

# Beskytt din virksomhet!

HÅNDBOK I ANTIKORRUPSJON for NORSK NÆRINGS LIV



Transparency International (TI) er den globale sivilsamfunnsorganisasjonen som står i spissen for kampen mot korrupsjon. Gjennom flere enn 90 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: Dronning Mauds gt. 15  
Postadresse: Postboks 1385 Vika, 0114 Oslo  
Telefon: +47 22 83 48 00  
Faks: +47 22 01 22 02  
slettemark@transparency.no  
skaaren@transparency.no  
[www.transparency.no](http://www.transparency.no)

Opphavsrett: 2009, Transparency International Norge.

ISBN: 978-82-998222-3-7

Grafisk design: Kaland Marketing

Trykk: 07 Gruppen

Utgitt i første opplag: 9. desember 2009

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

**Ansvarsbegrensning:**

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

## Forord

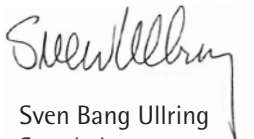
Korrupsjon er en trussel mot næringsliv og samfunn i alle land. Bedrifter står for en stor andel av korrupsjonen i verden. Som forsyningskilde for bestiktelser har de et stort ansvar i kampen mot korrupsjon.

Norske selskaper har vært innblandet i korrupsjon både hjemme og i utlandet. Disse sakene har ført til økt bevissthet om korrupsjonens skadevirkninger. Risikoen for virksomheter og enkeltpersoner er reell, og konsekvensene kan være store. Derfor er korrupsjonsbekjempelse ikke bare en juridisk forpliktelse og et etisk standpunkt. Det er i bedriftenes egen interesse å ta sterk avstand fra korrupsjon.

Noen norske bedrifter har utviklet programmer mot korrupsjon, og andre planlegger å gjøre det samme. Grundig gjennomføring og oppfølging internt i virksomheten er avgjørende for at slike programmer skal fungere. Transparency International Norge oppfordrer flere bedrifter til å ta i bruk programmer for bekjempelse av korrupsjon, i et raskere tempo, og med en mer omfattende gjennomføring.

Denne håndboken er et bidrag til dette arbeidet. Jeg håper norske bedrifter kan ha nytte av den som en praktisk veileder i forbindelse med utvikling og forbedring av sine antikorrupsjonsprogrammer.

Til slutt vil jeg takke TI Norges sekretariat for å ha utarbeidet denne håndboken, et arbeid som har krevd en betydelig innsats de siste årene.



Sven Bang Ullring  
Styreleder  
Transparency International Norge

## Takk til

Transparency International Norge (TI-N) er takknemlig for all støtte og hjelp i forbindelse med utarbeidingen av denne håndboken.

TI-N vil takke Finansmarkedsfondet for økonomisk støtte som gjorde det mulig å gjennomføre prosjektet.

TI-N står i stor gjeld til følgende personer (i alfabetisk rekkefølge) for deres gjennomlesninger og kommentarer i løpet av prosessen:

Sverre Bjerkomp	Seniorrådgiver, Kreab & Gavin Anderson
Elaine Burns	Senior Adviser, Transparency International, Private Sector Programmes
Rachel Glasser	Seniorrådgiver, Universitets- og høyskolerådet
Erling Grimstad	Partner, Advokatfirmaet G-Partner AS
Nigel Iyer	Partner i Septia Group og direktør i Hibis Europe Ltd
Helge Kvamme	Partner, PricewaterhouseCoopers AS
Anne-Lene Midseim	Leder av Konsernstab for Samfunnsansvar, Norsk Hydro ASA
Elin Myrmel-Johansen	Konserndirektør Samfunnsansvar, Storebrand ASA
Matthew Smith	Analytiker – Samfunnsansvarlige Investeringer, Storebrand ASA
Berit Stokke	Advokat og Partner, Thommessen Krefting Greve Lund AS
Lars Stoltenberg	Førstestatsadvokat, Økokrim
Sigrid Surlien	Advokat, Telenor ASA
Vegard Thoresen	Advokat, Telenor ASA
Siv Helen Rygh Thorstensen	Corporate Compliance Officer, StatoilHydro ASA
Peter Wilkinson	Senior Adviser, Transparency International, Private Sector Programmes
Alexandra Wrage	President, TRACE International, Inc.

Vi gjør oppmerksom på at kommentarene fra disse personene står for deres egen regning og er ikke nødvendigvis på vegne av organisasjonene de representerer. De er dessuten ikke blitt bedt om å kommentere eller godkjenne den endelige versjonen av håndboken. TI-N har etter eget skjønn valgt ut hvilke kommentarer som skulle tas til følge.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Takk til .....	2
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1 Hvorfor denne håndboken? .....	5
1.2 Hvem er håndboken for og hvordan skal den brukes? .....	5
<b>2. KORRUPSJON OG KONSEKVENSER .....</b>	<b>6</b>
2.1 Hva er korrupsjon? .....	6
2.2 Hvordan skader korrupsjon? .....	7
2.3 Hvilke land og bransjer er mest utsatt? .....	8
2.4 Hvorfor bør bedrifter bekjempe korrupsjon? .....	9
2.5 Meningsmåling i den norske befolkningen .....	11
2.6 Undersøkelser blant norske bedrifter .....	11
<b>3. INTERNASJONAL LOV OG NORSK LOV .....</b>	<b>12</b>
3.1 Konvensjoner mot korrupsjon .....	12
3.2 Bestemmelser mot korrupsjon i den norske straffeloven .....	13
3.3 Håndheving av norsk korrupsjonslovgivning .....	15
3.4 Andre relevante norske lover .....	15
3.5 Lovgivning i andre land .....	15
3.6 USAs Foreign Corrupt Practices Act .....	16
<b>4. UTVIKLINGEN AV ET ANTIKORRUPSJONSPROGRAM .....</b>	<b>17</b>
4.1 Hvorfor trenger bedriften et program? .....	17
4.2 "The Business Principles for Countering Bribery" og andre hjelpemidler .....	18
4.3 Hva er et antikorrupsjonsprogram? .....	19
4.4 Styringssystemer .....	20
<b>5. PROGRAMMETS OMFANG: KORRUPSJONSTEMAER .....</b>	<b>21</b>
5.1 Bestiktelser .....	21
5.2 Tilretteleggingsbetalinger .....	23
5.3 Politiske bidrag .....	25
5.4 Veldedige gaver .....	25
5.5 Sponsing .....	26
5.6 Gaver, representasjon og utgiftsdekning .....	26
5.7 Interessekonflikter .....	29
5.8 Skatteparadiser .....	30

<b>6. PROGRAMMETS OMFANG: FORRETNINGSFORBINDELSER</b> .....	31
6.1 Hvorfor være bekymret overfor forretningsforbindelser?.....	31
6.2 "Due diligence" .....	31
6.3 Datterselskaper, deleide selskaper, fellesforetak og konsortier.....	32
6.4 Agenter .....	33
6.5 Entreprenører og leverandører .....	34
6.6 Kunder.....	35
6.7 Fusjoner og oppkjøp .....	35
<b>7. IVERKSETTELSE AV PROGRAMMET</b> .....	36
7.1 Forpliktende engasjement fra toppen .....	36
7.2 Kartlegging av praksis og risiko .....	37
7.3 Involvering av organisasjonen .....	38
7.4 Skriftlige retningslinjer og standarder .....	38
7.5 Opplæringsprogrammer.....	38
7.6 Internkontroll og revisjon .....	39
7.7 Mekanismer for varsling .....	39
7.8 Undersøkelse av hendelser .....	40
7.9 Ansvar og konsekvenser .....	41
7.10 Informasjon og kommunikasjon .....	41
7.11 Evaluering og tilpasning av programmet .....	43
Etterord .....	44

## HENVISNINGER OG INFORMASJONSKILDER

# 1. INNLEDNING

## 1.1 HVORFOR DENNE HÅNDBOKEN?

Transparency International (TI) samarbeider med privat sektor for å påvirke bedrifter til å utvikle og heve standardene for korrupsjonsbekjempelse. I den forbindelse har TI utarbeidet hjelpemidler som kan bistå bedrifter med å utvikle effektive antikorrupsjonsprogrammer. Disse hjelpemidlene er hovedgrunnlaget for opplysningene og anbefalingene som gis i denne håndboken.

### Formålet med håndboken:

- 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 kan representere lovbrudd som ledere og ansatte *personlig kan bli stilt til ansvar for, og som bedriften kan bli strafferettslig ansvarlig for*, noe som kan ende med fengselsstraff, bøter og skadeerstatning,
- å øke forståelsen av og standarden for *håndtering av saker* som tilretteleggingsbetalinger, gaver, representasjon og relasjoner til forretningspartnere, og
- å gi norske bedrifter råd om *hvordan de kan etablere effektive regler, prosedyrer og andre tiltak* som reduserer risikoen for å bli innblandet i korrupsjon hjemme og i utlandet.

## 1.2 HVEM ER HÅNDBOKEN FOR OG HVORDAN SKAL DEN BRUKES?

Håndboken retter seg hovedsakelig mot norske bedrifter. Den er aktuell for:

- *Den øverste ledelsen*, for å forstå de ulike aspektene ved korrupsjon, skadevirkningene av den, forretningsrisiko, mulige konsekvenser, hvorfor det er nødvendig å ha et antikorrupsjonsprogram, og hvordan man kan igangsette utvikling av et program. Informasjon om dette står i kapittel 2 til 4.
- *Personer som er ansvarlig for å lede utviklingen og iverksettelsen av en bedrifts antikorrupsjonsprogram*, ved å gi konkrete og praktiske råd om utvikling, innhold og iverksettelse. Informasjon om dette står i kapittel 4 til 7.
- *Forretningsfolk*, som kan bruke anbefalingene i håndboken direkte når de møter utfordringer, hvis bedriftene deres ennå ikke har egne antikorrupsjonsprogrammer. Informasjon om dette står i kapittel 5 og 6.

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

I tillegg kan store deler av håndboken være nyttig for selskaper og Transparency Internationals avdelinger utenfor Norge.



## 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 misbrukes for personlig vinning, kan det dreie seg om bestikkelser, nepotisme, favorisering eller andre former for korrupsjon. Den vanligste formen for korrupsjon er bestikkelser, og bestikkelser opptrer i mange former og forkledninger.

I denne håndboken defineres korrupsjon på samme måte som i den norske straffeloven:

Å kreve, motta eller akseptere et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag

Eller

Å gi eller tilby noen en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag

I det følgende beskrives ulike typer korrupsjon for å gi en forståelse av hva korrupsjon er. Beskrivelsene er ikke uttømmende, gjensidig utelukkende eller ment som definisjoner av korrupsjon.

#### Storstilt korrupsjon

Dette begrepet omfatter den farligste og mest fordekte formen for korrupsjon, der eksterne interesser ulovlig misbraker de høyeste nivåene i et politisk system i privat hensikt. Storstilt korrupsjon innebærer at høytstående offentlige tjenestemenn forvrenger sentrale funksjoner i statsapparatet. Det kan dreie seg om offentlige tjenestemenn som i forbindelse med beslutningsprosesser der store økonomiske verdier står på spill, krever bestikkelser eller returprovisjoner for å sørge for at noen får tildelt en kontrakt. Dette kalles ofte *grådighetskorrupsjon*. Den handler også om å omgå byråkratiske og/eller politiske hindringer for å oppnå forretningsmessige resultater. De som forsvarer en slik praksis, betrakter den som en vanlig måte å drive forretninger på og ikke som en forbrytelse. Kynikere bryr seg ikke om landets eller befolkningens beste, og aksepterer at beslutninger styres av personlig vinning som forsynes av bestikkelser fra bedrifter.



### Simpel korrupsjon

Korrupsjon som i hvert enkelt tilfelle begrenser seg til små verdier, er utbredt i mange land. Det kalles ofte *tilretteleggingsbetalinger* (*facilitation payments, grease money, petty corruption*) og innebærer at noen bruker et offentlig verv eller en stilling til personlig vinning i forbindelse med utføring av offentlige tjenester. Den offentlig ansatte, som ofte er svært dårlig betalt, misbruker sin stilling ved å kreve eller akseptere en fordel for å utføre en rutinemessig transaksjon, tjeneste eller godkjenning. Dette kalles ofte *behovskorrupsjon*, men bør ikke tolereres av den grunn. Den er like ille som storstilt korrupsjon, både prinsipielt og fordi denne typen korrupsjon er så utbredt og systematisk mange steder. De direkte ofrene for denne typen maktmisbruk er lokalbefolkningen. Det som for rike utenlandske selskaper og personer er billig korrupsjon, er kostbar korrupsjon for fattige innbyggere.

### Korrupsjon i offentlig og privat sektor

Dette er ofte to sider av samme sak. I offentlig-private samarbeidsrelasjoner opptrer offentlige tjenestemenn vanligvis på *etterspørselsiden* av bestikklser og private selskaper på *tilbudssiden*. I flere store korrupsjonssaker i Norge de siste årene har private selskaper betalt bestikklser til ansatte i kommunesektoren.

### Korrupsjon innad i privat sektor

Norges lover og lovgivningen i mange andre land behandler korrupsjon mellom private selskaper på samme måte som korrupsjon mellom privat og offentlig sektor. Et eksempel er når en innkjøper i et privat selskap tar imot bestikklser fra en leverandør for å favorisere denne i en anbudsrunde.

### Korrupsjon versus annen økonomisk kriminalitet

Noen ganger kan det være vanskelig å skille korrupsjon fra andre typer økonomisk kriminalitet, som for eksempel bedrageri, underslag, tyveri, hvitvasking av penger, skatteunndragelse og innsidehandling. Slike forbrytelser forekommer ofte sammen i store og komplekse saker.

## 2.2 HVORDAN SKADER KORRUPSJON?

### Skadevirkninger for bedrifter og ansatte

Konsekvensene for bedrifter og enkeltpersoner som er innblandet i korrupsjon, enten direkte eller indirekte, kan være veldig alvorlige og skadelige:

- *Skadevirkninger for bedrifter*, som fører til usikkerhet i anbudsrunder, bortkastede anbudsutgifter, økte prosjektkostnader, økonomisk tap, tapte prosjektmuligheter, utpressing, straffeforfølgelse, bøter, svartelisting/ utestenging og/eller tap av omdømme. Korrupsjon fører til konkurranse om bestikklser i stedet for konkurranse basert på pris, leveringstid og kvalitet.
- *Skadevirkninger for enkeltpersoner*, som fører til svekket etikk og mindre lojalitet til bedriften, dårlig rykte, opphør av arbeidsforhold, straffeforfølgelse, bøter og/ eller fengselsstraff.

Presset for å få avdekket og straffeforfulgt korrupsjon er blitt sterkere. Sannsynligheten for at ugjerninger vil bli straffet er mye større enn før. Dette gjelder også når korrupsjon beveger seg utover landegrensene og omfatter næringslivsaktører fra industrialiserte land og myndighetsaktører i utviklingsland.

### Samfunnsmessige skadevirkninger

Korrupsjon kan bidra til å skape *dysfunksjonelle samfunn*, noe som innebærer en mengde økonomiske, politiske og sosiale problemer. Konsekvensen kan bli at befolkningen ikke støtter sine ledere (tap av politisk legitimitet og offentlig tillit) og manglende respekt for lov og rett, noe som tærer på samfunnsinstitusjonene. Dette kan i siste instans føre til at et samfunn bryter sammen. Korrupsjon bidrar også til menneskerettighetsbrudd. Etter hvert som korrupsjonen øker i omfang, opererer regimer stadig mer i det skjulte, og grunnleggende sosiale og økonomiske rettigheter trues.

*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

### Skadevirkninger over landegrensene

Tidligere var det vanlig å se på bestikklser som prisen man måtte betale for å gjøre forretninger i utlandet, og i mange land kunne man føre bestikklser som fradragsberettigede utgifter (også i Norge).

Lover og holdninger endrer seg, og bevisstheten om skadevirkningene av korrupsjon i næringslivet over landegrensene blir stadig sterkere. Korrupsjon over landegrensene er skadelig for alle markeder og land, men den er spesielt *ødeleggende for utviklingsland*.

Korrupsjon over landegrensene:

- Resulterer i utviklingsprosjekter som er unødvendige, uproduktive, upålitelige, av dårlig kvalitet, farlige og overprisede. Dette kan føre til tap av menneskeliv, fattigdom og alvorlige samfunnsmessige og økonomiske skader.
- Hever prisen på varer og offentlige tjenester i utviklingsland, øker den nasjonale gjeldsbyrden og senker standardene gjennom innkjøp av varer og tjenester som er av dårlig kvalitet, utilstrekkelige, uegnet og unødvendige.

- Forstyrrer og hemmer handel og investeringer i de berørte landene.

I tilfeller av stortilt korrupsjon over landegrensene, tilegner de herskende elitene seg store verdier. Verdensbankens anslag over verdiene som korruperte afrikanske ledere har stuert unna i europeiske banker, beløper seg til hundrevis av milliarder amerikanske dollar. Gjennom hvitvasking av penger over landegrensene skjules utbyttet fra korrupsjon, og pengene kanaliseres inn i skatteparadiser eller investeres i industrialiserte land. Enkeltpersoner som er innblandet i korrupsjon, slipper unna ved å forlate landet der etterforskning og påtale finner sted, eller der en dom er avsagt.

