



Mye som før virket OK er i dag uakseptabelt!

...over streken?

En veileder fra NHO for bedrifter i deres eget arbeid med holdninger og praksis knyttet til gaver, representasjon og utgiftsdekning for andre enn egne ansatte.



NHO





Innholdsoversikt

Ansvarlig praksis - et styre og ledelsesansvar	3
Relasjonsbygging	3
Bedrifter er avhengige av gode relasjoner	4
Forretningsutvikling handler om å se muligheter	4
Det finnes grenser som ikke må overskrides	4
Kjenn de nye reglene - de angår deg og din bedrift	5
Bedriften ut i verden - utenlandsk lovverk	6
Sponsing og veldedighet	7
Hvordan kan bedriften veilede sine ansatte?	8
Viktige vurderinger når du lager retningslinjer for gaver, bevertning og utgiftsdekning	9
Engasjer de ansatte i prosessen	10
Kommunikasjon av retningslinjene er avgjørende	11
Vurder organisatoriske tiltak	11
Hvordan endrer vi praksis?	11
 Arbeidseksemplarer av skjemaer	
Gaver	13
Bevertning, opplevelser	14
Utgiftsdekning for andre enn egne ansatte	15

Ansvarlig praksis – et styre- og ledelsesansvar

Som styremedlem har du ansvar for at bedriftens ledelse gjør det som trengs for å sikre en god bedriftskultur.

Som bedriftsleder har du ansvar for det som skjer i bedriften. Det er lettere å bære dette ansvaret dersom du kan stole på at dine medarbeidere handler redelig, etisk og innenfor lovens grenser. Å skape en kultur for å opptre ordentlig er derfor en viktig lederoppgave. Det er gjennom din egen adferd som leder du setter standarden.

Ledelsen i bedriften skal veilede sine ansatte om hvordan de skal håndtere ulike situasjoner. Veiledningsansvaret består i å:

- gjøre rettslige grenser kjent
- gjøre etiske grenser kjent
- ha etiske retningslinjer som jevnlig følges opp
- sette et godt eksempel i praksis
- reagere tydelig mot brudd på retningslinjene

For å ta dette ansvaret må ledelsen vurdere:

- Hva slags adferd er etisk forsvarlig?
- Hvilken bedriftskultur ønsker vi?
- Hva slags adferd kan skade eller fremme bedriftens omdømme?
- Hvilke gråsoner bør vi unngå for ikke å risikere lovbrudd?

Relasjonsbygging

God kontakt mellom kunder og leverandører er viktig for et vel fungerende næringsliv. Det er allikevel viktig å ha et bevisst forhold til hvordan du bygger relasjoner.

I dette heftet ser vi på hva det er akseptabelt å gi eller ta imot når det gjelder

- gaver, altså varer, tjenester med mer, gitt som markering av et godt forhold eller å gi en positiv tilbakemelding
- gjestfrihet, altså bevertning, opplevelser og invitasjoner, billetter til arrangementer for å innlede eller utvikle et forretningsforhold

- utgiftsdekning, altså dekning av utgifter for en mulig kunde eller forretningspartner når dette ikke er del av en inngått avtale

Det er flere grunner til å ta opp dette nå.

- Det er kommet ny lovgivning (2003) om korrupsjon og påvirkningshandel.
- Holdninger og praksis når det gjelder gaver og representasjon er i endring. Mange har behov for å drøfte egen praksis på nytt.
- Journalister, politikere og andre som bidrar til mediebildet vier smøresaker stor oppmerksomhet.

Dette heftet, og tilleggs materiale på NHOs web-sider, skal kunne brukes til

- styrets og ledelsens arbeid med interne retningslinjer på området
- bred bevisstgjøring i bedriftene

Heftet inneholder

- informasjon om vurderinger som bør gjøres når det skal lages retningslinjer på dette området, og når bedriftens holdninger skal innarbeides i bedriftskulturen,
- eksempler på vurderinger som gjøres i bedrifter, til orientering, inspirasjon og utgangspunkt for egne vurderinger og
- skjemaer som kan brukes i bedriftens arbeid med disse problemstillingene

På www.nho.no/overstreken finner du i tillegg relevante lovbestemmelser, lenker til mer informasjon, og skjemaer til nedlasting.

