



# BESKYTT DIN VIRKSOMHET!

**Håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv**

Oppdatert mars 2017



---

Transparency International (TI) er den globale sivilsamfunnsorganisasjonen som står i spissen for kampen mot korrupsjon. Gjennom rundt 100 avdelinger over hele verden og et internasjonalt sekretariat i Berlin sprer TI kunnskap om skadevirkningene av korrupsjon og samarbeider med myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn om å utvikle og iverksette effektive tiltak for å bekjempe korrupsjon.

TIs norske avdeling ble grunnlagt i 1999 og holder til i Oslo.

**Transparency International Norge**

Kontoradresse: Tollbugata 32

Postadresse: Postboks 582 Sentrum, 0106 Oslo

[www.transparency.no](http://www.transparency.no)

Opphavsrett: 2014 Transparency International Norge

ISBN: 978-82-93348-11-5

Grafisk design: Nano Design

Illustrasjoner: Cathrine Finnema

Trykk: PJ Trykk

Utgitt i første utgave: 9. desember 2009

Utgitt i oppdatert utgave 16. desember 2014

Utgitt i oppdatert utgave 31. mars 2017

Redaktør: Arvid Halvorsen

Utviklingen av håndboken er støttet økonomisk av Finansmarkedsfondet og Innovasjon Norge.

Håndboken finnes i norsk og engelsk språkversjon, som også kan lastes ned fra TI Norges hjemmeside: [www.transparency.no](http://www.transparency.no)

**Ansvarsbegrensning:**

Informasjonen og rådene i denne håndboken gis med forbehold om eventuelle feil eller utelatelser. TI Norge eller de som har bidratt med innhold er ikke ansvarlig for eventuelle tap eller skade som hevdes å være et resultat av informasjon som er gitt eller mangler i denne trykksaken.

# Innhold

---

<b>Forord</b>	<b>4</b>	5.7 Frivillige samfunnsbidrag	32
		5.8 Påvirkningshandel	32
		5.9 Interessekonflikter og habilitet	33
<b>1. Innledning</b>	<b>5</b>	<b>6. Forretningsforbindelser, eierinteresser og transaksjoner</b>	<b>34</b>
1.1 Hvorfor denne håndboken?	5	6.1 Hvorfor bekymring for forretningsforbindelser?	34
1.2 Hvem er håndboken for og hvordan skal den brukes?	5	6.2 Integrity due diligence	34
		6.3 Datterselskaper, deleide selskaper, fellesforetak og andre eierinteresser	39
<b>2. Korrupsjon og konsekvenser</b>	<b>6</b>	6.4 Agenter, lobbyister og andre mellommenn	40
2.1 Hva er korrupsjon?	6	6.5 Entreprenører og leverandører	42
2.2 Hvordan skader korrupsjon?	7	6.6 Kunder	44
2.3 Hvilke land, bransjer og institusjoner er mest utsatt?	7	6.7 Fusjoner og oppkjøp	45
2.4 Hvilke argumenter benyttes for å rettferdiggjøre korrupsjon?	8	6.8 Skjulte økonomiske interesser	45
2.5 Hvorfor bør bedrifter bekjempe korrupsjon?	8	<b>7. Utvikling av et antikorrupsjonsprogram</b>	<b>48</b>
		7.1 "Business Principles for Countering Bribery" og andre hjelpemidler	48
<b>3. Internasjonal lov og norsk lov</b>	<b>10</b>	7.2 Hvorfor trenger bedriften et antikorrupsjonsprogram?	49
3.1 Konvensjoner mot korrupsjon	10	7.3 Hva er et antikorrupsjonsprogram?	51
3.2 Bestemmelser mot korrupsjon i den norske straffeloven	10	7.4 Forpliktende engasjement fra toppen	52
3.3 Håndheving av norsk korrupsjonslovgivning	15	7.5 Organisering av antikorrupsjonsarbeidet	52
3.4 Bestemmelser om ytringsfrihet og varsling i norsk lovgivning	15	7.6 Kartlegging av praksis og risiko	53
3.5 Andre relevante norske lover	16	7.7 Styringsystemer og retningslinjer	55
3.6 Lovgivning i andre land	16	7.8 Varslingsrutiner	56
3.7 USAs Foreign Corrupt Practices Act	17	7.9 Ansvar og konsekvenser	57
3.8 UK Bribery Act	18	<b>8. Iverksettelse av antikorrupsjonsprogrammet</b>	<b>58</b>
		8.1 Programutrulling	58
<b>4. Forventninger til næringslivet om tiltak mot korrupsjon</b>	<b>20</b>	8.2 Opplæring	58
4.1 Åpenhet	21	8.3 Informasjon og kommunikasjon	60
4.2 Norske myndigheters forventninger	21	<b>9. Drift og vedlikehold av antikorrupsjonsprogrammet</b>	<b>61</b>
4.3 Investorers forventninger	22	9.1 Oppfølging	61
4.4 Forretningsforbindelsers forventninger	23	9.2 Åpenhet og rapportering	61
4.5 Ansattes forventninger	23	9.3 Internkontroll og revisjon	62
4.6 Sivilsamfunnets forventninger	23	9.4 Behandling av varslingssaker og varslere	64
		9.5 Undersøkelse av hendelser	64
<b>5. Korrupsjonsformer og korrupsjonsrisiko</b>	<b>24</b>	9.6 Evaluering og tilpasning av programmet	66
5.1 Bestikkelser	24	<b>Takk til</b>	<b>67</b>
5.2 Tilretteleggingsbetalinger	26		
5.3 Gaver, representasjon og utgiftsdekning	27		
5.4 Politiske bidrag	30		
5.5 Veldedige gaver	31		
5.6 Sponsing	31		

# Forord

---

Denne håndboken ble opprinnelig utgitt i 2009 og ble oppdatert i 2014. Den har vært en stor suksess, etterspørselen har vært stor, og den har blitt brukt aktivt i mange virksomheter. Vi har nå i 2017 valgt å foreta en ny, men begrenset oppdatering hovedsakelig for å ta hensyn til endringer i lovverket og ytterligere rettspraksis.

TIs grunnleggende anbefalinger til næringslivet, ”Business Principles for Countering Bribery”, ble oppdatert i 2013. UK Bribery Act, som mange norske selskaper må forholde seg til, trådte i kraft i 2011. Dette var viktig bakgrunn for oppdateringen i 2014.

I 2014 utgaven endret vi litt på rekkefølgen av stoffet og på noen av overskriftene, men håndboken inneholdt i store trekk samme type informasjon og detaljgrad som den opprinnelige utgaven. Den gangen valgte vi å sette mer fokus enn tidligere på noen temaer, blant annet: Forventninger til næringslivet, varsling, kartlegging og styring av risiko, lobbyvirksomhet og påvirkningshandel, samt skjulte økonomiske interesser.

I denne begrensede 2017 oppdateringen har vi beholdt innholdet, detaljgraden og strukturen fra 2014 utgaven, men har oppdatert for endringer i lovverket og tatt hensyn til ny rettspraksis etter at korrupsjonsbestemmelsene i den norske straffeloven har vært virksomme i snart 14 år. 45 saker er pådømt, og disse gir nyttig informasjon om lovforståelse og rettspraksis.

To undersøkelser gjennomført av TI Norge er nyttig som bakteppe for håndboken.

Undersøkelsen ”Åpenhet i selskapsrapportering – vurdering av store selskaper på Oslo Børs (2013)” viste

at selv om det var en viss fremgang siden en tilsvarende undersøkelse i 2009, så hadde mange store selskaper mye å gå på når det gjelder offentliggjøring av antikorrupsjonsprogrammer. Dette resultatet forteller kanskje også noe om manglende forekomst av og innhold i slike programmer.

”Bedriftsundersøkelsen 2014 – sakte, men sikkert fremover” undersøkte kunnskap om og holdninger til korrupsjon samt forekomst av antikorrupsjonstiltak i 600 bedrifter. Undersøkelsen var identisk med en undersøkelse gjennomført i 2009. Hovedinntrykket var at mye fortsatt manglet og at forbedringene var svært beskjedne, selv om utviklingen gikk i riktig retning.

Hensikten med håndboken er fortsatt den samme: Å hjelpe norske bedrifter med å utvikle, iverksette og drifte tilstrekkelige og effektive antikorrupsjonsprogrammer.

Oslo, mars 2017

## **Guro Slettemark**

generalsekretær,  
Transparency International  
Norge

## **Hans Petter Graver**

styreleder,  
Transparency International  
Norge

# 1. Innledning

---

## 1.1 Hvorfor denne håndboken?

Transparency International (TI) samarbeider med privat sektor for å bistå bedrifter med å heve standarden for korrupsjonsbekjempelse. I den forbindelse har TI utarbeidet hjelpemidler som kan bistå bedrifter med å utvikle risikobaserte og effektive antikorrupsjonsprogrammer som er tilpasset virksomheten. "Business Principles for Countering Bribery" (Forretningsprinsipper for å motvirke bestikkelser) er sentral i dette og danner hovedgrunnlaget for anbefalingene i denne håndboken.

### Formålet med håndboken:

Målsettingen med håndboken er hovedsakelig å gi norske bedrifter råd om *hvordan de kan etablere, iverksette, drifte, vedlikeholde og videreutvikle effektive regler, prosedyrer og andre tiltak* som reduserer risikoen for å bli innblandet i korrupsjon hjemme og i utlandet. Dessuten er hensikten:

- å gi norske bedrifter en forståelse av *hvorfor korrupsjon er ødeleggende for næringsvirksomhet* og hvorfor bedrifter bør ha retningslinjer og arbeidsmåter som motvirker korrupsjon,
- å bevisstgjøre bedrifter om *hvordan norske og internasjonale lover omhandler korrupsjon*,
- å oppfordre bedriftsledere til å øke bevisstheten blant alle sine ansatte om at korrupte aktiviteter i tillegg til å bryte bedriftens egne regler også er lovbrudd som ledere og andre ansatte *personlig kan bli stilt til ansvar for, og som bedriften kan bli strafferettslig ansvarlig for*, noe som kan ende med fengselsstraff, bøter, skadeserstatning og utestengelse fra forretningsvirksomhet som for eksempel anbudskonkurranser, og
- å øke forståelsen av og standarden for *håndtering av saker* som tilretteleggingsbetalinger, gaver, representasjon og relasjoner til forretningspartnere.

## 1.2 Hvem er håndboken for og hvordan skal den brukes?

Håndboken retter seg hovedsakelig mot norske bedrifter. Den er særlig relevant for *medarbeidere med ansvar for å lede utviklingen og iverksettelsen av en bedrifts anti-korrupsjonsprogram*.

Deler av håndboken vil være nyttig for styret fordi det har ansvaret for å påse at virksomheten har tilstrekkelige tiltak mot korrupsjon og har et tilfredsstillende etterlevelsessystem (compliance).

Deler av håndboken vil være nyttig for *bedriftens øverste ledelse*, for å øke forståelsen av de ulike aspektene ved korrupsjon, lovmessige krav og forventninger til bedriften, forretningsrisiko og mulige konsekvenser, hvorfor et antikorrupsjonsprogram er nødvendig, hvordan man kan utvikle et slikt program, og fordi "tonen fra toppen" er avgjørende for implementeringen.

Hvis en bedrift ikke har et eget antikorrupsjonsprogram kan håndboken dessuten være nyttig for *bedriftens ansatte*, som kan bruke anbefalingene i håndboken direkte som rettesnor for egen adferd og for hvordan de bør reagere når de møter forsøk på korrupte handlinger. Denne informasjonen finnes hovedsaklig i kapittel 5 og 6.

Håndboken kan også være nyttig for offentlige etater og foretak samt andre organisasjoner, både i deres eget arbeid mot korrupsjon og for å forstå utfordringene og forventningene næringslivet står overfor.

## 2. Korrupsjon og konsekvenser



### 2.1 Hva er korrupsjon?

Korrupsjon omfatter et bredt spekter av aktiviteter der formålet er å skaffe seg ulovlige fordeler. Når en stilling i offentlig eller privat sektor utnyttes for personlig vinning, kan det dreie seg om bestikkelser, nepotisme, favorisering eller andre former for korrupsjon. Den vanligste formen for korrupsjon er bestikkelse. Det er viktig å være oppmerksom på at bestikkelser ikke bare handler om penger, men kan ha mange former og forkledninger.

I denne håndboken defineres korrupsjon på samme måte som i den norske straffeloven (§ 387):

**Å kreve, motta eller akseptere et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag, eller å gi eller tilby noen en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag**

**Korrupsjon i offentlig og privat sektor.** Dette er ofte to sider av samme sak. I offentlig-private forretningsrelasjoner opptrer offentlige tjenstepersoner vanligvis på *mottakssiden* av bestikkelser og private selskaper på *tilbudssiden*. Norsk lov og lovgivningen i mange andre land rammer både korrupsjon mellom private selskaper og korrupsjon mellom privat og offentlig sektor.

**Korrupsjon og annen økonomisk kriminalitet.** Korrupsjon forekommer ofte sammen med andre typer økonomisk kriminalitet, som for eksempel bedrageri, underslag, tyveri, hvitvasking, konkurransekriminalitet, skatteunndragelse, regnskapsmanipulasjon og innsiddehandel.

## 2.2 Hvordan skader korrupsjon?

Konsekvensene av korrupsjon for samfunnet, bedrifter, ansatte og andre involverte er svært omfattende og alvorlige.

*Korrupsjon truer rettsikkerheten, demokratiet og menneskerettighetene, undergraver godt styresett og sosial rettferdighet, virker konkurransevridende, hindrer økonomisk utvikling og setter stabiliteten til demokratiske institusjoner og samfunnets moralske fundament i fare.*

– Forord, Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon

**Samfunnsmessige skadevirkninger.** Korrupsjon kan medføre en mengde samfunnsøkonomiske, politiske og sosiale problemer. Korrupsjon forstyrrer og hemmer handel og investeringer og bidrar til kapitalflukt. Det ødelegger markedsmekanismer og gir dyrere og dårligere varer og tjenester. Korrupsjon er en vesentlig årsak til nød, fattigdom og menneskerettighetsbrudd. Det finnes også tegn på at korrupsjon er en finansieringskilde for terrorisme.

**Skadevirkninger for bedrifter.** Korrupsjon medfører usikkerhet i anbudsrunder, bortkastede anbudsutgifter, økte prosjektkostnader, økonomisk tap, tapte prosjektmuligheter, utpressing, straffeforfølgelse, bøter, svartelisting og omdømmetap. Korrupsjon fører til konkurranse om bestikkelser i stedet for konkurranse basert på pris, leveringstid og kvalitet. Korrupsjon fører til mindre tillit til bedriften og at bedriften blir mindre attraktiv for investorer, forretningspartnere og jobbsøkere.

### **Skadevirkninger for ansatte og andre involverte.**

For ansatte som er involvert i korrupsjon kan dette føre til avskjedigelse, straffeforfølgelse, bøter og/eller fengselsstraff. Ledere og eiere av bedrifter kan også bli fradømt retten til å utøve yrker eller å drive næringsvirksomhet. For ansatte som ikke er involvert vil korrupsjon i bedriften kunne medføre svekket motivasjon og jobbtillfredsstillelse, og at de søker mot andre arbeidsgivere.

## 2.3 Hvilke land, bransjer og institusjoner er mest utsatt?

Omfanget av korrupsjon er ukjent, men stort. For eksempel er det i EU Anti-Corruption Report (februar 2014) anslått at korrupsjon koster EUs økonomi 120 mrd. EURO per år. Dette er litt mindre enn det årlige budsjettet til den Europeiske Union, og tilsvarer 5 % av EU-landenes BNP.

Mange former for korrupsjon er vanskelig å trenge igjennom. Grenseoverskridende korrupsjon er spesielt krevende å avdekke. Korrupsjon forekommer i alle markeder og alle bransjer.

TI foretar jevnlig undersøkelser og analyser av situasjoner og utviklingstrekk i svært mange land og publiserer resultatene i rapporter og indekser som finnes på TIs nettsider. Disse kan fritt benyttes av bedrifter som underlag for å vurdere korrupsjonsrisiko knyttet til ulike land, bransjer og institusjoner.

**Corruption Perceptions Index.** CPI, populært kalt TIs korrupsjonsindeks, rangerer land etter oppfatninger av korrupsjonsnivå i offentlig sektor. Den er satt sammen av undersøkelser blant folk i næringslivet og vurderinger gjort av landanalytikere. Oppfatningene som innhentes gjør CPI til et viktig bidrag i forståelsen av forskjeller i korrupsjonsomfanget mellom ulike land.

**Global Corruption Barometer.** GCB er den eneste verdensomspennende målingen av holdninger til og erfaring med korrupsjon. Som opinionsmåling gir den en indikasjon på hvordan korrupsjon påvirker enkeltpersoner på nasjonalt nivå, og hvordan "grasrota" ser på arbeidet med å begrense korrupsjon. GCB omfatter en rekke korrupsjonsrelaterte problemstillinger, blant annet hvilke institusjoner som betraktes som mest korrupte, og hvordan de spurte rangerer sine egne myndigheters kamp mot korrupsjon. Målingen gir også et innblikk i folks erfaringer med bestikkelser og innhenter for eksempel informasjon om hvor ofte innbyggere blir bedt om å betale bestikkelser når de har med offentlige etater å gjøre.

**Bribe Payers Index.** BPI måler korrupsjon i næringslivet over landegrensene i form av aktiv bruk av bestikkelser i utenlandske markeder. Her rangeres ledende eksporterende og utenlandsinvesterende land ut fra i hvilken

grad landets selskaper oppfattes som villige til å betale bestiktelser i utlandet. BPI rangerer også bransjer og sektorer etter hvor det er mest sannsynlig at bestiktelser tilbys, aksepteres, eller forlanges. BPI konkluderer med at korrupsjon mest sannsynlig forekommer når det er myndigheter og ikke markeder som fordeler ressurser, når offentlige tjenestepersoner er underbetalte, når prosedyrer er uklare eller svært byråkratiske, og når det er lite sannsynlig at korrupt adferd blir avslørt og straffet.

**National Integrity System.** NIS-analysene måler sårbarhet og korrupsjonsrisiko i viktige samfunnsinstitusjoner. Det er gjennomført NIS-studier for en lang rekke land, deriblant Norge. NIS-rapportene påpeker styrker og svakheter i de ulike institusjonene og anbefaler forbedringstiltak. Således inneholder rapportene nyttig grunnlagsinformasjon for bedrifter som skal analysere korrupsjonsrisiko knyttet til ulike institusjoner som bedriften vil være i kontakt med.

Korrupsjonsbestemmelsene i den norske straffeloven har vært virksomme siden 2003. Noen observasjoner fra de 45 korrupsjonssakene som er ferdigbehandlet av påtalemyndigheter og domstoler i tidsrommet 2003-2016 er:

- 80 % av sakene omfatter aktører i næringslivet.
- 60 % av sakene gjelder offentlige tjenestepersoner.
- 40% av sakene er knyttet til bygg- og anleggsbransjen.
- 20 % av sakene handler om korrupsjon i utlandet.

## 2.4 Hvilke argumenter benyttes for å rettfærdiggjøre korrupsjon?

Tusenvís av norske selskaper opererer internasjonalt. Deres opptreden må være like etisk ute som hjemme. Noen rettfærdiggjør korrupsjon med et kulturrelativistisk argument, og antyder dermed at korrupsjon er en del av kulturen i enkelte land, at den er et særegent kulturelt fenomen på linje med kunst, musikk og andre uttrykksformer. Noen bedrifter hevder at de tar hensyn til den kulturelle dimensjonen ved tilretteleggingsbetalinger, gaver, representasjon og oppvartering og framstiller det som å vise respekt for lokale skikker. Men kultur må ikke brukes som en unnskyldning for å fravike etisk forretningsdrift. Dårlig praksis må aldri forveksles med eller rettfærdiggjøres av kulturforskjeller.

Hvorfor er noen selskaper villige til å tilby bestiktelser? Noen misforstår måter å rettfærdiggjøre, eller rasjonalisere, korrupsjon på er:

- *Behovet for å være konkurransedyktig* – hvis en anbudsgiver tror at konkurrenter betaler bestiktelser, kan dette ses på som en gyldig grunn til å gjøre det samme.
- *Ønsket om å videreutvikle eller å sikre virksomheten* – noen kontrakter er så store at de kan sikre anbudsvinnerens virksomhet i lang tid framover. Og omvendt, hvis man ikke får en slik kontrakt, kan det medføre store tap for selskapet og eierne, samt fare for masseoppsigelser. Dette kan oversettes til en "gyldig grunn" til å betale bestiktelser.
- *Begrensning av inntektstap* – hvis for eksempel en reservedel til en fabrikk med produksjonsstans venter på tollklarering, eller en borerigg må være uvirksom i påvente av en myndighetsgodkjenning, kan noen bli fristet til å tilby bestikkelse for å få fortgang i byråkratiet. Noen vil velge bestikkelse som en billig løsning for å unngå et stort inntektstap, og ta en risiko selv om man vet at det er ulovlig.
- *En god investering* – noen velger å se på bestiktelser som en utmerket investering. De mener at det er mye mer kostnadseffektivt å betale for å få tildelt en kontrakt enn å bruke ressurser på markedsføring og anbudskonkurranser.
- *Målet helliger middelet* – Å oppnå resultater for bedriften oppleves så viktig at det om nødvendig tøyges grenser, letes etter smutthull, og fører til omgåelse av intensjonene i bedriftens etiske regelverk.

## 2.5 Hvorfor bør bedrifter bekjempe korrupsjon?

De fleste mener at korrupsjon er uetisk. Både næringsliv og myndigheter definerer antikorrupsjon som en del av bedriftens samfunnsansvar, og mange bedrifter har inkludert antikorrupsjon i sitt verdigrunnlag. Bedrifter har interesse av å bekjempe korrupsjon fordi det kan medføre strenge straffereaksjoner og andre alvorlige konsekvenser. Derfor blir det stadig mer vanlig at bedrifter



analyserer sin virksomhet, både innenlands og internasjonalt, for å identifisere korrupsjonsfarer, og iverksetter forebyggende tiltak.

Korrupsjon kan ha flere alvorlige konsekvenser for bedrifter:

**Risiko for rettsforfølgelse.** Korrupsjon representerer en betydelig juridisk risiko, både for bedrifter og enkeltpersoner: Risiko for strafferettslig og sivilrettslig ansvar for egne handlinger, samt ansvar for handlingene til forretningspartnere som opptrer på vegne av selskapet. Dette omfatter også straffeforfølgelse i Norge for korrupsjon som har foregått i andre land. Bedrifter som opererer utenfor Norge, risikerer i tillegg straffeforfølgelse etter andre lands lover.

**Kostnadsrisiko.** Det kan koste en bedrift dyrt å bli innblandet i korrupsjon, både i form av bøter, tilbakebetaling og erstatningskrav. I verste fall kan en korrupsjonssak true eksistensen til en bedrift.

**Risiko for å bli utestengt fra anbudsprosesser.** Hvis en bedrift har vært involvert i en korrupsjonshendelse kan dette resultere i tapte forretningsmuligheter. Bedriften kan bli svartelistet, og kan bli ekskludert fra anbudsprosesser. Utestenging kan skje allerede i prekvalifiseringsfasen når en kunde utarbeider tilbyderlisten. For offentlige anskaffelser er slik utestenging omhandlet i regelverket. Det blir stadig mer vanlig at dette også praktiseres av kunder i det private næringslivet.

**Finansieringsrisiko.** Risikoen for ikke å være i stand til å skaffe finansiering er reell. Bedrifter som blir tatt

i korrupsjon, kan bli nektet lån fra nasjonale og internasjonale finansinstitusjoner, herunder multilaterale utviklingsbanker. Låneavtaler med eksportkredit- og eksportfinansieringsordninger kan sies opp hvis det har forekommet korrupsjon. Ansvarlige investorer vil velge ikke å investere i aksjer, og kanskje trekke seg ut av selskaper, som blir involvert i korrupsjon. Enkelte ansvarlige investorer vurderer også korrupsjonsrisiko og tilstrekkeligheten av selskapenes tiltak mot korrupsjon, og legger dette til grunn for valg av nye investeringer.

**Omdømmerisiko.** Omdømmeskader påvirker aksjekurser og framtidige forretningsmuligheter. Selskaper som er kjent for uetisk praksis, er i stadig større grad uønsket som forretningspartnere. De mister kunder og forretningsforbindelser og får problemer med å tiltrekke seg gode medarbeidere. Økende forventninger om ansvarlighet fra myndighetenes og samfunnets side, forsterker presset på bedriftene om etisk forretningspraksis og øker omdømmerisiko og konsekvenser.

Selskaper som opptrer etisk og følger loven, kan velge å ikke drive forretninger i eller trekke seg ut av land med alvorlig og utbredt korrupsjon. Dette løser ikke nødvendigvis problemet fordi andre selskaper med lavere standarder vil kunne rykke inn i stedet. Selskaper med høye standarder bør se seg selv som en del av løsningen ved å være eksempler til etterfølgelse og bruke sin innflytelse hos myndigheter, leverandører og forretningspartnere, innlede samarbeid med andre aktører og støtte sivilsamfunnsorganisasjoner. Ved å hjelpe samfunn til å fungere godt, hjelper selskapene også seg selv.



## 3. Internasjonal lov og norsk lov

---

### 3.1 Konvensjoner mot korrupsjon

Det finnes flere internasjonale konvensjoner som omhandler korrupsjon i privat og offentlig sektor og i det politiske liv. Et fellestrekk ved konvensjonene er at de krever at tilsluttede stater gjennom sin nasjonale lovgivning igangsetter et omfattende og samordnet arbeid mot korrupsjon. Tilsluttede stater forplikter seg til å kriminalisere korrupsjonshandlinger, trappe opp håndhevingen av lovverket, øke det juridiske og rettslige samarbeidet med andre stater, samt styrke forebyggende tiltak.

Norge har ratifisert og implementert følgende konvensjoner mot korrupsjon:

- OECDs konvensjon om bekjempelse av bestikkelser av offentlige tjenstepersoner i internasjonale forretningstransaksjoner (1997) – et felles rammeverk for etablering av likeverdige konkurranseforhold for bedrifter i alle konvensjonslandene.
- Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon (1999) – omfatter aktiv og passiv korrupsjon både i privat og offentlig sektor.
- Europarådets sivilrettslige konvensjon mot korrupsjon (1999) – omhandler de sivilrettslige aspektene ved korrupsjon. Tiltakene i konvensjonen består blant annet av å gi personer som har lidd skade på grunn av korrupsjon mulighet til å kreve erstatning.
- FN-konvensjonen mot korrupsjon (2003) – den første globale konvensjonen som tar for seg forebyggende tiltak, kriminalisering, internasjonalt samarbeid og tilbakeføring av midler. Dette er den viktigste konvensjonen fordi den er den mest grunnleggende og omfattende.

### 3.2 Bestemmelser mot korrupsjon i den norske straffeloven

Før endringen i 2003 forekom ikke ordet "korrupsjon" i den norske straffeloven. Det var bestemmelser om bestikkelse av offentlige tjenstepersoner i Norge og i utlandet, men begrepene som ble brukt, var "trusler", "vederlag" og "tilbud om fordeler". Korrupsjon som ikke involverte offentlige tjenstepersoner ble hovedsakelig behandlet i de generelle bestemmelsene om økonomisk utroskap.

I 2003 ble straffeloven betydelig skjerpet på korrupsjonsområdet gjennom implementeringen av Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon, og tre nye bestemmelser mot korrupsjon ble lagt til. I dag er Norges lovgivning mot korrupsjon regnet for å være blant verdens strengeste.

Straffeloven dekker:

- korrupsjon
- grov korrupsjon
- påvirkningshandel

Både den som tilbyr en utilbørlig fordel (*aktiv korrupsjon*) og den som aksepterer et slikt tilbud (*passiv korrupsjon*), kan straffeforfølges for korrupsjon i henhold til straffeloven. Loven kriminaliserer:

- korrupsjon som involverer *norske offentlige tjenstepersoner og private aktører*
- korrupsjon som involverer *utenlandske offentlige tjenstepersoner og private aktører*
- *medvirkning* til korrupsjon

Bestemmelsene gjelder norske selskaper og statsborgere, men også utenlandske selskaper og statsborgere som oppholder seg i Norge, for korrupsjon begått i Norge eller i et annet land, uavhengig av om handlingen er straffbar i det andre landet.

Påtalemyndigheten er ikke pålagt å føre bevis for at det faktisk er overført en utilbørlig fordel. Det er tilstrekkelig at det tilbys, kreves eller aksepteres en utilbørlig fordel i

forbindelse med stilling, verv eller oppdrag. Det er heller ikke noe krav om at den som har mottatt en bestikkelse faktisk har gjort det vedkommende fikk betalt for eller ble oppmuntret til å gjøre.