### Økt fattigdom

Samfunnsmessig og økonomisk utvikling, stabilitet og sikkerhet påvirkes negativt av korrupsjon. Stortilt korrupsjon (grådighetskorrupsjon) er en årsak til fattigdom snarere enn en følge av den. Sjømpel korrupsjon (behovskorrupsjon) som mennesker utsettes for i dagliglivet, er ofte en følge av fattigdom.

*Selskaper som bruker bestikklser, undergraver aktivt det arbeidet styresmaktene i utviklingsland gjør for å bedre styresettet, og forsterker dermed den onde fattigdomssirkelen*

- Huguette Labelle, styreleder i Transparency International

## 2.3 HVILKE LAND OG BRANSJER ER MEST UTSATT?

Korrupsjon forekommer i alle markeder og alle deler av næringslivet. TI foretar jevnlig undersøkelser og analyser av situasjoner og utviklingstrekk i en rekke land og bransjer, og offentliggjør resultatene i rapporter og indekser.

### Corruption Perceptions Index (CPI)

CPI rangerer land etter oppfatninger av korrupsjonsnivå. Den er satt sammen av undersøkelser blant forretningsfolk og vurderinger av landanalytikere. Oppfatningene som innhentes, gjør CPI til et viktig bidrag til forståelsen av forskjeller i korrupsjonsomfanget mellom ulike land.

Australia og land i Vest-Europa og Nord-Amerika rangeres høyest (best), mens land i Afrika, Sør-Amerika, Øst-Europa og Asia er representert i den nedre delen av indeksen.

Selskaper som opptrer etisk og følger loven, kan velge ikke å drive forretninger i, eller trekke seg ut av, land med alvorlig og utbredt korrupsjon. Dette løser ikke problemet, fordi andre selskaper med lavere standarder vil rykke inn i stedet. Selskaper med høye standarder bør se seg selv som en del av løsningen ved å være et eksempel 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.

### Global Corruption Barometer (GCB)

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 rundt omkring i verden.

GCB omfatter en rekke korrupsjonsrelaterte problemstillinger, blant annet hvilke institusjoner som betraktes som mest korruperte, og hvordan de spurte rangerer sine egne myndigheters kamp mot korrupsjon. Målingen gir også et innblikk i folks erfaringer med bestikklser og innhenter informasjon om hvor ofte innbyggere blir bedt om å betale bestikklser når de har med offentlige etater å gjøre.

### Bribe Payers Index (BPI)

BPI måler korrupsjon i næringslivet over landegrensene i form av aktiv bruk av bestikklser i utenlandske markeder. Her rangeres ledende eksporterende og utenlandsinvesterende land ut fra i hvilken grad landets selskaper oppfattes som villige til å betale bestikklser i utlandet.

Indeksen gir en klar indikasjon om at det er vanlig praksis at selskaper betaler bestikklser i utlandet. Selskaper fra de rikeste landene rangeres som regel i den beste delen av BPI, men de betaler likevel bestikklser, spesielt i utviklingsland. Selskaper fra vekstøkonomier som India, Kina og Russland rangeres blant de verste.

BPI viser at alle bransjer og sektorer er berørt. Sektorer der det er mest sannsynlig at bestikklser tilbys og aksepteres, eller forlanges, er:

- offentlig byggeprosjekter, bygg- og anleggsvirksomhet generelt
- våpen- og forsvarsindustri
- kraftindustri (herunder olje, gass og energi)
- telekommunikasjon

Det er også vanlig at bestikklser forekommer i bank- og finansnæringen og i landbrukssektoren.

### Motivasjon og "rettferdiggjøring"

BPI konkluderer med at korrupsjon mest sannsynlig forekommer når det er myndigheter og ikke markeder som fordeles ressurser, når offentlige tjenestemenn er underbetalt, når prosedyrer er uklare og svært byråkratiske, og når det er lite sannsynlig at korrupt atferd blir avslørt og straffet. En eller flere av disse omstendighetene oppmuntrer til korrupsjon, og gjør det til en lønnsom mulighet med lav risiko.

Hvorfor er noen selskaper villige til å tilby bestiklinger? Noen måter å rettferdiggjøre, eller rasjonalisere, korrupsjon på er:

- *Behovet for å være konkurransedyktig* – hvis en anbudsgiver tror at noen av konkurrentene betaler bestiklinger, kan dette ses på som en gyldig grunn til å gjøre det samme.
- *Behovet for å videreutvikle eller 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 bestiklinger.
- *En god investering* – noen velger å se bort fra alle etiske hensyn og ser på bestiklinger som en utmerket investering. De mener at det er mye mer kostnads-effektivt å betale for å få tildelt en kontrakt enn å bruke ressurser på markedsføring og anbudskonkurranser.

Tusenvis av norske selskaper opererer i det internasjonale markedet. Deres opptreden i utlandet må være like etisk som hjemme. Noen forretningsfolk rettferdiggjør bestiklinger med det kulturellistiske argumentet, og antyder dermed at korrupsjon er en del av kulturen i mange utviklingsland, 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 oppvarning 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 rettferdiggjøres av kulturforskjeller.

## 2.4 HVORFOR BØR BEDRIFTER BEKJEMPE KORRUPSJON?

Bedrifter bekjemper korrupsjon først og fremst fordi det er ulovlig og kan medføre strenge straffereaksjoner. De motarbeider korrupsjon og annen ulovlig og uetisk praksis av ren egeninteresse. Derfor blir det stadig vanligere at bedrifter analyserer sine virksomheter, både innenlands og internasjonalt, for å identifisere de viktigste korrupsjonsfarene forbundet med virksomheten de driver, og iverksetter forebyggende tiltak.

### Holdninger og oppfatninger i næringslivet

I *Confronting Corruption, 2008*, en undersøkelse gjennomført av PricewaterhouseCoopers (PwC) blant 390 næringslivsledere over hele verden, svarte 57 % at deres selskap alltid vurderte risikoen for korrupsjon når de skulle ta viktige forretningsmessige beslutninger. Det var imidlertid bare 47 % som beskrev korrupsjonsrisikovurderingen i eget selskap som grundig. Nesten 45 % svarte at de hadde besluttet å la være å gå inn i et marked eller gripe en forretningsmulighet på grunn av korrupsjonsrisikoen. 42 % svarte at konkurrentene deres betaler bestiklinger. 39 % svarte at selskapet deres hadde tapt i en anbudsrunde på grunn av korrupte tjenestemenn.

Virksomheter taper for korrupte konkurrenter. En undersøkelse utført av konsulentfirmaet Control Risks og det britiske advokatfirmaet Simmons & Simmons (*International Business Attitudes to Corruption – Survey 2006*) viste at nesten halvparten av alle selskaper mente at de hadde tapt nye kontrakter fordi en konkurrent hadde vært villig til å betale bestiklinger. Selskaper innen bygg- og anlegg, olje og gass samt gruveindustri så ut til å være mest utsatt for å miste kontrakter til korrupte konkurrenter. To viktige faktorer spiller inn: Jo større verdi prosjekter har, desto større er fristelsen til å betale bestiklinger. Dessuten er selskapene i disse bransjene svært ofte avhengige av lisenser eller godkjenning fra myndighetene for sine prosjekter, og er til tider i direkte forhandlinger med offentlige tjenestemenn som har stor beslutningsmyndighet.

### Færre gjemmesteder

Takket være Internett og økt offentlig bevissthet og kontroll blir det stadig vanskeligere for selskaper å holde informasjon skjult. Stadig mer informasjon om børsnoterte selskaper blir offentlig tilgjengelig. Etterforskningen av korrupsjon i næringslivet trappes opp. Pressgrupper som arbeider for å påvirke selskaper til å gjennomføre reformer og være mer åpne, profesjonaliserer og intensiverer aktiviteten sin. Dessuten har skatteparadiser og offshore-finanssentere kommet under press fra regjeringer, media og sivilsamfunnet om å oppgi informasjon om eierskap, kontoer og transaksjoner. Disse kreftene får selskaper til å innse at det blir stadig færre gjemmesteder.

### 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 får problemer med å tiltrekke seg gode medarbeidere. De siste årenes skandaler i profilerte store selskaper har økt bevisstheten blant næringslivsaktører. Kombinert med økende forventninger om ansvarlighet fra myndighetenes og samfunnets side, forsterker dette presset på bedriftene om etisk forretningspraksis.

I PwC-undersøkelsen svarte 55 % at hvis korrupsjon ble avslørt, ville det gå hardest utover virksomhetens omdømme. Dette er mer enn den samlede prosentandelen som svarte at de alvorligste konsekvensene ville være av juridisk og økonomisk art.

### Finansieringsrisiko

Risikoen for ikke å være i stand til å skaffe finansiering eller tiltrekke seg investorer er reell. Bedrifter som blir tatt i korrupsjon, kan bli nektet lån fra nasjonale og internasjonale finansinstitusjoner, herunder multilaterale utviklingsbanker. Låneavtaler med eksportkreditt og eksportfinansieringsordninger kan oppheves hvis garantimottakeren og/eller eksportøren har handlet korrupt og dermed brutt loven. Søknadsskjemaer, eksportørerkjøringer, tilsagnsbrev og låneavtaler fra Garanti-instituttet for eksportkreditt (GIEK) og Eksportfinans inneholder krav om antikorrupsjon og informasjon om juridiske konsekvenser av bestikklser.

### Juridisk risiko

Korrupsjon representerer en betydelig juridisk risiko, både for selskaper og enkeltpersoner: Risiko for sivil- og strafferettslig ansvar, opphør av kontrakter samt ansvar for forretningspartnere som opptre på vegne av selskapet. Risikoen for straffeforfølgelse i Norge er reell. De fleste næringslivsaktører forventer at loven håndheves sterkere i tiden framover. Dette omfatter også straffeforfølgelse i Norge for bestikkelse av offentlige tjenestemenn i andre land. Bedrifter som opererer utenfor Norge, risikerer i tillegg straffeforfølgelse etter andre lands lover.

### Bestikklser koster

Bestikklser er en kostbar affære. Den tidligere nevnte undersøkelsen utført av Control Risks og Simmons & Simmons (*International Business Attitudes to Corruption – Survey 2006*) viser hvor mye korrupsjon kan øke kostnaden i internasjonale prosjekter. En fjerdedel svarte at kostnadene kunne øke med inntil 5 %. Samtidig svarte 10 % at korrupsjon kan utgjøre inntil halvparten av de samlede prosjektkostnadene, og 7 % svarte at andelen kunne bli enda høyere. Bedrifter som anslo at korrupsjon maksimalt utgjorde over en fjerdedel av de samlede prosjektkostnadene, kom hovedsakelig fra sektorene bygg og anlegg (29 %), forsvarsindustrien (25 %) og finans (18 %).

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

### Hindrer internasjonale investeringer

Selskaper nøler med å gjøre attraktive investeringer i utlandet dersom vertslandet er kjent for utstrakt korrupsjon. Det er mindre kostbart å la være å gjøre en investering enn å trekke seg ut av et igangværende prosjekt. Uttrekninger forekommer, men blir vanligvis ikke annonsert offentlig av frykt for å risikere framtidige muligheter for forretnings samarbeid hvis situasjonen

bedrer seg. Vertslandene taper på dette. Investorene som overtar etter dem som trekker seg ut, har sannsynligvis lavere standarder, både når det gjelder integritet og faglig kompetanse. Korrupt praksis straffer bedrifter som følger spillereglene og prøver å få tildelt kontrakter på grunnlag av kvaliteten og prisen på produktene og tjenestene sine.

Norske bedrifters suksess internasjonalt avhenger i stor grad av deres evne til å konkurrere på rettferdige og like vilkår. Korrupsjon skaper skjevheter som kan gi urettmessige fordeler til de som er villige til å opptre uetisk eller ulovlig, selv om disse fordelene er kortsiktige og innebærer høy risiko.

### Økt bevissthet

Hvis bevisstheten om korrupsjonslovgivningen er lav i samfunnet generelt og i næringslivet spesielt, innebærer det høyst sannsynlig at lovgivningen ikke fungerer som den skal. Hvis korrupsjonsbestemmelsene i loven skal virke avskrekkende må bevisstheten om dem og tilliten til at de fungerer effektivt, være høy. Korrupsjon kan straffeforfølges i etterkant, men det aller viktigste er forebygging.

Straffelovens korrupsjonsbestemmelser, mer informasjon om og opplæring i problemstillinger knyttet til korrupsjon, samt økende medieoppmerksomhet om korrupsjonssaker, fører til en holdningsendring hos aktører i privat og offentlig sektor. Det skjer en utvikling fra uvitenhet til innsikt om at man faktisk kan bli stilt til ansvar for korrupsjon og at konsekvensene kan være alvorlige.

Norsk utenriksstjeneste er i en unik posisjon sammenliknet med andre offentlige instanser når det gjelder å øke bevisstheten og innhente informasjon om lovbrudd i form av bestikklser i utlandet. Utenriksdepartementet (UD) har gitt instruks til alle utenriksstasjoner om å rapportere mistanker om at norske statsborgere eller bedrifter er innblandet i korrupsjon direkte til norske politimyndigheter.

Den norske regjeringen, og spesielt UD, har trappet opp arbeidet med å øke bevisstheten innad i egen organisasjon og i norsk næringsliv. Her er noen eksempler:

- etablering av en egen kontrollenhet som skal sikre at UD's interne regler og prosedyrer følges
- etablering av en varslingsstjeneste
- finansiering av nettstedet "Business Anti-corruption Portal"

Korrupsjon er et av fokusområdene i regjeringens Stortingsmelding nr. 10 (2008–2009), "Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi". I stortingsmeldingen slås det tydelig fast at regjeringen forventer at norske bedrifter motarbeider korrupsjon, etablerer varslingsmekanismer, utvikler interne regler og retningslinjer samt informerer om sine antikorrupsjonsprogrammer internt og eksternt.

Som medlem av OECD er Norge forpliktet til OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper. Disse retningslinjene inneholder anbefalinger om hva multinasjonale selskaper bør gjøre for å bekjempe korrupsjon. Retningslinjene har også en innklagingsmekanisme, og i Norge skal klager rettes til UD.

## 2.5 MENINGSMÅLING I DEN NORSKE BEFOLKNINGEN

En meningsmåling ble utført for Transparency International Norge og Innovasjon Norge i september 2009. Rapporten finnes på TI-Ns hjemmeside: [www.transparency.no](http://www.transparency.no).

Formålet var å undersøke meninger om ulike forhold rundt korrupsjon i Norge:

- Hvor omfattende det er
- Alvorlighetsgraden
- Om det er et økende eller minkende problem
- Hvilke sektorer som er mest korrupte
- Hva som er de viktigste årsakene til korrupsjon

De viktigste funnene var:

- Et lite flertall (55 %) mente at korrupsjon ikke er et stort problem i Norge, mens et stort mindretall (37 %) mente at det er det.
- De fleste (69 %) mente at korrupsjon er like alvorlig som annen økonomisk kriminalitet og noen (24 %) mente at det er mer alvorlig.
- Et stort flertall (69 %) mente at omfanget av korrupsjon hadde økt i Norge de siste årene, og et flertall (61 %) forventet at det ville øke framover.
- Flertallet mente at olje- og gassindustrien er mest korrupt, etterfulgt av bank og forsikring.
- De aller fleste mente at "grådighet" er den viktigste årsaken til korrupsjon, tett etterfulgt av "liten risiko for å bli tatt".

TI-Ns hovedkonklusjoner fra meningsmålingen var:

- *Norske myndigheter bør prioritere kampen mot korrupsjon sterkere og sørge for tilstrekkelige ressurser til dette siden en stor del av befolkningen mener at korrupsjon har økt i Norge de siste årene, vil øke framover, er minst like alvorlig som annen økonomisk kriminalitet, samtidig som at "liten risiko for å bli tatt" blir sett på som en viktig årsak til korrupsjon.*
- *Statlige, kommunale, private og frivillige virksomheter bør i større grad iverksette og opplyse om forebyggende tiltak mot korrupsjon for å unngå hendelser og styrke sine omdømmer siden en stor del av befolkningen mener at korrupsjon er et problem i alle disse sektorene.*

## 2.6 UNDERSØKELSER BLANT NORSKE BEDRIFTER

En undersøkelse ble utført for Transparency International Norge og Innovasjon Norge i september 2009. Rapporten finnes på TI-Ns hjemmeside: [www.transparency.no](http://www.transparency.no).

Formålet var å undersøke ulike forhold som er viktige for å motvirke korrupsjon i næringslivet:

- Bevissthet om lovgivning og risiko
- Bruk av etiske regelverk og systematiske tiltak mot korrupsjon
- Trender over de siste fem år
- Hva som er de viktigste årsakene til korrupsjon

De viktigste funnene var:

- Et stort flertall (69 %) svarte at korrupsjon ikke er en relevant risiko for bedriften.
- Et stort mindretall (35 %) mente at kulturforskjeller helt eller delvis kan forsvare ulik praksis i utlandet.
- De fleste (53 %) visste ikke at Norge har en av verdens strengeste lover mot korrupsjon.
- 64 % av bedriftene hadde etiske regelverk og 37 % hadde systematiske tiltak mot korrupsjon.
- Ny lovgivning, mediasaker og rettssaker de siste fem år hadde økt bevisstheten hos et mindretall av bedriftene (41 %) og medført nye systematiske tiltak blant noen (20 %).
- Et flertall (60 %) hadde ikke rutiner for varsling.
- De aller fleste bedriftene mente at "grådighet" er den viktigste årsaken til korrupsjon, tett etterfulgt av "liten risiko for å bli tatt".

