

# ***KS BEDRIFTs*** *Prosessveileder*

***Etikk,  
samfunnsansvar og  
antikorrupsjonsarbeid  
i selskapet***



***KS BEDRIFT***  
*Samfunnsansvarlig  
forretningsdrift*



KS Bedrifts prosessveileder i arbeidet med

# Etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i selskapet

- Hvordan forankre og sikre gode, etiske holdninger og handlinger?
- Hvordan forankre og sikre samfunnsansvarlig forretningsdrift?

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>Bakgrunn</b> .....	4
	1.1 Mål med veilederen.....	4
	1.2 Hvorfor etikk og samfunnsansvar?.....	5
	1.3 Behov for felles forståelse – utvikling i prosess.....	7
<b>2</b>	<b>Tilnærming til selve arbeidet</b> .....	8
	2.1 Kulturbygging - et lederansvar.....	9
	Lederansvar.....	9
	2.2 Dilemmahåndtering.....	10
	2.3 Samfunnsansvarlig forretningsdrift og etikk.....	10
<b>3</b>	<b>Etikk i situasjonen</b> .....	13
	Eksempler på etiske problemstillinger .....	14
	3.1 Kjørelys i håndtering av etiske dilemmaer .....	15
	Eksempel - forholdet til lover.....	15
	Flere eksempler der dilemmaer oppstår .....	16
	3.2 Varslingsordning – en kulturutfordring.....	19
<b>4</b>	<b>Suksesskriterier for å lykkes</b> .....	21

<b>VEDLEGG 1</b> .....	23
Målsetting om samfunnsansvarlig forretningsdrift	
<b>VEDLEGG 2</b> .....	24
Eksempler på lovverk av betydning	
<b>VEDLEGG 3</b> .....	28
Sjekkliste for innhold i et selskaps etiske retningslinjer	
<b>VEDLEGG 4</b> .....	30
Eksempel på etiske retningslinjer i kortversjon	
<b>VEDLEGG 5</b> .....	32
Utfordringer i utviklingen av en varslingsordning	



# 1 Bakgrunn

*”Etikk har å gjøre med hvordan vi omgås hverandre”*

## 1.1 Mål med veilederen

KS Bedrift har satt fokus på etikk og samfunnsansvar fordi det av rent etiske og moralske årsaker er riktig. Ikke minst fordi våre medlemmer i stor grad forvalter fellesskapets verdier.

Arbeidet med etikk og samfunnsansvar er også en viktig pilar i selskapenes omdømmebygging. Omdømmet henger nøye sammen med posisjonering for langsiktig konkurransekraft. Selskapenes evne til å trekke til seg arbeidskraft, og utviklingen av rammebetingelser for selskapet mer generelt, kan være svært avgjørende i så måte. Fokus på etikk og samfunnsansvar er derfor en viktig investering i egen overlevelsessevne over tid.

Det er ikke mulig å gi fasitsvar på hvordan man skal arbeide med etiske problemstillinger eller samfunnsansvar, men det er mulig å gi noen ideer for å komme i gang. Høy etisk standard kan ikke vedtas. Gode holdninger må dyrkes fram, og selskapet må legge til rette for prosesser som understøtter dette over tid. Hvert selskap har sitt særpreg, og må derfor selv fin-

ne fram til sin etiske standard basert på det samfunnsansvar man også har.

Denne veilederen er utformet for at våre medlemmer konkret skal kunne ta tak i de ulike etiske problemstillingene som knytter seg til valg de står overfor i sitt daglige virke. Etsiske problemstillinger som samtidig knytter seg til selskapets evne til å ta et samfunnsansvar. Dog er det utvidede begrepet om samfunnsansvarlig forretningsdrift og eieres bevissthet rundt det mer omtalt i KS-heftet om samfunnsansvarlig forretningsdrift<sup>1</sup>.

Denne veilederen er et redskap for å sette i gang prosesser for å bevisstgjøre *handlinger* på alle nivå i selskapet. Handlinger som er rettet mot temaer som for eksempel forholdet til lover og regler, relasjonsbygging, interessekonflikter og informasjon. Hensikten er også å bidra med et grunnlag for at selskapet selv utarbeider eller reviderer sine etiske retningslinjer<sup>2</sup> som tilpasses det samfunnsansvar selskapet defineres å ha.

For å sette i gang selve arbeidet, er det behov for ulike verktøy. Heftet tar opp prosesser som forankrer verdiene i hele selskapet. Handlingene vil med utgangspunkt i verdiene utgjøre hva selskapet identifiseres med.

## 1.2 Hvorfor etikk og samfunnsansvar?

Det finnes mange definisjoner av etikk. Felles for alle definisjoner, er at **etikk har å gjøre med hvordan vi omgås hverandre**.

Uttrykkene "etikk" og "moral" blir ofte brukt om hverandre. Begge uttrykkene oversettes gjerne til vane eller sedvane, dvs. handlemåter og holdninger som er typiske for en person eller en sosial gruppe. I denne veilederen brukes begrepet **moral om det som oppfattes som gode, riktige, prisverdige handlinger og holdninger**. Etikk er mer teoretisk orientert, og brukes om **systematisk tenkning knyttet til hva som er rett og galt**, og handler således om hva vi finner verdifullt - både å leve for og å leve etter. Det betyr igjen at synet på etiske "riktige" handlinger vil endre seg over tid og med situasjon. Derfor kan også temaet være vanskelig å forholde seg til dersom man ikke bevisst legger til rette for debatt innad i selskapet om hva man skal rette seg etter.

Etikk er altså et sett av normer og prinsipper til veiledning for menneskers handlinger. **Etikk kan således beskrives som samhandlingsregler (spilleregler) og omsorg (empati – evnen til å sette seg i andres sted)**.

1 Temaet er mer omfattende behandlet i KS-heftet "Samfunnsansvarlig forretningsdrift – i balansen mellom børs og katedral". Oktober 2004

2 Se vedlegg 3 for et rammeverk som utgangspunkt for å utforme egne etiske retningslinjer.

En handling har imidlertid alltid et *formål*. Folk handler for å oppnå noe de betrakter som et gode, eller en verdi. Dersom man skal formulere etiske retningslinjer eller kontrollspørsmål for hvordan man skal handle, må man derfor først være klar over hva formålet er for det man gjør.

Samfunnsansvarlig forretningsdrift kan generelt knyttes til forventninger fra samfunnets side om at selskaper og deres eiere bør ta et ansvar som går ut over kortsiktig avkastning. Med andre ord har man et formål med selskapet som går utover det rent økonomiske. Å ta hensyn til både de økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvenser i og rundt selskapets aktiviteter, bør derfor være en *vesentlig* del av strategien for å tilfredsstille kundenes forventninger til selskapet. Vi går nærmere inn i dette under kap. 2.3.

Som inngang til problemstillingene rundt etikk og samfunnsansvar kan man begynne med å spørre hvorfor selskapet skal ha etikk på dagsordenen i utgangspunktet?

Denne prosessveilederen tar utgangspunkt i to viktige, og generelt aksepterte begrunnelser:

**a) Det er rett og riktig** (en prinsippetisk begrunnelse)

Vi har et grunnleggende etisk ansvar overfor medmennesker enten det er familie, venner, kolleger eller andre medmennesker. Her trekkes også ofte fram ansvaret for senere generasjoners velferd og valgmuligheter. I tilfeller der selskapet er eid av det offentlige, vil også forvaltningen av selskapet være forvaltning av innbyggernes rettigheter, deres verdier og ikke minst deres forventninger til et tjenestetilbud.

