemmer hver for seg og til sammen handler slik at sannsynligheten for at organisasjonens overordnede mål nås maksimeres. En implisitt forutsetning er da at styring og kontroll bør innrettes også under hensyn til at risikoen for tap som følge av økonomisk kriminalitet ikke skal være høyere enn det som er akseptabelt.

Intern rapportering, systemer, rutiner og kontrollmekanismer er verktøy som muliggjør styring. Også verdigrunnlag, normer og andre faktorer som påvirker og preger kultur og organisasjonsatferden kan i styringssammenheng anses som og brukes som kontrollmekanismer. Gitt rammebetingelsene og hva som anses som akseptabelt risikonivå, er det følgelig om å gjøre å velge løsninger som gir best mulig sannsynlighet for måloppnåelse for virksomheten. Det er ikke kontrollmekanismene i seg selv som er det sentrale, men virkningen av disse i forhold til effekt for måloppnåelse, rammer og risiko.

Ressursbruk og aktiviteter for å nå organisasjonens mål forutsettes å skulle skje innenfor visse rammer. Dette vil blant annet være krav om overholdelse av lover og forskrifter som gjelder for virksomheten, og sikring av at virksomheten utøves innenfor akseptabelt risikonivå. Det antas at enhver organisasjons prinsipielle utgangspunkt er at økonomisk kriminalitet ikke er akseptabelt. Derimot er det trolig en praktisk umulighet å oppnå tilnærmet null prosent sannsynlighet for å bli rammet av økonomisk kriminalitet. Skulle det likevel være praktisk mulig å etablere kontrollmekanismer som gir full beskyttelse mot økonomisk kriminalitet, vil nytte/kostnadsbetraktninger tilsi at man likevel bør akseptere en viss risiko.

Mye av den tradisjonelle styringslitteraturen, samt rammeverk og standarder, herunder revisjonsstandarder, som ofte preger revisorers anbefalinger til organisasjoner om hva som er god styring og kontroll, bygger i utgangspunktet på en byråkratisk organisasjonsoppfatning. Man kan lett få inntrykk av at de fleste problemer lar seg løse gjennom gode holdninger hos toppledelsen kombinert med effektive rutiner og systemer. Om det ikke lar seg gjøre å få full oversikt over og reell kontroll med risikofaktorene, er det likevel mulig å implementere løsninger i henhold til krav, rammeverk og standarder. En slik praksis gjør opplegget for risikostyring og intern kontroll reviderbart, og følgelig lar det seg utad legitimere at man har tilstrekkelig god styring og kontroll i organisasjonen (Power, 2007).

Det er på den annen side ikke nødvendigvis slik at veldokumenterte og strømlinjeformede opplegg for risikostyring og intern kontroll gir god beskyttelse mot økonomisk kriminalitet. For det første er det velkjent at ethvert kontrollopplegg

kan omgå dersom man har tilstrekkelig status, makt og kunnskap. For det andre har ethvert opplegg av praktiske og økonomiske årsaker begrenset effektivitet, ikke minst i forhold til potensielle trusler som man ikke har evne til å overskue og definere på forhånd.

Valg av styringsform dreier seg mye om delegering, herunder bestemmelse av hvor mye frihet en person eller gruppe i organisasjonen skal ha med hensyn til valg av virkemidler og måter å utføre arbeidet på, og ansvarliggjøring. Videre ses ofte styringsform, ansvarliggjøring og belønning i sammenheng. De valg som gjøres på dette feltet får direkte konsekvenser for hvilke spesifikke rapporteringsrutiner og kontrollmekanismer det er hensiktsmessig å bruke, og til sammen har dette virkning for organisasjonens robusthet mot økonomisk kriminalitet.

Styringsprinsipper og styringsform for den enkelte organisasjon og for ulike deler av organisasjonen er utgangspunktet for å skape ønsket organisatorisk atferd. Prinsipielt kan styringsformer kategoriseres i målstyring, regelstyring, verdistyring og markedsstyring (Busch, Johnsen og Vanebo, 2009). De tre sistnevnte formene, har i likhet med målstyring, til hensikt å påvirke den organisatoriske atferden slik at det oppstår god sannsynlighet for overordnet måloppnåelse.

Målstyring vil si å gi ledere og medarbeidere stor grad av frihet til å velge virkemidler for å nå nærmere bestemte mål. Regelstyring innebærer direkte regulering av atferd i form av å foreskrive prosedyrer, retningslinjer og krav til oppgaveutførelsen. Verdistyring dreier seg om å etablere felles kultur og normer som har ønsket innvirkning på atferd. Dette innebærer at ledere legger til grunn at den enkelte vil utvikle personlige verdier og normer som styrer atferden, men også at organisasjonen og at organisasjonen vil dra nytte av den sosiale kontroll.

Bruk av markedet som en mekanisme for å påvirke atferd kan også være aktuelt. Eksempelvis vil en trussel om å outsource en intern funksjon eller avdeling dersom den ikke produserer tjenester til like lav pris og med samme kvalitet som det som tilbys fra eksterne leverandører, trolig virke inn på beslutninger og handlinger i den aktuelle funksjonen eller avdelingen. En grunnleggende beslutning vedrørende design og implementering av rapporterings- og kontrollmekanismer er å velge en fornuftig styringsmiks, det vil si kombinasjon av de fire formene for styring (Busch, Johnsen og Vanebo, 2009).

I følge Busch m.fl., som igjen har vist til Ouchi (1979), kan en ta utgangspunkt i oppgavens programmerbarhet og resultatenes målbarhet for å finne frem til hvilke styringsformer som kan være hensiktsmessige. Ouchis konseptuelle rammeverk for design av organisatoriske mekanismer for styring og kontroll tok utgangspunkt i at styring og kontroll forutsetter måling, og at det som kan måles i ulik grad er individenes atferd eller resultatene som denne atferden fører til. Det er følgelig graden av målbarhet for atferd og resultater som er avgjørende for hva som er hensiktsmessig styringsfilosofi.