TI-Ns hovedkonklusjoner fra undersøkelsen var:

- *Norske bedrifter bør øke sitt bevissthetsnivå om risiko, lover og konsekvenser knyttet til korrupsjon siden undersøkelsen viser vesentlige svakheter på disse områdene. Mange bedrifter har ikke økt sitt bevissthetsnivå de siste fem årene, dvs. siden de nye korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven trådte i kraft.*
- *Norske bedrifter bør i større grad ta i bruk etiske regelverk og systematiske tiltak for å motvirke korrupsjon siden mange bedrifter mangler dette. Mange bedrifter har ikke innført nye tiltak de siste fem årene, dvs. siden de nye korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven trådte i kraft. Mange bedrifter har ikke systemer for varsling selv om dette er lovpålagt etter endringene i arbeidsmiljøloven i 2007.*

En annen undersøkelse som ble utført for TI-N av PricewaterhouseCoopers AS (PwC) i juni til september 2009, tok for seg i hvilken grad de 25 største selskapene på Oslo Børs hadde informasjon på sine eksterne hjemmesider om sine verdier (inkludert stillingtagen mot korrupsjon), etiske regelverk og antikorrupsjonsprogrammer. De viktigste funnene fra denne undersøkelsen finnes i kapittel 4, avsnitt 4.4.

## 3. INTERNASJONAL LOV OG NORSK LOV



### 3.1 KONVENSJONER MOT KORRUPSJON

Internasjonale konvensjoner er avtaler mellom stater. De framforhandles og undertegnes av regjeringer og ratifiseres av parlamenter. De trer i kraft når de er ratifisert av et tilstrekkelig antall stater.

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

å sikre at tilsluttede stater etterlever konvensjonene, og mange land henger etter med å iverksette konvensjoner de har ratifisert.

Når lovbrøyttere, ofre, virkemidler og utbytte knyttet til korrupsjon forekommer i eller omfatter flere jurisdiksjoner, er den tradisjonelle, nasjonalt orienterte tilnærmingen til lov og rett begrenset. At korrupsjon ofte strekker seg ut over landegrensene, betyr at fenomenet også må håndteres på et internasjonalt nivå. Konvensjoner mot korrupsjon gir rammevilkår for dette. Når korrupsjon og andre typer transnasjonale forbrytelser er på frammarsj, er ingen land immune. Stater må derfor hjelpe hverandre i kampen mot korrupsjon og annen internasjonal kriminalitet. Når lovbrøyttere utnytter raske teknologiske framskritt og fri flyt av mennesker, varer og kapital over landegrensene, må ikke myndighetene bli hengende etter.

Kort sagt er konvensjonene mot korrupsjon nyttige fordi:

- Konvensjonene setter standard for internasjonalt samarbeid som i sin tur har en samordnende effekt på nasjonale korrupsjonslover.
- Konvensjonene respekterer forskjeller og særegenheter ved ulike rettstradisjoner og kulturer samtidig som de fremmer et felles språk og bidrar til å fjerne noen av hindringene for effektivt internasjonalt samarbeid.
- Konvensjonenes mål om å redusere korrupsjon i det internasjonale markedet gagnar eksportører og investorer.
- Konvensjonene er viktige virkemidler for å holde myndigheter, selskaper og sivilsamfunn ansvarlige i forhold til internasjonale antikorrupsjonsstandarder.

Norge har ratifisert og implementert følgende konvensjoner mot korrupsjon:

- OECD-konvensjonen om bekjempelse av bestikkelser av offentlige tjenestemenn 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 er blant annet 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.

### 3.2 BESTEMMELSER MOT KORRUPSJON I DEN NORSKE STRAFFELOVEN

Før endringen i 2003 var ikke korrupsjon noe framtrødende tema i den norske straffeloven. Ordet "korrupsjon" forekom ikke noen steder i loven. Det var bestemmelser om bestikkelse av offentlige tjenestemenn i Norge og i utlandet, men begrepene som ble brukt, var "trusler", "vederlag" og "tilbud om fordeler". Korrupsjon som ikke involverte offentlige tjenestemenn, ble hovedsakelig behandlet i de generelle bestemmelsene om bedrageri.

I 2003 ble straffeloven betydelig skjerpet når det gjelder korrupsjon, gjennom implementeringen av Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon og ved at tre nye bestemmelser mot korrupsjon ble lagt til. I dag er Norges lovgivning mot korrupsjon blant de strengeste i verden.

Straffeloven har nå tre paragrafer om korrupsjon, som 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 tjenestemenn og private aktører*
- Korrupsjon som involverer *utenlandske offentlige tjenestemenn 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.

Påtalemyndighetene er ikke pålagt å framlegge bevis på at den som har begått aktiv bestikkelse har oppnådd formålet med korrupsjonshandlingen, altså at vedkommende har fått en utilbørlig fordel, eller at den som har tatt imot bestikkelse faktisk har gjort det vedkommende fikk betalt for eller ble oppmuntret til å gjøre. Det er tilstrekkelig å tilby eller gi en utilbørlig fordel, samt å kreve, motta eller akseptere et tilbud om en utilbørlig fordel i forbindelse med en stilling, et verv eller et oppdrag.

Straffeloven gjelder også bestikkelser som betales indirekte gjennom agenter, konsulenter eller andre mellomledd. 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 eller ikke er klart definert.

#### Korrupsjon

Straffelovens bestemmelse om korrupsjon dekker "ordinær" korrupsjon. Straffen er bøter eller fengsel i inntil tre år.

*For korrupsjon straffes den som*

*a) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag, eller*

*b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag.*

- Straffelovens paragraf 276 a.

### Grov korrupsjon

Straffelovens bestemmelser om grov korrupsjon dekker "alvorlig" korrupsjon. Strafferammen er fengsel i inntil 10 år.

*Ved avgjørelsen av om korrupsjonen er grov skal det blant annet legges vekt på om handlingen 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, om den har gitt betydelig økonomisk fordel, om det forelå risiko for betydelig skade av økonomisk eller annen art, eller om det er registrert uriktige regnskapsopplysninger, utarbeidet uriktig regnskapsdokumentasjon eller uriktig årsregnskap.*

- Straffelovens paragraf 276b.

### Påvirkningshandel

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

*For påvirkningshandel straffes den som*  
*a) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel for å påvirke utføringen av stilling, verv eller oppdrag, eller*  
*b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel for å påvirke utføringen av stilling, verv eller oppdrag.*

- Straffelovens paragraf 276c.

Denne bestemmelsen gjelder tilfeller der en person gir eller tilbyr et mellomledd 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 mellomleddet har vært om sine aktiviteter, relasjoner og intensjoner.

Denne bestemmelsen omfatter påvirkningshandel både i privat og offentlig sektor. Lobbyvirksomhet er en form for påvirkningshandel som i visse tilfeller kan anses som utilbørlig og ulovlig, for eksempel hvis den skjer i det skjulte.

### Utilbørlig fordel

Et viktig tema i straffeloven er:

Hvilke handlinger, vederlag eller tjenester kan utgjøre "en utilbørlig fordel" og dermed medføre 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, oppvartning 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.
- Hvilken stilling (offentlig tjenestemann, toppleder osv.) giveren (den aktive bestikkeren) og mottakeren (den passive bestikkeren) har.
- Fordelens verdi og type.  
 Hvorvidt giverens eller mottakerens overordnede er klar over fordelene som er tilbudt eller mottatt.
- Hvorvidt det har forekommet brudd på interne regler (etisk regelverk osv.) eller en kontrakt.

### 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, medfører det straffeansvar. 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 i henhold til straffeloven, og er derfor ikke nødvendigvis en korrupsjonshandling.

### Utpressing

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



utsettes for utpressing eller handler i nødverge, kan ha et forsvarsargument mot korrupsjonsanklage hvis trusselen innebærer alvorlige konsekvenser.

*Ingen kan straffes for Handling, som han har foretaget for at redde nogens Person eller Gods fra en paa anden Maade uafvendelig Fare, naar Omstændighederne berettigede ham til at anse denne som særdeles betydelig i Forhold til den Skade, som ved hans Handling kunde forvoldes.*

- Straffelovens paragraf 47

*Ingen kan straffes for Handling, som han har foretaget i Nødverge.*

- Straffelovens paragraf 48

#### **Straffansvar for foretak**

Straffeloven omfatter også straffeansvar for juridiske personer (foretak). En rekke juridiske personer kan holdes ansvarlig og straffes, for eksempel selskap, foreninger eller andre sammenslutninger, enkeltpersonforetak, stiftelser, bo eller offentlige virksomheter. Dette gjelder naturligvis også statseide bedrifter og utenlandske selskaper som er etablert i Norge.

Straffen for juridiske personer er bøter.

*Når et straffebud er overtrådt av noen som har handlet på vegne av et foretak, kan foretaket straffes. Dette gjelder selv om ingen enkeltperson kan straffes for overtredelsen.*

- Straffelovens paragraf 48a.

Et norsk selskap kan bli tiltalt for handlinger som er utført av et utenlandsk datterselskap forutsatt at datterselskapet, og eventuelle ansatte i datterselskapet eller andre som opptrer på vegne av datterselskapet, har handlet på vegne av selskapet.

### **3.3 HÅNDHEVING AV NORSK KORRUPSJONSLOVGIVNING**

Økokrim og lokale politidistrikter er ansvarlige for å etterforske og reise tiltale i korrupsjonssaker. Informasjon om en overtredelse kan rapporteres til Økokrim eller til det lokale politidistriktet. Økokrim har et særskilt ansvar for etterforskning og påtale i saker som er omfattende, komplekse og/eller prinsipielle, samt saker med ringvirkninger i andre land. I forbindelse med etterforskning av korrupsjonssaker har Økokrim anledning til å ta i bruk ukonvensjonelle metoder (telefonavlytting o.l.). Økokrim har en egen antikorrupsjonsgruppe og en tipstelefon, se [www.okokrim.no](http://www.okokrim.no).

Etter at endringen av straffeloven trådte i kraft i 2003, har flere korrupsjonssaker kommet opp for norske domstoler. Etter hvert som flere saker prøves i retten og rettspraksis utvikles, vil det bli lettere for bedrifter å bedømme hvordan domstolene tolker grensene for strafferettslig ansvar og hva som utgjør en "utilbørlig fordel".

Selv en streng lovgivning har liten effekt hvis ikke myndighetene som skal håndheve den har ressursene og innsatsviljen som skal til for å etterforske og reise tiltale. OECD har i en rekke tilfeller oppfordret den norske regjeringen til å sikre at Økokrim og økonomiavsnittene i politidistriktene får tilstrekkelige økonomiske og menneskelige ressurser til å kunne gjennomføre internasjonal etterforskning av transnasjonale korrupsjonssaker. Dette har den norske regjeringen selv vektlagt i sin handlingsplan mot økonomisk kriminalitet.

### **3.4 ANDRE RELEVANTE NORSKE LOVER**

Det er flere andre norske lover som omhandler ulike aspekter ved korrupsjon. Her er de viktigste:

- Skadeerstatningsloven
- Arbeidsmiljøloven
- Lov om offentlige anskaffelser
- Forvaltningsloven
- Konkurranseloven
- Hvitvaskingsloven

### **3.5 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 disse standardene 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 forskjeller i hva som er lovstridig og hvilke straffer som gjelder i andre land.

Noen land (deriblant Norge) har lover som kriminaliserer korrupsjon begått i utlandet, og tillater straffeforfølgelse både av sine egne og andre lands statsborgere og selskaper i slike saker. En slik lov, som er viktig for mange norske selskaper, er USAs Foreign Corrupt Practices Act.

### 3.6 USAs FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ble innført i 1977 etter at 400 amerikanske selskaper hadde innrømmet tvilsomme eller ulovlige utbetalinger til utenlandske offentlige tjenestemenn, politikere og politiske partier.

I FCPA beskrives bestemmelsene mot bestikkelser slik: "En amerikansk person eller selskap som direkte eller indirekte betaler eller lover noe av verdi til en utenlandsk offentlig tjenestemann for å oppnå eller beholde en utilbørlig fordel, begår en straffbar handling."

Definisjonen av "amerikansk person eller selskap" er:

- Innbyggere, personer bosatt i USA, eller statsborgere, uansett hvor de befinner seg
- Enheter underlagt USAs lovgivning
- Verdipapirutstedere i USA
- Ansatte og ledere av utstedere og enheter i USA
- Enhver person som befinner seg i USA

Ikke-amerikanske selskaper kan holdes ansvarlig for overtredelse av FCPA hvis en betaling eller godkjenning av betaling har koplinger til USA:

- Betaling i amerikanske dollar (USD)
- Reiser til USA
- E-poster

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

- Norske selskaper som er børsnotert i USA
- Datterselskaper av norske selskaper i USA
- Norske datterselskaper av amerikanske selskaper
- Norske selskaper som driver handel i USA
- Norske selskaper som foretar transaksjoner via USA
- Amerikanske medarbeidere i norske selskaper
- Norske statsborgere som oppholder seg i USA

FCPA har tre hovedbestemmelser:

- **Krav til regnskapsføring:**  
Bokføring, registrering og regnskap med tilstrekkelig detaljinformasjon og nøyaktig redegjørelse for transaksjoner og disponering av eiendeler.
- **Bestemmelser mot bestikkelser:**  
Det er en forbrytelse å direkte eller indirekte betale eller love noe av verdi til en utenlandsk offentlig tjenestemann for å oppnå eller beholde en utilbørlig fordel.

- **Krav til internkontroll:**  
Utarbeide og opprettholde et system for intern regnskapskontroll som gir tilstrekkelig forsikring om at transaksjoner er bokført riktig og i henhold til lover og forskrifter.

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

**Hvem** – FCPA gjelder *alle* enkeltpersoner, firmaer, tjenestemenn, 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 korrump intensjon, og hensikten med betalingen må være å påvirke mottakeren til å misbruke sin offentlige stilling til å sørge for at betaleren eller en annen person urettmessig får en forretningsfordel. Merk at FCPA ikke krever 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 korrumperte betalinger til en *utenlandsk offentlig tjenestemann*, en *utenlandsk politisk partirepresentant*, eller en *kandidat* til et politisk verv i utlandet. En "utenlandsk offentlig tjenestemann" omfatter 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.

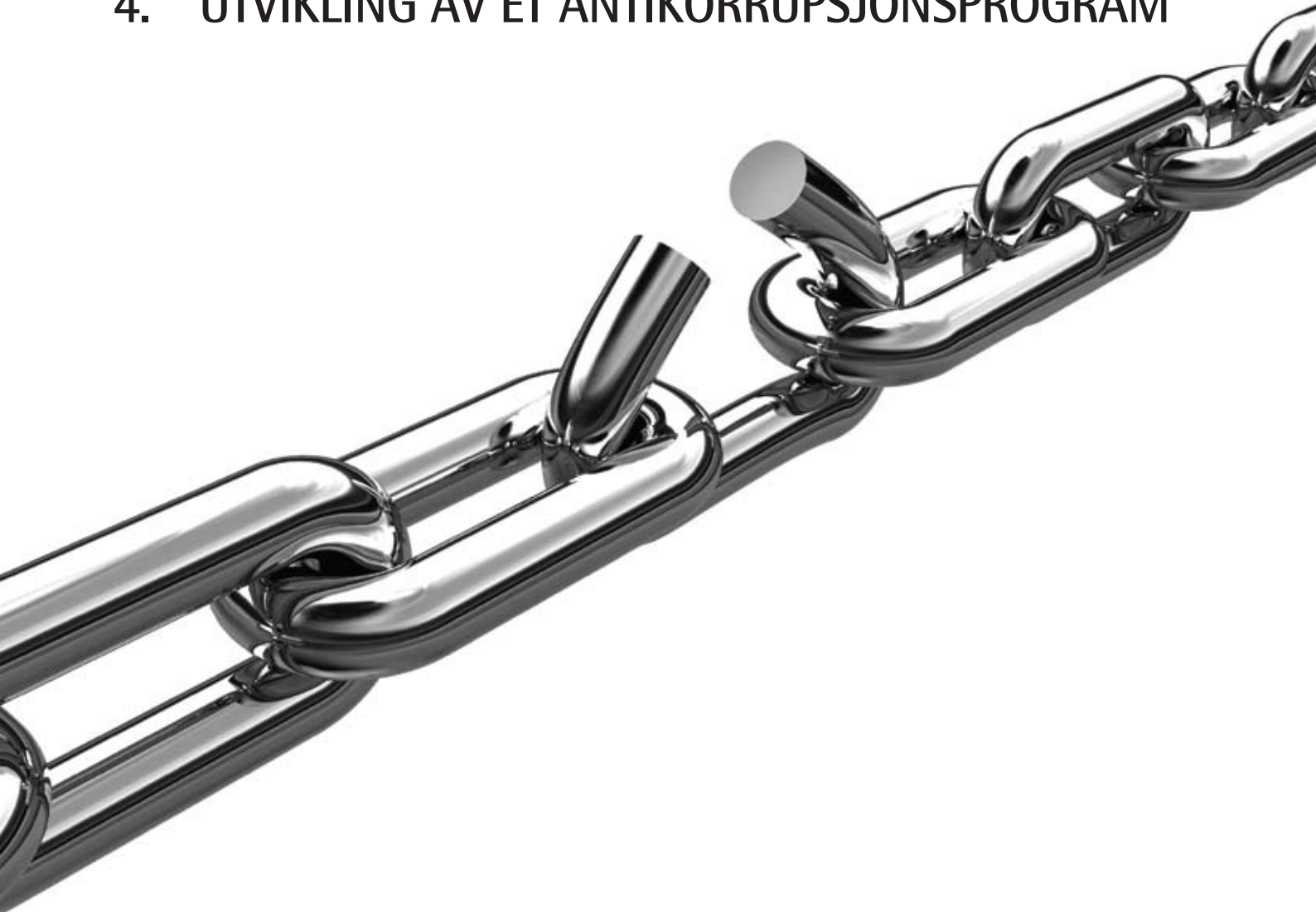
NB. En utenlandsk offentlig tjenestemann må være en person, det kan ikke være et parti eller en organisasjon:

- Kandidater og ansatte i politiske partier
- Ansatte i offentlig forvaltning
- Ansatte i statseide selskaper
- Ansatte i offentlige internasjonale organisasjoner
- Andre som innehar en offentlig stilling

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

Selv om 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.