**b) Det lønner seg** (en konsekvensetisk begrunnelse)

Selskaper som behandler medarbeidere og andre interessenter på en etisk god måte, kan hente ut store gevinster i intern effektivitet, i motivasjon og positive holdninger, i salg og mersalg, i smidighet og samarbeid, og ikke minst i forhold til å tiltrekke seg nye medarbeidere. Dette påvirker det økonomiske resultatet positivt.

Selskaper som driver uredelig, og som behandler medarbeidere eller interessenter dårlig, vil på en eller annen måte straffes via lavere effektivitet, dårligere motivasjon, via strengere lovverk, via negativ omtale i medier osv. Det vil påvirke det økonomiske resultatet negativt, og selskapet blir mindre interessant som arbeidsplass for eksisterende og nye medarbeidere.



### 1.3 Behov for felles forståelse – utvikling i prosess

Når selskapet har kommet til et punkt der en er i stand til å utforme et felles sett av etiske regler i selskapet, er det viktig at disse er:<sup>3</sup>

- enkle å forstå (konkrete, trekker klare grenser som ikke krever juridisk eller annen spesialkompetanse)
- relevante for medarbeidernes hverdag og de utfordringer og dilemmaer som kan oppstå
- har begrenset omfang (slik at de er lette å sette seg inn i)

Selve *prosessen* fram til en eventuell formulering av etiske retningslinjer for selskapet, er derfor grunnleggende viktig for å utvikle en kultur for gode, etiske handlinger på alle nivå i selskapet.

En kulturtilnærming handler om å utvikle verdier og standarder for arbeidsutførelse i selskapet. Medarbeiderne skal selv være med i arbeidet med å utvikle og konkretisere verdier og grunnsyn. **En kulturtilnærming forutsetter også at ledelsen setter av tid til refleksjon, læring og forebygging når eventuelle avvik skjer.**

For at organisasjonen skal komme til det punktet at man i fellesskap er i stand til å utarbeide retningslinjer for seg selv, er det viktig å skape en felles forståelse av utfordringene, og en felles forståelse av svaret på dem, og hvorfor de er formulert som de er.

<sup>3</sup> Se vedlegg 4 som eksempel på kortversjon av etiske retningslinjer i et selskap, og vedlegg 3 for et rammeverk som utgangspunkt for utforming av egne retningslinjer.



## 2 Tilnærming til selve arbeidet

*”Det kan ikke påpekes sterkt nok at prosesser i selskapet er helt nødvendige i arbeidet med etikk.”*

Hvilken form for arbeidsprosess skal det legges opp til? Svaret er skreddersøm ut fra den virkelighet selskapet befinner seg i. Ingen er den andre lik. Avhengig av situasjonen må prosessen settes sammen i form og innhold på en måte som gjør at en evner å ta tak i de riktige tingene, slik at en kan styre hvordan man går fram og hva som skal vektlegges. **Det kan ikke påpekes sterkt nok at prosesser i selskapet er helt nødvendige i arbeidet med etikk.**

For å få til en konstruktiv prosess, må vi rette fokus mot egen praksis - hva selskapet skal stå for, og hvordan vi sammen kan forebygge holdninger og handlinger vi ikke ønsker. **Budskapet om selskapets holdninger og samfunnsansvar må kommuniseres både internt og eksternt.**

En vellykket prosess forutsetter at alle parter som er berørt i selskapet deltar, og får komme med egne bidrag. Alles mening må telle like mye.

I dette heftet foreslås det å kombinere to typer verktøy som veves sammen for å oppnå målet om en konstruktiv og åpen prosess. Det ene er **kulturbyggingen** rundt etisk bevissthet, og det andre er et verktøy for selve **dilemmahåndteringen**.

## 2.1 Kulturbygging - et lederansvar

Alle selskaper har en kultur. Den består av indre verdier, som vi ikke ser, men som består av oppfatninger. Kulturens ytre kan vi se, og består i praksis av hvordan vi oppfører oss overfor omgivelsene. **Mer presist kan en organisasjonskultur defineres som det sett av felles delte normer, verdier og handlingsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.**

For å lykkes i å skape bevissthet om etikk og samfunnsansvar, må det settes av tid til refleksjon.

Vi må knytte selskapets verdier til konkrete situasjoner og handlinger, og vi må synliggjøre og håndtere etiske dilemmaer i åpne arenaer, det vil si at en setter av tid til å diskutere sakene. Ønskede holdninger og handlinger må etterspørres og følges opp, både fra ledelsen og de ansatte.

Å utvikle etisk bevissthet krever også trening. Det tar tid å endre kulturen, og derfor er prosesser over tid helt nødvendige i arbeidet med etikk. Erfaring må utveksles slik at bevisstheten i situasjo-

nen utvikles og fokuseres. Neste forløp er at bevisstheten dukker opp i en ny situasjon. Slik kan vi forstå den etiske utfordringen i situasjonen. Problemstillinger gjenkjennes, og kan korrigeres der og da. Selskapets verdier styrer da framtidige handlinger, fordi man har lært av erfaringer. Det kan enkelt vises som i figuren nedenfor.



### Lederansvar

Målrettet kulturbygging krever at lederen går foran i arbeidet. Eksempelets makt er stor. Det kan være gode grunner til at ledelsen har større spillerom enn andre, men en leder kan ikke forvente annen atferd enn den hun eller han selv står for.

Tydelige reaksjoner på uønsket så vel som ønsket atferd, er viktig når det gjelder å påvirke selve atferden. Knytt tilbakemeldinger til etiske handlinger og selskapets samfunnsansvar - til mestring i ulike situasjoner og til kundetilfredshet/omdømmebygging. Fremhev og påskjonn de gode eksemplene på riktige avgjørelser, særlig når de har "kostet" noe. Slå ned på tvilsomme snarveier, selv når de har ført fram til målet. Vær konsekvent.

Sett også av tid med nye medarbeidere, og ikke forvent at de forstår hvordan alt skal fungere i selskapet umiddelbart. Sett også av tid til gjennomgang av de etiske prinsipper og holdninger som selskapet ønsker å ivareta og fremme. Arenaer for diskusjon rundt temaet etikk og samfunnsansvar, kan være i lederutviklingsprogrammer og ulike internseminarer.

Lederen er den som bærer ansvaret for åpen kommunikasjon i selskapet – den åpne kommunikasjonen man er avhengig av for å lykkes fullt ut i arbeidet med etikk og samfunnsansvar.

## 2.2 Dilemmahåndtering

I arbeidet med å håndtere situasjoner etisk riktig i et samfunnsansvarlig perspektiv, oppstår det en rekke dilemmasituasjoner.

Mangel på standarder (les: felles verdigrunnlag) kan avstedkomme mange dilemmaer som overlates til hver enkelt ansatt å tolke.

Uklare mål, eller mål og verdier som ikke er kommunisert, gjør det vanskelig å finne fram til hvordan vi skal handle.

Den gode virksomheten skiller seg ut ved at dilemmaer synliggjøres, og at det blir gjort noe med disse på en god måte for alle, slik at ledelsen og ansatte tar med seg læring av situasjonen inn i en ny situasjon.

Vi presenterer et verktøy for dilemmahåndteringen under kap. 3.1 nedenfor.