Når det er lett å måle resultatene kan man bruke målstyring. I tillegg kan regelstyring brukes, forutsatt at det er lett å forhåndsbestemme hvordan oppgavene som vil føre til måloppnåelse skal utføres. På mikronivå er dette normalt uproblematisk. Et mål vil eksempelvis være at lønnsutbetaling til den enkelte ansatte skal være i samsvar med inngåtte avtaler. Dette målet kan forholdsvis enkelt nås ved å fastsette regler for hvordan lønn skal beregnes og utbetales. Det meste av oppgavene som inngår i prosessen for å beregne og utbetale lønn kan dessuten automatiseres. For å nå mer overordnede mål er det sjelden at regelstyring alene fungerer godt. Eksempelvis kan oppnåelse av et mål om at personalkostnadene i bedriften ikke skal overstige 40 % av omsetningen forutsette at aktuelle beslutningstakere koordinerer seg og velger fra et bredere spekter av virkemidler enn rendyrket regelstyring gir mulighet for.

Dersom det er lett å bestemme hvordan oppgavene skal utføres, men vanskelig å måle resultatet, er regelstyring normalt den best egnede styringsformen. I det moderne samfunn og arbeidsliv er det en betydelig mengde oppgaver som det ikke er lett å lage forhåndsdefinerte nøyaktige prosedyrer for. Mye av verdiskapningen i samfunnet skjer med utgangspunkt i kunnskapsutvikling og kunnskapsanvendelse, hvor det verken er lett å forhåndsplanlegge hvordan oppgavene skal utføres eller lett å måle konkrete resultater. Det vil da være atferdspåvirkning gjennom verdier og kultur som er de mest relevante virkemidlene for styring.

Der det likevel lages detaljerte prosedyrer som griper inn på en begrensende måte i forhold hva som virker rasjonelt for dem som skal utføre oppgavene, er det ofte risiko for utilsiktede effekter. Eksempelvis kan det være mer krevende å få medarbeidere til å følge reglene enn regelutarbeideren og toppledelsen har sett for seg. Videre kan innføring av regler og rutiner som oppfattes som lite hensiktsmessige for oppgaveutførelsen føre til dårlig motivasjon og irritasjon, noe som igjen kan gå ut over arbeidsprestasjonene. Slike effekter kan også svekke lojaliteten og øke motivasjonen for å misbruke sin posisjon til å skaffe seg selv eller andre urettmessige fordeler, på arbeidsgivers eller kundenes bekostning (Hollinger og Clark, 1983, referert i blant annet Wells, 2005). Når ansatte opplever urimelighet og urettferdighet i arbeidsforholdet, kan dette øke tilbøyeligheten til å begå ulovlige handlinger mot arbeidsgiver (Greenberg, 1990).

Formelle regler og rutiner kan ha både direkte og indirekte effekter, hvor de indirekte effektene i form av påvirkning på hvordan den sosiale kontrollen i organisasjonen utvikler seg, ofte kan være sterkere enn de direkte virkningene (Hollinger and Clark 1982).

Merk her at det vil være stor forskjell på organisasjoner hvor det er fravær av kontroll og organisasjoner som i stor grad baserer styringen på normer og sosial kontroll.

Many is the eager young manager who has taken a quick look around, observed that no control mechanisms exist, and then begun a campaign to install a bureaucratic or market mechanism of some sort, only to trip over the elaborate ceremonial forms of control which are in place and working quite effectively.

(William G. Ouchi, 1979)

Organisatoriske beslutninger er ikke nødvendigvis rasjonell respons på identifiserte problemer eller handlinger for å nå forhåndsdefinerte mål (Cohen, March og Olsen, 1972). Handlinger og beslutninger kan et stykke på vei ha sin egen individuelle rasjonelle begrunnelse, men vil likevel påvirke og bli påvirket av det som skjer så vel innenfor organisasjonen som innenfor organisasjonens relasjoner til andre. I praksis er det ofte løse koblinger mellom styringsopplegget og den faktiske atferd (Orton og Weick, 1990). Dette innebærer at man må ta høyde for at implementerte kontrollmekanismer og rapporteringsrutiner kan ha uforutsigbare eller mindre effekter i forhold til intensjonene. Dessuten kan beslutningstakere i en organisasjon iverksette en rekke aktiviteter som ikke er forutsigbare og rasjonelle i forhold til den formelle styrings- og kontrollstruktur. Den ofte betydelige eksistensen av løse koblinger mellom styringsopplegg og atferd muliggjør kriminell atferd som ikke avsløres lett av de formelle oppdagelsesmekanismene (Vaughan, 1982).

Beslutninger og handlinger med løs forankring til overordnede prinsipper og beslutninger kan til tross for denne svake koblingen fremstå som rasjonelle i forhold til den samlede kunnskap og informasjon som foreligger hos beslutningstakeren i beslutningsøyeblikket. Hva som er rasjonelt og formålstjenlig kan bero på perspektivet. Det formelle styringsopplegget kan eventuelt bli tilpasset foretatte handlinger og observerte hendelser, men det vil variere over tid i hvilken grad det formelle styringsopplegget er tilpasset det reelle risikobildet.

Når opplegget for styring og kontroll er designet, implementert og brukes som et supplement og samspillende element med organisasjonens uforutsigbare og dynamiske komponenter, er det trolig større sannsynlighet for overordnet måloppnåelse og begrenning av tap som følge av økonomisk kriminalitet, enn når styringsopplegget utelukkende fungerer som restriksjoner på atferd og beslutninger. Å opprettholde en stabil god beskyttelse mot tap, herunder tap som følge av økonomisk kriminalitet, forutsetter at det skjer en jevnlig overvåkning, evaluering og justeringer av styrings- og kontrollopplegget.