Heftet er utarbeidet i en bred prosess i Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). NHOs rådgivende utvalg for etikk og samfunnsansvar og NHOs juridiske hovedutvalg anbefalte begge at det ble nedsatt en arbeidsgruppe for å utarbeide heftet. Begge utvalg har deltatt aktivt i prosessen med innspill til arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen har hatt medlemmer fra bedrifter og fra NHOs administrasjon:

Trygve Egenes, adm. direktør, Vinghøg

Ole Jacob Foss, advokat, Vetco Aibel

Arvid Halvorsen, CSR-direktør, Hydro

Gjertrud Helland, advokat, Veidekke

Petter Munthe-Kaas, juridisk direktør, ABB

Fridthjof Røer, internrevisjonsjef, Orkla

Ingebjørg Harto, advokat/avd. direktør, NHO

Erik Lundebj, seniorrådgiver, NHO

(sekretær for arbeidsgruppen)

Odd Trender, direktør, BNL

Espen Ødegaard, prosjektmedarbeider, NHO

Arbeidsgruppen har gitt sine anbefalinger etter beste skjønn, men vi må understreke at det i disse spørsmålene nettopp er et rom for skjønn. De utfylte skjemaene i heftet gir eksempler på vurderinger. Vurderingene tar utgangspunkt i rettslige, etiske og omdømmemessige hensyn. Det kan være variasjoner i forhold til bransje og land, og her vil vurderingen avhenge av den konkrete situasjon du står overfor. Den enkelte bedrift må selv gjøre slike vurderinger og veilede sine egne ansatte i forhold til dem. I tillegg må bedriftens praksis ta høyde for skatterettslige, kontraktsrettslige, konkurranserettslige og andre rettslige forhold.

Bedrifter er avhengige av gode relasjoner

Bedrifter må påvirke andres beslutninger i sin favør. Kunder må velge å kjøpe bedriftens produkter. Leverandører, myndigheter og andre påvirker om bedriften lykkes i markedet.

Det er sjelden tilstrekkelig bare å kunne levere et produkt med riktig pris, leveringstid og kvalitet. Det er ofte andre som kan levere noe tilsvarende. Du må gjøre kunden kjent med hva du kan tilby.

- Hvorfor skal kunden velge akkurat ditt produkt?
- Hvordan skal du komme i posisjon til å få forklart hva som utmerker ditt produkt?
- Hva kan et kundeforhold til din bedrift innebære i form av kompetanse og oppfølging?

Det er nødvendig med markedsføring og salgsarbeid. Bedriften må bygge relasjoner til kunder, leverandører, myndigheter og andre. Det må skapes identitet og lojalitet, tillit og forventning.

- Mange produkter krever spesielle relasjoner. Noen produkter utvikles i samarbeid mellom kunde og leverandør. Andre krever fleksibilitet i produksjon og leveranser – og tillit til at løsninger kan finnes.
- Ikke alle produkter passer i en selgerkoffert. Noen må du reise for å se på. Noen må du bruke tid på.
- Ofte kan flergangsbruk av leverandører eller underentreprenører som du vet er seriøse og duger sikre kvalitet og spare kostnader.
- Internasjonale relasjoner kan være krevende. Dere kan ha ulikt syn på mye. Dere må kjenne hverandre godt nok til å kunne ta opp ting underveis. I mange kulturer er personlig tillit viktigere enn det som står i kontrakten.
- Husk at det er viktig å sette seg inn i hvem du samarbeider med og hva de står for før du etablerer et samarbeid.

Forretningsutvikling handler om å se muligheter

Ikke all kontakt mellom bedrifter handler om kjøp og salg av et konkret produkt. Relasjoner kan ofte ha langsiktig nytte, og gjerne på områder du ikke forutså da relasjonen ble etablert. De som skal ta de strategiske beslutningene som utvikler bedriften videre må kjenne til hvilke muligheter bedriften kan ha:

- Hva vil være kundenes behov i fremtiden?
- Hvem har den kompetansen vi trenger, men som ikke finnes i vår egen bedrift – hva slags samarbeid må til for å utnytte den?

- Hva foregår hos andre som opererer i markedet – hvordan fanger vi opp nye utviklingstrekk som er viktige for vår bedrift?

Nettverk er viktige for å utveksle informasjon som senere kan føre til konkret samarbeid. Gode nettverk står ofte både på et forretningsmessig og et personlig grunnlag.

Det finnes grenser som ikke må overskrides

En rekke virkemidler kan benyttes i markedsføring og påvirkning. Det er mange arenaer der det kan bygges nettverk. Det er allikevel en rekke grenser du ikke må trå over. Det gjelder særlig når det dreier seg om å yte noe ekstra til en person som skal ta en beslutning. I verste fall snakker vi da om korrupsjon.