## 2.3 Samfunnsansvarlig forretningsdrift og etikk

**Samfunnsansvarlig forretningsdrift defineres å bestå av tre faktorer; Det er den økonomiske dimensjon, de miljømessige og de sosiale forhold** – internt og eksternt i selskapet. Disse faktorene satt i sammenheng med hvordan man driver selskapet i praksis, avgjør omdømmet. Etiske prinsipper er sterkt knyttet opp mot samfunnsansvaret, og er en viktig del av de vurderinger som gjøres i forbindelse med det å drive et selskap samfunnsansvarlig, fordi **de etiske holdningene legger grunnlaget for hvordan man faktisk handler.**

Enkelt sagt er det viktig å huske at man er en del av det samfunnet man virker i, og en må derfor ta hensyn til alle de tre faktorene for å sikre eget omdømme og langsiktige konkurransekraft. Det er viktig å erkjenne at selskapene er en integrert del av samfunnet, og at ens virksomhet medfører økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvenser som både selskapet, dens eiere og resten av samfunnet må leve med virkningene av. Det kreves derfor en forståelse for hvordan selskapet påvirker samfunnet det opererer i og hvem det påvirker. De tre faktorene kan imidlertid ha ulik vektning - avhengig av hvilken virksomhet man bedriver, og avhengig av hvilke forventninger som stilles fra interessentenes side.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Interessenter er definert som alle med ett eller annet berøringspunkt til den virksomheten man bedriver, som innbygger, leverandør, ansatt, eier osv.



En helseinstitusjon er kanskje mer opptatt av den sosiale dimensjonen knyttet til pårørende og pasienter enn et avfallsselskap, som i større grad vil fokusere på miljø som del av sin virksomhet. Likevel er det kanskje akkurat det de allerede er gode på, og kanskje har de derfor behov for å fokusere på andre områder i forhold til sitt samfunnsansvar? Skal avfallsbeholdningen se nærmere på hvordan mennesker behandles i organisasjonen? Hva med telefonhenvendelser? Bør helseinstitusjonen fokusere mer på miljøaspektet, og er det fare for miljøutslipp eller smitte? Slike forhold, som også kan få store samfunnsmessige konsekvenser hvis de ikke adresseres riktig av selskapet, er med på å forme selskapets omdømme i befolkningen.

Det finnes ikke et felles fasitsvar på hva samfunnsansvarlig forretningsdrift er. Det må defineres for det enkelte selskap. Det man med sikkerhet kan si, er at hvis etisk bevissthet ikke knyttes til handlinger i forbindelse med selskapets økonomi, miljø

og sosiale forhold, så vil heller ikke selskapet være i stand til å opptre samfunnsansvarlig. Det er et lederansvar å rapportere på alle de tre dimensjonene, og tilsvarende et styreansvar å etterspørre rapportene. **Eierne på sin side må gjøre det helt klart hva de ser som mål og mening med sitt eierskap i det enkelte selskap. Det burde de kommunisere til omverdenen gjennom en eierskapsmelding.**

Det er nok at det glipper på ett av punktene; Selskapets omdømme kan bryte, avhengig av sakens karakter. Mediene har et våkent øye til selskapenes arbeidsmiljø, korrupsjon, miljøutslipp, samrøre og dårlig behandling av mennesker og dyr. Felles for selskapene som har vært involvert i negative saker, er at de alle har fått sitt omdømme svekket i befolkningen med de konsekvenser det har for deres framtid.

Forutsetningene for å lykkes med å definere samfunnsansvarlig forretningsdrift som ledestjerne for selskapet, er at man makter å gi begrepet et konkret innhold. Eierne, styret og ledelsen i selskapet må prioritere og utnytte selskapets muligheter i samfunnsutviklingen. Budskapet må kommuniseres til omverdenen i både ord og handling. Her har de ansatte en viktig rolle å spille. **Uten at hele organisasjonen forstår bakgrunn og mål, vil sjansen for å trå feil øke.** Selskapet vil heller ikke være i stand til å kommunisere hva man faktisk bidrar med i samfunnsutviklingen.

Ved gjennomgang av og trening på etisk bevissthet, der ulike situasjoner og dilemmaer står i sentrum, vil det være naturlig samtidig å trekke fram handlinger som er ønsket i forhold til å ivareta selskapets samfunnsansvar. Hva er vårt samfunnsansvar sett i lys av de tre elementene økonomi, miljø og sosiale forhold? Hovedmålet for selskapet må defineres av eierne, men hvordan skal vi på best mulig måte ivareta det ansvaret? Strategiene og handlingene vil utføres av alle ansatte, og derfor må lederne involvere disse i utformingen av innholdet – av handlingene.

Gi oppgaver til alle ansatte, der etiske utfordringer knyttes til virksomheten. Hvilke etiske utfordringer ser man i forhold til virksomhetens samfunnsansvar knyttet til sosiale, økonomiske og miljømessige forhold?

Det er også svært viktig å ha klarhet i roller mellom ulike nivå i selskapet. Her er det også viktig å minne om at det å etablere et selskap i form av for eksempel et AS, ikke betyr at eierens ansvar er frikoblet fra de varer og tjenester som leveres, og som kanskje ble levert gjennom kommunens etater tidligere. Selskapets handlinger vil i mange tilfeller tillegges eierne. Dermed påvirkes også eierne og ikke nødvendigvis bare selskapets omdømme - som følge av de handlinger som gjøres i selskapet.

I illustrasjonen nedenfor vises sekvensen i strategiutvikling og oppfølging av samfunnsansvar, med tilhørende ansvarsområder for henholdsvis eierne, ledelsen og styret. Der ledelsen er nevnt spesielt, vil det også være naturlig å involvere alle selskapets ansatte selv om de ikke er nevnt<sup>5</sup>.

5 Hele problemstillingen er mer omfattende behandlet i KS-heftet "Samfunnsansvarlig forretningsdrift – i balansen mellom børs og katedral". Oktober 2004





### 3 Etikk i situasjonen

*” Vi må ha en åpen kultur hvor vi kan snakke sammen ”*

I forhold til forståelsen av hva som er etisk riktig eller ikke, kan man benytte seg av en form for kontrollspørsmål som kan være styrende for om en sak er etisk akseptabel eller ikke.

- 1) Er handlingen lovlig?
- 2) Er handlingen rimelig og rettferdig?
- 3) Er handlingen rett og riktig?

**Videre kan man vurdere følgende:**

1. Er beslutning eller handling skjedd ut i fra selskapets beste? Er handlingen på linje med tanken om samfunnsansvarlig forretningsdrift?
2. Oppnås det personlige fordeler av handlingen eller beslutningen? Forventes det gjenytelser?
3. Er handlingen eller beslutningen tatt i åpenhet, og tåler den mediernes søkelys?

## Eksempler på etiske problemstillinger i situasjonen

### Personlig

- Handlinger som krenker noens rettsvern
- Handlinger som tilgodeser noen på en uberettiget måte

### Interessekonflikter og habilitet

- Oppnås personlige fordeler av noe slag?
- Forretningsmessige forhold til tidligere arbeidsgiver eller kolleger
- Lønnet stilling andre steder
- Engasjement i interesseorganisasjoner eller politisk virksomhet
- Familiære eller andre sosiale forbindelser som kan komme i konflikt med selskapets verdier?
- Fagmiljøer eller personer som går foran andre når oppdrag bestilles (kameraderi)? Er det i så tilfelle åpenhet og enighet om at de har best kompetanse eller tilbud?

### Bruk av selskapet eiendeler

- Bruk av selskapets biler, maskiner og annet utstyr, samt varer og tjenester

### Informasjon

- Fortrolige opplysninger
- Informasjon som skal være korrekt og etterrettelig
- Informasjon som kan brukes i forbindelse med for eksempel anbud?

### Lover (bindende bestemmelser)

- Er man kjent med gjeldende lover, regler og forskrifter (se eksempler i vedlegg 2), samt selskapets egne retningslinjer?

