

**VEILEDER I GOD
FORRETNINGSSKIKK
OG SAMFUNNSANSVAR**



FORORD

Forretningsskikk kan defineres som en norm som skal fungere mellom næringsdrivende. Beskyldninger om brudd på god forretningsskikk kan gjøre stor skade for selskaper, og kan ramme både omdømmet og bunnlinjen. Rådgivende Ingeniørers Forening (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 forretningsskikk 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 forretningsskikk, 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.

Denne veilederen er en oppdatering av tidligere versjon fra 2012.

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

Immanuel Kant

INNHold

INNLEDNING	5
1 FORSLAG TIL BRUK AV VEILEDEREN	
Hvordan starte arbeidet i eget firma?	6
2 KRAV TIL GOD FORRETNINGSSKIKK	
Hva er god forretningsskikk?	8
3 BESKYTTELSE MOT RISIKOEN FOR BESTIKKELSE OG KORRUPSJON	
Korrupsjon	13
4 VÅRT SAMFUNNSANSVAR	
Samfunnsansvar	17
5 DILEMMAER	
Dilemmaer mellom regler, forventninger og virkelighet	21
VEDLEGG 1	
Eksempler på temaer i etiske retningslinjer for rif firmaer	26
VEDLEGG 2	
Sjekkliste for risikohåndtering for Rif-firmaer	27
VEDLEGG 3	
Ansvarlig rekruttering	29
VEDLEGG 4	
Kontroll av samarbeidspartneres integritet	30
VEDLEGG 5	
Plikten til å etablere rutiner for varsling (whistleblowing)	32
VEDLEGG 6	
Intern etterlevelseskontroll	33
VEDLEGG 7	
Skattefrie gaver som du kan motta fra arbeidsgiver	34
VEDLEGG 8	
Risiko for korrupsjon ved anskaffelse	36
VEDLEGG 9	
Saksbehandlingsregler ved mistank om regelbrudd eller kritikkverdige forhold	38
VEDLEGG 10	
Forventninger til små medlemsfirma	39

Utgitt mars 2021

ISBN-nummer 978-82-93131-19-9

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 etterlevelse 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 bredere perspektiv. RIFs Norm for god forretningsskikk er et sentralt RIF-dokument. Veilederen tar for seg disse dokumentene 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 enkelt medlemsfirma 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.

FORSLAG TIL BRUK AV VEILEDEREN

HVORDAN STARTE ARBEIDET I EGET FIRMA?

Styret har det øverste ansvaret for forvaltningen av firmaet og skal føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet. Styret og den daglige ledelsens ansvar fremgår blant annet av aksjeloven kap II. 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 øverste administrative ledelse.

Måten ledelsen utfører lederskapet på og at ledelsen fremstår som troverdige forbilder for sine medarbeidere, er viktig for utvikling av en god forretningskultur. Det samme gjelder lederes reaksjon ved regelbrudd. Det er ledelsens ansvar å utvikle forretningskulturen i firmaet.

Arbeidet med å utvikle forretningskulturen bør ta utgangspunkt i firmaets verdigrunnlag og tilpasset de risikoene som er identifisert.

Nedenfor følger en oversikt over noen av de momentene som ledelsen kan benytte for å implementere RIFs krav til god forretningsskikk. 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 én gang pr år undertegne på at de er kjent med kravene til god forretnings-skikk, og at de har et personlig ansvar for å følge disse i sitt daglige arbeid. Retningslinjene bør 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.
Involvering av alle ansatte for å skape aksept og forståelse for de kravene som stilles til den enkelte	Ved utforming av krav til god forretningsskikk og etiske retningslinjer, bør 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 endringene.
Risikovurdering og risikohåndtering	Det bør foretas årlig ajourføring av risikovurderingen knyttet til de temaene som denne veilederen omhandler. Risikovurderingen bør omfatte beskrivelse av hvilke forretningsetiske trusler firmaet, ansatte og representanter kan møte. Den bør også identifisere og beskrive sårbarheten ved måten firmaet er organisert på, geografisk risiko og risiko knyttet til representanter, samarbeidspartnere og kunder. Når trusler og sårbarhet er identifisert, bør risikoen beskrives. Samtidig bør ledelsen ta stilling til hvilke tiltak som bør iverksettes for å sikre at eventuell forhøyet risiko kan håndteres. I vedlegg nr. 2 er det gitt noen forslag til hvordan firmaet kan komme i gang med risiko-håndtering 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 skal 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 RIF-firmaene derfor 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 samarbeidspartnernes integritet.
God internkontroll	RIF-firmaet 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-firmaer skal ha etablert rutiner for varsling (whistleblowing) i henhold til arbeids-miljølovens kap 2 om varsling, se vedlegg nr. 5.
Oppfølging av regelbrudd	Saksbehandlingsregler for undersøkelse av påstander om regelbrudd bør være kjent for alle ansatte. Reglene bør følges ved enhver utredning av mistanke om regelbrudd. De som utfører slike 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-firmaer til å sørge for etterlevelseskontroll som sikrer at kravene følges av firmaets ansatte. I vedlegg nr. 6 fremgår det eksempler på tiltak som kan gjennomføres som ledd i firmaets kontroll med etterlevelsen av krav til god forretningsskikk.

KRAV TIL GOD FORRETNINGSSKIKK

HVA ER GOD FORRETNINGSSKIKK?

Begrepet god forretningsskikk har ingen entydig definisjon. God forretningsskikk er en rettslig standard som blant annet finnes i avtaleloven, varemerkeloven og markedsføringsloven. I markedsføringslovens fremgår det at det i næringsvirksomhet ikke må "foretas handling som strider mot god forretningsskikk næringsdrivende imellom". Det nærmere innholdet i kravet til god forretningsskikk er gjenstand for skjønnsmessig bedømmelse og fastsettes blant annet gjennom forvaltningspraksis og rettspraksis. Innholdet i kravet til god forretningsskikk utvikles over tid og kan variere mellom bransjer og forretningsområder. Kravene skal ramme illojal og uredelig næringsvirksomhet og konkurranse i bransjen. Hensynet bak kravene er også å skape tillit mellom næringsdrivende i bransjen og mellom oppdragsgivere og oppdragstakere. I RIF har vi fastsatt krav til innholdet i hva vi mener er normer i vår bransje. Dette er krav som RIF forventer at de næringsdrivende i vår bransje følger.

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

- Ansvarlig forretningsdrift
- Ansvarlig rekruttering
- Unngå korrupsjon og andre lovbrudd
- Unngå avvising fra konkurranser i offentlig sektor som følge av brudd på bransjeetisk norm eller regelbrudd
- Konkurrere om oppdrag i henhold til de konkurranseregler som gjelder, og unngå mistanke om ulovlig samarbeid eller utestengelse av konkurrenter i markedet
- 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 medlemsfirmaet etablere gode rutiner for risiko- og avvikshåndtering og sørge for effektive rutiner for varsling ved mistanke om brudd på kravene til god forretningsskikk eller andre kritikkverdige forhold i samsvar med arbeidsmiljølovens krav. Ledelsen i den enkelte medlemsbedrift har ansvaret for å påse at reglene for god forretningsskikk etterleves.

Ved utforming av krav til god forretningsskikk i det enkelte medlemsfirmaet, bør de ansatte tas med på råd. Alle ansatte bør undertegne på at de vil følge retningslinjene, og at de er kjent med at disse utgjør en del av ansettelsesvilkårene. Ved eventuelle endringer bør de ansatte undertegne på at de har gjort seg kjent med de ajourførte retningslinjene. Alle ansatte bør gjennomføre et introduksjonskurs med opplæring i kravene til god forretningsskikk. De ansatte bør få opplæring og veiledning som gjør dem i stand til å fatte riktige beslutninger og håndtere dilemmaer i praksis. Ledelsen bør bidra til åpenhet om dilemmaer og gi medarbeiderne veiledning i 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 verdiene firmaet står for.

RIF har vedtatt en Norm for god forretningskikk. Siste versjon er vedtatt på RIFs årsmøte den 10. april 2008 og er tilgjengelig på RIF sine hjemmesider: <https://www.rif.no/om-rif/formelle-dokumenter/rifs-norm-for-god-forretningskikk/>

På de neste sidene følger RIFs norm for god forretningsskikk.

RIFs norm for god forretningsskikk

Vedtatt på RIFs årsmøte 10. april 2008.

RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal utøve sin virksomhet i samsvar med god forretningsskikk. Dette innebærer åpen og etisk forretningsmessig drift, med opptreden overfor kunder, kolleger, andre samarbeidsparter, ansatte og omverdenen i samsvar med denne norm.

