



TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL  
NORGE



# ANTI KORRUPSJON DILEMMASAMLING

Et læremiddel for bedrifter, andre virksomheter,  
universiteter og høyskoler



For kursdeltagere

---

Transparency International (TI) er den globale sivilsamfunnsorganisasjonen som står i spissen for arbeidet mot korrupsjon. Gjennom rundt 100 avdelinger over hele verden og et internasjonalt sekretariat i Berlin sprer TI kunnskap om skadevirkningene av korrupsjon og samarbeider med myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn om å utvikle og iverksette effektive tiltak for å bekjempe korrupsjon.

Transparency Internationals norske avdeling (TI Norge) ble grunnlagt i 1999 og holder til i Oslo.

**Transparency International Norge**

Kontoradresse: Tollbugata 32, Oslo

Postadresse: Postboks 582 Sentrum, 0106 Oslo

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

Opphavsrett: Transparency International Norge

ISBN: 978-82-93348-10-8

Grafisk design: Nano Design

Illustrasjoner: Cathrine Finnema

Trykk: PJ Trykk

Utgitt 31. mars 2017

Redaktører: Arvid Halvorsen og Sverre Bjerkomp

Oversikt over hvem som har bidratt til innholdet vises bakerst i dilemmasamlingen.

Utarbeidelsen av dilemmasamlingen er støttet økonomisk av Finansmarkedsfondet og NHO.

Dilemmasamlingen finnes i følgende versjoner:

For kursdeltagere – Trykket utgave og elektronisk utgave ([www.transparency.no](http://www.transparency.no))

For kursledere – Kun trykket utgave

**Ansvarsbegrensning:**

Informasjon og råd i denne dilemmasamlingen gis med forbehold om eventuelle feil og mangler. Verken TI Norge eller de som har bidratt med innhold er ansvarlige for eventuelle tap eller skader som hevdes å være resultat av informasjon som finnes eller mangler i dilemmasamlingen.

# Innhold

---

Forord	4	21 To sykkelentusiaster	26
Veiledning	5	22 Et ideelt fond?	27
Dilemmaer		23 Et veivalg	28
1 Invitasjon til besvær	6	24 Betaling til myndighetspersoner	29
2 Oppkjøp med agentavtale	7	25 Helse i hver krone	30
3 Julebord med lotteri	8	26 Varer i arrest	31
4 Ny underleverandør	9	27 Den ukjente eier	32
5 Gaver i trangt farvann	10	28 Faglig agenda	33
6 Agent i forretningsutvikling	11	29 Vive la revolution!	34
7 Problematisk leverandør	12	30 Vindmøller i Afrika	35
8 Å kjøpe eller ikke kjøpe	13	31 Inn i ny bransje	36
9 En liten forglemmelse	14	32 Olje for utdanning	37
10 Et givende seminar	15	33 En super konsert	38
11 Fotball i lokalsamfunnet	16	34 Fisk på land	39
12 Viktig leveranse	17	35 Ugler i mosen	40
13 Velsmakende gave	18	36 Samfunnets støtte	41
14 Dyktig leverandør	19	37 Partner med forbindelser	42
15 Et farlig varsel	20	38 To hatter	43
16 Støtte til miljøkonferanse	21	39 Fem kjappe	44
17 Vinn-vinn situasjon	22	40 Forretningsmulighet med risiko	45
18 Asiatisk agent	23	Takk til	47
19 Trøblete julegaver	24		
20 Rett til behandling?	25		

Dilemmatrening er noe av det viktigste virksomheter kan gjøre for å stå rustet til å avverge, avdekke og håndtere korrupsjonsutfordringer.

Transparency International Norge (TI Norge) har i lengre tid ønsket å utgi en samling dilemmaer for å bistå norske bedrifter, universiteter og høyskoler og andre virksomheter i antikorrupsjonsarbeidet. Med økonomisk støtte fra Finansmarkedsfondet og NHO har dette blitt mulig.

Sammen med NHO og Innovasjon Norge arrangerte TI Norge en workshop i september 2016 med det formål å utvikle en slik dilemmasamling. Representanter for mange ulike virksomheter og bransjer deltok, og dilemmaer som berørte en rekke korrupsjonsutfordringer ble presentert og diskutert. Disse dilemmaene, samt andre som TI Norge har mottatt og noen som TI Norge har utviklet selv, utgjør grunnlaget for samlingen som nå foreligger. Den er resultatet av en omfattende prosess med bl.a. videreutvikling, anonymisering, kommentarutveksling og kvalitetssikring.

TI Norges dilemmasamling er nært knyttet til TI Norges håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv, "Beskytt din virksomhet!", som først ble utgitt i 2009. Da det stadig skjer en utvikling på antikorrupsjonsområdet – ikke minst ny lovgivning og rettspraksis – ble håndboken oppdatert i 2014. En ny oppdatering vil foreligge i 2017.

Formålet med håndboken er å gi norske virksomheter råd om hvordan de kan etablere, iverksette, drifte, vedlikeholde og videreutvikle effektive regler, prosedyrer og andre tiltak som reduserer risikoen for å bli innblandet i korrupsjon hjemme og i utlandet. Alt dette utgjør virksomhetens antikorrupsjonsprogram. Opplæring av ansatte er en sentral del av antikorrupsjonsprogrammet og er helt avgjørende for at programmet skal bli vellykket. I senere tid har det blitt vanlig å inkludere korrupsjonsutsatte forretningsforbindelser som leverandører, agenter og

konsulenter i opplæringen. Det er dessuten påkrevet at studenter som skal møte fremtidens utfordringer får tilsvarende opplæring. Universiteter og høyskoler er derfor også viktige målgrupper for TI Norges dilemmasamling.

Samlingen inneholder reelle og erfaringsbaserte dilemmaer. De beskriver situasjoner som virksomheter og ansatte kan bli stilt overfor. De omhandler både sannsynlige ulovligheter og etisk tvilsomme forhold. Vurderingene som er gjort har ikke til hensikt å konkludere entydig om noe er straffbart; det er det bare domstoler som kan avgjøre.

Åpenhet er viktig for å avverge og avdekke ulovligheter og uetiske handlinger, og et viktig spørsmål å stille seg for dilemmaene som beskrives i samlingen, er: "Vil dette kunne tåle offentlighetens lys?".

Vi håper norsk næringsliv, universiteter og høyskoler samt andre virksomheter vil ta dilemmasamlingen i bruk i sine opplæringsprogrammer, som et supplement til egne dilemmaer, og at dette bidrar til at bevisstheten rundt korrupsjonsutfordringer og kompetansen for god håndtering av disse stadig øker. Vi oppfordrer brukerne av dilemmasamlingen til å gi oss tilbakemelding på innhold og nytteverdi, samt gi oss nye dilemmaer, for eventuell utvidelse av samlingen.

Oslo, mars 2017

## **Guro Slettemark**

generalsekretær  
Transparency International  
Norge

## **Hans Petter Graver**

styreleder  
Transparency International  
Norge

# Veiledning

---

Dilemmasamlingen inneholder 40 dilemmaer – alle med lik struktur og utforming. Hvert dilemma består av to deler:

## **Del 1 – for kursdeltagere**

Inneholder ”Beskrivelse” og ”Oppgaver”.

## **Del 2 – forbeholdt kursledere**

Inneholder ”Vurderinger” (drøftelse av oppgavene og anbefalte løsninger).

Dilemmasamlingen foreligger i to versjoner – en for kursdeltagere og en for kursledere.

Versjonen for kursdeltagere er fritt tilgjengelig. Den inneholder ikke den påfølgende veiledningen for kursledere og ikke vurderinger med drøftelser av oppgavene og anbefalte løsninger for dilemmaene (Del 2).

Versjonen for kursledere er den komplette versjonen, og denne har naturlig nok en begrenset og kontrollert distribusjon – skal dilemmatreningen bli effektiv kan ikke kursdeltagerne ha tilgang til ”fasiten”.

**Kursledere må kontakte Transparency International Norge for å få tilgang til versjonen for kursledere.**



# 1

## Invitasjon til besvær

---



### BESKRIVELSE

Ole Carlsen er leder av det nyopprettede kontoret til PharmaNorway ASA i Utopia. En dag mottar han en invitasjon fra den stedlige næringslivsforeningen til et større arrangement som vil avsluttes med et cocktail-selskap og en middag. Presidenten av Utopia er næringslivsforeningens høye beskytter og skal være tilstede sammen med flere regjeringsmedlemmer og embetsmenn. Mange ledere av utenlandske selskaper i Utopia er invitert.

For Ole Carlsen, som er nykommer i Utopia, fremstår dette som en svært interessant anledning til å utvikle et nettverk som PharmaNorway kan få glede av fremover. Men Utopia er et land som scorer dårlig på Transparency Internationals korrupsjonsindeks, og han føler seg usikker på hvordan han skal forholde seg til invitasjonen. Ole Carlsen er på det rene med at myndighetene sterkt ønsker at PharmaNorway skal øke sin virksomhet i Utopia, og er bekymret for å bli utsatt for press eller at det forårsaker forventninger hvis han deltar.



### OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Bør Ole Carlsen uten videre akseptere denne invitasjonen?
- 3** Hvilke forhold bør Ole Carlsen vurdere før han aksepterer eller ikke?

## 2 Oppkjøp med agentavtale



### BESKRIVELSE

Gruveselskapet DeepMining ASA har i mange år drevet prospektering etter og utvinning av gull i Langtvekkistan. Landet styres av en eneveldig president og har store korrupsjonsutfordringer. DeepMining har unngått å bli involvert i korrupsjon, noe som har krevd mye oppmerksomhet fra ledelsen og stor innsats av organisasjonen.

DeepMining har kjøpt opp et mindre selskap. Porteføljen inneholdt en ferdig forhandlet prospekteringskontrakt i Langtvekkistan. Da oppkjøpet var gjennomført, men før prospekteringskontrakten skulle signeres, ble DeepMinings landsjef Dagfinn Framsletten gjort oppmerksom på en avtale mellom det oppkjøpte selskapet og en agent som hadde bistått i forhandlinger med myndighetene. I avtalen lå et suksesshonorar på 5 mill. USD. Dagfinn Framsletten så på dette som et korrumpert arrangement der en del av betalingen sannsynligvis ville gå til myndighetspersoner som kontrakten var forhandlet med, og muligens til andre personer høyere opp i makteliten. Det ble forsøkt avklart hva de 5 mill. USD skulle være betaling for og hvem pengene ville gå til, uten at dette medførte noen videre innsikt.

Dagfinn Framsletten anbefalte ledelsen i DeepMining ikke å inngå prospekteringskontrakten. Imidlertid ville dette medføre flere problemer. Agenten har en juridisk bindende avtale, har fullført sine forpliktelser, vil forlange å få utbetalt suksesshonoraret, og vil sannsynligvis gå til rettsak hvis honoraret ikke blir utbetalt. Sentrale myndighetspersoner vil mislike beslutningen, da de vil miste sin del av betalingen. Dette vil skape problemer for DeepMinings videre forretningsdrift i landet.

DeepMining besluttet ikke å inngå prospekteringskontrakten og ikke betale suksesshonoraret. Etter at agenten og myndighetene ble kjent med dette, ble DeepMinings utenlandske ansatte i Langtvekkistan utsatt for trusler. DeepMining besluttet da å selge sine eierinteresser i landet. Salget ville kreve myndighetsgodkjenning. Dagfinn Framsletten tok initiativ til reforhandling av avtalen med agenten. I følge den nye avtalen skulle agenten bistå selskapet med å oppnå godkjenning for salget og i stedet motta de 5 mill. USD i suksesshonorar for dette nye oppdraget.



### OPPGAVER

- 1 **Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?**
- 2 **Hva burde DeepMining ha gjort før oppkjøpet var gjennomført, og hva kunne det ha ført til?**
- 3 **Hva mer kunne Dagfinn Framsletten og DeepMining ha gjort etter at avtalen med agenten ble kjent, og med hvilke konsekvenser?**
- 4 **Ville det løse problemet at Dagfinn Framsletten reforhandlet avtalen med agenten og DeepMining besluttet å trekke seg ut av landet, eller satt de fortsatt igjen med risiko?**
- 5 **Hvordan kunne sikkerhetsrisikoen vært håndtert?**

# 3 Julebord med lotteri



## BESKRIVELSE

MegaConsult ASA har en omfattende reisevirksomhet og har kontrakt med reisebyrået BestTravel for håndtering av bestillinger og billetter. MegaConsult er BestTravels viktigste bedriftskunde. Jan Johansen er MegaConsults administrasjonssjef og er ansvarlig for kontrakten med BestTravel. Hvert annet år inngås ny kontrakt med et reisebyrå etter en anbudskonkurranse.