### Interesser

- Er det tatt hensyn til omgivelsene når beslutningen er tatt, eller er for eksempel selskapets egen økonomi altoverskygende?
- Får handlingen eller beslutningen negative konsekvenser for miljøet eller i forhold til andre relasjoner for selskapet?

---

### Eksempel - forholdet til lover (bindende bestemmelser)

For å eksemplifisere ytterligere, tar vi for oss forholdet til gjeldende lover, regler og forskrifter (se vedlegg 2 for en oversikt over noen relevante lover). Lovene formidler normer og verdier som skal legges til grunn for hvordan vi innretter oss i hverdagen – altså forholdet til punktet

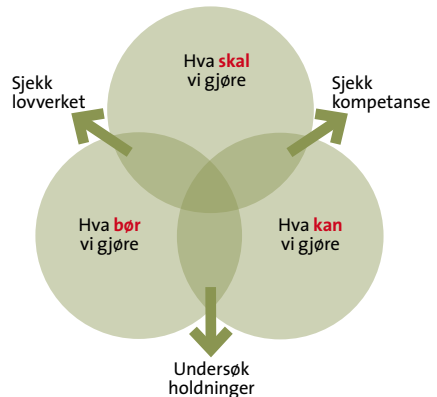
ovenfor der spørsmålet er om handlingen er lovlig.

Den etiske standarden kan imidlertid aldri sikres bare ved lover og instruksjoner alene. Det kreves innsikt, forståelse og etisk refleksjon. Hvordan får vi dette til?

Vi kan for eksempel stille oss selv noen spørsmål, som:

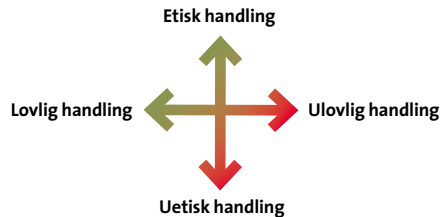
- Er vår praksis i samsvar med gjeldende lov- og regelverk? Sjekk relevant regelverk
- Har vi tilstrekkelig innsikt i lovverket i forhold til egne programmer og rutiner?
- Hva gjør vi for å ha en praksis som tilfredsstillende krav som lovverket stiller?
- Hvilke situasjoner hos oss er det viktig at vi forebygger?
- Er noen områder i selskapet mer utsatt enn andre (eks. innkjøp)?
- Hva har vi, og hva trenger vi av utdypende yrkesetiske retningslinjer?

Vurderingene kan skematisk vises slik:



### 3.1 Kjørelys i håndtering av etiske dilemmaer

Vi må ha en åpen kultur hvor vi kan snakke sammen, hvor dialogen og ikke duellene dyrkes. Lederen har som nevnt ansvar for åpenhet i selskapet, og lederen er den som må løfte fram diskusjonen rundt dilemmaene man opplever i hverdagen. Det er særlig viktig at ansatte opplever endring når innspill om for eksempel kritikkverdige forhold varsles.



#### Eksempel - forholdet til lover (bindende bestemmelser)

Vi oppdager for eksempel at det er en uklar praksis i forhold til bindende lover og regler (for å knytte det til samme problemstilling som ovenfor). Står vi for

eksempel overfor en fullt lovlig, men uetisk handling (nederst til venstre i figuren ovenfor)? Hvordan skal i tilfelle slike saker håndteres?

Vi kan benytte oss av ”kjørelys” i vurderingen av situasjoner og handlinger, som vist nedenfor.

**GRØNT LYS:** Dette er forhold som både er etisk forsvarlige og som holder seg innenfor etablerte lovbestemmelser.

**GULT LYS:** Problemstillinger som faller utenfor det lovregulerte, eller må vurderes fordi regelverket er skjønnsmessig, må ha definerte arenaer for håndtering. Her kan omstendigheter og forhold føre til at enkeltsaker er klare og enkle å håndtere (grønne), eller faktisk ulovlige (røde). Det betyr at trening på felles forståelse kan forebygge feiltrinn, og skape større sikkerhet for samfunnsansvarlige og etisk forsvarlige handlinger.

**RØDT LYS:** Knyttet utfordringen vi står overfor til det lovregulerte i form av regler eller rutiner (eks. innkjøp), og vi finner at det er forhold som må unngås fordi de er klart ulovlige i lovens forstand, så lyser det rødt. Det er viktig å sjekke ut felles forståelse, slik at feiltrinn kan forebygges før situasjonen oppstår, og at klare feiltrinn unngås.

## Metodikk etiske dilemma

### 1 List ut de dilemmaer som medarbeideren opplever i daglig drift

Prioriter situasjoner ut fra hyppighet, alvor og konsekvens:

Hvilke dilemma har vi?

1.

2.

3.

### 2 Røde og gule problemstillinger bearbeides etter ovennevnte mål

Grønn	Gul	Rød

### 3 Handlingene defineres

## Flere eksempler på situasjoner der dilemmaer oppstår

I teksten nedenfor har vi listet opp flere eksempler på etiske utfordringer og dilemmaer som kan oppstå.

Bruk eksemplene som utgangspunkt for å finne fram til utfordringer og dilemmaer som dere selv har møtt, eller opplever å kunne møte i framtiden i eget selskap.

## Relasjonsbygging

Relasjoner er nødvendige – enten du er leder, ansatt, offentlig eller privat næringsdrivende. I alle typer kontakt og nettverksbygging, er det viktig at vi er bevisste på at det finnes grenser i forhold til kameraderi, smøring og korrupsjon som ikke skal overtres. Det er derfor viktig å ha et avklart forhold til hva som menes med å ha ”gode relasjoner” til leverandører og forretningspartnere. Hva er innkjøpspolitikken og anskaffelsesstrategiene i vårt selskap?

Blir du invitert til ulike typer arrangement, er det lurt å tenke over hva som er formålet med invitasjonen. Hvem betaler? Er det faglige innholdet av tilstrekkelig kvalitet og relevans? Inviteres du i full åpenhet? Er du/enheten i en tilbuds- eller forhandlingssituasjonen? Går invitasjonen til en person eller til enheten? Har dere snakket om hvem som bør gå? Forventes det gjenytelser? Vil du ha god samvittighet hvis du tar imot gaven eller ytelsen? Er det uproblematisk å fortelle dine overordnede eller kolleger om det? Er det greit at mediene tar tak i det?

#### *Korrupsjon, smøring og kameraderi*

I daglig tale er skillelinjene mellom korrupsjon, smøring og kameraderi ofte uklare. Korrupsjon brukes både om forhold som reguleres av bestemmelser i straffeloven og om økonomiske lovbrudd i privat og offentlig sektor. Straffeloven skiller mellom aktiv og passiv korrupsjon. Aktiv korrupsjon innebærer å gi eller tilby noen en utilbørlig fordel.

Passiv korrupsjon innebærer å kreve eller motta en slik fordel. Begge deler er ulovlig.

Et eksempel på korrupsjon er når en ansatt mottar en godtgjørelse for å utføre eller å unnlate å utføre en tjenestehandling. Det er også korrupsjon når for eksempel en folkevalgt mottar godtgjørelse for å innta et bestemt standpunkt. Dersom hensikten med en gave er å påvirke utfallet av en sak, er dette straffbart både for den som gir og den som mottar gaven. I tillegg til forebyggende arbeid i selskapet, som det er å bevisstgjøre ansatte i etikk og samfunnsansvar, er det også mange som tar til orde for større grad av interne kontrollsystem som skal fange opp misligheter.