Også tilfeller der giveren ikke har til hensikt å påvirke mottakeren og ikke forventer noen gjenytelse kan omfattes av korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven. Likevel tar straffebestemmelsene først og fremst sikte på å ramme de tilfellene der giveren har ment å påvirke mottakeren.

Straffeloven gjelder også bestikkelser som betales indirekte gjennom agenter, konsulenter eller andre mellommenn. En betaling, avgift eller provisjon kan være en utilbørlig fordel hvis den for eksempel er uproporsjonalt stor i forhold til tjenesten eller hvis tjenesten ikke eksisterer.

Korrupsjonsbestemmelsens plassering i straffeloven ble endret i 2015:

Korrupsjon – § 276a ble til § 387

Grov korrupsjon – § 276b ble til § 388

Påvirkningshandel – § 276c ble til § 389

I tillegg ble bestemmelsens tekster litt endret.

### Korrupsjon

Straffen for korrupsjon er bøter eller fengsel i inntil tre år.

*Med bot eller fengsel inntil 3 år straffes den som a) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag, eller b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag. Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet.*  
– Straffeloven § 387 (korrupsjon)

### Grov korrupsjon

Strafferammen for grov korrupsjon er fengsel i inntil 10 år. Personer kan også fradømmes retten til å utøve yrke eller drive forretningsvirksomhet.

*Grov korrupsjon straffes med fengsel inntil 10 år. Ved avgjørelsen av om korrupsjonen er grov skal det særlig legges vekt på om handlingen a) er forøvd av eller overfor en offentlig tjenestemann eller noen annen ved brudd på den særlige tillit som følger med hans stilling, verv eller oppdrag,*

*b) om den har eller kunne ha hatt til følge betydelig økonomisk fordel, c) om det forelå risiko for betydelig skade av økonomisk eller annen art, og d) om det er registrert uriktige regnskapsopplysninger, utarbeidet uriktig regnskapsdokumentasjon eller uriktig årsregnskap.*  
– Straffeloven § 388 (grov korrupsjon)

### Påvirkningshandel

Straffelovens bestemmelser om *påvirkningshandel* dekker korrupsjonshandlinger mellom to personer for å påvirke en tredjeperson. Straffen er bøter eller fengsel i inntil tre år.

*Med bot eller fengsel inntil 3 år straffes den som a) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel for å påvirke utøvelsen av en annens stilling, verv eller utføring av oppdrag, eller b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel for å påvirke utøvelsen av en annens stilling, verv eller utføring av oppdrag. Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet.*  
– Straffeloven § 389 (påvirkningshandel)

Denne bestemmelsen gjelder tilfeller der en person gir eller tilbyr en mellommann en utilbørlig fordel som belønning for å påvirke en beslutningstaker, uten at beslutningstakeren oppnår noen fordel. Et sentralt punkt i vurderingen av om det har foregått et lovbrudd, er hvor åpen mellommannen har vært om sine aktiviteter, relasjoner og intensjoner. Bestemmelsens første ledd (bokstav a) retter seg mot passiv påvirkningshandel, dvs. mellommannens krav, mottak eller aksept av tilbud om utilbørlig fordel. Andre ledd (bokstav b) rammer aktiv påvirkningshandel, dvs. tilfeller der en person gir eller tilbyr en mellommann en utilbørlig fordel. Tredjepersonen, som søkes påvirket som beslutningstaker, oppnår ikke noen fordel og er ikke utsatt for straffereaksjon.

Bestemmelsen omfatter påvirkningshandel både i privat og offentlig sektor. Lobbyvirksomhet er en form for påvirkningshandel som i mange tilfeller er lovlig, men som i visse tilfeller kan anses som utilbørlig og ulovlig.

## Utilbørlig fordel

Et viktig tema i straffeloven er hvilke handlinger, vederlag eller tjenester som utgjør "en utilbørlig fordel" og dermed medfører brudd på korrupsjonslovgivningen.

En "fordel" er i henhold til forarbeidene til endringen av straffeloven i 2003 "alt som den passive parten mener han/hun har interesse av eller kan dra fordel av".

Denne vide definisjonen omfatter:

- *økonomiske fordeler*, herunder betalinger i kontanter eller på konto, biler, gratisreiser, oppvarming og aksjer i et selskap
- *ikke-økonomiske fordeler* uten direkte materiell verdi, f.eks. at den passive parten får heder og ære, løfter om en framtidig ferietur eller en kontrakt, medlemskap i en eksklusiv forening, seksuelle tjenester eller privatskoleplass til barna sine

En rekke faktorer spiller inn når det i hvert enkelt tilfelle skal avgjøres om en fordel er utilbørlig. Slike faktorer kan være:

- hensikten med fordelene (dvs. påvirkningselementet)
- hvilken stilling (offentlig tjenesteperson, toppleder, osv.) giveren (den aktive bestikkeren) og mottakeren (den passive bestikkeren) har
- fordelens verdi og type
- hvorvidt giverens og mottakerens overordnede er klar over fordelene som er tilbudt og mottatt
- hvorvidt det har forekommet brudd på interne regler (etisk regelverk, osv.) eller en kontrakt

Utilbørlighetskriteriet forårsaker ofte tvil i korrupsjonssaker. Det avgjørende er om en bestemt ytelseshandling, bedømt i den sammenheng den har forekommet er lovlig, eller er utilbørlig i så stor grad at den er ulovlig. Kravet til utilbørlighet er en rettslig standard der det stilles krav til et klart klanderverdig forhold. Et allmenngyldig svar på hva som dekkes av korrupsjonsbestemmelsen lar seg ikke oppstille. I forarbeidene er det påpekt at vurderingen skal bero på oppfatningen i samfunnet i lys av de grunnleggende verdier som ligger bak bestemmelsene.

## Tilretteleggingsbetalinger (facilitation payments)

Å gi eller kreve tilretteleggingsbetaling, dvs. betaling for en tjeneste man allerede er berettiget til eller ifølge loven har krav på uten ekstra betaling, er en form for korrupsjon som omfattes av straffeloven, selv om selve begrepet "tilretteleggingsbetaling" ikke brukes spesifikt. Hvis

tilretteleggingsbetalingen utgjør eller er ment å skape en utilbørlig fordel, kan det medføre straffansvar. I forarbeidene til endringen av straffeloven i 2003 slås det fast at tilretteleggingsbetaling i forbindelse med tjenester som en person har rett til, ikke alltid utgjør en utilbørlig fordel. Som eksempler er det nevnt at hvis man ser seg tvunget til å betale en utenlandsk offentlig tjenesteperson et mindre beløp for å få tilbake sitt pass, eller for å få lov til å reise ut av landet, så vil ikke det være straffbart.

## Utpressing

Fra næringslivshold påpekes det av og til at betalinger som kan komme inn under begrepet korrupsjon, faktisk skyldes utpressing, med trusler mot liv og helse eller risiko for betydelig økonomisk tap. Hvorvidt betalinger under slike omstendigheter er lovstridige, må vurderes i hvert enkelt tilfelle.

Straffelovens bestemmelser om *nødrett* eller *nødverge* kan komme til anvendelse, og i så fall kan handlingen være lovlig selv om den i en annen sammenheng ville vært ulovlig.

Nødrett – og nødvergebestemmelsens plassering i straffeloven ble endret i 2015:

Nødrett – § 45 ble til § 17

Nødverge – § 48 ble til § 18

I tillegg ble bestemmelsenes tekster modernisert.

*En handling som ellers ville være straffbar, er lovlig når*  
*a) den blir foretatt for å redde liv, helse, eiendom eller en annen interesse fra en fare for skade som ikke kan avverges på annen rimelig måte, og*  
*b) denne skaderisikoen er langt større enn skaderisikoen ved handlingen.*

– Straffeloven § 17 (nødrett)

Nødrett kan påberopes i en nødsituasjon der en ellers straffbar handling begås for å redde personer eller gods. Altså omfattes ikke tilfeller der handlingen foretas for å oppnå en fordel. Nødverge kan påberopes i nødsituasjon der det foreligger et ulovlig angrep. Ved nødverge må derfor avvergesels-/forsvarshandlingen alltid ha vært rettet mot angriperen.

*En handling som ellers ville være straffbar, er lovlig når den*  
*a) blir foretatt for å avverge et ulovlig angrep, og*  
*b) ikke går lenger enn nødvendig, og*

*c) ikke går åpenbart ut over hva som er forsvarlig under hensyn til hvor farlig angrepet er, hva slags interesse som angrepet krenker, og angriperens skyld. Regelen i første ledd gjelder tilsvarende for den som iverksetter en lovlig pågripelse eller søker å hindre at noen unndrar seg varetektsfengsling eller gjennomføring av frihetsstraff.*

*Utøving av offentlig myndighet kan bare møtes med nødverge når myndighetsutøvingen er ulovlig, og den som gjennomfører den, opptre forsettlig eller grovt uaktsomt.*

– Straffeloven § 18 (nødverge)

For begge bestemmelsene må det foretas en vurdering av handlingsalternativer. Ved nødrett er det krav til at faren ikke kunne avverges på annen måte enn ved nødrettsbehandlingen. Ved nødverge må det vurderes om den angrepne hadde en fluktmulighet og om handlingen var nødvendig. I tillegg må det også foretas en forholdsmessighetsvurdering av redningshandlingen eller avvergesels-/forsvarshandlingen.

#### **Straffansvar for foretak**

Straffeloven omfatter også straffansvar for juridiske personer. En rekke juridiske personer kan holdes ansvarlig og straffes. Dette gjelder naturligvis også utenlandske selskaper som er etablert i Norge. Et norsk selskap kan bli tiltalt og straffet for handlinger som er utført av et utenlandsk datterselskap forutsatt at datterselskapet, og eventuelle ansatte i datterselskapet eller andre som opptre på vegne av datterselskapet, har handlet på vegne av selskapet. Foretaksstraffen har en supplerende funksjon til det personlige straffansvaret og er et "kan-alternativ".

Straff for foretak bestemmelsens plassering i straffeloven ble endret fra § 48a til § 27 i 2015, og i tillegg ble bestemmelsens tekst litt endret.

*Når et straffebed er overtrådt av noen som har handlet på vegne av et foretak, kan foretaket straffes. Dette gjelder selv om ingen enkeltperson har utvist skyld eller oppfylt vilkåret om tilregnelighet, jf. § 20.*

*Med foretak menes selskap, samvirkeforetak, forening eller annen sammenslutning, enkeltpersonforetak, stiftelse, bo eller offentlig virksomhet. Straffen er bot. Foretaket kan også fradømmes retten til å utøve virksomheten eller forbyes å utøve den i visse former, jf. § 56, og ilegges inndragning, jf. kapittel 13.*

– Straffeloven § 27 (straff for foretak)

I følge straffelovens § 28 bokstav c, vil avgjørelse om og utmåling av straff blant annet bero på "om foretaket ved retningslinjer, instruksjon, opplæring, kontroll eller andre tiltak kunne ha forebygget lovbruddet".

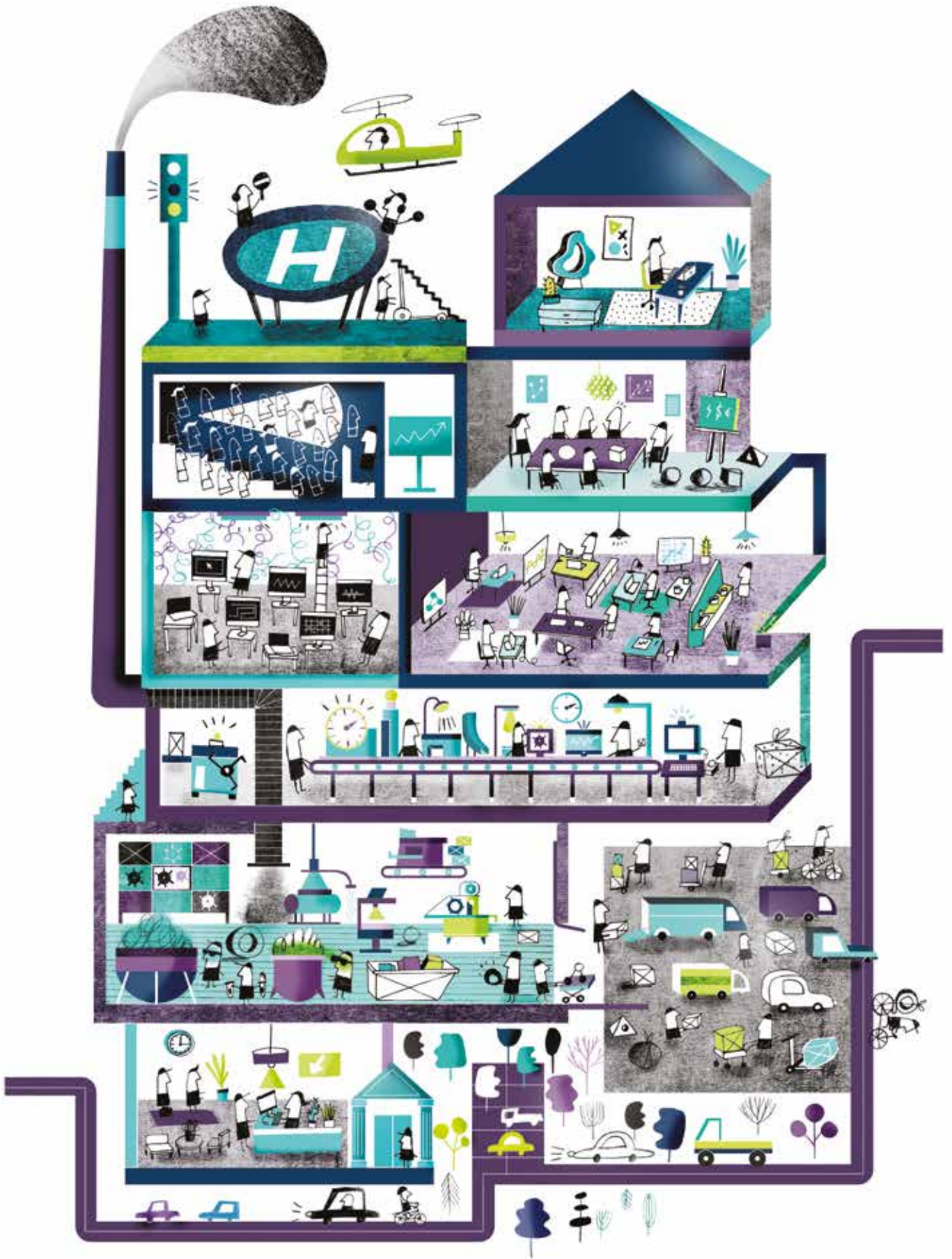
Trond Eirik Schea, sjef Økokrim, om foretaksansvar og forebygging:

*... selv om forebyggingsmomentet bare er ett av flere momenter ved vurderingen av om foretak skal ilegges ansvar, så finner en neppe saker hvor overtredelsen ikke kunne forebygges, men hvor ansvar allikevel ilegges. Videre kan det trekkes ut noen elementer i domstolenes praktisering av forebyggingsmomentet, som etter mitt syn gir en viss veiledning, fordi de kan sies å passe like godt i saker om korrupsjon mv. begått av noen som har handlet på vegne av større foretak, som i andre sakstyper. Disse elementene kan stikkordsmessig angis slik:*

- *Organisering, opplæring, oppfølging og kontroll tilpasset virksomhetens korrupsjonsrisiko*
- *Gode generelle instruksjoner og retningslinjer*
- *Korrupsjon eksplisitt tatt opp i etiske retningslinjer e.l.*
- *Hensiktsmessige rutiner for håndtering av korrupsjonsspørsmål*
- *Etterlevelse av instruksjoner, retningslinjer, mv.*
- *Kartlegging og identifisering av særlige risikoelementer*
- *Regelmessig oppfølging ved konkrete spørsmål om hvordan operasjoner som medfører risiko, blir utført*
- *Ledere som er innpodet sitt ansvar både for å følge reglene og for å varsle avvik*
- *Regelmessig innskjerping og oppfriskning av rutiner mv.*

*Hver enkelt sak må vurderes for seg, men i normale tilfeller skal det etter min vurdering mye til for å illegge foretaksstraff dersom retten vurderer at alle disse elementene har vært godt på plass.*

Utdrag fra boken: "Rettssikker radikaler – Festskrift til Ståle Eskeland – 70 år" av Alf Petter Høgberg (red.), Trond Eirik Schea (red.), Runar Torgersen (red.) m.fl.



### 3.3 Håndheving av norsk korrupsjonslovgivning

Økokrim og lokale politimyndigheter er ansvarlige for å etterforske og reise tiltale i korrupsjonssaker. Økokrim har et særskilt ansvar for etterforskning og påtale i saker som er omfattende, komplekse og prinsipielle samt saker med ringvirkninger i andre land. Økokrim har en egen antikorrupsjonsgruppe og en tipstelefon.

I løpet av de fem første årene etter at korrupsjonsbestemmelsene i den norske straffeloven trådte i kraft (juli 2003), var bare seks saker ferdigbehandlet. Innen 2017 hadde antallet korrupsjonssaker ferdigbehandlet av domstolene samt saker med vedtatte forelegg kommet opp i 45. Disse sakene gir grunnlag for noen observasjoner om håndhevelsen av korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven:

- 60 % av sakene involverte offentlige tjenstepersoner. Dette er et straffeskjerpenelement.
- 70 % av sakene gjelder domfellelse for "grov korrupsjon", dvs. anvendelse av straffelovens § 276b/§ 388. I de fleste av disse er det likevel idømt fengselsstraffer på mindre enn tre år, som er strafferammen for "korrupsjon" (§ 276a/§ 387).
- 80 % av sakene omfatter aktører i næringslivet. Mange av disse sakene er i utgangspunktet aktuelle for vurdering av foretaksstraff. I de fleste tilfellene ser det imidlertid ikke ut til at foretaksstraff har vært et tema.
- Bestemmelsen om påvirkningshandel (§ 276c/§ 389) er anvendt i kun en av sakene (forelegg, ikke rettsavgjørelse).

TI Norge utgir jevnlig rapporten "Korrupsjonsdommer i Norge" som gir nyttig oversikt over og beskrivelse av sakene. Rapporten er tilgjengelig på TI Norges nettside.

Etter hvert som flere saker prøves for retten og rettspraksis utvikles, blir det lettere for bedrifter å bedømme hvordan domstolene tolker grensene for strafferettslig ansvar og hva som utgjør en utilbørlig fordel og et påvirkningselement, samt hvordan skjerpene og formildende omstendigheter vektlegges inklusiv hvilken betydning bedriftens forebyggende tiltak mot korrupsjon kan ha for utmålingen av foretaksstraff.

### 3.4 Bestemmelser om ytringsfrihet og varsling i norsk lovgivning

Grunnlovens § 100 omhandler vern av ytringsfriheten, som er en av flere grunnleggende menneskerettigheter.

Da denne bestemmelsen ble revidert i 2004 ble behovet for styrking av ytringsfriheten til arbeidstakere understreket. Bestemmelsen om ytringsfrihet gir rett til å varsle media, kontrollmyndigheter og allmennheten og begrenser ikke ansattes muligheter om å si i fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen.

Bestemmelsene om adgangen til å varsle om kritikkverdige forhold (herunder korrupsjon) i en bedrift fremgår av arbeidsmiljølovens § 2-4. Denne loven trådte i kraft i 2007. Arbeidsgiver plikter å etablere rutiner for intern varsling og ellers legge forholdene til rette for intern varsling dersom forholdene i bedriften tilsier det (§ 3-6). Risiko for korrupsjon bør være et forhold som legges til grunn for å etablere en intern varslingsordning.

Det er forbudt med enhver form for represalie eller gjengjeldelse mot varsleren. Varsleren er beskyttet mot usaklig oppsigelse som skyldes varslingen, og kan kreve erstatning av arbeidsgiver for brudd på bestemmelsene som beskytter varsleren.

Det er Arbeidstilsynets ansvar å bedømme om forholdene i en bedrift tilsier at det bør være en varslingsordning, å kontrollere at bedriften har skriftlige rutiner for varsling og å føre tilsyn med at lovens bestemmelser om varsling overholdes.

Varslere som følger rutinene som gjelder for varsling i bedriften, opptrer lojalt og i tråd med bedriftens interesser. Arbeidstakerens fremgangsmåte ved varsling skal være forsvarlig. Dette vilkåret er omstridt og det er hevdet at det skaper usikkerhet og manglende beskyttelse for varslere. Kravet til forsvarlig varsling innebærer at arbeidstakeren alltid har rett til å varsle i samsvar med rutinene for varsling på arbeidsplassen, samt til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter. Det er forsvarlig å varsle til bedriftens verneombud og tillitsmannsapparat. Varsleren avgjør hva det er grunn til å varsle om og til hvem (internt eller eksternt). Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med kravet til forsvarlig varsling.

Arbeids- og sosialdepartementet har i "høring om endringer i arbeidsmiljølovens regler om varsling (20. juni 2016)" med frist 10. oktober 2016, foreslått at innleide arbeidstakere skal ha samme rett til å varsle og ha samme vern mot gjengjeldelse som fast ansatte. Det er også foreslått at bedrifter som jevnlig sysselsetter minst 10 arbeidstakere plikter å ha rutiner for intern varsling.

### 3.5 Andre relevante norske lover

Utover straffeloven og arbeidsmiljøloven er det flere andre norske lover (med tilhørende forskrifter) som er relevante for korrupsjonsbekjempelse. De viktigste er:

- skadeserstatningsloven
- lov om offentlige anskaffelser
- forvaltningsloven
- EØS-konkurranseloven
- hvitvaskingsloven
- personopplysningsloven
- aksjeloven
- verdipapirhandelloven
- regnskapsloven
- bokføringsloven
- partiloven
- tjenestemannsloven
- helsepersonelloven

### 3.6 Lovgivning i andre land

Norske selskaper som har virksomhet i utlandet, må respektere lovene i alle land de opererer i. De anbefales å basere sine antikorrupsjonsstandarder på den strengeste korrupsjonslovgivningen de omfattes av, og å bruke denne standarden i alle land. Å legge den norske lovgivningen til grunn er en god start, men selskapene bør også søke juridisk rådgivning lokalt for å være oppmerksom på hva som gjelder i andre land.

Noen land, deriblant Norge, har lover som kriminaliserer korrupsjon begått i utlandet, og straffefølger både sine egne og andre lands borgere og selskaper i slike saker. To utenlandske lover som også har denne innretningen, og som det er vesentlig for mange norske selskaper å kjenne til og å etterleve, er USAs Foreign Corrupt Practices Act og Storbritannias UK Bribery Act.





## 3.7 USAs Foreign Corrupt Practices Act

I Foreign Corrupt Practices Act (FCPA, 1977) beskrives bestemmelsene mot bestikkelser slik:

*En amerikansk person eller selskap som direkte eller indirekte betaler eller lover noe av verdi til en utenlandsk offentlig tjenesteperson for å oppnå eller beholde et forretningsprosjekt, begår en straffbar handling.*

FCPA har tre hovedbestemmelser:

- bestemmelser mot bestikkelser
- krav til regnskapsførsel
- krav til internkontroll

Definisjonen av "amerikansk person eller selskap" er:

- personer bosatt i USA, og amerikanske statsborgere uansett hvor de befinner seg
- virksomheter som er underlagt amerikansk lovgivning
- verdipapirutstedere i USA
- ansatte, ledere, styremedlemmer og agenter av utstedere og virksomheter i USA
- enhver person og ethvert selskap som befinner seg i USA

FCPA kan derfor i mange tilfeller også gjelde for norske selskaper og ansatte:

- norske selskaper som er børsnotert i USA
- amerikanske datterselskaper av norske selskaper
- norske datterselskaper av amerikanske selskaper
- norske selskaper som driver forretningsvirksomhet i USA
- norske selskaper som foretar transaksjoner via USA
- amerikanske medarbeidere i norske selskaper
- norske statsborgere som oppholder seg i USA

Fem forutsetninger må oppfylles for at noe skal anses som en overtredelse av FCPA:

**Hvem** – FCPA gjelder *alle* enkeltpersoner, firmaer, tjenestepersoner, ledere, ansatte eller representanter for et selskap samt enhver aksjonær som handler på vegne av selskapet. Enkeltpersoner og selskaper kan også straffes hvis de gir ordre om, godkjenner eller bistår noen andre i overtredelse av bestemmelsene mot bestikkelser, eller hvis de aktivt medvirker til brudd på disse bestemmelsene.

**Intensjon** – Personen som foretar eller godkjenner betalingen, må ha en *korrupt hensikt*, og hensikten med

betalingen må være å påvirke mottakeren til å misbruke sin offentlige stilling ved å sørge for at betaleren eller en annen person urettmessig får eller opprettholder en forretningsfordel. FCPA krever ikke at formålet med en korrupsjonshandling faktisk *oppnås*.

**Betaling** – FCPA forbyr *betaling, tilbud eller løfter om betaling* (eller godkjenning av betaling eller tilbud) i form av penger eller annet av verdi.

**Mottaker** – Forbudet gjelder kun korruperte betalinger til *utenlandske offentlig tjenestepersoner, utenlandske politiske partier eller utenlandske politiske partirepresentanter, kandidater* til politiske verv i utlandet eller enhver annen person dersom man vet at betalingen eller deler av denne vil tilfalle eller tilbys en person som faller inn i en av de overnevnte kategoriene. En "utenlandsk offentlig tjenesteperson" omfatter en ansatt i et offentlig helt eller delvis eid selskap, en ansatt i en utenlandsk offentlig forvaltning, en internasjonal offentlig organisasjon eller avdeling eller del av en slik organisasjon eller en person som handler i kraft av en offentlig stilling.

**Kommersielt formål** – FCPA forbyr betalinger som gjøres for å hjelpe et selskap med å *oppnå eller beholde forretningsprosjekter* for eller med en person, eller å *lede forretningsprosjekter til* en person. Det amerikanske justisdepartementet tolker "oppnå eller beholde forretningsprosjekter" i vid forstand, slik at begrepet omfatter mer enn en ren tildeling eller fornyelse av en kontrakt.

Selv om mindre tilretteleggingsbetalinger er tillatt i henhold til FCPA, skal man være oppmerksom på to risikoområder. For det første krever FCPA at selskaper nøyaktig regnskapsfører disse betalingene. For det andre kan betalingene utgjøre et lovbrudd i det landet de foretas i eller i hjemlandet til selskapet eller til morselskapet, utenfor USA.

### Retningslinjer

I 2012 utga det amerikanske justisdepartementet (DoJ) og finansstilsynet (SEC) retningslinjer til FCPA, "A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act", som finnes på nettet.

Retningslinjene er ikke bindende, men er en detaljert presentasjon av myndighetenes oppfatning av hvordan loven skal følges og håndheves. Følgende tolkningstema er beskrevet i retningslinjene:

- hva som utgjør en fordel, for eksempel grensen for gaver og representasjon
- hvem som omfattes av begrepene "utenlandsk tjenesteperson" og "enheter"
- markedsføringsutgifter og aktiviteter som ikke vil forfølges
- veldedige donasjoner som faller utenfor fordelsbegrepet
- eksempler på innhold i gode etterlevelsprogrammer og rutiner for internkontroll
- ekstraterritorial rekkevidde – jurisdiksjon over ikke-amerikanske fysiske og juridiske personer
- ansvar i konsern (mor-datter problematik), samt ansvar i fusjoner og oppkjøpssituasjoner

Retningslinjene inneholder videre en rekke holdepunkter med hensyn til myndighetenes (SEC og DoJ) håndhevelse av loven:

- straffeforfølgelse (bøter, sanksjoner)
- avhjelpende tiltak – som tilstrekkelige etterlevels-tiltak
- betydningen av selvrapporing og samarbeid
- behov for overvåking og kontroll
- tilståelsesdom ("plea bargain") – som oftest medfører straffenedsettelse
- muligheter for forlik i form av utsatt straffeforfølgelse ("Deferred Prosecution Agreement", DPA), eller avtale om ikke-straffeforfølgelse ("Non-Prosecution Agreement", NPA)

Ved forliksavtale om utsatt straffeforfølgelse (DPA) tas det ut siktelse. Samtidig begjæres saken stilt i bero i påvente av at vilkårene i forliksavtalen oppfylles innenfor en tidsperiode; typisk tre år. Vilårene i avtalen vil være individuelt tilpasset, men vil normalt omfatte betaling av bøter og eventuelt inndragning, etablering/oppdatering/bedre tilpasset etterlevelsprogram, og iverksettelse av dette. I tillegg vil det i noen tilfeller utnevnes en såkalt "compliance monitor" som på vegne av myndighetene kontrollerer at de avtalte tiltakene i tilstrekkelig grad gjennomføres i bedriften.

En avtale om ikke-straffeforfølgelse (NPA) er en ren privatrettslig avtale mellom bedriften og myndighetene (SEC og/eller DoJ). I en slik avtale forbeholder myndighetene seg retten til å forfølge saken på et senere tidspunkt, men avventer gjennomføring av en rekke avtalte tiltak fra bedriftens side.