Jan Johansen mottar innbydelse til julebord fra BestTravel. En representant fra hver av BestTravels bedriftskunder med ektefeller/partnere er invitert. Jan Johansen takker ja til innbydelsen.

Under julebordet opplyser sjefen i BestTravel at det vil bli avholdt et gratis lotteri blant deltagerne. Jan Johansen vinner førstepremien som er en ukes sydenferie for to personer, med alle kostnader dekket.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?  
Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Bør Jan Johansen takke ja til invitasjonen?  
Hvilke momenter veier for og imot?
- 3** Bør Jan Johansen ta imot lotterigevinsten?  
Hvilke momenter veier for og imot?
- 4** Vil det påvirke avgjørelsene i pkt. 2 og 3 ovenfor om det er en pågående eller nært forestående anbudsrunde?



## 4

## Ny underleverandør



## BESKRIVELSE

Inger Olesen i Metallgrossisten AS er prosjektleder for etablering av et nytt kontorbygg. Etter en grundig anbudsprosess er entreprenørselskapet Byggnytt valgt som hovedentreprenør. Byggnytt har innhentet tilbud fra underleverandører, de nødvendige kontrakter er inngått, og byggearbeidene er godt i gang.

Imidlertid viser det seg at bakgrunnsundersøkelsen (due diligence) av en av underleverandørene ikke har vært god nok, da det valgte elektrikerfirmaet har økonomiske problemer og må trekke seg fra oppdraget. Inger Olesen blir temmelig fortvilet, fordi en ny anbuds-konkurranse vil føre til betydelig kostnadsøkning og forsinkelse.

Sjefen for Byggnytt anbefaler å skifte til et lokalt elektrikerfirma som han har god erfaring med og som har bekreftet at det har ledig kapasitet til å påta seg oppdraget umiddelbart. Det aksepteres å utføre jobben på samme betingelser som det opprinnelige elektrikerfirmaet. Inger Olesen er under tidspress og beslutter å benytte denne underleverandøren til tross for at det ikke har blitt gjort nærmere undersøkelser eller at alternative underleverandører er

vurdert. Etter hennes oppfatning er dette en beslutning hun som prosjektleder kan ta uten nærmere konsultasjoner.

Det viser seg at prosjektet utvikler seg positivt, også elektrikerarbeidene, men ved en tilfeldighet får Inger Olesen vite at elektrikerfirmaet eies av broren til Byggnytt's sjef.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2 Er du enig i Inger Olesens håndtering av denne situasjonen?
- 3 Hvordan bør hun reagere på informasjon hun får om elektrikerfirmaets eier?

# 5 Gaver i trangt farvann



## BESKRIVELSE

Havgrim Sjøen er kaptein på containerskipet MV Good Fortune som eies og driftes av det norske rederiet Mayday ASA. Rederiet har kontorer og representasjon i mange land.

Havgrim har sin første periode ombord som kaptein når skipet skal passere gjennom Marlborokanalen. Her er det pålagt å benytte los. Losene er offentlig ansatte, og rederiet betaler landets sentrale myndigheter for lostjenesten.

Det har vært kutyme at losen mottar gaver, typisk i form av et stort antall kartonger med sigaretter, fra skipets kaptein

ved transitt gjennom Marlborokanalen. Når losen kommer ombord på MV Good Fortune spør han Havgrim umiddelbart om gaven hans er gjort klar. Dette er ikke Havgrim forberedt på, og han nøler med å svare. Da losen merker det, påpeker han at han uten denne tradisjonelle påskjønnelsen vil samarbeidet dem i mellom bli vanskeligere og han vil være mindre opptatt av å gjøre en god jobb for kapteinen.

Dette gjør Havgrim bekymret. Kapteinens oppgave er å ivareta skipets, mannskapets og lastens sikkerhet, og han er avhengig av et godt samarbeid med losen.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?  
Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Bør kaptein Havgrim Sjøen gi gave til losen?
- 3** Hvilke forhold bør han vurdere før han gir gave eller ikke?
- 4** Hva burde han ha gjort før han skulle gjennom kanalen?
- 5** Hva kunne rederiet Mayday ASA ha gjort for å forebygge og håndtere slike hendelser?

# 6 Agent i forretningsutvikling



## BESKRIVELSE

Eva Hansen leder arbeidet med å etablere virksomhet for selskapet Opportunity ASA i Euforia. Euforia er et land med lovende forretningsmuligheter. Landet er imidlertid preget av mye byråkrati, herunder uoversiktlig regelverk og lite transparente beslutningsprosesser hos myndighetene. Det er derfor krevende å få oversikt over hva som trengs av søknader/tillatelser og andre formelle krav for at Opportunity skal kunne etablere seg i Euforia.

En ansatt i Euforias næringsdepartement anbefaler Eva å engasjere Mr. Jones – en agent med omfattende erfaring innenfor Opportunitys bransje. Han skal ha bistått andre utenlandske selskaper med nyetablering i Euforia. I henhold til kontrakten som foreslås av Mr. Jones skal han utføre “rådgivning og oppfølging knyttet til etablering av ny virksomhet i Euforia”. Honoraret er høyt sammenlignet med andre agenter, men Mr. Jones skal være veldig kunnskapsrik og ha et stort nettverk (blant annet fra sin fortid som statssekretær). Agentens selskap er hjemmehørende i Luxemburg.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges “Beskytt din virksomhet!” er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Er det noen risikomomenter (røde flagg) som Eva Hansen bør være observant på?
- 3** Hvordan kan Eva Hansen og Opportunity håndtere risikoene?

# 7 Problematisk leverandør



## BESKRIVELSE

Fabrikk1 er et datterselskap av et norsk selskap og produserer palmeolje i Palmeland. Bjørn Bamserud er compliance officer i Nutria ASA, morselskapet til Fabrikk1. Han har blitt kjent med et problem ved Fabrikk1 og engasjerer seg umiddelbart.

Fabrikk1 sliter med en av sine leverandører, Sveis1, som ikke leverer sveisetjenester i henhold til kontrakten. Arbeidet er forsinket og kvaliteten er dårlig. Sveis1 fortsetter å fakturere Fabrikk1 som om de leverer i henhold til avtale og spesifisering, og sender til og med tilleggsregninger for ekstra arbeider. Av en eller annen grunn eksisterer det også en "oppgjørsavtale" mellom Fabrikk1 og Sveis1 som gir rett til kompensasjon for diverse tidligere, uspesifiserte tjenester. Det synes som om denne kontrakten, så vel som de andre kontraktene med Sveis1, er forhandlet og inngått av samme innkjøper hos Fabrikk1.

Bjørn Bamserud vil at ledelsen ved Fabrikk1 skal bytte leverandør, men de nøler. De antar at den reelle eieren av Sveis1 er en høytstående myndighetsperson i delstaten. Denne er dessuten gift med avdelingslederen i den lokale miljømyndigheten som er ansvarlig for å utstede tillatelse for neste byggetrinn på fabrikk. Ledelsen ved Fabrikk1 ønsker ikke å sette denne prosessen på spill.

For kort tid siden tok guvernøren i delstaten kontakt med adm. direktør ved Fabrikk1 og oppfordret til å løse utfordringene og fortsatt benytte Sveis1 for å sikre lokale arbeidsplasser. Guvernøren ønsket å bli holdt oppdatert på utviklingen. Han er en person som adm. direktør ved Fabrikk1 anser som svært viktig å ha en god relasjon til.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Bør morselskapet Nutria ASA engasjere seg i denne saken?
- 3** Er det greit at Fabrikk1 fortsetter med Sveis1 som leverandør uten å foreta seg noe?
- 4** Hvordan kan Bjørn Bamserud og ledelsen ved Fabrikk1 angripe denne situasjonen?
- 5** Hvor langt kan man gå i å pleie gode kontakter til lokale politikere?

## 8

# Å kjøpe eller ikke kjøpe



## BESKRIVELSE

Kari Larsen leder enheten i Predator ASA som vurderer oppkjøp av andre selskaper. Hun er for tiden i forhandlinger om kjøp av selskapet Novomosti, som er hjemmehørende i et østeuropeisk land.

Gjennom due diligence er det avdekket at Novomosti har et svakt internkontrollsystem. Novomosti har en antikorrupsjonspolicy, men har ikke etablert et compliancesystem for oppfølging av denne.

I møte med Novomostis ledelse ber Kari om å få beskrevet bruken av agenter og distributører, hvilken kontakt de har

med offentlige myndigheter, og Novomostis strategi for antikorrupsjon. Ledelsen gir svært generelle og vage svar, som ikke gjør Kari særlig klokere. På oppfølgingsspørsmål om Novomosti opplever noen konkrete korrupsjonsutfordringer, blir daglig leder irritert og tydelig fornærmet. Han svarer at "tykke seddelbunker under bordet" ikke er noe de driver med.

Det har også vist seg vanskelig å kartlegge eierstrukturen i Novomosti. Selskapet er eid av ulike truster, men det har ikke lyktes å avdekke det reelle eierskapet. Kari innser at det kanskje er umulig å komme til bunns i dette.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?  
Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hva bør Kari Hansens anbefaling til Predators topledelse og styre være?  
Bør Predator gå videre med oppkjøpsprosessen?
- 3** Hvordan kan Predator håndtere korrupsjonsrisiko i forbindelse med oppkjøpet?
  - a. Hva bør det fokuseres på før investeringsbeslutning tas?
  - b. Hvordan kan risiko reguleres i kjøpsavtalen?
  - c. Hvordan kan man håndtere – og redusere – risikoen etter oppkjøp?

# 9 En liten forglemmelse



## BESKRIVELSE

Reiulf Frisk er ansatt i selskapet Eksportør AS, som har bygget opp et godt marked for sine produkter i Ukulu, hvor de har et salgskontor. En større kontrakt er under oppseiling, og Reiulf skal i et viktig møte med den nye kunden på det lokale kontoret. Han ankommer flyplassen i Ukulu om kvelden etter en lang flytur og ser frem til raskt å komme seg til hotellet for å være uthvilt til møtet tidlig neste morgen.

Etter passkontrollen er det sjekk av vaksinasjonsdokumenter. Mens Reiulf står i kø, oppdager han til sin forskrekkelse at han ikke kan finne vaksinasjonsattesten for gulfeber og innser at han i farten har glemt den hjemme. Da det er hans tur, sier han til helseoffiseren at han har gyldig vaksinasjon, men at han dessverre har glemt å ta med attesten. Offiseren svarer at hans instruks er klar, ingen slipper inn i landet ut å kunne dokumentere at de er vaksinerte mot gulfeber. Enten må han forlate landet, eller så må han ta en vaksine på stedet.

Reiulf blir med en sykepleier til en sykestue, men blir svært engstelig da han kommer inn i lokalet. Det er skittent og virker lite hygienisk. Sykepleieren merker seg hans reaksjon og sier at helsevesenet i Ukulu får lite penger,

slik at ikke bare er hans lønn svært lav, men det bevilges ikke midler til nytt utstyr. Derfor får Reiulf et tilbud om å slippe å ta sprøyten, men da må han gi et bidrag på USD 100, som vil bli brukt til å kjøpe nytt utstyr og medisiner – en "vinn-vinn" situasjon synes sykepleieren.

Reiulf ber om å få ta noen telefonsamtaler før han bestemmer seg. Først sjekker han om det er flyavganger ut av Ukulu samme kveld, og finner ut at det er flere muligheter. Så ringer han til en norsk ansatt ved det lokale kontoret, og forklarer situasjonen. Denne sier at han ikke må finne på å ta vaksine der, "det er helsefarlig". "Betal de 100 dollarene", sier han, "det er en god investering for å slippe de problemer du vil få hvis sjefen oppdager at du ikke stiller på møtet i morgen".

Reiulf er i sterk tvil. Eksportør har strenge etiske retningslinjer, men Reiulf mener at helserisikoen ved å la seg vaksinere må ha betydning. Møtet neste dag er dessuten svært viktig, og hans uteblivelse kan sette den nye kontrakten i fare. Eksportør har forøvrig et pågående program for kostnadsreduksjoner, og en kostbar reise til ingen nytte vil ikke bli sett på med blide øyne av Reiulfs overordnede.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinje, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Bør Reiulf ta vaksinen, eller kan det rettferdiggjøres å betale p.g.a. helserisikoen?
- 3** Hjelper det at beløpet skal gå til et godt formål?
- 4** Bør Reiulf reise hjem?

