

# Korrupsjon – nulltoleranse er ikke nok

Toppledere som ikke sørger for tilfredsstillende rutiner, dokumentasjon, ressurser mv. for å bekjempe bestikkelser og korrupsjon i sin organisasjon, bedriver en risikosport der fallhøyden er stor.



Dr.  
**Knut Olsen**  
Dr. K. Olsen Global Tax  
*Han er statsautorisert anti-  
korrupsjonsrådgiver (USA) og  
ISO-revisor anti-korrupsjon*



## Enorme kostnader

Beregninger viser at kostnadene ved korrupsjon tilsvarer mer enn 5 % av verdens BNP, eller 2,6 billioner amerikanske dollar, 2 600 000 000 000 (World Economic Forum) med over én billion dollar utbetalt i bestikkelser hvert år (Verdensbanken).<sup>1</sup>

Korrupsjon og bestikkelser gir opphav til alvorlige moralske, økonomiske, politiske og sosiale spørsmål og ødelegger konkurranse, undergraver eierstyring og selskapsledelse og undergraver rettferdighet. Den undergraver menneskerettighetene og begrenser bekjempelsen av fattigdom. Resultatet er usikkerhet, risiko og ekstra kostnader for bedriftene og betydelig risiko for styremedlemmer, toppledere og ansatte.

## Viktig del av eierstyring og selskapsledelse

Det er nå langt større fokus på anti-korrupsjon og bestikkelser enn noen gang tidligere, og disse temaene er blitt en viktig del av eierstyring og selskapsledelse,<sup>2</sup> noe som betyr at det offentlige nå forventer mer fra bedriftene når det gjelder forebyggende arbeid. Selskapene må være proaktive og innføre forebyggende tiltak for å redusere de betydelige risikoene som er involvert i bestikkelser og korrupsjon.

Federal Bureau of Investigation (FBI) understreket på en anti-korrupsjonskonferanse i Oslo i 2015 viktigheten av å ha et tilfredsstillende anti-korrupsjons-system på plass i en organisasjon, og understreket også det ansvaret som innehas av toppledelsen:

«Selv om ingen korrupsjon har funnet sted, vil vi straffeforfølge selskaper og toppledelse hvis de ikke har bevis for at de har implementert et tilfredsstillende anti-korrupsjonssystem, da dette er et pålagt lovkrav».

Det er således betydelige krav som stilles til at selskapene og den øverste ledelsen har en policy som understreker at nulltoleranse mot korrupsjon ikke nok; det er mer som må til.

## ISO-standard mot korrupsjon

Selskaper over hele verden har i lengre tid etterlyst et effektivt verktøy for å forebygge korrupsjon og bestikkelser og verktøyet er

nå tilgjengelig i form av ISO 37 001: 2016 *Standard, Anti-Bestikkelser Management System*, som er basert på best praksis fra hele verden.<sup>3</sup> Denne ISO-standarden åpner opp for sertifisering av bedrifter, organisasjoner og statlige organer innenfor anti-korrupsjon over hele verden, men standarden kan også være et godt verktøy for de som ikke ønsker å ta skritt helt ut og bli sertifisert innenfor anti-korrupsjon.<sup>4</sup>

## Hva er bestikkelser og korrupsjon?

Straffeloven § 387, 1. ledd definerer korrupsjon som: «Den som *krever, mottar, aksepterer, gir eller tilbyr* et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføring av oppdrag.»

Straffeloven skiller også mellom korrupsjon og påvirkningshandel, som har en strafferamme på tre år, mens grov korrupsjon har en strafferamme på ti år.

Begrepene bestikkelser og korrupsjon brukes litt om hverandre, men det er generelt forstått at korrupsjon har en bredere betydning enn bestikkelser, som er én form for korrupsjon, mens korrupsjon også dekker svindel, anti-trust/konkurranselovbrudd, karteller, hvitvasking, utpresing, økonomisk utroskap, påvirkningshandel, nepotisme<sup>5</sup> og andre aktiviteter knyttet til korrupsjon.

Indirekte bestikkelser er også dekket, f.eks. når en offentlig tjenestemann godtar en betalt ferie for et familiemedlem i bytte for en byggetillatelse. Definisjonen dekker alt av økonomisk verdi, noe som kan omfatte fordeler som markedsføring, byggetillatelser, tilbud om jobb eller oppdrag og andre varer eller tjenester. Den dekker ikke bare kontante ytelser, men enhver fordel som har en økonomisk verdi.