Ulike organisasjoner og forskjellige enheter og miljøer innenfor samme organisasjon kan ha behov for høyst ulike rammer og virkemidler for å oppnå sine mål og bidra best mulig til organisasjonens samlede måloppnåelse. Valg av virkemidler for å beskytte organisasjonen mot økonomisk kriminalitet bør gjøres under hensyn til slike ulikheter og særegenheter, slik at bestrebelsene på å oppnå god robusthet mot økonomisk kriminalitet ikke samtidig hindrer oppnåelse av de

overordnede målene. Innføres det streng regelstyring som gir en sterk innskrenkning i handlefriheten innenfor et område hvor det verken er lett å måle resultater eller lett å forhåndsplanlegge oppgaveutførelsen, gir dette ikke bare begrensninger med hensyn til ansattes muligheter for å velge beste og mest effektive fremgangsmåte, men kan også virke sterkt demotiverende.

Sannsynligvis vil valg av en styringsfilosofi som innebærer en uhensiktsmessig styringsmiks skape irritasjon og frustrasjon, og det vil være fristende å omgå de styringsmekanismer som er etablert. I verste fall leder dette til at styringsmekanismene i organisasjonen virker mot sin hensikt. Det som var ment å virke forebyggende med hensyn til økonomisk kriminalitet kan bli det som skaper forhøyet risiko. Andre effekter kan være ineffektivitet, tap av muligheter, og dyktige ansatte som velger å slutte for å arbeide hos en annen organisasjon som har en mer hensiktsmessig styringsfilosofi og praksis i forhold til mål og oppgaver.

Det meste av litteratur innen strategi og økonomistyring fokuserer på styrings- og kontrollmekanismer for å oppnå forretningsmessige mål, overholdelse av sentrale eksterne krav og korrekt finansiell rapportering. Det er sjelden risikoen for tap som følge av økonomisk kriminalitet fremheves i praksisorienterte eller akademiske bøker og artikler om styring og kontroll i organisasjoner. Her er det ofte etterlevelse av bestemmelser som er det sentrale. I regnskapslitteraturen fokuseres det på kontrollmekanismer som skal sikre at organisasjonen produserer tilstrekkelig korrekt og etterprøvbart finansiell rapportering. De mekanismer som etableres for å oppnå rimelig sikkerhet for måloppnåelse, etterlevelse av eksterne krav og korrekt rapportering virker også inn på foretakets robusthet mot økonomisk kriminalitet.

Noe av det som skiller profittmotivert kriminalitet fra andre norm- og regelbrudd, er at de ulovlige handlingene begås med hensikt. Det vil si at selve gjennomføringen av de ulovlige er tilsiktet. Økonomisk kriminalitet er ikke uhell eller et resultat av dårlige rutiner, men bevisste handlinger begått av noen som ønsker å berike seg eller andre på en urettmessig måte.

Ofte kan interne personer være involvert på gjerningspersonensiden når bedrifter og organisasjoner rammes av økonomisk kriminalitet, og det er erfaringsmessig ganske vanlig at det er gjort forsøk på å tilsløre og skjule hva som faktisk har skjedd, eksempelvis gjennom forfalskninger og manipulerte regnskapstransaksjoner og forretningsdokumenter. Noe av effektiviteten av interne kontroll- og rapporteringsmekanismer vil derfor bero på hvorvidt det er gjort konkrete tilpasninger til den risiko organisasjonen er utsatt for med hensyn til å bli rammet av eller involvert i økonomisk kriminalitet, herunder om det er etablert mekanismer som kan oppdage forfalskning, tilsløring av realiteter og manipulering av rapportering. Uten særskilte tiltak kan risikoen for å bli rammet av eller involvert i økonomisk kriminalitet bli unødvendig høy (Løken, 1991; Olsen, 2007).

Den teoretiske kunnskap om risikostyring og interne kontrollmekanismer tilsier at man både skal ta hensyn til hvilken grunnleggende styringsfilosofi ledelsen

bør basere sin styring på, og til det konkrete risikobildet organisasjonen står overfor. Det må alltid inkluderes tiltak som har til hensikt å forebygge og avdekke handlinger og unnlater som med hensikt utføres for å bryte normer og regler, og for å skjule gjennomført kriminalitet. Det må samtidig være en bevissthet om at det ikke er mulig å etablere systemer, rutiner og rapporter som fullt ut erstatter sosial kontroll, og at det samlet ikke er mulig å oppnå full sikkerhet.

Intern organisering og ansvarliggjøring

Av hensyn til organisasjonens eksterne interessenter er det gjennom lovgivning og standarder stilt krav om at virksomheten må være forsvarlig organisert, med visse styrings- og kontrollorganer, hvor det enkelte organ er tillagt tilsyns- og kontrolloppgaver, og hvor underliggende organer og ledere ansvarliggjøres. I foretak som er underlagt aksjelovgivningen er styret ansvarlig overfor generalforsamlingen, og daglig leder ansvarlig overfor styret.

Det er styret som er tillagt ansvar for å passe på at selskapet har tilstrekkelig egenkapital i forhold til samlet risiko. Styret skal dessuten sørge for forsvarlig organisering, føre tilsyn med den daglige ledelse og virksomheten, fastsette planer, budsjetter og retningslinjer, og skal påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Styret kan kreve informasjon fra daglig leder, og skal iverksette de undersøkelser som styret finner nødvendig for at det skal kunne ivareta sine tilsyns- og kontrolloppgaver. Lovgivningen stiller ingen spesifikke krav med hensyn til styrets ansvar for å påse at det er tilstrekkelige systemer og mekanismer for å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet, men det følger forutsetningsvis at dette er inkludert i styreansvaret.