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. Dette innebærer krav fra RIF om at RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal:

1. Ikke delta i prosjekter som bryter lov.
2. Arbeide aktivt for å ivareta prosjekters kvalitet, herunder påvirkning av ytre miljøforhold, arbeidsmiljø og sikkerhet ved gjennomføring av oppdrag.
3. Arbeide for en åpen og redelig konkurranse, herunder unngå opptreden som kan innebære ulovlig prissamarbeid, ulovlig markedsdeling eller annet som kan hindre, innskrenke eller vri konkurranse.
4. Innta en aktiv holdning mot korrupsjon og forhold som kan tenkes knyttet til korrupsjon.
5. Føre regnskap i overensstemmelse med god regnskaps- og bokføringsskikk, herunder dokumentere hva faktura eller innbetalt beløp gjelder i forhold til hva som faktisk er levert eller mottatt av ytelser.
6. Varsle om uetiske eller ulovlige forhold en er kjent med som er eller antas vil bli begått
7. Innta en aktiv holdning for menneskerettigheter, med åpen holdning til å inkludere medarbeidere fra ulike land og kulturer.
8. Forvalte firmaets personalforhold og kompetanseutvikling på en måte som bidrar til å gjøre rådgiverbransjen utviklende og attraktiv.
9. Ha en åpen opptreden overfor og gjennom medier i tråd med denne Norm.

Opptreden overfor kunder

Rådgivere skal betjene sine kunder ut i fra omsorgsforpliktelsene, men har også videre forpliktelser. Dette innebærer krav fra RIF om at RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal:

1. Velge, planlegge og gjennomføre oppdrag på en måte som balanserer kundens interesser og forventninger, samfunnets interesser og rådgiverforetakets forretningsmessige interesser, og informere og avklare dersom oppdraget eller premissene for dette strir mot noens interesser.
2. Firmaet bør avstå fra oppdrag der nødvendige endringer ikke oppnås. Kun engasjere seg i oppdrag innen områder der det kan skaffes tilstrekkelig kompetanse og kapasitet, og ta hensyn til dette i både tilbuds- og gjennomføringsfase.
3. Forvisse seg om at kunde er informert dersom det er gitt råd vedrørende utforming av deler eller hele av et tilbudsgrunnlag for anskaffelse og en har til hensikt å delta i konkurransen, eventuelt bistå et annet selskap som skal delta i konkurransen.
4. Varsle offentlig kunde dersom man vet at oppdraget ikke har vært konkurranseutsatt.
5. Samarbeide med kunden om nødvendig klargjøring av oppdragets innhold, og informere og avklare betydningen av påregnelige risiko som kunden ikke kan forventes å ha kjennskap til.
6. Informere om og avklare hvorvidt eventuell tilknytning til andre interesser kan ha innvirkning på uhildet gjennomføring av oppdraget, og opptre slik at det ikke kan reises tvil om at kundens interesser ivaretas.
7. Skriftlig bekrefte oppdragets innhold, forutsatte godtgjøring og eventuell begrensning av ansvar.
8. Ikke motta vederlag eller andre former for godtgjøring fra andre enn kunde i forbindelse med oppdraget, uten kundens samtykke.
9. Ikke motta eller foreta betaling med irregulære betalingsmidler som kontanter, sjekk, bankremisse og naturalytelser, og ikke foreta eller motta forskuddsbetaling uten at forskuddet har grunnlag i skriftlig avtale og seinere avregnes mot leverte varer eller tjenester.
10. Ikke gi eller motta gaver eller andre fordeler som er egnet til å skape mistanke om korrupsjon eller uakseptabel påvirkning.
11. Beskytte opplysninger om kundens personlige eller forretningsmessige forhold.

Opptreden overfor samarbeidsparter og konkurrenter

RIF-firmaene og deres medarbeidere har ansvar for å bidra til gode og utviklende samarbeidsforhold, og kvalitativt gode prosjekter. Dette innebærer krav fra RIF om at RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal:

1. Bidra til å utvikle rådgiverbransjen og samarbeidende parter gjennom åpen meningsutveksling, med nøktern og tilbørlig omtale av andre aktører og deres handlinger.
2. Ta det direkte opp med vedkommende dersom andres kompetanse eller løsninger ikke anses tilfredsstillende i gjennomføring av samarbeidende prosjekt, og om nødvendig ta det opp med kunden.
3. Forvisse seg om at andre konkurrenter blir informert dersom en deltar i konkurranser hvor selskapet på forhånd har gitt råd vedrørende utforming av deler eller hele av tilbudsgrunnlaget.
4. Ikke bruke informasjon mottatt i oppdragssammenheng i strid med kundens interesser.
5. Ikke gi eller motta gaver eller andre fordeler som kan skape mistanke om korrupsjon eller uakseptabel påvirkning.
6. Ikke ta del i eller påvirke beslutning hvor det foreligger interessekonflikt eller andre forhold som kan gi grunnlag for å stille spørsmål ved uavhengighet eller habilitet.
7. Inngå skriftlig avtale med eventuelle mellommenn som agenter, konsulenter, meglere og lobbyister, og beskrive det reelle avtaleforholdet, med vederlag tilpasset det arbeid som skal utføres.

Reaksjon fra RIF ved overtredelse av norm for god forretningsskikk

RIFs lover fastsetter at ved brudd på Norm for god forretningsskikk, vil RIF reagere gjennom påpekning eller formell advarsel, eventuelt også kombinert med bot. Alvorlige forhold kan medføre eksklusjon av firma, eventuelt tilbakekalling av RIF-godkjenning som rådgiver.

Det er RIFs nærings- og etikkråd, oppnevnt av RIFs Hovedstyre, 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 vil være kontradiktorisk, ved at angjeldende firma/rådgiver blir kontaktet, med tilstrekkelig tid til å presentere sin versjon av forholdet.

Vedtak om eventuell eksklusjon 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 RIFs Ankeråd, valgt av årsmøtet. Endelig vedtak om formell klage eller eksklusjon kan også bli gjort alminnelig kjent.

Det er en selvfølge at alle RIF-firmaer og alle ansatte i medlemsbedriftene til enhver tid opptrer i overensstemmelse med norske og internasjonale lover og regler.

OMDØMME TIL MEDLEMSFIRMA

Det å bli knyttet til straffbare handlinger, slik som korrupsjon, innebærer en alvorlig trussel mot firmaets omdømme. Beskyttelse mot korrupsjonsrisikoen er inntatt i del III i denne veilederen. Dersom det avsløres alvorlige regelbrudd i noen av medlemsfirmaene vil ikke det bare ramme det enkelte RIF-firma og personer i firmaet, men det kan også skade hele bransjen og RIF som merkevare.

En av RIFs prioriterte oppgaver er å profilere medlemsfirmaene som høykompetente ansvarlige virksomheter som har 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 personalrekruttering og økt inntjening.

Hensynet til godt omdømme innebærer at det ikke er tilstrekkelig å kun være lovlydig. Omdømmet blir også vurdert ut ifra de bredere standarder som settes til etikk, moral og forretningsskikk.

Skjerpet praksis ved offentlige anskaffelser

Det å innta en offensiv holdning for å sikre etterlevelse av krav til god forretningsskikk, forutsetter flere typer tiltak fra firmaet, der det grunnleggende er god kunnskap om relevante lover og regler. Etterlevelse av kravene kan også føre til at det må gis beskjed til oppdragsgiver om forhold du blir oppmerksom på hos oppdragsgiver som kan være lovstridig. For eksempel, i forbindelse med anskaffelser, og spesielt i offentlige kontrakter, kan firmaets eventuelle medvirkning til lovstridige handlinger innebære utestengelse fra offentlige anbudskonkurranser.

Leverandører som er dømt for visse former for økonomisk kriminalitet, slik som for eksempel korrupsjon, risikerer å bli avvist fra offentlig anbudskonkurranser (anskaffelsesforskriften § 24-2). Avvisning kan også være aktuelt dersom firmaet ikke har

betalt skatter, avgifter eller begått alvorlige brudd på bestemmelser om miljø, arbeidsforhold og sosiale forhold. Avvisning kan også skje dersom firmaet har gitt uriktige eller villedende opplysninger, forsøkt å vri konkurransen, forsøkt å påvirke oppdragsgivers beslutninger eller fått tilgang til fortrolige opplysninger som kan gi firmaet en urettmessig konkurransefordel, eller feil som medfører tvil om firmaets yrkesmessige integritet. Både handlinger som er foretatt før og under konkurransen, kan få betydning for vurdering om firmaet skal avvises.

