

**RIF**

RÅDGIVENDE INGENIØRERS FORENING



**VEILEDER I GOD FORRETNINGSSKIKK  
OG SAMFUNNSANSVAR**

---

# INNHold

■	FORORD / INNLEDNING	4
■	DEL I: FORSLAG TIL BRUK AV VEILEDEREN	7
	<b>Hvordan starte arbeidet i egen bedrift?</b>	7
■	DEL II: KRAV TIL GOD FORRETNINGSSKIKK	10
	<b>Hva er god forretningsskikk?</b>	10
	<b>RIFs norm for god forretningsskikk</b>	11
	Vær varsom-plakat	12
	Omdømme til medlemsfirma	14
	Skjerpet praksis ved offentlige anskaffelser	14
	Konkurranselovbrudd	15
■	DEL III: BESKYTTELSE MOT KORRUPSJONSRISIKOEN	17
	<b>Korrupsjon</b>	17
	Hva er en utilbørlig fordel?	18
	Påvirkningshandel	18
	Smøring eller fasiliteringsbetaling	18
	Bruk av mellommann eller agent	19
	Foretaksstraff	19
■	DEL IV: VÅRT SAMFUNNSANSVAR	21
	<b>Samfunnsansvar</b>	21
	<b>Rapporteringskrav</b>	23
■	DEL V: DILEMMAER	25
	<b>Dilemmaer mellom regler, forventninger og virkelighet</b>	25
	Leverandørkontakt	26
	Kundepleie	27
	Tilbudsfase	27
	Prosjektfase	28
	Konkurranselovbrudd	29

---

---

■ VEDLEGG	31
<b>Vedlegg 1</b>	
Eksempler på temaer i etiske retningslinjer for RIF firmaer	31
<b>Vedlegg 2</b>	
Sjekkliste for risikohåndtering for RIF firmaer	32
<b>Vedlegg 3</b>	
Ansvarlig rekruttering	34
<b>Vedlegg 4</b>	
Kontroll av samarbeidspartneres integritet	35
<b>Vedlegg 5</b>	
Plikten til å etablere rutiner for varsling (whistleblowing)	36
<b>Vedlegg 6</b>	
Intern etterlevelseskontroll	38
<b>Vedlegg 7</b>	
Lovgivningstiltak mot korrupsjon	39
<b>Vedlegg 8</b>	
Skattefrie gaver som du kan motta fra arbeidsgiver	42
<b>Vedlegg 9</b>	
Risiko for korrupsjon ved anskaffelser	43
<b>Vedlegg 10</b>	
Saksbehandlingsregler ved mistanke om regelbrudd	45

---

# FORORD

*«Jeg skal alltid handle slik at den regelen jeg handler etter kunne gjelde som allmenn lov.»*

Immanuel Kant

Forretningskikk kan defineres som en norm som skal fungere mellom næringsdrivende. Beskyldninger om brudd på god forretningskikk kan gjøre stor skade for selskaper, og kan ramme både omdømmet og bunnlinjen. RIF ønsker at etikk skal være en selvfølgelig del av bedriftskulturen til medlemsfirmaene, og som forening vil vi bidra til en etisk standard for bransjen. De enkelte medlemsfirmaene må selv iverksette konkrete tiltak, og mange er allerede kommet langt i sin prosess.

Arbeidet med god forretningskikk begynner på styrenivå, og forutsetter at administrativ ledelse fungerer som troverdig forbilde. De ansatte må involveres slik at krav kan forstås, aksepteres og følges opp. I veilederen gir RIF praktiske forslag til hvordan den enkelte bedrift kan starte dette arbeidet, vi definerer hva RIF ser på som god forretningskikk, hva korrupsjon og samfunnsansvar er, og vi diskuterer en del dilemmaer firmaene kan møte på.

RIF håper at veilederen tjener som inspirasjonskilde til et målrettet arbeid med etikk i de enkelte medlemsbedriftene.



**TORE FRELLUMSTAD**  
Advokat



**LIV KARI HANSTEEN**  
Administrerende direktør

---

---

# INNLEDNING

Dette er en veileder fra Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) til de enkelte RIF-firmaer om vår bransjeetikk. Veilederen retter seg primært til firmaledelsen, som så har som oppgave å gjøre innholdet til sitt eget, og ikke minst å følge opp overfor alle medarbeidere. Oppdatering og kontroll av etterfølgelse internt bør være en del av en kontinuerlig prosess hos de enkelte medlemmene.

Utgangspunktet er økte utfordringer knyttet til korrupsjon, men også god forretningsskikk i videre perspektiv. RIFs Norm for god forretningsskikk er et sentralt RIF-dokument, som er blitt fulgt opp av en "vær varsom"-plakat mot korrupsjon. Veilederen tar for seg disse dokumenter og nasjonale lovkrav knyttet til dem, og anviser forslag til tiltak i de enkelte firmaene, for å styrke beredskapen mot korrupsjon og oppnå god forretningsskikk.

Gjennom denne veilederen ønsker RIF å bidra til en bransjeetisk standard for det samfunnsansvar og den forretningsetikk som våre medlemsfirmaer skal være kjent for. Det er opp til hvert av medlemsfirmaene å iverksette tiltak for å møte disse forventningene. Mange har kommet svært langt i dette arbeidet og har i flere år vist at de tar sitt ansvar på alvor. Vi håper veilederen kan inspirere medlemsfirmaene til kontinuerlig arbeid med å sikre en forretningsmessig opptreden som er preget av ansvarlighet.

Veilederen er delt i følgende hoveddeler:

- Del I: Forslag til bruk av veilederen
- Del II: Krav til god forretningsskikk
- Del III: Beskyttelse mot korrupsjonsrisiko
- Del IV: Vårt samfunnsansvar
- Del V: Dilemmaer

RIF oppfordrer medlemmene til å ta stilling til de bransjeetiske spørsmål som veilederen omhandler, og finne sin måte å implementere disse i organisasjonen. Dette arbeidet bør starte med diskusjon i ledelsen og forankres i styret.

---



# DEL I

## FORSLAG TIL BRUK AV VEILEDEREN

### HVORDAN STARTE ARBEIDET I EGEN BEDRIFT?

Det å sikre god forretningsskikk er en kontinuerlig prosess som tar utgangspunkt i utvikling av en god og sterk bedriftskultur. Styret har det øverste ansvar for at det etableres og praktiseres god forretningsskikk internt. Arbeidet med å sikre at de ansatte i firmaet utfører sine oppgaver i samsvar med kravene til god forretningsskikk starter derfor med en "bestilling" fra styret til firmaets administrative ledelse.

Ledelsen må stå for presentasjon og dialog med medarbeiderne, og ikke minst framstå som et troverdig forbilde

og reagere raskt og tydelig om regelverk blir brutt. Det er ledelsens ansvar å praktisere en åpen kultur, der brudd på god forretningsskikk får konsekvenser for den enkelte, uavhengig av stilling i firmaet. Arbeidet skal være tilpasset det verdigrunnlag firmaet har og tilpasset de risikoene som er identifisert i forhold til størrelse, typer av oppdrag, operasjonssted og andre faktorer som kan avgjøre hvilke utfordringer firmaet har.

Nedenfor er gitt noen forslag til hvordan RIFs krav til god forretningsskikk kan implementeres. Dette er kun ment som eksempler på hvordan det kan gjøres i det enkelte medlemsfirma.

Mål	Beskrivelse
Forankring i styret	Forslag til målsetting om implementering av RIFs norm for god forretningsskikk bør sendes til styret fra firmaets administrative ledelse, for orientering og kommentar. Forslaget bør bl.a. inneholde klare målsettinger, målbare krav, plan for involvering av ansatte, tiltaksplan for ajourføring, sanksjoner ved regelbrudd og etterlevelsestiltak.
Ledelse som tar ansvar	Det stilles krav til alle ledere om at de forplikter seg til å sette seg inn i kravene til god forretningsskikk. Gjennom sitt lederskap skal de utvikle holdninger og beslutninger som er i tråd med disse kravene, og arbeide for en åpen bedriftskultur.
Etiske retningslinjer som gir veiledning til ansvarlig opptreden	Alle ansatte bør en gang pr år undertegne på at de er kjent med kravene til god forretningsskikk, og at de har et personlig ansvar for å følge disse i sitt daglige arbeid. Retningslinjene skal ajourføres slik at de er tilpasset virksomhetens størrelse og utfordringer. Eksempel på hvilke temaer som bør inkluderes i de etiske retningslinjene for firmaet følger av vedlegg nr. 1.

> Tabellen fortsetter på neste side

Mål	Beskrivelse
Involvering av alle ansatte for å skape aksept og forståelse for de kravene som stilles til den enkelte	<p>Ved utforming av krav til god forretningsskikk og etiske retningslinjer bør de ansatte tas med på råd. Alle ansatte undertegner på at de vil følge retningslinjene, og at de er kjent med at disse utgjør en del av ansettelsesvilkårene. Ved eventuelle endringer undertegner de ansatte på at de har gjort seg kjent med retningslinjene.</p> <p>Alle ansatte bør gjennomføre introduksjonskurs med opplæring i kravene til god forretningsskikk. Formålet er å gi de opplæring og veiledning som gjør de i stand til å fatte riktige beslutninger og håndtere dilemmaer i praksis. Ledelsen skal bidra til åpenhet om dilemmaer og gi medarbeiderne veiledning om hvordan disse skal løses. I det daglige gjør dilemmahåndteringen at hver enkelt ansatt bevisst på eget ansvar og setter de i stand til å fatte beslutninger som ivaretar kravene til integritet i samsvar med de verdier firmaet står for.</p>
Risikohåndtering	I forhold til de forretningsetiske utfordringene som ansatte i firmaet sannsynligvis vil oppleve. Risikoklassifiseringen bør være konkret slik at avvik kan identifiseres og sårbarheten måles. I vedlegg nr. 2 er det gitt noen forslag til hvordan firmaet kan komme i gang med risikohåndtering av de forretningsetiske utfordringene.
Avvikshåndtering	Firmaet bør etablere et system som fanger opp avvik fra det som regnes som akseptert risiko i forbindelse med krav til god forretningsskikk. Identifiserte avvik bør resultere i forbedringer som forhindrer at tilsvarende avvik oppstår. Dette er en del av risikohåndteringen (se vedlegg nr. 2).
Ansvarlig rekruttering	Rekruttering av ansatte hos konkurrenter gjennomføres på en ansvarlig måte, se vedlegg 3.
Samarbeidspartnere som følger de samme grunnleggende bransjeetiske krav	RIF-firmaer samarbeider ofte tett med andre firmaer ved utforming av tilbud og utføring av oppdrag. RIF-firmaet står ansvarlig overfor kunden og de som for øvrig blir berørt av firmaets leveranse, uavhengig av hvem oppdraget er utført i samarbeid med. For å opprettholde de krav som stilles til god forretningsskikk bør derfor RIF-firmaene kjenne sine samarbeidspartnere og sørge for at disse er kjent med kravene til god forretningsskikk. I vedlegg nr. 4 fremgår forslag til undersøkelser som bør gjøres av samarbeidspartnerne integritet.
God internkontroll	Virksomheten bør ha et internkontrollsystem som er tilpasset virksomhetens risiko og utfordringer i de ulike prosjektene virksomheten er involvert i. Ved oppdrag som utføres i land som har høy risiko for korrupsjon bør kontrolltiltakene tilpasses korrupsjonsrisikoen.
Varslingssystem	Alle RIF-firmaene skal ha etablert rutiner for varsling (whistleblowing) i henhold til arbeidsmiljølovens § 2-4, 2-5 og 3-6, se vedlegg nr. 5.
Oppfølging av regelbrudd	Saksbehandlingsregler for undersøkelse av påstander om regelbrudd gjøres kjent for alle ansatte. Reglene bør følges ved enhver intern utredning av mistanke om regelbrudd. De som utfører slike interne utredninger, bør ha kunnskap om relevante rettsregler og være godt kjent med de saksbehandlingsreglene som gjelder for slike utredninger. Avgjørelser om eventuell bruk av sanksjoner som følge av regelbrudd bør være i samsvar med de etiske retningslinjene for firmaet og tas av administrerende direktør eller den person vedkommende utpeker.
Etterlevelseskontrollen skal påse at tiltakene virker	I praksis viser det seg at selv om firmaet har gode regler og ansatte med høy bevissthet om krav til god forretningsskikk, kan effekten utebli som følge av mangel på kontroll med at reglene følges i praksis. Derfor oppfordres alle RIF-firma til å sørge for etterlevelseskontroll som sikrer at kravene følges av firmaets ansatte. I vedlegg nr. 6 fremgår eksempel på tiltak som kan gjennomføres som ledd i firmaets kontroll med etterlevelsen av krav til god forretningsskikk.





## DEL II

# KRAV TIL GOD FORRETNINGSSKIKK

### HVA ER GOD FORRETNINGSSKIKK?

Ved utforming av krav til god forretningsskikk og etiske retningslinjer, skal de ansatte tas med på råd. Alle ansatte skal undertegne på at de vil følge retningslinjene, og at de er kjent med at disse utgjør en del av ansettelsesvilkårene. Ved eventuelle endringer skal de ansatte undertegne på at de har gjort seg kjent med retningslinjene. Alle ansatte skal gjennomføre et introduksjonskurs med opplæring i kravene til god forretningsskikk. De ansatte skal få opplæring og veiledning som gjør dem i stand til å fatte riktige beslutninger og håndtere dilemmaer i praksis. Ledelsen skal bidra til åpenhet om dilemmaer og gi medarbeiderne veiledning om hvordan disse skal løses. I det daglige krever god dilemmahåndtering at hver enkelt ansatt er bevisst på sitt eget ansvar og er i stand til å fatte beslutninger som ivaretar kravene til integritet i samsvar med de verdier firmaet står for.

Forretningsskikk er den norm som forventes å fungere mellom næringsdrivende. Begrepet fremgår blant annet av markedsføringslovens § 1: *“I næringsvirksomhet må det ikke foretas handling som strider mot god forretningsskikk næringsdrivende imellom”*, og i lov om offentlige anskaffelser §5:

*“Oppdragsgiver skal opptre i samsvar med god forretningsskikk, sikre høy forretningsetisk standard i den interne saksbehandling og sikre at det ikke finner sted forskjellsbehandling mellom leverandører.”*

Kravene til god forretningsskikk blir stadig større og rettsutviklingen pålegger bedrifter et økende ansvar for å motvirke brudd på normer for ansvarlig næringsvirksomhet.