## Utvikling i bestikkelser og korrupsjon

Tidligere president Obama har kalt kampen mot korrupsjon: «... En av de største kampene i vår tid», og det har aldri vært større fokus på anti-korrupsjon enn nå.

Organisasjoner som OECD, FN, EU, Verdensbanken og FBI har bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser som høyeste prioritet og de fleste land har innskjerpet regelverket og stiller langt større krav enn tidligere. I Norge har utviklingen gått fra at bestikkelser var fradragsberettiget på 80-tallet, via en strafferamme på seks år etter gammel straffelov til straffeskjerpelse på opptil ti år for grov korrupsjon fra 2003. Krav til eierstyring og selskapsledelse skjerpes, ikke minst for store selskaper. I 2013 ble § 3–3c om redegjørelse av samfunnsansvar tilføyd i Regnskapsloven, en bestemmelse som pålegger selskapene betydelig rapporteringsplikt:

«Redegjøre for hva foretaket gjør for ... bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Redegjørelsen skal minst inneholde opplysninger om retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder foretaket benytter for å integrere de nevnte hensynene i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Foretak som har retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder som nevnt skal i tillegg opplyse om hvordan foretaket arbeider for å omsette disse til handling, gi en vurdering av resultatene som er oppnådd som følge av arbeidet med å integrere hensynene som er nevnt i første punktum i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter, og opplyse om forventninger til dette arbeidet framover.»

Bestemmelsen inneholder også et krav om at selskaper som ikke har retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder som nevnt, skal opplyse om dette.

## Skadevirkningene

Bestikkelser og korrupsjon skaper betydelig risiko for selskaper som etterforskning, påtale, bøter, profitt-tap, reduserte aksjekurser, inndragning og tidkrevende og kostbare interne undersøkelser og ikke minst tap av omdømme.

Multinasjonale og nasjonale selskaper, både store og små, må identifisere risiko for bestikkelser og deretter analysere, vurdere, prioritere, evaluere og sist, men ikke

<sup>3</sup> ISO 37001 er godkjent av International Organization for Standardization (ISO) i oktober 2016 og er således akseptert i 164 land. Formålet med denne ISO-standard er å etablere et robust system for bekjempelse av bestikkelser og korrupsjon i alle typer virksomheter og offentlige og private organisasjoner i alle land. Organisasjonen har lagt ned mye arbeid i ISO 37001-standard og har lyktes i å etablere et svært nyttig verktøy, basert på best praksis for bekjempelse av bestikkelser og korrupsjon.

<sup>4</sup> International Organization for Standardization har ingenting å gjøre med sertifisering selv, da dette er utført av et akkreditert organ. Når forfatteren bruker begrepet ISO-sertifisering i denne artikkelen, betyr det sertifisering utført av et akkreditert organ og i tråd med ISO 37001-standard.

<sup>5</sup> Nepotisme er en form for favorisering, der makthavere utnytter sin autoritet til å skaffe nærmeste familie fordeler.

<sup>1</sup> Sitert fra OECD/CleanGovBiz, begrunnelsen for å bekjempe korrupsjon (2014), tilgjengelig på [www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf](http://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf).

<sup>2</sup> Se Norsk Anbefaling, Eierstyring og Selskapsledelse, 30.10.2014, tilgjengelig på [www.nues.no](http://www.nues.no)



Tidligere president Barack Obama har kalt kampen mot korrupsjon en av de største kampene i vår tid.

minst, redusere denne risikoen. De trenger å etablere tilfredsstillende styringssystemer for anti-korrupsjon og anti-bestikkelser, som kan gjennomføres, forstås og etterleves av hele organisasjonen.

Det er derfor viktigere enn noen gang for bedrifter å være proaktive og innføre forebyggende tiltak for å dokumentere at de etterlever regelverket og redusere de betydelige risikoene for både selskap, ledelse og ansatte.

Foretak som ignorerer risiko for bestikkelser og korrupsjon og ikke er seg bevisst sitt ansvar, vil stå overfor betydelige utfordringer. Disse utfordringene kan være umulige å håndtere og kan derfor påvirke virksomheten i flere tiår, se om Rolls Royce nedenfor.