Det er mange nyanser mellom korrupsjon og legitim markedsføring og påvirkning. Grensene er ofte uklare. Selv om en fremgangsmåte ikke er ulovlig er den ikke uten videre akseptabel ut fra etiske eller omdømmemessige hensyn. Media, profesjons- og bransjeorganer har egne oppfatninger om hva som er god etikk.

Noen virkemidler er klart ulovlige. I andre tilfeller kan det være uklart om noe er lovlig eller ulovlig, men handlingen kan uansett være etisk uakseptabel. Det kan også tenkes at klart lovlig oppførsel oppfattes som etisk tvilsom.

Det er viktig for en bedrifts omdømme at bedriftens relasjonsbygging skjer på en lovlig og etisk forsvarlig måte. Bedrifter som har kommet i medias søkelys, har ofte møtt kritikk mer ut fra allmenne etiske hensyn enn på grunn av brudd på formelle regler. Like fullt kan ett enkelt overtramp ødelegge andres tillit og gjøre langvarig skade på omdømmet til bedriften. Har det først oppstått tvil om bedriftens etiske praksis, er det svært vanskelig å gjenopprette tilliten.

Den enkelte bedrift må derfor trekke opp grenser for hvilke virkemidler den skal bruke i sin relasjonsbygging. Dette handler om retningslinjer, men også om holdningskaping. Det er umulig å lage et regelverk som gir konkret oppskrift for håndtering av alle situasjoner som kan oppstå.

TENK deg om hvis...

- du handler med familie, venner eller "gamle kjente"
- du inviteres med ledsager
- du får tilbud om noe du kan bruke privat

STYR UNNA situasjoner der du...

- tilbyr din forretningsforbindelse en personlig fordel for å oppnå en avtale
- får noe som ikke skal være kjent for din leder
- får et tilbud om noe personlig når du er i en innkjøps-, anbuds- eller forhandlingssituasjon

Kjenn de nye reglene – de angår deg og din bedrift

Det norske lovverket fikk i 2003 skjerpede bestemmelser om korrupsjon og utilbørlig påvirkning. De viktigste endringene som du må være oppmerksom på er at de norske straffereglene nå

- gjør det straffbart både å gi og motta utilbørlige ytelser
- gjelder både i forhold til privat og offentlig ansatte og tillitsvalgte
- omfatter også ytelser som gis til (eller mottas fra) en person i utlandet
- ikke bare omfatter ytelser til den som skal ta beslutningen, men også til nære personer som kan påvirke vedkommende.

For korrupsjon straffes etter § 276a den som i anledning av stilling, verv eller oppdrag i Norge eller utlandet

- a) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel, eller
- b) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel.

De samme handlingene straffes etter § 276c dersom de skjer for å påvirke utføringen av stilling, verv eller oppdrag. Straffen for korrupsjon og påvirkningshandel er bøter eller fengsel inntil 3 år. Grov korrupsjon straffes med fengsel inntil 10 år. Medvirkning straffes på samme måte. Både bedriften og den enkelte kan straffeforfølges.

Bestemmelsene overlater mye til skjønn, og kan derfor være vanskelige å tolke presist inntil vi får rettspraksis å bygge på. Husk også at både skatteregler og konkurranselovgivning kan ha bestemmelser som er relevante.

“i anledning stilling, verv eller oppdrag”

- omfatter ikke det rent private, men det kan være glidende overganger mellom yrkesmessige relasjoner og private, personlige vennskap
- kontrollspørsmål: “Ville jeg fått tilbud om dette hvis jeg hadde en annen stilling?”

“utilbørlig fordel”