Noen av de kravene til god forretningsskikk som RIF stiller til sine medlemsfirmaer er:

- Ansvarlig forretningsdrift
- Ansvarlig rekruttering
- Unngå korrupsjon og andre lovbrudd
- Konkurrere om oppdrag i henhold til de konkurranseregler som gjelder, og unngå mistanke om ulovlig samarbeid eller utestengelse av konkurrenter i markedet
- Unngå avvising fra konkurranser i offentlig sektor som følge av brudd på bransjsetisk norm eller regelbrudd
- Unngå erstatningsansvar som følge av uetisk forretningsdrift
- Unngå sosial dumping
- Vise respekt for menneskerettigheter
- Velge ansvarlige leverandører og samarbeidspartnere
- Avgi korrekt finansiell rapportering
- Åpenhet

For å overholde kravene til god forretningsskikk bør firmaet etablere gode rutiner for risiko- og avvikshåndtering og sørge for effektive rutiner for varsling ved mistanker om regelbrudd eller kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Ledelsen i den enkelte medlemsbedrift har ansvaret for å påse at de forretningsetiske reglene etterleves.

På neste side følger RIFs norm for god forretningsskikk, vedtatt av RIFs årsmøte den 10. april 2008.

## RIFS NORM FOR GOD FORRETNINGSSKIKK

RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal utøve sin virksomhet i samsvar med god forretningsskikk. Dette innebærer også å forholde seg til samfunnets normer og regler. For å konkretisere forståelsen av god forretningsskikk, beskriver denne anvisningen forventet opptreden i forhold til kunder, kolleger, ansatte, andre aktører og omverdenen. Det forutsettes at RIF-firmaenes ledelse påser at anvisningen blir fulgt. Opptreden i strid med det som er anført, kan tas opp med RIFs organer. RIF som organisasjon kan også reagere på selvstendig grunnlag.

### Opptreden overfor kunder

RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal :

- Planlegge og gjennomføre oppdrag på en måte som ivaretar både kundens interesser og forventninger, samfunnets interesser og rådgiverforetakets forretningsmessige interesser.
- Kun engasjere seg i oppdrag innen områder der det kan skaffes tilstrekkelig kompetanse og kapasitet. Dette må det tas hensyn til i både oppdragets tilbuds- og gjennomføringsfase.
- Samarbeide med kunden om nødvendig klargjøring av oppdragets innhold.
- Informere om og avklare hvorvidt eventuell tilknytning til andre interesser kan ha innvirkning på uholdet gjennomføring av et oppdrag, og opptre slik at det ikke kan reises tvil om at kundens interesser ivaretas.
- Informere om og avklare betydningen av påregnelige risiki som kunden ikke kan forventes å ha kjennskap til, både knyttet til usikkerhet i prosjektet og i markeds- og samfunnsmessige forhold.
- Ikke motta vederlag eller andre former for godtgjøring fra andre enn kunde i forbindelse med et oppdrag, uten kundens samtykke.
- Beskytte opplysninger om kundens personlige eller forretningsmessige forhold.

### Opptreden overfor andre

RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal:

- Bidra til å skape gode samarbeidsforhold.
- Omtale andre aktører og deres handlinger nøkternt og tilbørlig
- Ta det direkte opp med vedkommende, dersom dennes kompetanse eller løsninger ikke anses tilfredsstillende i gjennomføring av det aktuelle prosjekt, og om nødvendig ta det opp med kunden.
- Ikke bruke informasjon mottatt i oppdragsammenheng til andre formål enn forutsatt.
- Innta en offensiv holdning for menneskerettigheter. Innta en offensiv holdning mot korrupsjon.
- Innta en offensiv holdning mot ikke-lisensiert bruk av dataprogram.
- Forvalte personalforhold og kompetanseutvikling på en måte som gjør rådgiverbransjen utviklende og attraktiv.

### Reaksjon fra RIF ved manglende forretningsskikk

Det å være med i RIF innebærer at firmaene og deres medarbeidere må opptre i samsvar med RIFs Norm for god forretningskikk. Dersom dette ikke skjer, vil RIF reagere gjennom påpekning eller formell advarsel, eventuelt også kombinert med bot. I ytterste fall kan det bli tale om eksklusjon av firma, eventuelt tilbakekalling av RIF-godkjenning som rådgiver. Det er RIFs Nærings- og etikkråd, oppnevnt av Hovedstyret, som først behandler en slik sak. Rådet kan selv ta initiativ til dette, men initiativ kan også komme fra andre i RIF-miljøet eller utenforstående. Behandlingen skal uansett være kontradiktorisk, dvs at det angjeldende firma/rådgiver skal bli kontaktet, med tilstrekkelig tid til å presentere sin versjon av forholdet.

Vedtak om eventuell eksklusjon skal gjøres av Hovedstyret. I påvente av mulig eksklusjon kan det være aktuelt med suspensjon av firma fra RIF. Alle former for vedtak, unntatt suspensjon, kan ankes innen 30 dager for Ankerrådet, valgt av årsmøtet. Endelig vedtak om formell klage eller eksklusjon kan også bli gjort alminnelig kjent.

## VÆR VARSOM-PLAKAT

Det er en selvfølge at alle RIF-firmaer og alle ansatte i medlemsbedriftene til en hver tid opptrer i overensstemmelse med norske og internasjonale lover og regler. Som ledd i innarbeidelsen av kravene til god forretningskikk har RIF utviklet en vær varsomplakat:

### Gaver

Ingen skal gi eller motta gaver eller andre fordeler med mindre de er helt sedvanlige, har en ubetydelig verdi (kr 500) og forholdet ikke er egnet til å skape mistanke om korrupsjon eller uakseptabel påvirkning. For alle gaver og fordeler skal det utvises åpenhet. Det er normalt akseptabelt å gi og motta profileringsartikler av beskjedent verdi, forutsatt at tid og sted er passende. Unntak eller tvilstilfeller skal drøftes med overordnet. Selskapet skal alltid gjøre seg kjent med mottakers etiske retningslinjer.

### Utgifter

Selskapet skal dekke egne utgifter i forbindelse med forretningsarrangementer. Selskapet skal heller ikke tilby forretningsforbindelser å dekke utgifter til reise og opphold for arrangementer som selskapet selv organiserer. Fordeler som mottas i forbindelse med vanlig representasjon, f. eks. middag under forsvarlige rammer, anses normalt akseptabelt. Tilsvarende er det normalt akseptabelt å bekoste arbeidslunsj eller arbeidsmiddag innen rimelige rammer med forretningsforbindelser/kontraktsmotpart, forutsatt at tid og sted er passende og det er åpenhet om forholdet både i selskapet og hos den annen part. Man skal aldri delta på eller invitere til et arrangement i en situasjon hvor det er særlig risiko for uakseptabel påvirkning. Unntak eller tvilstilfeller skal drøftes med overordnet.

### Irregulære betalingsmidler

Ingen selskaper skal foreta eller motta betaling med irregulære betalingsmidler som f. eks. kontanter, sjekk, bankremisse og naturalytelser. Slik betaling skal returneres med krav om ordinært oppgjør iht. faktura.

### Skriftlighet

Et hvert avtaleforhold skal nedfelles skriftlig. Kontrakten skal sikre at tjenesten/leveransen er klart beskrevet og betalingen skal være i samsvar med det som leveres. Dette gjelder uavhengig av oppdragets størrelse eller om det er flere oppdrag mot samme oppdragsgiver. Muntlige avtaler skal unngås med mindre det er tale om helt ubetydelige avtaler av praktisk art i et allerede skriftlig regulert avtaleforhold.

### Offentlige anskaffelser

Dersom man er oppmerksom på at en oppdragforespørsel fra offentlig oppdragsgiver ikke har vært konkurranseutsatt, skal selskapet skriftlig gjøre oppdragsgiver oppmerksom på at oppdraget skulle vært konkurranseutsatt.

### Utarbeidelse av spesifikasjoner

Et selskap skal varsle oppdragsgiver dersom det har gitt råd vedrørende utformingen av hele eller deler av tilbudsgrunnlaget for en anskaffelse, og selskapet har til hensikt å delta i konkurransen, eventuelt bistå et selskap som skal delta i konkurransen.

### Mellommenn

En hver avtale med mellommenn skal være skriftlig og beskrive det reelle avtaleforholdet mellom partene, og hvor det avtalte vederlag er tilpasset det arbeid som etter avtalen skal utføres. Mellommenn er agenter, konsulenter, meglere, lobbyister og andre som fungerer som bindeledd mellom det engasjerende selskapet og en tredjepart. I avtalen skal det inntas et uttrykkelig krav om at mellommannen i utførelsen av arbeidet plikter å tilkjenne at han opptrer på vegne av selskapet dersom noen søkes påvirket. Utbetalinger skal kun finne sted mot tilfredsstillende dokumentasjon på utgifter og utførte tjenester, og skal føres i henhold til god regnskaps- og bokføringskikk.

**Habilitet**

Ingen skal ta del i eller påvirke en beslutning hvis det foreligger en interessekonflikt eller andre forhold som kan gi grunnlag for å stille spørsmål ved vedkommendes uavhengighet og habilitet. Ingen ansatt eller hans nærstående skal kreve eller få særlige personlige fordeler som følge av vedkommendes stilling i selskapet. Private behov skal ikke dekkes gjennom tilbud fra selskapets leverandører eller kunder som er bedre enn alminnelig og felles tilgjengelige betingelser, med mindre tilbudet gjelder for alle ansatte.

**Regnskap**

Selskapets regnskapsføring skal være korrekt i overensstemmelse med norsk lov og god regnskaps- og bokførings-skikk. Dokumentasjonen skal aldri etterlate tvil om hva en faktura eller et innebetalt beløp gjelder mht. hva som faktisk er levert eller mottatt av ytelse eller tjenester. Ingen selskaper skal foreta eller motta forskuddsbetaling uten at forskuddet har grunnlag i skriftlig avtale. Forskuddet skal senere avregnes mot leverte varer eller tjenester på en slik måte at det ikke kan reises tvil ved om at forskuddet i sin helhet er avregnet mot leverte ytelse.

**Hvitvasking**

Alle plikter å påse og ha aktsomhet mot at transaksjoner mot selskapet ikke misbrukes til hvitvasking eller slusing, f. eks. ved å betale en faktura som kan være fiktiv eller ved å viderefakturere andres tjenester uten at dette er skriftlig avtalt eller klart fremgår av fakturaen.

**Konkurranse**

Et hvert selskap skal arbeide for en åpen og redelig konkurranse, og unngå en hver form for opptreden som kan innebære ulovlig prissamarbeid, ulovlig markedsdeling eller annet som hindrer, innskrenker eller vrir konkurransen.

## OMDØMME TIL MEDLEMSFIRMA

Beskyttelse mot korrupsjonsrisikoen er inntatt i del III i denne veilederen. Det å bli knyttet til straffbare handlinger som korrupsjon innebærer et alvorlig slag mot omdømmet. Det vil ikke bare ramme det enkelte RIF-firma og personer i firmaet, men kunne sverte hele rådgiverbransjen og RIF som merkevare. En av RIFs prioriterte oppgaver er å profilere medlemsfirmaene som høykompetente, ansvarlige virksomheter, til stor nytte for samfunnet og de enkelte kunder. Det er derfor viktig at RIF som organisasjon og merkevare knyttes til slike verdier. Det forplikter medlemsfirmaene, deres ledere, RIF-godkjente rådgivere og øvrige medarbeidere å leve og handle etter dette. En slik profil vil også styrke firmaene i deres søken etter kompetent personalkruttering og økt inntjening.

Hensynet til godt omdømme innebærer at det ikke er tilstrekkelig å være lovlydig. I tillegg til kompetanse vil omdømmet bli vurdert ut i fra de bredere standarder som settes til etikk, moral og forretningskikk.

### Skjerpet praksis ved offentlige anskaffelser

Det å innta en offensiv holdning for å sikre etterlevelse av krav til god forretningskikk, forutsetter flere typer tiltak, der det grunnleggende er å være kjent med de aktuelle lover og regler. Et annet grunnleggende element er rådgiveres omsorgsforpliktelser overfor sine oppdragsgivere, dvs. det å ivareta oppdragsgivers ve og vel. Dette kan blant annet kreve at en sier tydelig i fra til oppdragsgiver, eventuelt også til andre når det synes påkrevet, dersom en er oppmerksom på forhold ved oppdragsgivers opptreden som kan oppfattes å være lovstridig.

Ett slikt forhold er brudd på regelverket om offentlige anskaffelser. Dette er spesielt viktig i og med at offentlige anskaffelser dreier seg om fellesskapets ressursbruk. Flere aktuelle tilfeller har ført til økende kritisk oppmerksomhet om de som er involvert i slike anskaffelser.

Leverandører som er dømt for korrupsjon skal ekskluderes fra en hver offentlig anbudskonkurranse, jf forskrifter om offentlige anskaffelse § 11-10 (1) bokstav e, og § 20-12 (1) bokstav e. I bestemmelsene framgår det at oppdragsgiver skal avvise leverandører som:

*“oppdragsgiver kjenner til er rettskraftig dømt for deltakelse i en kriminell organisasjon eller for korrupsjon, bedrageri eller hvitvasking av penger, og hvor ikke allmenne hensyn gjør det nødvendig å inngå kontrakt med leverandøren.”*

Likeledes vil firmaer som opptre i strid med bransjeetiske normer risikere utestengelse fra offentlige anskaffelser etter bestemmelsen i forskrift om offentlige anskaffelser § 20-12 (2) bokstav d hvor det fremgår at leverandøren kan utestenges om den:

*“i sitt yrke har gjort seg skyldig i alvorlige forsømmelser mot faglige og etiske krav i vedkommende bransje”*

### Konkurranselovbrudd

Som det fremgår av RIFs vær varsomplakat, skal et hvert selskap arbeide for en åpen og redelig konkurranse og unngå en hver form for opptreden som kan innebære ulovlig prissamarbeid, ulovlig markedsdeling eller annet som hindrer, innskrenker eller vrir konkurransen.