### Plasserer ansvaret hos styre og toppledelse

En annen utvikling som toppledelsen bør være klar over, er at flere land vil plassere ansvaret der det hører hjemme, nemlig hos styre og toppledelse. Så langt har mange ledere unngått straffeforfølgelse fordi at de ikke visste om korrupsjonen eller bestikkelsene. Dette er nå i ferd med å endre seg; styremedlemmer og toppledelse er nødt til å ta ansvar for sine virksomheter, ansatte og seg selv. De må være forberedt på spørsmål som: Hva har du gjort for å forhindre bestikkelser? Kan du dokumentere et anti-korrupsjonsprogram som faktisk er implementert og etterlevd? Bevis dine risikovurderinger når det gjelder bestikkelser og korrupsjon osv. Toppledere som ignorerer denne betydelige plikten, kan risikere både etterforskning, tiltale, bøter og/eller fengsel, noe som vil skade deres omdømme og karriere.

Ledere som ikke fullt ut forstår sitt ansvar eller mislykkes i å etablere og gjennomføre et tilfredsstillende anti-korrupsjons- og bestikkelsesprogram, bør kanskje ikke sitte med et lederansvar.

### Korrupsjonsskandalene i Petrobras og Rolls Royce

Det brasilianske og verdensledende statlige oljeselskapet Petrobras hadde nulltoleranse for korrupsjon og hadde meget god dokumentasjon for dette. Problemet var at anti-korrupsjonsprogrammet verken var implementert eller etterlevd og at selskapet havnet i en korrupsjonsskandale som skapte politisk og økonomisk uro i Brasil.

Selskapet måtte foreta en nedskrivning på USD 17 milliarder grunnet tap fra bestikkelser og overvurderte eiendeler.<sup>6</sup> Det er mistanke om at oljeselskapet ble tappet for USD to milliarder<sup>7</sup> som betaling for bestikkelser i en korrupsjonsskandale som veltet ledelsen i Petrobras, fikk kursen på selskapets aksjer til å falle kraftig og førte til nedgangstider for Brasils økonomi.

Korrupsjonsskandalen i Petrobras skadet selskapets omdømme så mye at selskapet muligens aldri vil være i stand til å reise seg igjen. Slike omdømmetap kan i verste fall føre til avvikling av selskaper.

Petrobras sin nulltoleranse mot korrupsjon var ikke verdt papiret det var skrevet på, systemet ble aldri iverksatt, det ble rett og slett gjemt bort i en skuff.

### Bot på 671 millioner pund

Et annet velkjent selskap som har hatt en nulltoleranse mot korrupsjon og som ikke har gjennomført et tilfredsstillende anti-korrupsjonsstyringssystem, er Rolls-Royce. 17. januar 2017 ila British High Court en formidabel bot til selskapet på GBP 671 millioner for korrupsjon som hadde vart i 25 år.<sup>8</sup> Den øverste ledelsen hadde ignorert en korrupsjonsvarsler, de

hadde mislyktes i å innføre et tilfredsstillende anti-korrupsjonssystem, de hadde utvist dårlig ledelse, de hadde forsømt interessene til sine interessenter, de hadde ikke utført noen relevant compliance-funksjon innenfor anti-korrupsjon, noen enheter hadde mangel på forståelse for sine roller og det var ikke nok ressurser til å bekjempe korrupsjon. Enda verre, selskapet hadde ikke klart å ta vare på investorene sine interesser, og de hadde skadet det ikoniske navnet «Rolls-Royce», et navn som har blitt synonymt med «best of the best» i mer enn et århundre.<sup>9</sup>

Dommeren uttrykte at «etterforskningen avdekket de mest alvorlige brudd på straffeloven innenfor bestikkelser og korrupsjon»,<sup>10</sup> eller som DN uttrykte det; «Industrijuvelen som ble skandaleselskap».<sup>11</sup>

De fullstendige konsekvensene av dette er ennå ikke helt avklart, men det er ikke utenkelig at Rolls-Royce må bruke mange tiår før effektene av korrupsjonen er over.