Svikt i tilsyns- og kontrollfunksjoner kan være straffbart, og er av noen også ansett som økonomisk kriminalitet, men dette er noe helt annet. På den annen side kan svikt, eksempelvis mangelfull økonomistyring, bidra til å muliggjøre korrupsjon, bedragerier og underslag. Dersom slike mangler i tilsyns- og kontrollfunksjoner ikke er et utslag av kompetansesvikt, kapasitetsproblemer, lav innsats el. l., men en konsekvens av bevisste valg, kan det derimot være aktuelt å anse slik svikt som medvirkning til bevisste kriminelle handlinger.

Daglig leder må sørge for at det er informasjons- og kommunikasjonsrutiner og kontrollmekanismer som gir rimelig sikkerhet for at relevante saker blir fremlagt for styret til riktig tid. Kontrollopplegget må gi rimelig sikkerhet for at styrets beslutningsunderlag er godt nok forberedt og kvalitetssikret. Daglig leder må også holde styret orientert om gjennomføringen av det som styret har bestemt at skal gjennomføres, om betydelig risiko, vesentlige hendelser og resultatene av det som gjøres og skjer. Herunder må daglig leder sørge for at styret har en viss oversikt over foretakets risiko for å bli rammet av eller involvert i økonomisk kriminalitet, og hva som er etablert av ordninger for å holde denne risikoen på et akseptabelt nivå. Styret

bør også ha en viss oversikt over hva som gjøres for å avdekke indikasjoner på økonomisk kriminalitet og hvordan slike indikasjoner følges opp og håndteres.

Ved at styret involverer seg kan daglig leder benytte forankring hos og press fra styret til å skape mer autoritet og gjennomslagskraft for de tiltak som daglig leder ønsker å gjennomføre i organisasjonen (Huse, 2007).

Styret forbereder normalt de saker som eierne skal behandle i generalforsamlingen. Styret skal ivareta selskapets interesser, og skal som ansvarlig overfor eierne sørge for likebehandling av aksjonærene. Styret skal bidra til å hindre at enkelte aksjonærer misbruker sin aksjonærposisjon. Det er forbudt etter bestemmelser i aksjeloven for styret å foreta seg noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning. Ordningen er følgelig slik at det ansvar styret har overfor generalforsamlingen omfatter å beskytte organisasjonen mot blant annet mulige kriminelle handlinger som kan begås av noen av eierne. Styret kan ikke gjennomføre vedtak fattet av generalforsamlingen som innebærer å gjøre noe ulovlig og straffbart.

Også eierne er tillagt kontrolloppgaver. Generalforsamlingen må godkjenne store transaksjoner som skal gjennomføres mellom selskapet og en eller flere aksjonærer, eller med styremedlem eller daglig leder. Dessuten må alle egenkapitaltransaksjoner og utbytteutdeling godkjennes av generalforsamlingen. På den ene side gir slike krav eierne reell forretningsmessig styringsrett over foretaket, men samtidig innebærer ordningene en form for kontroll som kan bidra til å begrense risikoen for at enkeltaksjonærer, styremedlemmer eller daglig leder gjennomfører vesentlige urettmessige transaksjoner med foretaket.

Dersom slike mekanismer skal ha reelle virkninger, er det en forutsetning at eierne utviser et reelt og aktivt engasjement ved å holde seg godt orientert om hva som skjer i selskapet, og faktisk uttaler seg og stemmer i generalforsamling. I noen selskaper kan det være slik at det kun er en eller noen få store aksjonærer som reelt utøver aktiv eierstyring, og da blir øvrige aksjonærer i større grad prisgitt konsekvensene av de beslutninger som en eller noen få aksjonærer tar. Kontrolleffekten i forhold til styret og toppledelsen kan da bli begrenset, og det kan lettere oppstå situasjoner hvor styret og ledelsen opplever press for å handle i samsvar med hovedaksjonærens særinteresser, og ikke i samsvar med selskapets interesser.

Det kan også være slik at den største aksjonæren har mer informasjon enn andre aksjonærer. Ofte er det slik dersom en eier eller gruppe av eiere kontrollerer flere selskaper. Det kan da tenkes at eierposisjoner og informasjonsfordeler kan utnyttes og misbrukes til å kanalisere midler gjennom finansielle transaksjoner og omorganiseringer slik at midler reelt flyttes bort fra selskaper hvor det er mindretallsaksjonærer og til selskaper hvor majoritetsaksjonærene har større mulighet til å flytte eller reinvestere midler uten innblanding fra eller deling av verdiøkninger med mindretallsaksjonærer.

Det kan være vanskelig å avdekke realitetene og klassifisere slike disposisjoner med hensyn til om de er lovlige eller ulovlige. For slike tilfeller er det først og fremst valg av styremedlemmer, revisorer og rådgivere med tilstrekkelig uavhengighet og integritet som er det primære virkemidlet for å forebygge ulovlige verdioverføringer. Mindretallseiere bør derfor kreve at alle slike sentrale posisjoner og oppdrag som er av betydning for planlegging og gjennomføring av omstruktureringer og finansielle transaksjoner bemannes etter betryggende prosedyrer og klare kriterier, hvor det er åpenhet, og hvor mindretallseierne gis mulighet til å velge sine egne rådgivere som kan etterprøve og kvalitetssikre transaksjonsstrukturer og verdivurderinger før endelige beslutninger tas.

I tillegg til de kontrollvirkninger som skapes gjennom de aktiviteter eiere, styre og daglig leder initierer og gjennomfører, er det vanligvis en eller flere revisjonsfunksjoner som på vegne av et overordnet organ i organisasjonen gjennomfører undersøkelser, gjør vurderinger og verifiserer informasjon.