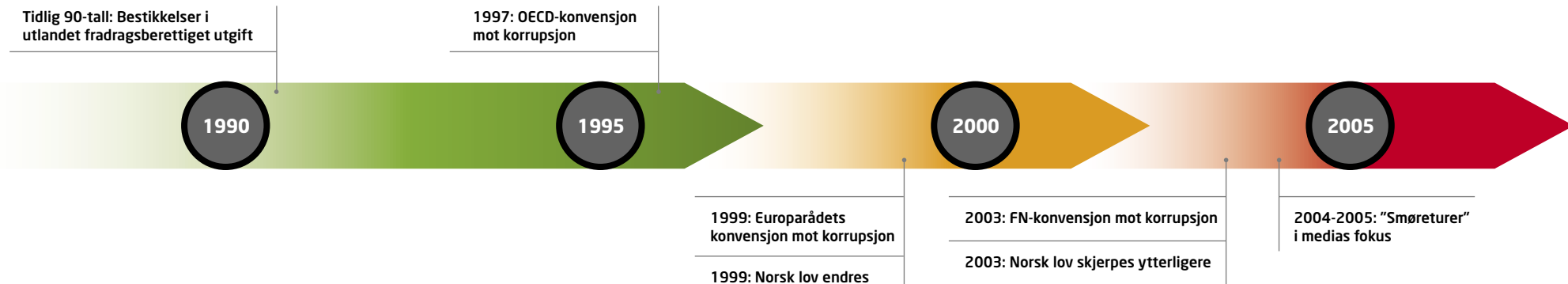
- en fordel har økonomisk verdi eller annen nytteverdi (for eksempel medlemskap i en lukket forening, seksuelle tjenester, vanskelig tilgjengelig informasjon)
- utilbørlig: et klart klanderverdig forhold – kan blant annet avhenge av fordelens økonomiske verdi, sedvane og interne retningslinjer
- gaver gitt rett før en beslutning fattes blir lettere regnet som utilbørlig, det samme gjelder hvis mottaker er offentlig ansatt, og særlig når vedkommende har en innkjøps- eller kontrollfunksjon
- formålet er viktig – var hensikten å påvirke på en utilbørlig måte, og er det overveiende sannsynlig at mottaker forsto dette?
- åpenhet er en viktig test – er forholdet kjent for nærmeste overordnede?

“påvirkningshandel”

- utilbørlige fordeler gitt til familiemedlemmer og andre nærstående personer til offentlige beslutningstakere – ofte i roller som “rådgivere” eller “tilretteleggere”

TENK over at...

- Mottaker kan også ha interne retningslinjer – sett deg inn i hva de går ut på, så unngår du å sette andre i forlegenhet.
- Offentlig ansatte er som regel underlagt spesielt strenge retningslinjer for hva de kan motta. Unngå situasjoner som kan skape misforståelser.
- Noen ytelser er skattepliktige for mottaker. Er det interessant å få en gave du må betale for?



Bedriften ut i verden – utenlandsk lovverk

Det kan være vanskelig å vite hva som oppfattes som utilbørlig i andre kulturer.

Et par typiske problemstillinger som bedriften kan møte ved virksomhet i utlandet er:

- Behovet for å benytte mellommenn av ulike typer.
- Krav om ”facilitation payments” – tilretteleggelsespenger for å få utført noe som du har krav på å få utført uten ekstra betaling.

Problemet med det første er særlig at det kan utføres ulike former for relasjonsbygging og påvirkningsarbeid i bedriftens navn og/eller interesse, som bedriften ikke har kontroll med. Med de nye norske straffebestemmelsene, vil du kunne ha et betydelig ansvar for mellommenns korruperte aktiviteter.

Hvordan skal trafikklysskjemaene forstås?

Skjemaene gir eksempler på vurderinger. Vurderingene tar høyde for rettslige, etiske og omdømmemessige hensyn. Det er rom for variasjoner i forhold til bransje og land. Tilfeller må vurderes i lys av situasjonen. Den enkelte bedrift må selv gjøre slike vurderinger og veilede sine egne ansatte i forhold til dem. Tomme skjemaer kan lastes ned fra www.nho.no/overstreken



Rødt lys: Forhold som må unngås, oftest fordi de er klart eller med stor sannsynlighet ulovlige.



Gult lys: Kan etter omstendighetene være ulovlig eller uetisk, men behøver ikke være det.



Grønt lys: Lovlig og etisk forsvarlig i de fleste tilfeller.

Gaver - varer, tjenester, penger

EKSEMPLER PÅ VURDERINGER BEDRIFTEN MÅ GJØRE



Er uakseptabelt



Penger (og annet som lett kan innløses i penger)



Ytelser i form av f.eks. arbeid på mottakers private eiendom/ materialer levert hjem

Gaver med betingelser

Returprovisjon/ kickback til privatperson

Gaver som kan påvirke i en tilbuds-/forhandlingssituasjon



Må vurderes nøye



Personlige gaver ved runde år og andre anledninger



Lojalitetsbonus til ansatt som privatperson som del av et åpent fordelsprogram (fly/hotell)

”Konkurranser” med premier som kan betraktes som gaver

Takk for hjelpen-gaver



Er som regel greit



Gaver til selskapet ved store anledninger



Profilgaver av ubetydelig verdi

Gaver av liten verdi, for eksempel en flaske vin eller blomster når du har holdt foredrag

Tenk særlig på:

Hva er formålet med gaven?

Er du i en tilbuds-/forhandlingssituasjon?

Personlig - til selskapet?

Forventes gjenyttelse?

Betydelig - ubetydelig verdi?