# 10 Et givende seminar



## BESKRIVELSE

Entreprenørselskapet Byggspecialisten AS, med hovedkontor i Oslo, har i de siste årene vunnet flere anbud for prosjektering og bygging av store kontorbygg over hele landet. For å oppnå en slik posisjon i et konkurranseutsatt marked, har selskapet satset hardt på å tiltrekke seg godt kvalifiserte medarbeidere, særlig sivilingeniører med høy kompetanse innen viktige tekniske fagområder. Derfor var selskapets ledelse svært fornøyd da de klarte å rekruttere Arvid Hellerud, som ble uteksaminert med usedvanlig gode karakterer og som etterpå tok en doktorgrad basert på sin avhandling om nye metoder for fundamentering av store bygg. Slike metoder har blitt stadig mer benyttet i utlandet, men hittil i liten grad i Norge. Arvid får en god start på karrieren hos Byggspecialisten; allerede etter kort tid får han store oppgaver og mye ansvar.

En dag mottar Arvid en invitasjon fra Fundamentspecialisten AS til et seminar i Bergen. Fundamentspecialisten er en underleverandør som ofte brukes av Byggspecialisten. Arvid reagerer positivt på invitasjonen fordi seminaret omfatter svært interessante og relevante temaer.

Dessuten er flere av foredragsholderne internasjonale kapasiteter som han svært gjerne ikke bare ønsker å høre på, men også snakke med under lunsjen og i pauser. Seminaret, med lunsj, er gratis for alle deltagere, mens deltagerens arbeidsgivere må dekke kostnader for reise og opphold.

Arvid foreslår entusiastisk for sin nærmeste sjef at han vil melde seg på seminaret og fremholder at dette faglige påfyllet vil være til stor nytte for hans egen utvikling og derved også for Byggspecialistens konkurransekraft. Arvids sjef er i tvil. Seminaret virker faglig solid, men Fundamentspecialisten er kjent som en aggressiv markedsfører, og han er redd Arvid med så lite erfaring lett kan la seg påvirke til å favorisere Fundamentspecialisten. Kanskje Fundamentspecialisten også vil forsøke å rekruttere Arvid. På den annen side frykter han at Arvid, som den ambisiøse og etterspurte person han er, vil vurdere å bytte arbeidsgiver dersom han nektes deltakelse. Han er en ressurs Byggspecialisten trenger, og det er liten tvil om at dette seminaret vil gi ham nyttig faglig påfyll og inspirasjon.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller i andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke forhold bør Arvids sjef vurdere før en beslutning tas?
- 3** Bør Arvid få anledning til å delta på seminaret? Hvis ikke, hvordan kan hans sjef motvirke negative konsekvenser?

# 11 Fotball i lokalsamfunnet



## BESKRIVELSE

Per Lien er ansatt i BA Bygg og leder arbeidet med et tilbud om bygging av en ny skole i Fjellfager kommune. Tildelingskriteriene er angitt å være pris, kompetanse og gjennomføringsevne. Etter et forhandlingsmøte får Per en telefon fra kommunens prosjektleder, som ønsker å avklare enkelte forhold i tilbudet. I tillegg påpeker han at tilbyderne forventes å bidra positivt til lokalsamfunnet. Han har merket seg at BA Bygg er den eneste tilbyderen som ikke sponser juniorlaget til den lokale fotballklubben, hvor for øvrig prosjektlederens sønn er kaptein. Han oppfordrer BA Bygg til å ta samfunnsansvar og bli med på dette spleiselaget for å utvikle bygdas lovende fotballag.

Per synes det er ubehagelig å bli satt under et slikt press og er veldig usikker på hvordan han skal takle det. BA Bygg er svært opptatt av å utøve samfunnsansvar i lokalsamfunnene hvor de har virksomhet. Likevel føler Per at det ikke er riktig å sponse fotballaget i denne situasjonen, selv om det dreier seg om et beskjedent beløp. Samtidig vil han ikke at BA Bygg skal diskvalifiseres fra å konkurrere om oppdraget.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av din virksomhets antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Bør Per medvirke til at BA Bygg sponser fotballaget?
- 3** Hva bør Per foreta seg i den situasjonen han har kommet opp i?



# 12 Viktig leveranse



## BESKRIVELSE

Industribedriften Metalleksperten AS har nylig kjøpt opp et produksjonsanlegg i Magani, som er et land med voksende økonomi, men som har en fattig befolkning og lave lønninger i offentlig sektor. Arne Antonsen blir utnevnt til vedlikeholdssjef for anlegget og flytter til landet med sin familie. Han måtte reise på kort varsel og fikk i liten grad forberedt seg på denne utstasjoneringen. I hans kontrakt er det lagt inn noen prestasjonskriterier (Key Performance Indicators) som grunnlag for bonusutbetalinger, med stabil drift av anlegget som den viktigste.

Den tidligere eieren av anlegget har slurvet med vedlikeholdet, og det er derfor nødvendig med flere reparasjoner. Det blir konstatert at lageret av reservedeler er utilstrekkelig, og at en rekke viktige deler må importeres og installeres så snart som mulig. Arne bestiller disse delene umiddelbart med håp om å kunne sikre kontinuerlig drift. Leverandøren av delene gir Arne beskjed om at de vil ankomme nærmeste havn på en spesifisert dag, og Arne møter opp i god tid på tollkontoret den dagen for å ordne med formalitetene slik at delene raskt kan transporteres til anlegget.

Da Arne leverer de nødvendige skjemaer til tollfunksjonæren, påpeker denne at det mangler viktig informasjon. Arne blir overrasket og påpeker at skjemaene er korrekt fylt ut og at det haster med å få delene levert. Tollfunksjonæren blir litt opphisset og sier at han kan sin jobb og at det vil ta flere dager å få frigitt leveransen hvis den manglende informasjon ikke blir gitt. Etter en diskusjon om hva denne informasjonen egentlig er, og uten at Arne forstår noe mer av det, roer tollfunksjonæren seg ned. Han sier at det kan gjøres unntak hvis det virkelig haster, men at dette vil innebære en ekstra avgift (expediting fee) på USD 1000.

Arne antar at denne ekstra avgiften vil ende opp i funksjonærens egen lomme, noe som vil være i strid med bedriftens etiske retningslinjer. Men hvis han får en kvittering, kan det muligens være en reell offentlig avgift. Konsekvensen av ikke å få delene i tide vil være stor. Produksjonsstans som følge av at kritiske reservedeler ikke er tilgjengelige vil føre til et daglig produksjonstap tilsvarende USD 10.000, og en vesentlig reduksjon av Arnes prestasjonsbonus.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2 Var Arne godt nok forberedt til å møte en slik situasjon?
- 3 Hvilke forhold bør Arne vurdere før han tar en beslutning om å betale "expediting fee" eller ikke?
- 4 Kan det være gode grunner for å betale?

# 13 Velsmakende gave



## BESKRIVELSE

Petter Aas er pensjonert fra bedriften Kinaeksport AS, men har fortsatt god kontakt med selskapets ledelse og påtar seg enkelte oppdrag for bedriften gjennom sitt enkeltpersonforetak. Petter har hatt flere opphold i Kina og er svært fasinert av kinesisk kultur og forretningstradisjoner. Siden Kina er bedriftens største marked, har Petter vært sterkt engasjert i opplæring av ansatte som skal drive virksomhet der, og han har også vært etterspurt som foredragsholder i eksterne fora.

Som pensjonist har han stor glede av å holde foredrag i forskjellige foreninger om Kina og sine erfaringer derfra. Han ser på dette som en hobby og verdsetter de gaver han får som takk, som regel blomster, et par flasker vin, eller et beskjedent honorar.

En kveld holder han foredrag for foreningen Seniortreff, som består av erfarne næringslivsledere fra mange bransjer. Da foredraget og diskusjonen er avsluttet, synes Petter det har

vært en svært vellykket opptreden med et sjeldent aktivt publikum. Foreningens formann takker ham hjertelig for foredraget og overrekker en kasse med 12 flasker vin. Petter blir temmelig overrasket, for dette er en vesentlig større påskjønnelse enn det han vanligvis får. Han kikker på en av flaskene og ser at det dreier seg om Bordeaux-vin av god kvalitet. Petter takker så mye for den sjenerøse gaven, men er litt utilpass.

Mens medlemmene trekker ut av salen, kommer formannen bort til Petter og spør om han kan be om en liten tjeneste. Formannen driver en mindre bedrift og har en forretningsidé som han tror Kinaeksport kan være interessert i. Han vil derfor gjerne at Petter spør en i Kinaeksports ledelse om et møte slik at han kan presentere denne forretningsidéen. Petter skjønner da at den rause takken kanskje ikke er helt tilfeldig, men muligens er et forsøk på å oppnå en tjeneste. Han er i tvil om hvordan han skal takle situasjonen.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?**
- 2 Bør Petter ta imot gaven?**
- 3 Bør Petter kontakte en i Kinaeksports ledelse med henblikk på det ønskede møte?**

# 14 Dyktig leverandør



## BESKRIVELSE

Bedriften Star-Tech har i tre år benyttet leverandøren IT Proffen til drift av sitt IT-system, og det har aldri vært noe å si på måten oppdraget har vært utført på. IT Proffen har også vært gode til å utvikle nye løsninger, de har gitt mye valuta for pengene, og har lagt stor vekt på sikkerhet.

IT Proffen inviterer av og til kundene sine til halvdags-seminarer, med noe forpleining, for å orientere om utvikling og nye muligheter. IT-sjefen i Star-Tech, Nina Nano, har vært fast deltager på disse seminarene og har etter hvert fått et stort nettverk hos leverandøren. Hun er venn med mange fra IT Proffen på Facebook og har også kontakt med flere gjennom andre sosiale medier. Slik kan hun alltid holde seg oppdatert på hva som skjer og følge med på relevante arrangementer. Nina har også privat omgang med enkelte fra IT Proffen, og disse har blitt hennes nære venner.

Da det nærmer seg utløp på kontrakten med IT Proffen, anbefaler Nina at kontrakten forlenges med tre nye år. Ninas sjef spør om ikke også andre leverandører bør forespørres. Nina blir overrasket fordi hun synes samarbeidet med IT Proffen fungerer utmerket og synes et skifte av leverandør vil være kompliserende og antagelig fordyrende. Riktignok har Star-Tech utviklet seg mye siden kontrakten med IT Proffen ble inngått, men hun ser likevel ingen grunn til å skifte leverandør. Hun mener å kjenne IT-markedet godt og tviler på om andre tilbydere kan komme opp med konkurransedyktige tilbud.

Nina anbefaler derfor sin sjef at Star-Tech fornyer kontrakten med IT Proffen.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av din virksomhets antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke vurderinger bør Nina Nano foreta når hun mottar invitasjoner fra IT Proffen til slike halvdagsseminarer, eller invitasjoner til andre leverandørrangementer?
- 3** Er det greit uten videre å forlenge kontrakten med IT Proffen eller bør Nina vurdere andre alternativer?

# 15 Et farlig varsel



## BESKRIVELSE

Det norske selskapet ABC Eksport ASA har datterselskaper i flere land, og internrevisjonen besøker disse jevnlig for å forsikre seg om forsvarlig og korrekt drift. Ved ett tilfelle besøkte internrevisor Anne Fjeldberg datterselskapet Boliwi Ltd. i et land med en annen kultur og andre rammevilkår for næringslivet enn i Norge.

I et møte med den lokale ledelsen fikk Anne vite at innkjøpssjefen hos en av Boliwis potensielle kunder hadde krevet personlige fordeler for å inngå en avtale med dem. Denne potensielle kunden er datterselskap av en større internasjonal aktør i bransjen, så ledelsen i Boliwi var overrasket over et slikt krav. Selv om dette ble påpekt overfor innkjøpssjefen, fastholdt han sitt krav som han mente var en vanlig praksis for bonuser i den lokale forretningskulturen.

ABC Eksport som har strenge etiske retningslinjer fant det uakseptabelt å yte slike personlig fordeler og trakk seg fra videre samarbeid med denne kunden.

Anne mente at ledelsen hos kunden, muligens også det internasjonale morselskapet, burde varsles om at innkjøpssjefen på denne uetiske måten forsøkte å skaffe seg personlige fordeler. Dette er ulovlig etter landets korrupsjonslovgivning, men håndhevelse av lovene er svært mangelfull, og slike korrupte handlinger er ikke uvanlig praksis i dette landet.