### Innførte tiltak

Da korrupsjonssaken kom på bordet, satte Rolls-Royce i verk omfattende tiltak for forbedring. De gjorde interne undersøkelser og etterforskning og satte blant annet i gang tiltak for å endre selskapskulturen. De samarbeidet også med myndighetene under etterforskningen, et samarbeid retten definerte som «ekstraordinært». Tiltakene gjorde at domstolen ga selskapet en betydelig strafferabatt.<sup>12</sup>

Kanskje Rolls Royce' antikorrupsjonspolitik og system ble gjenglemt i hanskerommet på den Rolls-Roycen som de ga bort sammen med 12 millioner pund til sønnen til den tidligere presidenten i Indonesia, for å vinne kontrakter for Rolls Royce flymotorer?<sup>13</sup>

tilgjengelig på [www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf](http://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf).

9 Dom Royal Court of Justice, Storbritannia: Serious Fraud Office vs Rolls-Royce plc og Rolls Royce Energy Systems Inc. sak nr: U20170036, 17. januar 2017, tilgjengelig på [www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf](http://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf).

10 Dom Royal Court of Justice, Storbritannia: Serious Fraud Office vs Rolls-Royce plc og Rolls Royce Energy Systems Inc. sak nr: U20170036, 17. januar 2017, tilgjengelig på [www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf](http://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf).

11 DN 28.1.2017.

12 Dom Royal Court of Justice, Storbritannia: Serious Fraud Office vs Rolls-Royce plc og Rolls Royce Energy Systems Inc. sak nr: U20170036, 17. januar 2017, tilgjengelig på [www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf](http://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/SFO-v-rolls-royce.pdf).

13 Dagens Næringsliv Magasinet, Lars Backe Madsen Stolthet og forbannelse, (Stolthet og forbannelse) 28 januar 2017. Side 20-27.

6 The Wall Street Journal, 22.4.2015, tilgjengelig på [www.wsj.com/articles/brazils-petrobras-reports-nearly-17-billion-impairment-on-assets-corruption-1429744336](http://www.wsj.com/articles/brazils-petrobras-reports-nearly-17-billion-impairment-on-assets-corruption-1429744336)

7 BBC News, 23.5.2015, tilgjengelig på [www.bbc.com/news/world-latin-america-32428954](http://www.bbc.com/news/world-latin-america-32428954)

8 Dom Royal Court of Justice, Storbritannia: Serious Fraud Office vs Rolls-Royce plc og Rolls Royce Energy Systems Inc. sak nr: U20170036, 17. januar 2017,



## 110 års renommé

Rolls Roys har brukt i overkant av åtte milliarder kroner bare på bøter, etterforskning og opprydding i korrupsjonsskandalen. Da er tap av renommé som selskapet har brukt 110 år på å bygge opp ikke tatt med.<sup>14</sup> Hadde selskapet i stedet brukt 1 %, eller 0,1 % av dette beløpet i proaktive tiltak for å beskytte seg mot korrupsjon, så hadde de antagelig ikke vært i denne situasjonen.

Et tilfredsstillende styringssystem for anti-korrupsjon eller anti-bestikkelser krever altså mer enn bare en policy med nulltoleranse for korrupsjon: det krever en reell vilje av toppledelsen til å bekjempe korrupsjon og bestikkelser og en vilje til å gjennomføre et slikt system i hele organisasjonen.

## Norske selskaper

Som det fremgår av Transparency Internationals norske domssamling, er det relativt mange korrupsjonssaker i Norge, også i selskaper som har nulltoleranse for korrupsjon.<sup>15</sup> På toppen troner Yara, som aksepterte en foretaksbot for korrupsjon på 295 millioner kroner.<sup>16</sup>

## Ansvar

Anti-korrupsjonsreglene og håndhevelsen blir strengere og det stilles stadig tøffere krav til eierstyring og til ledelsen. Et eksempel på et slikt utvidet fokus er et privat lovforslag fra Michael Tetzschner m.fl. som innebærer at foretaket også kan straffes når handlingen er utført av noen som gjennom sine tjenester eller oppdrag for foretaket må assosieres med det. Slike assosierte personer kan både være selskaper og individer, herunder agenter o.l. som utfører tjenester for eller på vegne av selskapet. Etter lovforslaget kan således ett selskap bli straffeansvarlig derom de bruker en agent som er korrupt<sup>17</sup>. Det er også en trend internasjonalt at ledelsen i langt større utstrekning enn tidligere stilles personlig til ansvar dersom det har forgått korrupsjon og ledelsen ikke har iverksatt tilfredsstillende anti-korrupsjonstiltak i forkant. Ledelsen har således et ikke ubetydelig

ansvar og, som vist i Yaradommen, utviklingen går mot at den øverste ledelsen blir pålagt et betydelig ansvar for å implementere og etterleve anti-korrupsjon i virksomheten.