Konkurranselovbrudd

Som det fremgår av RIFs Norm for god forretningsskikk skal et hvert selskap arbeide for en åpen og redelig konkurranse, og unngå enhver 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 som følger av EØS-avtalen. Konkurransetilsynets nettside (konkurransetilsynet.no) inneholder en oversikt over konkurransereglene og henvisning til andre aktuelle nettsteder for ytterligere informasjon.

Følgende typetilfeller som er ulovlige nevnes her:

- misbruk av dominerende posisjon i markedet, og
- konkurransebegrensende samarbeid eller kartellvirksomhet.

Det er strenge regler for hvordan firmaet kan samarbeide med konkurrenter. Diskusjon med konkurrenter om prissetting, rabatter, bonuser og andre forhold som er viktig for kundenes valg, kan representerer brudd på konkurransereglene.

Det er større begrensninger ved et horisontalt samarbeid, dvs. samarbeid mellom RIF-firmaene, enn det er i et vertikalt samarbeid mellom firmaer i ulike deler av verdikjeden (produsent, leverandør og detaljist).

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 produkter.

Et firma har dominerende stilling dersom firmaet har høye markedsandeler og betydelig høyere markedsandel enn sine konkurrenter. Antallet konkurrenter i bransjen, mulighet for ekspansjon, nye aktørers etableringshindringer, og kundenes kjøpermakt, er med på å avgjøre om et firma anses for å ha en dominerende stilling i markedet.

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 som nevnt foregå mellom konkurrenter (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, enten de er muntlige eller skriftlige. Det vises til RIFs veileder for prosjektsamarbeid etter konkurranseloven § 10 (versjon av 28. februar 2018) som er tilgjengelig på RIFs nettsider for medlemmer.

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

- hvilke priser, rabatter, bonuser, 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,
- kollektiv boikott,
- prisfiksing der firmaene samarbeider om prising av tilbud for å påvirke valg av leverandør i en konkurranse,
- avtaler om hvilke kunder firmaet skal selge til eller markedsføre seg overfor, eller
- 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 omfattende 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 kan være ulovlige. Dessuten kan slike avtaler medføre risiko for straff, erstatningsansvar eller overtredelsesgebyr.

RIF-firmaene må også være oppmerksomme på hvilken informasjon som deles og som kan ha konkurransemessig betydning i ulike bransjefora, slik som møter mellom representanter fra RIF-firma eller i arbeidsgrupper og liknende. Deltakerne bør protestere mot enhver diskusjon eller aktivitet som kan representere brudd med konkurranseregler.

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 ved brudd på konkurransereglene. Konkurranselovbrudd kan gi grunnlag for politietterforskning og straffeforfølgning ved mistanke om alvorlige lovbrudd (konkurranseloven § 32).

Konkurransetilsynet kan velge å inngå forlik i kartellsaker. Overtredelsesgebyret kan reduseres dersom firmaet innrømmer skyld og velger forliksløsning. Det henvises til konkurransetilsynets nettside for ytterligere informasjon om konkurranse-reglene.

BESKYTTELSE MOT RISIKOEN FOR BESTIKKELSE OG KORRUPSJON

KORRUPSJON

Korrupsjon har en rekke skadevirkninger. Slike handlinger svekker ikke bare etiske og moralske verdier, men undergraver redelig konkurranse. RIF tar uttrykkelig avstand fra all form for korrupsjon.

Korrupsjon kan for eksempel forekomme i situasjoner hvor oppdragivers representant har avtalt returprovisjon (bestikkelse) til seg selv av de varer og tjenester som leverandøren selger til oppdragsgiver. Leverandøren finansierer returprovisjonen blant annet gjennom beregning av unaturlig høy fortjeneste eller ved å utstede faktura med uriktig innhold for varer eller tjenester som helt eller delvis ikke er levert eller som ikke representerer den verdien som fakturaen lyder på. I slike situasjoner kan oppdragsgiver og leverandør ha etablert et skjult avhengighetsforhold som medfører at leverandøren vet at oppdragsgivers representanter godkjenner den uriktige fakturaen. Leverandøren utbetaler deretter returprovisjonen til oppdragsgivers representanter på en fordekt måte som gjør det vanskelig eller umulig å oppdage for andre.

I tillegg til at både den som tilbyr og mottar bestikkelse kan straffes for korrupsjon, innebærer de uriktige fakturaene f.eks. også mistanke om brudd på bestemmelser om bokføring, skattelovgivningen og avgiftslovgivningen. Transaksjonene som gjennomføres for å skjule returprovisjonen (bestikkelsen) kan være hvitvasking (straffeloven §§ 337 - 341) og innebærer risiko for lovbrudd for alle de som tar del i eller medvirker til transaksjonen.

Internasjonalt er konvensjoner vedtatt for å forplikte statene til å forby korrupsjon. Målsettingen er blant annet 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.

Norge har strenge bestemmelser mot bestikkelse og korrupsjon. Bestemmelsene forbyr aktiv og passiv bestikkelse, samt ulovlig påvirkningshandel.

Bestikkelse er en straffbar handling uavhengig om det skjer mellom personer i privat næringsliv eller mellom personer i privat næringsliv og offentlig sektor.

Aktiv og passiv bestikkelse er straffbart etter straffeloven § 387:

Straffelovens § 387:

Med bot eller fengsel inntil 3 år straffes den som

- a) for seg eller andre, krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag, eller*
- b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag.*

Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet.

Både det å tilby (aktiv korrupsjon) og akseptere (passiv korrupsjon) en utilbørlig fordel, er straffbart. Det er altså selve avtalen om bestikkelse som er 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 § 388).

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 fordelen 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 fordelene tilbys, kreves eller aksepteres
- Om det å gi eller akseptere fordelene er i strid med virksomhetens etiske regler eller bransjeetisk standard
- Om handlingen har skjedd i offentlig eller privat sektor

Det er eksempler fra rettspraksis på at reiser og andre fordeler som er betalt av leverandør for kunderepresentant anses som bestikkelse. Uttrykket "utilbørlig" innebærer at det må foreligge et klart klanderverdig forhold. Som et eksempel vil middag (bespisning) som konsumeres i tilknytning til et arrangement, som i seg selv er relevant for arbeidstakerens stilling, normalt ikke representere bestikkelse.

Smøring eller betaling for tilrettelegging

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

I vedlegg 7 presenteres en oversikt over hvilke gaver en ansatt kan motta som skattefrie gaver fra arbeidsgiver. De tilfellene som er nevnt i oversikten gir også en viss veiledning i hvilke gaver som kan gis til ansatte hos eksisterende eller potensielle kunder.

Risikoen for påvirkningshandel ved bruk av mellommann eller agent

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 kan påvirkningshandel være en form for lobbyvirksomhet, uten at den som blir påvirket er klar over at påvirkeren er en lobbyist eller handler for en annen.

Bestemmelsen kan anvendes ved tilfeller der en person gir eller tilbyr en mellommann (agent) en utilbørlig fordel, for at denne personen skal påvirke en beslutningstaker, selv om beslutningstaker ikke oppnår noen fordel.

§ 389. Påvirkningshandel

Med bot eller fengsel inntil 3 år straffes den som

- for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel for å påvirke utføringen av en annens stilling, verv eller utføring av oppdrag, eller*
- gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel for å påvirke utøvelsen av en annens stilling, verv eller utføring av oppdrag.*

Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet.

Det er mange situasjoner hvor virksomheten er avhengig av å benytte agent eller andre former for mellommenn i forbindelse med markedsføring, salg eller ved gjennomføring av prosjekter. Både i og utenfor Norge, kan avtaler med mellommenn innebære en risiko for konflikt med reglene om ulovlig påvirkningshandel. Det kan for eksempel være tilfelle dersom det benyttes en mellommann som døråpner til oppdragsgivere eller overfor myndigheter for å oppnå godkjenning, uten at mellommannen forteller hvem han utfører oppdraget for. Derfor anbefaler RIF at det gjennomføres undersøkelser av de rådgivere, agenter eller andre former for mellommenn, som benyttes i prosjekter, for å påse at virksomheten kjenner sin samarbeidspartner. Gjennom undersøkelse av integriteten til mellommannens selskap, sentrale ledere og eiere, reduseres risikoen for å benytte mellommenn som kan resultere i mistanke om ulovlig påvirkningshandel.