Konkurransereglene fremgår av konkurranseloven med forskrifter og konkurransereglene i EØS-avtalen. Konkurransetilsynets nettside (konkurransetilsynet.no) inneholder en kort oversikt over konkurransereglene og henvisning til andre aktuelle nettsted.

Det er særlig følgende situasjoner som skal unngås:

- Utestengelse fra konkurranse (misbruk av dominerende posisjon i markedet)
- Samarbeid/kartellvirksomhet

### Misbruk av dominerende stilling

Firmaer som har dominerende stilling i markedet kan oppnå urimelige fordeler på bekostning av de øvrige aktørene i markedet bl.a. ved:

- å binde seg til oppdragsgivere eller leverandører med eksklusive avtaler for å stenge konkurrenter ute fra markedet eller deler av markedet,
- å underprise varer eller tjenester for å presse konkurrenter ut av markedet,
- usaklig forskjellsbehandling av oppdragsgivere eller leverandører slik at disse stiller svakere i konkurransen, eller

- å begrense forsyningen av innsatsfaktorer/varer for å gi en konkurrent svekkede muligheter til å produsere konkurrerende tjenester.

Avtaler som innebærer misbruk av dominerende stilling i markedet er ugyldige og kan medføre risiko for straff, erstatning og overtredelsesgebyr fra Konkurransetilsynet.

### **Ulovlig samarbeid**

Ulovlig samarbeid eller kartellvirksomhet som har som formål eller virkning at den setter konkurransen i markedet helt eller delvis ut av spill, kan foregå mellom konkurrenter (såkalte horisontale avtaler) og mellom ulike ledd i en distribusjonsskjede (vertikale avtaler). Den enkelte bedrift har ansvar for å påse at samarbeidet med andre firmaer om tilbud og gjennomføring av oppdrag ikke er i strid med konkurransereglene. Ved samarbeid med konkurrenter om priser, markedsandeler, kunder eller oppdrag må det enkelte firma forsikre seg om at samarbeidet ikke er i strid med konkurransereglene. RIF anbefaler at firmaer som er i tvil om de kan være i konflikt med reglene kontakter Konkurransetilsynet eller innhenter råd før samarbeidsavtaler inngås muntlig eller skriftlig.

Forbudte avtaler som innebærer samarbeid mellom konkurrenter kan være avtaler om:

- hvilke priser, rabatter, avanser eller kalkylemodeller de skal operere med,
- utveksling av informasjon som gjør det mulig å koordinere priser,
- deling av markedet gjennom avtaler om fordeling av produktgrupper, kundegrupper eller geografiske områder,
- kvoter for tjenester, kapasitet eller lignende,
- samarbeid om anbud eller fordeling av anbud mellom firmaer

Ulovlig anbudssamarbeid kan innebære at firmaene avtaler at ett firma som normalt ville inngitt anbud trekker sitt anbud eller lar være å inngi anbud. Det er også ulovlig å avtale deling av markedet mellom firmaene eller avtale om å legge inn anbud med urealistiske ("fiktive") priser eller betingelser. Det kan også være ulovlig å inngi felles anbud

på prosjekter der firmaene normalt ville vært konkurrenter med hverandre. I forbindelse med lovlig prosjektsamarbeid mellom firmaene går det også en grense for hvor god informasjonsutveksling av kostnader, kalkyler og kapasitet som kan utveksles mellom firmaene som samarbeider om prosjektet. Informasjonsutveksling om nevnte forhold som ikke er nødvendig for å gjennomføre det aktuelle prosjektet kan medføre risiko for ulovlig samarbeid.

Det er viktige unntak fra bestemmelsene om ulovlig samarbeid. Unntaksreglene fremgår av konkurranseloven § 10 tredje ledd:

*Bestemmelsen i første ledd får ikke anvendelse på avtaler mellom foretak, beslutninger truffet av sammenslutninger av foretak og samordnet opptreden, som bidrar til å bedre produksjonen eller fordelingen av varene eller til å fremme den tekniske eller økonomiske utvikling, samtidig som de sikrer forbrukerne en rimelig andel av de fordeler som er oppnådd, og uten*

- å pålegge vedkommende foretak restriksjoner som ikke er absolutt nødvendige for å nå disse mål, eller*
- å gi disse foretak mulighet til å utelukke konkurranse for en vesentlig del av de varer det gjelder.*

Avtaler eller beslutninger som innebærer konkurransebegrensende samarbeid er ugyldige. Dessuten kan slike avtaler medfører risiko for straff, erstatningsansvar og overtredelsesgebyr.

### **Lemping ved brudd på konkurransereglene**

Ordningen om lemping gir partene som deltar i ulovlig samarbeid, muligheten til å avbryte samarbeidet uten straffeforfølgning. Konkurransetilsynet kan ilegge overtredelsesgebyr på inntil 10 % av firmaets årlige omsetning ved brudd på konkurransereglene. Dessuten kan regelbrudd gi grunnlag for politietterforskning og straffeforfølgning. Det henvises til konkurransetilsynets nettside for ytterligere informasjon om lempingsreglene.





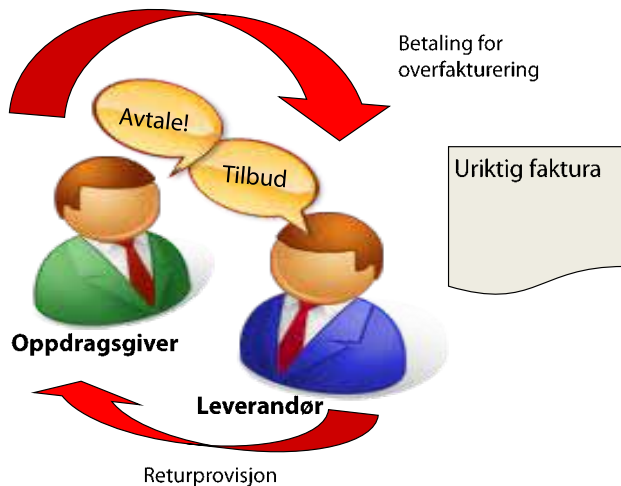
## DEL III

# BESKYTTELSE MOT KORRUPSJONSRIKIKOEN

### KORRUPSJON

Korrupsjon svekker etiske og moralske verdier, og er derfor en trussel mot rettsstaten og misbruk av fellesskapets penger. Det undergraver dessuten redelig konkurranse. Rådgivende ingeniørbransjen tar uttrykkelig avstand fra korrupsjon.

Det er nær sammenheng mellom korrupsjon, regnskapsmanipulasjon og hvitvasking, blant annet fordi den som gir bestikkelsen, må kamuflere den fordel som gis.



Illustrasjon av avtale og oppgjør for korrupsjon

Korrupsjon kan forekomme i situasjoner hvor oppdragsgivers representant har avtalt returprovisjon (bestikkelse) til seg selv av de varer og tjenester som leverandøren selger til oppdragsgiver. Leverandøren finansierer returprovisjonen gjennom å beregne unaturlig høy fortjeneste eller utstede faktura for varer eller tjenester som ikke er levert eller som bare delvis er levert. I slike situasjoner har ofte oppdragsgiver og leverandør etablert et skjult avhengighetsforhold som medfører at leverandøren vet at oppdragsgivers representanter godkjenner den uriktige fakturaen. Leverandøren utbetaler returprovisjonen til oppdragsgivers representanter på en fordekt måte som er vanskelig å oppdage for andre. De typiske korrupsjonstilfellene kan illustreres slik figuren over viser. I tillegg til at både den som tilbyr og mottar bestikkelse kan dømmes for korrupsjon, innebærer de uriktige fakturaene brudd med bestemmelser om bokføring, skattelovgivningen og avgiftslovgivningen. Transaksjonene som gjennomføres for å skjule returprovisjonen (bestikkelsen) omtales som hvitvasking (straffeloven § 317) og innebærer risiko for lovbrudd for de som deltar i transaksjonen.

Konvensjoner mot korrupsjon forplikter stadig flere land til å forby korrupsjon. Målsettingen er å etablere de samme rammebetingelsene for rettferdig konkurranse internasjonalt, slik at ingen skal ha fortrinn av å bruke bestikkelse for å oppnå kontrakter og salg av varer eller tjenester. I vedlegg 7 kan du lese om enkelte lovgivningstiltak for å forhindre korrupsjon internasjonalt.

I 2003 ble det innført egne bestemmelser om korrupsjon i straffeloven §§ 276 a – c, som forbyr aktiv og passiv bestikkelse, samt ulovlig påvirkningshandel. I dag har Norge noen

av de strengeste bestemmelsene om korrupsjon. Korrupsjon er straffbart både mellom virksomheter i det private næringsliv og det offentlige, og mellom private virksomheter.

Aktiv og passiv bestikkelse er straffbart etter straffeloven § 276 a:

Straffelovens § 276 a:

*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 stilling, verv eller oppdrag.*

Både det å tilby (aktiv korrupsjon) og akseptere (passiv korrupsjon) en utilbørlig fordel, er straffbart. Det er altså avtalen om bestikkelse som er gjort straffbar. Tilbudet om bestikkelse og aksept av tilbudet er hver for seg fullbyrdet handling som korrupsjon.

For grov korrupsjon er strafferammen fengsel i inntil 10 år (straffeloven, § 276b).

### Hva er en utilbørlig fordel?

Det er kun såkalte utilbørlige fordeler som rammes av korrupsjonsbestemmelsen i straffeloven. Gjennom rettspraksis blir det stadig tydeligere avklart hva som er innholdet i begrepet. Ved vurderingen av om den fordel som tilbys, kreves eller aksepteres er utilbørlig, skal særlig disse momentene vektlegges:

- Stillingen giveren har
- Stillingen mottakeren har
- Fordelens økonomiske verdi
- Fordelens art
- Graden av åpenhet om at fordel som tilbys, kreves eller aksepteres

- Om det å gi eller akseptere fordel er i strid med virksomhetens etiske regler eller bransjeetisk standard
- Om handlingen har skjedd i offentlig eller privat sektor.

### Påvirkningshandel

Straffelovens bestemmelser om påvirkningshandel gjelder avtaler om utilbørlig fordel mellom to eller flere om å påvirke en tredje person, uten at denne tredjepersonen er klar over at han eller hun er utsatt for slik påvirkning. På mange måter er påvirkningshandel en form for lobbyvirksomhet men uten at den som blir påvirket er klar over at påvirkeren er en lobbyist.

Prinsippet om at både giver og mottaker er ansvarlige for handlingen gjelder også for påvirkningshandel. Bestemmelsen brukes særlig ved tilfeller der en person gir eller

Straffelovens § 276 c:

*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.*

*Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet. Straffen for påvirkningshandel er bøter eller fengsel inntil 3 år. Medvirkning straffes på samme måte.*

tilbyr en mellommann (agent) en utilbørlig fordel, for at denne personen skal påvirke en beslutningstaker, men uten at beslutningstaker oppnår noen fordel.

### Smøring eller fasiliteringsbetaling

Slik betaling omfattes også som tilretteleggingsbetaling (facilitation payment) og kan være straffbart etter de samme bestemmelsene dersom fordel som tilbys eller aksepteres anses som en "utilbørlig fordel".

I vedlegg 8 fremgår en oversikt over hvilke gaver en ansatt kan motta som skattefrie gaver fra arbeidsgiver.





## DEL IV

# VÅRT SAMFUNNSANSVAR

### SAMFUNNSANSVAR

RIF-firmaene og deres medarbeidere har et samfunnsansvar med utgangspunkt i både samfunnets legitime forventninger til profesjoner, rådgiveres omsorgsforpliktelser og hensynet til rådgiverbransjens omdømme. Medlemsbedriftene har ofte en helt unik posisjon til å kunne påvirke utviklingen av samfunnsansvarlige løsninger som hensyntar sosialt ansvar og ivaretar kravet til bærekraftige løsninger. Mange av RIF-bedriftene arbeider med prosjekter i utviklingsland, hvor løsningene som velges kan ha stor innvirkning på lokalbefolkningens helse, miljø og sikkerhet. I dialog med oppdragsgivere og samarbeidspartnere kan dermed RIF-medlemmene utøve en sentral rolle i å finne frem til de løsningene som gir den beste totalløsningen for å ivareta mennesker som er berørt, miljøet og mulighetene for å oppnå fremtidsrettede resultater for fremtidige generasjoner.

RIF har tatt utgangspunkt i det internasjonale arbeidet som er gjort over flere år for å identifisere anerkjente styringsprinsipper for samfunnsansvar. Derfor har RIF valgt å benytte de definisjoner, prinsipper og kjerneområder for samfunnsansvar, som fremgår av ISO 26000. Standarden gir en forklaring på det elementære innholdet i de krav som stilles til bærekraftig forretningsvirksomhet, og er derfor et godt fundament for bedriftenes arbeid med samfunnsansvar.

Det er viktig for RIF at alle medlemsfirmaer kan oppleve kravene som mulige å innfri, selv om de ikke har ressurser til å iverksette slike tiltak som vi har sett at mange i bransjen gjør på dette området. De forventningene som er stilt nedenfor skal derfor være mulig for alle RIF firmaene å oppnå, og skal prege måten firmaene opptrer på.

I tabellen på neste side beskrives hva som menes med de ulike prinsippene for samfunnsansvar.

Utfordringen er å finne en fornuftig måte å utvikle firmaets samfunnsansvar på, i tråd med firmaets størrelse, typer av oppdrag som kan krenke interesser eller krav til bærekraftige løsninger, bruk av samarbeidspartnere, geografisk utbredelse av oppdrag og andre utfordringer som kategoriseres som samfunnsansvar. I all enkelhet kan det derfor være nyttig å starte arbeidet med firmaets samfunnsansvar gjennom følgende trinn:

1. Identifisere hva firmaet gjør i dag for å ivareta sitt samfunnsansvar og hvordan dette er kommunisert til ansatte, oppdragsgivere, samarbeidspartnere og omverden.
2. Identifiser de lover, regler og krav som firmaet er berørt av innenfor de angitt prinsippene om firmaets samfunnsansvar.
3. Beskrive de tiltakene firmaet gjør av betydning for firmaets samfunnsansvar, og hva firmaet mener med ansvarlig opptreden.
4. Fastsett konkrete målsettinger for firmaets samfunnsansvar neste år.
5. Mål om resultatmålene for firmaets samfunnsansvar er oppnådd og sett inn korrigerende tiltak.
6. Rapportere om firmaets samfunnsansvar i tilknytning til firmaets årsrapport eller i eget dokument om firmaets samfunnsansvar.

