

# MISLIGHETER & KORRUPSJON

HELSE  SØR-ØST



En håndbok til bruk i  
spesialisthelsetjenesten

## Forord

Helse Sør-Østs oppgave er å gi et godt helsetilbud til den enkelte med god kvalitet. Samtidig skal de store samfunnsmessige verdier i spesialisthelsetjenesten; personell, kompetanse, utstyr og bygg, forvaltes på en god og fremtidsrettet måte. Med ansvaret for spesialisthelsetjenester i ti fylker, er det viktig for Helse Sør-Øst og de underliggende helseforetakene at befolkningen er trygg på at dette gjøres på en måte som ivaretar fellesskapets beste.

Grunnen til at Helse Sør-Øst nå etablerer et antikorrupsjonsprogram i hele foretaksgruppen er i hovedsak basert på at man ønsker å sikre et felles rammeverk som er gjenkjennbart i hele foretaksgruppen og som sikrer felles rutiner for rapportering på dette arbeidet. Det har vært arbeidet i flere år i foretaksgruppen med å implementere etiske retningslinjer, ha gode fullmaktsprosedyrer, oppfølging av Lov om offentlig anskaffelser, risikoanalyser, varslingsrutiner og lignende tiltak for å ivareta disse områdene. Det har også blitt inngått samarbeidsavtaler med leverandørorganisasjoner både innen legemidler og utstyr.

Det er viktig å være oppmerksom på at personer utenfor helseforetakene kan fremme særinteresser og utøve press som kan være vanskelig å håndtere og sette den enkeltes integritet på prøve. Ved å erkjenne risikoen for korrupsjon kan helseforetakene arbeide med å forebygge og forhindre at korruperende atferd utvikler seg og styrke muligheten til å avdekke saker. Det vil også vise omverdenen at risikoen for korrupsjon tas alvorlig og på den måten signalisere at man vil sikre en høy etisk standard og markere at det ikke vil lønne seg å misbruke posisjon og tillit for å tilgodese seg selv eller andre eller å fremsette tilbud om det.

Det skal ikke være tvil om at Helse Sør-Øst er imot alle former for korrupsjon, og vil arbeide aktivt for å sikre at korrupsjon ikke forekommer i vår virksomhet. Vi håper denne håndboken og antikorrupsjonsprogrammet vil komme til nytte for å sikre dette viktige arbeidet i foretakene i Helse Sør-Øst.

### **Styreleder**

*Per Anders Oksum*

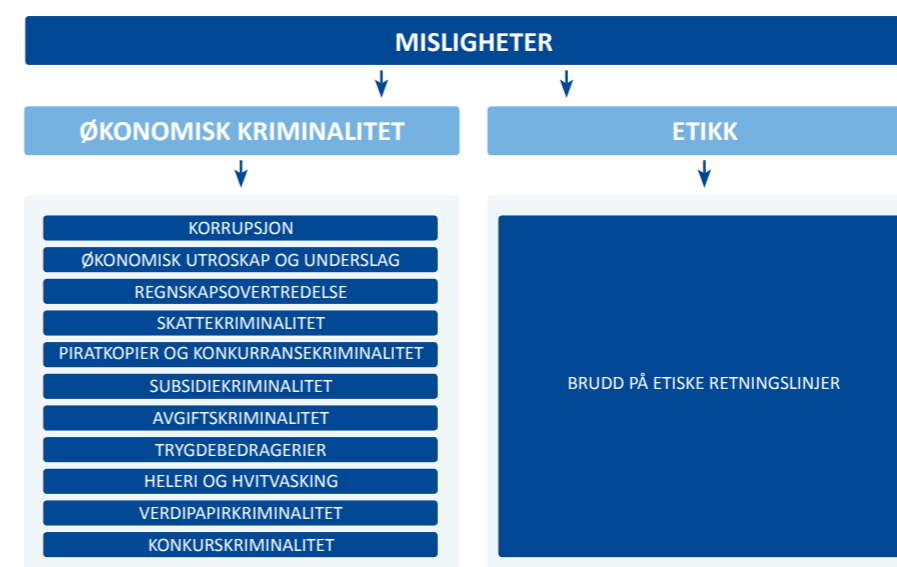
# Innhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Innhold</b>	<b>4</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>5</b>
1.1 Formål	6
<b>2. Etske retningslinjer i Helse Sør-Øst</b>	<b>7</b>
<b>3. Et godt arbeidsmiljø forebygger misligheter og korrupsjon</b>	<b>8</b>
<b>4. Fra ukultur til korrupsjon</b>	<b>9</b>
<b>5. Korrupsjon i Norge og korrupsjonens konsekvenser</b>	<b>11</b>
<b>6. Korrupsjon i norsk lov</b>	<b>13</b>
6.1 Dette sier lovverket	13
6.2 Ledelsens ansvar for å forhindre korrupsjon	15
6.3 Eksempler på korrupsjons – og mislighetssaker fra offentlig sektor	17
<b>7. Antikorrupsjonsprogram i Helse Sør-Øst</b>	<b>20</b>
7.1 Formål	21
7.2 Foretakets visjon, verdier og mål	22
7.3 Foretakets kultur og etiske retningslinjer.	23
7.4 Korrupsjonsformer	25
7.5 Prosess for risikovurdering	29
7.6 Risikoområder	30
7.6.1 Roller	30
7.6.2 Fullmakter	31
7.6.3 Andre risikoområder	32
7.7 Kontrolltiltak	32
7.8 Varsling	34
7.9 Implementering	38
7.10 Monitorering	38
7.11 Håndtering av mistanke om økonomisk kriminalitet	39
7.12 Antikorrupsjonsprogrammets verktøykasse	39
<b>8. Eksempler på etiske dilemmaer</b>	<b>42</b>
<b>9. Litteraturoversikt</b>	<b>44</b>
<b>10. Deltagere i arbeidsgruppen</b>	<b>46</b>
<b>11. Antikorrupsjonsprogrammet</b>	<b>47</b>

# 1. Innledning

Hovedtema for denne håndboken er korrupsjon, men det er naturlig å inkludere også andre former for misligheter. Overgangen fra brudd på interne etiske retningslinjer, ulike lover og andre former for misligheter er ikke alltid svart/hvitt. Man ser ofte at starten på en sak som involverer økonomisk kriminalitet, er små etiske brudd.

