

Nærings- og fiskeridepartementet

Etablering og implementering av et
antikorrupsjonsrammeverk

12. oktober 2017



PwCs oppdrag for NFD

1. Antikorrupsjonslovgivning

- Norge
- Storbritannia
- USA

2. Kravene til et antikorrupsjonsprogram

- Roller og ansvar
- Innhold

3. Eierrollen

- Utvalgte problemstillinger



Meld. St. 27

(2013–2014)

Melding til Stortinget

Et mangfoldig og verdiskapende eierskap



Gjeldende lovverk

EU- og FN-konvensjoner

Norsk lovgivning - Straffeloven

- Streng lovgivning siden 2003
- Ca. 35 dommer

U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

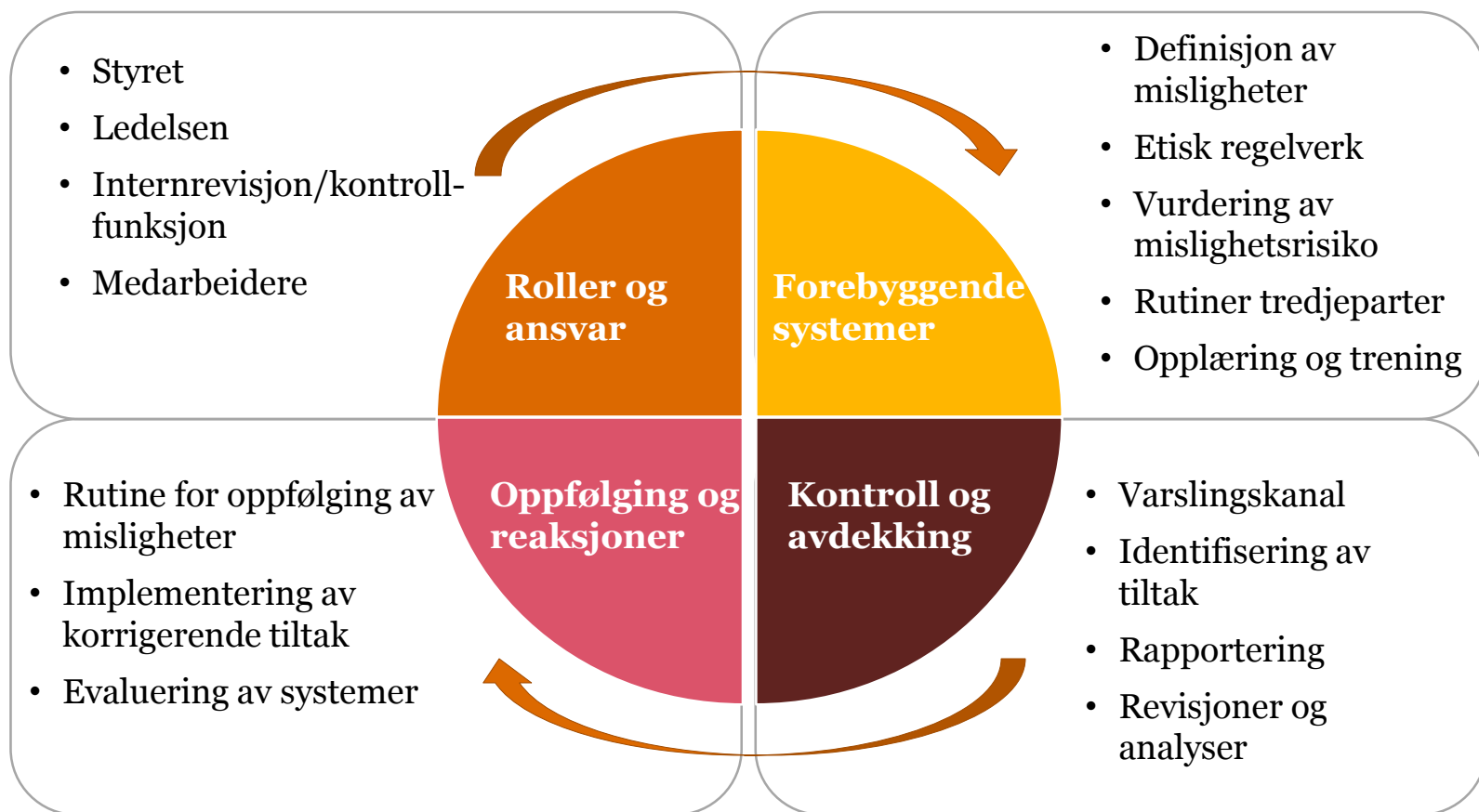
- Godkjent i 1977 som en reaksjon på Watergate-skandalen

UK Bribery Act

"In updating our rules, I say to our international partners that the UK wants to play a leading role in stamping out corruption and supporting trade-led international development."

