

## Anti-korrupsjon i norske foretak:

# Unngå at de ansatte blir syndebukker

**Korrupsjon er et problem vi aldri kan bli helt kvitt. For at organisasjoner i offentlig så vel som privat sektor skal fungere effektivt, må ansatte få gjøre selvstendige vurderinger.**

**E**thvert innspill, råd og beslutning kan ikke kontrolleres for korrupsjon og andre regelbrudd, og noe risiko vil det måtte være for at til-lit misbrukes til personlig fordel. Dermed kan selv en «sunn» organisasjon oppleve en korrupsjonssak nå og da. Det som avgjør hvor rustet organisasjonen er mot korrupsjon, er hvordan saker håndteres når de kommer opp og hva som førte til at de ble avslørt.

Det er en slik forståelse av problemet som ligger til grunn for at mange foretak innfører et integritetssystem («compliance-system») som skal fremme håndhevelse av lovverk og interne regler, og dessuten gjøre det lettere for ansatte på alle nivå å reagere på avvik fra reglene. Toppledelsen sørger for at ansatte kurses, «integritets-ansatte» fører kontroll, og det blir etablert kanaler for intern og anonym varsling. Dette er vel og bra, og fører også til at flere alvorlige saker avsløres. Det som gjerne mangler, er en anerkjennelse av at for mange ansatte er det nettopp toppledelsen som er den største korrupsjonsrisikoen.

**Vi må skille** mellom de formene for korrupsjon som fremmer et foretaks konkurransesituasjon, profitt, og ledernes personlige inntekter, og de som ikke gjør det. Integritetssystemer er ofte utformet hovedsakelig for den andre kategorien, som om korrupsjonsrisiko primært handler om hva ansatte rundt omkring i en stor orga-

nisasjon kan finne på når ledelsen ikke har full oversikt. Systemene gjør det vanskeligere også for toppledere å være involvert i korrupsjon til fordel for foretakets profitt, men langt fra umulig. Enten det gjelder anbudssituasjoner, industripolitiske prosesser eller skattespørsmål; de har fortsatt en rekke måter å skjule selv store bestikkelser på. Som vi vet fra Siemens-sakene og Statoils Iran-affære, kan saker der toppledelsen er involvert føre hele organisasjonen inn i en vanskelig og pinlig prosess – med rettsprosesser, bøter, og mulig utestenging fra anbud som resultat. For ansatte betyr det tap av omdømme; kanskje også arbeidsplass.

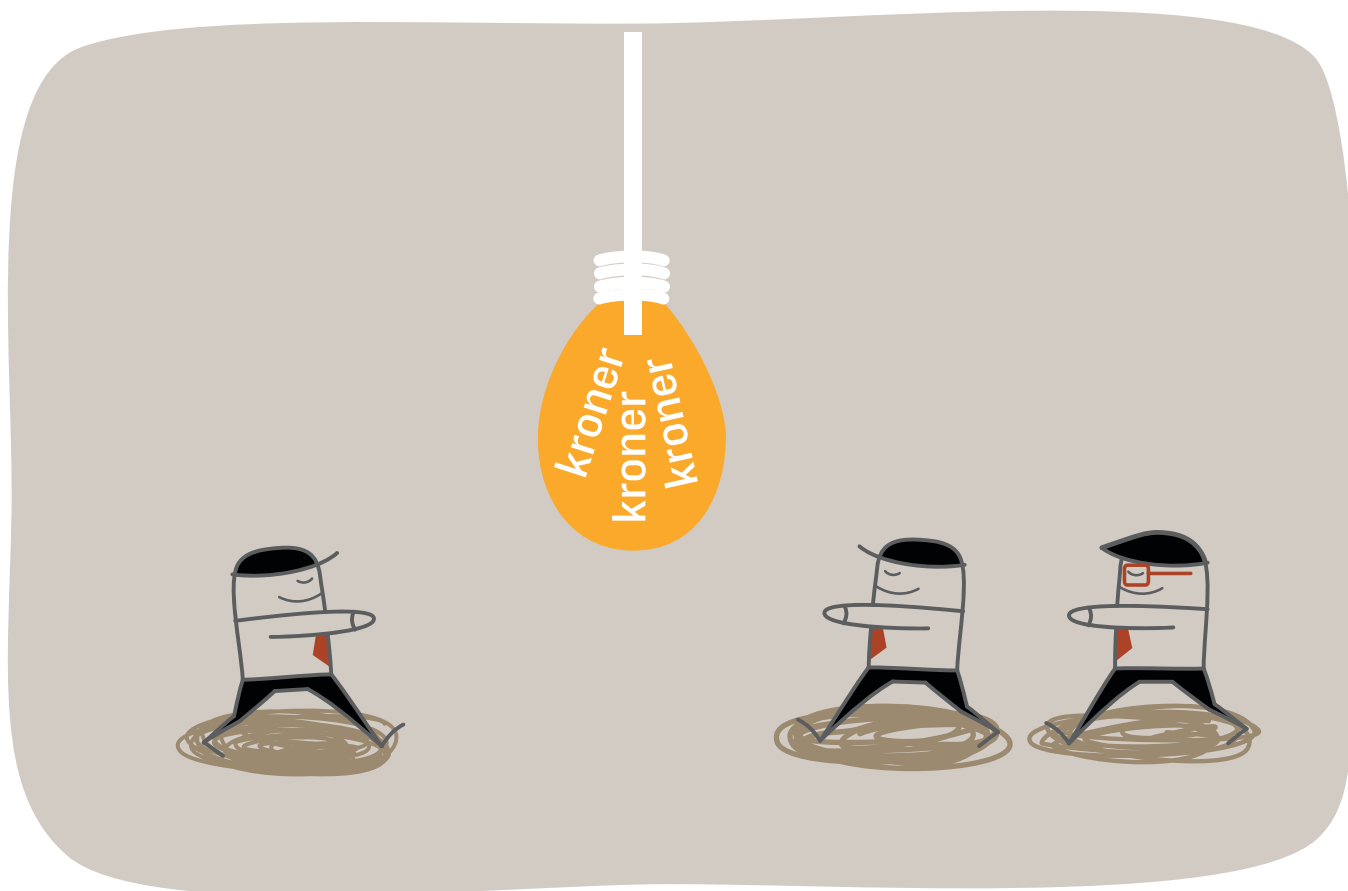
**En del korrupsjonssaker** av den typen som sikrer inntekter til foretak (med påfølgende bonuser til ledere), starter med at prosjektansvarlige og mellomledere, ofte utenlands, må håndtere krav om uventede overføringer eller innblanding i prosjektledelse fra lokale aktører. Til tross for at varsellampene lyser, er gjerne beskjedden «ovenfra» at de prosjektansvarlige må «håndtere» utfordringene og fortsette. Det vi ser når slike saker avsløres av etterforskere, er at bedriftens toppledere nesten uten unntak peker på andre. De understreker hvilket flott integritetssystem de har implementert ('hva mer kunne de ha gjort for å unngå korrupsjon?'), og antyder at ansvaret for korrupsjonen ligger et helt annet sted enn hos dem selv. De involverte, som fulgte opp i forhold til signaler hjemmefra – i den tro at de hadde ledelsen i ryggen da de håndterte gråsonebeslutningene, står mutters alene som syndebukker når korrupsjonen blir kjent.