Boliwis daglige leder ba Anne innstendig om ikke å foreta seg noe. Han var helt enig i at hendelsen burde påtales, men fryktet for sin egen og andre ansattes sikkerhet dersom varslingen om forholdet skulle bli kjent.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av din virksomhets antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Her dreier det seg om korrupsjon utenfor egen organisasjon. Har man plikt til å varsle i en slik situasjon?
- 3** Hvordan kan sikkerhetsrisikoen håndteres?

# 16 Støtte til miljøkonferanse



## BESKRIVELSE

Lars Eriksrud er kommunikasjonsansvarlig i bedriften Buenos Productos, med sponsing som en av sine oppgaver. Bedriften, et datterselskap av et større norsk selskap, har et produksjonsanlegg i kommunen Caramba, i et land i Latin Amerika. For Lars har det vært svært viktig å utvikle gode relasjoner til de lokale myndighetene, ikke minst fordi Buenos Productos ønsker å utvide anlegget med en ny produksjonslinje. De fleste tillatelser som kreves for å starte denne utbyggingen er gitt, men man venter på tillatelse fra miljømyndigheten i kommunen.

Borgermesteren i Caramba henvender seg til Lars og anmoder om at Buenos Productos blir hovedsponsor for en årlig miljøkonferanse som snart skal holdes. Borgermesteren påpeker at han er helt avhengig av støtte for at dette skal bli et vellykket arrangement, fordi kommunen selv ikke har økonomi til å finansiere det. Hittil har det alltid vært lokale bedrifter som har stilt opp, og han synes dette vil være en utmerket anledning for Buenos Productos

til å profilere seg i lokalsamfunnet. Som hovedsponsor vil Buenos Productos få sin logo synliggjort på flere måter, bl.a. på forsiden av programmet og med reklameplakater i foredragssalen.

Til slutt påpeker borgermesteren at det også for ham personlig er viktig at denne konferansen blir en suksess siden det snart er kommunevalg. Hans mulighet til å bli gjenvalgt vil styrkes gjennom dette arrangementet. Han antyder også at hans gjenvalg vil være en fordel for Buenos Productos, siden hans sterkeste konkurrent til borgermestervervet ikke er positiv til de utenlandske investeringene i kommunen.

Lars synes dette høres veldig interessant ut, og det er rom for en slik sponsing i budsjettet. Hans umiddelbare reaksjon er å foreslå for bedriftens ledelse at man benytter seg av denne anledning til å profilere seg som en miljøbevisst bedrift.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller i andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke forhold bør Lars vurdere før han går inn for en slik sponsing?
- 3** Hva bør han anbefale til ledelsen i Buenos Productos?

# 17 Vinn-vinn situasjon



## BESKRIVELSE

Apexinor Industries ASA er i utbyggingsfasen av et stort prosjekt i et land i Sør-Amerika. Landet har et voksende marked, men en underutviklet økonomi, og har dårlig score på Transparency Internationals korrupsjonsindeks.

Ustabil elektrisitetsforsyning fra det lokale offentlig eide kraftselskapet er ett av problemene som prosjektet har slitt med. Prosjektet er allerede kraftig forsinket, men nærmer seg oppstart, når el-forsyningen svikter igjen. Alt arbeid på anlegget opphører og arbeidstokken på 700 mann får ikke utført sine arbeidsoppgaver. Denne gangen er det ingen tegn til at kraftselskapet klarer å rette på situasjonen.

Prosjektleder Runolv Knugen blir oppgitt og kontakter både lokale myndigheter og det lokale kraftselskapet for å finne ut hva som har skjedd, og ber om å få tilbake el-forsyningen snarest.

Sjefen for kraftselskapet forteller Runolv at strømavbruddet er forårsaket av at de har for liten og for gammel datamaskinkapasitet. Selskapet har dårlige økonomi fordi

myndighetene tar ut alt overskuddet og bevilger ikke penger til nytt utstyr. Hvis de hadde ca. 10 moderne PC'er vil problemet bli løst og el-forsyningen vil gjenopprettes innen kort tid. Kraftselskapsjefen spør Runolv om Apexinor har mulighet for å hjelpe til med å løse dette problemet.

Runolv tenker at hvis han frigjør 10 PC'er fra den lokale prosjektorganisasjonen vil likevel det meste av det tidskritiske prosjektarbeidet kunne fortsette en stund, og han kan få erstattet PC'ene fra hovedkontoret innen to uker. Han vurderer det også slik at å bidra med PC'er til det lokale offentlig eide kraftselskapet, er et samfunnsbidrag som stemmer godt med Apexinors policy for samfunnsansvar.

På den annen side frykter Runolv at et det kan skape presedens og at det kan komme ytterligere forespørsler. Han husker også at det ble snakket om risiko ved frivillige samfunnsbidrag til lokale myndigheter under et anti-korrupsjonskurs han deltok på før han ble utestasjonert i dette prosjektet.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Bør Runolv gi bort PC'ene, for å få prosjektet i gang igjen med et minimum av tapt tid?
- 3** Hvilken risiko er knyttet til denne type samfunnsbidrag?
- 4** Hvilke undersøkelser og risikodempende tiltak bør Runolv iverksette?

# 18 Asiatisk agent



## BESKRIVELSE

Økonomidirektør Gunnulf Green i selskapet Noproblem Shipping Co. undersøker en del uvanlige forhold knyttet til betalinger til en agent i Asia og kommer over følgende e-post fra agenten til Noproblem Shippings salgsdirektør:

*We will not appear as any part in the business because we have no reason to have any income or expenses. That is the reason why the payment cannot be transferred to our bank account.*

*The other reason is that it is not all our money – a big part of it belongs to our customer – who is a private person holding a high position in the Government. Without this person, we could not get through to put you in the business.*

*I believe you understand the Asian type of working.*

Gunnulf er usikker på hvordan saken skal håndteres overfor salgsdirektøren og ledelsen.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke "røde flagg" finner du her i forhold til bruk av agenten og indikasjoner på korrupsjon?
- 3** Hvilke råd vil du gi Gunnulf og Noproblem Shipping Co.?

# 19 Trøblete julegaver



## BESKRIVELSE

Julen nærmer seg og salgssjef Bjarne Brusik i Kontorfix AS har begynt å tenke på julegaver til firmaets kunder. Kontorfix er leverandør av kontorutstyr og rekvisita til bedrifter og andre typer virksomheter.

Bjarne har tidligere år brukt flotte kalendere med Kontorfix logo som julegave, som har blitt sendt til et stort antall personer hos firmakundene. Bjarne mistenker at hans konkurrenter er mer raus med julegaver, og i år har han bestemt seg for å gjøre det litt annerledes. Han vil kun gi gaver til noen få utvalgte hos kundene, dvs. bare de som er direkte involvert i innkjøp. Han vil også øke verdien på gavene for å skape mer kundelojalitet til Kontorfix.

Bjarne er klar over at han manøvrerer i vanskelig farvann; han vet at mange virksomheter har interne retningslinjer for gaver. Han har sett noen av disse på internett, men han synes ikke disse gir klart svar på hvilken verdigrænse som bør gjelde. Han la også merke til at enkelte virksomheter er svært restriktive når det gjelder personlige gaver. Andre opererer med gaveregister for å skape åpenhet, og noen krever innlevering av mottatte gaver med gratis utlodning av disse blant sine ansatte. Bjarne har også søkt i andre kilder på internett og funnet ut at det er opp til hver enkelt virksomhet å fastsette sin egen policy for gaver, med even-

tuelle verdigrænser og andre restriksjoner, så lenge gaven ligger innenfor lovens grænser og rettspraksis og ikke er en utilbørlig fordel. Dette synes Bjarne er vanskelig å konkretisere.

Bjarne synes ikke informasjonen han fant på internett ga særlig mye veiledning, så han bestemmer seg for å gjøre dette på sin egen måte, og har satt opp en foreløpig liste over gaver som han mener kan være aktuelle å gi til utvalgte personer hos firmakundene til Kontorfix:

- lpad
- Sportsjakke
- Halv røykelaks
- Kasse med julemat, verdi ca. 700 kr.
- Gavekort på 500 kr.
- Blomster/julegruppe
- Telefonlader
- En flaske vin, to flasker, evt. en kasse
- 30 % rabatt på privat handel hos Kontorfix

Kontorfix logoen vil bli påført noen av disse gavene, der hvor det er praktisk mulig.

Bjarne synes det er vanskelig å bestemme seg og trenger hjelp til å velge hvilken julegave han skal gi.



## OPPGAVER

- Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?**
- Hvilke andre forhold enn verdi bør Bjarne ta i betraktning for å vurdere om en gave er akseptabel eller ikke?**
- Hvilke gavealternativer synes du at Bjarne kan velge, og ikke bør velge, og hvorfor?**



# 20 Rett til behandling?



## BESKRIVELSE

Rune og Knut er venner fra tiden på ungdomsskolen. Rune er snekker og Knut er lege ved Roligheten Sykehus. Rune har nylig hjulpet Knut med å sette opp et annekst og utføre annet omfattende arbeid på hytta hans. Han sa det var en vennetjeneste og ville ikke ta betalt. Knut ville betale, men Rune insisterte, og Knut ga seg til slutt.

En helg får Rune magesmerter og bestemmer seg for å reise til Roligheten Sykehus i stedet for til legevakten. Rune vet at Knut har vakt på akuttmottaket den dagen.

Knut mener at Runes tilstand ikke er akutt, men han synes det er vanskelig å avise sin venn. Knut ringer til Arne som er vakthavende lege ved medisinsk avdeling. Han forklarer at dette ikke er et akutt tilfelle, men Rune er en god venn så han ønsker likevel å sende ham videre til Arne på medisinsk avdeling. Knut unnlater å fortelle Arne at han skylder Rune en vennetjeneste. Arne aksepterer nølende å ta i mot Rune for diagnose og eventuell behandling. Han synes det er vanskelig å avslå henvendelsen, fordi Knut er en god kollega som han setter stor pris på.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvordan burde Knut ha reagert på Runes uttalelse om vennetjeneste?
- 3** Hvilke interessekonflikter foreligger?
- 4** Hvilke forhold bør Knut vurdere før han kontakter Arne som er vakthavende lege ved medisinsk avdeling? Hvilke forhold bør Arne vurdere før han aksepterer å ta i mot Rune?
- 5** Bør Knut sende Rune videre til medisinsk avdeling? Bør Arne akseptere å diagnostisere og eventuelt behandle Rune?

# 21 To sykkelentusiaster



## BESKRIVELSE

Tore Carlsen er daglig leder i bedriften Innovasjon AS, som er en god kunde av forsikringsselskapet Aktiv Forsikring (AF). Tore har et veldig godt forhold til forsikringsselskapet sitt og har hyppig kontakt med sin kundeansvarlige, Anton Friskus, som han er på fornavn med. De har sykling som felles lidenskap og ender alltid sine samtaler med en sykkelprat. Tore har forøvrig nettopp kjøpt seg ny sykkel og gleder seg til å bruke den til mer trening.

Derfor er han meget fornøyd når han mottar en spennende invitasjon fra AF, som nettopp dreier seg om sykkel.

Det gjelder et treningsprogram bestående av:

- Trening for 10 AF ansatte og 25 representanter for bedriftskunder, med kick-off i mars.
- Veiledning av en profesjonell trener en gang i uka.
- En langtur i juni.
- Et avsluttende ritt i august, med middag og overnatting.

En vesentlig del av kostnadene dekkes av AF, mens deltagerne selv må betale noe. Tore er ikke i tvil om at han skal bli med på dette og gleder seg veldig.

Det er Anton som har klekket ut dette opplegget. Han er klar over at det vil koste ham mye; en del svette og ikke minst tid. Han og kollegene regner med å bruke mange timer av arbeidstiden på dette. I tillegg kommer kostnader til trener, reiser m.v. Men siden AF er et relasjonsorientert forsikringsselskap, mener han det er verdt det.

Da Anton la frem opplegget for AFs toppledelse, ble de svært begeistret fordi dette er noe som vil bygge sterk lojalitet til selskapet hos de kunderepresentantene som deltar. De godtok derfor at invitasjoner ble sendt til de utvalgte kundene, som anses som svært viktige.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller i andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke spørsmål burde Anton stilt seg før han anbefalte AFs ledelse å sende ut invitasjonene?
- 3** Er du enig i ledelsens godkjenning?
- 4** Er det greit at Tore sier ja til invitasjonen?