At strafferammen for grov korrupsjon er ti år, understreker ikke bare alvorret av korrupsjon, men også risikoen som den øverste ledelsen tar dersom den ikke sørger for at anti-korrupsjonsregelverket etterleves fullt ut.

## Proaktive tiltak

Anti-korrupsjonsarbeid i en bedrift eller organisasjon er krevende, og første steg er at ledelsen har en reell forståelse og villighet til å bekjempe bestikkelser og korrupsjon. For mange kan anti-korrupsjonsarbeidet være svært krevende, men når vi ser hva en korrupsjonsskandale kan koste selskapene i faktiske utgifter og tap av renommé, så vil kostnadene være en lav forsikringspremie. Selskapene kan og bør innføre en rekke proaktive tiltak. Den nye ISO 37 001-standarden er et godt verktøy for anti-korrupsjonsarbeid og i denne listen det opp en rekke tiltak som selskapene kan/må innføre for å dokumentere at de etterlever regelverk om bl.a.:

### Virksomhetens kontekst

Virksomheten må forstå sin interne og eksterne kontekst, hvem er de interne og eksterne interessentene relatert til anti-korrupsjon og hva kreves av disse? Selskapet må ha oversikt over forhold som størrelse, kompleksitet, lokalisering og lokale forhold, forretningspartnere (herunder agenter), og lovkrav som må etterleves i de forskjellige landene. Anti-korrupsjonsprogrammet må være rimelig og forholdsmessig i forhold til selskapets kontekst. Dette kan høres banalt ut, men det kreves faktisk en grundig øvelse for å stadfeste selskapets kontekst i forbindelse med anti-korrupsjonsprogrammet.

### Risikostyring

Risikostyring er bærebjelken i et hvert anti-korrupsjonsprogram og intensjonen må være å danne et solid fundament for anti-korrupsjonsprogrammet. Uten en grundig risikostyring vil selskapet ikke være i stand til å etablere et tilfredsstillende program. ISO 37 001-standarden krever at korrupsjonsrisikoen først *identifiseres*, og når det er gjort må det foretas en *analyse*, en *vurdering* og deretter *prioritering* av de identifiserte risikoene. Deretter må det gjennomføres en *evaluering* av interne

kontrollrutiner og risikoene for å kunne *redusere* risikoen for bestikkelser og/eller korrupsjon. Hvordan risikostyringen gjennomføres, er opp til det enkelte selskapet, men selskapet kan bruke spesielle korrupsjonsrisiko-indikatorer, som Transparency International korrupsjonsindeks,<sup>18</sup> det kan være fokus på områder hvor det kreves spesielle lisenser, byggetillatelse eller andre godkjenninger. Det kan også være fokus på eksterne agenter, kickback og bonusavtaler og andre relevante faktorer. Først når selskapet har en klar forståelse for risikoene innenfor bestikkelser og korrupsjon, kan det iverksette tiltak som intern kontroll, risikominimalisering, forbedring av dokumentasjon og rutiner og andre proaktive tiltak. Det er viktig at risikobildet viser de faktiske risikoene og at øvelsen ikke blir for omfattende og kompleks. Det er også viktig at risikobildet oppdateres fortløpende, da en ubetydelig risiko i dag kan være en stor risiko i morgen.

### Lederskap og engasjement

Den øverste ledelsen må vise lederskap og engasjement og ISO 37 001-standarden er antagelig den eneste standarden som pålegger styret et klart ansvar for hvor styret skal vise lederskap i form av *godkjenning* av anti-korrupsjonspolicy, *forsikre* seg at selskapets strategi og anti-korrupsjonsprogram er i overensstemmelse med hverandre, *følge opp* etterlevelse av anti-korrupsjonsarbeidet, *sørge for* tilstrekkelig ressurser og ha overordnet *oppsyn*. Også den daglige ledelsen har en del plikter og krav som må etterleves i forbindelse med anti-korrupsjonsprogrammet i virksomheten, et ansvar som ikke må undervurderes. En av ledelsens viktigste oppgaver er å sørge for en kultur hvor det faktisk er nulltoleranse for korrupsjon og hvor dette er implementert og etterlevd.