Kunne vi gitt/tatt imot en gave av samme verdi?

Hvilke etiske retningslinjer har mottaker?

Er offentlig eller privat ansatt mottaker?

Gis gaven skjult eller åpent?

Leveres den hjem eller på jobben?

Er gaven gitt til mange eller bare til en?

Hvor ofte?

Betaling av facilitation payments rammes av norsk korrupsjonslovgivning, med mindre slik betaling har karakter av tvang eller utpressing. Slik betaling kan også være straffbart i land der du opererer. Bedriftene må jobbe systematisk for å motvirke slike betalinger, og avstå fra å betale der det ikke medfører fare for liv, helse eller betydelig tap av verdier. Dersom slike betalinger forekommer, må de ikke forsøkes skjult i regnskapene.

De fleste land har lovbestemmelser om korrupsjon. I OECD-landene ligner de mye på de norske. De norske bestemmelsene gjør ikke forskjell på om bestikkelsen knytter seg til personer i norske eller utenlandske stillinger og verv. Utenlandske regler kan komme i tillegg til de norske, men ikke i stedet for dem. Dette gjelder også om handlingen er foretatt av en nordmann eller et norsk selskap i utlandet.

Korrupsjon fører ikke noe godt med seg. Det gjør det vanskeligere å drive forretning, øker kostnadene og legger hindringer i veien for produksjon og leveranser. Samfunn som er plaget av omfattende korrupsjon blir hemmet i sin økonomiske og politiske utvikling.

Sponsing og veldedighet

Støtte fra bedrifter til idrettslag, kulturinstitusjoner og frivillige organisasjoner oppleves de fleste som positivt. Som profilerings- eller motivasjonstiltak er dette helt greit. Dessverre kan dette også noen ganger være en kanal for å påvirke noen gjennom private fordeler.

Når sponsing etterspørres som motytelse i forbindelse med en forretningstransaksjon er det grunn til å være forsiktig. Er dette en lur måte å bruke sin posisjon til å skaffe finansiering til fritidsinteresser på?

Vær derfor åpen om slik støtte, og utvis den samme forsiktighet i forhold til private bånd som det ville være naturlig å gjøre i forhold til gaver og representasjon.

TENK gjennom din bedrifts praksis i dag...

- Skjemaene i dette heftet gir eksempler på hvordan mange bedrifter vurderer disse spørsmålene.
- De blanke skjemaene bakerst i heftet kan brukes til å diskutere bedriftens egne holdninger, i styre og ledelse så vel som på den enkelte arbeidsplass.



Hvordan kan bedriften veilede sine ansatte?

Hvorfor må bedriften veilede sine ansatte i forhold til gaver, bevertning og utgiftsdekning?

Endringer både i lovgivning, samfunnets forventninger og praksis i næringslivet har gjort mange usikre på hva som er akseptabelt.

- Bedriften har ansvar for at ansatte har tilstrekkelig kunnskap slik at de ikke trår feil i forhold til lover og regler.
- Ansatte etterspør råd og veiledning i forhold til hvilke lovregler og etiske retningslinjer som gjelder.

- Medier og pressgrupper så vel som forvaltningsmiljøer spør hvilke etiske retningslinjer bedriftene følger.
- Kunder og leverandører ber om informasjon om dine retningslinjer.
- Retningslinjer kan bidra til å sikre at bedriften opererer innenfor loven.

Beverting, opplevelser - bespisning, representasjon, kurs, kundearrangement

EKSEMPLER PÅ VURDERINGER BEDRIFTEN MÅ GJØRE

 **Er uakseptabelt**

 Kostbare reiser, opphold og arrangementer med lite faglig innhold, der andre enn egen bedrift dekker utgiftene

 Beverting eller arrangementer som er egnet til å påvirke i en tilbuds-/forhandlingsituasjon

Seksuelle tjenester

 **Må vurderes nøye**


 Faglige arrangementer der reise og/eller opphold betales av andre


 Billetter til sports- og kulturarrangementer


Dyre måltider

Deltakelse av ledsager

Invitasjoner til private anledninger (privat hytte, bryllup)

 **Er som regel greit**

 Arbeidslunsj og arbeidsmiddag

 Faglige arrangementer der deltakers arbeidsgiver dekker reise og opphold

Tenk særlig på:

- Hva er formålet med invitasjonen?
- Er du i en tilbuds-/forhandlingsituasjon?
- Går invitasjonen til en person eller til selskapet?
- Har dere snakket om hvem som bør gå?
- Forventes gjenyttelse?
- Betydelig - ubetydelig verdi?
- Kunne vi gitt/akseptert en tilsvarende invitasjon?
- Hvilke etiske retningslinjer har mottaker?
- Er offentlig eller privat ansatt mottaker?
- Er flere eller bare en invitert?
- Hvor ofte?
- Hvem betaler reise og opphold?
- Er faglig innhold av tilstrekkelig kvalitet og relevans?
- Inviteres du i full åpenhet?