Smøring brukes ofte når en ansatt mottar et mindre beløp for å gjøre jobben sin raskere, mens kameraderi gjerne forbindes med å forfordle eller tilgodese "våre egne" (eks. venner og kjente eller andre medlemmer i det idrettslaget jeg deltar i, eller fagmiljøer man har mye kontakt med).



**Punktvis eksempler på situasjoner og dilemmaer:**

- **Innkjøp**
  - Hvilke hensyn tas i forbindelse med innkjøp?
- **Hvordan praktiserer vi innkjøpsregelverket hos oss, og hva kan forbedres?**
  - Behandles alle tilbud likt?
- **Kan innkjøpet/valg av leverandør knyttes til annet enn forretningsmessige forhold?**
- **Gaver**
  - Gis den til deg som person, eller til selskapet?
  - Forventes det noe tilbake?
  - Hva er kulturen for gaver hos giver/mottaker?
  - Hva koster gaven?
  - Hva sier lover/regler om dette?
  - Selskapets etiske kjøpereglere?
  - Åpenhet rundt mottaket?
  - I forbindelse med forhandlinger eller innkjøp?
- **Turer, bevertning og utgiftsdekning**
  - Er utgiftsdekningen knyttet til forretningsmessige forhold?
  - Er det relevant, og kan det dokumenteres?
  - Er det åpenhet rundt utgiftene?
  - Hva sier lover/regler om dette?
- **Kundebehandling, likebehandling og kvalitetskrav**
  - Behandles kunden annerledes enn andre på bakgrunn av personlige relasjoner?
  - Hva gjør du når kunden ikke får tilgang til de varer og tjenester han eller hun har krav på?
  - Hva hvis kvaliteten på tjenesten ikke samsvarer med vedtatte normer?
- **Samfunnsansvar og forretningskikk**
  - I hvilken grad er vi opptatt av å ta delansvar for å heve miljøstandarden i produsent- og leverandørleddet?
  - Er vår håndtering av avfall fra selskapet på linje med bærekraftig utvikling?
  - Tar vi først og fremst lokale framfor nasjonale hensyn når vi velger leverandører og investeringsobjekter? Hvorfor velger vi det ene eller det andre?
  - Er det åpenhet rundt eventuell støtte til lokale foreninger og lag?
  - Behandles alle interessenter (de med en eller annen tilknytning til selskapet, som for eksempel leverandører, kunder og ansatte) med tanke på langsiktige samarbeidsrelasjoner?
  - Er våre handlinger på linje med hva som forventes fra interessentenes side?

## 3.2 Varslingsordning – en kulturutfordring

Begrepet "varsler" brukes om en person som varsler om kritikkverdige forhold i en virksomhet, internt så vel som eksternt. Fenomenet gir både medarbeider og ledere på alle nivåer i virksomheten utfordringer som bør behandles spesielt i forbindelse med lederutvikling. Den som varsler, varsler således om noe som kanskje, men ikke nødvendigvis, lederen burde ha visst om. I de vanskeligste tilfellene kan også lederen være årsak til varslingen.

Ytringsfriheten er en rettighet nedfelt i Grunnloven § 100, og i de internasjonale menneskerettighetskonvensjonene. Kommunalt ansatte har som alle andre, en grunnleggende rett til å ytre seg om kommunens virksomhet og andre forhold.

Varsling av kritikkverdige forhold må kunne forekomme uten at det får konsekvenser for den enkelte ansatte som varsler. Et overordnet mål må være å gjøre varslingsinstituttet overflødig i praksis - ved å utvikle en åpenhetskultur der mangler og behov for forbedringer tas opp og behandles fortløpende.

Varslingsinstituttet i Norge er ingen ny ordning. Arbeidstakere har alltid kunnet ta opp kritikkverdige forhold, og har hatt en plikt for eksempel i forhold til arbeidsmiljøforhold. De nye varslerbestemmelsene i arbeidsmiljøloven, som behandles i



Stortinget høsten 2006, synliggjør imidlertid retten gjennom lovfesting og et særskilt vern av varslere. Dette gjelder rettigheter ved ytringer om kritikkverdige forhold i virksomheten. Arbeidstakers fremgangsmåte ved varsling skal være forsvarlig. Det er viktig at både ledelsen og de ansatte vet når en ansatt kan påberope seg status som varsler, og hvilket handlingsrom varslere har. Lovbestemmelsen gir imidlertid ikke tilstrekkelig veiledning i seg selv.

En åpen kultur hvor det oppfordres til dialog om etiske dilemmaer kan forebygge behovet for å varsle. Varslere kan bidra

positivt til utvikling av virksomheten dersom det er en kultur for åpenhet. Det skal også legges praktisk til rette for varsling til arbeidsgiver gjennom rutiner som arbeidsgiver bør utarbeide sammen med representanter for arbeidstakerne.

Åpenhet og varsling er vesentlige momenter for å forhindre og avdekke korrupsjon. Dette er fremholdt både av Økokrim og korrupsjonsjegere som har erfaringer med saker som har kommet for dagen.

I motsatt fall, med manglende kultur for åpenhet, kan det være at varsleren ser seg nødt til å ta saken opp utenfor virksomheten. Det kan få alvorlige følger for befolkningens tillit til at deres felles interesser og verdier ivaretas på beste måte, og handler således om kommunens omdømme som helhet.

I prosjektet "Munnkurv" som ble gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet for Sykepleierforbundet i 2004<sup>6</sup>, viste en undersøkelse blant sykepleiere at i underkant av 20% fryktet represalier mot seg hvis de sa fra internt om forhold på egen

arbeidsplass som gjaldt pasientens helse. Over 40% fryktet represalier hvis de sa fra offentlig om slike forhold. Prosjektet belyste videre ulike former for represalier som hadde forekommet. Fafo gjennomførte i 2005 en pilotstudie om erfaringer med å varsle i utdannings- og pleie- og omsorgsinstitusjoner<sup>7</sup>. Denne undersøkelsen pekte også på ulike former for represalier som hadde forekommet. utfordringen er da hva vi gjør når ansatte ikke varslers for eksempel om brudd på rutiner i eldreomsorgen - av frykt for å bli avskåret fra de attraktive arbeidsoppgavene, de "gode" ekstravaktene eller utfrysning fra lederens side. Se vedlegg 5 for gjennomgang av noen utfordringer knyttet til utviklingen av varslingsprosess.

6 Prosjekt Munnkurv, Utført av Arbeidsforskningsinstituttet på oppdrag fra Norsk Sykepleierforbund, Oslo 2004 Arbeidsforskningsinstituttet

7 Når Arbeidstaker yter seg kritisk, Marit Skivenes og Sissel Trygstad, Fafo-notat 2005:4



”Gjør selskapets verdier kjent”

## 4

# Suksesskriterier for å lykkes

Nedenfor er det en huskeliste for arbeidet, som det kan være hensiktsmessig å se på. Ikke for å få utfyllende svar på hvordan prosesser i arbeidet med etikk og samfunnsansvar skal gjennomføres, men som en oversikt over de viktigste punktene i prosessen.