Ekstern finansiell revisjon, som for aksjeselskaper mv. utføres av registrerte eller statsautoriserte revisorer, er en form for uavhengig bekreftelse av at det offisielle eksterne regnskapet er avlagt i samsvar med de krav som følger av lovgivning og aktuelle regnskapsstandarder. Revisjonsberetningen avgis formelt overfor eierne, som også formelt er det organ som velger revisor. Beretningen fra revisor er i likhet med årsregnskapet allment tilgjengelig. Den eksterne valgte revisor skal være allmennhetens tillitsperson og skal utøve sin virksomhet med integritet, objektivitet og aktsomhet. Ekstern finansiell revisjon utføres i samsvar med krav stilt i revisjonsstandarder, og det er forutsatt at revisorene gjennom revisjonen skal bidra til å forebygge og avdekke misligheter. Revisorene har først og fremst fokus på risiko for misligheter som kan medføre at regnskapet blir feil. Det er ikke enhver form for risiko for økonomisk kriminalitet som er i fokus for regnskapsrevisorene. Når den eksterne revisor mener at det er høy risiko for misligheter som nevnt, eller det er avdekket misligheter, skal dette tas opp skriftlig med ledelsen, det vil normalt si styret.

Noen store organisasjoner, eksempelvis DnBNOR, Nordea, Telenor, Yara, Statoil, NAV og Skatteetaten, har etablert egen internrevisjonsfunksjon. En internrevisjonsfunksjon vil normalt ha en viss uavhengig posisjon internt i organisasjonen med en rapporteringslinje direkte til øverste interne styringsorgan. I selskaper er dette styret. Der det er etablert revisjonsutvalg ivaretar dette, på vegne av styret, den løpende kontakten med internrevisjonsfunksjonens leder. Vanligvis utføres internrevisjon etter prinsipper fastsatt i standarder utarbeidet av The Institute of Internal Auditors (Burnaby m.fl., 2007). I likhet med kravene som stilles til eksterne regnskapsrevisorer, har internrevisorene valgt å begrense kravene som stilles til hva de skal ha av kunnskap og hva de skal gjøre i forbindelse med organisasjonens risiko for tap som følge av økonomisk kriminalitet. I følge internrevisjonsstandard 1210.A2 (IIA/NIRF, 2009), skal internrevisorer:

...ha tilstrekkelig kunnskap til å vurdere risikoen for misligheter og hvordan risikoen håndteres i organisasjonen, men det forventes ikke at vedkommende skal ha samme ekspertise som en person som har som hovedoppgave å avdekke og utrede misligheter.

I internrevisjonsstandardene er det stilt krav om at internrevisorene må vurdere muligheten for at misligheter kan forekomme og hvordan organisasjonen håndterer risiko for misligheter. De fleste internrevisorer definerer forebygging og avdekking av misligheter som sitt arbeidsfelt, men er likevel tilbakeholdne med å gå i dybden og involvere seg i utarbeidelsen av analyser og kontrollmekanismer på området. I gjennomsnitt bruker internrevisorer ca. 6 % av sin tid på undersøkelser av mistanker om økonomisk kriminalitet (Burnaby m.fl, 2007).

Revisorene har gjerne hatt et prinsipielt resonnement bak tilbakeholdenheten i forhold til å ta ansvar for ulike sider ved organisasjoners behov for å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet. At revisorene skal ha en noe tilbaketrasket rolle har også slått gjennom i lovgivning og standarder. Det er linjeledelsen, med daglig leder og styret som øverste ansvarlige, som har det primære ansvaret for å forebygge, avdekke og håndtere den økonomiske kriminalitet som organisasjonen blir utsatt for eller involvert i. Revisorene påtar seg gjerne et ansvar for å være pådrivere for at daglig leder og styret skal være opptatt av dette ansvaret, men er ofte nøye med å presisere sin egen rolle i forhold til dette.

I flere år har Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) i USA undersøkt hvem som initialt avdekker de første signalene på interne misligheter (ACFE, 2008). Eksterne revisorer avdekker sjelden misligheter. Heller ikke internrevisorene avdekker en stor andel av misligheter. Det samme antas å gjelde også i Norge. Selv om tips og varsling samt oppfangning av signaler på misligheter gjennom internkontrollopplegget ellers og tilfældigheter dominerer når det gjelder avdekking, er det trolig slik at revisjonsfunksjonen har en betydelig forebyggende effekt, både direkte og indirekte. Revisorene bidrar til å skape press og forventninger, slik at ledere må ta stilling om organisasjonens opplegg for risikostyring, intern kontroll og rapportering er tilstrekkelig og hensiktsmessig i forhold til antatt risiko for tap som følge av økonomisk kriminalitet.

En studie basert på data innhentet av KPMG fra selskaper i Australia og New Zealand, indikerer at selskaper som har ansatte internrevisorer avdekker flere misligheter enn selskaper som har outsourcet internrevisjonsfunksjon (Coram, Ferguson og Moroney, 2008). Eksterne revisorer tilbringer få timer i interaksjon med revisjonsklientens personell og ledere. Det samme gjelder et stykke på vei outsourcete internrevisjonsfunksjoner. Studiens resultater indikerer at ordninger hvor revisorene har en mer kontinuerlig tilstedeværelse i organisasjonen gir revisorene mer detaljkunnskap om risiko og kontrollopplegg, og sannsynligvis bedre forståelse for organisasjonens sosiale kontroll og kontrollmiljø. Ved mer tilstedeværelse og interaksjon kan revisorene generere mer risiko- og kontrolloppmerksomhet, enn utenforstående, som i større grad bare skaper effekter gjennom de konkrete oppdragene og revisjonsrapportene som utarbeides.

Regulering av store foretak har i de siste årene i større grad vektlagt at styret må ha et revisjonsutvalg (revisjonskomité), som har særlig god kompetanse innen regnskap, finans og forståelse for revisjon og det arbeid som revisorene utfører. I Norge ble det lovbestemt i 2009 at store børsnoterte selskaper skal ha revisjonsutvalg. Medlemmene velges av og blant styremedlemmer. I tillegg til å forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen, skal revisjonsutvalget overvåke systemene for intern kontroll og risikostyring, og eventuelt selskapets internrevisjon. Reguleringen legger mest vekt på sikring av korrekt ekstern finansiell informasjon, men ansvaret må også innebære at revisjonsutvalget skal følge opp at ledelsen har etablert et fungerende internkontrollopplegg som er tilstrekkelig i forhold til risiko, herunder risiko for at organisasjonen blir rammet av økonomisk kriminalitet. Revisjonsutvalget må forstå risikoen og skaffe seg informasjon om hvordan risikoen håndteres gjennom internkontrollopplegget.