Hvordan kan bedriften veilede sine ansatte?

- **Etiske retningslinjer** (adferdskodeks, code of conduct) er et godt hjelpemiddel for å sette ord på hva slags praksis bedriften skal stå for, og å gjøre dette kjent. Arbeidet med å formulere retningslinjer vil i seg selv være et viktig virkemiddel for å utvikle bedriftens etikk og kultur. Det er ikke dermed på noen måte gitt at bedriften må endre sine verdier og etiske retningslinjer på feltet. Kanskje vil den viktigste effekten av en innsats på området være å gi medarbeiderne trygghet for at bedriftens verdier virkelig gir dem ryggdekning for å ta de beslutninger de selv mener er riktige i en vanskelig situasjon.
- **En åpen kultur for å diskutere etiske spørsmål** er nødvendig for å utvikle et godt skjønn i forhold til hvordan retningslinjer praktiseres. Enhver ansatt må kunne drøfte slike spørsmål med sin nærmeste leder, og også kolleger kan hjelpe hverandre med å avstemme sine vurderinger mot hverandre.
- **Eksemplets makt** er stor på dette området. Det kan være gode grunner til at ledelsen har et større spillerom enn andre i forhold til relasjonsaktiviteter, og noen ansatte er mer utsatt for utilbørlig press. En leder kan allikevel ikke forvente annen adferd enn den han selv står for.
- **Tydelige reaksjoner** er viktig når det gjelder å påvirke adferd. Fremhev og påskjønn de gode eksemplene på riktige avgjørelser, særlig når de kostet noe. Slå ned på tvilsomme snarveier, selv når de har ført frem til målet.

Viktige vurderinger når du lager retningslinjer for gaver, bevertning og utgiftsdekning

- **Generelle, skjønnsmessige regler eller mer detaljerte bestemmelser?** Generelle bestemmelser kan være lettere å formulere, mer fleksible for ulike situasjoner og kanskje mer varige over tid. Til gjengjeld gir de mindre konkrete svar til ansatte som lurer på hvor de står. Detaljerte og konkretiserte bestemmelser kan på den annen side gjøre folk mindre våkne i forhold til spørsmål som ikke er behandlet svart på hvitt. Skal det være beløpsgrenser? Hva gjør vi med gaver vi får?
- **Hvem godkjenner når det er tvil?** Hvor langt ned i linjen? Skal det involveres særlig kompetent personell i avgjørelsen?
- **Skal ansatte pålegges en plikt til å rapportere** om tvilsomme forhold de blir kjent med som involverer andre ansatte?
- **Skal vi fortsette med personlige gaver** til og fra bedriften? Noen gir beskjed om at det er uønsket. Andre lodder ut gaver, og gir beskjed om dette. Noen oppfatter gaver som en hyggelig skikk.
- **Hva skal du gjøre for å følge opp retningslinjene, og hvordan kan du reagere når brudd på retningslinjene skjer?**

“Min bedrift er for liten til at jeg kan ta meg tid til å holde på med noe slikt”

- **Utfordringene er de samme - også du må tenke over hva lovverk og folks forventninger til din etikk krever av deg.**
- **Mindre kan være enklere:** Når ledelsen og de ansatte har nær personlig kontakt kan det være enklere å formidle holdninger uten omfattende retningslinjer.



Engasjer de ansatte i prosessen

- Deltakere i prosessen tar vare på resultatet. Involver særlig ansatte som føler problemene på kroppen i det daglige arbeidet og vet hva som behøves.

Finn ut hva de ansatte opplever som problemer

- Kartlegg hva de ansatte opplever som problemer i forhold til ytelser de tilbys fra andre, og hvor de selv kan ha vanskeligheter med å trekke grenser. Dette kan godt gjøres anonymt.
- Hva er våre medarbeideres personlige holninger til dette? Opplever de ansatte at de går på akkord med sin samvittighet?

Vurder om arbeidet bør utvides til - eller startes fra - andre nært beslektede problemstillinger

- Under mange av de etiske problemstillingene ligger det for eksempel en generell etisk problemstilling om personlig og faglig integritet.

Utgiftsdekning for andre enn egne ansatte - Reise og opphold, diett/lommepenger, m.m.