## 22 Et ideelt fond?



### BESKRIVELSE

Else Roslett er ansvarlig for samfunnsansvar i bedriften Råvareimport ASA, som importerer viktige råstoffer fra forskjellige land basert på lokal gruvedrift. Bedriften er etablert i et afrikansk land med mange utfordringer, ikke minst knyttet til etiske problemstillinger. Dette gjør at ledelsen i Råvareimport er engstelig for at de utestasjonerte i landet og lokalt ansatte kan få problemer med å leve opp til Råvareimports etiske retningslinjer. De ber derfor Else besøke datterselskapet Norwegian Mining, og foreta en grundig gjennomgang av hvordan etiske utfordringer blir håndtert.

Else kommer frem til Norwegian Minings kontor i landets hovedstad, og underveis blir hun overrasket over den tydelige fattigdommen i et land som har betydelige inntekter fra mineralutvinning. Hun blir tatt vel imot på kontoret og blir forsikret om at hun vil bli orientert om alle aktuelle etiske problemstillinger.

I møtet med ledelsen i Norwegian Mining får Else inntrykk av at man har god kontroll på utfordringene, og at det legges vekt på etikkopplæring av lokalt ansatte. Imidlertid uttrykker finanssjefen at han er skeptisk til at de må bidra til et veldedighetsfond som landets president har opprettet. De betaler skatter og avgifter og bidrar derved til landets

økonomi, så finanssjefen synes det da er urimelig at de må betale betydelige beløp til et slikt fond, spesielt når det er uklart hva fondet egentlig benyttes til. Sjefen for Norwegian Mining sier da at slike bidrag forventes av alle utenlandske selskaper, og at han frykter at de ved ikke å betale kan få vanskeligheter med nødvendige tillatelser fra myndighetene. De har et løpende behov for å fornye forskjellige tillatelser, så dette kan skape problemer for driften og økonomien.

Else liker dette opplegget dårlig og insisterer på at det må innhentes mer informasjon om fondet. Finanssjefen tar da en telefon til fondets leder, og det blir avtalt et møte neste dag. Under dette møtet hevdes det at det er full åpenhet om fondets drift, og Else blir tatt med på en tur i byen og distriktene omkring for å besøke skoler og sykehus finansiert av fondet. Men hennes anmodning om innsyn i fondets regnskaper blir avvist under henvisning til konfidensialitet.

Samme kveld spiser Else middag sammen med de lokalt ansatte. En av disse nevner at fondet på folkemunne kalles "presidentfruens handlefond". Flere av de andre som sitter i nærheten nikker megetsigende. Else reagerer med forskrekkelse og lur på hva hun nå skal gjøre.



### OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller i andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenheng?**
- 2 Hva bør Else gjøre i denne situasjonen?**
- 3 Kan det være akseptabelt å bidra til et slikt fond?**

# 23 Et veivalg



## BESKRIVELSE

Advokat Anton Nilsen er ekspert på ekspropriasjonsaker og blir engasjert av en ny klient, Lars Hansen, som eier store landbruksarealer i Vestfold. Samferdselsdepartementet arbeider med planer om å bygge en ny europavei gjennom fylket, og Hansen er bekymret for at deler av hans eiendom kan bli ekspropriert til dette formål. Han ber advokat Nilsen om råd og bistand for å prøve å unngå at veitraséen blir lagt over hans eiendom.

Lokale medier har i lengre tid fulgt denne saken, og det er tre aktuelle trasévalg som har vært gjenstand for mye omtale. Det er ulike grunner for å velge de forskjellige alternativer, og det er mange meninger om hvilket som er det beste. En trasé over Hansens eiendom vil ikke være den korteste, men beregninger viser at kostnadene ved veibyggingen antagelig blir lavest med dette alternativet. Imidlertid har man i området rundt denne traséen funnet en del kulturminner fra vikingtiden som kan bli berørt og i så fall kan komplisere prosjektet.

Nilsen er som privatperson styremedlem i Vestfold Kulturminneforening og har god kontakt med bevaringsmyndighetene på fylkes- og riksplan.

Advokat Nilsen setter opp en liste med argumenter for og imot trasévalget over Hansens eiendom og undersøker på hvilket stadium og nivå i Samferdselsdepartementet saken befinner seg. Han oppdager da at hans gode venn fra studietiden ved Juridisk Fakultet, Arnstein Olsen, er en sentral saksbehandler for denne saken. Hans tilrettelegging og forslag vil være svært viktig for det endelige valg av trasé.

Advokat Nilsen underretter Hansen om dette heldige sammentreffet og sier at han har en mulighet for å påvirke utfallet av saken ved å snakke med sin gamle studie-kompis. Han ringer Olsen og ber om et møte, som begrunnes med engasjementet knyttet til kulturminner og rollen som styremedlem i Vestfold Kulturminneforening. De blir enige om å møtes.

Møtet mellom Nilsen og Olsen blir svært hjertelig, og etter en mimrestund om de glade studiedager snakker Nilsen varmt i favør av de to alternativene som ikke vil berøre unike kulturminner. Han påpeker også risikoen knyttet til det tredje alternativet, ved at bevaringsmyndighetene kan gripe inn for å verne disse minnene og derved forsinke prosjektet og øke kostnadene. Nilsen sier intet om at han representerer en klient som har en betydelig økonomisk interesse av sakens utfall.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinje, eller i andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenheng?
- 2** Er det greit at advokat Anton Nilsen på denne måten forsøker å påvirke sakens utfall?
- 3** Er det noe Arnstein Olsen burde ha gjort annerledes?

# 24 Betaling til myndighetspersoner



## BESKRIVELSE

Det norske oljeselskapet Jurassic Oil ASA satser internasjonalt. Et av satsingsområdene er Magrebia, hvor selskapet vant anbudskonkurransen om en utforskningslisens i samarbeid med to andre oljeselskaper. Partnerskapet er et fellesforetak, eller joint venture (JV), som er en vanlig forretningsmodell i petroleumsbransjen. Jurassic Oil har en minoritetsandel og har verken positiv eller negativ kontroll over fellesforetaket. Bjørgulv Øverdal er Jurassic Oils representant i JV'ets styringskomité.

Forholdet til myndighetene reguleres av en konsesjonsavtale og forholdet mellom partnerne reguleres av en joint operating agreement (JOA). Et av selskapene er operatør på vegne av fellesforetaket. JOA'en omhandler bl.a. operatørens plikter og rettigheter samt stemmereglene. Samarbeidet mellom selskapene organiseres gjennom komitéer: Styringskomité, finanskomité, utforskningskomité, og evt. flere etter behov. Operatørselskapet har formannskapet i komitéene. Myndighetsrepresentanter deltar i komitémøter som observatører. Dette bidrar til at myndighetene vil være godt forberedt til å ta de beslutningene som er deres ansvar.

Mange komitémøter blir arrangert utenfor Magrebia, noe som medfører en del reisevirksomhet, også for de magrebiske myndighetsrepresentantene (to medlemmer i hver komité). I etterkant av et styringskomitémøte spør

Bjørgulv formannen om hvem som betaler utgifter til reise og opphold for myndighetsrepresentantene. Han får til svar at operatøren betaler på vegne av JV'et. Han forteller videre at JV'et også betaler lønn til myndighetsrepresentantene for den tiden de bruker i møter. Bjørgulv blir overrasket. Tilbake på hovedkontoret til Jurassic Oil får han hjelp av juridisk avdeling og regnskapsavdelingen til å sjekke, men de finner ingenting i konsesjonsavtalen, JOA'en eller operatørens regnskap om dette. Bjørgulv tar kontakt med formannen igjen, som forklarer at betalingene er basert på muntlig avtale med en viseminister, som dessuten hadde insistert på at utbetalingene skulle være i kontanter direkte til myndighetenes komitémedlemmer. Formannen beroliger Bjørgulv med at dette er vanlig praksis i Magrebia. Med hensyn til regnskapet, forteller formannen at utbetalingene ligger i posten "diverse kostnader".

Bjørgulv føler seg ukomfortabel med dette. Han tar kontakt med generalsekretæren i foreningen for utenlandske oljeselskaper i Magrebia for å høre om dette er vanlig praksis og om det har vært diskutert i foreningen. Generalsekretæren bekrefter at alle utenlandske JV'er i Magrebia må følge denne ordningen. Han forteller også at saken har vært oppe flere ganger i foreningens møter uten at det har ført til noen beslutning om felles standpunkt eller tiltak. Noen selskaper er bekymret over ordningen og andre ikke.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?**
- 2 Har Bjørgulv grunn til å være bekymret over ordningen med betaling til myndighetsrepresentanter?**
- 3 Bør Bjørgulv gjøre noe med dette, og hva kan han gjøre?**

# 25 Helse i hver krone



## BESKRIVELSE

Helsedata ASA har digitale helsetjenester som sitt produktsegment, og satser internasjonalt ved å opprette datterselskaper i flere land med voksende økonomi og økende etterspørsel på området.

Helsedata ønsker å bidra positivt i lokalsamfunnene hvor det har virksomhet gjennom sponning, frivillige samfunnsbidrag og veldedige gaver. Selskapet har egne budsjetter og klare retningslinjer for veldedige gaver til ideelle organisasjoner. Av disse fremgår det at veldedige gaver kun skal gis innenfor helsesektoren, at gavene skal bidra til å styrke Helsedatas merkevare og omdømme, samt å bygge stolthet og lojalitet blant Helsedatas ansatte.

Else Hansen er kommunikasjonsansvarlig i det nyetabler-

te datterselskapet Helsedata Ukumbu Inc. Else har et møte med en offentlig tjenestemann i Ukumbus helsedepartement som skal behandle søknaden om tekniske installasjoner nødvendig for Helsedatas virksomhet. Mot slutten av møtet spør Else om anbefaling av en veldedig organisasjon innen helsesektoren i Ukumbu som Helsedata kan samarbeide med. Tjenestemannen spør hvor stor donasjon Helsedata planlegger. I et øyeblikks ubetenksomhet forteller Else hvor stort budsjett Helsedata har for veldedige gaver i Ukumbu.

Tjenestemannen foreslår at 50 % av Helsedata Ukumbus budsjett for veldedige gaver gis til en stiftelse som støtter fattige barn med behov for helsetjenester. Han forteller at stiftelsen er godt drevet og at han selv er generalsekretær.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilken risiko er knyttet til å gi en veldedig gave til denne stiftelsen?
- 3** Hvilke tiltak, undersøkelser og vurderinger bør Else og Helsedata gjøre?
- 4** Bør Helsedata Ukumbu gi en veldedig gave til denne stiftelsen, og eventuelt under hvilke forutsetninger?

## 26 Varer i arrest



### BESKRIVELSE

Ole Carlsen leder det lokale kontoret til ØstekSPORT AS i Uralia. ØstekSPORT har kun fire ansatte til stede i Uralia og benytter en lokal distributør til import, distribusjon og salg av sine produkter. Grunnen er at myndighetene i Uralia ikke tillater utenlandske selskaper å distribuere og selge sine produkter direkte.

En dag blir en lastebil med ØstekSPORTS varer beslaglagt av politiet etter å ha passert grensen til Uralia. Begrunnelsen er at produktene påstås ikke å tilfredsstille nasjonale krav til kvalitet. Ole Carlsen vet at produktene ble testet med utmerkede resultater da de forlot ØstekSPORTS lager i Norge. Etter omfattende diskusjoner sørger politiet for at det utføres analyser ved et offentlig laboratorium i Uralia. Resultatet er negativt for ØstekSPORT.

Distributøren håndterer all kontakt med politiet på grunn av språkbarrieren. Situasjonen virker fastlåst helt til politiet uoffisielt antyder til distributøren at de vil frafalle alle anklager dersom det betales en avgift på USD 10 000.

Distributøren tilbyr seg å håndtere dette for ØstekSPORT slik vanlig kutyme er i Uralia, og slik de har håndtert lignende tilfeller tidligere for andre klienter.



### OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke forhold bør Ole Carlsen vurdere før det besluttes å betale eller ikke?
- 3** Bør ØstekSPORT betale politiet selv, la distributøren betale, eller ikke betale i det hele tatt?
- 4** Bør ØstekSPORT fortsette samarbeidet med denne distributøren?

# 27 Den ukjente eier



## BESKRIVELSE

Kredittforsikringsselskapet Passiv Forsikring mottar en kredittforsikringsøknad fra sin norske kunde Maskineksport AS. Søknaden gjelder selskapet Goldfinger fra det sentralasiatiske landet Knaristan.