Sekretariatet for State for justice - Kenneth Clarke; mars 2011

Kravene til et antikorrupsjonsprogram





Etablering og implementering av et antikorrupsjonsprogram i Avinor

Fra modenhet 2,5 til 4 på seks måneder

- Konsernrevisjonens gjennomgang og Deloittes modenhetsvurdering
- Etablering og implementering av helhetlig anti-korrupsjonsprogram
- Stadfester Avinors nulltoleranse for korrupsjon
- Standard: NFDs oppfølging av sine selskaper



Hva er gjort til nå?

- Kartlegging – hva har vi, hva har vi ikke?
 - Hva kan brukes, hva kan ikke?
- Nye styrende dokumenter:
 - Ny konsernpolicy for anti-korrupsjon og misligheter
 - Revidert styreinstruks og instruks for konsernsjefen for å tydeliggjøre ansvaret
 - Reviderte etiske retningslinjer
 - Revidert mandat compliance-funksjonen
 - Ny innkjøpsfullmakt
 - Revidert varslingsrutine
 - Nye regler for bierverv og rapportering



Hvilke prosesser er i gang?

- Nye innkjøpsrutiner og rutiner for leverandørkontroll
 - Integrity Due Diligence av risikoutsatte leverandører (krever konsesjon)
 - Anskaffelse av leverandør- og kontraktsregister
 - Kontraktrevisjon, klausuler om revisjonsrett og rett til heving ved brudd på de etiske kravene
- Obligatorisk opplæringsprogram
 - Ledelsesopplæring styret, konsernledergruppen og 35 ledergrupper
 - Utvidet Etikkomat (e-læring)
 - Sign-off for alle ansatte på etiske retningslinjer, varsling og bierverv
- Helhetlig risikostyring
 - Compliance-risiko og mislighetsrisiko
- Samordne og styrke internkontrollen i flere avdelinger
 - Dataanalyser som nyttig verktøy



Hvilke utfordringer har vi møtt?

- Tidkrevende prosesser:

- Implementeringen kommer i tillegg til andre gjøremål
- Omfattende løp: eks. innkjøp og leverandørkontroll
 - Nye systemer (søkemotorer)
 - Konsesjon fra Datatilsynet
 - Opplæring og kompetanseheving flere ansatte
 - Ressurser til gjennomføring



- Vanskelige prosesser:

- Implementere en operativ Compliance-funksjon
 - Arbeidsområde, risikovurdering av regelområder, årshjul
 - Ressurser - «sikre at CCO-funksjonen har tilstrekkelige ressurser og riktig kompetanse, posisjon og uavhengighet til etablering, implementering, oppfølging og kontinuerlig forbedring av antikorrupsjonsprogrammet»
- Utvide helhetlig risikostyring – implementere mislighetsrisiko
- Definere styrets risikoakseptanse
- Rutiner og systemer for å kontrollere/monitorere/ ta stikkprøver av at tredjeparters etterlevelse

Oppsummering og konklusjon

- Ledelsens adferd er avgjørende for å bygge kultur og sikre fremdrift
 - Ledelsen må sette av tilstrekkelig tid til å forstå og løse utfordringene
 - Det er helt avgjørende for implementeringen at ledelsen har vilje til å gjennomføre
 - I praksis er viljen er ofte større enn evnen
- Arbeidet vil pågå over lengre tid
 - Det tar tid å «oppdra» en organisasjon
- Key take-aways for suksessfull implementering:
 - Innse behovet for hjelp i innledende fase
 - Ikke «slipp» prosesser som tar tid – oppretthold trykket
 - Gjenta budskapet til det kjedsommelige - «Alle skal med»
 - Sørg for at ledelsen ansvarliggjøres og er aktive bærere av budskapet

Kontaktinformasjon



Gunnar Holm Ringen

Advokat/Partner

Tlf: 95 26 01 75

gunnar.holm.ringen@pwc.com



Marianne Støkken Pilgaard

Advokat/Direktør

Tlf: 93 00 99 77

marianne.pilgaard@pwc.com