Det er mye inspirasjon å hente i enkelte RIF-firmaers rapporter om samfunnsansvar. Mange firmaer har kommet langt i dette arbeidet og er forbilder for bransjen og andre i næringslivet.

Prinsipp	Beskrivelse
Ansvarlighet	Virksomheten skal kunne stå til ansvar for sin innvirkning på samfunn, miljø og økonomi. Graden av tiltak er avhengig av hvilken risiko virksomheten representerer. Kravet er at medlemsfirmaet har tenkt gjennom, og tatt forholdsregler for å forebygge eventuelle negative virkninger av sin forretningsaktivitet.
Åpenhet	Det stilles krav til åpenhet om beslutninger og aktiviteter som firmaet er ansvarlig for og som kan påvirke samfunn, økonomi og miljø. Dette betyr ikke at forretningshemmeligheter skal avsløres. Graden av åpenhet må vurderes i forhold til hva som forventes av de interessentene som berøres negativt av virksomheten.  Ledelsen må tenke gjennom hvordan de kan bidra med mest mulig åpenhet for å unngå ulovlig prissamarbeid, ulovlig markedsdeling eller annet som kan hindre, innskrenke eller vri konkurranse.
Etisk adferd	Etikk er i denne sammenheng kravene til ærlighet, likeverd og integritet, samt omsorg for mennesker, dyr og miljø. Etisk adferd omfatter også tilrettelegging og håndtering av varsling av uetiske eller ulovlige forhold.
Respekt for stakeholders/ interessenter	Beslutninger som innebærer negative konsekvenser for enkelte interessenter bør tas etter en dialog med disse interessentene, slik at de har fått mulighet til å fremlegge sitt syn. Deretter bør bedriften søke å minimalisere de negative effekter tiltaket kan ha, eventuelt avstå fra tiltaket. Det sentrale her er at medlemsfirma har en prosess på hvordan den skal lytte til de som er berørt av tiltaket.
Respekt for rettssamfunnet	Medlemsfirmaene skal følge lover og regler i Norge, og i de land hvor bedriften opererer. Derfor må de sørge for å holde seg oppdatert på de rettsområder som berører deres virksomhet, og sørge for å etterleve disse reglene.
Respekt for internasjonale adferdsnormer	Det kan oppstå dilemmaer i konflikter mellom internasjonale atferdsnormer og etterlevelse av lover og regler lokalt. Derfor må firmaet sørge for at de etterlever de regler som gjelder som internasjonale atferdsnormer, selv om lokale forhold skulle tillate andre fremgangsmåter.
Respekt for menneskerettigheter	Menneskerettighetene er universelle og skal respekteres i alle de geografiske områder hvor bedriften opererer. Medlemmene skal fremme kompetanseutvikling på en måte som bidrar til å gjøre rådgiverbransjen utviklende og attraktiv.

Bedriftenes rapportering om sitt samfunnsansvar bør omfatte følgende elementer i tråd med de nevnte prinsippene (ISO 26000):

- ✓ Organisasjonsstyring (Organizational governance)
- ✓ Menneskerettigheter
- ✓ Arbeidsforhold
- ✓ Miljøhensyn og beskyttelse mot forurensning
- ✓ Hederlig forretningspraksis – dvs. anti-korrupsjons-tiltak, ansvar for underleverandører og samarbeidspartnere i verdikjeden, rettferdig konkurranse o.a.
- ✓ Forbrukerspørsmål - som dekker en rekke spørsmål om beskyttelse av forbrukernes personverninteresser, markedsføringsmetoder, avtaler med forbrukere, beskyttelse av forbrukernes helse og sikkerhet o.a.
- ✓ Samfunnsutvikling – herunder firmaets involvering i spørsmål som gjelder utvikling av lokalsamfunnet der firmaet opererer, slik som helse, skole og utdanningstilbud.

### Rapporteringskrav

Ved ajourføringen av veilederen i mars 2012 foreligger det ingen lovbestemte krav om samfunnsansvarlig rapportering til myndigheter eller andre. Signaler fra myndighetene i Stortingsmelding nr 10 (2008-2009) om næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi og en rekke initiativ fra internasjonale organisasjoner og private initiativ, gjør det sannsynlig at det i fremtiden blir stilt krav til rapportering om firmaets samfunnsansvar. Forslaget til ny bestemmelse i regnskapsloven § 3-3c innebærer at store foretak skal gi en årlig redegjørelse for oppfølging av sitt samfunnsansvar. Etter forslaget skal store foretak gi en redegjørelse om firmaets retningslinjer knyttet til oppfølging av sitt samfunnsansvar, beskrive hvordan retningslinjene skal omsettes til handling og vurdere de resultatene som er oppnådd samt forventningene til dette arbeidet fremover.

Forslaget til ny regnskapsbestemmelser om redegjørelse om samfunnsansvar gjør unntak fra opplysningskravene for de virksomheter som har utarbeidet en offentlig rapport etter FNs Global Compact eller i henhold til det globale rapporteringsinitiativet (GRI).

FNs Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) innebærer at firmaet forplikter seg til å slutte seg til følgende 10 prinsipper:

### Menneskerettigheter

1. prinsipp: Bedrifter skal støtte og respektere vernet om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter, og
2. prinsipp: sikre seg at de ikke medvirker til menneskerettighetsbrudd

### Arbeidsstandarder

3. prinsipp: Bedrifter skal overholde organisasjonsfriheten og den reelle anerkjennelsen av retten til kollektive forhandlinger,
4. prinsipp: sette en stopper for alle former for tvangsarbeid,
5. prinsipp: reelt bringe barnearbeid til opphør og
6. prinsipp: sette en stopper for diskriminering i forhold til ansettelse og yrke

### Miljø

7. prinsipp: Bedrifter skal støtte et føre-var-prinsipp i forhold til miljøutfordringer,
8. prinsipp: ta initiativ for å fremme økt ansvarlighet i forhold til miljøet og
9. prinsipp: oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi

### Anti-korrupsjon

10. prinsipp: bedrifter skal motarbeide alle former for korrupsjon, inkludert utpressing og bestikkelser. Det globale rapporteringsinitiativet (GRI) er verdens mest benyttede rapporteringsformat for samfunnsansvar. Rammeverket kan benyttes for å måle og rapportere firmaets sosiale, miljømessige og samfunnsøkonomiske innsats. Informasjon om rapporteringssystemet finnes på nettsidene til "the Global Reporting Initiative": [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)





# DEL V

## DILEMMAER

### DILEMMAER MELLOM REGLER, FORVENTNINGER OG VIRKELIGHET

Etikk handler om urettferdighet og vårt behov for å gripe inn når vi oppdager noe som oppfattes som galt eller krenker noen. Genteknologiens utvikling, bruk av legemiddelinindustriens oppfinnelser av nye og ofte kostbare medisiner som kan gi enkelte mennesker flere år å leve, inngripen i naturen som er motivert av økonomisk gevinst og sosialt ansvar for mennesker som lider – er noen eksempler på moderne etiske dilemmaer.

De egentlige etiske dilemmaene handler om valg mellom handlingsalternativer hvor løsningene hver for seg er akseptable eller helt uakseptable. Valget mellom å pleie sine syke foreldre eller gå i militæret for å forsvare landet mot invasjon, er et etisk dilemma. Den ene valget utelukker det andre og det er ingen klare eller uomstridte regler som forteller oss hva som er et riktig valg.

Ofte vet vi hvordan vi skal handle for å gjøre det riktige etiske valget. Utfordringen er som regel å gjøre det vi vet er etisk korrekt. Det skal koste noe å handle etisk riktig, og følge de moralregler som vi med enkelhet kan oppstille for andre så lenge vi ikke behøver å stå til ansvar for våre egne handlinger. Å velge riktig ved valg mellom ulike etiske dilemmaene handler ofte om å ha evnen til å reflektere over sin egen handling og innse hvilke konsekvenser valget vil få.

Det er to grunnleggende etiske prinsipper som er enkle å huske; **likhetsprinsippet** og **offentlighetsprinsippet**. Likhetsprinsippet innebærer at like situasjoner skal løses mest mulig likt. Derfor kan det ikke være en moral som

gjelder for sjefene og en annen for de andre på arbeidsplassen. Offentlighetsprinsippet innebærer at du skal kunne forsvare ditt valg dersom forholdet blir kjent, uten å måtte forandre på deler av fakta. Deres egen handlemåte skal tåle et kritisk blikk fra journalister og søkelys fra ulike medier. Med disse to prinsippene er det mulig å løse mange av de etiske dilemmaene du vil møte i ditt arbeid.

Når nye regler kommer, er det ikke bare nødvendig å lære disse å kjenne. Det er også nødvendig å avlære praksis som ikke er i tråd med det nye regelverket eller anbefalt opptreden.

Eget brudd på offentlig regelverk er normalt ikke etisk dilemma. Det kan imidlertid oppfattes som dilemma hvordan en skal opptre når en kjent med at andre bryter slikt regelverk.

Et utgangspunkt når en står overfor dilemmaer, er å kunne svare på spørsmål som: Er det lovlig? Skader det noen? Er det "fair"? Er jeg ærlig? Kan jeg leve med meg selv? Vil jeg publisere min avgjørelse? Hva hvis alle gjør det?

På neste side er det vist en modell på hvilke spørsmål du bør stille når du står overfor et valg som oppfattes å være et etisk dilemma.



Av og til lar etiske dilemmaer seg løse, andre ganger forblir de uløselige, selv etter grundige overveielser. Da ligger utfordringen i likevel å våge å handle, slik at etiske dilemmaer ikke fører til handlingslammelse. Dilemmaer kan i rådgivende ingeniørsammenheng være knyttet til flere typer faser og situasjoner, både generelle og knyttet til prosjekter. I noen situasjoner kan det derfor være nyttig å diskutere de valgmulighetene man står overfor og hvilke konsekvenser de ulike valgene vi får, før man tar beslutningen om hvilken løsning som velges.

I det etterfølgende er det noen eksempler på situasjoner som kan oppfattes som dilemmaer, med forslag til håndtering.

#### Leverandørkontakt

- En rådgiver blir av en leverandør invitert på en tur til Asia for å se på produksjonen av et nytt produkt leverandøren har utviklet. Produktet vil kunne være av interesse i et prosjekt rådgiveren er involvert i, og som er kjent for leverandøren. Rådgiveren har kontrakt for prosjektering, men anbudsprosessen er ikke startet.
  - ✓ Rådgiveren bør her avstå fra å reise inntil eventuelt reisen bestilles og dekkes av oppdragsgiver.
- En viktig oppdragsgiver inviterer på et interessant faglig seminar i USA, i regi av en kjent leverandør i bransjen. Kostnadene ved å delta på egen regning vil være betydelige, og firmaets budsjett gir ikke rom for dette. I og med at kunden har tatt initiativ, er det fristende å delta, også fordi et par av konkurrentene antakelig deltar. Det at kunden er initiativtaker, gjør det også litt "tryggere" å delta. Du føler at å si nei, vil det bli oppfattet som negativt og gå ut over deg ved tildeling av framtidige oppdrag.
  - ✓ Gitt at oppdragsgiver inviterer og betaler, bør dette være greit. Invitasjonen bør imidlertid bli rettet mot firmaet, og ikke person som kan oppfattes å få en fordel.
- En leverandør arrangerer årlig golfturnering med påfølgende middag, der mange i bransjen treffes. Flere konkurrenter og viktige oppdragsgivere pleier å delta, og du har tidligere deltatt selv. Ved at så mange deltar, både konkurrenter og kunder, er det kanskje greit, eller skal man bidra til at denne type arrangementer forsvinner, ved å avstå?
  - ✓ Dersom ikke kostnadene dekkes av eget firma, bør en avstå



### Kundepleie

- Firmaet ønsker å profilere seg gjennom idretts- og/eller kultursponsing, og kombinere dette med mulighet til å invitere kunder på kjøpte plasser.
  - ✓ Ut i fra fra RIFs Vær varsom-plakat, bør en ha en kritisk holdning til slik praksis.
- En krevende statsråd i et utenlandsk ministerium som er en stor klient, spør om sønnen, som er utdannet i USA og kommet hjem uten å ha fått jobb, kan få jobbe ved rådgiverfirmaets kontor - underforstått med en god lønn. Kontoret har egentlig ikke bruk for sønnen eller hans kompetanse.
  - ✓ Svaret bør være nei.
- Utenlandske oppdragsgivere med annen kulturell bakgrunn kan forvente en betydelig oppvarting og påspandring av middager m.m. når de kommer på besøk. Skal rådgiverfirmaer være med på dette, selv om det ikke er i h.h.t. hjemlige normer?

- ✓ Det bør utvises forsiktighet, men det kan være noe større romslighet med representasjonsmiddag ved slike besøk. Et godt supplement /alternativ kan være mer tid til opplevelser som besøk på severdigheter, naturopplevelser, guiding eller andre tilsvarende aktiviteter.
- Kunde, som firma utfører et pågående prosjekt for, spør om han kan få låne utstyr fra byggeplassen i helgen, for privat bruk.
  - ✓ Det bør vises forsiktighet med innblandinga av private interesser i kundeforhold. Svaret bør være nei.

### Tilbudsfase

- Firmaet får henvendelse om et oppdrag som en vet ikke har vært utlyst gjennom vanlige kanaler. Firmaet spør ikke kunden om hvorfor, men gir pris, får oppdraget og gjør jobben.
  - ✓ Selv om oppdragsgiver er ansvarlig overfor regelverket, har rådgiver en etisk forpliktelse til å si i fra. Hvis oppdragsgiver sier at han er kjent med forholdet,

men fortsatt ønsker at det skal gis tilbud, bør firmaet avstå dersom oppdragsgiver ikke kan bekrefte at det er adgang til å benytte unntaksbestemmelser fra forbudet om direkteanskaffelse.