Vi har valgt å bruke Riksrevisjonens definisjon på "mislighet". Definisjonen er: "Uredelighet for å oppnå en urettmessig eller ulovlig fordel." Ordet mislighet kan derfor ses på som et overbygg for ulike former for økonomisk kriminalitet og for brudd på interne etiske retningslinjer som figuren under beskriver. Korrupsjon er en av flere mulige misligheter. Det er ikke alltid dette handler om straffbar økonomisk kriminalitet, da korrupsjon også omfatter andre former for urettmessige fordeler man kan skaffe seg i kraft av sin stilling. For noen kan faktisk "goodwill" være en stor nok fordel til å velge å gjøre en ulovlighet. Det kan likevel være korrupsjon. I straffebestemmelsene mot korrupsjon, defineres korrupsjon som det «å gi/tilby eller kreve/motta/akseptere en utilbørlig fordel i anledning stilling, verv eller oppdrag».



Figur 1  
Kilde: Riksrevisjonens definisjon og Økokrims trusselvurdering 2013/2014

## 2. Etiske retningslinjer i Helse Sør-Øst

### 1.1 Formål

Formålet med denne håndboken er å hjelpe foretakene med å forebygge og forhindre misligheter og korrupsjon, ved å vise hvordan korrupsjon kan oppstå og hvordan den kan forebygges og avdekkes. Håndboken skal gi leseren en oversikt over ulike fallgruver et foretak kan falle i og gi innspill på ulike tiltak som kan bør iverksettes. Det vil også bli presentert et program for antikorrupsjon. Med antikorrupsjonsprogram menes foretaksgruppens systematiske arbeid mot korrupsjon.

Håndboken er utarbeidet av en arbeidsgruppe bestående av medarbeidere fra det regionale helseforetaket, helseforetakene og Sykehuspartner. Arbeidet har underveis blitt presentert de konserntillitsvalgte. Som medlemmer av Transparency International Norge (TI Norge) er Helse Sør-Øst takknemlig for at vi har hatt anledning til å benytte oss av det arbeidet de har gjort sammen med Kommunesektorens organisasjon (KS), gjennom prosjektet «Åpenhet, integritet og antikorrupsjon i kommunesektoren». Problemstillinger for offentlig ansatte i kommuner eller statlige foretak har store likheter og deler av denne håndboken er derfor bygget på håndboken "Beskytt kommunen" som er et resultat fra dette prosjektet. Vi har også brukt TI Norges "Beskytt din virksomhet" som kilde. Vi takker for at vi fikk tillatelse til dette!

Målgruppen for denne håndboken er alle ansatte i Helse Sør-Øst, men selv sagt med en særlig adresse til ledere, mellomledere og tillitsvalgte som har et spesielt ansvar for at det jobbes godt med forebygging. Håndboken vil også kunne være til nytte for styremedlemmer, brukerorganisasjoner og private som samhandler med helseforetakene eller leverer varer og tjenester til dem. Håndboken kan gjerne brukes i introduksjonsprogram for nyansatte, som utgangspunkt for seminarer i foretakene eller til opplæring av særlig utsatte grupper.

Denne håndboken bør suppleres med bruk av ulike typer verktøy som utvikles sammen med håndboken, eksempler på dette er e-læringskurs, dilemmasamlinger, brosjyrer, en kortutgave av håndboken med mer. Håndboken med tilhørende verktøy vil bli liggende på <sup>1</sup>Helse Sør-Øst sine nettsider hvor det også legges ut relevante verktøy, artikler og litteratur til bruk i etikkarbeidet. Der vil det også være tilgjengelig en egen presentasjon av antikorrupsjonsprogrammet.

Medarbeidere og andre inviteres til å komme med innspill til forbedringer av håndboken på e-post til: [innkjop@helse-sorost.no](mailto:innkjop@helse-sorost.no)

Helse Sør-Øst har utarbeidet felles etiske retningslinjer. Arbeidet med antikorrupsjon må bygge på disse. Retningslinjene har blitt utviklet gjennom åpne prosesser i foretaksgruppen og deltagere fra ulike helseforetak har deltatt. Arbeidet inkluderte også høringsrunder. Retningslinjene er vedtatt i styret. Dokumentene kan lastes ned fra Helse Sør-Øst sine nettsider. Helseforetakene har selv ansvaret for å implementere retningslinjene i sin organisasjon.

- Etiske retningslinjer for Helse Sør-Øst (generelle), versjon 1.0 – vedtatt av Helse Sør-Øst styre 16.02.12
- Etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt i Helse Sør-Øst, versjon 1.1. (Versjon 1.0 ble vedtatt av Helse Sør-Øst styre 09.12.09 og oppdatert til versjon 1.1 administrativt av Helse Sør-Øst RHF 01.01.12 etter styrevedtak 09.11.11 om forbud mot leverandørfinansiering av reiser for HSØ ansatte.)

De etiske retningslinjene er av overordnet karakter, og er ikke detaljerte regler. De er ment å være generelle rettesnorer som igjen krever refleksjon av den enkelte ansatte. Dette fordrer både at den enkelte ansatte har satt seg inn i retningslinjene og at det er mulighet for etisk refleksjon rundt dilemmaer på arbeidsplassen.

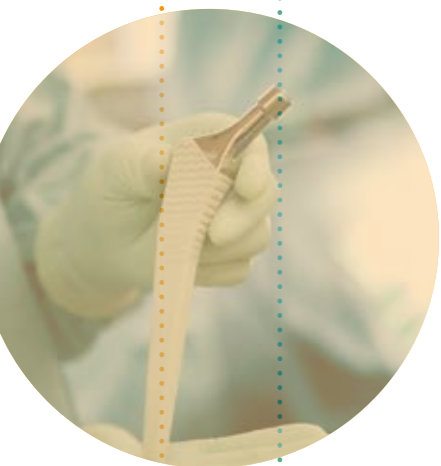
Det er interessant å merke seg at ulike revisorfirmaer opplyser om at når de blir bedt om å gjennomføre mislighetsrevisjoner i en organisasjon, starter de alltid med å se på implementeringen av foretakets etiske retningslinjer. De ser på dette som et kritisk punkt som kan gi en god pekepinn på om foretaket har et robust forsvar for å sikre seg mot misligheter og korrupsjon. Særlig sier dette noe om ledelsens oppmerksomhet på temaet i sin styring av selskapet.