Ut over bokføringsregler gir de overordnede eksterne kravene til organisering og styring få bestemte føringer for hvordan organisasjonen skal oppnå akseptabelt risikonivå vedrørende økonomisk kriminalitet. Det er følgelig holdninger, kunnskap og handlinger hos de personene som får tildelt roller i den overordnede styringsstrukturen som avgjør hvilket reelt innhold styrings- og kontrollopplegget får, og dermed også virkningene på forebygging, avdekking og oppfølging av økonomisk kriminalitet som begås mot eller på vegne av organisasjonen. Enhver ledergruppe og ethvert styre bør jevnlig vurdere om de har tilstrekkelig kompetanse og om de har tilstrekkelig fokus på å anvende kunnskap om risikostyring og intern kontroll til å beskytte virksomheten mot økonomisk kriminalitet.

Gjennomføring av operasjonell kriminalitetsbegrensende intern styring og kontroll

I tillegg til at eksterne krav og rammer legger føringer for hvordan kontrollopplegg, herunder rutiner og rapportering, bør legges opp, er det om å gjøre å velge løsninger som muliggjør ønsket styring for maksimering av sannsynligheten for måloppnåelse. Samtidig må mange organisasjoner forholde seg til eksterne forventninger om at ledelsen legitimerer sin ledelses- og styringspraksis. Det kan derfor være aktuelt å kunne sammenligne valgte løsninger med aktuelle rammeverk, og det kan være lettere å legitimere bruk av byråkratiske styrings- og kontrollformer enn å vise til at ledelsen bygger på tillitt og omforente atferdsnormer i organisasjonen.

Både som følge av at det fremstår som operativt rasjonelt og som følge av krav og forventninger, er organisasjonens risikobilde det mest aktuelle startpunkt for etablering og forbedringer av kontrollmekanismer og rapportering. Dette omfatter mer enn bare risiko for tap knyttet til økonomisk kriminalitet, men i det følgende er det denne risikotype som primært diskuteres.

COSO rammeverkene for intern kontroll (COSO, 1996) og for helhetlig risikostyring (COSO, 2004) har fått betydelig utbredelse globalt, og er gjerne referanseverk når en organisasjons samlede opplegg for risikostyring og intern kontroll vurderes. Den underliggende konseptuelle forståelse av styring og kontroll som disse rammeverkene bygger på har slått gjennom i krav som stilles til styring, kontroll og rapportering i organisasjoner. At COSO-konseptet har slått gjennom er det liten tvil om. I Norge er det stilt krav om gjennomføring av risikostyring og intern kontroll i alle statlige virksomheter, og det er presisert at alle statlige virksomheter må ha intern kontroll som har forebyggende og oppdagende effekt i forhold til misligheter og økonomisk kriminalitet (Finansdepartementet, 2006). Den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse, som må følges av selskaper notert på Oslo Børs, og som fungerer som norm for mange andre private og offentlige organisasjoner, krever at styret påser at det er god risikostyring og intern kontroll i organisasjonen, herunder skal dette omfatte verdigrunnlag og etiske retningslinjer (NUES, 2009). Som eksempel på aktuelt rammeverk har den norske anbefalingen nevnt COSO rammeverket for intern kontroll. For finansinstitusjoner, banker m.v. er det egne forskrifter stilt nærmere krav til risikostyring og intern kontroll, og Finanstilsynet ser etter at regelverket etterleves.

Rammeverkene tar utgangspunkt i at enhver organisasjon har visse mål som skal oppnås, og at målene kan kategoriseres i strategiske målsettinger, driftsmålsettinger, rapporteringsrelaterte målsettinger, og målsettinger for etterlevelse av lover og regler. Risiko er det fenomen at en hendelse kan inntreffe og ha negativ påvirkning for måloppnåelsen. Potensielle hendelsers alvorlighet kan rangeres ved å anslå sannsynlighet og konsekvenser dersom hendelsen inntreffer. Dette vil i stor grad være subjektive vurderinger. I følge rammeverkene er det om å gjøre å designe, implementere og anvende kontrollmekanismer som samlet gir et risikonivå for organisasjonen som er i samsvar med organisasjonens risikoappetitt og rammer for akseptabel risiko. Risiko knyttet til økonomisk kriminalitet ses i sammenheng med øvrig risiko, slik at samlet risiko blir tilfredsstillende.

For å ha tilfredsstillende risikostyring og intern kontroll må opplegget i den enkelte organisasjon innebære forsvarlig beskyttelse mot tap som følge av økonomisk kriminalitet. For å oppnå dette må kontrolltiltakene være en logisk og effektiv respons på organisasjonens risiko. Etablering av et bilde av organisasjonens risiko knyttet til økonomisk kriminalitet forutsetter at det gjøres en systematisk analyse av virksomheten for å identifisere potensielle hendelser som kan klassifiseres som økonomisk kriminalitet og som kan gi betydelige konsekvenser for organisasjonen.