EKSEMPLER PÅ VURDERINGER BEDRIFTEN MÅ GJØRE



Er uakseptabelt

- Kontantutbetaling uten avregning og dokumentasjon
- Dekning av annet enn normale oppholdsutgifter over hotellregningen
- Dekning av private utgifter



Må vurderes nøye

- Forskudd eller kontantutbetaling (forutsatt avtale om bruk og dokumenterte utgifter)
- Innvartering med høy standard
- Reise over lange avstander, dyre billetter
- Dekning av utgifter for offentlig ansatte
- Dekning av utgifter for ledsagere



Er som regel greit

- Moderat innkvartering på bedriftens eget gjestehus
- Felles transport (f.eks. minibuss) over moderate avstander
- Deltakelse på vertens egne faglige arrangementer (forutsatt at reise og opphold betales av egen bedrift)

Tenk særlig på:

Hvorfor skal vi dekke/få dekket disse utgiftene?
Har dette et klart forretningsmessig formål?

Er utgiftene relevante, og kan de dokumenteres?

Kan bedriften i størst mulig grad ha hånd om betaling i stedet for forskudd?

Er utgiftsdekningen avtalt med bedriften, og ikke bare med enkeltpersonen som mottar?

Er du i en tilbuds-/forhandlings situasjon?

Betydelig - ubetydelig verdi?

Hvilke etiske retningslinjer har mottaker?

Er offentlig eller privat ansatt mottaker?

• Trengs det særskilte og mer spesialiserte retningslinjer?

For eksempel kan innkjøpere, kontrollpersonell og andre som er særlig eksponert eller vises særskilt tillit, ha spesielle utfordringer og problemer. Ansatte i utlandet eller andre med liten kontakt med den øvrige virksomheten bør vises særskilt oppmerksomhet.

Kommunikasjon av retningslinjene er avgjørende

Innføring og oppfølging er minst like viktig som selve retningslinjene. En stille distribusjon av et nytt styrende dokument har svært begrenset effekt.

- Fellesmøter og mer personlige situasjoner bør benyttes til å presentere, konkretisere og engasjere. **Troverdig engasjement fra toppleder** er avgjørende.
- Også eksternt må du kommunisere dine retningslinjer. **Kunder og leverandører må kjenne dine retningslinjer**, slik at du unngår misforståelser. Du bør også sette deg inn i retningslinjene hos dine viktige kunder og leverandører.

Vurder organisatoriske tiltak

- **Når du slutter å følge opp retningslinjer, er sjansen stor for at dine ansatte slutter å følge dem.** Blant virkemidler du kan bruke er opplæringsprogrammer, rapporteringsmuligheter, varslingsmuligheter, rapporteringsplikt, veilederroller, revisjons-/evalueringsordninger, egenrevisningsrutiner.

Hvordan endrer vi praksis?

Det vi er vant til skaper forventninger. Det kan være vanskelig å legge om praksis uten at det skaper reaksjoner hos våre forbindelser. Noen hensyn er viktige i slike tilfeller.

- Fortell at dette er en ny praksis som gjelder alle relasjoner (f.eks. et brev til alle som pleier å gi/motta julegaver).
- Fortell på en hyggelig måte hvorfor du gjør det – få frem at du fortsatt er interessert i gode relasjoner, men innenfor andre rammer.
- I internasjonale relasjoner kan det være greit å forklare at dette er i pakt med en utvikling i Norge (f.eks. at NHO har oppfordret til en gjennomgang).
- Hvis det er relevant kan det også vises til ny lovgivning.






Arbeidseksemplarer av skjemaer

Skjemaene på de følgende sidene kan brukes i bedriftens eget arbeid med disse spørsmålene, både til generell bevisstgjøring om temaet, og til å utvikle egne retningslinjer for gaver, bevertning og utgiftsdekning for andre.

Gaver

Varer, tjenester, penger

Er uakseptabelt



Må vurderes nøye



Er som regel greit



Tenk særlig på:

Hva er formålet med gaven?

Er du i en tilbuds-/forhandlingssituasjon?

Personlig - til selskapet?

Forventes gjenytelse?

Betydelig - ubetydelig verdi?

Kunne vi gitt/tatt imot en gave av samme verdi?

Hvilke etiske retningslinjer har mottaker?

Er offentlig eller privat ansatt mottaker?

Gis gaven skjult eller åpent?

Leveres den hjem eller på jobben?

Er gaven gitt til mange eller bare til en?

Hvor ofte?