I firmaattesten fremgår det ikke hvem som eier Goldfinger. Selskapets administrerende direktør hadde for fem år siden en høy stilling i Knaristans departement for landbruk og matvarer. Goldfinger har vokst kraftig de siste årene, i motsetning til andre aktører i det knaristanske markedet. Goldfinger gikk inn i den vedvarende høyvekstfasen kort tid etter at den nye direktøren tiltrådte.

Passiv Forsikring reiser til hovedstaden Kitch for å innhente nærmere informasjon om Goldfinger. På flyplassen blir Passiv Forsikrings to medarbeidere Ole og Henning møtt av direktøren og tatt med på en tur gjennom byens

sentrum og på en privat omvisning i det flotte presidentpalasset. Deretter går ferden til Goldfingers fabrikkannlegg med omvisning og påfølgende møte. I møtet får Ole og Henning en presentasjon av Goldfinger og får mye av informasjonen de er ute etter, men får ikke svar på spørsmålet om hvem som eier selskapet. Direktøren forklarer at eieren vil være anonym fordi han ikke ønsker oppmerksomhet fra kriminelle, og han sier at det ikke er krav til åpenhet om eierskap i Knaristans lover.

Etter møtet innkvarteres Ole og Henning i gjestehuset inne på presidentpalassområdet. Dagen avsluttes med middag i en bra restaurant. Under middagen forteller direktøren om viktige milepæler i Goldfingers utvikling, bl.a. hvor avgjørende det har vært å ha gode relasjoner til viktige personer, og forteller lattermildt om flere episoder hvor regjeringsrepresentanter har krevd litt "pampering".



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke "røde flagg" finnes i denne saken?
- 3** Hva burde Maskineksport og Passiv Forsikring ha gjort på forhånd? Bør det gjøres undersøkelser i etterkant av besøket i Knaristan?
- 4** Kan Passiv Forsikring forsikre kredittsalg til Goldfinger med den informasjonen som foreligger?



# 28 Faglig agenda



## BESKRIVELSE

Eric Ericsson er salgsleder i Ekspertservice AS. Det er august 2014, og han mottar en invitasjon fra en større kunde til et arrangement under VM på ski i Falun 2015. Alle de store norske bransjeaktørene er invitert, i tillegg til kundens øvrige samarbeidspartnere.

Arrangementet markedsføres som en mulighet for nettverksbygging, men inneholder også en faglig del med

paneldiskusjoner og workshops der fremtiden til bransjen skal diskuteres. Kunden dekker reise, hotell, måltider og billetter til VM-øvelser. Invitasjonen omfatter også følge, men disse må selv dekke egne kostnader.

Den faglige delen av programmet er særdeles relevant for Eric, men han er allikevel usikker på om dette er noe han bør delta på, og i så fall med eller uten følge.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?  
Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke vurderinger og avklaringer er nødvendige før Eric aksepterer eller avslår invitasjonen?
- 3** Bør Eric akseptere invitasjonen?

# 29 Vive la revolution!



## BESKRIVELSE

Det norske prospekterings- og utvinningsselskapet Gruvedrift ASA har vært etablert i det afrikanske landet Cote d'Ametyste i et halvt år. Cote d'Ametyste er et diktatur styrt av en president som kom til makten gjennom et militærkupp for 10 år siden. Presidenten selv betegner kuppet som en revolusjon.

I et møte med en høytstående embedsmann i regjeringsapparatet får Gruvedrifts stedlige leder Agnar Sletten en overraskende forespørsel. Embedsmannen forteller at det

er to måneder til revolusjonsdagen skal feires, som er et storslått årlig arrangement. Det forventes at alle utenlandske selskaper i Cote d'Ametyste bidrar med 5000 USD hver til finansiering av feiringen. Han ber om at Gruvedrift blir med på dette spleiselaget, slik andre utenlandske selskaper har gjort tidligere år.

Agnar blir litt satt ut, men svarer at han vil komme tilbake til denne saken.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilken risiko knytter det seg til en slik betaling?
- 3** Hvilke tiltak bør Agnar og Gruvedrift sette i gang etter å ha fått denne forespørselen?
- 4** Hvordan bør Agnar svare på forespørselen?

# 30 Vindmøller i Afrika



## BESKRIVELSE

Petter Olsen jobber med et utvalg faste kunder i eksportfinansieringsselskapet Finans og Kreditt AS. En dag får han en finansieringssøknad fra selskapet Hardt Stål AS, som er leverandør til skipsindustrien og som har blitt finansiert av Finans og Kreditt AS flere ganger tidligere. Grunnet dårlig marked innen skipsbygging har det vært stille fra selskapet en stund. Nå søker de om finansiering av en helt annen type leveranse: Konstruksjoner til et vindmølleprosjekt i det sentralafrikanske landet Saharia.

Petter hørte om dette prosjektet for noen uker siden da han deltok på en jubileumsmiddag for Hardt Stål AS. Grunnet de vanskelige tidene hadde ikke ledelsen i Hardt Stål lagt opp til noe stort arrangement; det ble en fem retters middag på en bra restaurant for et utvalg av selskapets samarbeidspartnere. Under middagen overhørte Petter at Hardt Ståls daglige leder fortalte noen at det hadde vært tøft å komme seg inn på vindmøllemarkedet, at det ikke hadde vært lett å følge spillereglene i et land som Saharia, og at det hadde vært nødvendig å kutte noen hjørner og ta noen snarveier i godkjennelsesprosessen med myndighetene. Petter skjønnte at de har greid å få på plass en kontrakt.

Under forberedelsene til ledelsesmøtet i Finans og Kreditt

der Hardt Ståls søknad skal behandles, søker Petter på det Sahariske låntakerselskapet i databasen som Finans og Kreditt har tilgang til, uten å finne noe som helst. Han puster lettet ut. Han søker på Hardt Stål også, selv om han føler at han kjenner selskapet veldig godt. Petter tenker på hva han overhørte under middagen med Hardt Stål. Dette var ikke ment for hans ører og han vil ikke fremstå som en tyvlytter, så han avstår fra å foreta seg noe ut fra dette.

I ledelsesmøtet blir det stilt et spørsmål om ikke denne saken er en risikosak som krever ekstra forsiktighet etter Finans og Kreditts rutiner da man har med et land som Saharia å gjøre. Selskapets rutiner krever nemlig at det gjøres ekstra undersøkelser og tiltak hvis låntaker eller prosjektet er lokalisert i et land med dårligere score enn 40 på Transparency Internationals korrupsjonsindeks (Corruptions Perceptions Index, CPI). Petter kommer på at det har han helt glemt å sjekke, men skyter fra hoften og sier at Saharia ikke er så ille som man skulle tro. Møtet ender opp med at ledelsen godkjenner Petters anbefaling om å innvilge søknaden. For sikkerhets skyld sjekker Petter opp Saharias plassering på korrupsjonsindeksen i etterkant og ser at det har CPI score på 39, altså bare ett poeng under kravet på 40. Petter er lettet; ett poeng kan ikke gjøre særlig forskjell.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?**
- 2 Kan middagen Petter var på hatt noen innvirkning på hans håndtering av lånesøknaden?**
- 3 Hvilke prinsipper opptrådte Petter i strid med før beslutning ble fattet i ledelsesmøtet?**
- 4 Hva ville beslutningen i ledelsesmøtet blitt hvis Petter hadde gitt fullstendige og riktige opplysninger?**
- 5 Hva ville konsekvensene vært for Petter hvis noen i ledelsen var klar over disse tingene?**

# 31 Inn i ny bransje



## BESKRIVELSE

Byggevarer kjeden Supertrelast AS har tatt steget inn i bygge- og anleggsbransjen gjennom kjøp av 20 % eierandel i entreprenørselskapet Flottbygg AS. Denne eierposisjonen gir Supertrelast verken positiv eller negativ kontroll over Flottbygg.

Sverre Halvorsen er styremedlem i Flottbygg på vegne av Supertrelast. Supertrelast er i sluttfasen av å innføre et antikorrupsjonsprogram, og Sverre synes det vil være en god ide at Flottbygg gjør noe tilsvarende. Han foreslår det i et styremøte, og tilbyr rådgivning fra Supertrelast. Forslaget faller på stengrunn. Styrelederen viser til Flottbyggs etiske retningslinjer som han mener er tilstrekkelige og hvor det står at det forventes av Flottbyggs ansatte at de følger gjeldende lover. Sverre synes ikke dette holder, men har ingen virkemidler for å gjøre noe med det.

Sverre setter seg etter hvert bedre inn i Flottbyggs virksomhet. Han legger merke til at en stor del av Flottbyggs virksomhet foregår i en stor by og at firmaets største kunde

er byens kommunale eiendomsselskap. Sverre spør i et styremøte hvordan det har seg at Flottbygg vinner nesten alle anbudskonkurranser for dette eiendomsselskapet. Styrelederens mener at det beror på Flottbyggs høye kompetanse, gjennomføringsevne og gode referanser. Det hjelper også, sier han, at Flottbyggs avdelingssjef i byen har vært kompis med direktøren i det kommunale eiendomsselskapet siden studiedagene. Styrelederen forklarer videre at avdelingssjefen er særdeles dyktig og ofte blir rådspurt av eiendomsselskapsdirektøren om hvordan anbudsspesifikasjoner bør utformes.

Sverre blir veldig bekymret over det han hører, og foreslår i et styremøte at Flottbygg gjennomfører en intern gransking av firmaets forretninger med det kommunale eiendomsselskapet. Styreformannen sier han misliker sterkt slike antydninger om at Flottbygg bedriver kriminell virksomhet. Sverre ber om at det stemmes over hans forslag. Forslaget blir nedstemt.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hva burde Supertrelast ha gjort i forkant av oppkjøpet av 20 % andelen i Flottbygg?
- 3** Kan Supertrelast akseptere at Flottbygg ikke har et antikorrupsjonsprogram?
- 4** Hvilke problemer ser Sverre for seg i forretningsforholdet til det kommunale eiendomsselskapet?
- 5** Hva bør Sverre og Supertrelast gjøre når Sverre ikke får gjennomslag for forslagene om antikorrupsjonsprogram og intern gransking?

# 32 Olje for utdanning



## BESKRIVELSE

Oljeselskapene Gear Oil ASA og Brake Oil S.A. har et felleforetak, eller joint venture (JV), for produksjon av olje i et område som er preget av fattigdom og dårlig sosial infrastruktur. Rettighetene til oljefeltet er regulert av en produksjonsdelingsavtale, eller production sharing agreement (PSA), som inneholder bestemmelse om at produksjonsinntektene i første rekke skal dekke investeringer og driftskostnader og at resterende inntekter deretter fordeles mellom selskapene, sentrale myndigheter og lokale myndigheter etter en bestemt nøkkel.

Guvernøren i regionen har mye makt. JV'et er avhengig av mange godkjenninger og tillatelser fra ham og det regionale myndighetsapparatet både i utbyggingsfasen og i produksjonsfasen. Guvernøren er en kontroversiell person som er veldig populær lokalt, men har vært i klammeri med sentrale myndigheter, og har vært etterforsket for korrupsjon et par ganger.

Oljefeltet har en liten testproduksjon gående, mens utbyggingen for full kapasitet er i gang. Gear Oils prosjektansvarlige Ole Nilsen er bekymret for fremdriften. Utbyggingen krever mange tillatelser fra regionale myndigheter

og guvernøren har i det siste trenert flere av disse. Dette skjer samtidig med at han klager over at PSA'en er for god for oljeselskapene og for dårlig for hans region, og argumenterer for reforhandling av avtalen.

For Gear Oil og Brake Oil er det uaktuelt å åpne PSA'en for nye forhandlinger. De frykter at forutsetningene for et lønnsomt prosjekt kan bli ødelagt og at investeringene går tapt. Samtidig er det forståelse for at regionen bør ha noe økonomisk fordel av prosjektet før investeringene er dekket, ca. 10 år fram i tid.

Ole får en god ide som han tror kan blidgjøre guvernøren og få ham til å spille mer på lag. Det handler om å finansiere byggingen av skoler i regionhovedstaden, som han anslår vil koste 5 mill. USD. Han videreutvikler ideen og utarbeider et forslag for styringskomiteen i JV'et. Mens han jobber med forslaget kommer han på en dilemmatrening i antikorrupsjon som han deltok i for en stund siden. Et av dilemmaene der handlet om korrupsjonsrisikoen knyttet til frivillige samfunnsbidrag. Det gjør Ole litt betenkt, og han innser at han i forslaget må legge mer vekt på hvordan JV-partnerne kan sikre seg mot korrupsjon.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?**
- 2 Hvilken korrupsjonsrisiko er knyttet til dette frivillige samfunnsbidraget?**
- 3 Hvilke forutsetninger og tiltak bør Ole legge inn i forslaget for å begrense korrupsjonsrisikoen?**

# 33 En super konsert



## BESKRIVELSE

Flyselskapet Flying High har vokst raskt i et konkurranseutsatt marked og har god erfaring med å profilere virksomheten gjennom å sponse populære arrangementer.