Det finnes ingen ferdig alminnelig akseptert oppskrift på hvordan ulike personers risikopreferanser enkelt kan sammenstilles til virksomhetens risikopreferanse. Å oppnå enighet i en ledergruppe eller et styre om hva som utgjør risiko for virksomheten og hvor alvorlig de enkelte risikofaktorer er trenger ikke å være lett. Grunnen er at mennesker har ulike individuelle risikopreferanser, og at vi

har en tendens til å feilvurdere sannsynlighet (Kahneman og Tversky, 1979). Det er dessuten ikke spesielt vanlig at ledere bruker statistiske modeller og mål som grunnlag for styring (Berry og Collier, 2007). Selv om vurderinger av hvor god en kontrollmekanisme er i forhold til risiko, hvor risikoens alvorlighet i stor grad beror på subjektive oppfatninger, er vanskelige, er det likevel nokså bred faglig aksept for at risikobetraktninger bør være avgjørende for valg av løsninger for styring, kontroll og rapportering internt i organisasjonen.

For praktiske formål gir bruk av brede risikoklasser og kvalitative beskrivelser av risiko mulighet til å oppnå et omforent utgangspunkt for å etablere en felles risikoforståelse, noe som trolig gir vel så gode prioriteringer og beslutninger om ressursbruk for å styre operasjonell risiko, herunder risiko for tap som følge av økonomisk kriminalitet, enn sofistikerte statistiske modeller. Selv om grov og skjønnsmessig kvantifisering brukes for å etablere et risikobilde for virksomheten, er det erfaringsmessig hensiktsmessig å være konkret i beskrivelsen av de enkelte risikofaktorer. En praktisk tretrinns tankemodell for å identifisere og beskrive risikofaktorer er slik (Olsen, 2007):

1. Hvilke ressurser er verdifulle eller viktige for å nå organisasjonens mål?
2. Hvem kan representere en trussel mot disse ressursene?
3. Hvilke metoder eller fremgangsmåter kan disse benytte for å forårsake tap?

Hensikten med denne tankemodellen er å oppnå grunnlag for å beskrive risikofaktorene så konkret som mulig.

Eksempel: Salgsdirektøren kan rapportere for høyt salgsvolum ved å manipulere regnearkbaserte rapporter eller ved å utstede feil fakturaer, som krediteres eller korrigeres i etterfølgende regnskapsperiode

Å beskrive risikofaktorer så konkret som mulig legger til rette for diskusjoner om og vurderinger av risikoens alvorlighet, det vil si sannsynlighet for at den potensielle hendelsen vil bli aktuell, og i så fall konsekvensene. Når risikobeskrivelsene er konkrete, kan de brukes som grunnlag for å designe hensiktsmessige kontrollmekanismer og rapporteringsrutiner.

Selv om de som er involvert i utarbeidelse av virksomhetens oversikt over operasjonell risiko har god innsikt i virksomheten og dens omgivelser, vil risikobildet likevel ikke bli komplett. En systematisk tilnærming med eksplisitt angivelse av risikoforhold kan ikke gjøre oss bedre til å forutsi fremtiden, men en systematisk tilnærming kan bidra til at eksisterende kunnskap ikke ignoreres, men blir tatt i betraktning når beslutninger om løsninger for styring og kontroll skal fattes.

Når potensielle hendelser er identifisert, er det om å gjøre å sortere disse risikoene slik at det kan skilles mellom de som er akseptable og de som krever tiltak. Virkningen på risikobildet skal være at etter at tiltak er gjennomført skal risikobildet være akseptabelt:

Ved valg av kontrollmekanismer og rapporteringsløsninger ut fra identifisert risiko, kan det være nærliggende å designe formelle kontroller for et stort antall potensielle hendelser. Det er lett å innføre for mange og kompliserte systemer og rutiner, slik at man ender opp med løsninger som ut fra opplevelsesperspektiv hos den enkelte medarbeider som berøres kan bli ansett som unødig byråkrati. Før beslutninger om hvordan samlet portefølje av kontrollmekanismer og rapporteringsordninger skal være, bør det derfor vurderes om det samlede opplegg representerer en god styringsmiks i forhold til sannsynlighet for best mulig overordnet måloppnåelse.

Det samlede opplegg for styring, kontroll og rapportering vil virke inn på atferd både på organisasjonsnivå og individnivå. Ethvert styringsopplegg som er utformet for å oppnå god oversikt over og håndtering av organisasjonens risikobilde, vil sannsynligvis gi en gunstig effekt på resultatene over tid, ved at de risikoforhold som faktisk fanges opp og som blir oppfattet riktig i større grad kan håndteres på ønskelig vis. På den annen side vil det alltid være slik at ethvert styringsopplegg vil ha iboende begrensninger. Når det innføres kontroller vil disse også generere og påvirke risiko.

Målformuleringene bør være rasjonelle og hensiktsmessige ut fra overordnet policy angående styringsprinsipper og aktuelle virksomhetsområders egenart og behov. Når man videre skal forsøke å identifisere potensielle hendelser som representerer økonomisk kriminalitet som virksomheten kan bli rammet av, kan det tas utgangspunkt i disse målformuleringene. Det må også inkluderes målformuleringer som innebærer å beskytte viktige ressurser som er kritiske for overordnet måloppnåelse. Nedenfor er det eksemplifisert hvordan man videre kan systematisere sammenhengen mellom mål, risiko og kontrollmekanismer.

For å anskueliggjøre prinsippene som er presentert og diskutert foran, er det nedenfor skissert nærmere hvordan man praktisk kan gå frem innenfor innkjøpsområdet. For å få en oversikt over risikobildet knyttet til organisasjonens anskaffelser er det aktuelt å bruke tankemodellen for risikoidentifisering. Spørsmålene bør dekke både formelle strukturer, med utgangspunkt i virksomhetens prosesser innenfor området, og relevante relasjoner mellom organisasjonen og eksterne interessenter, og da særlig leverandører, rådgivere og mellommenn av ulike slag. En oppsummering kan gjøres slik:

Mål/Ressurs som trues	Risiko	Kontroller	Vurdering
Innkjøp til konkurransedyktige vilkår	R1, R2, R3, R6, R9 osv.	K1, K2, K3, K4, osv	Akseptabel
Lojale medarbeidere	R1, R4, R12	K1, K4, K9, K13	Behov for tiltak
Leveranser som tilfredsstiller aktuelle krav til kvalitet og funksjonalitet			
Leveranser i samsvar med inngåtte kontrakter			

Hver risiko bør beskrives:

R1 - Ledere med innkjøpsfullmakt, samt deres rådgivere, kan som følge av leverandørs påvirkningsaktiviteter, bevisst eller ubevisst la seg forlede til å bli mindre lojale overfor organisasjonen (oppdragsgiver) og mer lojale overfor leverandøren (lojalitetsfoskyvning), noe som også kan føre til at de gjør seg skyldige i straffbar korrupsjon

R2 - IKT-personell kan la seg friste, mot å få personlige fordeler, til å muliggjøre datainnbrudd eller gi urettmessig innsyn i fortrolig informasjon

Osv.