Retningslinjene inneholder myndighetenes oppfatning av hva som utgjør et effektivt etterlevelsprogram.

Følgende elementer kan nevnes:

- ledelsens engasjement og forpliktelser
- implementering av retningslinjer og prosedyrer
- risikobasert tilnærming
- effektiv kommunikasjon ut i virksomheten, herunder trening av ansatte
- insentiver og intern disiplin
- kontinuerlig forbedring gjennom kontroll og revisjon
- risikotilnærming i forbindelse med forretningsforbindelser
- risikovurdering i forbindelse med fusjoner og oppkjøp

### 3.8 UK Bribery Act

Storbritannias UK Bribery Act (UKBA, 2011) går lenger enn tilsvarende lover i andre land. I motsetning til FCPA, kriminaliserer den også bestikkelser i privat sektor og tilretteleggingsbetalinger.

Gjennom UKBA ble det straffbart å svikte i forebyggingen av bestikkelser. Dette er en streng objektiv regel som rammer selskapene, ansatte, datterselskaper, agenter, andre tredjeparter og alle andre som handler på vegne av selskapet, når det avdekkes en korrupsjonshendelse og det ikke er gjort tilstrekkelige forebyggende og avdekkende tiltak. Selskapenes forsvar mot dette straffeansvaret er å ha et antikorrupsjonsprogram som tilfredsstillende kravet til tilstrekkelige prosedyrer for bekjempelse av korrupsjon ("adequate procedures defence"). Bestemmelsen er så langt unik i kampen mot korrupsjon, men det er ventet at flere land vil bruke bestemmelsen som modell for reviderte lovverk mot korrupsjon.

UKBA har pålegg om forebygging av korrupsjon og har bestemmelser som forbyr:

- aktiv korrupsjon – å tilby, gi, gi løfte om en fordel til en annen person
- passiv korrupsjon – å motta, akseptere, be om en fordel fra en annen person
- bestikkelser av utenlandsk offentlig tjenesteperson

Forutsetninger for at UKBA skal gjelde er:

**Hvem** – UKBA gjelder alle enkeltpersoner som er innbyggere i Storbritannia og selskaper som er registrert i Storbritannia. Den gjelder også alle selskaper som utfører virksomhet eller deler av sin virksomhet i Storbritannia. UKBA gjelder for øvrig alle handlinger som skjer på Storbritannias territorium.

**Intensjon** – I likhet med FCPA må personen som tilbyr eller mottar bestikkelsen ha til hensikt å påvirke eller la seg påvirke til å utføre sitt virke på en uredelig måte, men det er ikke et vilkår at formålet faktisk oppnås.

**Forebyggingsansvar** – En bedrift som helt eller delvis driver forretningsvirksomhet i Storbritannia er strafferettslig ansvarlig når en person tilknyttet bedriften bestikker noen. Bestemmelsen gjelder enhver person som handler for eller på vegne av bedriften. Bestikkelsen må ha hatt som formål å sikre eller beholde forretningsprosjekter til bedriften eller sikre eller beholde en fordel i utøvelsen av forretningsvirksomheten. Det eneste forsvar bedriften har er tilstrekkelige antikorrupsjonsprosedyrer.

**Antikorrupsjonsprosedyrer** – Britiske justismyndigheter har utgitt retningslinjer for hva som anses for å være tilstrekkelig antikorrupsjons- og etterlevelsprogram for å unngå straffansvar, "The Bribery Act 2010 – Guidance", som finnes på nettet. Retningslinjene inneholder seks hovedprinsipper:

- proporsjonale, klare og praktiske retningslinjer og prosedyrer som tar hensyn til den konkrete korrupsjonsrisikoen, forretningsvirksomhetens natur og kompleksitet og som er effektivt implementert, håndhevet og etterlevet
- forpliktelser og engasjement fra ledelsen, eiere/styret og aksjonærer
- jevnlig vurdering av virksomhetens eksponering mot interne og eksterne risikofaktorer

- due diligence-prosedyrer som er proporsjonale og risikobaserte med tanke på hvem som handler for eller på vegne av bedriften
- kommunikasjon og trening - antikorrupsjonsprosedyrene er tilegnet og forstått på alle nivåer
- løpende kontroll, gjennomgang og eventuelt forbedring av prosedyrene

### Håndhevelse

Britiske myndigheter introduserte i 2013 muligheten for avtale om utsatt straffeforfølgelse ("Deferred Prosecution Agreement", DPA) i britisk strafferett. Endringen har tilbakevirkende kraft slik at handlinger som er utført før lovendringen trådte i kraft kan omfattes av en fremtidig DPA.

DPA ligner strukturelt mye på tilsvarende arrangement i USA. En avgjørende forskjell er at en britisk DPA er underlagt domsmyndighet. Dette innebærer at dersom forhandlinger om DPA påbegynnes, må påtalemyndighetene begjære saken inn for en dommer som avgjør om vilkårene for en DPA er tilstede.

Individer har ikke anledning til å inngå avtale om utsatt straffeforfølgelse; kun selskaper, partnerskap og foreninger/organisasjoner.

"The DPA Code of Practice" ble offentliggjort i februar 2014 og finnes på nettet. Retningslinjene inneholder vilkår for at en DPA skal være tilgjengelig, samt prosessregler.



## 4. Forventninger til næringslivet om tiltak mot korrupsjon

---

Myndigheter, investorer, forretningsforbindelser, ansatte, organisasjoner og allmennheten utgjør bedrifters interessenter. Disse har forventninger til bedriftene om at de skal praktisere åpenhet og operere korrupsjonsfritt. Dette innebærer at bedriftene har tiltak som forhindrer korrupsjon, dvs. antikorrupsjonsprogrammer, samt at de er åpne om disse og om andre forhold som er knyttet til korrupsjon.



## 4.1 Åpenhet

Åpenhet er avgjørende for forebygging og avdekking av korrupsjon. Bedrifter som publiserer informasjon av betydning for bekjempelse av korrupsjon viser at de tar korrupsjonsutfordringen på alvor og at de ønsker å være en del av løsningen og ikke en del av problemet.

TIs sekretariat og flere av TIs landavdelinger har gjort undersøkelser som belyser bedrifters åpenhet om informasjon som er viktig for å motvirke korrupsjon. TI Norge gjennomførte i 2013 en slik undersøkelse (Åpenhet i Selskapsrapportering – vurdering av store selskaper på Oslo Børs) som omfattet de 50 største norske børsnoterte selskapene med internasjonal aktivitet av betydning. Undersøkelsen viser at selskapene gjennomgående har forbedringspotensial.

**Åpenhet om selskapets antikorrupsjonsprogram.** En tredel av selskapene rapporterte om de fleste av elementene som inngår i et godt antikorrupsjonsprogram på sine nettsider eller i sine årsrapporter. En firedel av selskapene hadde lite eller ingen informasjon om holdninger til eller tiltak mot korrupsjon. Resultatene viser noen forbedringer sammenliknet med en tilsvarende undersøkelse i 2009.

**Åpenhet om organisatoriske opplysninger (datterselskaper og eierinteresser).** To tredeler av selskapene opplyste om alle sine vesentlige datterselskaper og andre eierinteresser, og bare ett selskap rapporterte ingenting om dette. Resultatet av undersøkelsen på dette området ville vært betraktelig svakere hvis kriteriet hadde vært alle eierinteresser, og ikke bare de vesentligste (slik det kreves av regnskapsloven).

**Åpenhet om finansiell informasjon på land-for-land basis.** Kun tre selskaper rapporterte av noe omfang på dette området. Halvparten av de største norske børsnoterte selskapene med internasjonal virksomhet rapporterte ingen ting om dette. I 2014 er det trådt i kraft endringer i regnskapsloven og verdipapirhandelloven om land-for-land rapportering for selskaper innfor utvinningsindustrier. Foreløpig er slik rapportering frivillig for andre bransjer, men det forventes at lovkravet etter hvert vil bli utvidet til å gjelde flere bransjer.

Anbefalingene fra undersøkelsen er gjengitt i underkapittel 9.2 Åpenhet og rapportering.

## 4.2 Norske myndigheters forventninger

Norske myndigheter har klare forventninger til næringslivet om at korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven skal etterleves, at bedrifter har tiltak for å unngå korrupsjon, og at de praktiserer en stor grad av åpenhet om forhold som er av betydning for å motvirke korrupsjon.

### Regjeringen

- *forventer at selskapene aktivt motarbeider korrupsjon gjennom etablerte varslingsordninger, interne retningslinjer og informasjonsarbeid*
  - *forventer at selskapene utviser størst mulig grad av åpenhet knyttet til pengestrømmer*
- Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009)  
– Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi

Regjeringens støtte til næringslivet for bekjempelse av korrupsjon koordineres av Utenriksdepartementet (UD). I 2009 kom Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009) – «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi», som beskriver regjeringens forventninger til bedrifter, blant annet innen antikorrupsjon. I fortsettelsen av denne stortingsmeldingen er det lansert en rekke aktiviteter og tiltak, som det finnes informasjon om på UD's nettsider.

Statens eierberetning 2013 (utdrag fra forord)  
*"Både i 2013 og i 2014 har vi sett tilfeller hvor selskaper med statlige eierandeler kan knyttes til korrupsjon. Korrupsjon er forbudt og korrupsjonsaker er svært alvorlig for selskapene, enten det gjelder selskaper med statlige eierandeler eller andre. Korrupsjon må tas på alvor overalt hvor norske selskaper opererer. Dette innebærer et kontinuerlig arbeid, inkludert etablering og videreutvikling av retningslinjer, opplæringstiltak og kulturbygging. Rollen til styret og ledelsen i selskapene er avgjørende. Nærings- og fiskeridepartementet vil gjennom eierdialogen fortsatt være oppmerksom på selskapenes antikorrupsjonsarbeid."*  
Monica Mæland, Næringsminister

I senere år ha det vært mye oppmerksomhet på statlig eierskap og hvordan det bør forvaltes. Det har ført til tydeliggjøring av statens krav og forventninger til selskaper med statlige eierandeler, også innen antikorrupsjon. Dette gir også føringer for statens forventninger til den private delen av næringslivet.

I juni 2014 kom Stortingsmelding nr. 27 (2013-2014) – Et mangfoldig og verdiskapende eierskap. Her angir regjeringen flere konkrete forventninger til statseide selskapers arbeid mot korrupsjon og til åpenhet i økonomiske transaksjoner.

#### Regjeringen forventer at:

- *Selskapene har retningslinjer, systemer, og tiltak for å hindre korrupsjon, og for å håndtere mulige lovbrudd eller tvilstilfeller som måtte avdekkes på dette feltet.*
- *Selskapene gjennomfører aktsomme og grundige vurderinger når det gjelder problemstillinger knyttet til korrupsjon for sin virksomhet. Dersom slike vurderinger tilsier at det er berettiget tvil om forhold kan regnes som korrupsjon, forventes det at selskapene ikke involverer seg i slike.*

Stortingsmelding nr. 27 (2013-2014)

– Et mangfoldig og verdiskapende eierskap

Som medlem av OECD er Norge forpliktet til å fremme OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper overfor norske selskaper som har virksomhet i utlandet. De frivillige prinsippene og standardene inneholder anbefalinger om hva flernasjonale selskaper bør gjøre for å motvirke korrupsjon. Retningslinjene har en innklagingsmekanisme og et såkalt "nasjonalt kontaktpunkt" for behandling av klagesaker. Det norske kontaktpunktet er opprettet av UD og består av representanter fra departementene, arbeidstakerorganisasjoner og næringslivsorganisasjoner.

## 4.3 Investorers forventninger

Investorer er eiere eller långivere som skyter inn risikokapital i selskaper med forventning om økonomisk avkastning. Stadig flere investorer legger til grunn en ansvarlig investeringspraksis som innebærer klare forventninger til selskapers risikohåndtering, forretningsetikk

og samfunnsansvar. En sentral del av dette er nulltoleranse for korrupsjon og et omfattende antikorrupsjonsarbeid. Disse forventningene innebærer:

**Styreansvar.** Selskapet må ha nulltoleranse for korrupsjon, og ha en offentlig tilgjengelig og styrevedtatt redegjørelse for hva et slikt krav betyr for selskapet. Redegjørelsen bør omhandle viktige korrupsjonsrisikotemaer som er relevante for virksomheten. Styret må påse at selskapets antikorrupsjonsprogram er forsvarlig, og at det er etablert en beredskap i organisasjonen for håndtering av alvorlige hendelser.

**Gjennomføring og etterlevelse.** Nulltoleransekravet må operasjonaliseres ved å etablere nødvendige retningslinjer som integreres i selskapets forretningsprosesser. Antikorrupsjonsprogrammet må være velegnet til å forebygge og avdekke korrupsjonstilfeller basert på selskapets risikobilde, og må inkludere retningslinjer for håndtering av hendelser.

**Rapportering og kommunikasjon.** Nulltoleransekravet må kommuniseres tydelig fra styret via toppledelsen til organisasjonen. "Tonen fra toppen" er avgjørende for resultatet av antikorrupsjonsarbeidet. Det bør rapporteres på etterlevelse fra forretningsenheter opp til styret. Det bør praktiseres åpenhet i den eksterne selskapsrapporteringen om antikorrupsjonsprogrammet, eierinteresser, samt finansielle nøkkeltall i et land-for-land format. Hendelser må rapporteres til compliance-funksjonen, revisjonsutvalget, styret og myndigheter i henhold til retningslinjer. Ved alvorlige hendelser bør styret også etablere dialog med viktige interessenter som kunder og eiere.

*KLP er Norges største livsforsikringselskap og en stor ansvarlig investor og eier i selskaper. For oss er det ikke likegyldig hvordan avkastning skapes. Etikk og samfunnsansvar er del av verdigrunnlaget. KLP overvåker kontinuerlig alle sine investeringer. Ved mistanke om korrupsjon kommer et selskap i søkelyset og saken følges opp. I tilfeller der det er en uakseptabel risiko for at KLP som eier kan medvirke til systematisk eller grov korrupsjon vil selskapet utelukkes fra KLPs investeringer. KLP praktiserer full åpenhet om utelukkelse, og selskapets navn og begrunnelsen for uttrekk vil være offentlig tilgjengelig.*

Sverre Thornes, konsernsjef KLP

## 4.4 Forretningsforbindelsers forventninger

Bedrifter forventer at deres forretningsforbindelser (partnere, agenter, leverandører, kunder, osv.) opererer korrupsjonsfritt. Årsaken er at bedrifter risikerer å bli strafferettslig og sivilrettslig medansvarlige for forretningsforbindelsers korruperte virksomhet. Det medfører også omdømmerisiko å ha forretningsrelasjoner med korruperte bedrifter og personer.

Tilfredsstillende håndtering av korrupsjonsrisiko i forretningsrelasjoner er ensbetydende med å ha et godt antikorrupsjonsprogram som sørger både for kartlegging og håndtering av slik risiko, som beskrevet i kapittel 6. Mange ulike tiltak er aktuelle, men det er alltid en god start før en forretningsrelasjon inngås å gjøre det helt tydelig hvilke krav og forventninger om antikorrupsjon som bedriften har til den nye forretningsforbindelsen. Det blir dessuten stadig mer vanlig å konkretisere disse kravene og forventningene i kontraktene med forretningsforbindelsene.

## 4.5 Ansattes forventninger

Bedrifter forventer at deres ansatte er lojale og motiverte. Til gjengjeld bør de ansatte forvente at arbeidsgiveren viser samfunnsansvar, tar tydelig avstand fra korrupsjon, og ivaretar og beskytter de ansattes interesser når de handler på vegne av bedriften.

Bedriften og de ansatte har sammenfallende interesser på de fleste områder og i de fleste situasjoner, men når det skjer en korrupsjonshendelse vil det kunne oppstå motstridende interesser. Når korrupsjonen er utført for å fremme eller opprettholde bedriftens virksomhet vil konsekvensene for bedriften og en ansatt være dramatisk forskjellige. Bedriften kan få foretaksstraff i form av en bot som kan ha beskjeden innvirkning på bedriftens økonomi, mens den ansatte vil kunne få fengselsstraff og en ødelagt yrkeskarriere. Bedriften vil være motivert til å legge mest mulig skyld på den ansatte som medvirket til den korruperte handlingen, mens den ansatte vil søke å skyve skyld over på bedriften og dens ledelse på bakgrunn av at det ble handlet på instruks fra ledelsen, at ledelsen var orientert, eller at bedriften hadde mangelfulle retningslinjer og opplæring.

Når en ansatt blir utpekt til en stilling er det bedriftens ansvar å ha valgt en ansatt som er kvalifisert, og om nødvendig gi tilleggsopplæring. En ansatt bør derfor forvente at bedriften sørger for opplæring innen antikorrupsjon i et omfang som er tilpasset korrupsjonsrisikoen knyttet til stillingen.

Arbeidstakerorganisasjoner bør ivareta sine medlemmers interesser ved å kreve at bedrifter har gode antikorrupsjonsprogrammer og tilstrekkelig opplæring av sine ansatte.

## 4.6 Sivilsamfunnets forventninger

Sivilsamfunnsorganisasjoner forventer at bedrifter opererer korrupsjonsfritt, uavhengig av hvilke land de har forretninger med eller har virksomhet i. TI Norge har som en av sine hovedoppgaver å påvirke og bidra til et korrupsjonsfritt norsk næringsliv. For at utviklingen skal gå i den retningen, forventer TI Norge at alle bedrifter med korrupsjonsrisiko (dvs. de aller fleste) utvikler og iverksetter tilstrekkelige antikorrupsjonsprogrammer som er tilpasset bedriftens størrelse, virksomhet og risikobilde.

Allmennheten i Norge har i stor grad hatt en oppfatning av at korrupsjon er noe som foregår i utlandet. Norge scorer bra på TIs korrupsjonsindeks (CPI), ligger som regel blant de 5-10 beste landene, men rangeres vanligvis bak de andre nordiske landene. Mange alvorlige korrupsjonssaker har kommet opp i Norge etter at korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven trådte i kraft i 2003, og dette har bidratt til at folk innser at Norge ikke er korrupsjonsfritt. Likevel er det en forventning blant det norske folk om at Norge hører hjemme høyt oppe i den positive enden av korrupsjonsindeksen.

## 5. Korrupsjonsformer og korrupsjonsrisiko

Bedriftens antikorrupsjonsprogram bør beskrive, stille krav til og gi råd om håndtering av korrupsjonsformer og korrupsjonsrisiko som er relevante for bedriften. Rådene i dette kapitlet inklusiv utdragene fra "Business Principles for Countering Bribery" og "Business Principles for Countering Bribery – SME Edition" kan danne grunnlag for hvordan dette omhandles i bedriftens eget antikorrupsjonsprogram.

### 5.1 Bestikkelser

#### Strengt forbudt

Norsk lov forbyr alle former for korrupsjon, herunder bestikkelser, som utgjør eller er ment å skape en utilbørlig fordel. Bedriftens regelverk må gjenspeile dette forbudet og understreke at å betale, tilby eller ta imot bestikkelser, direkte eller indirekte, enten for personlig eller forretningsmessig vinning, ikke tolereres og vil medføre disiplinære tiltak, politianmeldelse, strafferettslig ansvar og/eller sivilrettslig ansvar for de involverte personene.

*Foretaket bør forby alle former for bestikkelse enten de forekommer direkte eller via en tredjepart. Foretaket bør også forby sine ansatte å be om, avtale eller akseptere bestikkelser som er ment å gi en fordel til den ansatte eller den ansattes familie, venner, partnere eller bekjentskaper.*  
– Business Principles for Countering Bribery

I stadig flere land (for eksempel USA, Storbritannia og Norge) har korrupsjonslovgivningen rekkevidde utover egne landegrenser, dvs. at forbrytelser som begås i utlandet kan straffeforfølges i bedriftens og personens hjemland og/eller i et tredje land, i tillegg til i det landet der korrupsjonen fant sted. Derfor må norske bedrifter være konsekvente og ha et regelverk mot bestikkelser som er basert på den høyeste standarden blant korrupsjonslovene de er underlagt. Å legge norsk lovgivning til grunn er et godt utgangspunkt.

Noen land har strengere bestemmelser mot bestikkelser overfor offentlige tjenestepersoner enn for bestikkelser innad i privat sektor. I land hvor det ikke er stor forskjell i lovbestemmelsene mellom privat-privat og privat-offentlig bestikkelse, er det gjerne slik at påtalemyndigheter og rettsvesenet ser mer alvorlig på bestikkelser som involverer offentlige tjenestepersoner, og straffen kan bli strengere. I noen land sier loven at ansatte i virksomheter som er helt eller delvis eid av det offentlige skal betraktes som offentlige tjenestepersoner.

#### Kunnskap om risiko

Ansatte og andre som opptre på vegne av bedriften, må gjøres oppmerksomme på risiko knyttet til bestikkelser, samt mulige konsekvenser for bedriften og enkeltpersoner. Det vil alltid være risiko for at en ansatt tar imot bestikkelser for personlig vinning. Det er også risiko for at ansatte tyr til bestikkelser for å videreutvikle eller sikre bedriftens forretningsvirksomhet.

*Bestikkelser har mange andre forkledninger enn penger. De kan betales direkte eller som del av en "provisjon" i en kontrakt, men kan også forkles som gave, en fordel, en tjeneste eller en donasjon. Bestikkelser kan også betales uten at bedriften er klar over det, av agenter eller tredjeparter som opptre på vegne av bedriften. For å bekjempe bestikkelser er det avgjørende å forstå og gjenkjenne de ulike forkledningene bestikkelser kan ha, og ha rutiner for å håndtere disse.*  
– Business Principles for Countering Bribery  
– SME Edition



Det er ofte slik at man blir bedt om å betale bestillinger for å unngå skader eller ufordelaktig behandling, snarere enn for å oppnå en fordel. Det kan dreie seg om betaling for tjenester eller handlinger som personen eller bedriften allerede er berettiget til, betaling for å unngå skadevirkninger, eller betaling for allerede utførte tjenester.

Et viktig mål med en bedrifts antikorrupsjonsprogram er å gi de ansatte kunnskap om og trening i å gjenkjenne og unngå bestillingsformer.

### Typer bestillinger

Mange norske bedrifter trenger en bedre forståelse av hvilke typer krav eller tilbud om bestillinger de kan støte på, og fra hvem. De er ikke nødvendigvis godt forberedt på å reagere korrekt på slike initiativ.

#### Eksempler på betalinger og aktiviteter knyttet til bestillinger:

- pengegaver – kontanter eller tilsvarende (f.eks. aksjer)
- en personlig returtjeneste i form av arbeid på mottakerens eiendom, eller materialer levert til vedkommendes hus
- gaver med betingelser
- fri bruk av leilighet eller bil som tilhører en annen bedrift
- returprovisjon
- løfter om ytterligere forretninger
- gaver som påvirker en situasjon der en er i ferd med å gi et tilbud, gå inn i forhandlinger eller signere en kontrakt
- kostbare reiser, innkvartering og arrangementer med lite eller intet faglig innhold
- andre enn arbeidsgiver dekker utgifter for en person og/eller dennes familiemedlemmer
- representasjon eller oppvarning som er ment å påvirke forhandlinger eller innkjøp
- seksuelle tjenester
- kontant betaling uten kvitteringer eller dokumentasjon
- dekning av andre utgifter enn normale innkvarteringskostnader via hotellregningen
- lån fra leverandører, med korrekte låneavtaler, men lånene betales aldri tilbake
- forespørsel eller krav om betaling fra offentlige tjenestemenn for å gjennomføre en handling, eller unnlate å utføre en handling

Bestillinger kan ha mange former og forkledninger. Det er ikke mulig å gi en uttømmende beskrivelse av alle mulige typer bestillinger i denne håndboken eller i en bedrifts antikorrupsjonsprogram.

### Felles innsats

Det kan være vanskelig for en bedrift på egenhånd å ha oversikt over og å kunne ta i bruk de mest effektive tiltakene mot bestillinger og andre former for korrupsjon. Derfor kan det være nyttig å knytte seg til organisasjoner som jobber med disse problemstillingene. Dette gir adgang til nettverk og mulighet for erfaringsutveksling med andre bedrifter. Eksempler på slike internasjonale tiltak er FNs Global Compact (UNGC), World Economic Forum's Partnership against Corruption Initiative (WEF-PACI) og Business for Social Responsibility's (BSR) Maritime Anti-Corruption Network. Noen norske næringslivsorganisasjoner (for eksempel NHO) arbeider med antikorrupsjon. Det anbefales at bedrifter engasjerer seg i dette arbeidet og påvirker sine bransjeorganisasjoner til å sette i gang et felles antikorrupsjonsarbeid for medlemmene.

Det kan være nyttig for bedrifter på egenhånd å søke samarbeid med andre bedrifter i enkelte land, for eksempel når det gjelder utfordringer innen tilretteleggingsbetalinger, eller for eksempel når det utøves press fra myndighetspersoner på næringslivet om å gi politiske bidrag, veldedige gaver eller samfunnsbidrag.



## 5.2 Tilretteleggingsbetalinger

### Ikke annerledes enn "virkelige" bestiklinger

Tradisjonelt er bestiklinger blitt sett på som det å betale en person for å gjøre noe vedkommende ikke bør gjøre (for eksempel å tildele en kontrakt til den aktive bestikleren, eller å løse denne fra en rettslig forpliktelse), mens tilretteleggingsbetaling er oppfattet som det å betale en person for å gjøre noe vedkommende faktisk er satt til å gjøre (for eksempel å utstede et visum eller tollklarere varer), eller for å gjøre jobben raskere.

*Tilretteleggingsbetalinger er små, uoffisielle betalinger som gjøres for å sikre seg eller få fortlgang i en rutinemessig eller nødvendig ytelse som man allerede er berettiget til, enten juridisk eller på annen måte.*

*I erkjennelsen av at tilretteleggingsbetaling er en form for bestikkelse, bør foretaket forby dem.*

– Business Principles for Countering Bribery

Det vanligste engelske uttrykket for tilretteleggingsbetaling er "facilitation payment", mens andre begreper som "speed payment" og "grease payment" også benyttes.

Selv om tilretteleggingsbetalinger som regel dreier seg om lavere beløp enn "virkelige bestiklinger", er det i prinsippet det samme. Det tradisjonelle skillet mellom bestikkelse og tilretteleggingsbetalinger er i de fleste tilfeller rent akademisk, etter som mange land har kriminalisert betaling av og mottak av begge deler. I Norge skilles det ikke mellom bestiklinger og tilretteleggingsbetaling. Tilretteleggingsbetaling betraktes som bestikkelse og er ulovlig i de tilfeller der disse betalingene utgjør eller er ment å skape en utilbørlig fordel.

USAs Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) er et av de få eksemplene på at tilretteleggingsbetalinger eksplisitt er unntatt fra lovens definisjon av bestiklinger, men dette er på et beløpsmessig lavt nivå og FCPA har strenge krav til regnskapsførsel som også omfatter tilretteleggingsbetalinger. Dessuten vil ikke unntaket kunne gjelde hvis tilretteleggingsbetalingen medfører at man oppnår en utilbørlig fordel, for eksempel prioritet i forhold til andre i saksbehandlingen, eller hvis regelverket brytes. UK Bribery Act (UKBA) kriminaliserer tilretteleggingsbetalinger.

*Tilretteleggingsbetaling er bare en annen form for bestikkelse og er som sådan ulovlig i så godt som alle land. Det kan dreie seg om små beløp som kreves av tjenesteytere for å sikre eller "tilrettelegge for" tjenester du har rett til, som for eksempel å få tilkopleet en telefon eller få utstedt visum. Det kan også være beløp som tilbys tollere, tjenestemenn i fremmedpolitiet eller andre tjenestemenn for å "få fortlgang i" tjenester og tillatelser. Dette er dessverre så vanlig i mange land at det betraktes som "normalt" eller "uunngåelig", men det er ulovlig og derfor bør og kan det unngås.*

– Business principles for Countering Bribery  
– SME Edition

Ut fra norske økonomiske standarder utgjør tilretteleggingsbetalinger i mange land som regel små beløp. De betales vanligvis til lavtlønte offentlige tjenestepersoner på lave nivåer. Ofte er det slik at tjenestepersonene i førstelinjen ikke er de største skurkene, men de manipuleres og utnyttes av sine overordnede. I noen land er innsamling av tilretteleggingsbetalinger organisert i et system, altså institusjonalisert, og ender opp hos landets øverste ledere.

Tyr man til tilretteleggingsbetaling støtter man en praksis som er mer kostbar for lokale bedrifter og lokalbefolkningen, som også utsettes for den. Dermed bidrar man til å forsterke fattigdom. Å forsvare tilretteleggingsbetalinger er det samme som å forsvare doble standarder, der et sett verdier for eksempel gjelder i Norge, mens andre standarder gjelder i andre land.