## 4. UTVIKLING AV ET ANTIKORRUPSJONSPROGRAM



### 4.1 HVORFOR TRENGER BEDRIFTEN ET PROGRAM?

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 korrupt 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.

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. Hvis man ikke har noen regler eller retningslinjer å forholde seg til, hvordan skal man da avgjøre når en middag blir for spandabel eller hvor mye en bedriftsgave kan koste før den blir overdådig?

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.

Korrupsjon er en av de største risikoene virksomheter står overfor. Mange norske bedrifter har standarder, regler og retningslinjer som fokuserer på ulike aspekter ved godt styresett. Likevel har altfor få bedrifter utarbeidet omfattende dokumenter som spesifikt tar for seg korrupsjon.

Etter hvert som flere virksomheter 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. I den nevnte PwC-undersøkelsen (*Confronting Corruption, 2008*) mente over 70 % av næringslivslederne at en bedre forståelse av korrupsjon ville hjelpe dem til å konkurrere mer effektivt, ta bedre avgjørelser og engasjere seg i nye markeder. 65 % svarte at de trodde at rettferdige og like konkurransevilkår ville bli avgjørende for deres forretningsvirksomhet i framtiden.

Et velfungerende og godt 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 og erstatningskrav, reduseres betraktelig eller forsvinner helt hvis bedriften iverksetter et godt antikorrupsjonsprogram.

Kort sagt er formålet med et antikorrupsjonsprogram å motarbeide korrumpert praksis 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
- *utilsiktet* 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 korrumpert praksis i tide for å avverge kriminelle handlinger og dermed unngå straffansvar for enkeltpersoner og bedriften.

Et godt antikorrupsjonsprogram bidrar til å:

- øke investortillit og selskapets markedsverdi,
- begrense avbrudd i virksomheten og avsporing av ledelsesfokus for håndtering av overtredelser,
- beskytte og styrke bedriftens omdømme, merkevarebygging og driftseffektivitet,
- øke medarbeideres og investorers tillit til bedriftens stabilitet og resultatoppgjør,
- minimere risikoen for straffeansvar,
- 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.

## 4.2 "THE BUSINESS PRINCIPLES FOR COUNTERING BRIBERY" OG ANDRE HJELPEMIDLER

"The Business Principles for Countering Bribery" (BPCB, Forretningsprinsipper for å motvirke bestikkelser) er utviklet i regi av Transparency International (TI) i samarbeid med flere parter. De ble lansert i 2003 og oppdatert i 2009. Formålet er å heve standardene for forretningspraksis i bekjempelsen av bestikkelser.

### 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

BPCB fokuserer spesifikt på bestikkelser, som er den mest utbredte formen for korrupsjon. De konkrete anbefalingene i dette og påfølgende kapitler, som i hovedsak bygger på BPCB, vil også være nyttige i arbeidet med å motarbeide og unngå andre former for korrupsjon.

BPCB-dokumentet er et verktøy som bedrifter kan bruke når de skal utarbeide omfattende programmer mot bestikkelser. Mange har regelverk mot bestikkelser, men altfor få iverksetter det effektivt. TI-N oppfordrer bedrifter til å bruke BPCB og denne håndboken som utgangspunkt for:

- utvikling av bedriftsprogrammer
- testing og oppgradering av eksisterende programmer
- iverksetting av programmer
- oppfølging av programmer

BPCB eller denne håndboken kan ikke innføres direkte som en bedrifts antikorrupsjonsprogram, men er rammeverk og utgangspunkt for bedrifter som ønsker å utvikle 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 og sårbarhet.

*Foretak bør iverksette programmer mot bestikkelser som et uttrykk for kjerneverdier som integritet og ansvarlighet, men også for å håndtere risikoen for bestikkelser. Risikonivået varierer fra bransje til bransje og fra bedrift til bedrift, men ingen foretak kan føle seg sikre på at de er fri for risiko.*

- The Business Principles for Countering Bribery

### BPCB for små og mellomstore bedrifter

I 2008 publiserte TI en egen utgave av BPCB beregnet på små og mellomstore bedrifter (SMB). Små og mellomstore bedrifter står for over 95 % av forretningsvirksomheten i verden, og de er like utsatt for korrupsjonsrisiko som store selskaper. SMB-utgaven bygger på de samme verdier og prinsipper som BPCB. Den gir praktisk veiledning til utvikling av programmer mot bestikklser og er tilpasset små og mellomstore bedrifters størrelse og oppbygning. Større selskaper kan bruke SMB-utgaven til å oppmuntre små og mellomstore bedrifter blant sine leverandører til å innføre regelverk og rutiner for å motvirke bestikklser.

### Andre TI hjelpemidler

Andre TI hjelpemidler knyttet til BPCB som bedrifter kan bruke når de skal utforme og iverksette programmer mot bestikklser er:

- "The BPCB Guidance Document" (veiledning til BPCB): En omfattende veileder som gir bakgrunnsinformasjon og praktiske opplysninger for de som ønsker å ta i bruk BPCB eller revidere sine egne rutiner mot bestikklser.
- "The Six Step Implementation Process" (sekstrinns iverksettelsesprosess): En trinn-for-trinn-veileder for bedrifter i en tidlig fase av utforming og iverksettelse av program mot bestikklser.
- "Self-Evaluation Tool" (egenevalueringsverktøy): Et hjelpemiddel som bedrifter kan bruke til å vurdere hvor godt, fullstendig og effektivt deres program mot bestikklser er, sett i forhold til BPCB-rammeverket.

TI har utviklet et eget hjelpemiddel kalt "Integrity Pact" (integritetsavtale) som er spesielt beregnet på offentlige bygge- og infrastrukturprosjekter. Avtalen fungerer som en kontrakt og gir veiledning til prosjekteiere, investorer, byggentreprenører og rådgivende ingeniørfirmaer.

Alle TIs hjelpemidler kan lastes ned kostnadsfritt på [www.transparency.org](http://www.transparency.org). Ved hjelp av disse kan bedrifter spare både tid og penger når de først har bestemt seg for å utvikle et antikorrupsjonsprogram.

### Andre initiativer

Transparency International samarbeider med to globale initiativer som norske bedrifter kan velge å 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 – med prinsipp nr. 10 om korrupsjonsbekjempelse
- Partnering Against Corruption Initiative (PACI) - fra Verdens økonomiske forum (WEF)

## 4.3 HVA ER ET ANTIKORRUPSJONS-PROGRAM?

*Programmet er helheten av et foretaks innsats for å bekjempe bestikklser, herunder verdier, etisk regelverk, detaljerte styringsdokumenter og prosedyrer, risikostyring, intern og ekstern kommunikasjon, opplæring og veiledning, internkontroll, tilsyn, overvåking og sikring.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*Programmet bør skreddersys slik at det gjenspeiler de forhold og den kulturen som preger foretakets spesifikke virksomhet, og ta høyde for potensielle risikofaktorer som størrelse, bransje, virksomhetstype og hvor man opererer.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*Programmet må være i overensstemmelse med alle lover mot bestikklser i alle jurisdiksjoner foretaket opererer i.*

- The Business Principles for Countering Bribery

Et effektivt antikorrupsjonsprogram bør:

- Fokuserer på de viktigste risikoene:
  - Identifisere høyrisikoområder.
  - Tilpasse rutinen etter risikotyper og -kilder.
- Skape et miljø med riktig tone og struktur:
  - Ha ledelsesfokus på og signalisere krav til etterlevelse.
  - Utøve nulltoleranse for korrupsjon..
  - Integrere etterlevelse i personalpolitikken (opplæring, ansettelse, resultatevaluering, forfremmelser og disiplinære tiltak).
- Inkludere kontrolltiltak som reduserer risikoen for manglende etterlevelse:
  - Sørge for kontrollrutiner, protokoller og overvåkingsprogrammer for områder med høy korrupsjonsrisiko.
- Ha rutiner og systemer som understøtter etterlevelse:
  - Sikre effektiv rapportering til sentrale styringsorganer i bedriften.
  - Integrere etterlevelse i IT-systemer.
- Kommunisere og håndheve:
  - Gjennomføre obligatorisk opplæring av alle ansatte på alle nivåer.
  - Innføre disiplinære tiltak og motivasjonsordninger.

- Være oppdatert og relevant:
  - Innarbeide endringer i lovgivning og regelverk samt finansielle og driftsmessige retningslinjer og rutiner.
  - Innarbeide nødvendige endringer forbundet med inntreden i nye markeder og forretningssegmenter.

#### 4.4 STYRINGSSYSTEMER

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. Dette bør klargjøres i beskrivelsen av hva verdien omfatter og hva den innebærer. Verdierklæringer og beskrivelser av innholdet bør legges ut på bedriftens eksterne nettsider.

##### Etisk regelverk

Kjernen i et antikorrupsjonsprogram er bedriftens etiske regelverk som styret, ledelsen, ansatte og 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 viktig element. Regelverket må ikke under noen omstendigheter settes til side for å tillate ekstraordinære tiltak fra ledelsens side (styret i Enron vedtok for eksempel ved formell avstemming å sette til side selskapets etiske regelverk ved to anledninger).

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

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

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

##### Skriftlige regler og retningslinjer

Et selskaps 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 for å sikre forståelse, forankring og oppfølging av retningslinjer og standarder.

Hvis det etiske regelverket ikke er detaljert og spesifikt nok på de ulike temaene innen korrupsjonsbekjempelse, må det suppleres med skriftlige regler og retningslinjer som bygger på det etiske regelverket, men som går mer i detalj og er mer normative og anvendbare for de ansatte. Anbefalinger om hva slike regler og retningslinjer bør inneholde, gis i kapittel 5 og 6.

##### Regler og retningslinjer er ikke tilstrekkelig

Bedriftsledere og andre ansatte vil komme opp i situasjoner og stå overfor dilemmaer som er ukjente og hvor de må foreta egne vurderinger. Regler og retningslinjer er nyttige når man skal forberede seg på slike situasjoner.

Det er dessuten også nødvendig å utvikle og iverksette ytterligere tiltak, som for eksempel kommunikasjon, opplæring, varslingsmekanismer og kontrollrutiner som er skreddersydd for å sikre forståelse, forankring og oppfølging av reglene og retningslinjene. Disse og andre elementer, som også inngår i et antikorrupsjonsprogram, er beskrevet i kapittel 7.

##### Undersøkelse blant norske selskaper

I juni til september 2009 utførte PriceWaterhouseCoopers AS (PwC) en undersøkelse for Transparency International Norge om i hvilken grad de 25 største selskapene på Oslo Børs hadde uttrykte verdier som omfattet holdninger mot korrupsjon, etiske regelverk, samt programmer for å motvirke korrupsjon som var tilgjengelige for offentligheten via selskapenes hjemmesider på Internett.

De viktigste funnene var:

- Flere av selskapene hadde informasjon om verdier, etisk regelverk og antikorrupsjonsprogram på sine hjemmesider som var vanskelig tilgjengelig og utydelig.
- 64 % av selskapene beskrev sitt verdigrunnlag på en måte som bekreftet eller sannsynliggjorde at holdninger mot korrupsjon var en viktig del av verdigrunnlaget.
- 52 % av selskapene offentliggjorde etiske regelverk på sine hjemmesider.
- 44 % av selskapene viste informasjon som tilsa at de hadde et program for å motvirke korrupsjon eller hadde elementer av et slikt program. Det kunne virke som om svært få av selskapene hadde omfattende programmer.

Disse resultatene var skuffende. TI-N mener at spesielt de store selskapene bør ha uttrykte verdier som blant annet omfatter holdninger mot korrupsjon, et etisk regelverk som inneholder krav til atferd på områder som er viktige for å motvirke korrupsjon, samt et program som inneholder krav til arbeidsprosesser, retningslinjer, opplæring, kontroll og andre hensiktsmessige forebyggende tiltak mot korrupsjon.

Videre mener TI-N at selskapene bør tilgjengeliggjøre denne informasjonen på sine eksterne hjemmesider, samtidig som at informasjonen bør være lett å finne og være tydelig. Ved å ha denne informasjonen offentlig tilgjengelig vil selskapene vise at de tar korrupsjonsrisiko på alvor, håndterer det på en god måte, og derved bygger tillit hos ansatte, forretningspartnere, investorer, myndigheter og i sivilsamfunnet.

Rapporten om undersøkelsen finnes på TI-Ns hjemmeside: [www.transparency.no](http://www.transparency.no).

## 5. PROGRAMMETS OMFANG: KORRUPSJONSTEMAER

### 5.1 BESTIKKELSER

*Bestikkelse: Å tilby, love, gi, akseptere eller be om en fordel for å tilskynde en handling som er ulovlig eller er et tillitsbrudd.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*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 bestikkelse som er ment å gi en fordel til den ansatte eller den ansattes familie, venner, partnere eller bekjensker.*

- The Business Principles for Countering Bribery

#### Strengt forbudt

Norsk lov forbyr alle former for korrupsjon, herunder bestikkelse og tilretteleggingsbetalinger, når disse utgjør eller er ment å skape en utilbørlig fordel.

Et antikorrupsjonsprogram må gjenspeile dette forbudet og understreke at det å betale eller ta imot bestikkelse, direkte eller indirekte, enten for personlig eller forretningsmessig vinning, ikke tolereres og vil medføre disiplinære tiltak, anmeldelse, strafferettslig ansvar og/eller sivilrettslig ansvar for de involverte personene.

#### Kunnskap om risiko

Ansatte og andre som opptre på vegne av bedriften, må gjøres oppmerksomme på risikoene knyttet til bestikkelse og andre former for korrupsjon, samt mulige konsekvenser for bedriften og enkeltpersonene selv. Risikoene avhenger av flere faktorer, blant annet hvilke land man opererer i, hva slags virksomhet man driver, og hvilke ansvarsoppgaver den enkelte har.



*Bestikkelser opptrer i mange andre forkledningner 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 opptrer på vegne av bedriften.*

- The Business Principles for Countering Bribery, SME Edition

*For å bekjempe bestikkelser er det avgjørende å forstå og gjenkjenne de ulike forkledningene bestikkelser opptrer i, og ha rutiner for å håndtere disse.*

- The Business Principles for Countering Bribery, SME Edition

Det vil alltid være risiko for at en ansatt tar imot bestikkelser for personlig vinning. Erfaringen viser imidlertid at norske bedrifter løper størst risiko ved at ansatte tyr til bestikkelser for å videreutvikle eller sikre forretningsvirksomheten, og dessuten når slike bestikkelser utformes, foreslås og kreves av den mottagende part.

Det er ofte slik at man blir bedt om å betale bestikkelser 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 virksomheten allerede er berettiget til (herunder levering av tjenester i tide), betaling for å unngå skadevirkninger, eller betaling for allerede utførte tjenester.

Et viktig mål med en bedrifts antikorrupsjonsprogram er å gi de ansatte trening i å gjenkjenne og unngå korrupsjonsrisiko og korrupsjonsopplegg.

### **Konsekvent gjennomføring**

Det er verken mulig eller ønskelig å operere med ulike antikorrupsjonsstandarder i ulike land. Lovverket i mange land blir mer sammenfallende. Over hele verden er man i ferd med å oppgradere, styrke og samordne lovgivningen og håndhevelsen på dette området. Tendensen er at flere former for korrupsjon blir ulovlige, og straffene strengere.

## **EKSEMPLER PÅ BETALINGER OG AKTIVITER KNYTTET TIL BESTIKKELSER:**

- Pengegaver – kontanter eller tilsvarende (f.eks. aksjer).
- Vederlag 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 kan påvirke en situasjon der en er i ferd med å gi et tilbud eller gå inn i forhandlinger.
- Kostbare reiser, innkvartering og arrangementer med lite eller intet faglig innhold.
- Andre enn arbeidsgiver dekker utgifter for en selv og/eller et familiemedlem.
- Representasjon, oppvartning eller arrangementer 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.
- Betaling av personlige utgifter, for eksempel reiseutgifter.
- Lån fra leverandører, med korrekte låneavtaler, men lånene betales aldri tilbake.