<sup>1</sup> [www.helse-sorost.no/etikk](http://www.helse-sorost.no/etikk)

<sup>2</sup> [www.helse-sorost.no/etikk](http://www.helse-sorost.no/etikk)



### 3. Et godt arbeidsmiljø forebygger misligheter og korrupsjon



Medarbeidere med høy trivsel og lojalitet til jobben sin, er i mindre grad i risikozonen for å utføre etiske brudd eller lovbrudd, eller overse at andre gjør det. Anders Berg Olsen skriver i sin bok "Økonomisk kriminalitet" (Universitetsforlaget 2007) at lav trivsel og dårlige arbeidsforhold ikke nødvendigvis fører til misligheter, men at ansatte lettere kan argumentere både for seg selv og andre for å rettferdiggjøre uetiske og/eller ulovlige handlinger. Manglende motivasjon og lojalitet gjør det også enklere å overse andres lovbrudd og den sosiale kontrollen blir svak, påpeker forfatteren. Berg Olsen anbefaler ledere å jobbe grundig med verdigrunnlaget og jobbe for en kultur som underbygger åpenhet og trivsel. "Økonomisk kriminalitet har de beste vilkår i miljøer med lite samarbeid og lav grad av åpenhet", understreker han.

Den årlige medarbeiderundersøkelsen i Helse Sør-Øst gir det enkelte foretak gode innspill på om de ansatte trives og føler lojalitet til jobben sin. Noen av spørsmålsstillingene i undersøkelsen bør være med i en vurdering av risikoer for misligheter og korrupsjon. Særlig gjelder det spørsmål om det føles trygt å varsle om kritikkverdige forhold og om de ansatte mener det føles greit å åpent diskutere feil og avvik.

Det er viktig å sørge for et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte opplever inkludering, respekt og mestring og unngår usunt press og stress.

Det er i mange antikorrupsjonsprogram lagt stor vekt på at ledelsen kan forebygge misligheter og korrupsjon ved å skape et miljø med riktig tone og struktur. Dette kan gjøres ved å:

- Ha ledelsesfokus på og signalisere krav til etterlevelse
- Utøve nulltoleranse for korrupsjon og misligheter
- Integre etterlevelse i personalpolitikken i ansettelsesprosedyrer, opplæring, resultatevaluering, forfremmelser og disiplinære tiltak.

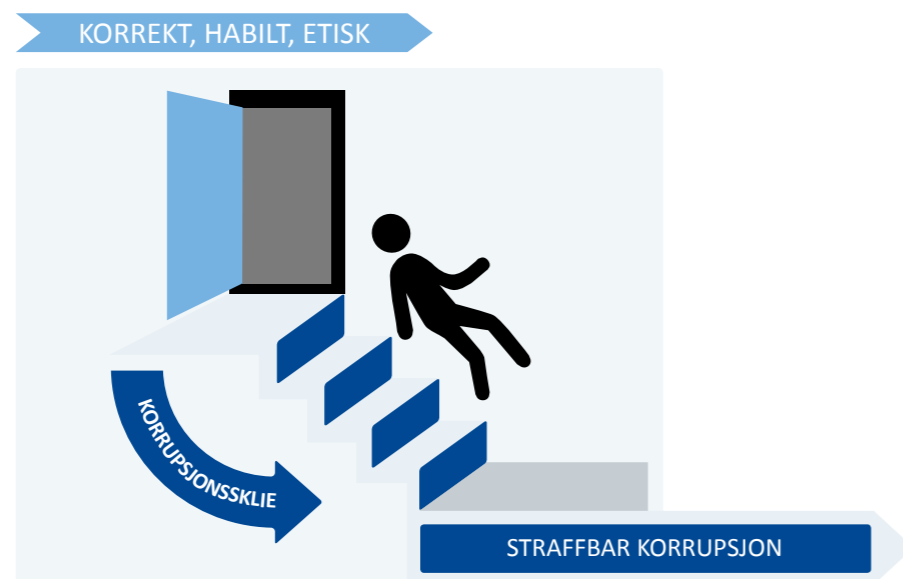
### 4. Fra ukultur til korrupsjon

Organisasjonens kultur, ledernes og beslutningstakers holdninger og praksis har stor betydning for om den enkelte, og dermed foretaket, opptrer med integriteten i behold. Korrupsjon kan ha mange former og den kan utvikle seg gradvis, fra en praksis som oppleves som smidig og hensiktsmessig i hverdagen, via snarveier og små omgåelser av rutiner og regelverk, til misligheter eller straffbar korrupsjon. Prosessen kan skje på individnivå eller utspille seg som ukultur i et miljø der årvåkenhet og kritisk sans svekkes. I en slik glidende prosess med utspring i uvaner og ukultur, kan korrupsjon finne grobunn og gjøre organisasjonen sårbar for misbruk av myndighet og posisjon eller redusere motstandsdyktigheten i møte med påvirkning eller press for å oppnå fordeler.

Helse Sør-Øst RHF og alle dets underliggende helseforetak skal kjennetegnes av høy etisk standard og opptre korrekt og habilt. Hvis noen i organisasjonen utnytter sin stilling eller posisjon til å begunstige seg selv eller andre, er det også viktig å være oppmerksom på omgivelsene og miljøet enkeltpersonene befinner seg i. Selv om slike saker kan tilskrives enkeltpersoners opptreden i strid med rutiner og regler, så er det enkeltpersoner, avdelinger eller ledere som kan foreta små eller større skritt som beveger praksis bort fra et slikt ideal. Enkeltvis eller hver for seg, representerer ikke slike skritt nødvendigvis straffbar korrupsjon, men de kan være med på å legitimere overfor seg selv og andre at avvikene ikke er så alvorlige. Uten korreksjon kan slike skritt over tid befeste en ukultur eller uheldig praksis som gjør at nye skritt godtas og grensene for hva som anses upassende, flytter seg. Her kan man legge grobunnen for en ukultur som øker faren for korrupsjon. Fenomenet omtales gjerne som «the slippery slope» i litteraturen om korrupsjon: Begynner en først å skli utor, kan det være vanskelig å stoppe.