- Firmaet er kjent med at et konkurrerende rådgiverfirma får et oppdrag som ikke er utlyst. Hvordan forholde seg til det?
    - ✓ Saken bør meldes til RIF, som kan informere oppdragsgiver om hva som forventes å være oppdragsgivers praksis.
  - Firmaet får tildelt oppdrag av et velrenommert prosjektlederfirma, der man kjenner den aktuelle prosjektleder godt. Oppdragsgiver er en halvoffentlig virksomhet som er kjent for å ikke ha offentlig utlysning på alle oppdrag. Skal man sette prosjektlederfirmaet i en vanskelig situasjon ved å varsle at oppdraget skulle vært utlyst, og dermed muligens miste oppdraget? Utlysning kan også medføre at opprinnelig tidsplan blir vanskelig å opprettholde for oppdragsgiver.
    - ✓ Rådgiver bør varsle oppdragsgiver dersom denne kan komme til å gjøre noe i strid med regelverket. Dette gjelder også selv om det skaper problemer for tidsplan.
  - Firmaet får forespørsel fra en offentlig oppdragsgiver om et prosjekt som klart bør være større enn grenseverdien 500'. Firmaet legger inn en pris på 480', vel vitende om at oppgaven egentlig krever mer. Kunden er også inneforstått med dette, men aksepterer tilbudet, basert på "det beste for ham". Prosjektet starter, og det produseres endringsmeldinger "etter behov".
    - ✓ Dette er etisk uakseptabelt.
  - Firmaet er i en åpen anbudsprosess med en offentlig arbeidsgiver. Rådgiver i firmaet blir kontaktet av oppdragsgiver, som inviterer på middag med sentrale myndighetspersoner hos oppdragsgiver, for å diskutere det kommende oppdraget.
    - ✓ Dette er etisk uaksetabelt.
- Prosjektfase**
- Rådgiver har forestått anbudsinnbydelse, og er bedt av oppdragsgiver å vurdere de innkomne tilbudene. Ved gjennomgangen kommer det fram at en av anbyderne har informasjon som bare kunne ha kommet fra oppdragsgivers prosjektleder i tilbudsperioden, og de andre tilbudsgiverne ikke kunne ha visst om. Informasjonen gjør at vedkommende tilbyder blir mest konkurransedyktig.
    - ✓ Rådgiveren bør ta dette opp med prosjektlederen. Dersom denne ikke tar initiativ til endringer i anbudsprosessen, bør rådgiveren ta det opp med oppdragsgiver.
  - Rådgiver har fått som oppgave for et offentlig selskap KS å gjennomføre anbudsprosess etter reglene for offentlige anskaffelser. Ved anbudsåpning viser det seg at daglig leder av KS sitter i styret for en av anbyderne. Hva bør rådgiver gjøre, og hva vil være hans anbefaling for videre prosess?
    - ✓ Den aktuelle anbyder er i habilitetskonflikt. Rådgiver bør anbefale at tilbudet forkastes.
  - En rådgiver skal vurdere og lage innstilling på tilbud fra flere entreprenører på et prosjekt. Det er ikke stor forskjell i pris, og alle entreprenørene er velkvalifiserte firmaer. En av entreprenørene vil være oppdragsgiver i et annet stort prosjekt som rådgiveren er svært interessert i. Ved å tildele oppdraget til denne entreprenøren, kan han kanskje håpe på positiv motytelse når entreprenøren skal inngå kontrakter med rådgivere på et senere tidspunkt. Skal han la dette påvirke sin avgjørelse?
    - ✓ Selv om den aktuelle problemstillingen ikke er ukjent, er det totalt uakseptabelt om slik vurdering påvirker anbudsbedømmingen. Fordi situasjonen gir en ubevist påvirkningsmulighet, må en imidlertid være helt klar og åpen i anbudsinnstillingen.
  - Rådgiverfirmaet har rørprodusenter, grossister og andre leverandører som private kunder. Seinere møtes de samme firmaene i offentlige anbudssammenheng, der rådgiverfirmaet representerer kommune eller interkommunale selskaper.

- ✓ Dette bør være etisk uproblematisk, så lenge de offentlige oppdragsgivere er gjort kjent med situasjonen, og anbudsprosessene håndteres åpent og profesjonelt.
- Rådgivers svoger driver et entreprenørselskap. Selskapet er aktuelt for å gi tilbud på bygging av et næringsbygg der rådgiveren skal gjennomføre anbudsprosess. Hvordan bør dette håndteres overfor oppdragsgiver?
  - ✓ Oppdragsgiver bør orienteres om mulig habilitetskonflikt, med anbefaling om at vedkommende entreprenørselskap ikke inviteres til å gi tilbud.
- Firmaet har fått offentlig oppdrag på ordinær måte gjennom konkurranse. Oppdragsgiver ønsker at firmaet skal utføre arbeid på et "beslektet" oppdrag som han ikke ønsker å lyse ut i konkurranse, men at fakturere på det opprinnelige oppdraget, mens ekstra honorar avregnes gjennom endringsmelding.
  - ✓ Dette er etisk uakseptabelt.

### Konkurranselovbrudd

- Et mellomstort firma er i ferd med å inngå samarbeidsavtale med et av de større firmaene i bransjen. Som ledd i samarbeidet ønsker det store firmaet å avtale at det mellomstore firmaet skal avstå fra samarbeid med andre betydelige aktører i samme bransje.
  - ✓ Slik avtale er sannsynligvis ulovlig og i strid med konkurranselovens regler om ulovlig samarbeid (konkurranseloven § 10).
- Flere av dine kollegaer som representerer konkurrerende firmaer ønsker å forplikte seg selv og hverandre til å inngå avtaler om bestemte minimumspriser på varer eller tjenester. Dessuten ønsker firmaet å inngå avtale som innebærer at varer eller tjenester ikke tilbys til bestemte kundegrupper eller geografiske områder uten at slikt salg avtales på forhånd.
  - ✓ Avtale om bindene minimumspriser for forhandlere er ulovlig. Avtaler som begrenser produksjon eller salg kan også representere lovbrudd.
- Du blir bedt av et samarbeidende firma om å utarbeide et separat tilbud på et konkurrerende oppdrag som ditt firma neppe vil få og heller ikke har kapasitet til å levere. Du antar at motivet kan være at det er for få tilbydere til



at det kan kalles en reell konkurranse og starter utarbeidelsen av tilbudet, uten å legge for mye arbeid i det. For å være sikker på at ditt firma ikke skal få oppdraget som dere ikke har kapasitet til, legger du inn betingelser som oppdragsgiver neppe vil akseptere.

- ✓ Anbud som ikke er reelle og som inneholder priser eller betingelser som ikke kan godtas av oppdragsgiver kan innebære mistanke om ulovlig samarbeid.



# VEDLEGG

## VEDLEGG 1 - EKSEMPLER PÅ TEMAER I ETISKE RETNINGSLINJER FOR RIF FIRMAER

Nedenfor er det vise til eksempler på temaer som bør omtales i RIF-firmaenes egne etiske retningslinjer.

- Formålet med de etiske retningslinjene for firmaet
- Forankring og gyldighet av de etiske retningslinjene
- Firmaet forpliktelser, verdigrunnlag og visjon
- Firmaet forretningspraksis (i henhold til RIFs norm for god forretningsskikk)
- Krav til ansattes adferd
  - Lojalitet i arbeidsforholdet for firmaet
  - Konfidensialitet
  - Håndtering av interessekonflikter som kan oppstå i arbeidet for firmaet
    - Inhabilitet i forhold til konkurrerende firmaer, kunder, leverandører eller samarbeidspartnere som følge av slektskap, svogerskap, vennskap, personlig forretningsmessig forhold, styreverv eller andre særegne forhold
  - Privat bruk av firmaets eiendeler
  - Rusmidler
  - Gaver, gjestfrihet og kostnader i forbindelse med kontakt med kunder, samarbeidspartnere eller leverandører
- Forhold til kunder, leverandører, samarbeidspartnere og konkurrenter
  - Oppfyllelse av forpliktelser i henhold til RIFs norm for god forretningsskikk
  - Forholdet til konkurrenter
  - Rekruttering
  - Politisk aktivitet og lobbyvirksomhet
  - Bruk av mellommenn
- Etterlevelse og oppfølging
  - Lederansvaret
  - Personlig ansvar for den enkelte ansatte
  - Krav til likebehandling
  - Samarbeid og åpenhet
  - Respekt og ansvar
- Varsling av irregulære eller kritikkverdige forhold i firmaet
- Undersøkelser ved mistanke om brudd på etiske retningslinjer
- Reaksjoner og konsekvenser ved brudd på firmaets etiske retningslinjer
- Ansvarserklæring (som undertegnes av de ansatte)

## VEDLEGG 2 - SJEKKLISTE FOR RISIKOHÅNTERING FOR RIF FIRMAER

### Risikostyring

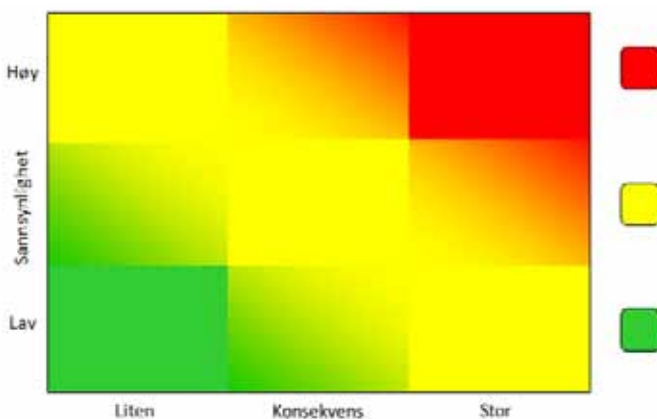
Med risikostyring i denne sammenheng sikter vi her til den prosessen som gjennomføres i firmaet for å forstå og håndtere usikkerhet av betydning for å nå firmaets målsettinger. Med risiko mener vi elementer som sier noe om firmaets sårbarhet.

For å styre risikoen er det vanlig å gjennomføre risikoanalyser. Disse må gjennomføres jevnlig og ta hensyn til endringer i de regler og krav som stilles til firmaet, herunder endrede rammebetingelser, og endringer som følger av nye krav fra kunder, samarbeidspartnere og leverandører. Risikoanalysen skal bidra til å identifisere risikoene i firmaet, og katalogisere disse slik at ledelsen og de øvrige ansatte holder fokus på risikoreduserende tiltak i forhold til de elementene som resulterer i stor sårbarhet for firmaet.

Det er vanlig å klassifisere risikoene i høy middel og lav risiko, avhengig av sannsynligheten for at risikoen vil inntre og den konsekvensen risikoen har for firmaet. Slik sett er risikoanalysen uttrykk for en kombinasjon av sannsynlighet og konsekvens av en uønsket hendelse.

### Avvikshåndtering

Med bakgrunn i risikoanalysen skal firmaet identifisere sårbarhet innen ulike deler av virksomheten med bakgrunn i beskrivelse av sannsynligheten for at risikoen vil inntre og



hvilken konsekvens risikoen har dersom den inntre. Når firmaet har gjennomført en god risikoanalyse er neste steg å identifisere hvordan firmaet skal unngå de sårbare hendelsene som er klassifisert med høy risiko. Dette omtales som avvikshåndtering her.

For å håndtere uønskede hendelser med høy stor risiko, bør det utvikles rapporteringsordninger internt som bidrar til å identifisere, håndtere og rapportere uønskede hendelser. Dette er normalt et linjeansvar og krever at de som arbeider i førstelinjen, mot kunder, myndigheter, leverandører og samarbeidspartnere, er i stand til å identifisere uønskede hendelser, håndtere disse selv eller rapportere risikoen til et nivå i firmaet som kan iverksette nødvendige tiltak for å redusere sårbarheten. Avvikshåndteringen kan bestå i at firmaet endrer prosedyrer og systemer eller gjennomfører kontrolltiltak for å redusere sårbarheten som følge av den uønskede hendelsen som er identifisert som avvik.

Normalt utarbeider firmaet et eget system for risikohåndtering slik at ansvar, roller og aktiviteter er tydelige og fordelt. Det er styrets ansvar å sørge for en tilpasset organisering av risikostyringen og påse at denne fungerer i samsvar med formålet.

### Tema for risikoanalyse

En risikoanalyse gjennomføres ved å besvare følgende spørsmål:

- Hva kan gå galt?
- Hva er sannsynligheten for at den uønskede hendelsen inntre?
- Hvilke konsekvenser har det dersom den uønskede hendelse inntre?

På neste side er det vist til eksempler på enkelte utvalgte temaer fra RIFs norm for god forretningskikk. Sannsynlighet, konsekvens og risiko kan for eksempel klassifiseres med tallkarakterer for å identifisere graden av sårbarhet. Deretter multipliseres tallkarakterene som blir gitt for sannsynlighet og konsekvens for å få et uttrykk for risikoen.



Nr	Beskrivelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Risiko
Tema: Opptreden overfor kunder				
1	Planlegging og gjennomføring av oppdrag skjer på en måte som ikke vil bidra til å ivareta både kundens interesser og forventninger, samfunnets interesser og rådgiverforetakets forretningsmessige interesser			
2	Vi engasjerer oss i oppdrag hvor vi ikke har tilstrekkelig kompetanse og kapasitet			
3	I tilbudsfasen tar vi ikke tilstrekkelig hensyn til behovet for kompetanse og kapasitet til å kunne gjennomføre oppdraget innen fastsatt tid og til den tilbudte pris			
4	I gjennomføringsfasen har vi ikke tilstrekkelig fokus på behovet for kompetanse og kapasitet med den konsekvens at delmål ikke nås innen gitte frister og kostnadsrammer			
5	Vi gir ikke kunden tydelig nok informasjon om de krav vi stiller for å påta oss oppdraget – i forhold til firmaets verdier og samfunnets interesser			
6	Vi informerer ikke kunden godt nok om forhold som medfører at vi kan mistenkes for ikke å ha ivaretatt kundens interesser på en god måte			
7	osv.			
Tema: Opptreden overfor andre				
1	Vi har ikke gjennomført de nødvendige tiltakene for å sikre at det er gode samarbeidsforhold mellom kunden, oss og andre interessenter i prosjektet			
2	Vi omtaler konkurrenter respektløst			
3	Vi snakker om kunden på en negativ måte når kunden ikke kan overhøre samtalen			
4	Vi unngår å ta opp direkte med leverandør eller samarbeidspartner mangler og svakheter i deres løsninger eller kompetanse			
5	Vi unnlater å ta opp svakheter i prosjektet med kunden før det er for sent			
6	Vi misbruker informasjon gitt til oss i ett prosjekt for å kunne utnytte det i en annen sammenheng i strid med den avtalen vi har gjort med kunden			

### VEDLEGG 3 - ANSVARLIG REKRUTTERING

Alle RIF-firmaene er interessert i at det eksisterer en rettferdig konkurranse i markedet hvor det konkurreres på pris, kvalitet og leveringsdyktighet i samsvar med konkurranselovgivningen og regler for anskaffelser.