I stadig flere land (deriblant USA og Norge) har korrupsjonslovgivningen ekstraterritoriell rekkevidde, 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.

Noen land har strengere regler for offentlige tjenestemenn (f.eks. når det gjelder gaver, representasjon og utgiftsdekning) enn det som er vanlig i privat sektor. I noen land sier loven at ansatte i virksomheter som er del- eller heleid av staten skal behandles som offentlige tjenestemenn.

Derfor må man være konsekvent og ha et program basert på de høyeste standardene i de korrupsjonslover som norske bedrifter er underlagt, det vil med andre ord si norsk lov.



### Typer bestiklinger

Mange norske bedrifter som opererer i utviklingsland og vekstmarkeder trenger en bedre forståelse av hvilke typer krav om bestiklinger de kan støte på, og fra hvem. De er ikke nødvendigvis godt forberedt på å reagere korrekt på krav om bestiklinger. Anmodninger og forventninger om representasjon, gaver og liknende tjenester er blant de vanskeligste områdene. Mange bedrifter har en "dødvinkel" når det gjelder representasjon og gaver, fordi dette kan framstå som respektabelt og vanlig, spesielt i næringslivskretser.

Bestiklinger opptrer i mange former og forklædninger. Det er ikke mulig å gi en uttømmende beskrivelse av alle mulige typer bestiklinger i denne håndboken eller i en bedrifts antikorrupsjonsprogram.

## 5.2 TILRETTELEGGINGSBETALINGER

*I erkjennelsen av at tilretteleggingsbetaling er en form for bestikkelse, bør foretaket arbeide for å identifisere og eliminere denne typen betalinger.*

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

- The Business Principles for Countering Bribery

### 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 bestikkeren, eller å løse bestikkeren 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.

Det vanligste engelske uttrykket for tilretteleggingsbetaling er "facilitation payment", mens andre begreper som "facilitating payment", "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 bestiklinger 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.

*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 fortgang 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.*

- The Business principles for Countering bribery, SME Edition

*Transparency International – foreningens styre, nasjonale avdelinger, individuelle medlemmer, rådgivende utvalg og representanter i andre organisasjoner understreker sin opposisjon mot bruken av tilretteleggingsbetalinger. Følgelig vil TI uttrykke sin sterke motstand mot slike betalinger. Foreningen vil anmode selskaper om å stanse slike betalinger umiddelbart. Den vil også oppfordre alle sine avdelinger til å gjøre felles sak med Sekretariatet i kampanjen for å få til endringer i internasjonale avtaler, traktater og konvensjoner som tillater tilretteleggingsbetalinger og vil også påvirke endringer i nasjonale og internasjonale lover der hvor det er på sin plass.*

Utdrag fra "Resolution on facilitation payments", vedtatt av Transparency International Annual Membership Meeting, 28. oktober 2007.

Tilretteleggingsbetalinger har i økende grad havnet i søkelyset de siste årene, både i norske og internasjonale næringslivskretser. Ut fra norske økonomiske standarder utgjør tilretteleggingsbetalinger i mange land vanligvis små beløp. De betales vanligvis til lavtlønte offentlige tjenestemenn på lave nivåer. I noen land er imidlertid innsamling av tilretteleggingsbetalinger organisert i et system, altså institusjonalisert, og ender opp helt til topps hos styresmaktene.

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.

USAs Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) er et av de få eksemplene på at tilretteleggingsbetalinger eksplisitt er unntatt fra lovens definisjon av bestikkelser. Det ser likevel

De fleste som arbeider for å redusere alle typer utilbørlige betalinger, er enige om at en sterk og konsekvent holdning er et viktig første skritt. En bedrift som i klare ordelag offentlig avstår fra å betale bestikkelser, opplever etter hvert at den ikke lenger blir avkrevd bestikkelser. Det er pinlig å be om bestikkelser og bli avvist.

Derfor er de mange små kravene en anledning til å formidle dette budskapet gang på gang. Ryktet sprer seg raskere hvis absolutt alle krav om småbestikkelser blir avvist. En enkel, blank avvisning av tilretteleggingsbetalinger gir bedriften en mye større anledning til å formidle et budskap om godt styresett til en større målgruppe, der det for hver enkelt bare dreier seg om små beløp.

Kan bedrifter med troverdighet forklare sine ansatte at de ikke kan gjøre forretninger i enkelte land uten å betale de mange offentlige tjenestemennene på lavere nivåer som ber om bestikkelser, og samtidig hevde at bedriften ikke trenger å betale bestikkelser til høytstående tjenestemenn for å få tildelt kontrakter? En bedrift kan ikke si "ja" til en vanlig tollbetjent og samtidig planlegge å si "nei" til en forsvarsminister eller overordnet embetsmann som er ansvarlig for oljekontrakter.

Det er hyklerisk av disse bedriftene å fortelle sine ansatte at de kan gjøre forretninger på en renhårig og transparent måte på det høyeste nivået, og så ikke ha samme holdning til krav fra byråkrater på lavere nivåer. Er det ikke lettere å avslå kravene på lavt nivå enn kravene fra høytstående embetsmenn?

- Alexandra Wrage, President, TRACE International

ut til et flertallet av amerikanske selskaper etter hvert mener at tilretteleggingsbetalinger er uakseptable.

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 tjenestemenn et påskudd til å lage hindringer som de kan ta 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 kjennsgjerning at tilretteleggingsbetaling oppmuntrer til flere og større krav ved neste anledning. En lemfeldig praksis overfor tilretteleggingsbetaling 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 i emning

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.

Noen bedrifter aksepterer imidlertid slike betalinger eksplisitt – "vi fraråder tilretteleggingsbetalinger, men våre retningslinjer tillater slike betalinger basert på den lokale ledelsens vurdering". Andre stiller krav om åpenhet, f.eks. at det skal opplyses om slike betalinger og at de skal bokføres riktig.

Når en bedrift har gode rutiner for håndtering av mindre korrupsjonstilfeller, setter dette ofte standarden for hvordan den håndterer større saker. God praksis er å aldri 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 betalingen gjøres i nødverge.

Bedrifter som blir utsatt for krav om tilretteleggingsbetaling, men velger å ikke forby dem helt og holdent, må i sitt antikorrupsjonsprogram 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 enhver betaling 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.

Hvis bedrifter oppdager mønstre i krav om tilretteleggingsbetalinger, bør de vurdere om det er mulig å finne ut hvordan utbyttet fordeles. Ofte er det slik at tjenestemennene i førstelinjen ikke er de største skurkene, men manipuleres av sine overordnede.

### 5.3 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 eiendeler 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 komme inn under denne definisjonen.*

- The Business Principles for Countering Bribery - Guidance Document

*Foretaket og dets ansatte eller agenter 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 forretningstransaksjoner. Foretaket bør redegjøre offentlig for alle sine politiske bidrag.*

- The 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 og/eller politikere.

Et politisk bidrag er ikke det samme som en bestikkelse, men dette er helt klart et risikoområde. Et bidrag som gis for å påvirke en avgjørelse i favør av en virksomhet eller en enkeltperson, eller kan oppfattes slik, er å anse som bestikkelse. Et bidrag bør ikke gis hvis det kan knyttes til at virksomheten får innvilget lisens, konsesjon, tillatelse eller kontrakter fra myndighetene.

Mange bedrifter praktiserer totalforbud mot bidrag til politiske partier.

**Når det gjelder politiske bidrag, veldedige gaver og sponsing, bør bedriftens program kreve at:**

- Beslutninger godkjennes på høyt ledelsesnivå.
- Beslutninger dokumenteres.
- Bidrag gis til organisasjoner, ikke til enkeltpersoner.
- Bidrag understøttes av skriftlige avtaler og kvitteringer.
- Man sikrer at det ikke er noen interessekonflikter på betalers eller mottakers side, og at betalingene ikke brukes til private formål.
- De ansatte informeres om politiske bidrag, veldedige gaver og sponsing.
- Bedriften informerer om politiske bidrag, veldedige gaver og sponsing eksternt på sine nettsider og/eller i årsberetningen.

### 5.4 VELDEDIGE GAVER

*Veldedige gaver er betalinger som gjøres til samfunnsnyttige formål, for eksempel utdanning, sosiale tiltak og liknende. Betalingene gjøres uten betingelser eller forventninger om tilbakebetaling i form av forretninger.*

- The Business Principles for Countering Bribery - Guidance Document

*Foretaket bør sikre at veldedige gaver og sponsing ikke brukes som påskudd for bestiktelser.*

*Foretaket bør redegjøre offentlig for all veldedighet og sponsing.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*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.*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

En veldedig gave kan være en gave til en veldedig eller filantropisk organisasjon, eller en sosial investering i et lokalsamfunn der bedriften har eller er i ferd med å utvikle virksomhet.

En veldedig gave er ikke det samme som bestiktelser, men er et risikoområde. En gave som gis for å påvirke en avgjørelse i favør av en virksomhet, eller kan oppfattes slik, kan bli ansett som bestikkelse.

Så lenge betalinger gjøres til reelle veldedighetsorganisasjoner, er det lite problematisk. Problemene oppstår i tilfeller der veldedige organisasjoner i virkeligheten drives av beslutningstakere hos myndighetene eller i forretningslivet eller personer knyttet til dem. Dessuten kan representanten for den veldedige organisasjonen inneha andre stillinger (f.eks. offentlig tjenestemann eller forretningspartner) som har andre relasjoner til bedriften og dens virksomhet.

## 5.5 SPONSING

Sponsing er ikke det samme som bestiktelser, men er et risikoområde.

Korrupsjon kan knyttes til sponsing hvis det foreligger interessekonflikter på betalernes eller mottakerens side.

Sponsing kan åpne for gjenytelser. Hvis disse gis til en eller noen få utvalgte personer og i det skjulte, kan de betraktes

*Sponsing er en transaksjon der et foretak betaler, i kontanter eller in natura, for å knytte sitt navn til en aktivitet eller en organisasjon, og mottar til gjengjeld rettigheter og fordeler, f.eks. bruk av den sponsede organisasjonens navn, reklameuttelling i media, arrangementer og publikasjoner, bruk av fasiliteter samt anledninger til å promotere foretakets navn, produkter og tjenester. Det er en forretningstransaksjon som inngår i salgs- og reklamevirksomhet.*

- The Business Principles for Countering Bribery - Guidance Document

som utilbørlige fordeler. Gjenytelser i form av arrangementsbilletter til forretningsforbindelser er vanligvis ikke noe problem hvis det er åpenhet rundt dem, hvis det dreier seg om små verdier, og hvis skattereglene overholdes.

## 5.6 GAVER, REPRESENTASJON OG UTGIFTSDEKNING

*Foretaket bør ha forbud mot å tilby eller ta imot gaver, representasjon eller utgiftsdekning i alle tilfeller der dette kan påvirke utfallet av forretningstransaksjoner, eller kan oppfattes slik, og der det ikke er innenfor rimelighetens grenser eller gjøres i god tro.*

- The Business Principles for Countering Bribery

Bedrifter bruker en rekke begreper og konsepter for å veilede sine ansatte om tilfeller der gaver, representasjon og utgiftsdekning ikke er tillatt, for eksempel hvis det:

- dreier seg om store verdier
- overskrider vanlig forretningskikk
- er ment som en motivasjon for å inngå eller videreføre forretninger
- bryter loven
- tilbys i det skjulte
- bokføres som noe annet
- framstår som utilbørlig
- er skadelig for virksomhetens omdømme

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, eller nært forestående kontraktstildelinger).

Veien fra en julegave til en ren bestikkelse kan ende langt ute på skråplanet. I stadier underveis, og langt ute på skråplanet, finner man gaver og representasjon – med økende verdi og frekvens.

Bedrifter anbefales å ha detaljerte regler og retningslinjer for gaver, representasjon og utgiftsdekning. Eventuelle verbibegrensninger må settes med omhu, ettersom oppfatningen av om en fastsatt verdi er tilbørlig eller ikke, kan avhenge av omstendighetene.

Merk at det i mange land er strengere regler for offentlige tjenestemenn når det gjelder gaver, representasjon og utgiftsdekning enn for private foretak, både fra lovverkets side og i interne regelverk. Ansatte i foretak som er hel- eller deleid av staten, kan også bli betraktet som offentlige tjenestemenn.

Merk også at gaver, representasjon og utgiftsdekning kan være skattepliktig for mottakeren, og giveren kan være forpliktet til å rapportere dette til skattemyndighetene.

Mange av de samme prinsippene og rådene gjelder for gaver, representasjon og utgiftsdekning.

*Gaver er penger, varer, tjenester eller lån som angivelig gis som et tegn på vennskap eller takknemlighet. De gis tilsynelatende uten forventninger om å få gjenytelse eller verdier tilbake. Gaver kan brukes for å uttrykke et felles formål og et håp om framtidig suksess og fremgang. Gaver hører ikke hjemme i forretningsprosessen på annen måte enn som en markering eller forsterkning av relasjoner, eller for å promotere giverens virksomhet ved å gi bort gjenstander med virksomhetens logo eller et annet reklamebudskap, som for eksempel en kalender.*

- The Business Principles for Countering Bribery - Guidance Document

*Vær bevisst på gavenes verdi, om de er passende og hvor hyppig de forekommer. Når begynner en gave å medføre forpliktelser og påvirke vurderinger?*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

Næringslivets Hovedorganisasjons (NHO) har en veileder ("...over streken?") for bedrifter om gaver, representasjon og utgiftsdekning. Denne veilederen kan også brukes som hjelpemiddel på bedriftens interne samlinger.

### Gaver

Trenden er at gaver spiller en stadig mindre rolle i forretningssammenhenger i mange land, spesielt i Vest-Europa, mens de fortsatt anses som viktige i andre land.

Grensen mellom akseptabel forretningspraksis og bestikkelse er uklar. Det er vanskelig på generelt grunnlag å fastslå når det å gi/motta en gave er ulovlig, uetisk eller akseptabelt. Men disse tommelfingerreglene 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 reglene og hele antikorrupsjonsprogrammet.
- Samme regler for gaver bør gjelde i alle land og markeder.
- Gaver bør aldri gis eller mottas i forbindelse med anbud, 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.
- Verdifulle gaver som gis til forretningspartnere, skal bokføres korrekt og ikke skjules som noe annet i regnskapet.

Husk også:

- Verdifulle gaver som mottas i en forretningsammenheng, tilhører bedriften. Mottakeren opptrer på vegne av bedriften og ikke som privatperson. Verdifulle gaver bør rapporteres til overordnet. Bedriften avgjør hvordan gaven skal håndteres.

- Hvis det er upassende å avvise gaven, kan den på et senere tidspunkt returneres til giveren med en forklaring, eller den kan gis til en veldedig organisasjon og giveren orienteres om dette.
- Å gi verdifulle gaver til personer som er underlagt strenge 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 i forkant.

Til slutt:

- Hvis bedriften aksepterer gaver, er det lettere for de ansatte å håndtere dette hvis de har faste verdi-begrensninger å forholde seg til. Samtidig kan slike grenser ta fokus bort fra andre viktige forhold, slik som hyppighet og sammenheng (f.eks. anbudsrunder og kontraktstildelinger). Bedriften bør i sitt antikorrupsjonsprogram angi hvilke verdier, omstendigheter og typer gaver som er akseptable, og beskrive godkjenningsrutiner for tilfeller der grensene overskrides og når det oppstår tvil.

## 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 gaver, spesielt dersom den som representerer ikke er til stede og ikke opptrer som vertskap.*

- The Business Principles for Countering Bribery - Guidance Document

Representasjon eller oppvartning i næringslivet kan ha ulike formål og kan oppfattes på ulike måter. En dag på golfbanen kan være en viktig anledning til å styrke et igangværende forretnings samarbeid. Men bestikklser kan på en enkel måte forkles som representasjon – for å holde seg innenfor de etiske reglens tekst, men ikke ånd.

Så lenge man holder seg innenfor rimelighetens grenser er representasjon akseptabelt som et middel for å:

- formidle informasjon om vertsbedriften til en kunde.
- styrke et eksisterende forretningsforhold.
- skape en anledning til å danne nye forretningsforhold.

Representasjon er uakseptabelt dersom målet er at mottakeren skal ta en avgjørelse i favør av vertsbedriften som takk for en hyggelig sammenkomst.