Avtale med mellommenn bør derfor inneholde et tydelig krav om at mellommannen skal opplyse overfor beslutningstaker at mellommannen opptrer på vegne av en oppdragsgiver (kunde). Dersom mellommannen er åpen om at vedkommende handler på vegne av en oppdragsgiver, vil det sjeldent oppfattes som en form for ulovlig påvirkningshandel. Andre momenter av betydning for å fastslå om bruken av mellommannen kan være ulovlig er hvem som søkes påvirket, betalingsformen til mellommannen og størrelsen på det vederlaget mellommannen oppnår i forhold til arbeidsinnsatsen.

Foretaksstraff

Straffeloven omfatter også straffansvar for virksomheter (juridiske personer).

Foretak kan straffes med bøter i henhold til straffelovens § 27:

Når et straffebud er overtrådt av noen som har handlet på vegne av et foretak, kan foretaket straffes. Det gjelder selv om ingen enkeltperson har utvist skyld eller oppfylt vilkåret om tilregnelighet.

Med foretak menes selskap, samvirkeforetak, forening eller annen sammenslutning, enkeltpersonforetak, stiftelse, bo eller offentlig virksomhet.

Straffen er bot. Foretaket kan også fradømmes retten til å utøve virksomheten eller forbys å utøve den i visse former, jf. § 58, og ilegges inndragning, jf. kapittel 13.

Reglene om foretaksstraff er ikke absolutt («kan»), og det innebærer at domstolen vil foreta en vurdering av om regelbruddet kvalifiserer til foretaksstraff eller ikke. Straffeloven § 28 inneholder følgende momenter som har betydning om foretaksstraff skal ilegges eller ikke:

- a) straffens preventive virkning,
- b) lovbruddets grovhet, og om noen som handler på vegne av foretaket, har utvist skyld,
- c) om foretaket ved retningslinjer, instruksjon, opplæring, kontroll eller andre tiltak kunne ha forebygget lovbruddet,
- d) om lovbruddet er begått for å fremme foretakets interesser,
- e) om foretaket har hatt eller kunne ha oppnådd noen fordel ved lovbruddet,
- f) foretakets økonomiske evne,
- g) om andre reaksjoner som følge av lovbruddet blir ilagt foretaket eller noen som har handlet på vegne av det, blant annet om noen enkeltperson blir ilagt straff, og om overenskomst med fremmed stat forutsetter bruk av foretaksstraff

Beskyttelse mot korrupsjon

Internkontrolltiltak

Nedenfor gjennomgås noen av de hovedtiltakene som anti-korrupsjonsprogrammet til RIF-firmaene bør inneholde. Formålet med tiltakene er blant annet å bidra til en utvikling av en god organisasjonskultur i firmaet. Et velfungerende program mot korrupsjon kan bidra til å beskytte firmaet mot regelbrudd, omdømmetap og økonomiske tap som følge av korrupsjon. Tiltakene som er beskrevet her er i seg selv ikke tilstrekkelig for å beskytte firmaene mot korrupsjon. Selv om de enkelte elementene er på plass i firmaet, er det avgjørende at alle de nevnte elementene er implementert og har effekt i organisasjonen. Arbeidet for å beskytte firmaet mot korrupsjon er en kontinuerlig prosess der ledelsens beslutninger spiller en sentral rolle.

Policy og prosedyrer

Firmaet bør ha policy og prosedyrer som gjør det klart at bestikkelse og korrupsjon ikke aksepteres under noen omstendigheter. De samme kravene bør også gjelde overfor de personer eller firmaene som kan representere RIF-firmaet, slik som agenter, mellommenn og samarbeidspartnere. Retningslinjene bør være oppdaterte og lett tilgjengelig.

Ledelsen bør vurdere om alle ansatte skal signere på at de har lest og forstått retningslinjene. Formålet med det er å sikre at de som skal følge retningslinjene kvitterer på at retningslinjene er mottatt og lest.

Ledelsens forpliktelse

Ledelsen forplikter seg til å arbeide for å forebygge bestikkelse og korrupsjon. Ledelsen har ansvaret for å utvikle en forretningskultur der bestikkelse og korrupsjon ikke aksepteres.

Styret som firmaets øverste ledelse, bør godkjenne risikovurderingen og den policyen som skal sikre at firmaet følger kravene til god forretningsskikk. Styremedlemmene bør sørge for at de mottar relevant opplæring og at de etterspør informasjon om hvordan avtalte tiltak er implementert i firmaet.

Risikovurdering

Risikovurderingen bør gi en oppdatert og korrekt beskrivelse av trusler, sårbarheter og reell risiko for regelbrudd.

Det anbefales derfor at risikovurderingen gjennomføres på en måte som sikrer at alle relevante risikoer blir identifisert.

Derfor bør flest mulig av de i firmaet som har relevant informasjon om risiko for bestikkelse og korrupsjon delta i utformingen av risikovurderingen. Ansatte i regnskap/økonomifunksjon, salg og markedsarbeid, HR/personal, innkjøp og anskaffelse, er blant de avdelingene eller funksjonene som bør være representert under ajourføringen av risikovurderingen.

Dersom det identifiseres høy risiko, bør det innføres tiltak som kan redusere uønsket risiko.

Risikovurderingen utgjør grunnlaget for mange av de tiltakene som bør iverksettes for å beskytte firmaet mot korrupsjon. Derfor bør risikovurderingen lede til ajourføring av firmaets policy, rutiner og opplæring for å beskytte firmaet mot korrupsjon.

Undersøkelser av samarbeidspartnere og andre som kan representere selskapet

RIF-firmaet som lar seg representere av samarbeidspartnere, agenter eller andre mellommenn, løper en risiko for de samarbeidende aktørenes handlinger i de tilfeller de representerer RIF-firmaet. Dersom noen av samarbeidspartnerne benytter bestikkelse eller korrupsjon for å oppnå salg og kontrakter, kan ansvaret falle på RIF-firmaet i visse situasjoner. Kontrakter med samarbeidspartnere som inneholder bestemmelser om at bestikkelse og korrupsjon ikke aksepteres, og kontroll med størrelsen på de honorarer og utlegg som betales, bidrar til å redusere denne risikoen.

Det viktigste er likevel å unngå å etablere samarbeid med personer eller firma som representerer en forhøyet risiko, enten det gjelder kontrakter som inngås og som skal utføres i eller utenfor Norge.

Det er flere måter å undersøke samarbeidspartnerens integritet på. Dette er nærmere beskrevet i vedlegg 4.

Kommunikasjon og opplæring

Anti-korrupsjonsprogrammet må kommuniseres i organisasjonen. Policyen og retningslinjene må være forstått og være en del av måten firmaet opererer på. Det bør kommuniseres hva konsekvensene ved regelbrudd er og hvordan ansatte skal flagge bekymringer eller regelbrudd som kan medføre risiko for brudd med firmaets retningslinjer, blant annet gjennom varsling.

Opplæringsprogrammet bør tilpasses risikoen og være målrettet slik at de som mottar opplæringen forstår poenget, formålet og hva som er ønsket atferd for å beskytte virksomheten mot bestikkelse og korrupsjon. Opplæringen bør gjøre det tydelig hva som er konsekvensene ved regelbrudd og hvilket ansvar hver enkelt ansatt og ledere har.

Opplæring bør også tilbys samarbeidspartnere og andre som kan representere RIF-firmaet.

Evaluering

Anti-korrupsjonsprogrammet bør evalueres jevnlig for å se etter måter å øke effekten av tiltakene på. Evalueringen bør blant annet forsøke å måle effekten av anti-korrupsjonsprogrammet og finne de tiltakene som eventuelt kan øke effekten. Dessuten kan evalueringen gå ut på forslag om oppdatering av de delene av programmet som bør tilpasses hendelser som eget eller andre firma har opplevd og aktuelle regelendringer.

I vedlegg 6 er det beskrevet noen av de kontrollspørsmålene som kan stilles for å undersøke om programmet har noen effekt.