Oslo Klassiske Symfoni- og Blåseorkester er relativt nystartet, men sikter høyt og har allerede oppnådd en viss anerkjennelse. De har klart å få til en avtale med den verdensberømte tenoren Marcello Navasotti om en konsert i Oslo Konserthus. Navasottis krav om honorar er betydelig og billettinntektene vil ikke være tilstrekkelige til å dekke kostnadene for konserten. Konsertens arrangør henvender seg derfor til næringslivet med spørsmål om sponing. Mange virksomheter ønsket å være sponsorer for konserten, fordi denne solisten særlig appellerer til den mer modne delen av befolkningen. Det befinner seg mange reiselystne mennesker og mange som reiser i jobb-sammenheng i denne kategorien, og Flying High var derfor meget fornøyd med å sikre seg rollen som hovedsponsor.

Reidar Frisk er nyansatt i salgsavdelingen. Han blir litt overrasket da selskapets markedsdirektør innkaller ham til et møte hvor han forteller at arrangøren har gitt Flying High 50 billetter til konserten, og sier: "Billettene får vi som hovedsponsor og er en del av sponsorpakken, så disse må vi bruke godt. Din oppgave er å velge ut personer blant viktige firmakunder og samarbeidspartnere som vi kan knytte nærmere til oss ved å gi dem disse billettene. Sett i gang!"

Reidar Frisk ble ved sin ansettelse orientert om flyselskapets etiske retningslinjer og at verdifulle gaver er et "rødt flagg"; han mente å huske at han hadde lest noe om "minimal verdi". Markedsdirektøren har tydeligvis ingen betenkeligheter, men Reidar føler seg usikker på hvordan han skal håndtere denne saken. Denne usikkerheten blir ikke mindre når han sjekker hvilken pris tilsvarende billetter selges for – kr 1.500! Reidar føler seg satt i en skikkelig klemme.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Er det i orden å gi disse billettene videre til personer blant firmakunder og samarbeidspartnere?
- 3** Vil det stille seg annerledes om billettene verdi var kr 500?

# 34 Fisk på land



## BESKRIVELSE

Carl Jensen har nylig akseptert stillingen som leder for samfunnsansvar i Fiskmed AS, et selskap som leverer medisiner til lakseoppdrettsnæringen. Det er ennå ikke kunngjort at han har fått denne stillingen fordi han fremdeles er i karantene etter sin forrige jobb. Carl har tidligere vært en aktiv politiker i partiet Grønt Skifte, hvor han har vært sentralstyremedlem og har hatt flere andre toppverv. I denne tiden var han kjent som en ihuga og frittalende miljøverner.

Etter at Carl trakk seg ut av politikken, har Grønt Skifte gått inn i en koalisjonsregjering med en tydelig miljøprofil og har foreslått at all lakseoppdrett i fremtiden skal foregå i lukkede tanker på land. Dette har vakt bestyrtelse i oppdrettsnæringen, som har investert milliardbeløp i anlegg for oppdrett til havs. I tillegg har partiet foreslått å innføre store avgifter på medisiner som benyttes ved oppdrett til havs, spesielt medisiner mot lakselus. Hensikten er dels å begrense bruken av forurensende medikamenter, dels å motivere til oppretting av landanlegg.

Carl har holdt kontakt med en gammel partikollega, som nå er miljøvernminister, og inviterer ham til en uformell lunsj for å snakke om miljø saker. Til tross for en travel agenda takker miljøministeren ja til denne lunsjen fordi han har satt pris på Carls sterke miljøengasjement og gjerne vil lytte til hans synspunkter. Det er ikke til å unngå at samtalen kommer inn på lakseoppdrett, og Carl kaster seg inn i en heftig argumentasjon for fortsatt tradisjonelt oppdrett til havs og mot økte avgifter på medisiner mot lakselus. Han sier intet om sin nye stilling, men gir inntrykk av at han fortsatt har sin gamle jobb, som ikke er knyttet til fiskeoppdrett.

Miljøvernministeren blir svært overrasket over Carls holdning. Ut fra Carls tidligere ståsted som miljøverner, hadde han forventet å møte en sterk tilhenger av Grønt Skiftes forslag om oppdrett på land og begrenset medisiner.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2 Er det noe galt i at Carl argumenterer som han gjør?
- 3 Hva burde Carl ha gjort annerledes?

# 35 Ugler i mosen



## BESKRIVELSE

Prilexus-konsernets utekontor i Novarnia har akkurat fått i havn en lukrativ avtale med landets myndigheter. Lederen ved kontoret, Finn Flatbakken, er svært fornøyd og mener at avtalen også gir gode utsikter til å oppnå lignende avtaler i andre land i regionen. Virksomheten i Novarnia og i regionen for øvrig vil være viktig for Prilexus-konsernets mål om internasjonal vekst.

Kort tid etter at avtalen er offentliggjort mottar Morten Motbakken, som er compliance officer ved Prilexus'

hovedkontor i Norge, et varsel om at avtalen har kommet i stand ved at Prilexus' leder i Novarnia har bestukket myndighetspersoner. Varsleren er Marianne Medbakken, en konsulent som ble leid inn for en stund siden og som tidligere har arbeidet for et konkurrerende selskap. Varsleren truer med å gå til media dersom Prilexus ikke rydder opp. Varsleren ber om at hennes identitet behandles fortrolig.

Prilexus-konsernet har ingen varslingsrutine.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvordan bør varselet håndteres?
- 3** Hvilket rettsvern har Marianne Medbakken? Hvordan bør ønsket om fortrolighet håndteres?
- 4** Hvilket rettsvern har Finn Flatbakken?
- 5** Bør varselet få betydning for konsernets videre planer i regionen?
- 6** Hva er konsekvensene av at Prilexus ikke har en varslingsrutine?



# 36 Samfunnets støtte



## BESKRIVELSE

Fryd Industri AS, hvor direktør Fredrik Fryd eier aksjemajoriteten, er Bygdeby kommunes mest vellykkede næringsvirksomhet. Direktør Fryd er 75 år og har i lengre tid deltatt i den offentlige debatten om hvordan kommunen behandler sine eldre innbyggere. Han er spesielt kritisk til sykehjemmets bygningsmessige forfatning og at alle beboerne bor på dobbeltrom. Fryd har sagt at med kommunens dårlige standard for eldreomsorg, vil han flytte til en annen kommune i god tid før han blir pleietrengende.

Kommunestyret i Bygdeby kommune vil bygge et nytt eldre-senter og sykehjem. Ambisjonene er store, men det er også de økonomiske utfordringene. Ordføreren forteller på forsiden av lokalavisen at han planlegger å bygge landets mest moderne sykehjem når kommuneøkonomien tillater det. Investeringen vil være på 400 millioner kroner. Kommunen er på ROBEK-listen og kan ikke ta opp nye lån uten statlig godkjenning.

Fryd Industri tilbyr kommunen å bidra til det nye eldre-senteret og sykehjemmet med et tilskudd på 40 millioner kroner. Direktør Fryd sier at bedriften gjerne vil yte noe tilbake til lokalsamfunnet. Supplert med gunstige stats-tilskudd fører bidraget til at kommunens andel holdes

innenfor akseptable kommunaløkonomiske rammer, og finansieringsplanen godkjennes av fylkesmannen.

Når kommunen konkretiserer planene for eldre-senteret og sykehjemmet, engasjerer direktør Fryd seg i tekniske og prinsipielle spørsmål om utforming og driftsopplegg. Han har klare oppfatninger av hva som bør kjennetegne et godt tilbud for pleietrengende og stiller seg kritisk til kommunens planer. Blant annet ønsker han at det skal planlegges for større rom, noe som vil medføre færre boenheter. Han ønsker ikke å bidra til det han oppfatter som ufornuftige løsninger og varsler at han kan komme til å trekke tilbake finansieringsbidraget. Ordføreren og rådmannen går i forhandlinger med direktør Fryd. De frykter at finansieringspakken skal rakne og vil finne fram til løsninger som direktør Fryd kan være med på.

Formannskapet og kommunestyret blir forelagt forhandlingsresultatet, som skaper lokalpolitisk strid. Noen av de folkevalgte mener kommunen bør være imøtekommende overfor synspunktene fra direktør Fryd. Andre tar avstand fra det de oppfatter som utilbørlig innblanding i kommunens planer og prioriteringer.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hva er problemene med direktør Fryds framgangsmåte?
- 3** Hvilke betenkeligheter bør kommunen ha med å ta i mot bidraget?
- 4** Hva burde direktør Fryd ha gjort da han tilbød bidraget til kommunen?
- 5** Hva burde kommunen ha gjort før den aksepterte bidraget?
- 6** Hvordan bør ordføreren og rådmannen håndtere situasjonen når direktør Fryd varsler at han vil trekke tilbake bidraget?

# 37 Partner med forbindelser



## BESKRIVELSE

Oljeselskapet Lube Oil ASA ønsker å vokse ved å ekspandere internasjonalt. Ove Oppsletten leder avdelingen som har til oppgave å finne nye prosjekter i Afrika. Ove og hans medarbeidere bruker mye tid på å reise rundt og ha møter med myndigheter og oljeselskaper for å finne forretningsmuligheter.

I et møte med oljeministeren i Bogolia sier Ove at Lube Oil er svært interessert i forretningsmuligheter i landet. Oljeministeren kan fortelle at han kjenner til et lokalt oljeselskap som har rettighetene til et lisensområde med et oljefunn og som ser etter en partner med finansiell styrke og dypvannskompetanse, som Lube Oil har. Et utenlandsk oljeselskap hadde tidligere rettighetene til lisensområdet og gjorde funnet, men misligholdt lisensbetingelsene og mistet lisensen. Myndighetene solgte deretter lisensen til det bogolianske selskapet Home Oil, som et ledd i regjeringens policy for å utvikle en nasjonal oljeindustri.

Oljeministeren ordner et møte med Home Oil LLC, som viser seg å være et selskap registrert i Cayman Islands. Etter Oves presentasjon av Lube Oil blir direktøren veldig

interessert i å få Lube Oil med som partner og operatør for et fellesforetak (joint venture) for lisensområdet. Han forteller at prosjektet er svært lønnsomt, mye på grunn av en avtale som han har framforhandlet med oljeministeren. Oljen fra feltet skal eksporteres og selges av Home Oil LLC på vegne av partnerskapet. Realisert salgspris for oljen skal legges til grunn for beregning av partnernes beskatning i Bogolia. Direktørens plan er at oljen selges under markedspris til partnernes egne datterselskaper i skatteparadiser.

Ove og hans medarbeidere får med seg mye informasjon om Home Oil, lisensområdet og oljefunnet, men får ikke svar på spørsmålet om hvem som eier Home Oil. Ove synes likevel denne forretningsmuligheten er meget interessant og passer godt med Lube Oils strategi på flere punkter, spesielt med tanke på å få innpass i oljeprosjekter uten å måtte delta i anbudskonkurranser, og å samarbeide med lokale selskaper som har gode myndighetsrelasjoner. Ove reiser hjem full av entusiasme for å sette i gang evaluering av denne muligheten, samt å lage en anbefaling til ledelsen i Lube Oil og et tilbud til Home Oil.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Hvilke "røde flagg" finnes i denne saken?
- 3** Bør Ove bruke ressurser på å vurdere denne forretningsmuligheten?
- 4** Hvilke korrupsjonsrelaterte risikomomenter bør Ove prioritere å få avklart før han eventuelt anbefaler til ledelsen å gi Home Oil et tilbud for en andel i oljelisensen?

# 38 To hatter



## BESKRIVELSE

Som tidligere bygningsingeniør i et stort konsulentfirma i Oslo har Harald Johansen lang erfaring med store og kompliserte byggeprosjekter. For fem år siden valgte han å flytte tilbake til hjemkommunen Lillevik og etablerte et enkeltpersonforetak. Han tar blant annet oppdrag for byggherrer i kommunen, noe som også omfatter byggesøknader og reguleringsaker overfor Lillevik kommune. Etter hvert fikk Harald flere oppdrag enn han kunne håndtere alene, så han har opprettet et aksjeselskap og utvidet virksomheten med å ansette en arkitekt og en ingeniør. Aksjene i firmaet eies av Harald og hans nære familie. Hans ektefelle er styreleder og han er selv daglig leder.