I et forretningsperspektiv kan tilretteleggingsbetalinger skape flere problemer enn de løser. I teorien kjøper man seg tid, men i praksis kan tilretteleggingsbetalinger faktisk føre til forsinkelser ved å gi offentlige tjenestepersoner påskudd til å lage hindringer som de kan ta seg betalt for å fjerne. Tilretteleggingsbetaling kan egentlig føre til at en tjeneste leveres senere og at offentlige institusjoner blir mindre effektive og mister legitimitet. Det er dessuten en kjensgjerning at tilretteleggingsbetaling oppmuntrer til flere og større krav ved neste anledning. En lemfeldig praksis overfor tilretteleggingsbetalinger bidrar derfor til å forverre problemet.

Man kan ikke unnskyldes seg med at tilretteleggingsbetaling er vanlig praksis og akseptert i et land, eller at mottakeren befinner seg på et lavt nivå i hierarkiet. Disse betalingene er uansett bestikkelser, og de er med på å undergrave lov og rett, godt styresett og demokrati i mange land.

### God praksis

Tidligere hadde bedrifter vidt forskjellige syn på hvorvidt man burde akseptere tilretteleggingsbetalinger. Det ser nå ut til at avsmaken for disse betalingene er økende og mer utbredt, og flere bedrifter forbyr slike betalinger fullstendig.

Når en bedrift har gode rutiner og god praksis for håndtering av mindre korrupsjonstilfeller, setter dette standarden for hvordan den håndterer større saker. God praksis og TIs anbefaling er å ikke akseptere tilretteleggingsbetaling, og alltid forsøke å unngå og å bekjempe fenomenet. Betalinger bør kun aksepteres under eksepsjonelle omstendigheter, dvs. hvis et krav om betaling er knyttet til uttrykt eller oppfattet trussel mot liv og helse, at kravet framstår som utpressing og ikke tilretteleggingsbetaling, og at betaling gjøres i nødverge eller selvforsvar.

Bedrifter som blir utsatt for krav om tilretteleggingsbetaling, men likevel velger ikke å forby dem helt og holdent, må i sine antikorrupsjonsprogrammer beskrive hvordan dette skal håndteres, for eksempel:

- analyser risikoen for tilretteleggingsbetalinger, herunder risiko for utpressing
- vurder lovligheten og risikoen for straffeforfølgelse
- ha en plan for å bekjempe tilretteleggingsbetalinger
- avgjør hvordan krav om tilretteleggingsbetaling skal rapporteres til politiet eller andre myndigheter
- sørg for at eventuelle betalinger skjer i full åpenhet
- be om kvittering for alle typer betalinger
- bokfør alle betalinger korrekt
- skjul aldri tilretteleggingsbetalinger som noe annet
- rapporter internt
- bearbeid og analyser hendelser internt
- utarbeid planer for å unngå situasjoner som medfører risiko for krav om betalinger
- lag rutiner for håndtering av framtidige krav

## 5.3 Gaver, representasjon og utgiftsdekning

Verken norsk lov eller andre lover gir svar på hvilke beløpsgrenser som er lovlige for gaver, representasjon eller utgiftsdekning. Årsaken er at lovens bestemmelse om "utilbørlig fordel" ikke bare dreier seg om verdi men også om en rekke andre omstendigheter. Derfor kan det være vanskelig for en bedrift å være konkret i rettleidningen av sine ansatte om hva som er akseptabelt eller ikke er det. Etter hvert har det i Norge kommet en del domsavgjørrelser som kan gi veiledning.

*Foretaket bør utvikle retningslinjer og prosedyrer for å sikre at alle gaver, representasjon og utgiftsdekning har ærlige hensikter og skjer i god tro. Foretaket bør ha forbud mot å tilby, gi eller ta imot gaver, representasjon eller utgiftsdekning i alle tilfeller der det på en utilbørlig kan påvirke utfallet av forretningstransaksjoner, eller kan oppfattes slik.*  
– Business Principles for Countering Bribery

Merk at det i mange land er strengere regler for offentlige tjenestepersoner når det gjelder gaver, representasjon og utgiftsdekning enn for ansatte i private bedrifter, både fra lovverkets side og i interne regelverk. Ansatte i bedrifter som er helt eller delvis eid av stat eller kommune blir i flere lands lovverk betraktet som offentlige tjenestepersoner.

Noen selskaper har nulltoleranse for gaver, representasjon og utgiftsdekning, noen har beløpsgrenser, mens andre ikke setter spesifikke grenser men har beskrivelser av hva som er akseptabelt eller uakseptabelt. Noen selskaper har nulltoleranse for spesifikke situasjoner og forretningssammenhenger (f.eks. julegaver, julearrangementer, og nært forestående kontraktstildeling).

Bedrifter anbefales å ha regler og retningslinjer for gaver, representasjon og utgiftsdekning. Eventuelle verdibegrensninger må fastsettes med omhu, også fordi et beløp eller en gjenstand kan ha ulik verdi for mottakere i ulike land. Verdibegrensninger gjør det lettere for ansatte å håndtere dilemmaer med gaver, representasjon og utgiftsdekning, men slike grenser tar ofte oppmerksomheten bort fra andre viktige forhold slik som hyppighet

og kontekst, for eksempel anbudsrunder og kontraktstil-  
linger. Bedriftens antikorrupsjonsprogram bør gi veiledning  
om hvilke verdier og omstendigheter som er akseptable  
og uakseptable samt beskrive håndteringsrutiner for  
tilfeller der grensene overskrides og når det oppstår tvil.

Mange av de samme prinsippene og rådene i denne  
håndboken gjelder både for gaver, representasjon og  
utgiftsdekning.

### Gaver

En gave kan være noe av verdi som tilsynelatende gis  
som tegn på vennskap, takknemmelighet eller anerkjen-  
nelse. Gaver påstås å bli gitt uten forventning om å få noe  
av verdi tilbake, men kan bli oppfattet som en bestikkelse  
av andre enn giveren og mottakeren. Gaver har ingen  
annen rolle i forretningsprosessen enn å markere eller  
utvikle et godt samarbeid, eller som reklame for selskapet  
ved for eksempel å gi en gave med selskapets logo.

*Vær bevisst på gavenes verdi, om de er passende  
og hvor hyppig de forekommer. Når begynner en  
gave å medføre forpliktelser og påvirke vurderinger?*  
– Business Principles for Countering Bribery  
– SME Edition

Grensen mellom akseptabel forretningspraksis og bestik-  
kelse er uklar når det gjelder gaver. Det er vanskelig på  
generelt grunnlag å fastslå når det å gi eller å motta en  
gave er ulovlig, uetisk eller akseptabelt, men følgende  
råd kan være til hjelp:

- Gaver bør ikke være for kostbare eller gis for ofte,  
og omstendighetene må være passende. Det tryggeste  
er å bruke gaver med lav kommersiell verdi, for  
eksempel bedriftens egne markedsføringsartikler.
- Gaver bør gis og mottas i full åpenhet og skal aldri  
medføre noen forpliktelser for mottakeren. Gaver skal  
ikke brukes for å oppnå en forretningsmessig fordel,  
eller kunne oppfattes slik.
- De samme prinsippene bør gjelde både for å gi  
og å ta imot gaver.
- De samme prinsippene bør gjelde for ledelse  
og ansatte. Hvis det er nødvendig og akseptabelt

med forskjeller, bør reglene være åpne om dette.  
Skjult praksis kan undergrave bedriftens regler  
og hele antikorrupsjonsprogrammet.

- De samme reglene for gaver bør gjelde i alle land  
og markeder.
- Gaver av verdi bør aldri gis eller mottas i forbindelse  
med tilbud, evaluering eller tildeling av kontrakter.  
Man skal også være forsiktig med gaver etter at en  
kontrakt er tildelt, fordi det kan oppfattes som utsatt  
returprovisjon eller knyttes til godkjenning av  
endringsordrer eller nye kontrakter.
- Gaver av verdi som gis til forretningspartnere skal  
bokføres korrekt og ikke skjules som noe annet  
i regnskapet.
- Verdifulle gaver som mottas i en forretningssammen-  
heng tilhører bedriften. Mottakeren opptrer på vegne  
av bedriften og ikke som privatperson. Verdifulle gaver  
rapporteres til overordnet. Bedriften avgjør hvordan  
gaven skal håndteres.
- Hvis det er upassende å avvise en gave, kan den på  
et senere tidspunkt returneres til giveren med en for-  
klaring, eller den kan gis til en veldedig organisasjon  
og giveren orienteres om dette.
- Å gi verdifulle gaver til personer som er underlagt  
strengt regler på dette området, eller å motta gaver  
som overskrider grensene som settes i egen bedrifts  
regelverk, skaper kinkige situasjoner. Det kan derfor  
være hensiktsmessig å utveksle informasjon om regler  
for gaver med forretningspartnere på forhånd.

Den enkleste løsningen kan være å ha en svært restriktiv  
policy for å gi og å motta gaver, og å informere alle for-  
retningsforbindelsene om dette. Man kan ha et generelt  
forbud, med begrensede og tydelige eksempler og regler  
for tilfeller der gaver unntaksvis er akseptabelt.

### Representasjon

Representasjon omfatter oppvartning, måltider, mottakelser  
og billetter til sosiale tilstelninger og underholdnings- eller  
idrettsarrangementer der formålet er å innlede eller utvikle  
forretningsforhold. Det kan være vanskelig å skille mellom  
representasjon og en gave, spesielt dersom den som  
representerer ikke er til stede og ikke opptrer som vertskap.

Representasjon eller oppvartning i næringslivet kan ha ulike formål og kan oppfattes på ulike måter. Så lenge det skjer innenfor rimelighetens grenser er representasjon akseptabelt som et middel for å formidle informasjon om vertsbedriften til en kunde, styrke et eksisterende forretningsforhold eller skape anledning til å danne nye forretningsforhold. Representasjon er uakseptabelt dersom målet er at mottakeren skal ta en forretningsavgjørelse i favør av vertsbedriften som takk for en hyggelig sammenkomst.

Høyesteretts avgjørelse i "Ruter-saken" (september 2014) er viktig for vurderingen av korrupsjonens nedre grense når det gjelder kundepleie. Av beslutningen i denne saken må det kunne legges til grunn at en forretningsmiddag med ordinær relasjonsbyggingshensikt, og der det ikke kan sees å foreligge noe påvirkningsmoment, vil kunne være lovlig. Høyesterett påpeker at det er viktig med dialog mellom kunder og leverandører og at et kundearrangement som er relevant for den ansattes stilling, som ikke er av varig karakter, og som fremstår som ordinær kundepleie, normalt ikke rammes av korrupsjonsbestemmelsen.

Bildet er sjeldent helt svart-hvitt i forbindelse med representasjon i næringslivet. Følgende råd kan være nyttige:

- Forretningssammenhenger – å spandere lunsj eller middag på en kunde vil neppe forårsake reaksjoner, dersom det ikke skjer ofte eller er overdådig. Representasjon må være knyttet til de involverte partenes forretningsforhold og ha en reell forretningsagenda. Man skal ikke konstruere en agenda for å rettferdiggjøre representasjonen. Forretningsagendaen bør være hovedformålet og hovedinnholdet.
- Deltagelse av partnere/ektefeller – dersom disse inviteres svekkes argumentet om at arrangementet kun er knyttet til forretninger. Det vil uunngåelig skape mistanke om at arrangementet har mer karakter av å være en gave og en utilbørlig fordel.
- Representasjon uten at vertskapet er til stede er å betrakte som en gave, og muligens også en utilbørlig fordel. Fri bruk av giverens fritidsbolig er et eksempel på dette.
- Det er forskjell på nøktern representasjon som kun handler om å styrke eksisterende forretningsforhold og representasjon som er omfattende, kostbart og spesifikt knyttet til en nært forestående beslutning, for eksempel en kontraktstildeling.
- Man skal være forsiktig med representasjon i forbindelse med anbud, evaluering eller tildeling av kontrakter med mindre det dreier seg om rene "arbeidsmåltider". Man skal også være oppmerksom på at representasjon etter en kontraktstildeling kan oppfattes som utsatt returprovisjon eller at det er knyttet til godkjenning av endringsordrer eller nye kontrakter.
- Oppvartning av forretningspartnere skal bokføres korrekt og ikke skjules som noe annet i regnskapet.
- Representasjon bør foregå i full åpenhet. Den skal ikke innebære forpliktelser for mottakeren og skal ikke forekomme hvis den kan oppfattes som en måte å oppnå en forretningsmessig fordel på.
- Representasjon bør være moderat. Kostbar oppvartning kan gi inntrykk av at man forventer noe tilbake. Gratis overnatting, helgeopphold, bruk av firmabiler eller fordeler som gis til mottakerens ektefelle/partner, er vanligvis ikke akseptabelt.
- Moderat representasjon overfor representanter fra flere bedrifter samtidig reduserer risikoen for at et arrangement kan oppfattes som upassende.
- Hvis det er nødvendig og akseptabelt å ha ulike prinsipper og ulik praksis for ledelsen og de ansatte, bør reglene være åpne om dette. Skjult praksis kan undergrave bedriftens regler og hele antikorrupsjonsprogrammet.

Den enkleste løsningen kan være at deltakernes arbeidsgivere betaler hver for seg. Da oppstår det ikke spørsmål eller tvil om tilbørlighet.

### Utgiftsdekning

Utgiftsdekning innebærer at en bedrift betaler eller refunderer utgifter til reise og andre typer utgifter for en forretningsforbindelse, og der en slik dekning ikke er angitt i kontrakten.

Typiske mottakere av utgiftsdekning er kunder, ansatte i sentral eller lokal offentlig forvaltning, politikere, journalister, fagforeningsrepresentanter, investorer og finansanalytikere.

Noen bedrifter aksepterer ikke at andre dekker utgifter for deres ansatte, og dekker heller ikke utgifter for ansatte i andre bedrifter eller representanter for myndighetene. Hvis en bedrift åpner for å dekke utgifter til andre enn sine egne ansatte, eller at andre dekker utgifter for bedriftens egne ansatte, kan følgende råd være nyttige:

- All dekning av utgifter for ansatte hos eller representanter for en forretningspartner bør angis i kontrakten med forretningspartneren eller i en egen skriftlig avtale.
- All utgiftsdekning bør godkjennes av giverens og mottakerens overordnede.
- Utgifter som betales eller refunderes, bør være moderate, være basert på kvitteringer, være relevante, være åpne og korrekt dokumentert i regnskapet.
- All utgiftsdekning som gis eller mottas må være knyttet til forretnings samarbeidet mellom partene og en reell forretningsagenda.
- Dersom utgifter for ektefeller dekkes, svekkes argumentet om at kostnadene kun er forretningsrelatert. Det vil uunngåelig skape mistanke om at utgiftsdekningen har mer karakter av å være en gave og muligens en utilbørlig fordel.
- Det er forskjell på nøktern utgiftsdekning som kun handler om å styrke eksisterende forretningsforhold, og mer omfattende utgiftsdekning som er spesifikt knyttet til en nært forestående beslutning, for eksempel en kontraktstildeling.
- Eventuell utgiftsdekning bør være moderat. Det må ikke gis inntrykk av at man forventer noe tilbake.
- Utgiftsdekning bør ikke forekomme i forbindelse med anbud, evaluering eller tildeling av kontrakter. Man skal også være oppmerksom på at utgiftsdekning etter en kontraktstildeling kan oppfattes som utsatt returprovisjon eller at det er knyttet til godkjenning av endringsordrer eller nye kontrakter.

Den enkleste løsningen er at alle bedrifter og organisasjoner betaler utgiftene for sine ansatte og representanter ifølge sine egne regelverk. Da oppstår det ikke spørsmål eller tvil om tilbørlighet.

## 5.4 Politiske bidrag

Politiske bidrag omfatter alle bidrag som gjøres kontant eller "in natura", til støtte for en politisk sak. Bidrag "in natura" kan være gaver i form av gjenstander eller tjenester, reklame for eller promotering av et politisk parti, kjøp av billetter til innsamlingsarrangementer samt bidrag til forskningsinstitusjoner med tette bånd til et politisk parti. Å fristille ansatte for å drive politisk valgkamp eller stille til valg kan også kunne bli betraktet som et politisk bidrag.

*Foretaket og dets ansatte, agenter, lobbyister eller andre mellommenn bør ikke gi direkte eller indirekte bidrag til politiske partier, organisasjoner eller enkeltpersoner som er engasjert i politikk, for å oppnå en fordel i forbindelse med forretnings-transaksjoner.*

*Foretaket bør redegjøre offentlig for alle sine politiske bidrag.*

– Business Principles for Countering Bribery

Politiske bidrag kan være direkte økonomisk støtte på nasjonalt eller lokalt nivå til et regjerings- eller opposisjonsparti, eller til kandidater eller personer som innehar verv. Det kan også dreie seg om indirekte økonomisk støtte via organisasjoner eller foreninger som gir økonomisk støtte til politiske partier eller politikere.

Et politisk bidrag er ikke det samme som en bestikkelse, men er et risikoområde. Et bidrag som gis i full åpenhet og som ikke kan oppfattes som påvirkning eller at det skaper en utilbørlig fordel, er uproblematisk. Et bidrag som gis for å påvirke en avgjørelse i favør av en bedrift eller en enkeltperson, eller kan oppfattes slik, kan bli ansett som bestikkelse. Et bidrag bør ikke gis hvis det kan knyttes til at bedriften får innvilget lisens, konsesjon, tillatelse eller kontrakter fra myndighetene.

Mange bedrifter praktiserer totalforbud mot bidrag til politiske partier. I Norge reguleres partifinansiering av partiloven. Det er forbud mot anonyme bidrag, bidrag fra utenlandske givere og bidrag fra rettssubjekter under kontroll av staten eller annen offentlig myndighet. Bidrag innberettes til et sentralt register.

## 5.5 Veldedige gaver

Veldedige gaver er betalinger til ideelle organisasjoner for samfunnsnyttige og humanitære formål. Betalingene gjøres uten betingelser eller forventninger om tilbakebetaling i form av forretninger. En veldedig gave er ikke det samme som bestikklser, men er et risikoområde. En gave som gis for å påvirke en avgjørelse i favør av en bedrift, eller kan oppfattes slik, kan bli ansett som bestikkelse.

*Foretaket bør sikre at veldedige gaver og sponing ikke benyttes som forkledning for bestikklser. Foretaket bør redegjøre offentlig for all veldedighet og sponing.*  
– Business Principles for Countering Bribery

Så lenge betalinger gjøres til reelle veldedighetsorganisasjoner er dette som regel ikke problematisk. Hvis den veldedige organisasjonen i virkeligheten drives av beslutningstakere hos myndighetene eller i forretningslivet eller personer knyttet til dem, eller representanten for den veldedige organisasjonen innehar andre stillinger (f.eks. offentlig tjenesteperson eller forretningspartner) som har andre relasjoner til bedriften og dens virksomhet, vil en veldedig gave kunne oppfattes som korrupsjon.

*Undersøk hvem som er ansvarlig for den veldedige organisasjonen. Hvis vedkommende er i slekt med noen som bedriften for tiden markedsfører seg overfor, er det bedre å la være å gi gaven.*  
– Business Principles for Countering Bribery  
– SME Edition

## 5.6 Sponsing

Sponsing er et arrangement der et selskap betaler for å knytte sitt navn til en aktivitet eller en organisasjon, og mottar til gjengjeld rettigheter og fordeler, for eksempel bruk av den sponsede organisasjonens navn, reklameutelling i media, arrangementer og publikasjoner, bruk av fasiliteter samt anledninger til å promotere selskapets navn, produkter og tjenester.

Sponsing er ikke det samme som bestikklser, men er et risikoområde. Korrupsjon kan knyttes til sponing hvis det foreligger interessekonflikter på betalerens eller mottakerens side.

Sponsing kan åpne for gjenyttelser. Hvis disse gis til en eller noen få utvalgte personer og i det skjulte, kan de betraktes som utilbørlige fordeler. Gjenytelser i form av arrangementsbilletter til forretningsforbindelser er vanligvis ikke noe problem hvis det er åpenhet rundt det og hvis det dreier seg om små verdier.

## 5.7 Frivillige samfunnsbidrag

Et frivillig samfunnsbidrag fra en bedrift kan være i form av penger, varer, tjenester, eller en kombinasjon. Hensikten er vanligvis å bidra til bærekraftig utvikling gjennom prosjekter som er fordelaktige både for lokalsamfunn og bedriften. Eksempler på områder hvor frivillige samfunnsbidrag benyttes er innen utdanning, helsetjenester, miljø og utvikling av lokale leverandører. Mottakere av bedrifters frivillige samfunnsbidrag er ofte lokale myndigheter, frivillige organisasjoner og bransjeorganisasjoner.

Det er korrupsjonsrisiko knyttet til slike samfunnsbidrag. Formålet med bidragene er å gagne lokalsamfunnet, og kanskje lokalt næringsliv. Dette er ikke problematisk, men hvis det også beriker enkeltpersoner og medfører en utilbørlig fordel, kan det være korrupsjon. Her kan balansegangen være vanskelig. For eksempel kan populariteten øke, og dette kan medføre personlige fordeler, for en lokal politiker som klarer å framforhandle en verdifull avtale om samfunnsbidrag med en bedrift. Samtidig kan denne politikeren være en beslutningstager for godkjenninger som bedriften er avhengig av. Et annet eksempel er at et samfunnsbidrag dreier seg om utvikling av lokale leverandører, noe som kan skape store økonomiske verdier for eierne av leverandørbedriftene

som omfattes av prosjektet. Blant eierne kan det være myndighetspersoner eller personer som har tette relasjoner til myndighetspersoner. Hva man går inn på av slike prosjekter bør vurderes nøye ut fra korrupsjonsrisiko i hvert enkelt tilfelle.

Det er viktig når det gis slike frivillige samfunnsbidrag at bedriften forsikrer seg om at utbetalinger til prosjektene ikke kanaliseres til enkeltpersoner og forårsaker utilbørlige fordeler. Her kan det være aktuelt med ulike tiltak, på lik linje med det som anbefales for andre forretningsforbindelser og transaksjoner (ref. kap. 6), for eksempel integrity due diligence, antikorrupsjonsklausuler i kontrakter og revisjon. Det bør også vurderes om det vil være nødvendig at bedriften står for gjennomføring av prosjektet, bidrar med personer i nøkkelposisjoner i prosjektorganisasjonen og/eller er representert i det styrende organet for prosjektet, med tilstrekkelig innsyns- og påvirkningsmulighet. Det bør benyttes skriftlig avtale som setter klare betingelser og begrensninger for bedriftens bidrag. Tiltak for å unngå at bedriften blir involvert i korrupsjon bør i hvert enkelt tilfelle baseres på en risikovurdering.

**For politiske bidrag, veldedige gaver, sponing og frivillige samfunnsbidrag bør bedriftens program kreve at:**

- beslutninger godkjennes på høyt ledelsesnivå
- beslutninger dokumenteres
- bidrag og sponing gis til organisasjoner, ikke til enkeltpersoner
- bidrag og sponing understøttes av skriftlige avtaler og kvitteringer
- man forsikrer seg om at det ikke er noen interessekonflikter på betalers eller mottakers side
- man unngår å gi bidrag og sponing som kan oppfattes som påvirkning av mottaker og som kan oppfattes som å være eller å forårsake en utilbørlig fordel
- man forsikrer seg om at betalingene ikke brukes til private formål
- de ansatte informeres om bedriftens bidrag og sponing
- bedriften informerer eksternt om bidrag og sponing, på sine nettsider og i årsberetningen

## 5.8 Påvirkningshandel

Lobbyvirksomhet er lovlig virksomhet, og en viktig del av demokratiske prosesser. Lobbyister kan bistå enkeltpersoner, organisasjoner og selskaper med å kommunisere deres syn til myndighetene og påvirke samfunnsprosesser. Tilsvarende kan det være lovlig å engasjere en mellommann til å påvirke beslutningstakere i private virksomheter. Slike prosesser kan også gi beslutningstakere tilgang til verdifull informasjon som bidrar til gode beslutninger.

Det forekommer også ulovlig lobbyvirksomhet, da kalt ulovlig påvirkningshandel. Bestemmelsen om ulovlig påvirkningshandel finnes i straffelovens § 389, og den utvider området for korrupsjon. Ulovlig påvirkningshandel foreligger når en person som hevder å kunne påvirke en beslutningstaker, utnytter denne muligheten til å kreve eller motta en fordel som gjenytelse for å utøve slik påvirkning, og når fordelen er utilbørlig. På samme måte som for øvrig korrupsjon er utilbørlighetsbegrepet sentralt i vurderingen av straffbarhet. Dette gjør at grensene ikke er klart definert og det kan være vanskelig å navigere i gråsonen. Viktige momenter i vurderingen om påvirkningen er lovlig eller ulovlig er om lobbyisten er åpen om at han/hun representerer en annen, hvem som blir påvirket, og fordelens verdi.

Foreløpig (mars 2017) finnes det ingen norsk rettspraksis som kan gi veiledning om skillet mellom ulovlig påvirkningshandel og lovlig lobbyvirksomhet.





#### Eksempler på lobbyvirksomhet/påvirkningshandel:

- En kommunikasjonsrådgiver med bakgrunn som politiker hevder å kunne bruke sitt nettverk til å påvirke aktuelle beslutningstakere, og påtar seg et betalt oppdrag for å yte påvirkning. Under gjennomføringen av oppdraget opplyser ikke kommunikasjonsrådgiveren om sitt oppdrag eller sin oppdragsgiver.
- En norsk bedrift engasjerer en konsulent i forbindelse med tildeling av en større kontrakt i utlandet. Konsulenten er i familie med en sentral beslutningstaker. Bedriften inngår en avtale som innebærer et suksesshonorar tilsvarende 5 % av kontraktsverdien dersom konsulenten lykkes i å påvirke beslutningen i bedriftens favør.

## 5.9 Interessekonflikter og habilitet

Mange korrupsjonssaker handler om at enkeltpersoner faller for fristelsen til å dra fordel av en allerede eksisterende konflikt mellom profesjonelle og private interesser.

*Foretaket bør etablere retningslinjer og prosedyrer for å identifisere, overvåke og håndtere interessekonflikter som kan medføre risiko for bestikkelser – virkelige, potensielle og mistenkte. Disse retningslinjene og prosedyrene bør gjelde for den øverste ledelsen, mellomledere, medarbeidere og de som er engasjert via kontrakt slik som agenter, lobbyister og andre mellommenn.*

– Business Principles for Countering Bribery

Interessekonflikter og habilitetsproblemer oppstår når en ansatt er involvert i en bedrifts aktiviteter og beslutninger som også kan gagne egne eller familiemedlemmers eller venners personlige interesser utenfor bedriften. Det kan for eksempel skje gjennom økonomiske interesser eller deltidsarbeid hos en konkurrent, leverandør, kunde eller andre forretningspartnere. De vanligste situasjonene

med interessekonflikter og inhabilitet oppstår i forbindelse med innkjøp, kontraktstildeling, salg, forretningsutvikling og ansettelse. Fordeler som oppnås gjennom interessekonflikter kan være utilbørlige og brudd på korrupsjonsbestemmelser i straffeloven.

*Interessekonflikter oppstår når personlige interesser eller relasjoner settes foran forretningsinteresser. Interessekonflikter kan svekke vurderingsevnen og føre til uærlig og skjult atferd. Dette kan noen ganger skape situasjoner der enkeltpersoner handler mot bedre vitende, og gir eller aksepterer en fordel som kan skade virksomheten. Måten å takle dette på, er å ha regler for håndtering av situasjoner der konflikter kan oppstå. Selv om det ikke begås noen overtredelser, kan interessekonflikter bli betraktet som korrupsjon. Dette kan være like skadelig som faktiske overtredelser.*

– Business Principles for Countering Bribery  
– SME Edition

Bedriftens antikorrupsjonsprogram bør beskrive hva en interessekonflikt er og hvordan potensielle og faktiske interessekonflikter skal håndteres.

De viktigste elementene bør være:

- risikovurdering av potensielle situasjoner
- tidlig håndtering av potensielle situasjoner
- åpenhet
- habilitetsavgjørelser tas av andre enn personer som potensielt er inhabile
- en inhabil person trekker seg ut av berørte aktiviteter internt i bedriften, eller trekker seg ut av eksterne interesser som forårsaker interessekonflikten
- behandlingen av og beslutninger i habilitetssaker dokumenteres

Det kan være aktuelt å avkreve habilitetserklæringer fra ansatte med spesielt utsatte arbeidsoppgaver, for eksempel at de som deltar i en anskaffelsesprosess må erklære seg habile i forhold til alle på tilbyderlisten.

# 6. Forretningsforbindelser, eierinteresser og transaksjoner

Bedriftens antikorrupsjonsprogram bør beskrive, stille krav til og gi råd om håndtering av korrupsjonsrisiko knyttet til forretningsforbindelser, eierinteresser og transaksjoner. Rådene i dette kapitlet inklusiv utdragene fra "Business Principles for Countering Bribery" og "Business Principles for Countering Bribery – SME Edition" kan danne grunnlag for hvordan dette omhandles i bedriftens eget antikorrupsjonsprogram.