Effektive varsellys kan forhindre neste steg, slik at man kan stoppe opp og reorientere seg, reflektere over hva som er i ferd med å skje, og kanskje ta neste skritt tilbake og opp framfor videre ned. En organisasjon bør være oppmerksomme på at slike prosesser også kan skje i egen organisasjon slik at søkelyset ikke bare bør rettes mot enkeltpersoner, men også mot prosesser som enhver kan tenkes å involveres i. Motivasjon kan i mange tilfeller være at man ønsker å være effektive, handlekraftige og imøtekommende medarbeidere eller ledere, og at det ikke er bevisst at man bryter lovverk eller retningslinjer.

## 5. Korrupsjon i Norge og korrupsjonens konsekvenser



Figur 2 Korrupsjonssklien  
Kilde: TI Norge

Regelverk og kontrollsystemer er nødvendig, men altså ikke tilstrekkelig for å redusere korrupsjonsrisikoen i et foretak. Og selv om arbeidsmiljøet er preget av trivsel og lojalitet, må man likevel ha kontinuerlig oppmerksomhet om temaet. Etisk bevissthet blant ansatte og ledere er viktige forebyggende elementer. Enkeltpersoners integritet og motstandskraft i møte med dilemmaer, interessekonflikter og mulige fristelser kan være avgjørende for å forhindre misligheter og å stoppe forsøk på korrupsjon. Dersom ansvaret utelukkende er individualisert, blir foretaket for sårbart. Ledelsen har ansvar for å arbeide systematisk med å redusere muligheten for at enkeltpersoner kommer i situasjoner der de kan trå feil eller fristes til å gjøre det. Organisasjonens integritet og motstandskraft er avhengig av en organisasjonskultur som vedlikeholder og fremmer høy etisk standard på alle nivåer.

Antallet personer og selskaper som har blitt domfelt eller straffet for korrupsjon i Norge har økt betydelig de siste årene. I perioden fra 2005 til juni 2008 utgjorde dette 49 personer og selskaper hvorav mer enn 60 prosent var knyttet til offentlig sektor, mens det de 15 foregående årene var kun 52 korrupsjonsaker (Gedde-Dahl m. fl. 2008:246-260). Statistikk fra politidirektoratet viser 242 anmeldte for korrupsjon og grov korrupsjon i perioden 2008 til og med 2012. Samme tendens finnes i mediens dekning av korrupsjon. I 2011 var det 4 360 saker i norske papiraviser som inneholdt ordet korrupsjon. I 2001 var det 1 107 saker, mens det i 1991 kun var 415 saker (Helge Renå, NIBR 2012)

Transparency International er en internasjonal organisasjon som jobber aktivt for å spre kunnskap om skadevirkninger av korrupsjon og utvikle tiltak for å bekjempe korrupsjon. I deres korrupsjonsstatistikk fra 2014 målt ut fra oppfatningen av hvor utbredt korrupsjon er, ligger Norge på femte plass av 177 land. Kun slått av Danmark (1), New Zealand (2), Finland (3) og Sverige (4), nederst finner vi Afghanistan, Nord-Korea og Somalia på en delt siste plass. Helse Sør-Øst RHF er medlem av Transparency International Norge.

Korrupsjon kan føre til at ressurser anvendes på andre måter enn de er ment, for eksempel ved at det velges dyrere løsninger og at verdier går til berikelse eller gunst for parter som ikke har rett til det. Korrupsjon i en offentlig institusjon kan ikke bare føre til økonomiske tap for samfunnet, men også ramme enkeltpersoner eller hederlige leverandører. Hvis løsningene blir mer kostbare, vil dette igjen kunne gå ut over muligheten til å løse viktige oppgaver og sikre god kvalitet på tjenestene.

Økokrim beskriver skadene ved korrupsjon slik:

- Korrupsjon er en trussel mot rettsstaten, demokratiet og menneskerettighetene fordi korrupsjon svekker etiske og moralske verdier.
- I et globalt perspektiv er korrupsjon det største hinder for sosial og økonomisk utvikling i den tredje verden.
- Korrupsjon skaper forskjellsbehandling og hindrer sosial rettferdighet.
- Korrupsjon undergraver den redelige konkurransen fordi den er konkurransevridende.
- Korrupsjon kan påføre bedrifter direkte økonomisk tap og tap av omdømme.

Omdømmemessig vil en korrupsjonssak være skadelig for en offentlig institusjon ved at det svekker den allmenne oppfatning og tiltro til at man er i stand til å ivareta fellesskapets interesser. Hvis det fester seg et inntrykk av at et helseforetak fraviker likebehandlingsprinsippet på grunn av utilbørlig påvirk-

## 6. Korrupsjon i norsk lov

ning utenfra, svekkes også tilliten og legitimiteten til foretakets oppgaveløsning. Skadevirkningene kan være større enn de umiddelbare konsekvensene. Innsatsen for å gjenopprette omdømme og tilliten vil være mer ressurskrevende, enn å unngå utilbørlig påvirkning.

Korruperende virksomhet kan være underslag, avtalepriser, smøring, bestikkelser, tyverier, regnskapsmanipulering, forskjellsbehandling, gjøre ting til egen fordel og annet. Verdien av korrupsjonen kan være alt fra «ei flaske vin» eller kun "goodwill" til underslag av milliardbeløp.

Transparency Internasjonal Norge skiller mellom to ulike former for korrupsjon; korrupsjon «ifølge regelen» og korrupsjon «på tross av regelen». Det første omfatter bestikkelser for å oppnå en fordelaktig behandling som mottakeren er forpliktet av loven til å utføre. Det siste omfatter derimot bestikkelser for å oppnå en behandling som mottakeren ikke har lov til å utføre.