Bruk disse skjemaene til bevisstgjøring og arbeid med retningslinjer i egen bedrift. Klipp ut eksemplene i boksene til venstre, og lim dem inn i skjemaet der dere gjennom diskusjon finner at de hører hjemme. Skriv gjerne inn egne eksempler. Forstørr skjemaet hvis det skal brukes i grupper.

Personlige gaver ved runde år og andre anledninger	Profilgaver av ubetydelig verdi	Gaver til selskapet ved store anledninger	Gaver med betingelser	Returprovisjon/kickback til privatperson	Takk for hjelpen-gaver
Ytelser i form av f.eks. arbeid på mottakers private eiendom/materialer levert hjem	Lojalitetsbonus til ansatt som privatperson som del av et åpent fordelsprogram (fly/hotell)	Penger (og annet som lett kan innløses i penger)	Gaver av liten verdi, f.eks. en flaske vin eller blomster når du har holdt foredrag	"Konkurranser" med premier som kan betraktes som gaver	Gaver som kan påvirke i en tilbuds-/forhandlingssituasjon




Beverting, opplevelser

Bespising, representasjon, kurs, kundearrangement

Er uakseptabelt



Må vurderes nøye



Er som regel greit



Tenk særlig på:

- Hva er formålet med invitasjonen?
- Er du i en tilbuds-/forhandlingsituasjon?
- Går invitasjonen til en person eller til selskapet?
Har dere snakket om hvem som bør gå?
- Forventes gjenytelse?
- Betydelig - ubetydelig verdi?
- Kunne vi gitt/akseptert en tilsvarende invitasjon?
- Hvilke etiske retningslinjer har mottaker?
- Er offentlig eller privat ansatt mottaker?
- Er flere eller bare en invitert?
- Hvor ofte?
- Hvem betaler reise og opphold?
- Er faglig innhold av tilstrekkelig kvalitet og relevans?
- Inviteres du i full åpenhet?

Bruk disse skjemaene til bevisstgjøring og arbeid med retningslinjer i egen bedrift. Klipp ut eksemplene i boksene til venstre, og lim dem inn i skjemaet der dere gjennom diskusjon finner at de hører hjemme. Skriv gjerne inn egne eksempler. Forstørr skjemaet hvis det skal brukes i grupper.

Billetter til sports- og kulturarrangementer	Dyre måltider	Arbeidslunsj og arbeidsmiddag	Seksuelle tjenester	Deltakelse av ledsager
Faglige arrangementer der reise og/eller opphold betales av andre	Faglige arrangementer der deltakers arbeidsgiver dekker reise og opphold	Kostbare reiser, opphold og arrangementer med lite faglig innhold, der andre enn egen bedrift dekker utgiftene	Invitasjoner til private anledninger (privat hytte, bryllup)	Beverting eller arrangementer som er egnet til å påvirke i en tilbuds-/forhandlingsituasjon



Utgiftsdekning for andre enn egne ansatte

Reise og opphold, diett/lommepenger. m.m.

 Er uakseptabelt	 Må vurderes nøye	 Er som regel greit
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tenk særlig på:

Hvorfor skal vi dekke/få dekket disse utgiftene?

Har dette et klart forretningsmessig formål?

Er utgiftene relevante, og kan de dokumenteres?

Kan bedriften i størst mulig grad ha hånd om betaling i stedet for forskudd?

Er utgiftsdekningen avtalt med bedriften, og ikke bare med enkeltpersonen som mottar?

Er du i en tilbuds-/forhandlingssituasjon?

Betydelig - ubetydelig verdi?

Hvilke etiske retningslinjer har mottaker?

Er offentlig eller privat ansatt mottaker?

Bruk disse skjemaene til bevisstgjøring og arbeid med retningslinjer i egen bedrift. Klipp ut eksemplene i boksene til venstre, og lim dem inn i skjemaet der dere gjennom diskusjon finner at de hører hjemme. Skriv gjerne inn egne eksempler. Forstørr skjemaet hvis det skal brukes i grupper.

Reise over lange avstander, dyre billetter	Dekning av utgifter for ledsagere	Dekning av utgifter for offentlig ansatte	Dekning av private utgifter	Innkvartering med høy standard	Kontantutbetaling uten avregning og dokumentasjon
Moderat innkvartering på bedriftens eget gjestehus	Felles transport (f.eks. minibuss) over moderate avstander	Dekning av annet enn normale oppholdsutgifter over hotellregningen	Deltakelse på vertens egne faglige arrangementer (forutsatt at reise og opphold betales av egen bedrift)	Forskudd eller kontantutbetaling (forutsatt avtale om bruk og dokumenterte utgifter)	