## 6.1 Hvorfor bekymring for forretningsforbindelser?

En bedrift kan bli stilt til ansvar for medvirkning til korrupsjonshandlinger utført av andre som den har forretningsforhold til. Å bli forbundet med virksomheter eller personer som er eller har vært involvert i korrupsjon innebærer dessuten en omdømmerisiko.

*Foretaket bør unngå å gjøre forretninger med selskaper som er kjent eller mistenkt for å betale eller ta imot bestikkløser.*

*Foretaket bør gjennomføre fornuftig og proporsjonal oppfølging av sine viktigste forretningsforbindelser. Dette kan omfatte retten til revisjon av regnskapene.*

*Foretaket bør ha rett til å avslutte forholdet hvis forretningsforbindelsen blir involvert i bestikkløser eller opptrer på en måte som er strid med foretakets program.*

– Business Principles for Countering Bribery

dette gjennomføres konsekvent som en del av bedriftens antikorrupsjonsprogram. Slike kontraktsklausuler kan ha ulikt innhold, men viktige elementer kan være å definere hva man anser som korrupsjon, hvilke forventninger man har til forretningsforbindelsens antikorrupsjonstiltak, hva som er tilstrekkelige forutsetninger for eventuelt å kunne si opp en kontrakt, gjennomføring av termineringen og andre forhold, herunder for eksempel erstatning.

*Sørg først og fremst for å informere alle forretningsforbindelser om bedriftens program mot bestikkløser. Spør om de har et antikorrupsjonsprogram selv, og få en kopi av dette. Forretningspartnere må gjøres oppmerksom på at bedriftens program mot bestikkløser også gjelder dem når de gjør forretninger med bedriften og på bedriftens vegne. Sørg for at programmet gjenspeiles i kontraktsvilkår og avtaler. Et av vilkårene bør være at samarbeidet opphører umiddelbart dersom forretningspartnere betaler eller mottar bestikkløser.*

– Business Principles for Countering Bribery  
– SME Edition

Gjennom norsk og internasjonal korrupsjonslovgivning, veiledning fra myndigheter og anbefalinger fra ulike organisasjoner, er det klare forventninger til bedrifter om å ha et aktivt forhold til korrupsjonsrisiko knyttet til sine eierinteresser og forretningsforbindelser.

Antikorrupsjonsvilkår i kontrakter med forretningsforbindelser blir etter hvert mer utbredt. Det anbefales at

## 6.2 Integrity due diligence

Due diligence ("tilbørlig aktsomhet") er undersøkelser og vurderinger av risikoelementer som en bedrift gjør for å skaffe seg et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag i ulike sammenhenger. Due diligence kan benyttes på mange



områder. Juridisk eller finansiell due diligence vil ikke nødvendigvis kunne avdekke korrupsjonsrisiko. Due diligence rettet mot korrupsjon, omdømme, integritet, etikk og samfunnsansvar kalles ofte integrity due diligence.

Integrity due diligence benyttes for risikovurdering knyttet til forretningsforbindelser og forretningstransaksjoner. Ut fra en risikobasert tilnærming bør en bedrift i hvert enkelt tilfelle velge om det skal gjøres en integrity due diligence før den innleder et forretningssamarbeid eller gjennomfører en forretningstransaksjon, samt velge omfang av en slik eventuell integrity due diligence. Det samme gjelder ved vesentlige endringer i forretningsforholdet. Noen bedrifter gjør integrity due diligence obligatorisk i noen tilfeller, for eksempel knyttet til partnere i fellesforetak (joint ventures) eller agenter.

Integrity due diligence må skje i forkant av at forretningsrelasjonen etableres og følges opp gjennom avtaleperioden. Formålet er å redusere risikoen for å bli innblandet i forutgående, pågående eller framtidige korrupsjonshandlinger gjennom forretningssamarbeidet. Riktig bruk av integrity due diligence kan bidra til langsiktig verdiskaping gjennom å redusere risiko for feil investeringer og uønskede partnerskap.

Integrity due diligence handler ikke bare om å redusere risiko, men også om å etterleve verdier, og om samfunnsansvar. Ved å velge forretningspartnere eller investeringsobjekter som gjenspeiler og representerer gode verdier og etisk adferd, bidrar man til å styrke den delen av næringslivet som skaper verdier gjennom en positiv samfunnsutvikling.

Omfanget av integrity due diligence må tilpasses risikoen, og bedrifter bør ha retningslinjer med kriterier for i hvilke tilfeller og i hvilket omfang, det skal gjennomføres. Integrity due diligence bør fortrinnsvis utføres i samarbeid med bedriften som er gjenstand for undersøkelsen, men kan også skje uten denne bedriftens vitende. Integrity due diligence kan utføres av egen organisasjon eller av eksterne leverandører.

Integrity due diligence bør også benyttes i tilknytning til myndighetskrav om lokalt innhold i anskaffelser av varer og tjenester. Slike krav kan bli fremmet i forbindelse med for eksempel tildeling av offentlige tillatelser, lisenser eller konsesjoner. Det kan være krav eller forutsetninger om at lokale leverandører skal benyttes, og i noen tilfeller bestemte leverandører. I slike situasjoner er det viktig at ikke bare den lokale ledelsen men også den sentrale bedriftsledelsen deltar i vurderinger og beslutninger.

Integrity due diligence prosessen bør inkludere følgende steg:

- vurdering av risiko, beslutning om å gjøre integrity due diligence, og valg av omfang
- datainnsamling
- analyse
- beslutning
- forvaltning av risiko i fortsettelsen

### Vurdering av risiko, beslutning om å gjøre integrity due diligence, og valg av omfang

Innledningsvis vurderes risikoen ut fra kriterier som for eksempel:

- **Type partner/ transaksjon/relasjon.** Kontrakter med agenter og mellommenn medfører for eksempel større eksponering enn kontrakter med vareleverandører.
- **Geografiske forhold.** Land som ligger i den dårligste enden av TIs korrupsjonsindeks (CPI) innebærer stor risiko.

- **Bransje.** Noen bransjer er kjent for å ha større korrupsjonsutfordringer enn andre, for eksempel forsvarsindustrien, olje- og gassindustrien samt bygg- og anleggsbransjen.
- **Tidligere erfaringer.** Dette kan for eksempel være kjennskap til partnerens forretningspraksis.
- **Kontraksverdi og varighet.** Kontrakter med stor verdi og lang varighet medfører som regel større potensial for korrupsjon enn mindre og kortere kontrakter.
- **Oppgjørsmode.** Avtaler med oppgjør via skatteparadis og avtaler med suksesshonorar er eksempler på forretningsforhold med stor risiko.

For mange bedrifter kan det være hensiktsmessig å ta i bruk en forenklet risikomatrix for å få en indikasjon på nødvendig omfang av integrity due diligence basert på fastlagte risikokategorier.

Her er et eksempel for type forretningsforbindelse og geografi (TIs korrupsjonsindeks):

Type partner		Geografiske forhold		
		Lav risiko TI CPI score (100-70)	Medium risiko TI CPI score (69-50)	Høy risiko TI CPI score (49-0)
<b>Lav risiko</b>	Vareleverandører (begrenset omfang)			
<b>Medium risiko</b>	Entreprenører Tjenesteleverandører Vareleverandører (moderat til stort omfang)			
<b>Høy risiko</b>	Agenter Partnere i fellesforetak (joint venture)			

Ut fra identifisert risikokategori kan det besluttes om det skal gjennomføres integrity due diligence og så eventuelt velges et hensiktsmessig omfang. I denne fasen bør man vurdere i hvilken grad relevant informasjon er tilgjengelig og fra hvilke kilder, hvem som skal gjennomføre de ulike undersøkelsene, samt hvor omfattende og dyptgående de skal være.

### Datainnsamling

Med utgangspunkt i valgt omfang og innretning av undersøkelser hentes det inn informasjon fra ulike relevante kilder. Metodene kan blant annet omfatte bruk av interne og eksterne spørreskjemaer, internett-, media- og data-base-søk, samt intervjuer og sjekk av referanser.

Omfanget av informasjonsinnhenting i undersøkelsene kan ha til hensikt å:

- kartlegge eierstruktur
- kartlegge ulike personers roller i selskapets styre og toppledelse, deres vesentligste økonomiske interesser og eventuelle interessekonflikter

- kartlegge tilknyttede selskaper
- identifisere relasjoner til myndigheter
- identifisere relevante hendelser der selskapet eller tilknyttede personer har vært involvert (inkludert rettslige prosesser)
- kartlegge selskapet og tilknyttede personers omdømme og oppnådde resultater
- sjekke mot ulike sanksjonslister
- sjekke mot lister over politisk eksponerte personer og offentlige tjenestepersoner
- kartlegge selskapets innsats innen antikorrupsjon, samfunnsansvar og forretningsintegritet

Det er mange metoder som kan tas i bruk for å gjennomføre integrity due diligence. Det bør være en sammenheng mellom selskapets øvrige kontrollrutiner og prosedyrer og det som benyttes for integrity due diligence.

Her er eksempler på metoder som kan tas i bruk for ulike risikokategorier:

## Risikokategorier og eksempler på kilder/metoder

Svært lav risiko	Lav risiko	Medium risiko	Høy risiko
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingen integrity due diligence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• internt spørreskjema til de i bedriften som «eier» relasjonen</li> <li>• eksternt spørreskjema til bedriften som er gjenstand for integrity due diligence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• internt spørreskjema til de i bedriften som «eier» relasjonen</li> <li>• eksternt spørreskjema til bedriften som er gjenstand for integrity due diligence</li> <li>• databaser med selskapsinformasjon</li> <li>• compliance-databaser, sanksjonslister, lister over politisk eksponerte personer m.v.</li> <li>• internett- og mediasøk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• internt spørreskjema til de i bedriften som «eier» relasjonen</li> <li>• eksternt spørreskjema til bedriften som er gjenstand for integrity due diligence</li> <li>• databaser med selskapsinformasjon</li> <li>• compliance-databaser, sanksjonslister, lister over politisk eksponerte personer m.v.</li> <li>• internett- og mediasøk</li> <li>• intervjuer</li> <li>• lokale undersøkelser</li> <li>• revisjoner</li> <li>• sjekk av referanser</li> </ul>

Bedrifter kan lett utføre mye av informasjonsinnhenting selv, men i noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å benytte seg av eksterne leverandører for få utført mer detaljerte undersøkelser. Det finnes verktøy og databaser som kan benyttes i datainnsamlingen, og som er tilgjengelige fra ulike firmaer og organisasjoner. Uavhengig av metode så må det sikres at informasjonen håndteres på riktig måte.

### **Innsamling og behandling av personopplysninger**

Personopplysningsloven må respekteres når integrity due diligence omfatter innsamling og behandling av opplysninger om enkeltpersoner. Loven stiller krav til gyldig behandlingsgrunnlag, dokumentasjon om og etterlevelse av informasjonssikkerhet og internkontroll inklusiv systemer som ivaretar hensynet til konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet.

Det må lages gode rutiner for behandling av personopplysninger og disse må innarbeides i organisasjonen. Personopplysningene skal bare være tilgjengelige for autorisert personell som har fått opplæring. Hva som er nødvendige personopplysninger skal dokumenteres og kun slik informasjon kan innhentes og lagres. Opplysningene må være korrekte, skal ikke benyttes til noe annet enn det opprinnelige formålet, skal ikke lagres lenger enn nødvendig og skal slettes når formålet med informasjonsbehandlingen er oppfylt. Avtale med konsulentfirma som behandler personalopplysninger på vegne av bedriften (databehandleravtale) må være skriftlig og må inneholde bestemmelser som sikrer at kravene i personopplysningsloven etterleves.

Den som samler inn personopplysninger plikter i utgangspunktet å informere den registrerte personen om hvilke opplysninger det gjelder, samt om formålet. Det finnes enkelte unntak fra plikten til å informere i lovens § 23 som kan tilsi at man venter med å informere så lenge undersøkelsen pågår.

Innenfor personopplysningslovens virkeområder kreves det konsesjon fra Datatilsynet for behandling av sensitive personopplysninger, som blant annet er ”opplysninger om at en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling”. Søknad om konsesjon sendes inn ved å benytte skjema som er tilgjengelig på Datatilsynets nettside.

### **Analyse**

Formålet med analysen er å trekke ut relevant informasjon for beslutningsprosessen og sikre at man har tilstrekkelig kunnskap for en riktig beslutning. I evalueringen er det avgjørende å vurdere informasjonskildens pålitelighet og informasjonens gyldighet. Man må med andre ord ta stilling til i hvilken grad man kan stole på og vektlegge informasjonen. Dersom det avdekkes ytterligere informasjonsbehov, eller motstridende informasjon, kan det være behov for videre undersøkelser.

Resultatet av analysen bør være et dokument som oppsummerer undersøkelsene som er gjennomført, og hvilke funn som er gjort. Dokumentet kan tjene både som beslutningsgrunnlag, arkivdokumentasjon for integrity due diligence-prosessen, og underlag for videre håndtering av risiko.

Utover konkrete funn om mulige korrupsjonshandlinger vil det også kunne framkomme opplysninger som gir grunn til bekymring (varsellamper/røde flagg). Noen eksempler på dette er:

- en offentlig tjenesteperson (eller familiemedlem) er aksjonær i selskapet, har andre interesser i det (for eksempel som kreditor), eller er selskapets egentlige eier
- en person i styret, i ledelsen eller en sentral medarbeider har interesser i et annet selskap som kan være en konkurrent
- selskapet nekter å opplyse om eiernes identitet
- selskapet er inkludert på en liste over selskaper som er utestengt fra anbudsrunder
- det er tette forbindelser til politikere
- det er tette forbindelser til konkurrenter
- det er tette forbindelser til forbrytere

### **Beslutning**

Indikasjoner på risiko avdekket i analysen betyr ikke nødvendigvis at forretningsforholdet ikke bør opprettes eller bør opphøre. Man kan komme til en akseptabel konklusjon ved å innhente mer informasjon eller gjennom dialog med selskapet.

Det er tre alternative beslutninger som kan fattes på grunnlag av en integrity due diligence:

- ikke opprette, eller avslutte relasjonen
- opprette eller fortsette relasjonen, med bedriftens vanlige tiltak for risikohåndtering
- opprette eller fortsette relasjonen, med særskilte risikoreduserende tiltak

### Forvaltning av risiko i fortsettelsen

Med utgangspunkt i resultatet fra en integrity due diligence vil det være behov for å håndtere avdekkede risikoforhold. Hvis man ikke finner akseptabel avklaring på bekymringsfull informasjon (varsellamper/røde flagg), kan man likevel mene at det er grunnlag for å inngå en kontrakt eller å gå videre med samarbeidet. Da vil det være et vesentlig element av risiko til stede, og bedriften bør ha en plan for nøye overvåking og risikodempende tiltak.

For kontrakter med lav risiko kan dette dreie seg om begrensede tiltak, som for eksempel:

- å inkludere risikodempende standardklausuler i kontrakten
- ordinære fakturakontroller

For kontrakter med høy risiko kan det være behov for særskilte risikoreduserende tiltak, som for eksempel:

- kontraktsvilkår som stiller krav til forretningsforbindelsens antikorrupsjonsarbeid
- kontraktsvilkår som muliggjør avslutning av avtalen ved korrupsjonshendelser
- regelmessige revisjoner og oppfølging
- opplæring innen antikorrupsjon
- gjentatt integrity due diligence på senere tidspunkt

I de følgende avsnittene beskrives typer forretningsforbindelser, eierinteresser og transaksjoner som er mest aktuelle for integrity due diligence.

## 6.3 Datterselskaper, deleide selskaper, fellesforetak og andre eierinteresser

En bedrift kan tape omdømme hvis samarbeidspartnere i fellesforetak (joint ventures) og felleseide selskaper er kjent for manglende integritet. Det blir stadig mer vanlig at bedrifter gjennomfører integrity due diligence før de inngår slikt samarbeid.

*Foretaket bør iverksette sitt program for å motvirke bestikkelser i alle forretningsenheter som det har effektiv kontroll over.*

*Dersom foretaket ikke har effektiv kontroll, bør det bruke sin innflytelse til å fremme et tilsvarende program i forretningsenheter hvor det har en betydelig investering eller som det har et betydelig forretningssamarbeid med.*

*Uansett om det har effektiv kontroll over en forretningsenhet eller ikke, bør foretaket gjennomføre godt dokumenterte, fornuftige og proporsjonale anti-korrupsjon "due diligence" av forretningsenheter når det skal inngås forretningssamarbeid inklusiv fusjoner, oppkjøp og betydelige investeringer.*

– Business Principles for Countering Bribery

Et forretningssamarbeid med en korrupt partner kan skade mer enn omdømmet til en bedrift. Hvis partneren er majoritetseier og har kontroll over virksomheten og/eller har driftsansvaret, kan bedriften som minoritetseier for eksempel arve et forhold til en korrupt agent og risikere medvirkningsansvar. Bedriften kan risikere medvirkningsansvar for korrupsjon hvis den kjenner til eller burde ha kjent til korrupte handlinger. Det er viktig at korrupsjonsbekjempelse omhandles i aksjonæravtaler og i avtaler for fellesforetak. Rett til informasjon og stemmereglene som muliggjør veto mot mistenkelige og muligens korruperte forretningsarrangementer er også viktig.

Eierselskapets program bør iverksettes uten begrensninger i datterselskaper og i deleide selskaper og fellesforetak/konsortier der selskapet har effektiv kontroll gjennom majoritetseierskap, stemmereglene og/eller driftsansvar.

*Når foretaket ikke kan forsikre seg om at et fellesforetak eller konsortium har et program som er konsistent med sitt eget, bør det ha en plan for riktige tiltak hvis bestiklinger har skjedd eller mistenkes å ha forekommet. Dette kan omfatte krav om korreksjon av mangler i fellesforetakets eller konsortiets program eller implementering, iverksettelse av sanksjoner eller å trekke seg fra samarbeidet.*

– Business Principles for Countering Bribery

For minoritetside selskaper og fellesforetak der bedriften ikke har effektiv kontroll, bør det bruke sin innflytelse til å få disse til å innføre programmer med akseptabel standard. Styremedlemmer i minoritetside selskaper og fellesforetak må være oppmerksomme på korrupsjonsrisiko. Korrupsjonsbekjempelse bør være et element i oppfølgingen. Bedriften bør trekke seg ut hvis antikorrupsjonsprogrammet eller praksis er uakseptable og ikke kan påvirkes i tilstrekkelig grad.

Integrity due diligence av potensielle partnerselskaper er aktuelt hvis man ikke har god kjennskap til disse fra før. Integrity due diligence er også relevant overfor partnere

som er kjent fra tidligere forretnings samarbeid og partnere i eksisterende kontraktsforhold hvis det framkommer ny informasjon som gjør dette nødvendig.

## 6.4 Agenter, lobbyister og andre mellommenn

Det er vanlig praksis at bedrifter benytter agenter og andre mellommenn når de opererer i utenlandske markeder. De er engasjert for å opptre på vegne av bedriften i forbindelse med salg, forretningsutvikling, relasjoner til myndighetene og flere andre oppgaver. Å kjenne til lokale forhold og tradisjoner for forhandlinger i næringslivet kan være avgjørende for å sikre seg en kontrakt. I de fleste tilfeller bruker bedrifter agenter av helt legitime grunner. I noen land er det dessuten lov pålagt å bruke lokale agenter.

Lobbyister, kommunikasjonsrådgivere og andre mellommenn brukes av bedrifter som rådgivere i dialog med beslutningstakere spesielt innenfor offentlig sektor. Slik virksomhet forekommer også i privat sektor. Lobbyvirksomhet er i utgangspunktet en lovlig virksomhet, men kan under visse omstendigheter og i enkelte sammenhenger være ulovlig og kalles da ulovlig påvirkningshandel.





*Foretaket må ikke kanalisere ulovlige betalinger gjennom agenter, lobbyister eller andre mellommenn.*

*Foretaket bør utføre godt dokumenterte due diligence-undersøkelser før de engasjerer agenter, lobbyister eller andre mellommenn.*

*Alle avtaler med agenter, lobbyister og andre mellommenn bør være gjenstand for ledelsens godkjenning.*

*Honorar til agenter, lobbyister og andre mellommenn bør være passende og forsvarlig kompensasjon for legitime tjenester.*

*Agenter, lobbyister og andre mellommenn bør i kontrakten forpliktes til å overholde foretakets program. Foretaket må gi dem de råd og dokumenter som er nødvendige for å kunne forstå hva forpliktelsen innebærer.*

*Foretaket bør i kontraktene med sine agenter, lobbyister og andre mellommenn kreve nøyaktige regnskap som skal være tilgjengelig for ettersyn av foretaket, revisorer eller etterforskningsmyndigheter.*

– Business Principles for Countering Bribery

Styring av agenter, lobbyister, konsulenter og andre mellommenn er svært viktig fordi det er risiko for at disse begår lovbrudd på bedriftens vegne. Agenter har i lang tid blitt ansett som en type forretningsforbindelse med høy risiko for korrupsjon. Agenten representerer bedriften, men kan være vant med å benytte bestikklser og andre uakseptable virkemidler som vanlig forretningspraksis og er ikke nødvendigvis kjent med bedriftens antikorrupsjonsprogram.

*Når man arbeider med tredjeparter, hjelper det ikke å forplikte seg til ikke å betale eller motta bestikklser hvis de gjør det på dine vegne.*

– Business Principles for Countering Bribery

– SME Edition

Bedrifter som lukker øynene for korruperte handlinger begått av en agent på deres vegne, eller som bevisst bruker en agent for å dekke over eller "outsource" bestikklser, kan bli stilt til ansvar for korrupsjon. Det er mange eksempler på at velkjente selskaper har akseptert bøter eller er blitt dømt i slike saker. Selv om bedriften ikke ønsker, eller er ukjent med, at deres agenter bruker korruperte virkemidler, er det likevel bedriftens ansvar

å kontrollere dem for å sikre at dette ikke skjer på vegne av bedriften. Straffeloven forbyr bestikklser og ulovlig påvirkningshandel via agenter, lobbyister og andre mellommenn. En bedrift kan bli stilt til ansvar for korrupsjon begått av en agent, selv om bedriften nekter for å ha hatt direkte kjennskap til korruperte betalinger eller framgangsmåter som agenten har benyttet.

Anbefalte tiltak for styring av og kontroll med agenter er:

- risikobasert integrity due diligence før en agent engasjeres
- alltid skriftlige kontrakter
- tydelig kontraktsbeskrivelse av arbeidsoppgaver, gjennomføring og resultatforventninger
- spesifikke og fornuftige budsjetter og kompensasjon for oppgavene
- kontraktsvilkår mot korrupsjon
- krav til regnskapsførsel
- rett til revisjon
- kontraktsvilkår om opphør av samarbeid ved mistanke om korrupert adferd
- agenten forplikter seg skriftlig til å overholde bedriftens antikorrupsjonsprogram
- agenten gis opplæring i antikorrupsjon
- tett oppfølging av agenten

Flere varsellamper kan begynne å lyse før eller i løpet av en integrity due diligence av en agent. Her er noen av dem:

- agenten har tidligere vært mistenkt for korrupsjon
- en kunde foreslår eller krever at et anbud eller forhandlinger om en kontrakt skal arrangeres via en bestemt agent
- agenten er ikke bosatt i samme land som kunden eller prosjektet
- agenten har liten eller ingen erfaring med bedriftens forretningsområde eller den typen arbeid engasjementet innebærer
- agenten har nære familie- eller vennskapsbånd til beslutningstakere, myndighetspersoner, politikere, konkurrenter eller forbrytere

Når agenten skal engasjeres, og under utførelsen av arbeidet, kan nye varsellamper dukke opp:

- agenten krever et honorar som ikke står i forhold til det faktiske arbeidet
- høyt sukseshonorar forlanges for å nå forretningsmålene
- agenten ber om forskuddsbetaling til en annen person eller et annet land, for eksempel et skatteparadis

- agenten krever ekstra betaling for å "ta hånd om noen personer", "få forretningen i havn" eller "gjøre nødvendige arrangementer"

Mer informasjon om omfang av integrity due diligence og varsellamper i forbindelse med agenter og andre mellommenn kan fås fra TRACE International. TRACE spesialiserte seg på due diligence for å motvirke bestiktelser, samt opplæring i etterlevelse, for mellommenn i internasjonal forretningsvirksomhet (salgsagenter og representanter, konsulenter, distributører, leverandører, osv.).

## 6.5 Entreprenører og leverandører

De fleste bedrifter har i sitt antikorrupsjonsarbeid konsentrert seg om sin egen organisasjon, og noen har etablert gode holdninger og rutiner blant egne ansatte. Imidlertid blir bedrifter i rollen om kunde og innkjøper (heretter omtalt som innkjøper) i stadig større grad stilt til ansvar for hva deres entreprenører og leverandører (heretter omtalt som leverandører) gjør. Spesielt bedrifter med stor innkjøpsvirksomhet retter oppmerksomheten mot leverandørers forebyggende tiltak mot korrupsjon i erkjennelse av det ansvar bedriften kan få for uetiske og ulovlige handlinger i leverandørkjeden. Hvis det skjer et brudd på korrupsjonslovgivningen hos en leverandør, kanskje langt ned i kjeden, vil innkjøperen kunne lide et omdømmetap og muligens ha et straffansvar.

**Foretaket bør ha en rettferdig og transparent innkjøpspraksis.**

**Foretaket bør vurdere risiko for bestiktelser hos sine entreprenører og leverandører og foreta jevnlig oppfølging.**

**Foretaket bør kommunisere sitt antikorrupsjonsprogram til entreprenører og leverandører og samarbeide med store entreprenører og leverandører for å hjelpe dem med å utvikle sin antikorrupsjonspraksis.**

**– Business Principles for Countering Bribery**

Fordi bedrifter som innkjøper løper en betydelig risiko hvis de blir involvert i korrupsjon, er ofte deres egne etiske retningslinjer strengere enn lovene de må forholde seg til. De ønsker å være på den sikre siden, være i forkant av den juridiske utviklingen, og operere på et høyt etisk nivå. Dette må leverandører rette seg etter, både når det gjelder krav de stiller til seg selv og til sine underleverandører.

Leverandørene må være forberedt på at innkjøper vil forebygge korrupsjonsrisikoen på flere måter:

- antikorrupsjon som kriterium i anbudsprosessen, for eksempel ved at forekomst av et tilstrekkelig antikorrupsjonsprogram er en betingelse for å bli prekvalifisert
- kontraktsbestemmelser mot korrupsjon og opphør av samarbeid ved brudd på disse
- oppfølging av leverandøren gjennom kontrollrutiner, revisjoner og inspeksjoner
- inkludering av leverandører i innkjøperens opplæringsprogram

Det anbefales sterkt at leverandørene selv sørger for å ha på plass tilfredsstillende etiske retningslinjer og effektive antikorrupsjonsprogrammer rettet mot egne ansatte og underleverandører. Er dette ikke på plass, eller er mangelfullt, kan leverandører risikere å bli ekskludert fra innkjøpsprosessen på et tidlig stadium. Alternativt kan leverandøren gjennom en forbedringsplan bli pålagt å etablere etiske retningslinjer og et program innen en viss frist. Inntil denne planen er gjennomført, vil leverandøren representere en risiko for innkjøper og må regne med tett oppfølging. Derfor vil "livet bli lettere" for leverandører som har etikken og systemene på plass.

Denne oppmerksomhet mot leverandørkjeden har selvfølgelig sammenheng med risikoen for korrupsjon som åpner seg på de forskjellige stadier av innkjøpsprosessen. Fristelsen for å påvirke tildelingen av en kontrakt kan bli stor og dette stiller krav til etisk ryddighet både hos ansatte hos leverandøren og de innkjøpsansvarlige hos kunden. Her er noen eksempler på utilbørlige måter å influere denne prosessen på:

- leverandøren gir en godt betalt jobb til en slektning av den ansvarlige innkjøperen
- leverandøren engasjerer en privat bedrift som underleverandør uten noen god forretningsmessig grunn, og denne bedriften er kontrollert av den innkjøpsansvarlige eller av venner eller slektninger av denne
- leverandøren gjør arbeid på den ansvarlige innkjøperens private bolig uten at dette blir fakturert, eller fakturaen er sterkt rabattert
- leverandøren finansierer feriereiser for den ansvarlige innkjøperen

Av de 45 straffesakene som er ferdigbehandlet etter korrupsjonsbestemmelsene i den norske straffeloven i tidsrommet 2003-2016 handler halvparten om personlig returprovisjon i kunde-/leverandørforhold.