I spesialisthelsetjenesten kan man se for seg eksempler på pasienter som går forbi køen på grunn av bekjentskaper, vennetjenester eller bestikkelser som en korrupsjon "ifølge regelen", pasienten skulle ha blitt behandlet uansett, men får raskere behandling. Korrupsjon "på tross av regelen" er typisk en leverandør som får et oppdrag uten reell konkurranse også på grunn av bekjentskaper, vennetjenester eller bestikkelser. Begge deler betraktes altså som korrupsjon.

Norge har ratifisert og implementert ulike internasjonale konvensjoner mot korrupsjon. Ved implementering av Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon ble den norske straffeloven i 2003 betydelig skjerpet. I dag er Norges lovgivning mot korrupsjon blant de strengeste i verden. Etter straffelovens §12 kommer bestemmelsene om korrupsjon og påvirkningshandel til anvendelse både for handlinger begått i Norge og i utlandet. Det er viktig å merke seg at korrupsjon og annen økonomisk kriminalitet er typiske overtreddelser hvor foretaksstraff er aktuelt.

### 6.1 Dette sier lovverket

I den norske straffeloven fra 2003 er korrupsjon definert slik (§ 276 a):

Å kreve, motta eller akseptere et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag, eller: Å gi eller tilby noen en utilbørlig fordel i anledning stilling, verv eller oppdrag.

Straffeloven har tre paragrafer om korrupsjon, som dekker:

- Korrupsjon
- Grov korrupsjon
- Påvirkningshandel – et mellomledd tilbys en utilbørlig fordel

Både den som tilbyr en utilbørlig fordel (aktiv korrupsjon) og den som akseptere et slikt tilbud (passiv korrupsjon), kan straffefølges for korrupsjon i henhold til straffeloven. Loven kriminaliserer:

- Korrupsjon som involverer norske offentlige tjenestemenn og private aktører
- Korrupsjon som involverer utenlandske offentlige tjenestemenn og private aktører
- Medvirkning til korrupsjon

Påtalemyndighetene er ikke pålagt å framlegge bevis på at den som har tilbudt en utilbørlig fordel har oppnådd formålet med korrupsjonshandlingen. Det er tilstrekkelig å tilby eller gi en slik fordel, samt å kreve, motta eller akseptere et tilbud om en utilbørlig fordel i forbindelse med en stilling, et verv eller et oppdrag. Strafferammen for korrupsjon spenner fra bøter til fengsel i inntil 10 år.

Bestemmelsen om påvirkningshandel gjelder tilfeller der en person gir eller tilbyr et mellomledd en utilbørlig fordel som belønning for å påvirke en beslutningstaker, uten at beslutningstakeren oppnår noen fordel. Et sentralt punkt

i vurderingen av om det har foregått et lovbrudd, er hvor åpen mellomledet har vært om sine aktiviteter, relasjoner og intensjoner. Denne bestemmelsen omfatter påvirkningshandel både i privat og offentlig sektor. Lobbyvirksomhet kan være en form for påvirkningshandel som i visse tilfeller kan anses som utilbørlig og ulovlig, for eksempel hvis den skjer i det skjulte.

#### **Utilbørlig fordel**

En utilbørlig fordel er et rettslig begrep som kan brukes uavhengig av gjeldende rettspraksis, og vil derfor for mange oppfattes som uklart. Forenklet kan man definere begrepet til en fordel man skaffer seg urettmessig fordi man innehar en bestemt stilling. Det kan være økonomiske fordeler som for eksempel betalinger i kontanter eller på konto, materielle goder, gratisreiser, oppvarthning eller aksjer i et selskap. Eller det kan være ikke-økonomiske fordeler uten direkte materiell verdi, f.eks. at den passive parten får heder og ære, løfter om en framtidig ferietur eller en kontrakt, medlemskap i en eksklusiv forening, seksuelle tjenester eller annet.

En rekke faktorer spiller inn når det i hvert enkelt tilfelle skal avgjøres om en fordel er utilbørlig. Slike faktorer kan være:

- Hensikten med fordelene
- Hvilken stilling (offentlig tjenestemann, toppleder osv.) giveren (den aktive parten) og mottakeren (den passive parten) har
- Fordelens verdi og type
- Hvorvidt giverens eller mottakerens overordnede har godkjent fordelene som er tilbudt eller mottatt
- Hvorvidt det har forekommet brudd på interne regler (etisk regelverk osv.) eller en kontrakt

#### **6.2 Ledelsens ansvar for å forhindre korrupsjon**

Ledelsens ansvar for å forebygge korrupsjon og andre misligheter er særlig tydeliggjort i Straffeloven og Skadeerstatningsloven. Mangel på tilstrekkelig systematisk arbeid for å forhindre korrupsjon kan føre til strafferettslig og/eller erstatningsrettslig ansvar. Utover det rent etiske og omdømmemessige aspektet, er det derfor av stor betydning at foretakets ledelse sørger for å utarbeide interne rutiner, både for å forebygge korrupsjon, for å kontrollere at korrupsjon ikke forekommer og for avdekke tvilsomme forhold.

Straffeloven § 48a regulerer foretakets ansvar hvis noen som har handlet på vegne av foretaket, har begått en straffbar handling. Foretaket kan bli holdt ansvarlig og straffes selv om ingen enkeltperson kan straffes for overtredelsen. Ut over det rent strafferettslige ansvar, kan foretaket som arbeidsgiver også bli holdt erstatningsrettslig ansvarlig med hjemmel i Skadeserstatningsloven § 1-6, for skade voldt ved korrupsjon av en arbeidstaker.

Ved avgjørelse av om foretaksstraff skal ilegges etter §48a, samt ved utmåling av straff skal det særlig tas hensyn til

- Straffens preventive virkning
- Overtredelsens grovhet
- Om foretaket ved retningslinjer, instruksjon, opplæring, kontroll og andre tiltak kunne ha forebygget overtredelsen
- Om overtredelsen er begått for å fremme foretakets interesse
- Om foretaket har hatt eller kunne ha oppnådd noen fordel ved overtredelsen,
- Foretakets økonomiske evne
- Om andre reaksjoner som følge av overtredelsen blir ilagt foretaket eller noen som har handlet på vegne av det, blant annet om noen enkeltperson blir ilagt straff.