I perioder hvor det er mangel på kompetent arbeidskraft innenfor ulike områder av firmaet virksomhet, kan det være fristende å rekruttere ansatte fra konkurrerende selskaper.

RIF advarer mot en praksis hvor ansatte tilbys "sign on fee" eller andre uvanlige goder/fordeler som det ikke er forretningsmessig grunnlag for og som kan bidra til en usunn eller skjev konkurranse i markedet.

Derfor bør rekrutteringsprosesser bære preg av følgende:

- ✓ RIF-firmaene skal bidra til å utvikle en høy etisk standard og praksis for rekruttering.
- ✓ Enhver annonsering av ledig stilling som inneholder vilkår og betingelser, skal inneholde korrekt informasjon og skape størst mulig forutsigbarhet for arbeidssøkerne.
- ✓ Ved rekruttering av enkeltpersoner fra konkurrerende firma, skal det utvises varsomhet med å tilby ekstraordinære fordeler i strid med vanlig forretningspraksis slik som "sign on fee" for å motivere kandidaten til å si opp sin stilling hos konkurrenten.
- ✓ Referansesjekk skal kun gjennomføres med samtykke fra den kandidaten som vurderes for en stilling. All informasjon som er innhentet, skal kun benyttes til formålet.
- ✓ Under rekrutteringsprosessen skal ingen kandidater diskrimineres som følge av etnisk opprinnelse, religion, kjønn eller handikap.



## VEDLEGG 4 - KONTROLL AV SAMARBEIDSPARTNERNES INTEGRITET

Før inngåelse av avtale med samarbeidspartnere bør det, i tillegg til den ordinære finansielle gjennomgangen, gjennomføres en undersøkelse av selskapets integritet (integrity due diligence). Følgende punkter er eksempler på forhold som kan inngå i en undersøkelse av samarbeidspartnerens integritet:

- Foreligger det opplysninger eller påstander om brudd på gjeldende lover og regler begått av samarbeidspartneren eller noen av de sentrale eiere eller ledere?
- Hvilket rykte eller omdømme har samarbeidspartneren og vesentlige eiere eller ledere hos samarbeidspartneren?
  - I følge åpne kilder?
  - Blant konkurrenter?
  - Hos sine vesentlige kunder?
- Er det mistanke om at samarbeidspartneren (selskapet) eller noen av selskapets sentrale eiere eller ledere har begått korrupsjon eller noen form for økonomiske misligheter i løpet av de siste 5 år?
- Hva sier kravene i selskapets egne dokumenter slik som:
  - Etsiske retningslinjer/Code of Conduct/forretningssprinsipper
  - Henvisning til standarder slik som UN Global Compact, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, andre
- Hvilke tiltak er iverksatt for å redusere risikoen for korrupsjon?
  - Har selskapet implementert de lover og regler vedrørende korrupsjon som gjelder der de opererer?
  - Har selskapet noe form for antikorrupsjonsprogram?
  - Benytter selskapet mellommenn og er det iverksatt tiltak for å kontrollere oppgaver og transaksjoner som gjennomføres ved bruk av mellommenn?
- Har selskapet etablert varslingsrutiner for ansatte?
- Vet du hvordan selskapet håndterer interessekonflikter, og er handlingene i tråd med de krav som stilles av RIF?
- Fremgår det noen informasjon i selskapets årsrapport, etikkregler eller annen informasjon utgitt av selskapet om hvordan de arbeider for å redusere korrupsjonsrisikoen?
- Har selskapets ledelse uttalt seg om selskapets holdninger til å gi politiske bidrag eller drive lobbyvirksomhet?
- Er selskapet åpen om hvilke tiltak som er gjennomført for å kontrollere risikoen for korrupsjon i og utenfor Norge?
- Er det etablert noe program for opplæring eller bevisstgjøring av de utfordringer som ansatte kan møte?
- Geografisk risiko
  - Opererer samarbeidspartneren i et marked hvor det er høy risiko for korrupsjon?
  - Har selskapet iverksatt tiltak for å håndtere risikoen for korrupsjon i høyrisikoland på en troverdig måte?
- Er samarbeidspartnerens etiske retningslinjer i tråd med de regler som gjelder for din virksomhet?
- Hvordan bedømmer du selskapets internkontroll?
  - Er selskapet åpen om sin internkontroll?
  - Er internkontroll tiltakene tilpasset de utfordringer selskapet har?
  - Er det noen form for overvåking av selskapets tiltak for å sikre etterlevelse av krav til god forretningsskikk?
  - Er det etablert rutinemessige systemer/prosesser for å måle graden av etterlevelsen av de tiltakene som er iverksatt?



#### VEDLEGG 5 - PLIKTEN TIL Å ETABLERE RUTINER FOR VARSLING (WHISTLEBLOWING)

RIF oppfordrer alle sine medlemmer om å varsle når de oppdager kritikkverdige forhold eller regelbrudd. Det er viktig at lederne skaper et betryggende system for intern varsling. I motsatt fall vil man ikke få tilstrekkelig informasjon om eventuelle irregulære handlinger eller uønskede forhold som krever tiltak fra ledelsen. Arbeidsmiljøloven stiller krav om at firmaene må ha rutiner for varsling.

I arbeidsmiljølovens § 3-6 fremgår det at arbeidsgiver plikter å legge til rette for varsling:

*“Arbeidsgiver skal, i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, utarbeide rutiner for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten i samsvar med § 2-4, dersom forholdene i virksomheten tilsier det.”*

I arbeidsmiljøloven § 2-4 fremgår de ansattes rett til å varsle:

*“Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter. Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen.”*

Arbeidsmiljølovens § 2-5 inneholder vern mot represalier for den som varsler:

*“Gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med § 2-4 er forbudt. Dersom arbeidstaker fremlegger opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse i strid med første punktum, skal det legges til grunn at slik gjengjeldelse har funnet sted hvis ikke arbeidsgiveren sannsynliggjør noe annet. Første ledd gjelder tilsvarende ved gjengjeldelse mot arbeidstaker som gir til kjenne at retten til å varsle etter § 2-4 vil bli brukt, for eksempel ved å fremskaffe opplysninger. Den som er blitt utsatt for gjengjeldelse i strid med første eller andre ledd, kan kreve oppreisning uten hensyn til arbeidsgivers skyld. Oppreisningen fastsettes til det beløp som retten finner rimelig under hensyn til partenes forhold og omstendighetene for øvrig. Erstatning for økonomisk tap kan kreves etter alminnelige regler.”*

Retten til å varsle følger bl.a. av yttringsfriheten som er nedfelt i grunnlovens § 100. Arbeidsmiljølovens regler om varsling innebærer at eventuelle regler i arbeidsavtaler om taushetsplikt ikke lenger er til hinder for at ansatte kan varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Arbeidstakerne har dermed fått et vern mot gjengjeldelse

fra arbeidsgiveren ved varsling som gir dem adgang til å gå utenfor virksomheten med informasjon om kritikkverdige forhold.

Adgangen til å varsle om ulovlige, irregulære eller uetiske handlinger er et av de viktigste tiltak som styret/ledelsen kan iverksette for å redusere risikoen for at selskapet kommer i situasjoner som kan skade selskapets omdømme eller finansielle situasjon. En offensiv holdning til varsling kan derfor være avgjørende. I mange tilfeller vil medarbeidere som varsler gå til andre personer i egen virksomhet. Men i enkelte tilfelle kan det tenkes at dette ikke er mulig. I andre tilfeller kan varsleren ha egne motiver for å gå ut med opplysninger. Det kan oppstå sårbare situasjoner hvor noen utenfor virksomheten bør identifisere informasjonen som framkommer. Samtidig kan det være behov for å motta objektive og uavhengige vurderinger av eventuelle tiltak som er nødvendig for å håndtere situasjonen.

Varslingsrutinene bør beskrive de saksbehandlingsreglene som gjelder for firmaet i slike saker, hva som normalt vil skje med varselet, angi de ulike kanalene for varsling, tiltak som er iverksatt for å beskytte den ansatte mot represalier og andre spørsmål som varsleren normalt vil stille før det inngis et varsel. Rutiner for varsling bør bl.a. omfatte følgende temaer:

- Kanaler for mottak av informasjon fra ansatte.
- Analyse av hva varslingen gjelder.
- Umiddelbar handling dersom situasjonen krever det.
- Undersøkelser som kan forventes av de forhold varslingen gjelder.
- Innhenting av relevant informasjon om det forholdet som det varsles om.
- Analyse/vurdering av de faktiske forhold som er avdekket.
- Anbefaling om oppfølging av varslersaken.
- Iverksettelse av relevante aktiviteter og tiltak som kan bidra til å forhindre gjentakelse.
- Håndtering av situasjoner hvor det er inngitt anonymt varsel.

## VEDLEGG 6 - INTERN ETTERLEVELSESKONTROLL

For å kontrollere at alle ansatte er kjent med og etterlever etiske retningslinjer bør RIF-medlemsfirmaene:

- Sørge for at firmaets styre etterspør rapportering fra den administrative ledelsen hvert år om de tiltak som er iverksatt for å sikre etterlevelse av RIFs norm for god forretningsetikk.
- Bevisstgjøre ledelsen på den betydningen deres adferd har for påvirkning av selskapets organisasjonskultur, og at de skal gå foran som et godt eksempel.
- Undersøk om de ansatte har kvittert på at de etiske retningslinjene for firmaet er mottatt og lest, og at dette er gjennomført i henhold til firmaets egne regler. Dette gjelder også etter eventuelle oppdateringer/endringer i retningslinjene.
- Sørge for at risikoanalyser for krav til god forretningskikk er ajourført og tilpasset eventuelle endringer i lovverket, rammebetingelser, kunder, samarbeidspartnere, arbeidssted eller andre endringer som har betydning for å kartlegge sårbarheten.
- Undersøke om avvikshåndteringen for sårbarhet eller avvik i forhold til fastsatte krav, følges opp med konkrete rutineforbedringer og eventuelle kontrolltiltak.
- Sjekk de ansattes oppmerksomhet om risikoer og avvikshåndtering gjennom intervju eller stikkprøvekontroller.
- Kontrollere at varslingsrutinene følges og at eventuelle varslingssaker er håndtert i samsvar med saksbehandlings-reglene som gjelder for varsling (whistleblowing).
- Undersøk om at ansatte har opplyst slektskap, svogerskap eller forhold som kan ha betydning for vurdering av deres habilitet. Det samme gjelder informasjon fra de ansatte om deres eksterne eierinteresser, styreverv eller annen type interesser hos kunder, leverandører eller samarbeidspartnere i samsvar med de krav som gjelder for firmaet.
- Gjennomføre kurs for alle ansatte minst annethvert år i etikk og etterlevelse av bransjeetikk i henhold til RIFs norm.
- Undersøk om retningslinjer for sanksjoner ved brudd på firmaet etisk regelverk benyttes i praksis.



## VEDLEGG 7 - LOVGIVNINGSTILTAK MOT KORRUPSJON

I veilederens del III fremgår de norske straffebestemmelserne om korrupsjon. De norske reglene ble implementert i tråd med følgende konvensjoner mot korrupsjon:

- OECD-konvensjonen om bekjempelse av bestikkelser av offentlige tjenestemenn i internasjonale forretningsstransaksjoner (1997)
- Europarådets sivilrettslige og strafferettslige konvensjoner mot korrupsjon (1999).

I tillegg har Norge signert FN-konvensjonen mot korrupsjon (2003).

Den lovgivningen som gjelder norske firmaer, uansett hvor i verden de opererer, er inspirert av amerikansk lovgivning på området.

## USAs Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

FCPA ble innført i 1977 og beskriver 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.”*

Offentlig tjenestemann må her være en person, bestemmelsen gjelder ikke for politiske partier eller organisasjoner.

En “amerikansk selskap eller person” er:

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



FCPA kan i mange tilfeller også gjelde ikke-amerikanske foretak, dersom det er en kobling til USA via e-poster, reiser eller betaling skjer i amerikanske dollar.

Hovedkravene i FCPA gjelder regnskapsføring, bestikkelser og krav til intern kontroll. Kravene til regnskapsføring og intern kontroll er omfattende og detaljerte, og skal gi tilstrekkelig forsikring om at transaksjoner er bokført riktig i henhold til lover og regelverk.

Overtredelser av FCPA krever følgende betingelser:

1. At en person som er underlagt FCPA er involvert. Det gjelder alle selskaper, enkeltpersoner, ledere, ansatte, tjenestemenn eller representanter og aksjonærer som handler på vegne av selskapet.
2. Personen som foretar eller godkjenner betalingen, må ha en korrupt intensjon. Det er ikke krav om at hensikten oppnås.
3. Det må ikke skje en betaling, tilbud eller løfte om betaling i form av penger eller annen verdi
4. Forbudet gjelder kun betaling til en utenlandsk offentlig tjenestemann (inkluderer ansatte i statseide selskaper), en utenlandsk politisk partirepresentant, eller en kandidat til et politisk verv i utlandet.
5. Betalingen skal gjøres for å hjelpe et selskap å beholde eller oppnå forretninger for eller med en person, eller å lede forretninger til en person.

Dermed kan FCPA også ramme RIF-medlemsfirmaer enten som hovedmann eller medvirker til bestikkelse av utenlandsk offentlig tjenestemann.