Avdeling for plan og bygg i Lillevik kommune har lenge hatt utilstrekkelig saksbehandlerkapasitet og har slitt med å rekruttere byggfaglig saksbehandlerkompetanse.

Kommunen gir Harald tilbud om deltidsansettelse for hovedsakelig å arbeide med behandling av byggesøknader. Harald synes dette er interessant. Han har nå god kapasitet i firmaet sitt, men ønsker også å fortsette å jobbe der ved siden av deltidsstillingen i kommunen.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2** Kan og bør Lillevik kommune deltidsansette Harald som byggesaksbehandler?
- 3** Hvilke vurderinger bør Harald gjøre og hvilke forholdsregler bør han ta før han aksepterer tilbudet?
- 4** Hvilke vurderinger må kommunen gjøre og hvilke forholdsregler må den ta før Harald ansettes?
- 5** Hva bør Harald gjøre når han i jobben som kommunal saksbehandler får en sak som han eller andre i firmaet hans har vært rådgiver for?

# 39 Fem kjappe



## BESKRIVELSE

Gunnar Graverud er prosjektleder i bygge- og anleggsbransjen. Han har nettopp vært på et antikorrupsjonskurs ved hovedkontoret til arbeidsgiveren Ultrabygg AS, hvor han deltok i en workshop med dilemmatrening. Gunnar var en av gruppelederne under dilemmatreningen.

Gruppene diskuterte hva man bør gjøre i disse situasjonene:

- a) Når du etterlyser fakturaen fra en underleverandør, sier denne at du ikke trenger å bekymre deg fordi han har fakturert Ultrabyggs kunde direkte og kunden har betalt.
  - b) Du blir spurt av lederen i tennisklubben din om firmaet ditt kan sponse en turnering. Som takk for hjelpen vil du og familien din slippe å betale deltakeravgift for turneringen.
  - c) Du skal rekruttere studenter til sommerferiejobber. Når du går gjennom søknadene ser du at din nevø er en av søkerne og utpeker seg som en av de beste kandidatene.
  - d) En kunde har valgt en spesialist til oppgaven å vurdere kvaliteten av arbeidet som firmaet ditt gjør. Kunden ønsker at ditt firma skal leie inn spesialisten og fakturere ham for spesialistens arbeid.
  - e) Under utarbeidelse av et tilbud kommer det frem at en nøkkelmedarbeider i prosjektet har en aksjepost i et av underleverandørfirmaene som planlegges brukt i oppdraget.
- Gunnar er svært fornøyd med at gruppen hans kom opp med alle de riktige vurderingene og svarene.



## OPPGAVER

- 1** Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i disse tilfellene?  
Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i disse sammenhengene?
- 2** Hva tror du er de viktigste vurderingene og konklusjonene i besvarelsene til Gunnars gruppe?



## BESKRIVELSE

Frode Larsen er utforsknings sjef i oljeselskapet Grease Oil ASA. Selskapet har behov for å skaffe seg mer utforskningsareal og vurderer muligheter i Petrolia, et land som antas å ha store uoppdagete oljeressurser. Landet produserer for tiden lite olje og har ingen utforskningsaktivitet, grunnet en borgerkrig som har pågått i flere år. Nå er det fremforhandlet en fredsavtale, og Norge har bidratt sterkt i meglingen. Økt økonomisk aktivitet må til for å understøtte fredsprosessen, og norske myndigheter oppmuntrer norske selskaper til å starte virksomhet i Petrolia.

Frode har vært i Petrolia og hatt møte i oljeministeriet. Ministeriet er interessert i at Grease Oil engasjerer seg i landet og har foreslått to leteområder som Grease Oil har evaluert. Frode kjenner til at andre utenlandske oljeselskaper evaluerer leteområder i ulike deler av Petrolia, men han vet ikke om det er flere selskaper som evaluerer de samme områdene som Grease Oil.

For å komme videre i arbeidet som har som mål å kunne gi ministeriet et tilbud for disse områdene, må Grease Oils ulike fagavdelinger ha flere møter med tilsvarende fagfolk i ministeriet.

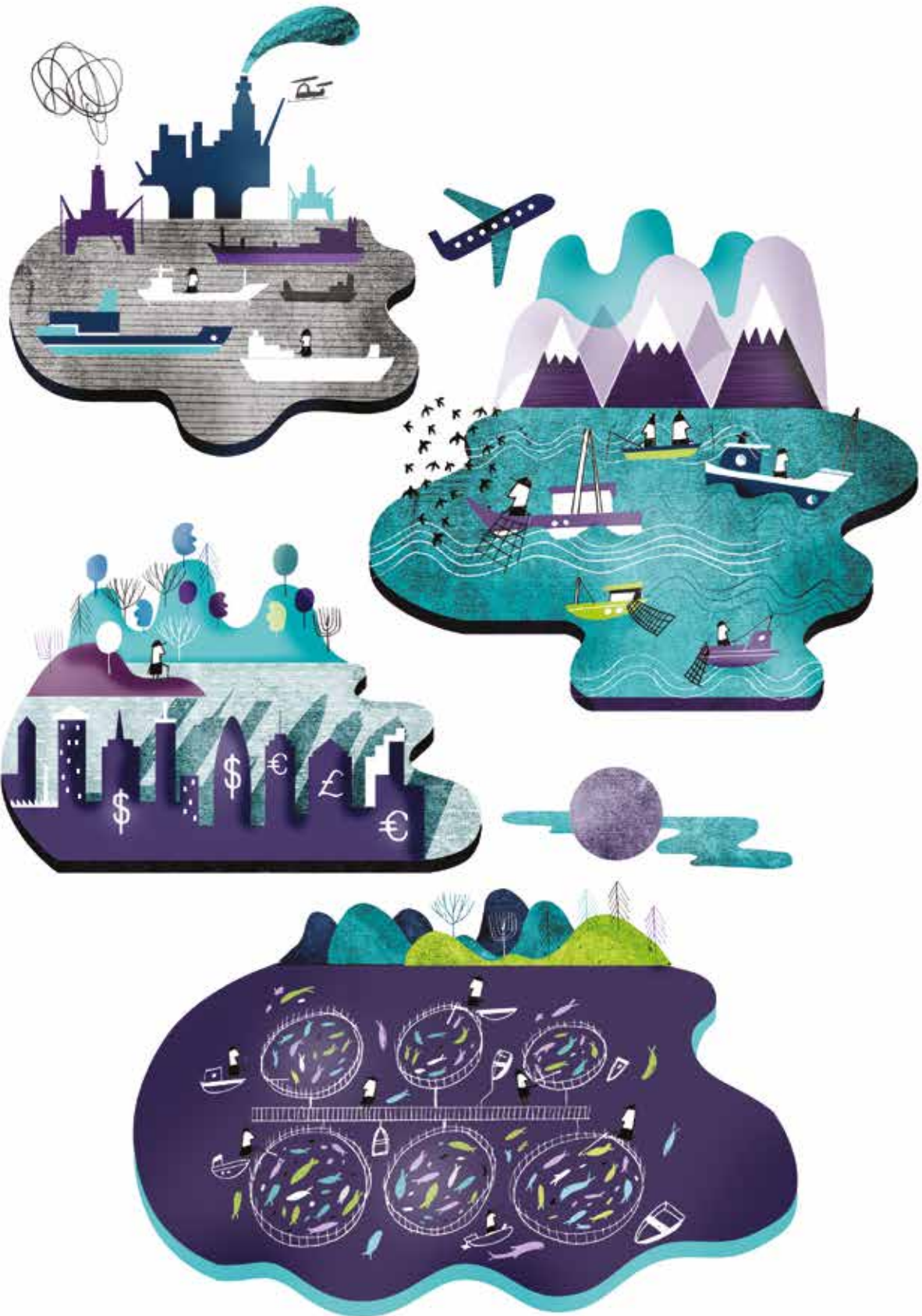
På tross av fredsavtalen er sikkerhetssituasjonen i Petrolia fremdeles utilfredsstillende. Frode er tydelig på at antall besøk til Petrolia og antall norske ansatte som reiser dit må sterkt begrenses.

I stedet for å planlegge reiser til Petrolia, inviterer Frode oljeministeriet til møter i Norge. Dette er i orden for oljeministeriet, men de svarer at de ikke har budsjett for reise og opphold og ber om at Grease Oil dekker disse utgiftene. Frode er usikker på om han bør gå med på det, men innser at hvis han ikke gjør det vil Grease Oils forretningsutvikling i Petrolia stoppe opp.



## OPPGAVER

- 1 Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges "Beskytt din virksomhet!" er relevante i denne sammenhengen?
- 2 Hvilken risiko innebærer dette arrangementet?
- 3 Bør Frode akseptere denne løsningen?
- 4 Hvis han gjør det, hvilke forholdsregler bør han iverksette for å redusere risiko?



# Takk til

---

TI Norge vil spesielt takke Finansmarkedsfondet og NHO for deres økonomiske støtte som har gjort det mulig å utgi denne dilemmasamlingen.

Utvikling av dilemmasamlingen startet i juni 2016, og skjøt fart med gjennomføringen av en workshop 16. september 2016, arrangert i samarbeid mellom TI Norge, NHO og Innovasjon Norge. Flere av dilemmaene som workshop-deltagerne bidro med ble diskutert. Deltagelsen var:

Sverre Bjerkomp	TI Norge	Cathrine Jansen	Virke
Erica Blakstad	GIEK Kredittforsikring	Lars Kolbjørnsen	Norsk Hydro
Edle Blomquist	DNB	Magnus Kristoffersen	Orkla
Esther Borgen	Multiconsult	Helge Kvamme	Selmer
Tor Øyvind Brækken	GIEK Kredittforsikring	Bjørn Egil Male	Asplan Viak
Tor Dølvik	TI Norge	Kjetil Meling	Solvang
Olaf Abel Engh	Multiconsult	Helene Ramnes	UiO (student)
Nina Farrahi	Orkla	Anne Kristin Reinsve	Vestre Viken HF
Sunniva Fjelde	Innovasjon Norge	Camilla Robstad	Orkla
Gunnar Garred	Skanska	Dorothee Sauer	PGS
Arvid Halvorsen	TI Norge	Guro Slettemark	TI Norge
Ingebjørg Harto	NHO	Grete Solli	Helse Sør-Øst
Cecilie Hersleth	Telenor	Helene Thorstad	Eksportkreditt
Gemetchu Hika	Statoil	Morten Torkildsen	Wilhelmsen
Cira Holm	Yara	Vigdis Renate Velgaard	Sykehuset Østfold HF
Helene Holtet	NHO	Mari Vonen	Schibsted
Christina Jakobsen	Kommunalbanken		

Mange av virksomhetene og organisasjonene nevnt nedenfor har bidratt med utkast til dilemmaer som er benyttet, mange har deltatt i kommentarrunder, og flere har bidratt på begge måter:

A. Halvorsen Consulting	Kongsberg Gruppen	Schibsted	Telenor
DNB	Multiconsult	Selmer	TI Norge
Eksportkreditt	NHO	Skanska	Vestre Viken HF
GIEK Kredittforsikring	Norsk Hydro	Statoil	Wilhelmsen
Innovasjon Norge	Orkla	Sverre Bjerkomp Consulting	Yara
Kommunalbanken	PGS	Sykehuset Østfold HF	

Juridisk kvalitetssikring av dilemmaene er utført av:

Advokat Anders Venemyr	Advokatfirma Compliancepartner AS
Advokat Christian Hambro	Gram, Hambro & Garman Advokatfirma

TI Norge har bearbeidet, videreutviklet, justert, anonymisert og innpasset de mottatte dilemmabidragene i dilemmasamlingen. Samlingen er i sin helhet en TI Norge publikasjon. Spesifikke deler av innholdet kan ikke knyttes til personer, selskaper eller organisasjoner som har bidratt.

TI Norge takker de nevnte personer og deres arbeidsgivere for bidragene, som har vært avgjørende for å kunne utarbeide dilemmasamlingen.

# Transparency International - den globale koalisjonen mot korrupsjon

Bli medlem - [www.transparency.no](http://www.transparency.no)

**TRANSPARENCY INTERNATIONAL NORGE**

**Kontoradresse:** Tollbugata 32, Oslo

**Postadresse:** Postboks 582 Sentrum, 0106 Oslo