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. Det vises til omtalen om samfunnsansvar i RIFs norm for god forretningsskikk i DEL II i denne veilederen som gjentas her:

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. Dette innebærer krav fra RIF om at RIF-firmaenes ledere og medarbeidere skal:

1. Ikke delta i prosjekter som bryter lov.
2. Arbeide aktivt for å ivareta prosjekters kvalitet, herunder påvirkning av ytre miljøforhold, arbeidsmiljø og sikkerhet ved gjennomføring av oppdrag.
3. Arbeide for en åpen og redelig konkurranse, herunder unngå opptreden som kan innebære ulovlig prissamarbeid, ulovlig markedsdeling eller annet som kan hindre, innskrenke eller vri konkurranse.
4. Innta en aktiv holdning mot korrupsjon og forhold som kan tenkes knyttet til korrupsjon.
5. Føre regnskap i overensstemmelse med god regnskaps- og bokføringsskikk, herunder dokumentere hva faktura eller innbetalt beløp gjelder i forhold til hva som faktisk er levert eller mottatt av ytelser.
6. Varsle om uetiske eller ulovlige forhold en er kjent med som er eller antas vil bli begått
7. Innta en aktiv holdning for menneskerettigheter, med åpen holdning til å inkludere medarbeidere fra ulike land og kulturer.
8. Forvalte firmaets personalforhold og kompetanseutvikling på en måte som bidrar til å gjøre rådgiverbransjen utviklende og attraktiv.
9. Ha en åpen opptreden overfor og gjennom medier i tråd med denne Norm.

Medlemsbedriftene har en unik posisjon til å kunne påvirke utviklingen av samfunnsansvarlige løsninger som hensyntar sosialt ansvar og ivaretar kravet til bærekraftige løsninger innenfor vår bransje. Mange av RIF-bedriftene arbeider for eksempel også 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 RIF-medlemmene dermed 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 muligheter for 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.

Det er viktig for RIF at alle medlemsfirmaer opplever at kravene er mulig å innfri, selv om firmaet 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 gjelde for alle RIF-firmaer, og prege måten firmaene opptrer på.

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

En utfordring kan være 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. Fastsette resultatmål for firmaets samfunnsansvar, og sett inn korrigerende tiltak.
6. Rapporter 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.

I tabellen nedenfor beskrives hva vi mener med de sentrale prinsippene om å vise samfunnsansvar.

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. Medlemsfirmaet bør ha 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 medlemsfirmaet 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 atferds normer og etterlevelse av lover og regler lokalt. Derfor må firmaet sørge for at de etterlever de regler som gjelder som internasjonale atferds normer, 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.

Dersom RIF-firma velger å rapportere om samfunnsansvar bør det vurderes å inkludere følgende elementer i tråd med prinsippene over (ISO 26000):

- Organisasjonsstyring (Organizational governance)
- Menneskerettigheter
- Arbeidsforhold
- Miljøhensyn og beskyttelse mot forurensning
- Hederlig forretningspraksis – dvs. anti-korrupsjons- tiltak, ansvar for underleverandører og samarbeids- partnere i verdikjeden, rettfærdig konkurranse o.a.

- Forbruker spørsmål - 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 – redegjørelse om samfunnsansvar

Regnskapsloven § 3-3 c krever at store foretak, dvs. hovedsakelig allmennaksjeselskaper, skal gi en redegjørelse om samfunnsansvar i sin årsberetning.

Store foretak skal beskrive hva foretaket gjør for å ivareta hensynet til:

- menneskerettigheter,
- arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold,
- det ytre miljøet, og
- bekjempelse av korrupsjon.

Redegjørelsen om samfunnsansvar skal som et minimum inneholde opplysninger om retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder foretaket benytter for å integrere de nevnte hensynene i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter.

Foretak som har retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder, skal i tillegg opplyse om hvordan foretaket arbeider for å omsette disse til handling, gi en vurdering av resultatene som er oppnådd, og opplyse om forventninger til dette arbeidet framover.

Hvis foretaket ikke har retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder, skal det opplyses om dette.

Kravet til rapportering om samfunnsansvar gjelder ikke for datterselskap dersom morselskapet gir en redegjørelse som angitt i årsberetning for konsernet som også omfatter datterselskapet. Datterselskapet skal i så fall opplyse om dette i sin årsberetning og angi hvor redegjørelsen finnes offentlig tilgjengelig.

RIF forventer at medlemsorganisasjonene etablerer prinsipper og styringssignaler som bestemmer hvordan selskapets ledes og organiseres slik at bedriftens samfunnsansvar blir fulgt opp i praksis.

Dersom foretaket velger å rapportere i henhold til FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om bærekraftig utvikling eller i tråd med Det globale rapporteringsinitiativet, kan slik rapportering erstatte redegjørelsen fra foretaket om samfunnsansvar.

Som en inspirasjon for RIF-firmaene om rapportering om samfunnsansvar, vises det til FNs Global Compact (www.unglobalcompact.org) der følgende 10 prinsipper fremgår:

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 organisasjonsfri- heten og den reelle anerkjennelsen av retten til kollektive forhandlinger,
4. prinsipp: sette en stopper for alle former for tvangs- arbeid,
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.

RIF oppfordrer alle medlemmer til aktivt å ta stilling til hvordan og i hvilken grad deres virksomhet bidrar til oppfyllelse av FNs bærekrafts mål:

1. Utrydde fattigdom
2. Utrydde sult
3. God helse
4. God utdanning
5. Likestilling mellom kjønnene
6. Rent vann og gode sanitærforhold
7. Ren energi for alle
8. Anstendig arbeid og økonomisk vekst
9. Innovasjon og infrastruktur
10. Mindre ulikhet
11. Bærekraftige byer og samfunn
12. Ansvarlig forbruk og produksjon
13. Stoppe klimaendringene
14. Liv under vann
15. Liv på land
16. Fred og rettferdighet
17. Samarbeid for å nå målene

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 krenkende.

De etiske dilemmaene handler om valg mellom handlingsalternativer hvor løsningene hver for seg er akseptable eller helt uakseptable. Det er ingen klare eller uomstridte regler som forteller oss hva som er et riktig valg.

Ofta 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. Å gjøre de riktige valgene handler ofte om å ha evnen til å reflektere over egne handlinger og innse hvilke konsekvenser valgene vil få.

Likhetsprinsippet og offentlighetsprinsippet er to prinsipper som kan anvendes for å sikre etisk riktige beslutninger. 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, eller andre. Med disse to prinsippene er det mulig å løse mange av de etiske dilemmaene du vil møte i ditt arbeid.

Et utgangspunkt når en står overfor dilemmaer er å kunne svare på spørsmål som:

- Er det lovlig?
- Skader det noen?
- Er det rettferdig?
- Er jeg ærlig?
- Kan jeg tillate at dette skjer?
- Vil jeg publisere min avgjørelse?
- Hva hvis alle gjør det?

Av og til lar etiske dilemmaer seg løse. Andre ganger forblir de uløselige, selv etter grundige overveielser. I noen situasjoner kan det være nyttig å diskutere de valgmulighetene man står overfor og hvilke konsekvenser de ulike valgene vil få, før man tar beslutningen om hvilken løsning som velges.

I det etterfølgende er det noen illustrasjoner 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 til 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 det å si nei vil det bli oppfattet som negativt og at det vil gå ut over deg ved tildeling av framtidige oppdrag.

✓ *Gitt at oppdragsgiver inviterer og betaler, bør dette være greit. Invitasjonen bør imidlertid bli rettet til firmaet, og ikke direkte til personen 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.

✓ *RIF-firmaene bør 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 henhold til 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 innblanding av private interesser i kundeforhold. Svaret bør være nei.*

Tilbudsfasen

- 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 ifra. 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 som gjelder for offentlige anskaffelser. I forståelse med kunden legger firmaet inn en pris som er rett under den aktuelle grenseverdien, vel vitende om at oppgaven egentlig krever mer og at dette i realiteten er en omgåelse av anskaffelsesregelverket. Kunden er innforstått med at dette er en omgåelse av anskaffelsesregelverket, men aksepterer tilbudet. Prosjektet starter, og det produseres endringsmeldinger som innebærer overskridelser av grenseverdien for den offentlige anskaffelsen

✓ *Dette er etisk uakseptabelt.*

- Firmaet er i en åpen anbudsprosess med en offentlig oppdragsgiver. 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 uakseptabelt.*

Prosjektfase

- Rådgiver har forstått anbudsinnbydelse, og er bedt av oppdragsgiver å vurdere de innkomne anbudene. Ved gjennomgangen kommer det fram at en av anbyderne har informasjon som bare kunne ha kommet fra oppdragsgivers prosjektleder i tilbudsperioden som de andre tilbudsgiverne ikke kunne ha visst om.

✓ *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 bør være hans anbefaling for videre prosess?