I Skadeerstatningsloven § 1-6 - ansvar for skade voldt ved korrupsjon, står det følgende:

*Den som har lidt skade som følge av korrupsjon, kan kreve erstatning fra den som med forsett eller uaktsomhet svarer for korrupsjonen eller for medvirkning til korrupsjonen. Erstatning kan også kreves fra den ansvarliges arbeidsgiver hvis korrupsjonen er skjedd i tilknytning til utføring av arbeid eller verv for arbeidsgiveren, med mindre denne påviser at det er truffet alle rimelige forholdsregler for å unngå korrupsjon og ansvar heller ikke vil være rimelig etter en samlet vurdering av omstendighetene i saken. Lovens § 2-1 nr. 2 og nr. 3, § 2-2 og § 2-3 gjelder tilsvarende.*



Arbeidsgiver har altså et stort ansvar for å sørge for opplæring, gode kontrollrutiner og lignende for å unngå erstatningsansvar ved avdekking av korrupsjon. Foretakets ledelse må sørge for at interne rutiner utarbeides både for å forebygge korrupsjon, for å kontrollere at korrupsjon ikke forekommer og for å avdekke forhold som kan være tvilsomme. Norske virksomheter bruker betydelig tid og ressurser på å vedta og implementere etiske retningslinjer (Code of Conducts) for å oppfylle norske og internasjonale lovkrav for korrupsjonsbekjempelse. Likevel oppstår korrupsjon, ofte fordi regelverket ikke etterlevs i det daglige. Derved øker også risikoen for foretaksstraff. Økokrim er tydelige på sine forventninger til norske virksomheters anti-korrupsjonsprogram og bygget på analyser av rettspraksis, uttalte Økokrims leder, Trond Erik Schea, følgende i en artikkel i Dagens Næringsliv 12.03.12

**Økokrims ni bud for å unngå foretaksstraff:**

1. Organisering, opplæring, oppfølging og kontroll tilpasset virksomhetens forretningsoperasjoner og korrupsjonsrisiko
2. Generelle instruksjoner og retningslinjer
3. Korrupsjon eksplisitt tatt opp i de etiske retningslinjene
4. Rutiner for håndtering av korrupsjonsspørsmål
5. Gode manualer er ikke tilstrekkelig, etterlevelse er avgjørende
6. Kartlegging og identifisering av særlige risikomomenter
7. Regelmessig oppfølging ved konkrete spørsmål om hvordan operasjoner som kan medføre risiko, faktisk blir utført
8. Innpode ledere om deres ansvar som ledere og forbilder, både når det gjelder å følge reglene og varsle avvik
9. Jevnlig innskjerping og oppfriskning av rutiner

### 6.3 Eksempler på korrupsjons- og mislighetssaker fra offentlig sektor

*Undervisningsbyggsaken:* En tidligere eiendomssjef i Undervisningsbygg i Oslo kommune tappet både Undervisningsbygg og Neas, hvor han tidligere var avdelingsleder, for nesten 100 millioner kroner. Han hadde også mottatt rundt 6,5 millioner kroner i utilbørlige fordeler fra ulike firmaer som fikk tildelt oppdrag for Undervisningsbygg. For grov utroskap, grov korrupsjon og dokumentfalsk ble han dømt til fengsel i syv år. Han ble også fradømt retten til å drive selvstendig næringsvirksomhet, og vinningen på 112 millioner kroner ble inndratt. Han ble dømt til å erstatte tapet Oslo kommune var påført.

*Vannverkssaken:* Det hadde over flere år foregått omfattende økonomiske misligheter i de to interkommunale selskapene Nedre Romerike Vannverk AS og AS Sentralrenseanlegget RA-2. Tidligere administrerende direktør for selskapene hadde sammen med sin sønn og to ledere av forretningsforbindelser til selskapene, samt entreprenørfirmaet Peab AS, over en årrekke tappet vannverket og renseanlegget for betydelige verdier. Med utbyttet av de straffbare handlingene bygget vannverksdirektøren blant annet opp et privat jaktparadis bestående av ni farmer i Sør-Afrika. Direktøren ble dømt til en straff på fengsel i syv år og seks måneder, samt inndragning av de faste eiendommene i Sør-Afrika. Høsten 2013 ble det oppdaget og inndratt 34 millioner kroner fordelt på flere konti eid av den tidligere vannverkssjefen i en sveitsisk bank. Sønnen ble domfelt for grov korrupsjon og medvirkning til en rekke av farens grove utroskapshandlinger og ble dømt til fengsel i fire år. Forretningspartnerne ble domfelt for grov korrupsjon og medvirkning til direktørens utroskapshandlinger og dømt til henholdsvis to år og ti måneder, og ti måneders fengsel. Selskapet Peab ble idømt en foretaksstraff på tre millioner kroner.

*Sykehussaken:* På bakgrunn av avsløringer i Aftenposten ble det avdekket at tidligere eiendomssjef (A) ved et sykehus hadde mottatt en jakttur til Kiruna og en golfreise til Malaga fra to av sykehusets leverandører, og til sammen 180 000 kroner i form av kontanter og bankinnskudd fra lederen av et entreprenørselskap (B). Som tidligere prosjektdirektør i ROM eiendomsutvikling, et heleid datterselskap av NSB, mottok A også vederlagsfritt byggevarer til en verdi av 618 196 kroner og møbler til en verdi av 125 000 kroner fra to tilbydere av tjenester til ROM. A mottok møblene og byggevarene før dagens korrupsjonsbestemmelser ble inntatt i straffeloven i 2003. For disse overtredelsene ble det derfor tatt ut tiltale for utroskap slik korrupsjon i hovedsak ble behandlet tidligere. Betalingene fra B og de to reisene ble imidlertid gitt etter 2003, og saken var en av de første der grensene for, og innholdet av, begrepet «utilbørlig fordel» ble prøvet.

*Falske helseerklæringer-saken:* På bakgrunn av en artikkel i Dagens Næringsliv ble det innledet etterforskning mot en psykiater (A) og en psykolog (B). De to hadde i en årrekke samarbeidet om å utferdige bevisst uriktige og villedende lege- og psykologerklæringer til kriminelle mot betaling for at disse skulle oppnå soningsutsettelse, soningslettelser og utsettelse av rettssaker. A og B ble for dette domfelt for blant annet grov korrupsjon. A og B hadde mottatt 87 500 kroner hver, men tillitsbruddene i forhold til offentlige myndigheter ble ansett som meget alvorlige. Både A og B ble dømt til to år og seks måneders fengsel. B hadde allerede før domfellelsen blitt fratatt sin autorisasjon som psykolog, men A ble for alltid fratatt retten til å skrive ut erklæringer, attester og liknende som lege.