**Erfarne etterforskere fra flere land** be-

skriver ledelsens tilbøyelighet til å fraskrive seg ansvar som standardsituasjonen, heller enn unntaket. Dette skjer i kjente og store foretak med 'de beste integritetssystemer' for å unngå korrupsjon. Lærdommen som altfor sjelden understrekes, er at prosjektansvarlige og mellomledere må vite at deres egen ledelse kan svikte dem, og skulle det skje, bør de ha sikret seg skriftlig kommunikasjon om all håndtering av varsellampe-situasjoner.

**En annen korrupsjonsrelatert** risiko, som sjelden kommuniseres godt nok, er hvilke problemer ansatte kan havne i om de faktisk varslers om korrupsjon de er vitne til, slik toppledelsen gjerne har oppfordret til. Også her er det et hav av forskjell om den aktuelle korrupsjonen tjener eller svekker selskapet. I de 200 største økokrimsakene i USA fra perioden 1996-2004, der selskapene hadde oppnådd store ulovlige inntekter, var det oftest ansatte eller klienter som avslørte forholdene, og selv om de vant frem i sine saker, sier et flertall av dem at de ville latt være å varsle om de visste hvor store konsekvensene ville komme til å bli for dem selv. Det er tøft for varslere å stå i mot et stort selskap i en rettsak. Selv om de har rett i sin sak, er det stor sannsynlighet for at de taper, og uavhengig av retts-sakens utfall må de gjerne forlate jobben og får problemer med å finne en ny. Kompensasjon er det så som så med.

**En tredje type** korrupsjonsrisiko for de ansatte i et foretak, er at ledelsen ikke tar den eksterne korrupsjonsrisikoen alvorlig nok. Særlig små og mellomstore foretak er naive når de etablerer seg i nye markeder. Samtidig er de store aktørene blitt mer «profesjonelle»; i stadig større grad klarer de å over-



ILLUSTRASJONSFOTO: COLOURBOX.COM

føre korrupsjonsrisikoen til samarbeidspartnere. I konspirasjon med lokale beslutningstakere, kan de sørge for at det er mindre foretak, enten de er fra Norge eller andre land, som på ulike uventede og utspekulerte vis må betale under bordet for å få ta del i prosjektet eller markedet, mens de store fremstår som uten noe ansvar dersom forholdene blir avslørt. En ledelse som ikke tar risikoen for slikt spill alvorlig, setter egen bedrift og ansatte i fare for å bli involvert i korrupsjon. Integritetssystemene har som regel godt med varsellamper som kan sikre at man unngår slike problemsituasjoner, men det krever at ledelsen både innfører systemene og faktisk velger å la dem påvirke handlinger og beslutninger, i stedet for å ignorere dem.

De aller fleste norske foretak ønsker å gjøre forretninger på en redelig måte, og unngår alt av praksis som kan være i nærheten av å bli

tolket som korrupsjon. Antikorrupsjonsholdningene i norsk næringsliv er betydelig styrket de siste 10-15 årene med innføringen av nye lover internasjonalt og krav om innføring av integritetssystemer. Det ansatte og deres fagforeninger skal være bevisst, er at insentiver til å tjene penger ulovlig fortsatt er til stede, og i mange land er kravene om bestiktelser svært vanskelige å komme forbi. Interne antikorrupsjonstiltak kan bidra betydelig til at korrupsjonssaker avsløres, enten de skjer i Norge eller utenlands, men de fjerner ikke alle risikomomentene.

**Hvordan ansatte kan sviktes** av sine ledere er underkommunisert innen antikorrupsjon. Dette er et felt hvor fagforeninger har en rolle i forhold til det å gi råd, informasjon om aktuelle risikoforhold, og støtte når saker kommer opp. ■

**Lærdommen er at  
prosjektansvarlige  
og mellomledere  
må vite at deres  
egen ledelse kan  
svikte dem.**



Tina Søreide, samfunnsøkonom, Postdoktor ved det juridiske fakultet, Univeristetet i Bergen