Når dette er sagt, er bildet sjelden helt svart-hvitt i forbindelse med representasjon i næringslivet. Følgende faktorer og råd kan være nyttige:

- Forretningssammenhenger – å spandere lunsj eller middag på en potensiell kunde vil neppe få noen til å heve øyenbrynene, 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 -innholdet.
- Deltagelse av partnere/ektefeller – dersom ektefeller 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.
- Vertskapet tilstedeværelse – representasjon uten at vertskapet er til stede, er å betrakte som en gave, og muligens også en utilbørlig fordel. Fri bruk av giverens villa eller hytte er et eksempel på dette.
- Nært forestående forretningsmessig hendelse – det er forskjell på representasjon som kun handler om å styrke eksisterende forretningsforhold, og representasjon som er omfattende og spesifikt knyttet til en nært forestående hendelse, for eksempel en kontraktstildeling.
- Representasjon bør ikke gis eller mottas i forbindelse med anbud, evaluering eller tildeling av kontrakter med mindre det dreier seg om rene "arbeidsmåltider". Man skal også være forsiktig med representasjon etter en kontraktstildeling, fordi det kan oppfattes som utsatt returprovisjon eller knyttes til godkjenning av endringsordrer eller nye kontrakter.
- Oppvartning av forretningspartnere skal bokføres korrekt og ikke skjules som noe annet i regnskapet.

Dessuten:

- Representasjon bør tilbys og mottas i full åpenhet, 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 reglene og hele antikorrupsjonsprogrammet.

Til slutt:

- Verdibegrensninger gjør det lettere for ansatte å håndtere representasjon og oppvarning, men slike grenser tar ofte fokus bort fra andre viktige forhold, slik som hyppighet og sammenheng (f.eks. anbudsrunder og tildelinger). Bedriftens antikorrupsjonsprogram bør angi hvilke verdier, omstendigheter og representasjonstyper som er akseptable og uakseptable, og beskrive godkjenningrutiner i tilfeller der grensene overskrides og når det oppstår tvil.

### Utgiftsdekning

*Utgiftsdekning innebærer at et firma betaler eller refunderer utgifter til reise og andre relaterte utgifter for en potensiell kunde eller forretningspartner, og der en slik dekning ikke er angitt i kontrakten. Ofte dreier det seg om utgifter til reise for å se på en fabrikk eller et referanseanlegg.*

- The Business Principles for Countering Bribery - Guidance Document

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.

God praksis når det gjelder refundering av utgifter, er å kreve at alle bedrifter eller organisasjoner dekker utgiftene til sine egne ansatte og representanter. Hvis en bedrift åpner for å dekke utgifter til andre enn sine egne ansatte, eller at andre dekker utgifter for bedriftens 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 slik utgiftsdekning bør godkjennes av mottakerens overordnede.

- Utgifter som refunderes, bør være moderate, basert på kvitteringer, være relevante, være åpne og korrekt dokumentert i regnskapet.

Dessuten:

- All utgiftsdekning som gis eller mottas må være knyttet til forretnings samarbeidet mellom partene og en reell forretningsagenda. Forretningsagendaen bør være hovedformålet og -innholdet.
- Utgiftsdekning for partnere/ektefeller – 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.
- Nært forestående forretningsmessig hendelse – det er forskjell på utgiftsdekning som kun handler om å styrke eksisterende forretningsforhold, og mer omfattende utgiftsdekning som er spesifikt knyttet til en nært forestående hendelse, for eksempel en kontraktstildeling.
- All 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 forsiktig med utgiftsdekning etter en kontraktstildeling, fordi det kan oppfattes som utsatt returprovisjon eller knyttes til godkjenning av endringsordrer eller nye kontrakter.

Til slutt:

- Verdibegrensninger gjør det lettere for ansatte å håndtere utgiftsdekning, men slike grenser tar ofte fokus bort fra andre viktige forhold, slik som hyppighet og sammenheng (f.eks. anbudsrunder og kontraktstildelinger). Bedriftens antikorrupsjonsprogram bør angi hvilke verdier, omstendigheter og utgiftstyper (reiseklasse, nivå på overnattingskostnader, antall personer, varighet osv.) som er akseptable for eventuell utgiftsdekning, og bør også beskrive godkjenningrutiner.

## 5.7 INTERESSEKONFLIKTER

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

Interessekonflikter oppstår når en ansatt er aktivt involvert i en bedrifts aktiviteter og beslutninger som også kan gi egne private interesser eller familiemedlemmers eller venners personlige interesser utenfor bedriften. Det kan skje gjennom økonomiske interesser eller deltidsarbeid hos en konkurrent, leverandør, kunde eller andre forretningspartnere. Den vanligste interessekonfliktsituasjonen oppstår

*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 håndtere 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.*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

i forbindelse med innkjøp, kontraktstildeling, salg, forretningsutvikling og ansettelse. Fordeler som oppnås gjennom interessekonflikter er utilbørlige og kan være et brudd på korrupsjonsbestemmelser i den norske straffeloven og andre lover.

Antikorrupsjonsprogrammet bør beskrive hva en interessekonflikt er, og hvordan potensielle og faktiske interessekonflikter skal håndteres.

De viktigste elementene bør være:

- Tidlig håndtering av potensielle situasjoner
- Åpenhet
- Avgjørelser tas av andre enn den berørte personen
- Personen trekker seg ut av berørte aktiviteter internt i bedriften

- Personen trekker seg ut av eksterne interesser som skaper interessekonflikt
- Dokumentasjon av hvordan saker håndteres

## 5.8 SKATTEPARADISER

Skatteparadiser, eller offshore-finanssentere, er jurisdiksjoner med lav eller ingen skatt, og ofte med hemmelighet og manglende åpenhet om eierskap til selskaper. Dette gjør dem attraktive for en del kunder.

I flere tilfeller er bruken av skatteparadiser legitim, og i noen bransjer, deriblant shipping, har bruken av skatteparadiser vært normen i mange år. Disse jurisdiksjonene kan imidlertid også brukes til ulovlig skatteunndragelse og av terrorister, illegale våpenhandlere, narkotikahandlere, hvitvaskere av penger og andre som trenger å skjule seg. Korrupte personer og regimer benytter også skatteparadiser for transaksjoner og som trygge oppbevaringssteder.

Uten skatteparadiser og deres store grad av hemmelighet og i mange tilfeller mangelfulle sikringsmekanismer, ville det vært mye lettere for myndigheter å slå ned på organisert kriminalitet og korrupsjon.

Mistenkelige kontrakter og finanstransaksjoner som kanaliseres gjennom skatteparadiser etter ønske fra en forretningspartner, bør få varselampene til å lyse. Man bør foreta grundige vurderinger før man inngår et forpliktende samarbeid med slike arrangementer.

"Korrupsjonstilretteleggere" bør også få varselampene til å lyse. Dette kan være profesjonelle mellomledd i mange bransjer, for eksempel bankfolk, advokater og revisorer som hjelper til med å etablere "skallselskaper" og bankkontoer i skatteparadiser og på den måten bidrar til transaksjoner som kan være ulovlige. Bruk av legitime mellomledd kan skjule ulovlige transaksjoner ved å skape et inntrykk av tillit.





## 6. PROGRAMMETS OMFANG: FORRETNINGSFORBINDELSER

### 6.1 HVORFOR VÆRE BEKYMRET OVERFOR FORRETNINGS- FORBINDELSER?

*Når man arbejder med tredjeparter, hjælper det ikke å forplikte seg til ikke å betale eller motta bestiktelser hvis de gjør det på dine vegne.*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

*Sørg først og fremst for å informere alle forretningsforbindelser om bedriftens program mot bestiktelser. Spør om de har et antikorrupsjonsprogram selv, og få en kopi av dette. Forretningspartnere må gjøres oppmerksom på at bedriftens program mot bestiktelser 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 bestiktelser.*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

En bedrift kan bli stilt til ansvar for medvirkning til korrupsjonshandlinger utført av andre som de har et forretningsforhold til.

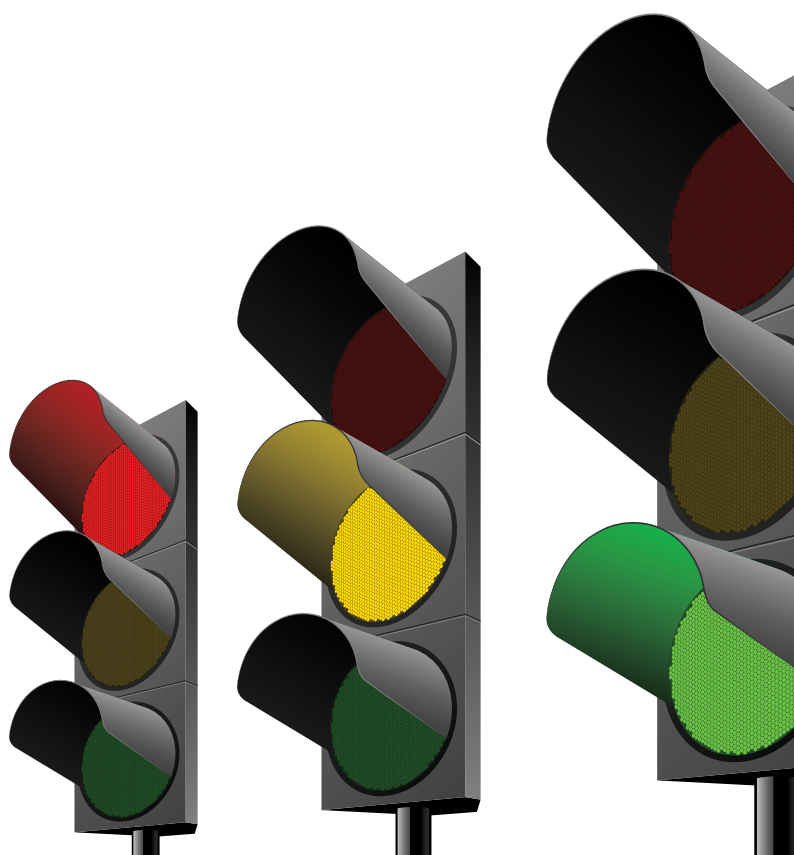
Spesielt mange små og mellomstore bedrifter krever ingen forpliktelser fra sine forretningspartnere når det gjelder etisk opptreden. Dette kan skyldes manglende bevissthet om temaet, en oppfatning av at korrupsjon ikke utgjør noen stor risiko for deres virksomhet, eller en motvilje mot å diskutere spørsmålet med forretningspartnere.

Det er mer vanlig at større selskaper har bestemmelser mot å la agenter, leverandører og forretningspartnere utføre aktiviteter som selskapet selv ikke tillater seg å gjøre. De forplikter også datterselskaper og enheter hvor de har reell kontroll til å følge sine egne prinsipper. Noen selskaper oppfordrer også minoritetside enheter til å innføre og overholde liknende prinsipper.

Agenter, entreprenører og andre forretningsforbindelser utgjør en stor risiko. Derfor bør selskaper ut fra en risiko-vurdering gjennomføre due diligence-undersøkelser før de innleder forretnings-samarbeid med dem, det vil si å ta alle nødvendige forholdsregler for å sikre at man samarbeider med vel ansette og kvalifiserte partnere og representanter.

### 6.2 "DUE DILIGENCE"

Due diligence ("tilbørlig aktsomhet") undersøkelser innen korrupsjon (ofte kalt "integrity due diligence") er undersøkelser og vurderinger som et selskap foretar av forretningspartnere for å skaffe seg en rimelig forsikring om at man ikke blir innblandet i forutgående, pågående eller framtidige korrupsjonshandlinger gjennom forretnings-samarbeidet.



Det er mest aktuelt å foreta slike due diligence-undersøkelser av ukjente forretningspartnere før man inngår avtaler med dem, men det kan også være relevant på et senere tidspunkt hvis nye opplysninger tilsier det.

Mange selskaper finner det upraktisk å utføre due diligence på alle forretningspartnere. De bør ha retningslinjer med kriterier for når det skal gjøres og hvordan man skal prioritere. De bør som et minstekrav avgjøre i hvert enkelt tilfelle om det skal utføres due diligence, og hvor grundig undersøkelsene skal være.

Due diligence kan utføres i samarbeid med bedriften som er gjenstand for undersøkelsen, eller uten dennes vitende. Undersøkelsen kan utføres av egne ansatte eller av et konsulentfirma og bestå av informasjonssøk på åpne kilder, deriblant Internett. I kritiske og vanskelige tilfeller kan det være nødvendig å leie inn spesialiserte konsulentfirmaer som er i stand til å gjøre grundigere undersøkelser.

I løpet av en due diligence-undersøkelse kan varsellamper begynne å lyse. Noen av disse kan være:

- En offentlig tjenestemann (eller familiemedlem) er aksjonær i selskapet, har andre interesser i det, 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 nekter å redegjøre for eiernes, styremedlemmenes eller sentrale medarbeideres andre økonomiske interesser som kan utgjøre en interessekonflikt.
- Selskapet er inkludert på en liste over selskaper som er utestengt fra anbudsrunder.
- Undersøkelsen avdekker tette forbindelser til politikere, konkurrenter eller forbrytere.
- Selskapet har dårlig rykte av andre grunner enn dem som er nevnt ovenfor.

Varsellamper i starten av en undersøkelse betyr ikke nødvendigvis at forretningsforholdet bør opphøre. Man kan komme til en akseptabel konklusjon ved å innhente mer informasjon eller gjennom forhandlinger. Hvis man ikke finner en fullstendig løsning, men likevel mener at det er grunnlag for å gå videre med samarbeidet, vil det fortsatt være et element av risiko til stede, og bedriften bør ha en plan for risikodemping og overvåke samarbeidet nøye.

I de følgende avsnittene beskrives typer forretningsforbindelser som er mest aktuelle for korrupsjonsrisiko og due diligence.

## 6.3 DATTERSELSKAPER, DELEIDE SELSKAPER, FELLEFORETAK OG KONSORTIER

*Foretaket bør iverksette programmet i alle deler av virksomheten som den har effektiv kontroll over, og bør bruke sin innflytelse til å oppfordre til et tilsvarende program i andre enheter som den har betydelige investeringer i eller viktige forretningsforbindelser med.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*Foretaket bør gjennomføre due diligence før den går inn i et fellesforetak eller konsortium. Foretaket bør sikre at fellesforetak og konsortier som det har effektiv kontroll over, har programmer som er forenlige med sitt eget.*

*Dersom et foretak ikke har effektiv kontroll over et fellesforetak eller konsortium, bør det gjøre de andre medeierne kjent med sitt program og oppfordre dem til å iverksette et program for fellesforetaket som er forenlig med sitt eget.*

- The Business Principles for Countering Bribery

En bedrift kan tape omdømme hvis samarbeidspartnere i fellesforetak (joint ventures), konsortier og felleide selskaper er kjent for manglende integritet. Det blir stadig vanligere at bedrifter gjennomfører due diligence-undersøkelse før de inngår slike samarbeid, men en slik praksis er langt fra universell.

Et forretnings samarbeid med en korrupt partner kan skade omdømmet til en bedrift. Hvis partneren er majoritets-eier, har effektiv kontroll og/eller har driftsansvaret, kan bedriften 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 korruperte handlinger. Det er viktig at korrupsjonsbekjempelse omhandles i aksjonæravtaler og i avtaler for fellesforetak og konsortier. Rett til informasjon og stemmereglene som muliggjør veto mot korruperte forretningsarrangementer er også viktig.

Morselskapets program bør iverksettes uten begrensninger i datterselskaper, og i deleide selskaper og fellesforetak/konsortier der morselskapet har effektiv kontroll gjennom majoritetsseierskap, stemmeregler og/eller driftsansvar.

For minoritetsseide selskaper og fellesforetak/konsortier der selskapet ikke har effektiv kontroll, bør det bruke sin innflytelse til å få disse enhetene til å innføre programmer med akseptable standarder. Korrupsjonsbekjempelse bør være et element i oppfølgingen av enhetene. Styremedlemmer i deleide enheter må være oppmerksomme på korrupsjonsrisiko. Selskapet bør trekke seg ut av slike enheter hvis deres antikorrupsjonsprogrammer eller -praksis er uakseptable og ikke kan påvirkes i tilstrekkelig grad.

I deleide selskaper og fellesforetak/konsortier som selskapet har effektiv kontroll over, kan minoritetsseiere med sterkt fokus på korrupsjonsbekjempelse be om at det iverksettes et antikorrupsjonsprogram.

Det bør foretas due diligence-undersøkelser av potensielle partnerselskaper (og deres eiere og nøkkelpersonell) hvis man ikke har kjennskap til disse fra før. Due diligence er også aktuelt overfor partnere som er kjent fra tidligere forretnings samarbeid og partnere i eksisterende kontraktsforhold hvis det framkommer ny eller mistenkelig informasjon som gjør dette nødvendig.

## 6.4 AGENTER

Det er vanlig praksis at bedrifter benytter agenter, konsulenter og andre mellomledd når de opererer i utenlandske markeder. De er leid inn 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 lovpålagt å bruke lokale agenter.

Styring av agenter, konsulenter og andre kommersielle mellomledd er et svært følsomt tema grunnet risikoen for at det betales bestikklser på bedriftens vegne. Agenter har i lang tid blitt ansett som en type forretningsforbindelse med stor risiko for korrupsjon. Agenten representerer bedriften, men kan se på bestikklser som en vanlig forretningspraksis. Vedkommende er ikke nødvendigvis kjent med bedriftens antikorrupsjonsprogram, eller velger å se bort fra det.