## Sentrale anbefalinger for innkjøp av varer og tjenester fra leverandører

### Innkjøpsrutiner

- ha solide rutiner som følger lover, forskrifter og bedriftens egne regler
- sikre at rutinene følges gjennom informasjon, opplæring og interne revisjoner

### Åpenhet

- sikre tilstrekkelig grad av åpenhet i hele innkjøpsprosessen
- fremme rettfærdig og likeverdig behandling av potensielle leverandører
- sørge for at oppdraget eller produktet, anbudsutlysningen eller kontraktsmodellen ikke er skreddersydd for en bestemt anbudsgiver

### God styring

- sikre at ressurser brukes slik de er tiltenkt
- sikre at innkjøpspersonalet er kompetente, og har høy integritet
- sikre at innkjøpspersonalet har fått tilstrekkelig opplæring i antikorrupsjon

### Avverge overtredelser, sikre etterlevelse og oppfølging

- innføre rutiner for å forhindre integritetsproblemer i forbindelse med innkjøp, inklusiv håndtering av interessekonflikter og habilitetsspørsmål
- gjennomføre integrity due diligence før samarbeid med leverandører inngås, hvis risikovurdering tilsier det
- samarbeide tett med eksisterende leverandører for å opprettholde høy integritetsstandard
- bruke anbudskonkurranser som en regel snarere enn unntaket, og i henhold til lover og forskrifter som et minimumskrav
- innføre egne rutiner for å overvåke innkjøpsprosessen, og for å avdekke og håndtere overtredelser

### Ansvar og kontroll

- etablere tydelige ansvarsforhold og effektive kontrollrutiner
- innføre kontrolltiltak og sikre arbeidsdeling slik at mer enn en person håndterer anbud, tildelinger og endringsordrer
- innføre kontrolltiltak og sikre arbeidsdeling slik at mer enn en person kontrollerer fakturaer opp mot kontrakter og faktiske leveranser
- håndtere klager fra leverandører på en rettfærdig måte og innen rimelig tid

Integrity due diligence er en spesielt viktig del av innkjøperes forbyggende tiltak. Beslutning om å utføre en integrity due diligence og om omfanget av denne bør baseres på risikovurdering. Det kan være flere grunner til å foreta en slik undersøkelse tidlig i anskaffelsesprosessen, fortrinnsvis i prekvalifiseringsfasen. Eksempler på dette er:

- leverandøren er ukjent for innkjøperen
- tilgjengelig informasjon gir grunn til bekymring
- landet man skal drive virksomhet i eller leverandørens hjemland scorer dårlig på TIs korrupsjonsindeks (CPI)
- kontrakten er av stor verdi og har lang varighet
- det er planlagt utstrakt bruk av underleverandører
- leverandøren må innhente tillatelser og godkjenninger fra myndigheter

Hvis integrity due diligence avdekker at en leverandør er dømt for eller mistenkt for korrupsjon, må det vurderes hvorvidt denne leverandøren bør tas med i tilbyderlisten. Det vil være nærliggende for private bedrifter å legge til grunn tilsvarende kriterier for utestengelse som i det offentlige anskaffelsesregelverket (ref. underkapittel 6.6 Kunder /det offentlige som kunde). Når en innkjøper skal ta stilling til eventuell avvisning av en leverandør i en anbudskonkurranse, eller om leverandøren skal kunne delta på tross av en tidligere korrupsjonssak, bør det legges til grunn hvordan leverandøren har håndtert saken, hva han har gjort av intern opprydding (self-cleaning) for å hindre gjentakelse, og hvor lang tid som har gått siden korrupsjonshendelsen.

En av innkjøpernes største utfordringer er å vurdere og beslutte hvor langt ned i leverandørkjeden man skal følge opp korrupsjonsrisiko. Den enkleste løsningen er å la nærmeste ledd være ansvarlig for neste ledd. Men kan man stole på at nærmeste ledd følger opp dette ansvaret? Og hva med de øvrige ledd videre i kjeden? Det er grunn til å tro at dette vil være en stor fremtidig utfordring for selskaper med omfattende innkjøpsvirksomhet. I senere år har flere selskaper utvidet sitt interne antikorrupsjonsarbeid med å stille tilsvarende krav til sine direkte leverandører. Korrupsjonsrisikoen videre i leverandørkjeden er mer ukjent for de fleste bedrifter, men den er høyst reell og må forebygges gjennom tiltak i hele kjeden.

For mer informasjon vises til veilederen "Antikorrupsjonstiltak i leverandørkjeden", utgitt av TI Norge i samarbeid med NHO.

## 6.6 Kunder

En leverandør kan bli stilt til ansvar for at en kunde bestikker en tredjepart dersom leverandøren er involvert i dette og tjener på det samt hvis varene og tjenestene, eller betalingen for disse, er knyttet til den korrupte handlingen. Leverandører kan tape omdømme hvis de har tette relasjoner til korrupte kunder. En bedrift bør gjøre integrity due diligence av kunder basert på en risikovurdering.

I sin rolle som leverandør kan bedriften bli bedt om å dokumentere at den har et tilstrekkelig antikorrupsjonsprogram, og kan bli fulgt opp på dette av sine kunder.

### Det offentlige som kunde

Mange bedrifter har leveranser til offentlige kunder som den dominerende delen av sin omsetning. Den norske stat og kommuner kjøper inn et bredt spekter av varer og tjenester. Offentlige innkjøp i Norge utgjør ca. 400 mrd. NOK (2013), som tilsvarer rundt 15 % av BNP.

Korrupsjon kan oppstå i møtet mellom offentlige innkjøpere, som forvalter store verdier på vegne av innbyggerne og fellesskapet, og bedrifter som konkurrerer om leveranser til kunder i offentlig sektor.

Lov om offentlige anskaffelser og tilhørende forskrift stiller krav til en ryddig anskaffelsesprosess. Anskaffelsene skal baseres på konkurranse som skal gjennomføres slik at hensynet til forutsigbarhet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet ivaretas. Objektive og ikke-diskriminerende kriterier skal ligge til grunn for tildeling av kontrakter. Åpenhet og konkurranse er viktige virkemidler for å unngå korrupsjon i offentlige anskaffelsesprosesser. Korrupsjon oppstår ved praksis som avviker fra regler og prosedyrer. Dette påfører både det offentlige, innbyggere og seriøse leverandører tap og omkostninger.

I forberedelsene til og gjennomføringen av en anskaffelse vil kunden ha behov for kontakt med potensielle tilbydere. Da er det viktig at informasjonen som gis av kunden er lik for alle og ikke innebærer forskjellsbehandling som kan favorisere noen av de potensielle leverandørene. Markedsføring, salgsfremmende aktiviteter og kundepleie må skje innenfor rammene av offentlige anskaffelsesregler. Disse er ikke til hinder for at bedrifter kan ha kontakt med offentlige kunder for å presentere produkter eller løsninger, men de offentlige innkjøperne skal sørge for at potensielle leverandører har like muligheter til slik kontakt.

Gjennom anskaffelsespolitikken søker offentlige innkjøpere å påvirke leverandørene til å ivareta samfunnsansvar knyttet til miljø, menneskerettigheter, lønns- og arbeidsforhold, etikk og antikorrupsjon. Derfor kan det stilles kontraktsvilkår som forplikter leverandørene til å ivareta dette i egen virksomhet og i leverandørkjeden.

Alle offentlige anskaffelser over en viss verdi skal lyses ut på databasen DOFFIN, og anskaffelser over en annen verdi skal i tillegg lyses ut i hele EØS-området. Også for anskaffelser under terskelverdien skal det innhentes konkurrerende tilbud. Tradisjonelt har en del kommuner og fylkeskommuner vært opptatt av næringsutvikling og arbeidsplasser i eget lokalmiljø, og har som virkemiddel valgt lokale leverandører uten utlysning og konkurranse. En slik form for lokal næringspolitikk er ulovlig.

I mange tilfeller har tidligere offentlig ansatte gått over til private leverandører, noe som gjør at disse besitter innsidekunnskap om kunden, som kan gi konkurransefortrinn. Leverandører med nøkkelpersoner som har tidligere ansettelsesforhold hos en offentlig kunde, bør ha interne rutiner som forhindrer at innsidekunnskap eller nettverksrelasjoner misbrukes. Fra regjeringens side foreligger "Retningslinjer for karantene og saksforbud ved overgang til ny stilling m.v. utenfor statsforvaltningen".

Hvis bedrifter opplever eller mistenker brudd på anskaffelsesreglene, enten det gjelder bruk av konkurranseform, utlysning eller valg av leverandør, kan de klage saken inn for Klagenemnda for offentlige anskaffelser (KOFA), som tar stilling til om en anskaffelse er gyldig og som også gir råd. På KOFAs hjemmesider kan leverandører også holde seg løpende orientert om hvordan ulike saksforhold er blitt vurdert.

Det norske offentlige anskaffelsesregelverket er basert på EU-krav og standarder. Det fremgår av forskrift om offentlige anskaffelser for anbudsutlysninger over EØS terskelverdiene, at "*tilbydere som oppdragsgiver kjenner til er rettskraftig dømt for deltakelse i en kriminell organisasjon eller for korrupsjon, bedrageri eller hvitvasking av penger, og hvor ikke allmenne hensyn gjør det nødvendig å inngå kontrakt med leverandøren, skal avvises fra konkurransen*". Det fremgår videre av de samme bestemmelse for anskaffelser både under og over EØS terskelverdier at en leverandør **kan** avvises fra konkurranser ved at "*han i sitt yrke har gjort seg skyldig i alvorlige forsømmelser mot faglige og etiske krav i vedkommende bransje*". I dette kan det for eksempel

legges til grunn mistanke om korrupsjon.

Intern opprydding (self-cleaning) etter en korrupsjonshendelse er tillagt betydelig vekt som vurderingsgrunnlag for opphevelse av utestengelse i EU direktiv 2014/24EU.

Dette er innført i norsk lov gjennom et tillegg i anskaffelsesloven og en ny forskrift om offentlige anskaffelser av 1. januar 2017. Det skal i følge forskriften legges vekt på om:

- leverandøren har bevist at han har betalt eller forpliktet seg til å betale erstatning for skaden
- leverandøren har bidratt til å klarlegge faktum og omstendigheter i saken ved aktivt samarbeid med politi og påtalemyndighet
- leverandøren har foretatt konkrete tekniske, organisatoriske og personalmessige tiltak egnet til å forhindre ytterligere straffbare handlinger

For mer informasjon om anbefalte tiltak mot korrupsjon i kommunesektoren henvises det til TI Norges publikasjon "Beskytt kommunen – håndbok i antikorrupsjon".

## 6.7 Fusjoner og oppkjøp

Korrupsjonssaker kommer ofte til overflaten i forbindelse med fusjoner og oppkjøp. Mange slike saker er knyttet til bruk av agenter og andre mellommenn. Konsekvensene kan være store for de involverte selskapene og enkeltpersonene.

Hvis en bedrift planlegger å kjøpe opp en annen bedrift eller en eiendel, er det nødvendig å gjennomføre due diligence av juridiske og finansielle forhold knyttet til oppkjøpsobjektet. I tillegg må det gjøres en integrity due diligence. Formålet er å få mest mulig komplett oversikt over risiko knyttet til oppkjøpsobjektet innen korrupsjon, omdømme, integritet, etikk og samfunnsansvar. Risikoelementer som avdekkes kan tale mot et oppkjøp eller kreve ytterligere forhandling om pris, særvilkår i kjøpskontrakten, eller andre tiltak. I en slik integrity due diligence er det alltid viktig å forsikre seg om at den aktuelle virksomheten har fulgt opp korrupsjonslovgivningen i praksis, slik at man ikke står i fare for å overta ansvar for lovbrudd, og dertil hørende straffereaksjoner, inntektstap, kostnader og omdømmetap.

I forbindelse med fusjoner er det hensiktsmessig å utføre integrity due diligencer av alle involverte parter for å redusere risikoen for eierne og for organisasjonen som skal drive det nye selskapet videre.

Integrity due diligence i forbindelse med fusjoner og oppkjøp bør gjøres svært grundig og vies tilstrekkelig tid, ressurser og kompetanse.

## 6.8 Skjulte økonomiske interesser

### Skjult eierskap

Det er viktig å ha kunnskap om hvem som eier og kontrollerer et selskap som man skal inngå samarbeid med, for å forsikre seg best mulig om at man ikke blir assosiert med korrupt virksomhet. Det vil for eksempel være spesielt viktig å avklare en eventuell mistanke om at den mulige forretningspartneren helt eller delvis eies av en myndighetsperson. Dessuten vil det da være viktig å finne ut om forretningspartneren på en eller annen måte kan ha blitt favorisert av myndighetene, ved for eksempel å ha fått tildelt en rettighet eller å ha fått en vanskelig oppnåelig godkjenning. Hvis dette inngår i forretningssamarbeidet kan en bedrift bli medskyldig i korrupsjon.

*G20 har erklært at det er en prioritet å skape åpenhet om eierforhold i næringslivet. Anonyme selskaper, sekretesse-jurisdiksjoner og ugjennomsiktige eierstrukturer er de vanligste metodene som korruperte eller de som omgår skatt benytter for å flytte penger og skjule sin identitet. G20 regjeringene må avdekke og bekjentgjøre identiteten til de virkelige personene som i realiteten eier og kontrollerer selskaper og andre juridiske enheter, for å gjøre det enklere å spore opprinnelsen til korruperte og ulovlige penger. Som G20 ledere bør dere ta et modig skritt for å avsløre de korruperte ved å forplikte dere til dette i Brisbane.*

Utdrag fra åpent brev til G20 lederne før møtet i Brisbane, Australia, 15.-16. november 2014.  
Signert av Transparency International m.fl.

Skjult eierskap er tillatt i mange land. Også i land hvor skjult eierskap ikke er tillatt, kan det være vanskelig finne ut av det reelle eierskapet fordi det i noen land kun avkreves informasjon om eieren i første instans. Dette kan være en stråperson eller et stråselskap. Det kan forekomme systemer med en hel rekke stråpersoner og stråselskaper. Slike arrangementer er gjerne opprettet for å skjule hvem som er den reelle eieren. Motivasjonen for skjult eierskap kan være korrupsjon, ulovlig skatteunndragelse og annen økonomisk kriminalitet.

For å vise god vilje til et ærlig og åpent samarbeid, er det først og fremst den nye potensielle forretningspartneren som bør opplyse om hvem som er dens reelle eiere, dvs. hvem som er mottakere av verdiene som skapes av virksomheten, og hvem som har kontrollerende myndighet. Hvis dette ikke blir opplyst, og en integrity due diligence ikke er i stand til å avdekke hvem som er reell eier, står man overfor et vanskelig valg. Skal man unnlate å inngå forretnings samarbeidet eller gå inn i det med den risikoen som det medfører? I sistnevnte tilfelle bør det legges mye vekt på planlegging og gjennomføring av risikodempende tiltak.

### Skatteparadiser

Skatteparadiser er populærbetegnelsen på steder som også ofte kalles offshore-finanssentere eller sekretesse-jurisdiksjoner. Karakteristisk for disse er lav eller ingen skatt, manglende åpenhet om eierskap til selskaper, og hemmelighold om alle forhold rundt bankkontoer. Dette gjør dem attraktive for en del kunder. Det legges stadig mer press på skatteparadiser fra mange land for at de skal åpne for mer innsyn. Norge har fremforhandlet avtaler med mange skatteparadiser om innsyn for skatteformål.

*Kombinasjonen av svake institusjoner og skatteparadis gir korrupte politikere og destruktive entreprenører gode muligheter for å skjule ressursinntektene de tilraner seg.*

**Norsk offentlig utredning: NOU 2009:19 Skatteparadis og utvikling – tilstand, analyser og tiltak**

Selv om bruk av skatteparadiser i mange tilfeller er lovlig, bidrar bruken av disse til at de eksisterer og at de er tilgjengelige for korrupt virksomhet og annen kriminalitet. Bedrifter anbefales derfor å unngå å bruke, avvikle, eller i det minste sterkt begrense sin bruk av skatteparadiser. Bedrifter bør også påvirke sine forretningsforbindelser til ikke å benytte skatteparadiser i felles forretningsaktiviteter. Når en forretningsforbindelse ønsker å inngå kontrakt via et selskap registrert i et skatteparadis eller at oppgjøret skal betales til en bankkonto i et skatteparadis, bør det gjøres grundige vurderinger før det inngås samarbeid.

### Internprising

Internprising ("transfer pricing") er prising av transaksjoner mellom selskaper som helt eller delvis har de samme eierne, og som kan være registrert ulike steder. Ett av disse kan være et skatteparadis.

Det er et anerkjent prinsipp at skattlegging av verdiskapning skal skje i landet der verdiene skapes, så intern prisfastsettelse skal normalt være til markedspris. Hvis den interne prisen som er benyttet for eksport av en råvare er kunstig lav kan motivasjonen for dette være å unngå eller å redusere skatt. Mange land har lover og regler som begrenser kunstig lav prising, mens i noen land forhandles priser med myndighetene. Det kan være at myndighetene ikke kjenner til at det er benyttet en kunstig lav pris, og dette er kanskje ikke ulovlig. Likevel kan dette være uetisk praksis og egentlig tyveri av verdier som tilhører samfunnet og befolkningen.

Selskaper som opererer med kunstig lave internpriser oppådd ved returprovisjon til myndighetspersoner driver korrupt virksomhet. Andre selskaper som har forretnings samarbeid med slike selskaper og samarbeidet har tilknytning til eller drar fordeler av denne virksomheten, risikerer å bli medskyldige i korrupsjon.

### Kapitalflukt

Mange utviklingsland har enorm kapitalflukt, og ofte til skatteparadiser. Motivasjonen er å flytte kapital til sikre oppbevaringssteder, å skjule inntekt fra kriminell virksomhet samt å unngå skatt. Kapitalflukt er ofte forbundet med storstilt tyveri begått av myndighetspersoner i regimer som ikke oppfattes som legitime av store deler av befolkningen. Selskaper som samarbeider med regimer som stjeler fra egne samfunn gjør ikke nødvendigvis noe ulovlig, men det er vanskelig å forsvare slik virksomhet fra et etisk perspektiv.

De fleste land har lovbestemmelser som begrenser kapitalutførsel. Når dette likevel foregår i stor skala, også i regi av selskaper og deres eiere, er det stor sannsynlighet for at det er bestikkelser involvert. Selskaper som har forretnings samarbeid med andre selskaper hvor samarbeidet har tilknytning til eller drar fordeler av slik virksomhet, risikerer å bli medskyldige i korrupsjon.



# 7. Utvikling av et antikorrupsjonsprogram

## 7.1 "Business principles for countering bribery" og andre hjelpemidler

"Business Principles for Countering Bribery" (BPCB, Forretningsprinsipper for å motvirke bestikkelser) er utviklet i regi av Transparency International (TI) i samarbeid med flere parter. Formålet er å heve standardene for forretningspraksis i bekjempelsen av korrupsjon. Innhold fra BPCB er gjengitt i tekstbokser i denne håndboken.

TI Norge oppfordrer bedrifter til å bruke BPCB og denne håndboken som utgangspunkt for:

- utvikling av antikorrupsjonsprogrammer i bedrifter
- evaluering og oppgradering av eksisterende programmer
- iverksetting av programmer
- drift og vedlikehold av programmer

BPCB og denne håndboken kan ikke brukes direkte som en bedrifts antikorrupsjonsprogram, men er rammeverk og utgangspunkt for bedrifter som ønsker å utvikle eller forbedre sine egne skreddersydde programmer. Når bedrifter utvikler eller endrer sine programmer, må de ta høyde for hva som kjennetegner deres virksomhet og hvilke korrupsjonsrisikoer som er relevante for dem. Bedrifter bør vektlegge ulike elementer i programmet ut fra vurderinger av egne behov, risiko og sårbarhet.

### Forretningsprinsippene:

- **Foretaket skal forby bestikkelse i enhver form, både direkte og indirekte.**
- **Foretaket skal forplikte seg til å iverksette et program for å motvirke bestikkelser. Programmet skal utgjøre foretakets innsats for å bekjempe bestikkelser og skal omfatte verdier, etisk regelverk, detaljerte retningslinjer og prosedyrer, risikostyring, intern og ekstern kommunikasjon, opplæring og veiledning, internkontroll, tilsyn, oppfølging og verifikasjon.**

BPCB fokuserer på bestikkelser, som er den mest utbredte formen for korrupsjon. Anbefalingene i denne håndboken, som i hovedsak bygger på BPCB, er også relevante for å motarbeide og unngå andre former for korrupsjon.

*"The Business Principles" har til hensikt å være et rammeverk som kan hjelpe foretak med å utvikle, evaluere og sammenligne samt å styrke sine antikorrupsjonsprogrammer. "The Business Principles" representerer en høy, men likevel oppnåelig standard for antikorrupsjonspraksis. – Business Principles for Countering Bribery*

### BPCB for små og mellomstore bedrifter

TI har utgitt en egen "SME Edition" av BPCB, beregnet på små og mellomstore bedrifter (SMB). SMB'er står for over 95 % av forretningsvirksomheten i verden, og de er like utsatt for korrupsjonsrisiko som store selskaper. "SME Edition" bygger på de samme verdier og prinsipper som BPCB. Den gir praktisk veiledning til utvikling av antikorrupsjonsprogrammer tilpasset små og mellomstore bedrifters størrelse og oppbygning. Større selskaper kan bruke "SME- Edition" til å oppmuntre SMB'er blant sine leverandører til å innføre regelverk og rutiner for å motvirke korrupsjon. Utdrag fra "SME Edition" er gjengitt i tekstbokser i denne håndboken.

### Andre TI hjelpemidler

TIs hjelpemidler knyttet til BPCB som bedrifter kan bruke når de skal utforme, iverksette og følge opp sine antikorrupsjonsprogrammer er samlet på TIs nettsider i "Business Integrity Toolkit" (verktøykasse for forretningsintegritet). Sentrale hjelpemidler er:

- "The Anti-Bribery Checklist" (antikorrupsjon sjekklister) kan hjelpe bedriften med en grov vurdering av sine tiltak mot korrupsjon før det settes i gang et grundig og systematisk arbeid med å utvikle et antikorrupsjonsprogram.



- "Self-Evaluation Tool" (egenevalueringsverktøy) kan brukes av bedriften for å vurdere tilstrekkeligheten og kvaliteten av sine antikorrupsjonstiltak.
- "The Assurance Framework for Corporate Anti-bribery Programmes" (rammeverk for revisjon av bedrifters antikorrupsjonsprogram) gir rammer og retningslinjer for frivillig uavhengig revisjon som vil kunne styrke og forbedre programmet samt øke dets troverdighet.

### Andre initiativer

TI samarbeider med to globale tiltak som norske bedrifter kan ta del i for å få råd og hjelp, tilgang til nettverk, og for å vise sin vilje til å bekjempe korrupsjon:

- FNs Global Compact (UNGC) – med prinsipp nr. 10 om korrupsjonsbekjempelse
- Partnering Against Corruption Initiative (PACI) - fra Verdens økonomiske forum (WEF)

## 7.2 Hvorfor trenger bedriften et antikorrupsjonsprogram?

Noen bedrifter hevder at de kan stole på at deres ansatte er i stand til å bedømme hva som er akseptabelt/uakseptabelt og hva som er lovlig/ulovlig, og at bedriften derfor ikke trenger et program for å motvirke korrupsjon. Dette er en misforståelse av flere grunner:

- Menneskers kunnskap om og vurdering av hva som er akseptabelt varierer veldig. Forskjellige mennesker har ulike syn, og en enkeltpersons syn kan også endre seg radikalt etter omstendighetene – å faktisk bli tilbudt en gave kan endre tidligere oppfatninger.
- Det vil alltid være en fare for at en person går for langt og begår en korrumpert handling. Hvordan skal bedriften reagere mot vedkommende hvis det ikke er noen regler som er brutt?
- Partnere i fellesforetak (joint ventures), agenter, entreprenører, leverandører og andre parter trenger å vite at bedriften har et program, og hvilke regler som gjelder for dens virksomhet.
- Lovverk og rettspraksis åpner for straffefritak eller strafferabatt for bedriften hvis forebyggingen har vært tilstrekkelig.

*Foretak bør iverksette program mot bestikkelser som et uttrykk for etiske verdier og samfunnsansvar, og for effektiv reduksjon av risiko for bestikkelser. Risikoeksponeringen varierer fra bransje til bransje og fra bedrift til bedrift, men ingen foretak kan føle seg sikre på at de er fri for risiko. Et effektivt program mot bestikkelser reduserer ikke bare slik risiko men styrker også omdømmet, bygger respekt og lojalitet hos ansatte, øker troverdigheten blant viktige interessenter, og understøtter foretakets forpliktelse om ærlig og ansvarlig adferd.*  
– Business Principles for Countering Bribery

Et antikorrupsjonsprogram bidrar til å skape en felles plattform for beslutninger som tas på bedriftens vegne. Dette reduserer risikoen for korruperte avgjørelser. Uten noen veiledning i form av et program kan det være vanskelig å sette grenser og slå fast at noe er uakseptabelt.

For å håndtere korrupsjonsproblemet effektivt må man fokusere på begge sider av korrupsjonsforholdet, altså både tilbudssiden og etterspørselsiden. Bare da kan initiativer for korrupsjonsbekjempelse være effektive og holdbare. Bedrifter befinner seg som regel på tilbudssiden. De kan derfor spille en avgjørende rolle i kampen mot korrupsjon.

Mange norske bedrifter har standarder, regler og retningslinjer som fokuserer på ulike aspekter ved godt styresett. Likevel har altfor få utarbeidet slike eller gjennomført målrettede tiltak som spesifikt tar for seg korrupsjon. Etter hvert som flere bedrifter iverksetter antikorrupsjonsprogrammer styrkes god praksis. Det overordnede målet er å skape rettferdige og like konkurransevilkår som virksomheter i alle bransjer kan operere ut fra, på en ærlig og transparent måte.

Et velfungerende antikorrupsjonsprogram gir grobunn for en sterk etikk-kultur, og kommuniserer hvilken atferd som forventes på områder med høy risiko. Det beskytter også bedriften mot negative konsekvenser av korrupsjonshandlinger begått av ansatte. Risikoen for at bedriften blir dømt for korrupsjon og straffet med bøter reduseres betraktelig eller forsvinner kanskje helt hvis bedriften iverksetter et godt antikorrupsjonsprogram som er godt dokumentert.

Kort sagt er formålet med et antikorrupsjonsprogram å motarbeide korrupte handlinger som kan begås:

- *bevisst* for personlig eller for bedriftens vinning,
- *motvillig* i den tro at det er nødvendig for å være konkurransedyktig,
- *i villfarelse* fordi man tror at det er normal forretningsførsel og ikke et lovbrudd, og
- *utisiktet* som følge av manglende bevissthet og forståelse ved å:
  - sørge for regler, retningslinjer og opplæring,
  - øke forståelsen av korrupsjon, og
  - hjelpe ledere og medarbeidere til å avdekke mulig korrupt praksis i tide for å avverge kriminelle handlinger og dermed unngå straffansvar for enkeltpersoner og bedriften.

Et godt antikorrupsjonsprogram bidrar til å:

- øke investorers tillit og beskytte selskapets markedsverdi,
- begrense avbrudd i virksomheten og avsporing av ledelsesfokus for håndtering av overtredelser,
- beskytte og styrke bedriftens omdømme, merkevare og driftseffektivitet,
- øke medarbeideres, investorers og andre interessenters tillit til bedriftens stabilitet og resultatoppnåelse,
- minimere risikoen for straffansvar og unngå straffeforfølgelse av bedriften og dens ansatte,
- understøtte bedriftens evne til å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere,
- holde ansatte og alle som opptre på vegne av bedriften ansvarlige for å overholde etiske standarder for forretningsførsel, og
- redusere utgifter og tap.

Det er imidlertid verdt å merke seg at:

- Programmet trenger bare å dekke de risikoområder og elementer som er relevante for bedriften, ut fra en risikovurdering.
- Det er bedre å komme i gang med et ufullstendig program som tar for seg de mest alvorlige risikoene, og så utvide det over tid, enn å ikke ha noe program i det hele tatt.

*Forebygging av korrupsjon og annen økonomisk kriminalitet er like viktig som avdekking, påtale og straff. En bedrift er tjent med å ha gode systemer for å unngå å bli involvert i slike lovbrudd. I tilfelle av en korrupsjonshendelse vil et tilstrekkelig og godt innarbeidet antikorrupsjonsprogram kunne føre til frifinnelse eller straffereduksjon for bedriften.*

Trond Eirik Schea, sjef Økokrim

### **Bedriftsundersøkelser**

TI Norge utførte i 2014 en næringslivsundersøkelse vedrørende kunnskap om og holdninger til korrupsjon samt forekomst av antikorrupsjonstiltak. Undersøkelsen ble foretatt blant lederne av 600 norske bedrifter. Den er identisk med en undersøkelse utført i 2009. Resultatene i 2014 er svært like resultatene i 2009, med noe forbedring på enkelte punkter. Imidlertid er hovedkonklusjonen at det er et stort behov for forbedringer når det gjelder bedriftsledernes bevissthet om og holdninger til korrupsjon, samt i bedriftenes tiltak for å redusere risikoen for korrupsjon. Rapporten fra undersøkelsen finnes på TI Norges nettsider.