### Anti-korrupsjonspolicy

En anti-korrupsjonspolicy er en annen bærebjelke i anti-korrupsjonsprogrammet og skal gjenspeile selskapets kontekst, inklusive interessenter, risikobilde, regelverk m.m. Elementer som bør inntas i en slik policy, kan være at korrupsjon og bestikkelser er forbudt, at anti-korrupsjonsregelverket skal etterleves, at det oppfordres til varsling og bekymringsmeldinger, at det oppfordres til kontinuerlig forbedring og avviksrappoterering og at det opplyses om konsekvenser ved å ikke etterleve policyen.

<sup>14</sup> Lexology, Rolls-Royce - Endelig litt selvskrut for britiske Serious Fraud Office? Tilgjengelig på [www.lexology.com/library/detail.aspx?g=6530858f-b350-4941-b477-36c9abcd1839](http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=6530858f-b350-4941-b477-36c9abcd1839).

Sist besøkt 2.2.2017.

<sup>15</sup> Transparency International, Korrupsjonsdommer 2003-2015, tilgjengelig på <http://transparency.no/wp-content/uploads/Domssamling2015.pdf>

<sup>16</sup> Se Økokrim, [www.okokrim.no/korrupsjon](http://www.okokrim.no/korrupsjon).

<sup>17</sup> Representantforslag 67 L (2015-2016).

<sup>18</sup> Se [www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016).

### Roller og ansvar

Det er viktig at roller, ansvarsfordeling og ikke minst fullmakter er tydelige og klare og at det foreligger klare retningslinjer for tildeling av kontrakter og lisenser, innkjøp og salg.

### Støttefunksjoner, ressurser, opplæring, bevissthet mv.

For å implementere et anti-korrupsjonsprogram som faktisk virker, kreves det ressurser i form av personell og finansielle ressurser. Det kreves kompetanse og opplæring, intern og ekstern kommunikasjon og ikke minst, det hjelper ikke med en policy om nulltoleranse dersom det mangler bevissthet og en sunn kultur. Når vi ser hvilke konsekvenser det har for Rolls Roys, som ikke hadde brukt ressurser på anti-korrupsjon, viser det at kostnader som kreves for å etablere og etterleve et tilfredsstillende anti-korrupsjonsprogram, anses som en minimal forsikringspremie.

### Due diligence og div. kontrollfunksjoner

Enhver organisasjon som kan være utsatt for bestikkelser og korrupsjon og hvor risikoen for dette er medium eller høy, bør gjøre en due diligence med fokus på spesielle prosjekter, spesielle transaksjoner, spesielle aktiviteter, spesielle underleverandører eller agenter eller spesielle land, og kanskje også på personell som er involvert i slike transaksjoner. Det kan også være nødvendig å vurdere renommeeet til leverandører og forretningspartnere, og det kan være nødvendig å stadfeste hvem som er reelle eiere.

Videre kan det være et lovkrav om at det skal utøves finansielle kontroller og internkontroll, men også krav til kontroll av ikke-finansiell informasjon i form av godkjenning av kontraktører, tildeling av oppdrag, kvalitetssikring av kontrakter, åpenhet om anbud, kontroll av datterselskaper, bakgrunnsjekk av agenter osv.

### Klare retningslinjer for gaver, gjestfrihet, donasjoner og kostnader til tilrettelegging m.m.

Det kan være svært vanskelig å stadfeste hva som er akseptabelt og hva som er uakseptabelt når det gjelder gaver, gjestfrihet, kundepleie etc. Påtalemyndighetene mente i en sak at tre middager til en total verdi av kr 4737 over tre år var korrupsjon. Saken endte opp i Høyesterett som mente at dette var en akseptabel kundepleie. På den andre siden henla påtalemyndighetene saken mot en tidligere ordfører som først

takket ja til en dyr cruisetur, men som senere ombestemte seg da det ble påpekt at dette var korrupsjon. Med et slikt diffust regelverk og praksis er det ekstra viktig at selskapene har gode rutiner og retningslinjer som tydeliggjør hva som kan aksepteres og hva som ikke kan aksepteres.