### **UK Bribery Act**

Den britiske antikorrupsjonslovgivning som trådte i kraft

1. juli 2011 stiller blant annet krav til at firmaene må etablere antikorrupsjonstiltak. Reglene kan få direkte eller indirekte virkning for flere av RIFs medlemsbedrifter fremover.

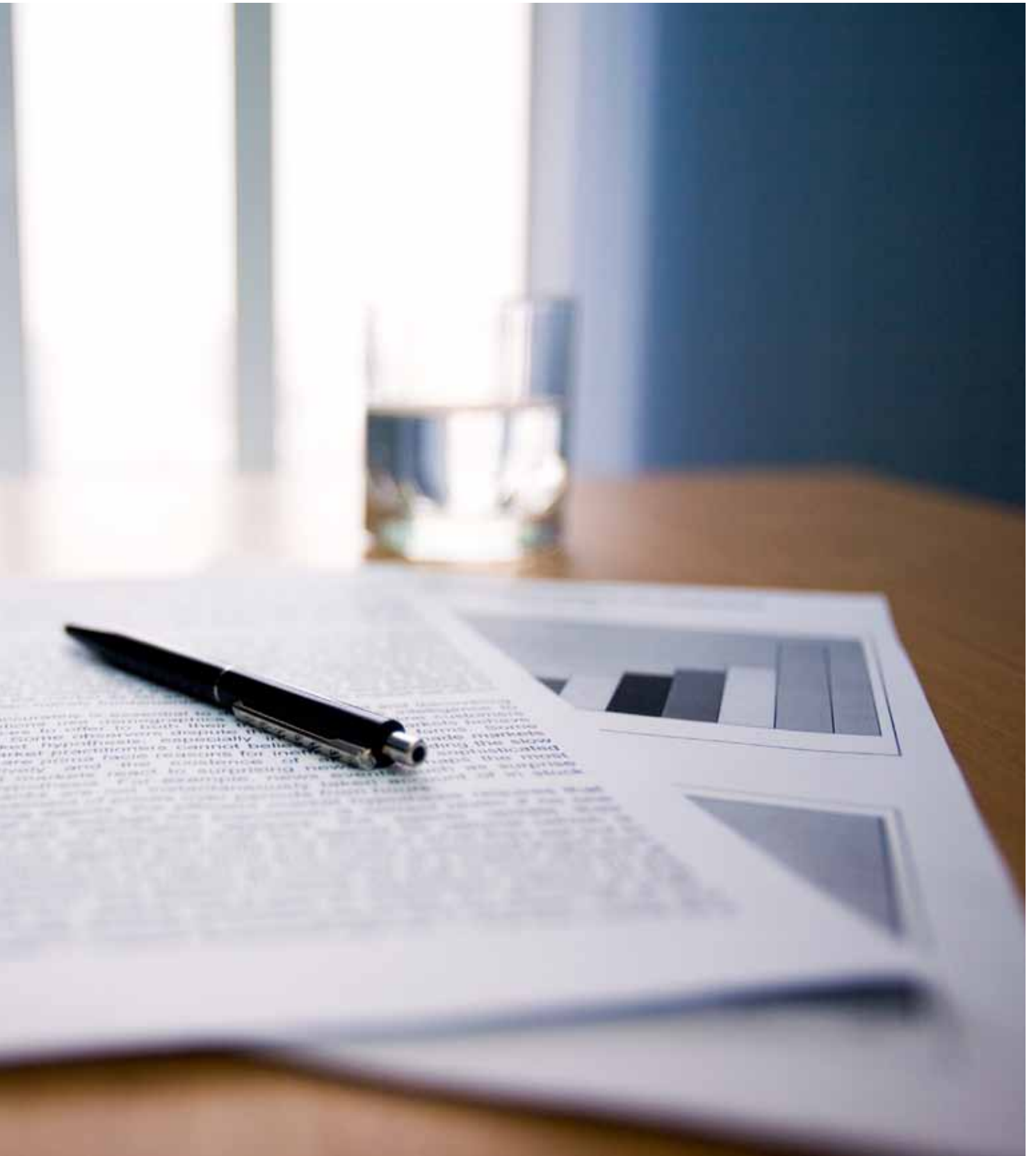
Både enkeltpersoner og foretak kan bli straffeansvarlige etter regelverket. Organisasjonen vil imidlertid unngå straffeansvar dersom det kan påvises at adekvate rutiner for å hindre korrupt adferd er implementert.

Regelverket har en omfattende rekkevidde:

- Regelverket gjelder for det første korrupte handlinger begått i Storbritannia.
- Det gjelder også for handlinger begått utenfor Storbritannia, dersom personen som begår handlingen har en nær tilknytning til Storbritannia ved å være britisk statsborger eller er bosatt i Storbritannia. Det samme gjelder for selskaper som er stiftet eller registrert i Storbritannia
- Når det gjelder foretaksstraff som nevnt foran, gjelder regelverket uavhengig av om gjerningspersonen har slik tilknytning til Storbritannia. Selskapet kan bli ansvarlig for aktive bestikkelser utført av en person som handler på dets vegne, i Storbritannia eller i utlandet, såfremt selskapet er registrert eller stiftet i Storbritannia, eller det driver forretningsvirksomhet i Storbritannia (da uavhengig av hvor i verden det er stiftet eller registrert).

Dette innebærer at et norsk selskap som driver virksomhet i Storbritannia, kan overtre UK Bribery Act ved en korrupt handling som overhodet ikke har sammenheng med selskapets forretningsvirksomhet i Storbritannia.





## VEDLEGG 8 - SKATTEFRIE GAVER SOM DU KAN MOTTA FRA ARBEIDSGIVER

Med tanke på hvilke fordeler du kan gi forretningsforbindelser uten at det kommer i konflikt med hva som oppfattes som kundepleie, smøring eller bestikkelse, kan det være nyttig å ha klart for seg hva arbeidsgiver kan gi arbeidstaker skattefritt. Gaver fra arbeidsgiver er normalt skattepliktige. Det gjelder også dersom ansatte mottar et gavekort som overstiger de skattefrie gavene som er opplistet over. Listen over viser imidlertid at det finnes unntak fra hovedregelen om at alle ytelser og gaver fra arbeidsgiver er skattepliktig.

Dersom du som arbeidstaker mottar en gave fra en forretningsforbindelse som har klar sammenheng med arbeidsforholdet, er gaven skattepliktig. Det innebærer at du må sannsynliggjøre at du hadde mottatt den samme gaven uavhengig av ditt arbeidsforhold i firmaet for at gaven fra forretningsforbindelsen ikke skal være skatteplikt for mottakeren. Du kan imidlertid motta en gjenstand som en blomsteroppsats eller en pyntegjenstand i forbindelse med foredrag/presentasjon fra arrangøren inntil en verdi av kr 500,- (femhundrekroner) uten at gaven blir skattepliktig.

Nedenfor fremgår en oversikt over hva du kan motta skattefritt fra arbeidsgiver (inntektsåret 2011):

Beskrivelse	Grunnlag	Beløp
Gave fra arbeidsgiver ved bestemte høytider	Julegaver og andre mindre gaver ved bestemte anledning er som gis til alle i firmaet	Maksimalt kr 1.000,- (ettusen) per år.
Premiering ved forslag fra ansatte til forbedringstiltak i firmaet	Det stilles strenge krav til begrunnelse for en slik premiering ved intern konkurranse i firmaet. Det må bl.a. kunne gis begrunnelse av betydningen konkurransen har for firmaet.	Maksimalt kr 2.500,- per år.
Arbeidstaker som går av med pensjon		Maksimalt kr 3.000,-
Arbeidstaker som slutter	Krav om at vedkommende må ha arbeidet minst 10 år i firmaet. Regelen gjelder ikke ved oppnådd pensjonsalder.	Maksimalt kr 3.000,-
Gave ved oppnådd bestemt aldersgrense	Når arbeidstaker oppnår aldersgrenser på 50, 60, 70 eller 80 år.	Maksimalt kr 3.000,-
Ansatt med lang fartstid i firmaet	Når ansatt har arbeidet i firmaet i 25, 40, 50 eller 60 år kan det gis en gave til den ansatte.	Generell gave til en verdi av maksimalt kr 8.000,- eller en bestemt gave (gullklokke) til en maksimal verdi av kr 12.000,-
Jubileum i firmaet	Når firmaet markerer at virksomheten har bestått i 50, 100, 150 år eller mer kan det gis en gave til de ansatte	Maksimalt kr 4.500,-
Små ubetydelige gaver til ansatte	Eksempler på slike gaver er reklameeffekter som pinner, luer, musematter, paraply eller blomster/ konfekt.	Ubetydelig verdi
Bonuspoeng opptjent ved reiser for arbeidsgiver som benyttes privat	Intet skattefritt beløp. Bonuspoeng som du opparbeider gjennom reise for arbeidsgiver og som benyttes privat, er skattepliktig for hele beløpet på lik linje med annen inntekt	
Deltakelse på ikke-faglige arrangement som er betalt av andre enn arbeidsgiver	Intet skattefritt beløp. Hele fordelingen som oppnås er skattepliktig for deltakeren	
Velferdstiltak i form av reise og opphold for de ansatte	Dersom ikke oppholdet hovedsakelig er begrunnet i faglig eller tjenestelige grunner er det å anse som skattepliktig for alle ansatte og det skal betales arbeidsgiveravgift på vanlig måte. Dette vurderes konkret av skattemyndigheten og krever at det faglige/tjenestelige behovet kan dokumenteres.	

## VEDLEGG 9 - RISIKO FOR KORRUPSJON VED ANSKAFFELSER

Det er særlig i forbindelse med anskaffelsesprosesser at det kan oppstå risiko for korrupsjon i flere deler av anskaffelsesprosessen. Nedenfor er det nevnt noen stadier i anskaffelsesprosessen hvor det kan oppstå risiko for korrupsjon:

- **Når oppgaven er identifisert:**

Den største innflytelsen på valg av leveranse av varer eller tjenester kan gjøres før konkurransen utlyses. Det hele kan starte med en påvirkning av hva oppdragsgiver har av behov ved å øve innflytelse eller påvirke utviklingen av et behov på en utilbørlig måte. Derfor bør beslutningsprosessen om prioritering av behov og etterprøvbarehet om valgene som tas sikres.

- **Behovet utredes:**

Når behovet utredes kan det oppstå risiko for at noen tilbydere forsøker å påvirke valget av løsningen eller leveranse av varer eller tjenester på en måte som utelukker flere av konkurrentene allerede før arbeidet med kravspesifikasjonen påbegynnes. Ved utredningen av behovet er det derfor nyttig å ta med flere personer og sørge for en bred diskusjon hvor ulike valg tas i betraktning før behovet innskrenkes til noen få utvalgte løsninger.

- **Spesifikasjoner utarbeides:**

I forbindelse med utforming av kravspesifikasjon er det ønskelig for noen leverandører at kravene utformes slik at kun de kan levere løsningen selv. Kravspesifikasjonene bør ha fokus på funksjonskrav der det er mulig slik at leverandørene kan gjennomføre en reell konkurranse. På samme måte må konkurransegrunnlaget utformes slik at evalueringskriteriene ikke gir en bestemt leverandør en preferanse som det ikke er saklig grunnlag for.

- **Prekvalifiseringen:**

Ved prekvalifiseringen er det risiko for at gode leverandører velges bort. Derfor bør nedslagsfeltet for invitasjon til konkurransen være så vidt at den gir alle relevante leverandører en "fair" mulighet til å vise hva de kan tilby.

- **Anbudsinngivelsen:**

Anbudsinngivelsen bør utformes slik at den innbyr leverandører til å bruke tid og ressurser på å utforme et



best mulig tilbud. Leverandørene kjenner ofte markedet best og kan ofte lese ut fra anbudsinnbydelsen hvilken leverandør som sannsynligvis vil vinne konkurransen. Slike antakelser kan begrense en reell konkurranse. Der som tildelingskriteriene ikke er kjent for leverandørene, kan det være en indikasjon på risiko for korrupsjon i den forstand at en eller svært få leverandører har mottatt informasjon som gjør dem i stand til å oppnå kontrakt om levering.

- **Tilbudene kommer inn:**

Innkommne tilbud bør være gjenstand for en kontrollert tilbudsåpning slik at oppdragsgiver forhindrer spekulasjoner om at enkelte tilbydere har fått informasjon om konkurrentens pris og betingelser før de selv innleverte eget tilbud. Lekkasjer om konkurrenters tilbud kan være en indikasjon på korrupsjon i forbindelse med anskaffelser.

- **Annullering av anbudsinnbydelse:**

Annullering av anskaffelsen kan indikere at den prefererte leverandør ikke kan bli tildelt kontrakten uten at det blir synlig at tildelingen representerer en urimelig eller usaklig forskjellsbehandling. Ved korruperte avtaler med leverandører vil den eller de som kan påvirke utfallet av valget gjøre hva de kan for å få kontrakt med den foretrukne leverandøren. Dersom de innser at det ikke er mulig fordi andre konkurrenter har innlevert et mer fordelaktig tilbud kan eneste løsning være å avlyse hele konkurransen for deretter å gi den prefererte leverandør informasjon om de øvrige konkurrentene tilbud Avlysning av konkurranse bør derfor kunne begrunnes på en saklig måte og være etterprøvable.

- **Oppsplitting av kontrakter i mindre kontrakter:**

For å oppnå avtale med den leverandøren man har en korrupert forbindelse til, kan det gjennomføres som direkteanskaffelse ved å splitte opp kontrakter i mindre leveranser over tid, i mindre beløp som ligger under terskelverdier.

- **Evaluerings:**

Evaluerings og innstilling av leverandør krever stor grad av gjennomsiktighet og etterprøvablehet for å forhindre at korruperte leverandører får hjelp av den som anskaffer til å få kontrakten. Derfor bør begrunnelsen for tildeling være forståelig og mulig for andre å ettergå slik at andre kan bedømme om noen av leverandørene er tilsidesatt på en usaklig måte eller ved overdrivelse av løsningen til den prefererte leverandør. Innstilling om valg av leverandør skal reflektere den evalueringen som er foretatt av tilbudene

- **Kontraktsinngåelsen:**

En korrupert leverandør ønsker normalt å utforme kontrakten slik at det ikke legges for strenge føringer for hvilket økonomisk utbytte kontrakten vil gi. Derfor er det risiko for at leverandøren vil søke hjelp fra oppdragsgivers representant til å oppnå en større fleksibilitet i kontrakten enn hva det er grunnlag for i konkurransegrunnlaget slik at endringer og tillegg honoreres uten noen streng vurdering av om det ligger innenfor eller utenfor oppdraget. Derfor må det kontrolleres at selve kontraktsinngåelsen er i samsvar med konkurransegrunnlaget og påregnelig i forhold til det som faktisk er bestilt.