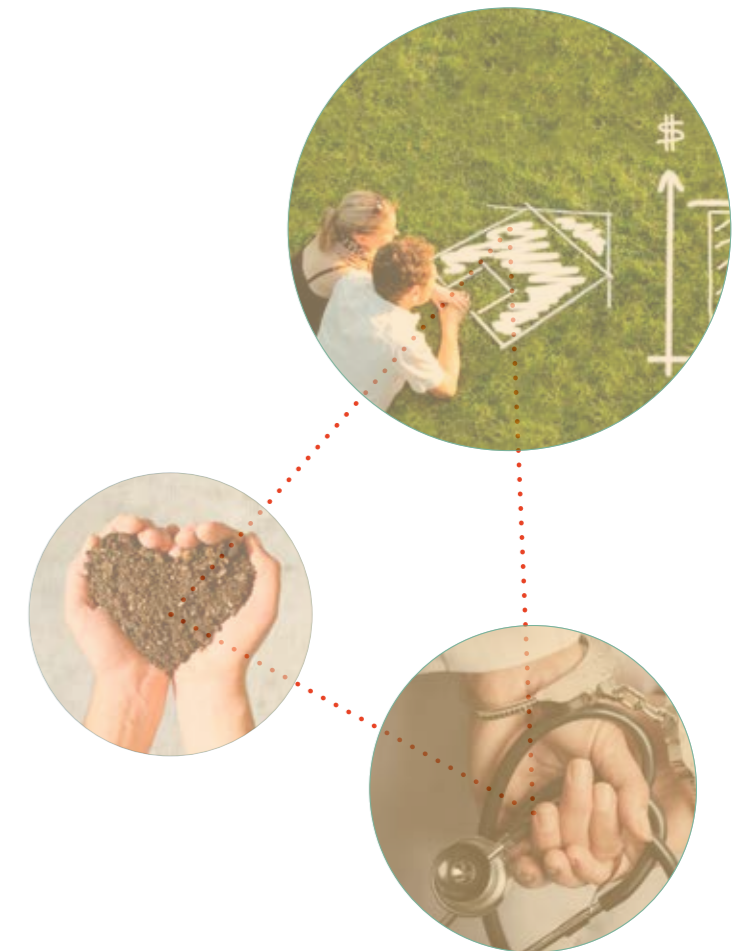
*Rus- og psykiatrienhet saken:* Tidligere enhetsleder (A) for Rus- og Psykiatrienheten i en kommune ble i forbindelse med en straffesak også domfelt for ett tilfelle av simpel passiv korrupsjon. A hadde utarbeidet en studieplan for en høyskole i faget "rus og psykisk helse", og høyskolen betalte kommunen 10 000 kr for arbeidet utført av A. A forsøkte å få dette utbetalt fra kommunen, men kommunen etterkom ikke As anmodning. A forsøkte da senere å få en forening til å betale for utarbeidelsen av studieplanen, noe som ikke vedkom foreningens drift. Foreningen betalte likevel A for utarbeidelsen av studieplanen, og dekket også verdien av ødelagte møbler som tilhørte A. Til sammen mottok A ved dette 25 000 kroner fra foreningen. Dette ble av retten ansett som en "utilbørlig fordel i anledning" As stilling som enhetsleder, blant annet fordi A hadde fullmakt til å utbetale driftsstøtte til foreningen, og faktisk utbetalte slik støtte, og fordi A holdt betalingen skjult for sin arbeidsgiver.

**Eksempler på mislighetssaker i Helse Sør-Øst kjent gjennom media:**

*Bedrageri med lønnsutbetalinger:* En mann som jobbet som IT-konsulent i Sykehuspartner med tilgang til IKT-, HR- og innkjøpstjenester for alle sykehusene i Helse Sør-Øst, forandret kontonummeret til sykehusansatte til sitt eget og forsøkte med dette å få overført 60-70 ansattes oktoberlønn i 2013 til sin egen konto. Beløpet var på 3,4 millioner kroner. Bedrageriet ble oppdaget før overføring. Mannens forsvarer forklarte at motivet til den dømte ikke var økonomisk. Mannen følte seg forbigått i en ansettelsesprosess. Bedrageriet ble derfor gjennomført slik at det måtte bli oppdaget. Dette ble han ikke trodd på i retten. Mannen ble dømt til to års fengsel, hvorav ti måneder betinget.

*Grov utroskap:* En ansatt i et foretak i Helse Sør-Øst ble i 2013 dømt for innkjøp av private goder for 700 000 kroner på foretakets vegne. Vedkommende ble dømt for grov utroskap for innkjøpene som pågikk fra 2011 til 2013. Lederen mistet jobben som følge av ugjerningen. Dommen ble seks måneders ubetinget fengsel. Ektefellen var involvert i ugjerningen, og ble dømt til 90 dagers samfunnsstraff for grovt heleri. Ekteparet ble i tillegg dømt til å tilbakebetale det unndratte beløpet.

*Venteliste-saken:* Statens helsetilsyn anmeldte et foretak i Helse Sør-Øst for brudd på bestemmelsene om frist til pasienter som har krav på nødvendig helsehjelp ved et sykehus. Anmeldelsen gjaldt også ikke etablert tilfredsstillende rutiner for å sikre at det ble gitt forsvarlig helsehjelp ved samme sykehus. Det har ikke vært anmeldt enkeltpersoner i saken og politiet fant heller ikke grunnlag for å straffe enkeltpersoner. Foretaket fikk i 2010 betinget foretaksstraff på 5 000 000 kroner med en prøvetid på fem år.



## 7. Antikorrupsjonsprogram i Helse Sør-Øst

Dette antikorrupsjonsprogrammet bygger på rammeverket for god virksomhetsstyring, intern styring og kontroll i Helse Sør-Øst.