- Sett av tid regelmessig til verdiarbeid, etisk forståelse og etisk refleksjon rundt handlinger som også knytter seg til selskapets evne til å forvalte sitt samfunnsansvar, det vil si etabler arenaer for etisk refleksjon
- Prosess over tid er absolutt nødvendig. Det å diskutere etiske problemstillinger skal ikke være et skippertak, og ingen engangsforeteelse på noen annen måte, fordi det er kulturen i selskapet som avgjør hvordan etikken forvaltes. Kulturen utvikles og endres mest effektivt via prosesser over tid

- Forankring hos ledelsen – ansvar og oppfølging. Hvordan kan leder kan gå foran som et godt eksempel overfor kolleger og andre interessenter?
- Arbeidet med etikk og samfunnsansvar må også forankres i strategi og handlingsplaner
- Dialog eller kommunikasjon mellom alle grupper internt er helt nødvendig
- Bli kjent med relevante lover og regelverk
- Bli enige om handlinger som er uakseptable, handlinger som krever avklaring når situasjonen oppstår, og om akseptable eller ønskede handlinger. Tren på dette, og gi tilbakemeldinger
- Etterspør og følg opp ønskede etiske holdninger og handlinger, og knytt det til det samfunnsansvar selskapet ønsker å kommunisere. Diskutér
- Utarbeid retningslinjer for hva som anses å være selskapets samfunnsansvar, og hvordan de ansatte forventes å kommunisere dette gjennom sine handlinger
- Utarbeid retningslinjer for varsling eller sett i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for varsling
- Alle må ta ansvar for etterlevelse av de etiske retningslinjene. Holdninger som at "dette er ikke mitt bord" aksepteres ikke som holdning internt. Gjør selskapets verdier kjent (*både internt og eksternt*). Knytt verdiene til konkrete situasjoner og handlinger. Vurder mulige handlingsalternativer

## Målsetting om samfunnsansvarlig forretningsdrift

### VEDLEGG 1

## Samfunnsansvarlig forretningsdrift

<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Å sørge for samfunnsansvarlig forretningsdrift i selskapet</li> <li>- Å forebygge slik at eiere og ansatte unngår å komme i situasjoner som medfører interessekonflikter</li> <li>- Et selskap som bidrar med bærekraft og styrket lokalsamfunn, styrker sitt eget omdømme</li> <li>- Forsterke eiernes omdømme</li> </ul>
<b>Målgruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eiere</li> <li>- Styret</li> <li>- Ledere/toppledergruppen</li> <li>- Ansatte</li> <li>- Andre interessenter (kunder, leverandører osv.)</li> </ul>
<b>Metode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klargjøring av forretningsmål – samfunns mål</li> <li>- Opplæring av styret i selskaper</li> <li>- En strategi for et samfunnsaktivt eierskap</li> <li>- Fokus på roller og rolleforståelse – (eier og folkevalgt?)</li> <li>- Samfunnskontakt og nettverk</li> </ul>
<b>Arbeidsprosess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeidsdeling og rolleforståelse</li> <li>- Habilitetsforståelse</li> <li>- Kundefokus</li> <li>- Rutiner etter behov</li> </ul>
<b>Leveranse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etisk grunnsyn</li> <li>- En god praktisering av bindende lovverk</li> <li>- Solid forretningsdrift gjennom gode resultater og tillit</li> </ul>

## Eksempler på lovverk av betydning

### 1. Straffeloven

Straffeloven inneholder egne bestemmelser om korrupsjon og påvirkningshandel. Bestemmelsene kom inn i loven i 2003, og gjelder både for korrupsjon i offentlig og privat sektor. Bestemmelsene retter seg både mot aktiv (å gi eller tilby noen en utilbørlig fordel) og passiv korrupsjon (å kreve eller motta en slik fordel). Etter straffelovens § 276 a må det være tale om å tilby, kreve eller motta en utilbørlig fordel i anledning en stilling, verv eller oppdrag. En "fordel" vil normalt ha en økonomisk verdi, men må ikke ha det for å omfattes. I uttrykket "utilbørlig" ligger at det må være et klart klanderverdig forhold for å kunne straffes som korrupsjon. Formålet bak ytelsen vil stå sentralt i utilbørlighetsvurderingen. Dersom formålet med ytelsen er å påvirke mottakers utøvelse av en stilling eller verv, vil den normalt være i "utilbørlig". Åpenhet i forhold til arbeids- eller oppdragsgiver vil ofte innebære at en fordel ikke er "utilbørlig". Fordelen må videre være mottatt "i anledning" en stilling, verv eller oppdrag. Det oppstilles altså et krav til sammenheng mellom fordelene og stillingen, vervet eller oppdraget.

Fordeler man får som privatperson, og som ikke har noen sammenheng med en stilling eller verv, faller derfor utenfor forbudet.

Vanlig (simpel) korrupsjon straffes med bøter og fengsel inntil 3 år. Medvirkning straffes på samme måte. For grov korrupsjon er strafferammen 10 år. Ved vurderingen av om det er tale om grov korrupsjon, skal det blant annet vektlegges om handlingen er forøvd mot offentlig tjenestemann, om det er tale om en betydelig fordel med mer.

I tillegg til korrupsjonsbestemmelsene inneholder straffeloven også bestemmelser om påvirkningshandel. Påvirkningshandel foreligger når en person tilbyr, krever eller aksepterer en utilbørlig fordel for å påvirke en annens – altså tredjepersons – stilling, verv eller oppdrag. Påvirkningshandel straffes med bøter eller fengsel inntil 3 år. Bestemmelsen utvider altså området for korrupsjon.

I tillegg til bestemmelser om korrupsjon og påvirkningshandel inneholder straffeloven bestemmelser om andre økonomiske forbrytelser slik som underslag, utroskap og bedrageri.

### 2. Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. For det første er arbeidstaker vernet mot usaklig oppsigelse og urettmessig avskjed. Det er videre fra 2006 lovfestet

egne saksbehandlingsregler knyttet til suspensjonstilfellene. I arbeidsmiljølovens kapittel 13 finnes det ikke-diskrimineringsregler som gjelder ved ansettelse og gjennom hele ansettelsesforholdet. Arbeidsmiljøloven har også fra 2006 fått regler om kontrolltiltak. Slike tiltak kan for eksempel være tidsregistrering, adgangskontroll, kontroll med datateknisk utstyr, helsekontroller og mer etterforskningslignende tiltak. Ved innføring av kontrolltiltak skal det foretas en interesseavveining mellom selskapets behov og den belastning kontrolltiltaket vil være for arbeidstaker.

AML § 2-4 setter forbud mot gjengjeldelse som følge av varsling. Per august 2006 er paragrafen imidlertid ikke trådt i kraft.

### **3. Lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrifter**

Lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrifter (LOA) inneholder få bestemmelser som direkte omhandler etikk og korrupsjon. Regelverkets primære formål er å sikre at det offentlige foretar kostnadseffektive anskaffelser. LOA § 5 inneholder imidlertid de grunnleggende krav til anskaffelsesprosessen. Her fremgår det blant annet at en oppdragsgiver skal opptre i samsvar med god forretningsskikk og sikre en høy forretningsjuridisk standard i saksbehandlingen. I tillegg oppstiller LOA § 5 krav til likebehandling, forutsigbarhet, gjennom-siktighet (åpenhet) og etterprøvbarehet i

anbudsprosessen. Disse kravene gjelder helt generelt, men vil – sammen med de særskilte prosedyrereglene som må følges ved en anskaffelse - kunne bidra til økt bevissthet hos oppdragsgiver, og mulighet for etterprøvbarehet for leverandører også med hensyn til etikk og korrupsjon. Anskaffelsesreglene inneholder også habilitetsregler.