- **Endringer og tillegg:**

Klare kriterier for aksept av tillegg og endringer vil redusere risikoen for korrupsjon.

- **Feil og mangler som ikke forfølges:**

En indikasjon på korrupsjon ved anskaffelser oppstår først år etter at kontrakten er inngått. Gjennom manglende påpeking av feil og mangler i leveransen kan den korruperte leverandøren oppnå en større økonomisk gevinst enn det var grunnlag for i konkurransegrunnlaget. Dersom leverandøren regnet det som sannsynlig at det ikke ville bli fremsatt reklamasjoner kan denne velge løsninger med dårligere kvalitet enn hva som fremgikk ved evalueringen av leverandørens tilbud. Det er ikke uvanlig at korrupsjon oppdages flere år etter at anskaffelsen var gjennomført som ledd i en unormal forretningsmessig opptreden mellom partene, for eksempel ved at reklamasjon eller retting ikke kreves av oppdragsgiver.

De grunnleggende vilkårene for offentlige anskaffelser representerer en god beskyttelse mot korruperte leveranser også utenfor de tilfeller hvor reglen kommer til anvendelse. Disse grunnleggende vilkårene er:

- ✓ Forutsigbarhet
- ✓ Krav til konkurranse
- ✓ Likebehandling og ikke-diskriminering
- ✓ Åpenhet og etterprøvablehet
- ✓ Krav til god forretningsmessighet

Forholdsmessighet mellom fremgangsmåten for anskaffelsen og det som skal anskaffes

## VEDLEGG 10 - SAKSBEHANDLINGSREGLER VED MISTANKE OM REGELBRUDD

Det foreligger retningslinjer for gransking utgitt av Advokatforeningen. NOU 2009:9 Lov om offentlige undersøkelseskommisjoner inneholder forslag til retningslinjer for gransking som anses å representere beste praksis på området. Nedenfor beskrives forslag til saksbehandlingsregler for gransking som inspirasjon til medlemsbedriftenes egne retningslinjer på området. Vi anbefaler at slike saksbehandlingsregler tilpasses det enkelte firma og utvikles i samarbeid med ansatte i bedriften slik at man oppnår omforente regler for slike undersøkelser når mistanke oppstår.

Saksbehandlingsregler for undersøkelser ved mistanke om regelbrudd (gransking) bør inneholde følgende elementer:

### Gjennomføring og metode

#### Organisering

Utredningen etter mistanke om regelbrudd skal iverksettes etter beslutning av administrerende direktør eller styret om ikke beslutningen er delegert til andre. Det skal gis et mandat for utredningen som klart angir hva som er formålet med utredningen og gir en nærmere beskrivelse av hva som skal undersøkes.

Utredningsarbeidet skal gjennomføres som et prosjekt med den prosjektleder og de prosjektdeltakere som utpekes av den som beslutter iverksettelsen av undersøkelsen.

Prosjektleder rapporterer til den som er prosjektleder for utredningen.

#### Gjennomføring

Utredningen som utføres er ikke noen etterforskning. En utredning som gjennomføres av firmaet skal ikke erstatte eventuell politietterforskning da det bare er politiet, påtalemyndigheten og i siste instans domstolene som kan vurdere om straffbare handlinger er begått. Dersom det foreligger mistanke om regelbrudd eller straffbare handlinger som kan tenkes utredet av offentlig tilsynsorgan eller av politiet gjennom etterforskning, skal det utvises forsiktighet med å gjøre undersøkelser som kan oppfattes å ha motarbeidet eller vanskeliggjort myndighetenes



egne undersøkelser. Derfor skal gjennomføringen være etterprøvbart og gjennomført av personer med nødvendig kunnskap til å bedømme eventuelle problemstillinger relatert til offentlige myndigheter i forbindelse med det forhold saken gjelder.

Det er ikke gitt lovregler eller forskrifter som særskilt regulerer krav til fremgangsmåten eller innholdet av en utredning som firmaet selv gjennomfører. De relevante rettslige normene bygger på forskjellige grunnlag, alt fra lov, forskrift og rettslige prinsipper til rene hensiktsmessighetsvurderinger av hva som er den optimale fremgangsmåte for på en betryggende måte å ende opp med et mest mulig korrekt faktum. Valg av fremgangsmåte og vurderinger av selve bevisresultatene skal skje i tråd med de føringer som følger når de ulike rettslige grunnlagene holdes opp mot hverandre.

De gjennomførte undersøkelsene skal ta sikte på å belyse sakens faktiske forhold, begrenset i innhold og tidsperiode i tråd med mandatet. Prosjektdeltakerne har ansvar for å planlegge og gjennomføre undersøkelsen. De funn og eventuelle vurderinger som gjøres skal beskrives i egen rapport eller dokument som representerer avrapportering i forholdet til det mandatet som er gitt. Det skal fortrinnsvis gis en beskrivelse som anonymiserer personer og som ivaretar personvern i størst mulig grad. Derfor bør personer

fortrinnsvis omtales med stillingstittel eller annen beskrivelse uten at navn nevnes.

#### **Utredningen og krav ved bevisbedømmelse**

Det vil alltid måtte gjøres en avveining av hvor grundige undersøkelser som skal gjennomføres. Hensynet til saksopplysning og fremskaffelse av relevant informasjon må veies opp mot kostnadene forbundet med utredningsarbeidet, sammen med hensynet til fremdrift for å ivareta hensynet til de involverte. Det bør tilstrebtes en metodisk gjennomgang av antatt representativt materiale. Informasjon fra ulike informasjonsbærere, for eksempel intervjuobjekter, saksdokumenter og andre skrevne dokumenter bør sammenholdes og analyseres i forhold til hverandre for å skaffe et bredest og sikrest mulig grunnlag for den faktabeskrivelsen som skal gjøres.

Der hvor det ikke har vært mulig å avklare faktum på forsvarelig måte i form av sikre informasjonsbærere og dokumentbevis, bør det i svært liten grad trekkes konklusjoner kun på basis av alminnelige erfaringssetninger og sannsynlighetsbetraktninger. Ved innbyrdes motstridende opplysninger bør det legges stor vekt på skriftlige tilgjengelige opplysninger eller elektronisk lagret informasjon som er etterprøvbart. Faktabeskrivelser skal baseres på et mest mulig fullstendig vurderingsgrunnlag. Samtidig bør eventuell tvil synliggjøres. Det skal også pekes på usikkerhetsfaktorer. Dette er i tråd med føringer gitt i beskrivelsen av krav til undersøkelsesrapporter i NOU 2009:9 Lov om offentlige undersøkelseskommissjoner, kapittel 31.2.

Når det gjelder bevisbyreregler ved vurderinger som gjennomføres, bør sannsynlighetsovervektsprinsippet legges til grunn for sivilrettslige normer. Subjektive forhold eller vurdering av skyld bør ikke bedømmes i en slik intern utredning. Utredningen skal ta sikte på å beskrive de objektive fakta i saken slik de fremstår etter gjennomgang av relevante funn som er gjort.

#### **Innhenting av informasjon**

##### **Generelt**

Faktautredningen skal i hovedsak baseres på dokumenter, elektronisk lagret informasjon som er tillatt å innhente og gjennomgå og samtaler (intervjuer).

#### **Muligheter for å gi informasjon**

Utredningen bør legges opp slik at det gis god anledning til å gi informasjon for ansatte i firmaet av eget tiltak, dvs. uten at de blir spurt direkte. Derfor bør prosjektgruppen legge arbeidet opp slik at det kan gis informasjon, også anonymt, for ansatte som ønsker det. Varslingsrutinen kan for eksempel benyttes til å motta tips eller annen relevant informasjon om det eller de forhold utredningen gjelder. Dette krever også at ansatte i firmaet mottar informasjon om utredningen dersom det ikke er betenkeligheter med å gjøre slik informasjon kjent.

#### **Dokumentasjon og elektronisk lagret informasjon**

Prosjektgruppen bør etablere et system som beskriver hvilke dokumenter som er innhentet, mottatt og gjennomgått slik at det i ettertid kan etterprøves hvilke dokumenter utredningen er basert på. Det bør også fremgå hvor dokumenter er funnet eller mottatt fra.

Elektronisk lagret informasjon må bare gjennomgås når det er grunnlag for dette etter arbeidsmiljøloven og personvernlovgivningen. Slik gjennomgang skal følge anbefalingene som er gitt fra Datatilsynet. Firmaet må ivareta kravet om meldeplikt til Datatilsynet. Databehandleravtale skal benyttes ved bruk av eksterne rådgivere. Normalt skal de som er berørt av søket/analysen i elektronisk lagret informasjon, motta eget av eget informasjonsskriv om hva undersøkelsen går ut på, hvordan den blir gjennomført og de rettigheter de har som ansatt i firmaet. De metoder som benyttes til sikring og søk i elektronisk lagret informasjon skal være i henhold til de krav som stilles av Datatilsynet.

Den dokumentasjon som mottas i forbindelse med utredningen skal oppbevares på en måte som medfører at dokumentene ikke blir endret eller at det blir gjort påføringer.

Ved avslutningen av utredningen skal elektronisk lagret informasjon slettes i henhold til de retningslinjer som er gitt for oppbevaring og arkivering av slik informasjon i firmaet.

#### **Intervju/samtaler under utredningen**

Det er naturlig å innhente informasjon gjennom samtaler fra de personer som antas å ha relevant informasjon. Sentrale personer og den eller de som er anklaget for regelbrudd skal gis anledning til å supplere/korrigere de

påstander eller opplysninger som fremgår av grunnlaget for utredningen eller av det som fremkommer under utredningen.

Ved gjennomføring av samtaler bør følgende prinsipper legges til grunn:

- Alle samtaler baseres på samtykke/frivillighet. Samtlige intervjuobjekter bør opplyses om dette.
- Det bør opplyses om hva som er bakgrunn for, og formålet med utredningen.
- Det bør opplyses om hva informasjonen som gis i samtalen skal benyttes til, samt hvem som får tilgang til de opplysninger som gis under samtalen.
- Det bør opplyses om hvordan samtalereferat fra intervjuet gjennomgås og godkjennes av intervjuobjektet, og om muligheten for korreksjon, endringer og utdypninger. Eventuelle innspill fra intervjuobjektet om endringer/presiseringer av referatene skal hensyntas. Intervjuobjektet bør normalt ikke få kopi av samtalereferat fra egen samtale før etter at utredningen er avsluttet for å forhindre at samtalereferatene kommer på avveie eller blir kjent for andre.
- Alle som ønsker det, bør ha mulighet til å la seg bistå under samtalen/intervjuet.

Ved gjennomføring av intervjuer bør følgende formalia nedtegnes skriftlig:

- Sted og tidspunkt for gjennomføring av intervjuet.
- Navn på personer som er til stede under intervjuet.
- At intervjuobjektet gir informasjon basert på frivillighet/samtykke.
- At intervjuobjektet er informert om saken.

Prosjektleder bør oppbevare samtalereferatene og annen informasjon på en måte som forhindrer at uvedkommende får tilgang til informasjonen. Samtalereferatene skal normalt makuleres etter at utredningen er avsluttet for å forhindre at disse benyttes i annen sammenheng enn hva som har vært formålet med intervjuet/samtalen.

### Adgang til å se de funnsom er gjort i sammenheng (kontradiksjon)

Kontradiktorisk saksbehandling innebærer at den eller de som det kan bli aktuelt å kritisere i den endelige fakta-rapporten, må få anledning til å gi sine synspunkter og supplere/imøtegå annen informasjon før undersøkelsen ferdigstilles.

Kontradiksjon er en sentral rettssikkerhetsgaranti. Når de som presumptivt kan bidra til sakens opplysning har fått anledning til å fremlegge sine synspunkter, gjøres beslutningstakeren kjent med eventuelle kryssende standpunkter som gjør seg gjeldende og tar disse i betraktning i sine avveininger. Det er få som har bedre forutsetninger for å kjenne et hendelsesforløp enn de som har vært direkte involvert i saken. Kontradiktorisk behandling kan derfor gi nyttige innspill som bidrar til å øke kvaliteten på den endelige rapporten.

Personer med tilknytning til saken bør normalt gis mulighet til å gi informasjon de mener er av betydning for undersøkelsene.

I kontakten med enkeltpersoner som blir berørt av undersøkelsen bør den enkeltes behov for å bli informert ivaretas. Alle personer som prosjektgruppen kommer i kontakt med skal behandles med alminnelig respekt og høflighet.

Kravet til kontradiktorisk behandling rekker ikke lengre enn til at den som berøres skal gis en mulighet til å imøtegå bevis/opplysninger av betydning for deres forhold. Selv om en person skulle nekte å forklare seg eller ikke forklarer seg fullstendig, vil det normalt være tilstrekkelig at vedkommende har fått anledning til det.

## KONTAKTINFORMASJON

RIF – Rådgivende Ingeniørers Forening,  
Essendropsgate 3  
Boks 5491 Majorstuen  
0305 Oslo, tlf (+47) 22 85 35 70

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

RIFs veileder er utarbeidet for medlemsbedrifter i RIF. Beskrivelsene av regelverket i veilederen er generell og utilstrekkelig for å avgjøre om en bestemt situasjon, avtale eller forhold faller innenfor eller utenfor regelverket på det aktuelle området. Det enkelte RIF firma er selv ansvarlig for å gjøre slike undersøkelser og avklaringer som er nødvendig for å fastslå rettigheter eller forpliktelser i det enkelte tilfelle. RIF vil ikke kunne bli gjort ansvarlig overfor et medlemsfirma i RIF eller noen tredjepart i forbindelse med deres bruk av veilederen.