### **Bedriftsundersøkelsen 2014 – Sakte, men sikkert fremover**

- 29 % av bedriftslederne mener at korrupsjonsrisiko er en problemstilling som angår bedriften
- 70 % av bedriftene har etiske regelverk
- 45 % har systematiske tiltak for å unngå og motvirke korrupsjon
- 38 % av bedriftene har rutiner for intern varsling om korrupsjonsmistanke
- 34 % svarer at korrupsjonsrisiko er et tema når nye forretningsmuligheter og nye forretningspartnere vurderes

## 7.3 Hva er et antikorrupsjonsprogram?

Et effektivt antikorrupsjonsprogram omfatter en rekke funksjoner og tiltak.

*Foretaket bør utvikle et program som på en tydelig måte og i fornuftig detaljgrad uttrykker verdier, krav, retningslinjer og prosedyrer som benyttes for å hindre at bestikkelser forekommer i aktiviteter som foretaket kan utøve effektiv kontroll over. Programmet må være i overensstemmelse med alle lover mot bestikkelser i alle jurisdiksjoner foretaket opererer i.*

– Business Principles for Countering Bribery

Antikorrupsjonsprogrammet bør fokusere på de viktigste risikoene (ref. kapittel 5 og kap. 6):

- identifisere høyrisikoområder
- tilpasse rutinene etter risikotyper og kilder
- beskrive relevante korrupsjonsformer, risikosituasjoner samt mottiltak
- beskrive korrupsjonsrisiko knyttet til forretningsforbindelser, eierskap og oppkjøp samt mottiltak

Antikorrupsjonsprogrammet bør skape et miljø med riktig tone og struktur:

- sørge for riktig "tone fra toppen"
- utvikle en kultur for etterlevelse
- utøve nulltoleranse for korrupsjon
- integrere etterlevelse i personalpolitikken (ansettelser, opplæring, resultatevaluering, forfremmelser og disiplinære tiltak)

Antikorrupsjonsprogrammet bør inkludere kontrolltiltak som reduserer risikoen for manglende etterlevelse:

- sørge for kontrollrutiner og overvåkingsprogrammer for områder med høy korrupsjonsrisiko

Antikorrupsjonsprogrammet bør ha rutiner og systemer som understøtter etterlevelse:

- integrere antikorrupsjon i bedriftens vanlige forretningsprosesser
- sikre effektiv rapportering til sentrale styringsorganer i bedriften
- integrere etterlevelse i IT-systemer

Antikorrupsjonsprogrammet bør bevisstgjøre og sikre etterlevelse og håndhevelse:

- gjennomføre obligatorisk opplæring av alle ansatte på alle nivåer
- innføre disiplinære tiltak og motivasjonsordninger
- innføre rapporteringskrav som understøtter etterlevelse
- praktisere obligatorisk opplæring for risikoutsatte agenter, entreprenører og leverandører
- innføre antikorrupsjonsklausuler i kontrakter med forretningsforbindelser

Antikorrupsjonsprogrammet bør være oppdatert og relevant:

- være oppmerksom på endringer i lovgivning og regelverk samt finansielle og driftsmessige retningslinjer og rutiner og innarbeide disse
- innarbeide nødvendige endringer forbundet med inntreden i nye markeder og forretningsområder
- innarbeide forbedringer i antikorrupsjonsprogrammet basert på erfaringer med drifting av programmet



## 7.4 Forpliktende engasjement fra toppen

Det kan være utfordrende å skape en åpen og ærlig bedriftskultur som legger grunnlaget for en god etisk praksis. Den må være basert på verdier, regelverk og etterlevelse. Det krever også en effektiv kommunikasjonsstrategi. Og sist, men ikke minst, krever det et sterkt etisk lederskap fra styret og toppledelsen.

**Styret eller et tilsvarende organ bør synlig og aktivt engasjere seg i iverksettelsen av foretakets program. Administrerende direktør er ansvarlig for å sikre at programmet iverksettes på en konsistent måte og med tydelige ansvarlinjer.**  
– Business Principles for Countering Bribery

I mange tilfeller er det bedriftenes toppledere som blir kjent skyldige i korrupsjon. Derfor er det avgjørende at bedriftens styre engasjerer seg på en forpliktende og synlig måte i antikorrupsjonsarbeidet. Beslutningen om å utvikle og iverksette et antikorrupsjonsprogram må komme fra styret. Styret må godkjenne hovedskissen til og hovedinnholdet i programmet.

Administrerende direktør må godkjenne programmet i sin helhet. Toppledere må uttale seg, skrive og handle i samsvar med programmet og ikke skape noe tvil om at det skal tas alvorlig og prioriteres. Toppledelsen må demonstrere en klar og tydelig forpliktelse til programmet hele tiden – både under forberedelse, lansering og oppfølging. Engasjementet fra toppledelsen er avgjørende for at det skal utvikles sterke holdninger og standpunkter mot korrupsjon blant ledere på lavere nivåer samt alle andre ansatte.

Bedrifter med egne etikkansvarlige må sørge for at disse har reell innflytelse, med direkte tilgang til administrerende direktør og styret. De må ha en plass ved bordet, for eksempel på linje med bedriftens advokater, når viktige forretningstransaksjoner skal diskuteres. De bør ikke rapportere via andre, for eksempel juridisk avdeling, personalavdelingen eller sikkerhets- og miljøavdelingen, men anerkjennes som viktige og uavhengige premissleverandører.

## 7.5 Organisering av antikorrupsjonsarbeidet

Hvordan antikorrupsjonsarbeidet organiseres må velges ut fra bedriftens behov og egenart. Det må tas hensyn til eksisterende organisering og ansvarsfordeling, og spesielt bedriftens størrelse. Beskrivelsen i dette underkapittelet passer til store bedrifter. For mindre bedrifter kan det gjøres forenklinger.

**Avhengig av virksomhetens størrelse kan man gi en person eller en gruppe ansvar for å administrere antikorrupsjonsprogrammet.**  
– Business Principles for Countering Bribery  
– SME Edition

Selv om reglene, retningslinjene og andre deler av programmet utvikles med ekstern hjelp, er det viktig at bedriftens egen organisasjon er sterkt involvert i dette arbeidet for å sikre eierskap til programmet og forpliktelse til å følge det.

Det er viktig at en stabsenhet som er uavhengig av forretningsorganisasjonen blir satt til å administrere programmet. Denne enheten bør ha ansvar for forberedelse og utrulling av programmet, og kan også spille en rolle i å følge det opp i driftsfasen.

Det anbefales at programmet forberedes og iverksettes som et prosjekt, med hensyn til organiseringen av arbeidet, budsjetter, handlingsplaner og oppfølging av framdrift.

Planer for programmet, herunder skisse til innhold, bør legges fram for de ulike organisasjonsenheter i bedriften samt for fagforeninger/klubber på arbeidsplassene. Kommentarer og forslag bør ønskes velkommen. Informasjon om utviklingen og innholdet av programmet bør formidles gjennom bedriftens intranett eller trykksaker. Det bør legges ekstra vekt på samarbeid med organisasjonsenheter som kan ha verdifulle innspill til programmet, for eksempel juridisk avdeling, internrevisjonen og innkjøpsavdelingen. Man bør foreta en gjennomgang av alle saker som er kjent og rapportert tidligere, blant annet gjennom varslingskanaler.

Det kan også være nyttig å møte andre bedrifter som har iverksatt antikorrupsjonsprogrammer og lære av deres erfaringer. Det oppfordres til samarbeid med arbeidstakerorganisasjoner, bedrifts- og bransjeorganisasjoner og sivilsamfunnsorganisasjoner som TI Norge, samt TIs nettverk av 100 nasjonale avdelinger rundt om i verden. I mange land samarbeider næringslivet med sivilsamfunnet for å forhindre korrupsjon, styrke offentlige institusjoner og fremme en antikorrupsjonskultur i samfunnet.

## 7.6 Kartlegging av praksis og risiko

Før en bedrift utvikler et antikorrupsjonsprogram eller oppgraderer og forbedrer et eksisterende program, må den kartlegge og vurdere praksis og korrupsjonsrisiko i organisasjonen, i forholdet til forretningsforbindelser og i de land og markeder hvor bedriften har eller planlegger virksomhet.

Risikoanalyse bør være et verktøy som bedriften benytter løpende, både overordnet og i enkeltprosesser. Risikovurderinger bør gjennomføres regelmessig, og både prosessen og resultatet bør dokumenteres.

*Foretaket bør utvikle og forbedre sitt program basert på kontinuerlig risikovurdering. Programmet bør skreddersys for å avspeile foretakets spesifikke forretningsrisikoer, omstendigheter og kultur, ved å ta hensyn til iboende risiko slik som hvor foretaket har virksomhet, bransje og organisasjonsrisiko slik som foretakets størrelse og bruk av mellommenn. Foretaket bør tydeliggjøre ansvarsforhold for oppsyn med og gjennomføring av risikoanalyser.*  
– Business Principles for Countering Bribery

### Overordnet risikovurdering

For å kunne vurdere risikoen for korrupsjon er det avgjørende å kartlegge og forstå bedriftens aktiviteter og prosesser. I kombinasjon med kunnskap om hvordan korrupsjon foregår vil man da kunne identifisere hvordan, og i hvilken grad bedriften er eksponert for korrupsjonsrisiko.

For å gjennomføre en overordnet risikovurdering vil det være naturlig å involvere ressurser fra ulike virksomhetsområder og funksjoner. Aktuelle metoder kan være bruk av arbeidsgrupper, intervjuer, spørreskjema og ekstern research.

### Kartlegging og vurdering av områder med høy risiko

En del av denne prosessen er å kartlegge gjeldende praksis i ulike deler av organisasjonen når det gjelder tilretteleggingsbetalinger, gaver, representasjon, utgiftsdekning, bruk og kontroll av agenter, osv. Dette kan for eksempel gjøres gjennom intervjuer, ved hjelp av spørreskjemaer, gjennomgang av kontrakter, regnskapsanalyser og revisjoner. Denne kartleggingen kan danne grunnlag for utformingen av antikorrupsjonsprogrammet, planlegging av opplæringsaktiviteter og oppfølging av programmets iverksettelse. Figuren på neste side viser et eksempel på et spørreskjema med noen relevante spørsmål. Det kan lett utvides til å dekke flere av temaene som omhandles i håndboken. Utfylte skjemaer kan benyttes som underlag for avklaringsmøter med lederne for de ulike organisasjonsenhetene.



## Spørreskjema for korrupsjonsrelaterte forhold

Organisasjonsenhet: \_\_\_\_\_ Leder: \_\_\_\_\_

Utsagn	Helt enig 1	2	3	Helt uenig 4	Ikke relevant	Vet ikke
<b>Lovgivning og bedriftens regelverk</b>						
Min enhet er tilstrekkelig kjent med relevant korrupsjonslovgivning						
Min enhet er godt kjent med bedriftens etiske regelverk						
<b>Korrupsjonsformer og risiko</b>						
Min enhet er utsatt for korrupsjonsrisiko						
Jeg er sikker på at min enhet ikke er involvert i bestikkelser						
Jeg er sikker på at tilretteleggingsbetalinger ikke forekommer i min enhet						
Gaver som gis og mottas i min enhet har kun begrenset eller symbolsk verdi						
Representasjon i min enhet vil aldri oppfattes som å kunne påvirke beslutninger						
<b>Forretningsforbindelser og transaksjoner</b>						
Risikobasert integrity due diligence av forretningsforbindelser benyttes i min enhet						
I min enhet benyttes antikorrupsjon klausuler i kontrakter						
Jeg er sikker på at agenter som benyttes av min enhet ikke bruker bestikkelser						
I min enhet er antikorrupsjon et tema i prekvalifiseringen til anbuds-konkurranser						
<b>Organisasjon og ledelse</b>						
Min enhet forstår at korrupsjon er uakseptabelt og vil føre til konsekvenser						
Min enhet er kjent med muligheten for å varsle om kritikkverdige forhold						
I min enhet er det ingen interessekonflikter som kan påvirke bedriften						

Prosesser og områder med stor risiko bør være gjenstand for særskilt kartlegging og vurdering.

Eksempler er:

- forretningsutvikling
- bruk av agenter eller markedsrepresentanter
- anskaffelser
- import og eksport
- myndighetskontakt
- håndtering av veldedige gaver, frivillige samfunnsbidrag, sponing og politiske bidrag
- perifere deler av organisasjonen og virksomheten
- virksomheter i land med stor korrupsjonsrisiko

Det bør spesielt kontrolleres at samarbeidet med agenter og andre risikoutsatte forretningspartnere er dekket av skriftlige avtaler, at avtalene omfatter antikorrupsjon, samt at kontraktsvilkårene ikke gir grunn til bekymring.

TIs undersøkelser og analyser om korrupsjon (ref. underkapittel 2.3) kan være til nytte når bedriften skal vurdere korrupsjonsrisikoen i relevante land og bransjer og i forhold til offentlige institusjoner. Risiko knyttet til korrupsjonslovgivningen i de ulike land hvor bedriften har virksomhet, samt lovgivning som håndheves globalt, bør også tas med i vurderingene. US Foreign Corrupt Practices Act og UK Bribery Act er slike lover som er viktige for mange norske bedrifter.

Av og til velger bedrifter å unngå visse markeder og partnere etter å ha foretatt en korrupsjonsrisikoanalyse, fordi faren for å bli innblandet i korrupsjon anses som altfor høy. Andre ganger kan slike risikoanalyser hjelpe bedriften med etisk og juridisk sikring av virksomheten nettopp fordi man har verktøy som gjør at man kjenner de viktigste risikoene og vet hvordan man skal håndtere disse, selv når bedriften opererer i land der kulturen og forretningspraksisen er fremmed.

## 7.7 Styringsystemer og retningslinjer

Antikorrupsjonsprogrammer i bedrifter vil vanligvis omfatte skriftlige forpliktelser som er innbakt i mål-, visjons- og verdierklæringer. Slike erklæringer utdypes i bedriftens etiske regelverk og retter seg mot ulike målgrupper:

- styret
- ledelsen
- ansatte
- tilsynsorganer og offentlige myndigheter
- forretningsforbindelser
- allmennheten

### Verdier

I tillegg til verdier knyttet til forretningsmål bør bedriften ha en verdi som slår fast at den forplikter seg til å motvirke korrupsjon. Det bør klargjøres i en beskrivelse hva verdien omfatter og hva den innebærer. Verdierklæringen og beskrivelse av innholdet bør legges ut på bedriftens eksterne nettsider.

### Etisk regelverk

Sammen med bedriftens verdier er det etiske regelverket grunnmuren i bedriftens antikorrupsjonsprogram som styret, ledelsen, ansatte og innleide konsulenter som jobber i bedriften er juridisk og etisk forpliktet til å følge. Et etisk regelverk omfatter vanligvis en rekke etiske og juridiske temaer, med korrupsjonsbekjempelse som et sentralt element.

Det etiske regelverket er mest effektivt og synlig hvis det får en prominent plass blant bedriftens styringsdokumenter, for eksempel på nivået under vedtektene. Det etiske regelverket bør være tilgjengelig på bedriftens eksterne nettsider.

Regelverket bør fastsette etiske standarder for bedriften som med god margin ligger innenfor alle lover som bedriften er underlagt. Det bør gjelde universelt for hele bedriften, og ikke tilpasses spesifikke kulturer eller land.

Det etiske regelverket bør revurderes jevnlig, for eksempel hvert andre eller tredje år, og forbedres ved behov.

### Skriftlige regler og retningslinjer

En bedrifts verdier og etiske regelverk bør ledsages av styringssystemer og iverksettelsestiltak som gjør det lettere for ledelsen og de ansatte å overholde kravene til etterlevelse i sitt daglige virke samt å sikre forståelse, forankring og oppfølging.

Et etisk regelverk er ofte ikke detaljert og spesifikt nok på de ulike temaene innen korrupsjonsbekjempelse, og må da suppleres med skriftlige regler og retningslinjer som bygger på det etiske regelverket, men som går mer i detalj og er mer direkte anvendbare i praksis for de ansatte.

Skriftlige regler og retningslinjer er kjernen i bedriftens antikorrupsjonsprogram. De skal dekke alle nødvendige problemstillinger knyttet til ulike korrupsjonsformer og situasjoner samt alle typer forretningsforbindelser, eierskap og transaksjoner som er relevante for bedriften, basert på kartleggingen og evaluering av risiko.

I disse skriftlige retningslinjene og standardene bør det slås fast hva som er akseptabel og uakseptabel praksis. De bør også inneholde tydelige krav til håndtering av utfordringer og dilemmaer, samt retningslinjer og råd. De bør ha et detaljert, konkret og utvetydig innhold som gjør at retningslinjene er praktiske og enkle å bruke av ansatte og andre som er forpliktet til å følge dem. Skillet mellom obligatoriske regler og arbeidsrutiner versus anbefalinger og råd bør være så tydelig som mulig.

I mange bedrifter foreligger det allerede kvalitetssystemer og ulike former for styringssystemer. Det kan være effektivt å innarbeide antikorrupsjonsprogrammet, herunder skriftlige regler og retningslinjer, som en del av dette. Da vil det være viktig å påse at antikorrupsjonstiltakene ikke blir uklare og usynlige.

Det bør være tydelig hvem som har myndighet til å godkjenne eventuelle avvik fra retningslinjene og standardene (såfremt det ikke innebærer lovbrudd) og avgjøre i tvilstilfeller. Det bør også være et system for dokumentasjon og arkivering av slike saker.

## 7.8 Varslingsrutiner

Bedriftens antikorrupsjonsprogram vil ha begrenset verdi hvis ansatte ikke vet hvor de skal henvende seg om et mulig korrupsjonsproblem. Hvis bedriften ikke har en varslingskanal, må dette etableres som en del av antikorrupsjonsprogrammet. Hvis bedriften allerede har en slik kanal, kan det være nødvendig å gjenoppfriske og tilpasse denne når antikorrupsjonsprogrammet lanseres.

*For at programmet skal fungerer effektivt, må ansatte og andre kunne melde fra om bekymringer og overtredelser så tidlig som mulig.*

*For å legge til rette for dette bør foretaket etablere trygge og lett tilgjengelige kanaler som ansatte og andre føler de kan bruke til å melde fra om bekymringer og rapportere overtredelser ("varsling") på en fortrolig måte og uten å risikere represalier. Disse eller andre kanaler bør også være tilgjengelige for ansatte som trenger råd om anvendelsen av programmet.*

– Business Principles for Countering Bribery

I tillegg til bestemmelsene i arbeidsmiljøloven (ref. underkapittel 3.4), er det flere grunner til at arbeidstakere bør kunne varsle om uønskede eller kritikkverdige forhold. Arbeidstakere har en rett til å delta i utvikling av arbeidsplassen som begrunner behovet for å kunne varsle. Arbeidstakere bør kunne varsle om svikt, avvik, farer eller mangler i virksomhetens rutiner eller system for internkontroll. Arbeidsgivere bør ha og tilkjenne en klar forventning om at ansatte gir beskjed om kritikkverdige forhold, knyttet til den ulovfestede lojalitetsplikten i arbeidsforhold.

Alle arbeidsgivere har i følge arbeidsmiljøloven plikt til å legge forholdene til rette for intern varsling, dersom forholdene i bedriften tilsier det. Bedrifter er utsatt for korrupsjonsrisiko og bør derfor ha en intern varslingsmekanisme. At en bedrift etablerer en varslingskanal gir

også et signal til de ansatte om bedriften tar ytringsfriheten på alvor. Bedriftens varslingsordning må utformes slik at den ikke begrenser de ansattes ytringsfrihet i forhold til Grunnlovens § 100 eller arbeidsmiljølovens § 2-4.

Bedriftens varslingsrutiner bør angi hvilke forventninger arbeidsgiver har til hva det skal varsles om, hvordan varslingen skal skje og beskrive saksbehandlingen av varslingssaker. Fordi de fleste varslingssaker rapporteres til nærmeste leder, er det behov for opplæring av alle ledere i bedriften slik at de har tilstrekkelig kompetanse til å kunne håndtere varslingssaker og varslere på en skikkelig måte.

Det bør være anledning til å varsle anonymt. Den praktiske løsningen for varslingen kan være en fortrolig telefonsjener eller intranett- /internetsider der ansatte og kan luften bekymringer, formidle informasjon, eller ta opp spørsmål. Dersom det gis adgang til å varsle elektronisk, for eksempel med e-post, er det viktig å huske på at formelle krav til rettssikkerhet og personvern for de impliserte må ivaretas. Det er viktig at varslingskanalen administreres av en uavhengig stabsenhet som rapporterer til bedriftens administrerende direktør, eier eller styre. Det anbefales at bedriftens varslingskanal gjøres tilgjengelig ikke bare for ansatte, men også for innleid arbeidskraft, forretningsforbindelser og for allmennheten.

Som nevnt i underkapittel 3.4 råder det usikkerhet om tolking og praktisering av arbeidsmiljølovens bestemmelse om forsvarlig varsling, og derved også om varslere er tilstrekkelig beskyttet. Dette kan være en årsak til at bare fire av de 45 korrupsjonssakene som er ferdigbehandlet etter korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven i tidsrommet 2003-2016 er avdekket ved intern varsling.

Bedriften bør være oppriktig opptatt av at varslingsordningen fungerer etter hensikten og at terskelen for å varsle er lav. Bedriften bør oppmuntre til varsling og ha skriftlige rutiner og praksis som skaper tillit til at varslere blir beskyttet og ikke blir utsatt for negative reaksjoner eller sanksjoner.



## 7.9 Ansvar og konsekvenser

Selv om en stabsenhet får i oppgave å forberede, lansere og administrere programmet, bør det gjøres klart at hele organisasjonen og alle ansatte har ansvar for å iverksette programmet og etterleve det. Programmet må derfor bli integrert i hele organisasjonen og bli en del av organisasjonskulturen. Programmet har størst mulighet for å bli vellykket hvis antikorrupsjonstiltakene veves tett inn i den vanlige forretningsdriften, dvs. i årlige forretningsplaner og budsjetter, kriterier for prosjektgodkjenning, investeringsavgjørelser, prosjektgjennomføringsplaner, innkjøpsprosedyrer, personalpolitikk, rapportering, osv.

*Personalpolitiske rutiner, herunder rekruttering, forfremmelse, opplæring, resultatevaluering, godtgjørelse og anerkjennelse bør gjenspeile foretakets forpliktelser til programmet. Foretaket må gjøre det klart at ingen ansatte vil bli utsatt for degradering, straff eller andre negative konsekvenser hvis de nekter å betale bestiktelser, selv om dette kan medføre at foretaket mister kontrakter. Foretaket bør gjøre etterlevelse av programmet obligatorisk for ansatte og toppledelsen, og benytte egnede sanksjoner ved overtredelser.*

– Business Principles for Countering Bribery

For at et antikorrupsjonsprogram skal være godt, så må det være et "program med tenner", dvs. at konse-

kvensene ved brudd på retningslinjer må være tydelige og alvorlige. Dessuten må det reageres på mangelfull innsats for å iverksette programmet og på omgåelse av obligatorisk opplæring.

I kommunikasjon fra ledelsen og i personalpolitiske rutiner må det tydelig framgå at bruk av bestiktelser eller andre korrupsjonsformer til personlig vinning eller for å fremme forretningsmål er uakseptabelt og vil medføre disiplinærtiltak. Brudd på programmets obligatoriske krav må føre til sanksjoner som skriftlige advarsler eller irrettesettelser, degradering, overføring til en annen stilling eller avskjed, avhengig av hvor alvorlig overtredelsen er. Videre bør bedriften politianmelde hendelser som kan være ulovlige og straffbare.

*Alle i virksomheten og alle ansatte må forstå at de har ansvar for å sikre at programmet følges og fungerer.*

- Business Principles for Countering Bribery
- SME Edition

Antikorrupsjonsvilkår kan brukes i ansettelseskontrakter, og etterlevelse av bedriftens krav og retningslinjer og kan være en egen betingelse i kontrakten. Innsats og resultater i iverksettelse og etterlevelse av programmet bør inngå i evalueringssamtaler mellom ledere og ansatte, samt ved evaluering av ansatte med hensyn til lønnsøkning og forfremmelse.



# 8. Iverksettelse av antikorrupsjonsprogrammet

---

Det skjer altfor ofte at bedrifter etablerer etiske retningslinjer med bestemmelser mot korrupsjon uten at dette inngår i et komplett antikorrupsjonsprogram som også inneholder planer og tiltak for iverksettelse internt og eksternt, eller oppfølging. Ledelsen må også ta initiativ til at disse delene av programmet kommer på plass.

## 8.1 Programutrulling

Når antikorrupsjonsprogrammet er ferdig utviklet, må det lanseres og implementeres (programutrulling) i organisasjonen. Flere deler av organisasjonen må involveres for å få til en vellykket programutrulling, herunder ledelsen og kommunikasjonsavdelingen, i tillegg til den enheten som er satt til å følge opp antikorrupsjonsprogrammet i iverksettelsesfasen og i driftsfasen. Det bør velges ut ledere på flere nivåer som i kraft av sitt ansvarsområde, sine personlige egenskaper og sin tillit og troverdighet i organisasjonen kan gis spesielle roller som ledere og ambassadører for programutrulling.

Utrulling bør iverksettes som et prosjekt, med hensyn til organisering av arbeidet, budsjettering, handlingsplaner og oppfølging av fremdrift.

I den grad antikorrupsjonsprogrammet inkluderes i bedriftens eksisterende prosesser, vil utrulling kunne bli lettere. Det må da påses at antikorrupsjonstiltakene ikke blir for fragmenterte, uklare og usynlige.

Kommunikasjon av antikorrupsjonsprogrammet er en sentral del av utrulling. Bedriften bør lage en samlet plan for kommunikasjon. De ansatte må i utrullingsfasen bli kjent med at det er kommet nye krav og hvordan de kan få mer informasjon. De bør informeres via bedriftens intranett og eventuelt gjennom trykt informasjonsmateriale. Videre anbefales det at én person eller enhet utpekes til å besvare spørsmål i utrullingsfasen.

Ulike metoder kan brukes for å styrke iverksettelsen, for eksempel at ledere på ulike nivåer skriftlig bekrefter

at de har mottatt programmateriale og forplikter seg til å iverksette det. Administrerende direktør og toppledelsen bør be de ulike forretningsenhetene om å rapportere status for iverksettelse og etterlevelse av programmet jevnlig, og i forbindelse med viktige beslutninger.

Bedriftens toppledelse har et særlig ansvar for at antikorrupsjonsprogrammet får tilstrekkelig oppmerksomhet og blir respektert. Toppledelsen må vise sin støtte til programmet i relevante fora, for eksempel gjennom uttalelser som publiseres på bedriftens intranett og ved deltagelse i møter med de ansatte i tilknytning til utrullingsprosessen.

## 8.2 Opplæring

Lanseringen av antikorrupsjonsprogrammet må ledsages av grundige opplæringsplaner. Opplæring om anti-korrupsjon bør rette seg til hele organisasjonen, men må tilpasses ulike organisasjonsenheter og stillinger basert på de identifiserte utfordringene og risikoene disse står overfor. Innholdet i og omfanget av opplæringsopplegget vil variere ut fra bedriftens størrelse, type virksomhet og grad av risiko.

*Direktører, ledere, andre ansatte og agenter bør få egnet opplæring i programmet. Når det er hensiktsmessig, bør også entreprenører og leverandører få opplæring i programmet.*  
– Business Principles for Countering Bribery



Opplæringen bør dekke alle deler av antikorrupsjonsprogrammet og det bør legges vekt på hva kravene betyr i praksis for de ansatte. Det er nyttig å bruke konkrete eksempler som organisasjonen har opplevd, kjente saker fra nyhetsbildet og rettsapparatet, og dilemmaer som er relevante for virksomheten. Dilemmatrening gjennom gruppearbeid og plenumsdiskusjoner bidrar til å bygge en god bedriftskultur. Det skaper engasjement

og felles forståelse, og bidrar til at de etiske standardene etterlevs i organisasjonen. Opplæringen bør tilpasses de aktuelle målgruppene og kan foregå i form av møter, workshop, seminarer og teambuilding-arrangementer, nettbasert opplæring, eller en kombinasjon av disse. Opplæring i antikorrupsjon kan også inkluderes som et fast element i andre eksisterende opplæringsprogrammer.

Ledere og ansatte i utsatte stillinger må få grundig opplæring. Seminarene og case-workshops med både interne og eksterne foredragsholdere og tilretteleggere kan benyttes. Videre kan ledergrupper ha oppfølging av og diskusjon rundt antikorrupsjonsprogrammet som et regelmessig tema i sine ledermøter. For ansatte i høyrisikostillinger vil nettbasert opplæring ikke være tilstrekkelig – disse bør få personlig opplæring. Dette gjelder for ansatte som er særlig utsatt for korrupsjonsrisiko, for eksempel i høyrisikoland og ansatte som har store økonomiske resultatforventninger. Bruk av tester og eksaminering etter fullført opplæring kan være hensiktsmessig for slike organisasjonsenheter og stillinger.