✓ *Den aktuelle anbyder er i habilitetskonflikt. Rådgiver bør anbefale sin oppdragsgiver å vurdere saken opp mot avvisningsreglene.*

- 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 anbuds vurderingen. Fordi situasjonen gir en ubevisst påvirkningsmulighet, må en imidlertid være helt klar og åpen i anbudsinnstillingen.*

- Rådgiverfirmaet har røprodusenter, grossister og andre leverandører som private kunder. Senere 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 anbud 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 anbud.*

- 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 det faktureres på det opprinnelige oppdraget. 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 1 EKSEMPLER PÅ TEMAER I ETISKE RETNINGSLINJER FOR RIF FIRMAER

Nedenfor er det inntatt 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
- Firmaets forpliktelser, verdigrunnlag og visjon
- Firmaets forretningspraksis (i henhold til RIFs norm for god forretningsskikk)
- Krav til ansattes adferd
 - o Lojalitet i arbeidsforholdet
 - o Konfidensialitet
 - o 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
 - o Privat bruk av firmaets eiendeler
 - o Rusmidler
 - o Gaver, gjestfrihet og kostnader i forbindelse med kontakt med kunder, samarbeidspartnere eller leverandører
- Forhold til kunder, leverandører, samarbeidspartnere og konkurrenter
 - o Oppfyllelse av forpliktelser i henhold til RIFs norm for god forretningsskikk
 - o Forholdet til konkurrenter
 - o Rekruttering
 - o Politisk aktivitet og lobbyvirksomhet
 - o Bruk av mellommenn
- Etterlevelse og oppfølging
 - o Lederansvaret
 - o Personlig ansvar for den enkelte ansatte
 - o Krav til likebehandling
 - o Samarbeid og åpenhet
 - o Respekt og ansvar
- Varsling av irregulære eller kritikkverdige forhold i firmaet i tråd med arbeidsmiljølovens krav
- Undersøkelser ved mistanke om brudd på etiske retningslinjer
- Reaksjoner og konsekvenser ved brudd på firmaets etiske retningslinjer
- Ansvarserklæring (som undertegnes av de ansatte)

Risikostyring

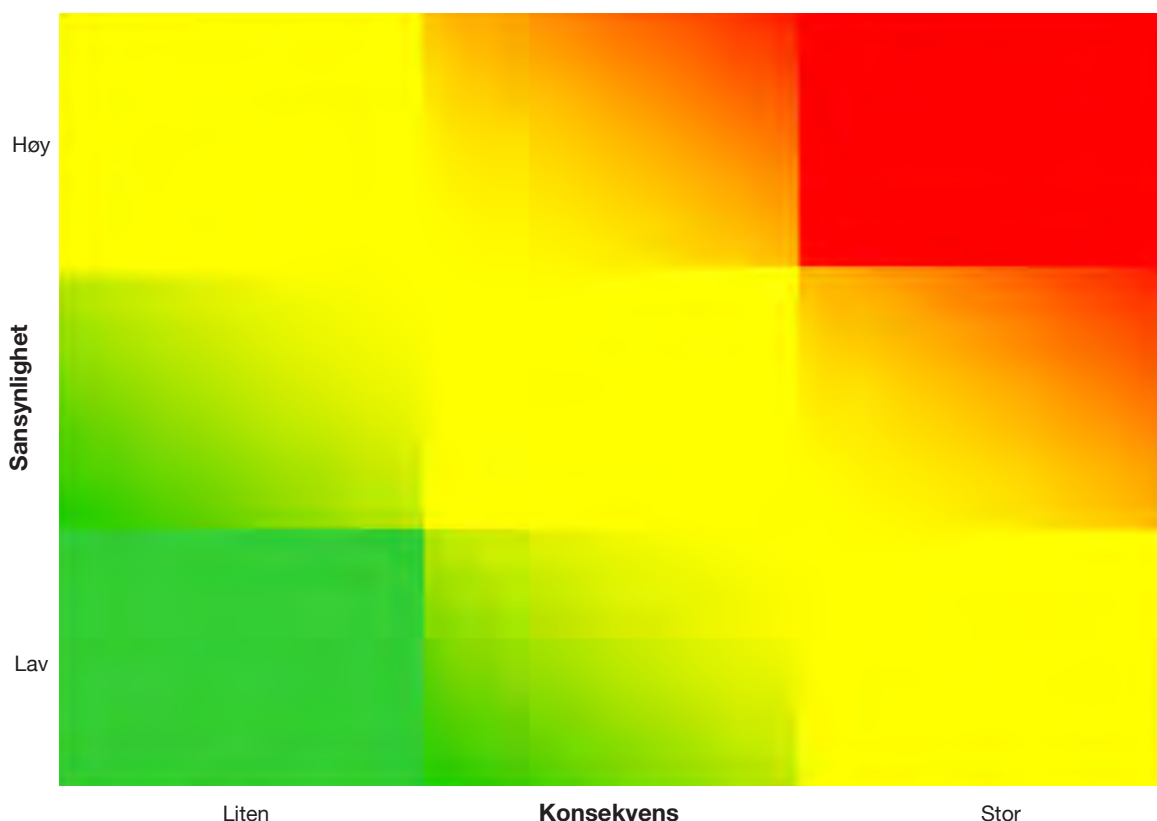
Med risikostyring i denne sammenheng sikter vi her til den prosessen som gjennomføres i firmaet for å forstå og håndtere usikkerhet av betydning for å nå firmaets målsettinger. Med risiko mener vi elementer som sier noe om firmaets sårbarhet.

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, middels 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.



Figur: klassifisering av risikoene i lav, middels og høy risiko

For å håndtere uønskede hendelser med høy 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 og hvilke trusler står firmaet overfor?
- Hvordan er firmaet rustet til å håndtere risikoen og hvilke tiltak er iverksatt for å motvirke trusselen som er identifisert?
- Hva er risikoen med bakgrunn i firmaet sårbarhet og hvilke tiltak kan redusere risikoen til akseptabelt nivå?

På neste side er det vist til eksempler på enkelte utvalgte temaer fra RIFs norm for god forretningsskikk. 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 kunder				
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			

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 firmaets 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 skal 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 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 formålene det er hentet inn for.
- Under rekrutteringsprosessen skal ingen kandidater diskrimineres som følge av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjoner av disse grunnlagene.

Før inngåelse av avtale med samarbeidspartnere bør det, i tillegg til den ordinære finansielle gjennomgangen, gjennomføres en undersøkelse av selskapets integritet. Sørg for at de undersøkelser du gjennomfører er i tråd med hva som er tillatt etter personopplysningsloven og at det foreligger et lovlig behandlingsgrunnlag for gjennomføring av nødvendige undersøkelser.

Følgende punkter er eksempler på forhold som kan inngå i en undersøkelse av samarbeidspartners integritet:

- Innhent opplysninger fra samarbeidspartneren som kan være av betydning for å bedømme risikoen. Dette kan gjennomføres som en selvdeklarerings fra samarbeidspartner der det bes om slik informasjon som RIF-firmaet er avhengig av. En slik selvdeklarerings kan blant annet omfatte informasjon om selskapets organisasjonsnummer eller tilsvarende, kontoradresse og kontaktdetaljer til selskapets kontaktpersoner. Det bør også innhentes informasjon om forretningspartnere eller selskap i samme gruppe, reelle eiere og identitetsopplysninger om personer i selskapets ledelse og styre. Finansielle opplysninger og navn på de største kundene, kan også være relevant. Omfanget av spørsmålene må tilpasses risikoen som er knyttet til den aktuelle samarbeidspartneren og kontrakten eller det samarbeidet går ut på.
- Verifiser de opplysningene som er innhentet fra samarbeidspartneren så langt det anses nødvendig eller hensiktsmessig. Formålet er å sikre at RIF-firmaet har gjort sine egne bedømmelser av de opplysningene som det samarbeidende selskapet eller parten har levert på spørsmål fra RIF-firmaet. Noe av den informasjonen som etterspørres kan verifiseres gjennom lokale registre.
- Foreligger det opplysninger eller påstander om brudd på gjeldende lover og regler begått av samarbeidspartneren eller noen av de sentrale eiere eller ledere i firmaet?
- Vurdering av omdømmerisikoen hos samarbeidspartneren og reelle rettighetshavere (eiere og andre med kontrollerende eller bestemmende innflytelse i firmaet) eller ledende ansatte hos samarbeidspartneren?
 - o I følge åpne kilder?
 - o Blant konkurrenter?
 - o Hos samarbeidspartnerens vesentlige kunder?
- Er det mistanke om at samarbeidspartneren eller noen av selskapets sentrale eiere/reelle rettighetshavere eller ledende ansatte har vært involvert i saker som kan gi grunnlag for alvorlig kritikk som følge av brudd på etiske normer de siste 3 år?
- Kan samarbeidspartner fremlegge dokumentasjon som viser at de etterlever etiske regler og krav som er anerkjent i bransjen og har implementert et compliance program?
- Vurderingen av kvaliteten på samarbeidspartners compliance program bør ta utgangspunkt i de samme krav som gjelder for RIF-firmaene etter denne veilederen. Samarbeidspartnerens geografiske lokalisering, størrelse, erfaring, kompetanse og eierstruktur kan ha betydning for hvilke krav som skal stilles. Noen av tiltakene som kan være relevante å gjennomgå ved vurderingen av samarbeidspartnerens compliance program er:
 - o Har firmaet skriftlige rutiner som forbyr bruk av bestikkelse eller korrupsjon overfor egne ansatte og firmaets agenter og øvrige samarbeidspartnere?
 - o Fremgår det noen informasjon i selskapets årsrapport, etiske regler eller andre prosedyrer om hvordan firmaet følger opp mistanke om bestikkelse, korrupsjon eller andre former for økonomisk kriminalitet eller andre alvorlige regelbrudd?
 - o Har firmaets ledelse gitt uttrykk for hvilke holdninger de har til å gi politiske bidrag?
 - o Benytter selskapet agenter eller mellommenn og er det iverksatt tiltak for å kontrollere hvem disse er, agentenes tilknytning til relevante kunder og størrelsen på de provisjoner de kan oppnå ved salg?
 - o Har firmaet etablert varslingsrutiner for ansatte?
 - o Er du kjent med hvordan firmaet håndterer eventuelle interessekonflikter som følge av arbeid for konkurrerende firmaer eller ved inhabilitet hos reelle rettighetshavere eller ledende ansatte?
 - o Er det etablert noe program for opplæring i håndtering av risikoen for bestikkelse eller korrupsjon for ansatte?
- Geografisk risiko
 - o Opererer samarbeidspartneren i et marked hvor det er høy risiko for korrupsjon?
 - o 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 deres virksomhet?
- Hvordan bedømmer du firmaets internkontroll?
 - o Er selskapet åpen om sin internkontroll?
 - o Er internkontroll tiltakene tilpasset de utfordringer selskapet har?
 - o Er det noen form for overvåking av firmaets tiltak for å sikre etterlevelse av krav til god forretningsskikk?
 - o Er det etablert rutinemessige systemer/prosesser for å måle graden av etterlevelsen av de tiltakene som er iverksatt?