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 "outsourc" bestikklser, kan bli stilt til ansvar for korrupsjon. Det er mange eksempler på at velkjente selskaper er blitt dømt i slike saker. Selv om bedriften ikke ønsker eller er ukjent med at deres agenter

*Foretaket bør ikke kanalisere ulovlige betalinger gjennom agenter eller andre mellomledd.*

*Foretaket bør utføre grundige due diligence-undersøkelser før de engasjerer agenter eller andre mellomledd.*

*Honorar til agenter bør være en passende og forsvarlig betaling av legitime tjenester.*

*Agenter og andre mellomledd bør i kontrakten forplikte seg til å overholde foretakets program. Foretaket må gi dem de råd og dokumenter som er nødvendige for å forstå hva forpliktelsen innebærer.*

*Foretaket bør følge opp hvordan agenter og andre mellomledd opptre, og sikre seg retten til å avslutte samarbeidet med dem dersom de betaler bestikklser eller opptre i strid med foretakets program.*

- The Business Principles for Countering Bribery

bruker bestikklser, er det likevel bedriftens ansvar å kontrollere dem for å sikre at det ikke betales bestikklser på bedriftens vegne. Den norske straffeloven forbyr korruperte betalinger via agenter og andre mellomledd. En bedrift kan bli stilt til ansvar for bestikklser begått av en agent, selv om bedriften nekter for å ha hatt direkte kjennskap til slike betalinger.

Anbefalte tiltak for å kontrollere agenter er:

- Due diligence før agenten engasjeres.
- Alltid bruke skriftlige kontrakter.
- Tydelig kontraktsbeskrivelse av arbeidsoppgaver og resultatforventninger.
- Spesifikke og fornuftige budsjetttrammer for oppgaven.
- Kontraktsvilkår mot korrupsjon.
- Rett til revisjon.
- Kontraktsvilkår om opphør av samarbeid ved mistanke om korrupert atferd.
- Agenten forplikter seg skriftlig til å overholde bedriftens antikorrupsjonsprogram.
- Agenten gis opplæring i antikorrupsjon.
- Tett oppfølging av agenten.

I løpet av en due diligence-undersøkelser av en agent kan flere varsellamper begynne å lyse. Her er noen av dem:

- Agenten har tidligere vært mistenkt for korrupsjon.
- 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, representanter for styresmakter, politikere, konkurrenter eller forbrytere.
- En kunde foreslår eller krever at et anbud eller forhandlinger om en kontrakt skal arrangeres via en bestemt agent.
- Agenten krever et honorar som ikke står i forhold til det faktiske arbeidet.
- Høyt suksesshonorar forlanges for å nå forretningsmålene.
- Agenten ber om forskuddsbetaling til en annen person og/eller et annet land, f.eks. et skatteparadis.
- Agenten krever ekstra betaling for å "ta hånd om noen personer", "få forretningen i havn" eller "gjøre nødvendige arrangementer".

Mer informasjon om omfanget av due diligence og "varsel-lamper" i forbindelse med agenter og andre mellomledd kan fås fra TRACE International ([www.traceinternational.org](http://www.traceinternational.org)). TRACE spesialiserte seg på due diligence for å motvirke bestikkelser, samt opplæring i etterlevelse, for mellomledd i internasjonal forretningsvirksomhet (salgsagenter og -representanter, konsulenter, distributører, leverandører osv.). Medlemskap gir tilgang til "TRACE Standard", opplæring, casehistorier og et system for rapportering av bestikkelser.

## 6.5 ENTREPRENØRER OG LEVERANDØRER

I rollen som kunde blir selskaper i stadig større grad stilt til ansvar for hva deres entreprenører og leverandører (herunder omtalt som leverandører) gjør, både i opinionen og av politiske og rettsvesen.

Salg av varer og tjenester av stor verdi foregår som regel gjennom anbudskonkurranser, og avtales gjennom innkjøpsordrer eller kontrakter. Det finnes insentiver til bestikkelser i slike prosesser, både i anbudsfasen og i etterkant i forbindelse med endringsordrer, og der leverandøren posisjonerer seg for framtidige kontrakter.

Det er risiko for bestikkelser både mellom bedriften og leverandøren, og mellom leverandøren og dennes underleverandører. Her er noen eksempler på kreative måter å gjøre dette på, enten på initiativ fra leverandøren eller på oppfordring fra den innkjøpsansvarlige hos kunden (innkjøperen):

- Leverandøren gir en godt betalt jobb til en slektning av innkjøperen.
- Leverandøren engasjerer uten noen god forretningsmessig grunn en privat bedrift, som er kontrollert av innkjøperen eller av venner eller slektninger av innkjøperen, som underleverandør til prosjektet.
- Leverandøren gjør arbeid på innkjøperens private bolig og sender en sterkt rabatterte faktura – noen ganger sendes faktura uten at betaling kreves inn, andre ganger sendes ingen faktura i det hele tatt.

*Foretaket bør ha en rettferdig og transparent innkjøpspraksis. Den bør unngå å gjøre forretninger med entreprenører og leverandører som er kjent eller mistenkt for å betale bestikkelser. Den bør gjennomføre due diligence-undersøkelser ved behov, i forbindelse med vurdering av potensielle entreprenører og leverandører, for å forsikre seg om at de har effektive programmer mot bestikkelser.*

*Foretaket bør gjøre entreprenører og leverandører kjent med sitt regelverk mot bestikkelser.*

*Foretaket bør følge opp store entreprenører og leverandører som en del av den regelmessige vurderingen av forretningsforholdet, og forbeholde seg retten til å avslutte samarbeidet dersom de betaler bestikkelser eller opptre i strid med foretakets program.*

– The Business Principles for Countering Bribery

- Leverandøren inviterer innkjøperen til en begivenhet der det arrangeres lotteri, og så manipuleres resultatet slik at innkjøperen vinner den gjeveste premien.

Dette illustrerer hvor viktig det er å ha gode interne kontrollrutiner samt å gjennomføre due diligence-undersøkelser av leverandører. Noen grunner til å velge å gjøre due diligence-undersøkelser vil være:

- Leverandøren er ukjent for bedriften.
- Tilgjengelig informasjon gir grunn til bekymring.
- Landet man skal drive virksomhet i, scorer lavt på TIs Corruption Perceptions Index (CPI).
- Leverandørens hjemland scorer lavt på TIs Corruption Perceptions Index (CPI) og Bribe Payers Index (BPI).
- Kontrakten er av stor verdi.
- Det er planlagt utstrakt bruk av underleverandører.
- Leverandøren må innhente tillatelser og godkjenninger fra myndighetene.

Som kunde i et marked preget av sterk konkurranse, har en bedrift makt til å kreve at leverandørene har akseptable antikorrupsjonsprogrammer og god praksis på dette området. Mange bedrifter i ulike bransjer har innført systemer for å få leverandører til å forplikte seg til å opptre etisk og i samsvar med loven på områdene korrupsjon, menneskerettigheter og arbeidsforhold. Her er noen måter å håndtere korrupsjonsrisiko på i forholdet til leverandører:

- Bruke antikorrupsjon som et kriterium i anbudskonkurranser.

## 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 rettferdig 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.

### Avverge overtredelser, sikre etterlevelse og oppfølging

- Innføre rutiner for å forhindre integritetsproblemer i forbindelse med innkjøp.
- Gjennomføre due diligence-undersøkelse før samarbeid med leverandører inngås.
- 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 avdekke og håndtere overtredelser.

### Ansvar og kontroll

- Etablere tydelige ansvarsforhold og effektive kontrollrutiner.
- Innføre kontrolltiltak slik at mer enn en person håndterer anbud, tildelinger og endringsordrer.
- Inføre kontrolltiltak slik at mer enn en person kontrollerer fakturaer opp mot kontrakter og faktiske leveranser.
- Håndtere klager fra leverandører på en rettferdig måte og innen rimelig tid.

- Kontraktsvilkår mot korrupsjon og mulighet til opphør av samarbeidet i tilfelle av korrupt atferd.
- Få leverandøren til å slutte seg til bedriftens program eller inngå en egen antikorrupsjonsavtale.
- Kreve og tilby opplæring i antikorrupsjon.
- Følge opp leverandøren gjennom revisjoner og inspeksjoner.
- Ha gode interne kontrollrutiner i innkjøpsprosessen.

## 6.6 KUNDER

En leverandør kan bli stilt til ansvar for at en kunde bestikker en tredjepart dersom leverandøren er aktivt involvert i dette og tjener på det, samt hvis varene og tjenestene, eller betalingen for disse, er knyttet til den korruperte handlingen.

Leverandører kan tape omdømme hvis de er tett knyttet til korruperte kunder. En bedrift bør vurdere due diligence-undersøkelser av potensielle kunder med tvilsomt rykte, og bør velge å ikke gjøre forretninger med slike kunder.

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

Det skal også nevnes at hvitvaskingsloven i Norge stiller krav om sjekk av kunder.

## 6.7 FUSJONER OG OPPKJØP

Hvis en bedrift planlegger å kjøpe opp en annen bedrift eller en eiendel, er det nødvendig å gjennomføre en "integrity due diligence"-undersøkelse av juridiske og finansielle spørsmål knyttet til oppkjøpsobjektet, dets organisering og eiere. Formålet med en due diligence-undersøkelse er å få full kjennskap til oppkjøpsobjektet, og oppdage eventuelle juridiske eller finansielle problemer som kan tale mot et oppkjøp eller kreve ytterligere forhandlinger om pris eller særvilkår i kjøpskontrakten. I en slik due diligence-undersøkelse er det alltid viktig å forsikre seg om at den aktuelle virksomheten har fulgt alle relevante lover og forskrifter, herunder gjeldende korrupsjonslovgivning, slik at man ikke arver et rettslig ansvar for forbrytelser og dertil hørende kostnader.

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

Korrupsjonssaker kommer ofte til overflaten i forbindelse med fusjoner og oppkjøp, og mange slike saker er knyttet til bruk av agenter og andre mellomledd. Konsekvensene er store for de involverte selskapene og enkeltpersonene. Due diligence i forbindelse med fusjoner og oppkjøp bør derfor gjøres grundig og vies tilstrekkelig tid, ressurser og kompetanse.

## 7. IVERKSETTELSE AV PROGRAMMET

### 7.1 FORPLIKTENDE ENGASJEMENT FRA TOPPEN

*Styret eller tilsvarende organ bør forplikte seg til retningslinjer mot bestikkelser og et program basert på BPCB samt å sørge for ledelsesengasjement, ressurser og aktiv støtte til iverksettelsen av programmet.*

*Administrerende direktør er ansvarlig for å sikre at programmet iverksettes på en konsekvent måte og med en tydelig ansvarsfordeling.*

*Styret eller tilsvarende organ, administrerende direktør og den øverste ledelsen bør synlig og aktivt engasjere seg i iverksettelsen av programmet.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*Ved å innføre et program mot bestikkelser tar man også grep for å beskytte virksomheten og medarbeiderne.*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

Det kan være utfordrende å skape en kultur for etisk praksis. De beste virksomhetene er de som innarbeidet en kultur som medfører at alle vet at "dette er hvordan vi gjør ting her hos oss". En slik åpen og ærlig kultur er vanskelig å skape, og det er ikke gjort over natten. Den må være basert på verdier og regler for etterlevelse. Man må også ha en effektiv kommunikasjonsstrategi. Og sist, men ikke minst, krever det et sterkt etisk lederskap fra toppledelsens side.

Administrerende direktør må til enhver tid – ikke bare når man står midt oppe i en skandale eller umiddelbart etterpå – vise at korrekt atferd både er et valg og en nødvendighet.

Beslutningen om å iverksette et antikorrupsjonsprogram må komme fra styret eller administrerende direktør. Styret bør godkjenne hovedskissen til og hovedinnholdet i programmet. Administrerende direktør bør godkjenne programmet i sin helhet.

Administrerende direktør og toppledelsen 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 av programmet.



Administrerende direktør og toppledelsen bør be de ulike forretningsenhetene om å oppgi status for gjennomføring og etterlevelse av programmet i jevnlige rapporter og i forbindelse med viktige beslutninger.

Bedrifter med egne etikkansvarlige må sørge for at disse har genuin innflytelse, med direkte tilgang til administrerende direktør og styret. De må ha en plass ved bordet, på linje med virksomhetens advokater, når viktige forretnings-transaksjoner skal diskuteres. De bør ikke rapportere via andre, for eksempel juridisk avdeling eller personalavdelingen, men anerkjennes som viktige og uavhengig seniorledere.

Programmet bør inneholde alle relevante elementer og fortrinnsvis iverksettes i én omgang. Hvis tid og ressurser er begrenset, kan man velge en faset tilnærming. Det er bedre enn aldri å komme i gang.

Det anbefales å bruke TIs praktiske veiledning for utarbeidelse og iverksetting av programmer for bekjempelse av bestikkelser: "Business Principles for Countering Bribery – TI Six Step Process". Den kan lastes ned kostnadsfritt fra [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

## 7.2 KARTLEGGING AV PRAKSIS OG RISIKO

*Foretaket bør analysere hvilke områder som innebærer størst risiko for bestikkelser, og utforme og iverksette sitt program i henhold til dette.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*Foretaket bør jevnlig vurdere risikoen for bestikkelser i landene hvor de har virksomhet, i sine forretningssegmenter, og i sin forretningspraksis. Dette gir et grunnlag for utvikling av programmet samt for sporing og måling av resultater og forbedringer.*

- The Business Principles for Countering Bribery – Guidance Document

Før en bedrift utvikler et antikorrupsjonsprogram eller oppgraderer og forbedrer et eksisterende program, bør den vurdere praksis og korrupsjonsrisiko i organisasjonen, i for-

holdet til forretningsforbindelser, og i de land og markeder hvor bedriften har eller planlegger virksomhet. Programmet bør deretter utformes med vekt på de største risikoområdene.

En risikoanalyse kan utføres på flere måter med utgangspunkt i innhentet informasjon, fra omfattende kvantitative og statistiske analyser til enkle kvalitative vurderinger. Det viktigste er å velge den metoden som er best egnet for bedriftens situasjon, og som gir et best mulig grunnlag for å avgjøre hva programmet bør fokusere på.

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 eller ved hjelp av et spørreskjema. Det bør også kontrolleres at samarbeidet med agenter og andre viktige forretningspartnere er dekket av skriftlige avtaler, at avtalene omfatter antikorrupsjon samt om kontraktsvilkårene gir grunn til bekymring.

Videre bør man undersøke hvilke deler av virksomhetene som er mest utsatt for korrupsjonsrisiko, og på hvilken måte. Det kan for eksempel være innkjøpsavdelingen, forretningsutviklingsavdelingen og datterselskaper utenlands.

TIs forskningspublikasjoner om korrupsjonsbekjempelse kan være til nytte når bedriften skal vurdere korrupsjonsrisikoen i relevante land og bransjer. Disse kan lastes ned fra [www.transparency.org](http://www.transparency.org):

- Corruption Perceptions Index (CPI)
- Bribe Payers Index (BPI)
- Global Corruption Barometer (GCB)
- Global Corruption Report (2009-utgaven fokuserer på privat sektor)
- National Integrity Surveys (NIS)

Risiko knyttet til korrupsjonslovgivningen i de ulike landene bør også vurderes. US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) er spesielt viktig 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 for høy. Andre ganger kan slike risikoanalyser hjelpe bedriften med etisk 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 et utfordrende miljø der kultur og forretningspraksis er fremmed.

## 7.3 INVOLVERING AV ORGANISASJONEN

*Foretaket bør utvikle programmet i samarbeid med ansatte, fagforeninger og andre representative organer.*

- The Business Principles for Countering Bribery

*Avhengig av virksomhetens størrelse kan man gi en person eller en gruppe ansvar for å administrere antikorrupsjonsprogrammet.*

- The 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 for å sikre eierskap til programmet og forpliktelse til å følge det.

Det er viktig at de som er satt til å administrere programmet er en stabsenhet som er uavhengig av forretningsorganisasjonen og rapporterer til administrerende direktør. Denne enheten bør ha ansvar for å forberede og lansere programmet, og kan også spille en rolle i å følge det opp.

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 av programmet bør formidles gjennom bedriftens intranett eller trykksaker. Det bør legges ekstra vekt på samarbeid med organisasjonsenheter som kan ha spesielt verdifulle innspill til programmet, for eksempel juridisk avdeling, avdeling for internrevisjon og innkjøpsavdelingen. Man bør foreta en gjennomgang av alle saker som er rapportert 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 fagforeninger, Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og sivilsamfunnsorganisasjoner som Transparency International Norge og TIs nettverk av nasjonale avdelinger. I mange deler av verden samarbeider næringslivet med sivilsamfunnet for å forhindre korrupsjon, styrke offentlige institusjoner og fremme en antikorrupsjonskultur i samfunnet.

## 7.4 SKRIFTLIGE RETNINGSLINJER OG STANDARDER

Skriftlige retningslinjer og standarder er kjernen i bedriftens antikorrupsjonsprogram. De skal dekke alle nødvendige problemstillinger knyttet til korrupsjon (jf. kapittel 5) og alle typer forretningsforbindelser (jf. kapittel 6) som er relevante for bedriften, basert på kartleggingen av risiko og praksis.

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 problemer 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.

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

## 7.5 OPPLÆRINGSPROGRAMMER

*Direktører, ledere, ansatte og agenter bør få egnet opplæring i programmet.*

*Hvis det er hensiktsmessig, bør også entreprenører og leverandører gis opplæring i programmet.*

- The Business Principles for Countering Bribery

Lanseringen av antikorrupsjonsprogrammet må ledsages av et grundig informasjons- og opplæringsopplegg. Hele organisasjonen bør involveres i dette, men opplegget bør tilpasses ulike enheter avhengig av de utfordringene og risikoene de står overfor, basert på en evaluering av hvilke organisasjonsenheter og -stillinger som er mest utsatt og hvordan.