I de nye anskaffelsesdirektivene er det også foreslått innført bestemmelser om avvisning av leverandører som er rettskraftig dømt for deltakelse i kriminell organisasjon, korrupsjon, bedrageri eller hvitvaskning av penger. I tillegg er det i forslaget til ny lov om offentlige anskaffelser, foreslått et tillegg til formålsbestemmelsen om at det offentlige skal opptre med høy integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte. Forslaget er ment som et klart signal om at det stilles krav til etisk atferd hos offentlig tjenestemenn også på området for offentlige anskaffelser, og skal bidra til å styrke arbeidet mot korrupsjon og korrupsjonslignende praksis. I forlengelsen av dette har også FAD foreslått en ny sanksjonshjemmel mot forsettelige, ulovlige, direkte anskaffelser.

De norske forskriftene som implementerer direktivene vil tre i kraft tidligst 1. januar 2007.

#### 4. Offentlighetsloven

Alle selskaper kontrollert av det offentlige (mer enn 50 prosents eierskap) faller inn under loven, med mindre man i hovedsak driver i konkurranse med andre. Offentlighetsloven har regler som skal sikre innsyn og åpenhet i forhold til dokumenter. Lovens utgangspunkt er at dokumenter er offentlige og at innsyn skal gis, unntak fra dette må ha hjemmel i lov.

#### 5. Forvaltingsloven

For en del kommunalt eide selskap gjelder forvaltningsloven.

En part har rett til å få avgjort sin sak etter en forsvarlig og grundig saksbehandling innenfor rimelig tid. Likeledes har parten rett til å uttale seg, få innsyn og bli informert om saksgangen, noe den enkelte saksbehandler må følge opp på en forsvarlig måte.

Habilitetsreglene i loven har til formål å sikre tillit til forvaltningen, slik at det ikke skal oppstå situasjoner som er egnet til å trekke i tvil beslutningstakerens upartiskhet. Dersom det er omstendigheter som kan være egnet til å svekke beslutningstakerens upartiskhet, må vedkommende saksbehandler eller beslutningstaker tre til side.

#### 6. Personopplysningsloven

Personopplysningsloven oppstiller kriterier for behandling av personopplysninger om arbeidstakere og om brukere av selskapets tjenester.

#### 7. Kommuneloven

På bakgrunn av kommunalt eierskap, vil denne loven kunne få betydning for selskapet.

Kommuneloven har regler om valgbarhet, som bl.a. setter grenser for hvilke kombinasjoner av stillinger og verv en person kan ha samtidig. I tillegg finnes det særskilte regler om habilitet som nærmere regulerer de dilemmaer en kan komme opp i under saksbehandlingen i en kommune, hvor en og samme person kan ha flere roller.

Kommuneloven har også regler om tilsyn og kontroll, så vel statlig som kommunal. Kommunen er pålagt å ha et kontrollutvalg som på kommunestyrets vegne fører tilsyn med kommunale forvaltning, samt sikrer at det blir foretatt revisjon av kommunens regnskaper. Kontrollutvalget skal videre påse at det føres kontroll med at den økonomiske forvaltning foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, og at det blir gjennomført systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger (forvaltningsrevisjon). Kontrollutvalget skal også føre kon-

troll med kommunens forvaltning av eierinteresser i selvstendige selskaper som er kommunalt eid.

## 8. Aksjeloven og lov om interkommunale selskaper

Aksjeloven og lov om interkommunale selskaper har regler om styrets tilsyns- og kontrollansvar for selskapet. Styret er det organ som representerer selskapet utad og som kan binde selskapet. Styret har ansvar for forvaltningen og at selskapet er forsvarlig organisert, samt å føre tilsyn og kontroll med daglig leder. Daglig leder er underlagt styret, og har ansvaret for den daglige driften, herunder at selskapet følger lover og regler og retningslinjer fastsatt av styret. Eiernes rolle og ansvar i denne forbindelse er primært å velge styret og adgangen til å avsette styremedlemmer. Daglig leder kan kun binde selskapet i saker som gjelder daglig drift, og har ikke fullmakt til å inngå avtaler av uvanlig art eller stor betydning. Slike saker må derfor styrebehandles. Styrets tilsynsplikt kommer i tillegg til revisors oppgave med å revidere regnskapene, og styret må være aktiv i forhold til denne oppgaven.

Både styret og daglig leder kan pådra seg erstatningsansvar og straffansvar dersom de ikke overholder deres plikter etter selskapslovgivningen.

Aksjeloven inneholder særskilte regler om inhabilitet for styremedlemmer og daglig leder. For interkommunale selskaper gjelder kommunelovens inhabilitetsregler.

## 9. ILO-konvensjon nr. 94

I forbindelse med offentlige bygge- og anleggskontrakter der leverandør eller underleverandør ikke er norske, oppstår av og til problemstillinger knyttet til sosial dumping.

ILO-konvensjon nr. 94 har som formål å sikre at leverandøren eller underleverandøren ikke har dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som er normalt for vedkommende sted eller yrke der oppdraget utføres. Som et ledd i arbeidet for å forhindre sosial dumping anbefalte KS Sentralstyre i mai 2005 at arbeidstakere som utfører tjenstekontrakter og bygge- og anleggskontrakter i kommunesektoren, blir sikret lønns- og arbeidsvilkår på linje med innholdet i det statlige rundskrevet om ILO-konvensjon nr. 94, med de justeringer som følger av regelverket for offentlige anskaffelser (terskelverdier). Et slikt krav kan innarbeides i kontrakten med leverandøren.

## Sjekkliste for innhold i et selskaps etiske retningslinjer

Etiske retningslinjer (ER) må tilpasses og skrives ut for hvert enkelt selskap. De vedtas av styret for selskapet, og det utøves og følges opp i daglig ledelse og drift.

### DEL 1 – Om etiske retningslinjer (heretter ER)

#### 1. Innledning

- Hva er etiske retningslinjer – hvilke oppgaver har de – for hvem? (ER må forvaltes med klokskap – vi skal fortsatt ha nettverk, forbindelser osv.)
- Etikktvalg (skal vi ha det?) Formål: Bistå selskapet i forhold til etiske dilemmaer.
- Sanksjoner for brudd på ER
- Hvordan forholder ansatte seg til ER (forpliktelse ved å underskrive?)

#### 2. Ordene vi bruker: Etikk, moral, kultur og samfunnsansvar

- Hva er etikk – hva er moral? Etikk dreier seg om vårt forhold til våre medmennesker og om forholdet til selskapets interessenter. Moral dreier seg om våre praktiske handlinger; etikk er teori og refleksjon.
- Hva forstås med ordet kultur i organisasjonen – hvorfor er det viktig?
- Hva forstås med samfunnsansvar?

- Hva er grunnlaget for etiske retningslinjer?
- Bygge på selskapets visjoner og verdigrunnlag (henvisning). Eksempel på verdier: ”Troverdighet, åpenhet og gjensidig respekt”. Hva mener vi med slike honnørord her hos oss?
- ER forankres i selskapets strategier og handlingsplaner (med henvisning)

### DEL 2 - Våre medmennesker og omgivelser

Her velger man å vektlegge enten del 2 eller del 3.

Selskapenes interessenter - handler om forholdet til våre medmennesker og omgivelser. Hva skal selskapets forhold til de enkelte gruppene synligjøres ved? Her kan man ta for seg de enkelte gruppene, og si noe konkret om noen eller alle gruppene, før man eventuelt går til del 3, og sier mer om relevante problemstillinger selskapet oppfatter at deres ledere og ansatte må forholde seg til i sitt daglige virke.

#### - Innledning

Om forventninger og ”forventningskontrakt” mellom interessentene. Om roller de forskjellige interessenter har

**- Forholdet til eksterne interessenter**

Brukere/innbyggerne/kunder

Leverandører

Konkurrenter

Andre offentlige myndigheter

**- Forholdet til interne interessenter**

Ansatte

Eiere/investorer

**- Forholdet til andre spesielle interessenter**

Politikere/adm. i egen kommune

Andre?