Det er også viktig at selskapene har tydelige regler når det gjelder kostnader til tilrettelegging, eksempelvis hvor en ansatt må betale en utenlandsk offentlig person et mindre beløp for å få tilbake sitt pass. I utgangspunktet er det forbudt, men dersom det skulle skje, så må det være tydelige retningslinjer, som rapportering til overordnede og kanskje myndighetene, at det er åpenhet, at det blir tatt inn i regnskapet og ført som ikke fradragsberettiget utgift etc.

### Varsling

Gode og aksepterte varslingsrutiner er alfa og omega og det må være akseptert at ansatte og andre interessenter sender bekymringsmeldinger og varsler om tvilsomme og ulovlige forhold uten å risikere hevn og andre konsekvenser. Dersom det ikke er aksept for varslere, kan det ende opp som det gjorde med Rolls Royce hvor en ansatt forsøkte å varsle over flere år til ingen nytte.

### Avvik, korrigerende tiltak og kontinuerlig forbedring

Selskap må ha på plass et avvikssystem hvor det faktisk er oppfordret og akseptert fra ledelsen at det meldes ifra om avvik på anti-korrupsjonsprogrammet. Uten en tilfredsstillende avviksrapportering vil selskapet gå glipp av viktige svakheter og miste muligheten til å utføre korrigerende tiltak. Det er også viktig at selskapet har rutiner for kontinuerlig forbedring av anti-korrupsjonsprogrammet. Det er ikke sikkert at det som fungerte i går fungerer i morgen.

### Konklusjon

Styremedlemmer og toppledere bør stille seg selv noen spørsmål: Har vi råd til en korrupsjonsskandale og all den negative publisiteten dette ville innebære? Har vi gjort nok for å forhindre bestikkelser og korrupsjon? Har vi gjort nok for å beskytte våre investorer, styremedlemmer, toppledere, ansatte og andre interessenter? Har vi lagt hodet til ansatte på en huggestabbe? Har vi en klar forståelse av alle usikkerheter og risikoer i forbindelse med bestikkelser og korrupsjon og hva er gjort for å

redusere risikoen? Har våre ansatte en tilfredsstillende bevissthet om anti-bestikkelser og anti-korrupsjon? Har ledelsen skapt en kultur for anti-korrupsjon og varsling? Hva mer kan vi gjøre for å forbedre vårt anti-bestikkelse og anti-korrupsjonsprogram? Er vi forberedt hvis myndighetene kommer og banker på døra?

*Risikolandskapet innenfor korrupsjon er i endring til det verre, og flere risikoindikatorer plasserer korrupsjon og tap av omdømme blant de ti høyeste risikoscenariene for bedrifter.<sup>19</sup> I tillegg strammer de fleste landene opp sin anti-korrupsjonslovgivning og sine straffereaksjoner betydelig, samtidig som straffeansvaret plasseres hos ledelsen.*

Dette betyr at selskapene ikke har noe valg – de må være *proaktive* og *beskytte* sine virksomheter, styremedlemmer, toppledelse, ansatte, investorer og andre interessenter ved å innføre riktige anti-korrupsjons- og anti-bestikkelsessystemer. Som ISO 37 001-standard uttrykker det, slike tiltak må etableres på grunnlag av størrelsen på organisasjonen, lokaliseringen, dens transaksjoner, risikobildet, aktivitetene osv. Det er også viktig å understreke at slike tiltak ikke bør være for kostbare, tyngende og byråkratiske, noe som igjen kan gjøre dem uoverkommelige, eller at de stopper virksomheten. De kan heller ikke være så enkle og ineffektive at bestikkelser lett kan oppstå. En balanse må oppnås, men tiltakene må være forholdsmessige og basert på omstendighetene i den enkelte virksomheten. En policy med nulltoleranse for korrupsjon som er gjemt bort i en skuff, er ikke nok.

Betydningen av *FBI-uttalelsen* om å tiltale toppledere som ignorerer sitt ansvar for å etablere og gjennomføre tilfredsstillende anti-korrupsjonssystemer, kan heller ikke gjentas ofte nok.

Toppledere som ikke sørger for tilfredsstillende rutiner, dokumentasjon, ressurser mv. for å bekjempe bestikkelser og korrupsjon i organisasjonen, driver en risikosport hvor fallhøyden kan være stor.

<sup>19</sup> Allianz Risk Barometer, Top Business Risk 2014, tilgjengelig på [www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/AllianzRiskBarometer2016.pdf](http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/AllianzRiskBarometer2016.pdf).