Opplæringen bør dekke alle deler av programmet og omfatte diskusjoner av eksempler og dilemmaer. Det er mest effektivt å bruke konkrete eksempler som organisasjonen har opplevd og dilemmaer som er relevante for virksomheten. Opplæringen kan foregå i form av møter, workshops/seminarer og teambuilding-arrangementer, via nettbasert opplæring, eller en kombinasjon av disse. Dilemmatrening



gjennom gruppearbeid eller plenumsdiskusjoner bidrar til å bygge en god bedriftskultur. Det skaper engasjement og felles forståelse, og bidrar til å kalibrere de etiske standardene i organisasjonen.

Ledere og organisasjonsenheter som er mest utsatt for korrupsjonsrisiko, må få grundig opplæring. Seminarer og case-workshops med både interne og eksterne foredragsholdere og tilretteleggere kan benyttes. Ansatte i høyrisikostillinger bør få personlig opplæring og testes eller eksamineres etter at opplæringen er fullført.

Det bør registreres hvem som har fått opplæring, og påfølgende opplæring bør ta hensyn til organisasjonsmessige endringer, nye ansatte, nye land og nye produkter og tjenester. Antikorrupsjonstrening skal ikke være en engangforeteelse, men et kontinuerlig arbeid. Det anbefales at opplæring i antikorrupsjon gjentas annethvert år.

Hvis man mener det er behov for det, bør opplæring også gis til agenter, konsulenter, entreprenører og leverandører.

## 7.6 INTERNKONTROLL OG REVISJON

Et solid system for finansiell kontroll er avgjørende for å forhindre og avdekke korrupsjon. Nødvendige elementer er:

- Detaljerte og nøyaktige regnskapsrutiner
- Sporbare betalinger
- Ingen kontoer utenfor regnskapet
- Oppfølging av kontraktsvilkår
- Gode dokumentasjons- og arkivrutiner

Iverksettelsen av programmet og hvordan det fungerer bør inkluderes i planene for internrevisjon. Hvilke organisasjonsenheter og temaer som skal revideres, bør avgjøres ut fra en risikovurdering.

Bedriften bør ha et system for internrapportering av iverksettelsesprosessen og hvordan programmet fungerer. Her kan man bruke et system for regelmessig egenrapportering.

*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.*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

*Foretaket bør ha nøyaktige regnskap tilgjengelig for bokettersyn. Her skal alle økonomiske transaksjoner dokumenteres 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.*

- The Business Principles for Countering Bribery

## 7.7 MEKANISMER FOR VARSLING

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

- The Business Principles for Countering Bribery

Antikorrupsjonsprogrammer kan være av begrenset verdi hvis ansatte ikke vet hvor de skal henvende seg hvis det oppstår problemer. De siste årene har stadig flere virksomheter etablert varslingsrutiner som ansatte kan bruke til dette formålet.

### Varslingsrutiner

Kanaler som går nedenfra og opp, slik som varslingsrutiner, er et supplement til ledelsens engasjement for å motvirke korrupsjon i virksomheten, som går ovenfra og nedover i organisasjonen.

Ledelsen må gi tilstrekkelig beskyttelse av dem som ønsker å stå fram og rapportere om avvik fra etiske og juridiske standarder i bedriften. Dette kan for eksempel gjøres via konfidensielle telefontjenester eller intranett- og nettsider der ansatte og forretningspartnere kan luften bekymringer

eller formidle informasjon. For at slike tjenester skal fungere effektivt, må man lytte til genuine bekymringer, og nøkkelpersonell må reagere innen rimelig tid. Legitim bruk av varslingsrutiner må ikke føre til represalier i form av uteblitt forfremmelse eller stopping av bonusutbetaling.

Det anbefales at slike kanaler gjøres tilgjengelig ikke bare for ansatte, men også for forretningsforbindelser og allmennheten.

En virksomhet som allerede har en varslingskanal, kan bli nødt til å gjenopplive og tilpasse den når de lanserer sitt antikorrupsjonsprogram. Hvis virksomheten ikke har en slik kanal, må den etableres som en del av programmet.

Det er viktig at:

- Kanalen administreres av en uavhengig stabsenhet som rapporterer til administrerende direktør.
- Det er anledning til å rapportere anonymt.
- Sakene behandles konfidensielt og med tilstrekkelig vern og rettferdig behandling av personen som rapporterer og den som det blir rapportert om.
- Sakene undersøkes og avsluttes, og oppsummeres i etterkant sammen med de involverte personene.
- Man har et godt system for dokumentasjon og arkivering av bekymringsmeldinger, saksbehandling og konklusjoner.

Klager og bekymringsmeldinger fra ansatte er blitt en stadig viktigere kilde til beskyldninger om brudd på korrupsjonslovgivningen i Norge de siste årene. Ifølge norske politimyndigheter er revisorer og ansatte i bedrifter de viktigste kildene til rapporter de mottar om bestikklser eller annen økonomisk kriminalitet begått av bedrifter.

Veiledning om varsling finnes i NHOs publikasjon "Når sant skal sies – en veileder fra NHO om åpen bedriftskultur og varsling".

### Oppmuntring og vern

Det aller viktigste er at ledelsen og styret sørger for at varslere beskyttes, og at varsling oppmuntres. Når en ansatt observerer kritikkverdige forhold, skal vedkommende oppmuntres til å rapportere dette. Bedrifter har faktisk plikt til å oppmuntre sine ansatte til å bruke sin rett til å si ifra, og tilrettelegge for det.

I 2007 ble bestemmelser om varslere innlemmet i den norske arbeidsmiljøloven. Disse bestemmelsene, som både gjelder for offentlig og privat sektor, krever at bedrifter har rutiner for varsling. Varsling er en lovlig handling, og loven gir vern mot gjengjeldelse ved varsling. Vern mot gjengjeldelse omfatter også ekstern rapportering, for eksempel til offentlige tilsynsmyndigheter, politi og media, og ikke bare

intern varsling. Loven gir imidlertid ikke et helt tilfredsstillende vern ettersom det kreves at varsleren må ha opptrådt på en "forsvarlig" måte, noe som kan tolkes vidt forskjellig av de involverte parter i en konkret sak.

### Saker som omfatter bestikklser i utlandet

Det kan være vanskelig å få fram informasjon om saker som involverer bestikklser i utlandet. I mange deler av verden er bedrifter i ferd med å bli mer proaktive når det gjelder å be egne myndigheter eller vertslandets myndigheter om hjelp til å opprette antikorrupsjonsrutiner for å bekjempe systematisk korrupsjon.

Hvis en norsk bedrift eller en norsk ansatt opplever korrupsjon i et land eller lider stor skade på grunn av bestikklser som er betalt av en konkurrent eller et annet selskap, eller hvis en utenlandsk tjenestemann ber om bestikklser, bør dette rapporteres til den lokale norske ambassaden eller til Økokrim på [www.okokrim.no](http://www.okokrim.no).

## 7.8 UNDERSØKELSE AV HENDELSER

En korrupsjonssak kan komme til overflaten på mange måter. Her er noen:

Reaktivt:

- Undersøkelser fra myndighetene
- Stevning fra myndighetene
- Media
- En konkurrent
- En leverandør
- En kunde
- Egenrapportering fra ledelsen
- Varsling
- Misfornøyd medarbeider

Proaktivt:

- Egenvurdering og sertifisering
- Gjennomgang av etterlevelse
- Due diligence
- Intern og ekstern revisjon
- I forbindelse med evaluering og oppgradering av et antikorrupsjonsprogram

En undersøkelse vil ofte bestå av følgende elementer:

- Intervjuer med ansatte og tredjeparter
- Gjennomgang av kontrakter og betalinger
- Gjennomgang av anbud og evalueringer
- Prioritert gjennomgang av kontoer
- Analyse av økonomiske data
- Gjennomgang av e-poster og dokumentarkiver

Når det kommer en bekymringsmelding gjennom varslingsskanalen, er det organisasjonsenheten som administrerer kanalen som i første omgang avgjør hvordan saken skal håndteres.

Hvis saken må undersøkes nærmere, kan det gjøres av organisasjonsenheten som er ansvarlig for kanalen, man kan også opprette en egen undersøkelsesgruppe, eller sette bort arbeidet, for eksempel til et advokatfirma. Det er viktig at personen som rapporterte saken og personene som undersøkes, sikres nødvendig konfidensialitet og juridisk rådgivning.

Kommunikasjon med administrerende direktør og styre er avgjørende i slike saker. Ved mistanke om ulovlige handlinger må saken anmeldes til politiet.

## 7.9 ANSVAR OG KONSEKVENSER

Selv om en uavhengig stabsenhet får i oppgave å forbedre, 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 en naturlig og integrert del i hele organisasjonen.

Programmet har størst sjanse til å bli vellykket hvis anti-korrupsjonstiltakene veves tett inn i den vanlige forretningsdriften, dvs. i årlige forretningsplaner og budsjetter, kriterier for prosjektgodkjenning, investeringsavgjørelser, prosjektgjennomføringsplaner, innkjøpsprosedyrer, personalpolitikk og -rutiner samt rapportering.

Ulike metoder kan brukes for å styrke iverksettelsen, for eksempel at ledere skriftlig bekrefter at de har mottatt programmateriale og samtidig forplikter seg til å iverksette det, en årlig statusrapport med egevaluering samt årlige forsikringsbrev eller sertifikater der ledere undertegner en erklæring om etterlevelse av programmet.

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

Bedrifter bør vurdere å gjennomføre integritetsjekk av søkere til kritiske og utsatte stillinger. Antikorrupsjonsvilkår kan brukes i ansettelseskontrakter, og etterlevelse av bedriftens retningslinjer og kan være en egen betingelse

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

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

*Personalpolitiske rutiner, herunder rekruttering, fremmelse, opplæring, resultatevaluering, godtgjørelse og anerkjennelse bør gjenspeile foretakets forpliktelser iht. 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 bruke egnede sanksjoner ved overtredelser.*

- The Business Principles for Countering Bribery

i kontrakten. Innsats i iverksettelse og etterlevelse av programmet bør inngå i evalueringssamtaler mellom ledere og ansatte, samt ved evaluering av ansatte med hensyn til lønnsøkning og fremmelse. Bonusordninger knyttet til iverksettelse av programmet og gode resultater på dette området kan også være et godt virkemiddel.

## 7.10 INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

*Det har liten hensikt å ha forretningsprinsipper og et program hvis ingen vet om det.*

- The Business Principles for Countering Bribery - SME Edition

*Foretaket bør etablere effektiv intern og ekstern kommunikasjon i forbindelse med programmet.*

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

*Foretaket bør invitere til innspill i forbindelse med programmet fra relevante interessenter.*

- The Business Principles for Countering Bribery

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

### **Intern kommunikasjon**

Under forberedelsen, lanseringen 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.

Administrerende direktør bør regelmessig rapportere til styret om hvordan programmet fungerer i praksis.

Kommunikasjonstiltak i organisasjonen kan være:

- Nettsider – intranett
- Opplæring av ansatte
- Ledelseskurs
- Workshops
- Teambuilding-arrangementer
- Møter i ledergrupper
- Etikk-telefon
- E-poster til ansatte
- Informasjon fra juridiske rådgivere, etterlevelsansvarlig (compliance officer), etikkansvarlig (ethical officer)

### **Ekstern kommunikasjon**

Mange bedrifter har dessverre ingen regelverk eller noe program som eksplisitt omhandler korrupsjon, og en del av dem som har slike dokumenter, ønsker ikke å offentliggjøre dem. Dette kan skyldes manglende bevissthet om temaet, motvilje mot å diskutere 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 vesentlig risiko for virksomheten.

De skriftlige delene av programmet, spesielt regelverk, rutiner og retningslinjer, bør gjøres tilgjengelig på bedriftens eksterne nettsider og aktivt formidles til alle forretningspartnere og forvaltningsorganer som bedriften har forbindelser til.

### **Årsrapporter**

Det anbefales at bedrifter bruker GRI-standarden (Global Reporting Initiative) for årsrapporter. GRI er en anerkjent standard for rapportering på sosiale og etiske temaer, herunder korrupsjonsrelaterte temaer.

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

Bedrifter bør opplyse om antikorrupsjonsprogrammets forberedelser, iverksetting, framdrift og resultater i årsrapporten og/eller i egne rapporter om bærekraftighet/samfunnsansvar samt på sine eksterne nettsider.

Bedrifter anbefales å være åpne om betalinger til myndigheter i form av skatter og avgifter, og å redegjøre for slike betalinger for de enkelte land i årsrapporter og på sine eksterne nettsider.

### **Rapportering om praksis**

Bedrifter bør også rapportere god og dårlig praksis, og redegjøre for eventuell korrupsjon de selv har opplevd. Det er foreløpig ikke vanlig at bedrifter rapporterer om sine resultater innen korrupsjonsbekjempelse. Likevel er dette svært ønskelig, og bedrifter bør ikke bare ta med korrupsjonsrelatert materiale i årsrapporter, men også på sine eksterne nettsider.

Bedrifter kan være motvillige til å rapportere korrupt forretningsførsel, og ser ikke noen positive sider ved det. Det er imidlertid bare et spørsmål om tid før bedrifter blir nødt til å gjøre dette. Tidligere ble rapportering av resultater på miljøområdet oppfattet som problematisk, men i dag er

bedrifter komfortable med å rapportere om slike forhold. Etter hvert som standarder for og veiledninger til rapportering av korrupsjonsbekjempelse blir lettere tilgjengelig, vil det bli enklere og vanligere for bedrifter å foreta slik rapportering.

Bedrifter bør vurdere å rapportere viktig informasjon fra varslingskanalen. Det kan være:

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

## 7.11 EVALUERING OG TILPASNING AV PROGRAMMET

*Foretakets øverste ledelse bør overvåke programmet og jevnlig vurdere hvor egnet, tilstrekkelig og effektivt det er, og foreta forbedringer ved behov.*

*Ledelsen bør regelmessig rapportere resultatene av programevalueringen til en revisjonskomité, styret eller et tilsvarende organ.*

*Revisjonskomiteen, styret eller tilsvarende organ bør foreta en uavhengig vurdering av programmets egnethet og formidle sine funn i årsrapporten til aksjonærene.*

*Styret eller tilsvarende organ bør vurdere hvorvidt de skal bestille ekstern verifisering eller gjennomgang og vurdering av retningslinjer og rutiner mot bestiktelser for å styrke den interne og eksterne forvissningen om at programmet fungerer effektivt.*

- The Business Principles for Countering Bribery

Organisasjonsenheten som er ansvarlig for å lansere og følge opp programmet, bør regelmessig utarbeide rapporter om erfaringene med programmet. Man bør også ha rutiner for å fange opp hendelser, dilemmaer og forslag for videre utvikling av programmet.

For å få god innsikt i kvaliteten av programmet og hvordan det fungerer i organisasjonen, kan bedriften med jevne mellomrom etablere en gruppe som foretar en intern gjennomgang. TI Self-Evaluation Tool (SET) anbefales til dette formålet. Det kan lastes ned kostnadsfritt fra [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

Dessuten bør bedriften med jevne mellomrom engasjere et konsulentfirma for å foreta en ekstern gjennomgang av programmet og hvordan det fungerer.

Resultatene og anbefalingene fra alle kilder til informasjon om programmets resultater og effektivitet bør rapporteres til administrerende direktør og styret.

Den innhentede informasjonen bør brukes til å tilpasse og forbedre programmet.



## Etterord

Bedrifter løper stor risiko hvis de ikke har noen form for antikorrupsjonsprogram. Samtidig kan anbefalingene for et slikt program som er gitt i kapittel 4 til 7 i denne håndboken, virke overveldende for en bedrift som er i ferd med å starte dette arbeidet.

Det er imidlertid verdt å merke seg at:

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

Denne håndboken er en del av TI Norges innsats for å bekjempe korrupsjon, gjennom å gi norske bedrifter hjelp til selvhjelp for å unngå og motarbeide korrupsjon. TI Norge vil fortsette å bistå norske bedrifter på dette området og håper norske bedrifter vil støtte TI Norge i dette arbeidet.

## Henvisninger og informasjonskilder

En liste over kilder til denne håndboken samt andre informasjonskilder er tilgjengelig på TI Norges nettside ([www.transparency.no](http://www.transparency.no)).

Bli medlem av Transparency International Norge:

Besøk hjemmesiden [www.transparency.no](http://www.transparency.no) for å søke om bedriftsmedlemskap, individuelt medlemskap, eller annen passende form for medlemskap.



Transparency International Norge  
Kontoradresse: Dronning Mauds gt. 15  
Postadresse: P.O. box 1385 Vika, 0114 Oslo, Norway  
Telefon: + 47 22 83 48 00  
Faks: + 47 22 01 22 02  
[slettemark@transparency.no](mailto:slettemark@transparency.no)  
[skaaren@transparency.no](mailto:skaaren@transparency.no)  
[www.transparency.no](http://www.transparency.no)