RIF oppfordrer alle sine medlemmer om å varsle til eget firma i samsvar med firmaets varslingsrutiner dersom det oppdages uregelmessigheter eller irregulære/kritikkverdige forhold. 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 dersom firmaet jevnlig sysselsetter minst fem arbeidstakere.

Personopplysningslovens regler skal ivaretas i varslingsordningen. Rutinene bør derfor beskrive hvordan personopplysninger behandles og hvilken informasjon RIF-firmaet plikter å gi varslere og omvarslende eller andre berørte. Vurderingene etter personopplysningsloven vil blant annet være avhengig av om firmaet kun åpner for at egne ansatte kan varsle eller om det også åpnes for at kunder, underleverandører eller andre eksterne kan varsle.

Bestemmelsene om varsling fremgår av arbeidsmiljølovens kap 2 A. Retten til å varsle om kritikkverdige forhold fremgår av arbeidsmiljølovens § 2A-1:

- 1 Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet. Innleid arbeidstaker har også rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten til innleier.
- 2 Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet, for eksempel forhold som kan innebære
 - a) fare for liv eller helse
 - b) fare for klima eller miljø
 - c) korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet
 - d) myndighetsmisbruk
 - e) uforsvarlig arbeidsmiljø
 - f) brudd på personopplysningssikkerheten.
- 3 Ytring om forhold som kun gjelder arbeidstakers eget arbeidsforhold regnes ikke som varsling etter kapitlet her, med mindre forholdet omfattes av andre ledd.

Arbeidstaker kan alltid varsle til arbeidsgiver, representant for arbeidsgiver, via verneombud, tillitsvalgt, advokat eller i samsvar med firmaets rutiner for varsling. I visse tilfeller kan varslingen også være forsvarlig dersom det varsles til media eller til offentligheten.

Det er forbudt å gjøre noen form for gjengjeldelse overfor varslere. Gjengjeldelse kan være enhver form for ugunstig handling overfor den som varsler som for eksempel trusler, trakassering, usaklig forskjellsbehandling, sosial ekskludering, advarsel, endring i arbeidsoppgaver, omplassering, degradering, suspensjon, oppsigelse, avskjed eller ordensstraff. Arbeidsgiver risikerer krav på oppreisning og erstatning ved brudd på forbudet mot gjengjeldelse, uten hensyn til arbeidsgivers skyld.

Arbeidsgiver har plikt til å sørge for at varselet blir undersøkt innen rimelig tid og skal påse at den som har varslet har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og ikke blir utsatt for gjengjeldelse.

Adgangen til å varsle om ulovlige, irregulære eller uetiske handlinger kan være blant de viktigste tiltak som styret/ledelsen kan iverksette for å oppdage kritikkverdige eller uønskede forhold som kan skade selskapets omdømme eller finansielle situasjon.

Varslingsrutinene skal ikke begrense arbeidstakers rett til å varsle og bør beskrive de saksbehandlingsreglene som gjelder for firmaet i varslingssaker. Rutiner for varsling skal være lett tilgjengelig for alle arbeidstakere og minst inneholde følgende:

- En oppfordring til å varsle om kritikkverdige forhold
- Fremgangsmåte for varsling
- Fremgangsmåte for arbeidsgivers saksbehandling av mottak, behandling og oppfølging av varsling.

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

- 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.
- Undersøke 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 forretningsskikk 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.
- Sjekke de ansattes oppmerksomhet om risikoer og avvikshåndtering gjennom intervju/samtale eller stikkprøvekontroller.
- Kontrollere at varslingsrutinene følges og at eventuelle varslingssaker er håndtert i samsvar med saksbehandlingsreglene som gjelder for varslings (whistleblowing).
- Undersøke om ansatte har gitt opplysninger om slektskap, svogerskap, biarbeid 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.
- Undersøke om retningslinjer for sanksjoner ved brudd på firmaets etiske regelverk benyttes i praksis.

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 i tabellen. Det er en rekke unntak fra hovedregelen om at alle ytelser og gaver fra arbeidsgiver er skattepliktige. Regler om skattefrie gaver fastsettes av Finansdepartementet og fremgår av Skatte-ABC som utgis hvert år, tilgjengelig på skatteetaten.no.

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 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.

Denne tabellen gir en oversikt over hva du kan motta skattefritt fra arbeidsgiver (inntektsåret 2020) dersom gaven gis som en generell ordning:

Beskrivelse	Grunnlag	Beløp
Gave fra arbeidsgiver ved bestemte høytider	Julegaver og andre mindre gaver ved bestemte anledninger som gis til alle i firmaet og som ikke består av pengebeløp.	Maksimalt kr 2.000,- per år.
Arbeidstaker som går av med pensjon	Det er krav om at vedkommende må ha vært ansatt minst 10 år i bedriften.	Maksimalt kr 4.000,-
Arbeidstaker med lang tjenestetid i firmaet	Krav om at vedkommende må ha arbeidet minst 20 år i firmaet. Deretter kan det gis gave etter minst 10 års ytterligere tjenestetid. Regelen gjelder ikke ved oppnådd pensjonsalder.	Maksimalt kr 8.000,-
Gave ved oppnådd bestemt aldersgrense	Når arbeidstaker oppnår aldersgrenser på 50, 60, 70, eller 80 år.	Maksimalt kr 4.000,-
Ansatt med lang fartstid i firmaet	Når ansatt har arbeidet i firmaet i minst 20 år kan det gis en gave til den ansatte.	Gave til en verdi av maksimalt kr 8.000,-
Jubileum i firmaet	Når firmaet markerer at virksomheten har bestått i 25, 50, 75, 100, 125, 150 år eller mer kan det gis en gave til de ansatte dersom gaven består av noe annet enn et pengebeløp og gis som en generell ordning.	Maksimalt kr 4.000,-
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 tjenstlige 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/tjenstlige behovet kan dokumenteres.

Det er særlig i forbindelse med anskaffelsesprosesser at det kan oppstå risiko for korrupsjon. Nedenfor illustreres noen eksempler på hvilke situasjoner som kan innebære korrupsjon ved anskaffelse eller brudd på regler om offentlige anskaffelser.

- **Når oppgaven er identifisert:**

Den største innflytelsen på valg av leveranse av varer eller tjenester foregår kanskje 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 etterprøvbareheten 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 rettferdig mulighet til å vise hva de kan tilby.