**DEL 3 – Sentrale temaer**

Fra sjekklisten under behandles de emner som er relevante for eget selskap:

- Habilitet (familie, venner, eks-jobb) og integritet
- Biverv (privat eller politisk virksomhet?)
- Forretningsskikk
- Bruk av selskapets eiendeler
- Engasjement i frivillige organisasjoner
- Innkjøp og innkjøpsprosedyrer
- Korrupsjon og bestikkelser
- Gaver (prosedyrer for håndtering; beløpsgrense for personlige gaver)

- Representasjon, turer, bevertning og utgiftsdekning

- Kundebehandling

- Forholdet til kolleger og lojalitet

- Natur og miljø (eks. håndtering av avfall og miljøfarlige stoffer)

- Varsling

- Inside-problematikk

- Internkontroll

- Om ytringsfrihet (Grunnlovens § 100), lojalitet og taushetsplikt (hva; overfor hvem?)

- Forhold til medier

- Informasjon

- Annet?

**Del 4 - Vedlegg**

Aktuelle lover og regler kan tas inn som informasjon og referanse der det er naturlig (for eksempel i forbindelse med innkjøp, gaver, eller miljøfarlige stoffer), eller de kan legges i eget vedlegg.

## Eksempel på etiske retningslinjer

(kortversjon)

**Østfold Energis etikk bygger på en erkjennelse av at det er en positiv sammenheng mellom god etikk og selskapets resultat.**

Hovedmålet for Østfold Energis etiske retningslinjer er å skape felles holdninger til hvordan selskapet skal drives, slik at eiere, kunder, ansatte, offentlige myndigheter og så vel samarbeidende som konkurrerende selskaper til enhver tid har tillit til selskapets profesjonalitet og integritet.

**Østfold Energi ønsker å være et selskap preget av ærlighet, hensynsfullhet og rettskaffenhet ved at alle:**

- er lojale mot målene for selskapets virksomhet
- følger opp og iverksetter vedtak som blir fattet
- unngår bierverv som kan føre til lojalitetskonflikt
- er oppmerksom på at hver enkelt utad representerer Østfold Energi

**Østfold Energi ønsker å ha et arbeidsmiljø hvor alle trives og gjør en god jobb ved at alle:**

- hjelper, oppmuntrer, støtter hverandre og viser hverandre respekt
- er åpne for forandringer
- deler hverandres kunnskaper, ferdigheter og informasjon
- samarbeider

**Østfold Energi ønsker å bevare selskapets uavhengighet ved at alle:**

- unngår å motta noen form for økonomisk fordel fra noen av Østfold Energis forbindelser utover vanlige oppmerksomhetsgaver i tilknytning til f.eks. jul eller spesielle anledninger
- underretter overordnede dersom man mottar eller blir tilbudt en gave av en betydelig verdi
- avstår fra enhver form for påskjønnelse i tilknytning til forhandlinger eller for en bestemt kontrakt eller adferd fra selskapets side

**Østfold Energi ønsker å ha fornøyde kunder som har tillit til selskapet ved at alle:**

- er serviceorienterte og tar felles ansvar for enhver kunde
- respekterer kundenes ønskemål og er profesjonelle ved utføring av alle arbeidsoppgaver
- overholder inngåtte avtaler

**Østfold Energi ønsker å hindre at konfidensielle opplysninger og opplysninger gitt i fortrolighet kommer på avveie ved at alle:**

- respekterer fortrolige opplysninger
- hindrer at andre får adgang eller kjennskap til det de selv i forbindelse med arbeidet har fått vite om noens personlige forhold
- hindrer at andre får adgang eller kjennskap til tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde

**Østfold Energi ønsker å sikre en mest mulig objektiv og upartisk saksbehandling ved at alle:**

- underretter sin nærmeste overordnede straks vedkommende blir oppmerksom på at en habilitetskonflikt kan oppstå
- er oppmerksomme på alle forhold som kan være egnet til å svekke tilliten til vedkommendes uavhengighet

For alle i Østfold Energi gjelder reglen om at hvis man er i tvil, bør man avstå eller ta spørsmålet opp med nærmeste overordnede.

## VEDLEGG 5

**Utfordringer i utviklingen av en varslingsprosess****Klargjør begrepene varsling og varslere**

- I hvilken grad opplever arbeidstakerne kritikkverdige forhold på arbeidsplassen?
- I hvilket omfang blir opplevde kritikkverdige forhold meldt fra?
- Når arbeidstakere sier ifra, hvem gir de beskjed til? Finnes det rutiner som angir hvor arbeidstakerne skal varsle om kritikkverdige forhold?
- Får det konsekvenser for den enkelte arbeidstaker å melde fra om de kritikkverdige forholdene?
- Hva preger de arbeidsplasser der kritikkverdige forhold tas på alvor og blir diskutert og problematisert? Ser de ansatte en endring etter varsling?
- Hvilken rolle spiller ledelsen der kritikkverdige forhold tas på alvor?
- Har lederne diskutert og forberedt seg på å takle en situasjon på en positiv måte - hvis en varsler tar opp noe kritikkverdige som tildels skyldes ledernes feil eller unnløtelser? Tåler lederen dette?
- Hvilken rolle spiller verneombud og tillitsvalgte når arbeidstakere melder og varsler?
- Er det behov for ytterligere retningslinjer eller tiltak for å sikre åpenhetskultur og sikre et godt varslerklima og varslervern?
- Er det noen typer virksomhet hvor kritikkverdige forhold avdekkes lettere dersom varsleren kan opptre anonymt?

**Utfordringer**

# Hvorfor bør bedrifter arbeide med etikk og samfunnsansvar?

## **Fordi det er rett og riktig**

- ▶ Vårt etiske ansvar overfor medmennesker generelt
- ▶ Offentlig eide bedrifter forvalter innbyggernes rettigheter, verdier og forventninger til et tjenestetilbud

## **Fordi det lønner seg**

- ▶ Det gir gevinst i forhold til
- ▶ Motivasjon og positive holdninger
- ▶ Samarbeid og smidighet
- ▶ Salg og mersalg
- ▶ Å være en attraktiv arbeidsplass
- ▶ Å rekruttere nye medarbeidere

## **Målet med veilederen**

Denne veilederen er utformet for å gi medlemmene råd om ulike etiske problemstillinger som knytter seg til de valg de står overfor i sitt daglige virke. Etiske problemstillinger som samtidig knytter seg til selskapets evne til å ta samfunnsansvar. Veilederen blir dermed et redskap for å sette i gang prosesser som kan bevisstgjøre **HANDLINGER** på alle nivåer i selskapet – fra ansatt til styremedlem. Handlinger som går på forholdet til lover og regler, relasjonsbygging, interessekonflikter og kommunikasjon.

Hensikten er samtidig å gi selskapet et grunnlag for selv å kunne utarbeide eller revidere sine etiske retningslinjer på bakgrunn av de prosessene dette heftet oppfordrer til. Slik dannes et fundament for felles forståelse rundt **HOLDNINGER** og **HANDLINGER**.



**KS BEDRIFT**  
Samfunnsansvarlig  
forretningsdrift

KONTORADRESSE  
POSTADRESSE  
TELEFON  
TELEFAKS  
E-POST  
INTERNETT

Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo  
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo  
24 13 26 00  
22 83 22 22  
ks-bedrift@ks.no  
www.ks-bedrift.no