Det bør registreres hvilke opplæringsaktiviteter som er gjennomført, hvem som har fått opplæring og hva opplæringen har inneholdt ved å arkivere deltagerlister og opplæringsmaterieell som er benyttet. Påfølgende opplæring bør ta hensyn til nye lovkrav, organisasjonsmessige endringer, ansatte som er forflyttet til andre stillinger, nye ansatte, nye land og nye produkter og tjenester. Antikorrupsjonstrening skal ikke være en engangsforeteelse, men et kontinuerlig arbeid. Hyppigheten av antikorrupsjonstrening vil avhenge av korrupsjonsrisikoen i den enkelte stilling eller organisasjonsenhet. Generelt anbefales det at opplæring i antikorrupsjon gjentas annethvert år. Opplæringen må være obligatorisk.

Hvis risikobildet tilsier det, bør opplæring også gis til agenter, konsulenter, leverandører og andre forretningsforbindelser. Dette vil særlig være relevant i høyrisikoland (basert på TIs korrupsjonsindeks) og der hvor disse forretningsforbindelsene har kontakt med offentlige tjenestepersoner på vegne av bedriften, for eksempel i forbindelse med søknader og tillatelser.



## 8.3 Informasjon og kommunikasjon

Bare det å opplyse om programmet og om bedriftens regler mot korrumpert aktivitet, kan ha en direkte forebyggende effekt. Mange overtredelser skyldes rett og slett manglende bevissthet eller ren uvitenhet.

Under utviklingen, iverksettelsen og oppfølgingen av programmet bør alle ansatte få jevnlig informasjon om planer, innhold og krav.

En organisasjonsenhet bør ha ansvar for å ta imot og behandle kommentarer og forslag til programmet både fra interne og eksterne kilder, og gi informasjon og råd når noen ber om det.

Informasjons- og kommunikasjonstiltak internt i organisasjonen, spesielt lagt opp for antikorrupsjonsprogrammet, kan være:

- e-læringsprogram
- etikktelefon
- workshops
- e-poster til ansatte fra administrerende direktør
- informasjon fra juridiske rådgivere, etterlevelsesansvarlig (compliance officer), etikkansvarlig (ethical officer)

Bedriftens vanlige informasjonskanaler, møtестrukturer og opplæringsaktiviteter bør i størst mulig grad benyttes for også å informere om og ha dialog om antikorrupsjonsprogrammet, for eksempel:

- interne nettsider
- ledelseskurs
- opplæringsprogrammer for ansatte
- møter i ledergrupper
- teambuilding-arrangementer

*Det har liten hensikt å ha forretningsprinsipper og et program hvis ingen vet om det.*  
– Business Principles for Countering Bribery  
– SME Edition

# 9. Drift og vedlikehold av antikorrupsjonsprogrammet

---

## 9.1 Oppfølging

For å sikre en effektiv iverksetting og gjennomføring av planlagte antikorrupsjonsaktiviteter som for eksempel risikoanalyser, nye styrende dokumenter og opplæring er det avgjørende at fremdrift og status regelmessig følges opp av ledelsen. Det er en kjensgjerning at det som blir målt og fulgt opp, blir gjennomført.

I den grad det er hensiktsmessig bør ledelsen søke å kombinere oppfølging av de løpende antikorrupsjonsaktivitetene med andre eksisterende forretningsprosesser.

Et naturlig utgangspunkt for å definere og prioritere antikorrupsjonsaktiviteter er en risikovurdering. Selve risikokartleggingen kan koordineres og gjennomføres som en del av en overordnet risikogjennomgang i bedriften. Det er viktig at man går tilstrekkelig i dybden innen korrupsjonsområdet til å være konkret og relevant nok. Identifiserte aktiviteter som springer ut av en risikovurdering bør integreres i forretningsplanene for den kommende planperioden. Integrering av antikorrupsjonsaktiviteter i øvrige forretningsprosesser vil bidra til en effektiv prosess og sikre relevans.

Det er viktig at korrupsjonstemaet med jevne mellomrom settes på agendaen for ledermøter på ulike nivåer, for å bidra til at terskelen for å ta opp problemstillinger og saker er lav.

Administrerende direktør bør regelmessig rapportere til styret om hvordan programmet fungerer i praksis. Det er ledelsens ansvar regelmessig å følge opp at de planlagte aktivitetene faktisk blir gjennomført. Dette kan gjøres i månedlige, kvartalsvise eller halvårlige oppfølgingsmøter som ledelsen normalt har med sine avdelinger og forretningsområder. Fokus bør være å følge opp gjennomføringen av avtalte tiltak. Videre bør vesentlige interne og eksterne endringer (for eksempel nye lover) tas opp og vurderes for å se om tiltakene fortsatt er relevante. Det er også naturlig å rapportere eventuelle korrupsjonsliknende hendelser og "nesten-ulykker", og håndteringen av slike

tilfeller, med formål å vurdere om ytterligere tiltak og forbedringer i selve programmet bør iverksettes.

I tillegg til denne løpende oppfølgingen kan det også være hensiktsmessig at ledere, for eksempel på årlig basis, signerer en erklæring for sine respektive organisasjoner der de gjør rede for:

- status på implementering av årets antikorrupsjonsaktiviteter, inklusiv gjennomførte opplæringsaktiviteter, hvilke tiltak som gjenstår å iverksette, når disse planlegges fullført, og
- at det ikke har forekommet korrupsjonsliknende hendelser i organisasjonen, evt. hva som har skjedd og hvordan det er håndtert.

For en slik rapportering vil være naturlig med en «bottom-up» prosess hvor lederne rapporterer om antikorrupsjonsarbeidet oppover i nivåene, til administrerende direktør. Man kan videre se for seg at denne rapporteringen danner grunnlag for en tilsvarende rapport fra administrerende direktør til styret.

## 9.2 Åpenhet og rapportering

Noen bedrifter har ingen regelverk eller noe program som eksplisitt omhandler korrupsjon, og noen av de som har dette ønsker ikke å offentliggjøre det. Dette kan skyldes manglende bevissthet om temaet, motvilje mot å måtte forsvare det offentlig, en feilaktig oppfatning av at det øker risikonivået, frykt for negative konsekvenser i tilfelle hendelser skulle inntreffe, eller en oppfatning av at korrupsjon ikke utgjør noen risiko av betydning for bedriften.

De skriftlige delene av en bedrifts antikorrupsjonsprogram, spesielt regelverk, rutiner og retningslinjer bør gjøres tilgjengelig på bedriftens eksterne nettsider og formidles aktivt til alle forretningsforbindelser og myndighetsorganer som bedriften har relasjoner til.

*Foretaket bør gjøre informasjon om programmet offentlig tilgjengelig, herunder hvilke styrings-systemer man bruker for å sikre at programmet iverksettes.*

*Foretaket bør invitere til innspill i forbindelse med programmet fra relevante interessenter.*  
– Business Principles for Countering Bribery

### Årsrapporter og nettsider

Bedrifter bør opplyse om antikorrupsjonsprogrammets forberedelser, innhold, iverksettelse, drift, vedlikehold og resultater i årsrapporten eller i egne rapporter om bærekraft og samfunnsansvar samt på sine eksterne nettsider. I tillegg bør det opplyses om andre forhold som har betydning for å motvirke korrupsjon.

TI Norges undersøkelse i 2013, "Åpenhet i Selskapsrapportering – vurdering av store norske selskaper på Oslo Børs", som omfattet de 50 største selskapene med internasjonal aktivitet av betydning, konkluderte med følgende anbefalinger:

- En åpen og informativ internettside, tilgjengelig på minst ett internasjonalt språk bør være standard kommunikasjonsverktøy for alle norske selskaper med internasjonal virksomhet.
- Selskapene bør publisere detaljert informasjon om sine antikorrupsjonsprogrammer.
- Selskapene bør publisere komplette lister som viser datterselskaper, tilknyttede selskaper, felleskontrollerte virksomheter (joint ventures) og andre eierinteresser.
- Selskapene bør publisere finansiell informasjon for alle land hvor de har virksomhet.
- Shipping-selskaper, som ikke har virksomhetsland på linje med landbaserte virksomheter, bør rapportere finansiell informasjon for anløpsland.

Regnskapsloven inneholder krav til store foretak om innhold i årsberetningen innen samfunnsansvar, herunder korrupsjonsbekjempelse, og krav til rapportering om betaling til myndigheter og andre finansielle nøkkeltall på land-for-land basis for virksomheter innen utvinningsindustrien. TI Norge anbefaler alle norske selskaper med utenlandsvirksomhet å innføre slik rapportering.

GRI-standard (Global Reporting Initiative) kan benyttes for årsrapporter. Den er en anerkjent standard for rapportering på sosiale og etiske temaer, herunder korrupsjonsrelaterte forhold.

UN Global Compact og Transparency International har sammen gitt ut en veileder for bedrifters rapportering på korrupsjonsområdet.

Mange bedrifter velger å rapportere sine resultater på området samfunnsansvar (herunder korrupsjonsbekjempelse) til rating-byråer for å innlemmes i indekser som Dow Jones Sustainability Index og FTSE 4Good. De mener at dette styrker deres omdømme, tiltrekker dyktige medarbeidere, gjør bedriften attraktiv for investorer og er gunstig for aksjekursen.

### Rapportering om praksis

Bedrifter bør rapportere eksternt om praksis, tiltak og forbedringer samt redegjøre for eventuelle korrupsjonstilfeller eller "nesten-ulykker" og "alvorlige hendelser", tilsvarende etablert praksis innen helse, miljø og sikkerhet. Det er foreløpig ikke vanlig at bedrifter rapporterer om hendelser eller om sine resultater innen korrupsjonsbekjempelse. Tidligere ble rapportering av resultater innen sikkerhet og miljø også oppfattet som problematisk, men i dag er bedrifter mer komfortable med å rapportere om slike forhold.

Bedrifter bør rapportere informasjon fra varslinger, slik som antall av:

- rapporterte saker
- undersøkte saker
- ubegrunnede saker
- saker som har resultert i sanksjoner
- saker som har resultert i forbedringstiltak

## 9.3 Internkontroll og revisjon

Effektiv og hensiktsmessig internkontroll må være på plass for å sikre at antikorrupsjonsprogrammet fungerer etter sin hensikt. Forebyggende og oppdagende kontroller er effektive virkemidler i bekjempelsen av korrupsjon. En ytterligere styrke er å ha en internrevisjon-funksjon som foretar uavhengige kontroller rettet mot iverksettelse og etterlevelse.

*Det har liten hensikt å ha et program hvis det ikke følges opp av kontroller og dokumentasjon. Det er disse mekanismene som understøtter programmet og viser at det fungerer.*

- Business Principles for Countering Bribery
- SME Edition

Hvilke funksjoner som er best egnet til å følge opp om antikorrupsjonsprogrammet fungerer tilfredsstillende, vil avhenge av blant annet virksomhetens størrelse, organisering og forretningsområder. Bedriftens toppledelse og styre er ansvarlige for at nødvendig organisering, ressurser, og systemer er på plass for tilstrekkelig intern kontroll.

*Foretaket bør ha korrekte regnskap tilgjengelig for bokettersyn som dokumenterer alle økonomiske transaksjoner grundig og riktig. Foretaket skal ikke ha kontoer som ligger utenfor regnskapet.*

- Foretaket bør jevnlig gjennomgå og revidere sine interne kontrollsystemer, spesielt regnskaps- og bokføringsrutiner, for å forsikre seg om at de er riktig utformet, følges opp og fungerer effektivt.*
- Business Principles for Countering Bribery

”De tre forsvarslinjer” er en internasjonalt anerkjent modell for plassering av roller og ansvar for risikostyring og intern kontroll.

## Styre/revisjonsutvalg

### Toppledelse

#### Første forsvarslinje

Linjeledelse  
Internkontroll

#### Andre forsvarslinje

Risikostyring  
Etterlevelse (compliance)  
Annet

#### Tredje forsvarslinje

Internrevisjon

Ekstern  
revisjon

Kilde: European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA)

**Første forsvarslinje** omfatter den daglige driften. Dette er selve fundamentet i bedriftens internkontroll, og helt avgjørende for at risikoreduserende tiltak skal kunne utføres og virke som ønsket. I den første linjen er det av stor betydning å ha etablert forsvarlige rutiner, og systemer for varsling til ledelsen (andre forsvarslinje) eller internrevisjonen (tredje forsvarslinje).

**I andre forsvarslinje** ligger ulike stabsfunksjoner. Disse funksjonene må vurdere behovet for å iverksette tiltak som kan forhindre og avdekke mulige forsøk på korrupsjon. Det er primært ledersjiktet i en organisasjon som har størst mulighet for å gå rundt etablerte systemer

og kontrollrutiner. Derfor bør controller- og en eventuell compliance-funksjon gjennomføre periodiske korrupsjonskontroller som en del av sin oppfølging av virksomheten.

**Internrevisjonen er den tredje forsvarslinjen.** En uavhengig internrevisjon vil gjennom risikobasert tilnærming kunne gi styret og toppledelsen svar på hvor effektivt antikorrupsjonsprogrammet fungerer og etterleves. Typisk vil dette være systematiske stikkprøvekontroller basert på konkret erfaring og tilsvarende risikoforhold. Internrevisjonen har gode forutsetninger for å gjennomføre korrupsjonskontroller og gi råd om forbedringer.

Av 45 straffesaker med rettskraftige avgjørelser etter korrupsjonsbestemmelsene i den norske straffeloven i tidsrommet 2003-2016, ser det ut til at den hyppigste årsaken til avdekking av saker er virksomhetenes interne kontrolltiltak.

## 9.4 Behandling av varslingsaker og varslere

Strengt tatt inneholder ikke bestemmelsene om varslings i arbeidsmiljøloven noe krav om at mottatte varslinger saksbehandles. Dersom det ikke skjer noe med saken en arbeidstaker har varslet om, eller tiltakene er klart mangelfulle, kan arbeidstakeren være berettiget til å varsle til andre, også utenfor bedriften. Manglende behandling og oppfølging av varslingsaker vil oppfattes som et signal om ledelsens manglende evne til eller ønske om å rydde opp i de kritikkverdige forholdene. Utilfredsstillende behandling av varslingsaker kan være et negativt signal fra ledelsen til de ansatte, og kan skape et dårlig samarbeidsklima og bidra til frustrasjon og uro. Det kan også medføre at varsleren går til media eller andre som varsleren tror kan gjøre noe med saken og som vil resultere i at ledelsen tvinges til å foreta seg noe.

Det er viktig at bedriften sørger for at varslere beskyttes, og at varslings oppmuntres. Når en ansatt oppdager kritikkverdige forhold, som også kan være ulovlige, skal vedkommende føle seg trygg på at det er ønskelig fra bedriftens side at dette rapporteres.

I behandlingen av varslingsaker og varslere er det viktig at:

- sakene behandles konfidensielt
- både varsleren og personen det varsles om behandles rettferdig
- både varsleren og den det varsles om gis lovbestemt personvern
- sakene undersøkes og avsluttes, og oppsummeres i etterkant sammen med de involverte personene
- man har et godt system for dokumentasjon og arkivering av varslingsaker, saksbehandling og konklusjoner

Det kan være vanskelig å nå fram i saker som omfatter korrupsjon i utlandet. Hvis en norsk bedrift eller en ansatt opplever korrupsjon i et land og for eksempel lider stor skade på grunn av bestikkelser som er betalt av en konkurrent, eller hvis en utenlandsk tjenestemann

ber om bestikkelser, bør dette rapporteres til lokal norsk ambassade eller til Økokrim.

En varslere kan velge å gi beskjed om kritikkverdige forhold til myndighetsorganer i og utenfor Norge. Et organ som det er mulig å benytte er Norges nasjonale kontaktpunkt for OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper, som mottar og saksbehandler påståtte brudd på retningslinjene (ref. underkapittel 4.2).

Flere land har sine egne offentlige varslingsordninger som også kan benyttes av arbeidstakere i norske virksomheter som opererer i utlandet. Securities and Exchange Commission (SEC) i USA har for eksempel en varslingsordning som gir varsleren rett til et honorar dersom varsleren bidrar til å avdekke økonomisk kriminalitet.

## 9.5 Undersøkelser av hendelser

### Privat gransking

Hvis en sak skal undersøkes nærmere kan det gjøres internt i bedriften eller man kan sette bort arbeidet til et uavhengig firma. Flere firmaer tilbyr sine tjenester på dette området og har opprettet tverrfaglig sammensatte team for slike oppgaver. Antall private eksterne granskinger har vært sterkt økende de siste årene.

Følgende spørsmål er sentrale for gransking:

- hva skal granskes?
- på hvilken måte skal det granskes?
- i hvilken rekkefølge skal det granskes?
- hvem skal granske?

Granskingsbegrepet er ikke entydig, men kjennetegnes ved at det er en utredning hvor formålet er å avklare faktiske forhold og analysere årsaker, herunder ta stilling til om det foreligger systemfeil, eventuelt er begått feil av en eller flere enkeltpersoner. Ofte vil et granskingsoppdrag også omfatte forslag til tiltak. Gransking og andre fakta-baserte undersøkelser gjennomføres altså særlig når det er behov for å skaffe oversikt over hva som faktisk har skjedd slik at bedriften har et best mulig grunnlag for å fatte sine beslutninger.

Det er ingen bindende saksbehandlingsregler for private granskinger. Det har de senere årene vært et økende



fokus på de rettssikkerhetsspørsmål som granskinger reiser. Den viktigste generelle veiledingsnormen for gjennomføring av granskinger er det ulovfestede forsvarlighetsprinsippet. I tillegg gjelder et prinsipp om varsomhet som kommer til anvendelse for hele granskingsprosessen; ved utforming av mandat, ved utførelsen av granskingen og ved granskingsutvalgets konklusjon. Menneskerettighetsprinsipper legger i denne sammenheng viktige føringer. Særlig må prinsippene om retten til privatliv, kravet til rettfærdig rettergang, uskyldspresumpsjonen og vernet mot selvinkriminering ivaretas.

Personvernet blir ofte fremhevet i kritikken mot granskinger. Ved gjennomføring av granskingen må imidlertid de berørtes rettigheter avveies mot bedriftens behov for å få opplyst saken. Granskerne må derfor sørge for å konsentrere seg om det som er relevant for det forhold som er gjenstand for granskning og ellers unngå å berøre enkeltpersoners privatliv. Generelt vil hensynet til rettssikkerhet og personvern få en mer sentral plass desto sterkere granskingen har karakter av etterforskning for å klarlegge ansvarsforhold, blant annet for lovbrudd.

For å gi veiledning til sine medlemmer vedtok Advokatforeningen retningslinjer for private granskinger i 2011 med et særlig fokus på ivaretagelse av grunnleggende rettssikkerhetsprinsipper for de som berøres av en granskningsprosess. Det fremgår av retningslinjene at dersom granskerne har som oppgave å samle inn informasjon, vurdere og konkludere så bør de som berøres av granskingen gis rett til bistand fra advokat eller annen fullmektig etter eget valg. Når det er grunner som taler for det, bør nødvendige utgifter til advokatbistand dekkes av bedriften.

De som påtar seg et granskningsoppdrag, må samlet sett ha den nødvendige kompetanse til å utføre granskningen. Hvilken kompetanse som er nødvendig vil avhenge av det enkelte oppdrag, men ofte vil det være behov for regnskapskyndighet, datakompetanse, kompetanse i taktisk informasjonsinnhenting (blant annet intervjuer), juridisk kompetanse og utredningserfaring.

Mandatet for granskingen bør være klart og presist formulert og eventuelle endringer bør skje skriftlig. Ofte er det tidspress for å få gjennomført en granskning, men det er viktig at det gis tilstrekkelig tid til en forsvarlig gjennomføring. Det bør utarbeides nærmere beskrivelser

av granskingen som skal utføres inklusiv retningslinjer og framdriftsplaner for arbeidet, herunder informasjonsinnhenting, saksbehandling og berørte parter rettigheter, for å sikre forutberegnelighet og avklare forventninger. Det bør også fremgå hvilke regler om bevisvurdering og bevisbyrde granskerne vil legge til grunn.

Informasjonsinnhenting i en korrupsjonsgranskning vil ofte bestå av intervjuer med ansatte og tredjeparter, gjennomgang av dokumenter (kontrakter, anbud og evalueringer), gjennomgang av regnskaper og betalinger (pengestrømmer) og gjennomgang av e-post kontoer og annen elektronisk lagret informasjon. Opplysninger innhentet i en privat granskning blir ofte benyttet i etterfølgende prosesser. Dette medfører krav til at informasjonssikring og etterprøvbarehet. I tillegg må innhenting og behandling av data som inneholder personopplysninger skje i tråd med personopplysningsloven som stiller krav til saksbehandling og vilkår om informasjon og innsyn for berørte personer.

Kommunikasjon mellom granskerne og administrerende direktør og styre er viktig i granskingssaker. Ved mistanke om straffbare forhold må politianmeldelse vurderes på et tidlig stadium når man har dannet seg et noenlunde klart bilde av de faktiske forholdene. Underveis i granskingen bør det også løpende vurderes om politiet skal underrettes for å avklare om granskingsskritt skal overlates til politiet. Bedriften kan oppnå strafferabatt (i tilfelle foretaksstraff er aktuelt) dersom forholdet rapporteres til politiet på et tidlig stadium.

***Foretaket bør på en hensiktsmessig måte samarbeide med relevante myndigheter i forbindelse med etterforskning og straffefølgelse av korrupsjon.***  
– Business Principles for Countering Bribery

Bedriften anbefales som hovedregel å underrette politiet. På denne måten viser bedriften at den har nulltoleranse for korrupsjon. Det kan også være hensiktsmessig for den videre etterforskningen at bedriften samarbeider med politiet slik at den private granskingen ikke ødelegger for politiets etterforskning, og fordi politiet har adgang til etterforskningsmetoder og straffeprosessuelle rettigheter og virkemidler som private granskere ikke har.

## 9.6 Evaluering og tilpasning av programmet

Med hyppige endringer i eksterne rammebetingelser og interne endringer som de fleste bedrifter ofte gjennomgår, er det viktig at antikorrupsjonsprogrammet sees som en del av en kontinuerlig forbedringsprosess.

*Foretaket bør etablere mekanismer for tilbake-melding og andre interne prosesser som bidrar til kontinuerlig forbedring av programmet. Foretakets øverste ledelse bør ha oppsyn med programmet og jevnlig vurdere hvor egnet, tilstrekkelig og effektivt det er og foreta forbedringer ved behov. Den øverste ledelsen bør regelmessig rapportere om resultatene av vurderingene av programmet til revisjonskomiteen, styret eller tilsvarende organ. Revisjonskomiteen, styret eller tilsvarende organ bør foreta en uavhengig vurdering av programmets tilstrekkelighet og informere om funnene i års-rapporten til aksjonærene.*

– Business Principles for Countering Bribery

I tillegg til den løpende oppfølgingen som gjennomføres og hvor eventuelle konkrete tiltak blir identifisert, iverksatt og fulgt opp er det naturlig at ledelsen også regelmessig initierer formelle evalueringer av programmet. Formålet vil normalt være å evaluere hensiktsmessigheten av programmet (innhold og utforming) og den faktiske etterlevelsen (effektivitet) av programmet.

For å evaluere hensiktsmessigheten av programmet må den som skal utføre evalueringen etablere klare kriterier som programmet skal måles opp mot. Det finnes ulike standarder og beste praksiser som det kan være aktuelt å benytte. TI har et verktøy for egenvurdering (Self-Evaluation Tool) og en "Assurance Framework" som beskriver en metodikk for en ekstern gjennomgang. Begge disse finnes på TIs nettsider. De store revisjons- og rådgivningsselskapene har også egendefinerte beste praksiser som de kan måle selskapers programmer opp mot.

Dersom man ikke ønsker å vurdere selve oppbyggingen av programmet, kan man evaluere etterlevelsen. Dette fordrer at programmet er tilstrekkelig dokumentert slik at det kan foretas konkrete tester for å verifisere om aktivitetene gjennomføres slik det er ment.

*Når det er hensiktsmessig bør foretaket frivillig få gjennomført en uavhengig vurdering av utformingen og iverksettelsen av programmet og/eller hvor effektivt det er. Når en slik uavhengig undersøkelse er gjennomført bør foretaket vurdere å offentliggjøre at en ekstern gjennomgang har blitt foretatt, samt resultatet av denne.*

– Business Principles for Countering Bribery

Behovet for uavhengighet i evalueringen vil avgjøre om denne kan utføres internt eller om det bør brukes eksterne ressurser. I noen tilfeller vil styret ønske en uavhengig vurdering av programmet. Internrevisjon er en egnet instans for uavhengige evalueringer, hvis man ikke ønsker å benytte eksterne rådgivere. Ved bruk av eksterne rådgivere vil bedriften kunne dra nytte av etablert beste praksis og erfaringer som rådgivere har innhentet fra andre oppdrag. Det er imidlertid viktig at de eksterne rådgiverne forstår virksomheten godt, for å sikre at evalueringen og anbefalingene er hensiktsmessige og står i riktig forhold til risikobildet og bedriftens behov.

Resultatene og anbefalingene fra slike evalueringer benyttes til å forbedre bedriftens antikorrupsjonsprogram.

# Takk til

---

TI Norge vil spesielt takke Finansmarkedsfondet og Innovasjon Norge for deres økonomiske støtte som gjorde det mulig å oppdatere håndboken i 2014. For den oppdaterte utgaven av håndboken var det ønskelig også å involvere TI Norges medlemmer og andre interessenter og ressurspersoner. Engasjementet pågikk i tre faser, med deltagelse som vist nedenfor.

## Deltakelse i workshop 5. mars 2014 (foruten personell tilknyttet TI Norge) – Utvikling av forslag til oppdateringer av håndboken:

Beate Hvam Axelsen	Kværner ASA
Ole Anders Baalsrud	GIEK
Jeanett Bergan	KLP
Mads Blomfeldt	BDO AS
Ellen Brataas	Norges Interne Revisorers Forening
Julianne Heltne	GIEK
Gemetchu Hika	Statoil ASA
Thomas Knutzen	Norsk Hydro ASA
Lars Kolbjørnsen	Norsk Hydro ASA
Helge Kvamme	Advokatfirmaet Selmer DA
Tania Leporowski	Multiconsult
Håkon Lindteigen	Kongsberg Gruppen ASA
Anne Kristine Reinsve	Vestre Viken Helseforetak
Tone Ripel	Telenor ASA
Elisabeth Roscher	EY AS
Janne Britt Saltkjel	Multiconsult
Marit Trodal	Grieg Star AS
Anders Venemyr	Advokatfirma Compliancepartner AS
Maja de Vibe	Statkraft AS

## Bidrag med utkast for oppdaterte og nye underkapitler:

Jeanett Bergan	KLP
Sverre Bjerkomp	Sverre Bjerkomp Consulting
Mads Blomfeldt	BDO AS
Ellen Brataas	Norges Interne Revisorers Forening
Tor Dølvik	TI Norge
Arvid Halvorsen	A. Halvorsen Consulting
Gemetchu Hika	Statoil ASA
Lars Kolbjørnsen	Norsk Hydro ASA
Helge Kvamme	Advokatfirmaet Selmer DA
Elisabeth Roscher	EY AS
Maja de Vibe	Statkraft AS

## Deltagelse i kommentarrunde for utkast til oppdatert håndbok:

Advokatfirma Compliancepartner AS
Advokatfirmaet Selmer DA
BDO AS
GIEK
KLP
Kongsberg Gruppen ASA
Norges Interne Revisorers Forening
Norsk Hydro ASA
PricewaterhouseCoopers AS
Statkraft AS
Statoil ASA
Telenor ASA
Vestre Viken Helseforetak

Deler av underkapittel 5.8 Påvirkningshandel og underkapittel 6.4 Agenter, lobbyister og andre mellommenn bygger på artikkelen "Kommunikasjonsrådgivning og korrupsjon" av advokat Caterina Håland Gaeta og advokat dr. juris Bjørn Stordrange, publisert i Dagens Næringsliv 3. juli 2014.

TI Norge har bearbeidet, justert og innpasset de mottatte utkastene og kommentarene i håndboken. Håndboken i sin helhet er en TI Norge publikasjon. Spesifikke deler av innholdet knyttes ikke til personer, selskaper eller organisasjoner som har bidratt.

TI Norge takker personene som har bidratt samt deres arbeidsgivere. Bidragene har vært verdifulle for vedlikehold og videreutvikling av håndboken slik at den fortsatt vil være et nyttig hjelpemiddel i norske bedrifters innsats for å motvirke korrupsjon.

# Transparency International - den globale koalisjonen mot korrupsjon

Bli medlem - [www.transparency.no](http://www.transparency.no)

**TRANSPARENCY INTERNATIONAL NORGE**

**Kontoradresse:** Tollbugata 32, Oslo

**Postadresse:** Postboks 582 Sentrum, 0106 Oslo