- **Anbudsinnsbydelsen:**

Anbudsinnsbydelsen bør utformes slik at den innbyr leverandører til å bruke tid og ressurser på å utforme et best mulig tilbud. Dersom 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 anbudsinnsbydelse:**

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 konkurrentenes tilbud. Avlysning av konkurranse bør derfor kunne begrunnes på en saklig måte og være etterprøvbar.

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

Oppsplitting av kontrakter for å unngå overskridelser av terskelverdier for offentlige anskaffelser er en teknikk som benyttes for å omgå anskaffelsesregelverket. Dersom kontrakter som reelt sett skulle vært samlet i én kontrakt, splittes opp i flere mindre kontrakter, kan anskaffelsene gjennomføres som direkteanskaffelse under terskelverdier. Kunstig oppsplitting av kontrakter kan skjule korruperte forbindelser til leverandør som får tildelt kontrakter uten reell konkurranse.

- **Evaluerings:**

Evaluerings og innstilling av leverandør krever stor grad av gjennomsiktighet og etterprøvbarehet 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 foretrukne leverandør. Innstilling om valg av leverandør skal reflektere den evalueringen som er foretatt av tilbudene

- **Kontraktsinngåelsen:**

En korrump 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:**

Dersom det er avtalt mellom leverandør og den som avgjør konkurransen, at tilbudt pris settes lavt mot at innkjøper godkjenner tillegg og endringer ved avtaleinngåelsen, kan det gi mistanke om korrupsjon. 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 kan oppstå 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 naturlig reklamasjon eller retting ikke kreves utført eller erstattet av oppdragsgiver.

De grunnleggende prinsippene for offentlige anskaffelser representerer en god beskyttelse mot korruperte leveranser også utenfor de tilfeller hvor reglen kommer til anvendelse. De grunnleggende prinsippene etter anskaffelsesloven § 4 er:

- ✓ Forutberegnelighet
- ✓ Konkurranse
- ✓ Likebehandling
- ✓ Etterprøvbarehet
- ✓ Forholdsmessighet

Forholdsmessighet betyr at fremgangsmåten for anskaffelsen står i forhold til det som skal anskaffes.

Innledning

For å kunne fatte korrekt beslutning i et tilfelle der det er mistanke om misligheter, regelbrudd eller kritikkverdige forhold, bør det foretas undersøkelser for å kartlegge fakta. Enhver beslutning som har sin bakgrunn i mistanke om regelbrudd bør ta utgangspunkt i de faktiske forhold som avdekkes. Derfor må det gjennomføres slike undersøkelser som anses nødvendige for å kunne fatte beslutning.

Nedenfor beskrives noen sentrale momenter og prinsipper for slike undersøkelser.

Saksbehandlingsregler

Det anbefales at det utarbeides saksbehandlingsregler for gjennomføring av undersøkelser som er tilpasset det enkelte firma. Saksbehandlingsreglene bør blant annet inneholde beskrivelse av hvordan undersøkelsene skal organiseres og gjennomføres. Undersøkelsen bør være etterprøvable og gjennomført av personer med nødvendig kunnskap om hvordan undersøkelse av regelbrudd bør foretas. Saksbehandlingsreglene bør ta stilling til hvordan elektronisk lagret informasjon kan innhentes og beskrive fremgangsmåten for gjennomføring av samtaler/intervjuer som ledd i informasjonsinnhenting. Det forventes at saksbehandlerne innhenter informasjon fra de personer som har best kunnskap om det aktuelle forholdet. Det anbefales at de som gjennomfører undersøkelsen loggfører de ulike stegene i prosessen.

Prinsipper ved utredningen av mistanke om regelbrudd

Den personen som har varslet om regelbrudd og/eller som selv er gjenstand for mistanke, kan oppleve det svært ubehagelig å være involvert i en undersøkelse. Derfor bør slike undersøkelser ivareta de berørte på en best mulig måte samtidig som fremgangsmåten må være egnet til å fremskaffe fakta. De som gjennomfører undersøkelsen bør derfor gå frem på en måte som ivaretar de berørte, blant annet ved å opptre på en forutsigbar måte som ivaretar hensyn til rettssikkerhet og etterprøvbarehet.

Hvorfor er compliance tiltak viktig også for små firmaer?

For flere små firmaer som er medlem av RIF, kan det virke krevende å etterleve denne veilederen. I realiteten er det snakk om hvordan firmaet skal sikre at de følger lover og regler, tar ansvar, kartlegger og reduserer risiko, samtidig som utvikling og vekst ivaretas på en god måte. Dersom firmaet for eksempel skal velge samarbeidspartner, bør firmaet vite hvilken risiko som er forbundet med å inngå avtale med samarbeidspartnere gjennom kartlegging av hvem som er de reelle eierne eller sitter i ledelsen. Firmaet bør også vite noe om det samarbeidende selskaps økonomi og historie knyttet til regelbrudd eller kritikkverdige forhold. Uten å ha elementær kunnskap om risikofaktorer, kan samarbeidsforholdet få svært negative konsekvenser for RIF-firmaet.

Compliance handler om å sørge for at firmaets aktiviteter utføres i samsvar med planer, målsettinger og interne retningslinjer som er utviklet for å oppnå ønsket resultat.

Dette er hovedgrunnene til at RIF mener det er viktig at alle RIF-firmaene gjennomfører de viktigste tiltakene som fremgår av denne veilederen:

- Kravene fra myndighetene, oppdragsgivere og avtalepartnere øker.
- Sanksjoner fra myndighetene ved regelbrudd blir stadig strengere og kan innebære alvorlige konsekvenser for firmaet i form av blant annet utestengelse fra konkurranser, gebyr eller straff. I alvorlige tilfeller kan sanksjoner medføre stans i virksomheten.
- Både oppdragsgivere, ansatte og samfunnet forøvrig har økende forventninger til forretningsetikk og bærekraftig næringsvirksomhet. Manglende innfrielse av disse forventninger kan føre til at firmaet mister forretningsmuligheter.
- Firmaet kan raskt miste tillit fra oppdragsgivere, samarbeidspartnere, leverandører og nåværende eller fremtidige ansatte dersom de ikke etterlever lover, regler og alminnelige krav som gjelder for næringslivet.

Hva kreves av små firmaer?

Det forventes at firmaet, uavhengig av størrelse, gjør noe for å sikre at firmaet ikke bryter lover og regler eller foretar seg noe som innebærer at firmaet mister tillit hos oppdragsgivere eller samarbeidspartnere. Hva som skal gjøres er avhengig av hvilken risiko firmaet har eller blir utsatt for gjennom de valg som tas.

De tiltakene som iverksettes bør være skriftlige og etterprøvbare. Det kan gjøres gjennom utarbeidelse av oversikter, sammendrag, notater og andre dokumenter som viser hvilken risiko firmaet selv har identifisert og hvilke tiltak som iverksettes.

Firmaet bør bestrebe seg på å utvikle en organisasjonskultur som ikke aksepterer regelbrudd. Det innebærer at det må være utarbeidet klare krav til hva som forventes av ansatte og konsekvenser for den eller de som bryter regelverket eller begår misligheter eller lovbrudd.

Alle firmaer bør utpeke én person som har hovedansvaret for compliance. Vedkommende bør ha en rolle som innebærer mulighet for og myndighet til å kunne ta tak i relevante situasjoner og gjøre noe for å løse disse. Vedkommende bør også ha adgang til å rapportere til den øverste ledelsen, herunder styret.



Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) er en frittstående bransjeforening. Våre medlemmer har sin virksomhet innenfor teknisk og økonomisk rådgivning, prosjektering, planlegging og ledelse i bygge-, anleggs- og eiendomsnæringen.

Våre medlemmer utgjør mer enn 80 prosent av den norske rådgiverbransjen, har over 12.000 ansatte, og omsetter for over 15 milliarder kroner i året.

RIF jobber for gode rammebetingelser og utvikling av den norske rådgiverbransjen. Vi er talspersoner for vår bransje og bidrar til synlighet og allmenn kunnskap om den sentrale rollen bransjen har i livsløpet til norske bygg og anlegg, og dermed til utviklingen av det norske samfunn.

Vi har et omfattende medlemstilbud som inkluderer blant annet forsikringer, juridisk rådgivning, medlemsnettverk, kurs, bransjestatistikk, og veiledere om rådgivertyelser, faglig praksis og kontrakter.



Essendropsgate 3
Boks 5491 Majorstuen
0305 Oslo



22 85 35 70



rif@rif.no



rif.no



facebook.com/RIFNorge



linkedin.com/company/1519206



[RIF Engineers](#)