Kontrollene bør beskrives:

K1 - Verdigrunnlag og etiske retningslinjer gjennomgås i personalmøter og følges opp overfor den enkelte medarbeider i årlige medarbeidersamtaler

K2 - Den budsjettansvarlige leder skal, for alle kontrakter av en viss størrelse, skriftlig dokumentere at det er etablert tilstrekkelig kompetanse og kapasitet i innkjøpsfasen og i kontraktsoppfølingsfasen for å sikre at valg av leverandør og produkt, samt gjennomføring av leveransen, skjer til konkurransedyktige vilkår

K3 - Det skal jevnlig foretas analyser av markedet og av konkrete tilbud med den hensikt å følge opp og rapportere eventuelle mistanker om

konkurranseskriminalitet blant våre leverandører. Det skal kommuniseres utad til markedet at slike analyser og oppfølgende tiltak blir gjennomført

Osv.

For praktiske formål kan en slik risiko- og kontrollbeskrivelse ikke være for detaljert. Poenget er dette skal være et hjelpemiddel for ledere til å vurdere om risikoen er på ønsket nivå, etter at relevante ordninger og tiltak er tatt i betraktning. For å få et inntrykk av om det samlede opplegget er har både tilstrekkelig forebyggende og oppdagende effekt, kan det kan være greit å gruppere kontrollene:

Risiko	Forebyggende	Oppdagende
R2	K1, K2, K3, K12, K14	K3, K10, K14

Modifikasjoner kan være nødvendige når organisasjonens samlede risikobilde og kontrollopplegg i forhold til ønsket styringsmiks og sannsynlighet for overordnet måloppnåelse ses i sammenheng. Noen ganger vil det være nødvendig å leve med en høy operasjonell risiko, herunder risiko for å bli utsatt for tap som følge av økonomisk kriminalitet, på begrensede områder, for at det samlet sett skal være et optimalt opplegg for at organisasjonens overordnede mål skal nås.

Referanseliste fra boken *Kriminalitetsbegrensning ved hjelp av ledelse og kontroll*

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2008). *Report to the nation on occupational fraud & abuse*. Austin: ACFE.

Burnaby, P.A., Abdolmohammadi M.J., Hass, S., Melville, R., Allegrini, M., D'Onza, G. og Paape, L. m.fl. (2007). A global summary of the common body of knowledge 2006. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).

Busch, T., Johnsen, E. og Vanebo, J.O. (2009). *Økonomistyring i det offentlige*, 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* (4), 4, 497-505.

Collier, P.M., Berry, A.J. og Burke G.T. (2007). *Risk and Management Accounting: Best Practice for Enterprise-wide Internal Control Procedures*. Oxford: CIMA/Elsevier.

Coram, P., Ferguson, C. og Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance* (48), 4, 543-559.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission / Norges Interne Revisorers Forening. (1996). *Intern kontroll: Et integrert rammeverk. Oversettelse av COSO-rapporten*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. (2004/2005). *Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk*. Oslo: Norges Interne Revisorers Forening.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. (2009). *Internal Control — Integrated Framework Guidance on Monitoring Internal Control System*.

Cohen, M.D., March, J.G. og Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* (17), 1, 1 - 25.

Edge, M.E. og Sampaio, P.R.F. (2009). A survey of signature based methods for financial fraud detection. *Computers & Security* (28), 6, 381-394.

Finansdepartementet (2006). *Bestemmelser om økonomistyring i staten*, fastsatt 12. desember 2003, med endringer, senest 14. november 2006.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology* (75), 5, 561-568

Hemphill, T. A. (2004), Corporate citizenship: The case for a new corporate governance model. *Business and Society Review* (109), 3, 339-361.

Hollinger, R. C., og Clark, J.P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly* (23), 3, 333 - 343.

Hollinger, R. C. og Clark, J. P. (1983). *Theft by employees*. Lexington Books.

Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.

IIA/Norges Interne Revisorers Forening (2009). *Etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon*. Norges Interne Revisorers Forening (NIRF).

Kahneman, D., og Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 313-327.

Kredittilsynet (2009). Veiledning til ny lov og forskrift med tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering. Rundskriv 8/2009

Løken, K. (1991). *Kontroll*, 3. utgave. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES). (2009). Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse.

Olsen, A.B. (2007). *Økonomisk kriminalitet – Avdekking, gransking og forebygging*. Oslo: Universitetsforlaget.

Orton, J.D. og Weick, K.E. (1990) Loosely coupled systems: A reconceptualization. *The Academy of Management Review* (15), 2, 203-223.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* (25), 9, 833-848.

Slettan, S., & Øie, T. M. (1997). *Forbrytelse og straff. Lærebok i strafferett*. Oslo: Tano-Aschehoug.

Vaughan, D. (1982). Toward understanding unlawful organizational behavior. *Michigan Law Review* (80), 7, 1377-1402.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* (16), 4, 691-718.

Power, M. (2007). *Organized Uncertainty – Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.

Wells, J.T. (2005). *Principles of Fraud Examination*. Hoboken, New Jersey: ACFE/Wiley.