Med intern styring og kontroll menes:

”Prossesser, systemer og rutiner igangsatt av ledelsen og de ansatte for å gi rimelig grad av sikkerhet for at det regionale helseforetaket og helseforetakene når sine målsettinger om målrettet og effektiv drift, pålitelig styringsinformasjon og etterlevelse av lover og regler.”

Antikorrupsjonsprogrammet er vedtatt i Helse Sør-Østs styre og formalisert som krav i oppdrag- og bestillerdokumentet som gis i styringslinjen fra Helse Sør-Øst RHF til helseforetakene.

Styret har det overordnede ansvar for å påse at antikorrupsjonsprogrammet blir fulgt av foretaket, mens ansvaret for å sørge for tilstrekkelig implementering av mislighets- og antikorrupsjonsprogrammet tillegges foretakets ledelse. For å systematisere implementeringen av antikorrupsjonsprogrammet bør det avsettes tilstrekkelige ressurser. Disse ressursene anbefales lagt til de sentrale stabsfunksjonene som vist i figur 3.



Figur 3 De tre forsvarslinjer  
Kilde: Helse Sør-Øst RHF

### 7.1 Formål

Samfunnsoppdraget til Helse Sør-Øst er å gi likeverdige helsetjenester til alle som trenger det i sitt opptaksområde. Utover samfunnsoppdraget er samfunnsansvaret det Helse Sør-Øst gjør på områdene menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljøet og bekjempelse av korrupsjon. Arbeidet mot misligheter og korrupsjon er en viktig forutsetning for å forvalte samfunnets ressurser effektivt og etisk forsvarlig. I regjeringens eierskapspolitikk er det forventninger til at statlig eide virksomheter skal være ledende i arbeidet med samfunnsansvar. Det fremgår i dokumentet ”God virksomhetsstyring, Veileder for styrearbeid i helseforetak”.

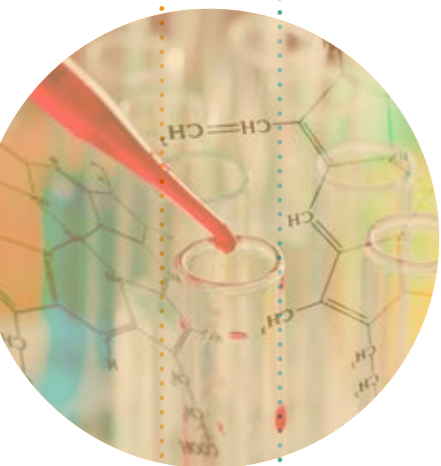
Formålet med å bekjempe korrupsjon er å sørge for at beslutninger som skal gjøres for fellesskapets beste, ikke selges, kjøpes til fordel for enkeltindivider. Konsekvensen av korrupsjon er forvitring av offentlige tjenester, lavere kvalitet på varer og tjenester, svekket tillit og sløsing av verdier. Korrupsjon kan ødelegge konkurransesituasjoner og også føre til at ærlige leverandører blir den tapende part.

Mislighets- og antikorrupsjonsprogrammet i Helse Sør-Øst skal forhindre lovbrudd og korrupt praksis som kan begås:

- Utilsiktet som følge av manglende bevissthet og forståelse, og
- I villfarelse fordi man tror at det er normal forretningsførsel og ikke et lovbrudd
- Motvillig i den tro at det er nødvendig eller
- Bevisst for personlig eller for foretakets vinning.

Formålet med antikorrupsjonsprogrammet i Helse Sør-Øst er gjennom systematisk tilnærming:

- Forebygge misligheter og korrupsjon ved å:
  - Kartlegge risikoområder
  - Iverksette kontrolltiltak for å hindre muligheten for å begå økonomisk kriminalitet.
  - Sørge for at regler og retningslinjer er tilstrekkelig og blir fulgt, og at opplæring blir gitt.



- Øke muligheten for å avdekke misligheter og korrupsjon ved å:
  - Øke kunnskapen om hva misligheter og korrupsjon er.
  - Øke bevisstheten for at misligheter og korrupsjon kan forekomme i foretaket.
  - Iverksette kontrolltiltak for å avdekke økonomisk kriminalitet.
  - Sørge for en godt kjent varslingskanal for kritikkverdige forhold som ivaretar varslersens konfidensialitet eller anonymitet.
- Øke kunnskapen om håndtering av mistanke om og avdekket misligheter og korrupsjon.

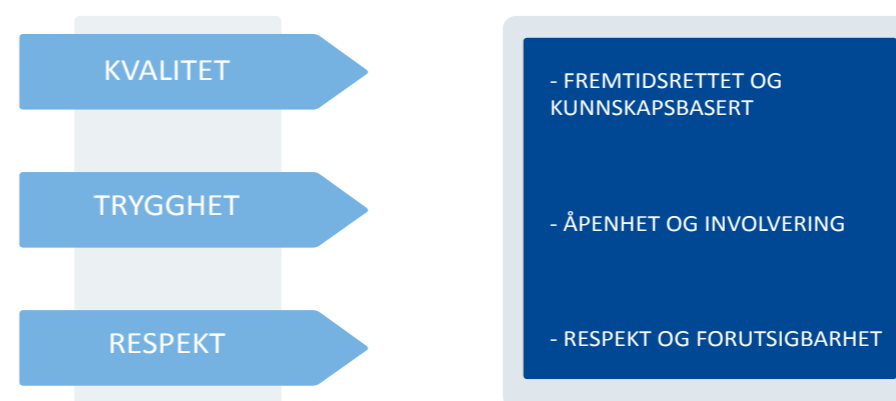
Et godt implementert mislighets- og antikorrupsjonsprogram vil kunne redusere risikoen for straffefølgelse av foretaket om en ansatt skulle bli straffet for korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet. Det vil også kunne beskytte foretakets omdømme om straffbar økonomisk kriminalitet blir avdekket i foretaket.

## 7.2 Foretakets visjon, verdier og mål

### Visjonen til Helse Sør-Øst er å skape:

*Gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, når de trenger det, uavhengig av alder, bosted, kjønn, økonomi og etnisitet.*

Korrupsjon kan gå på bekostning av likeverdige helsetjenester og misligheter kan gi mindre effektiv ressursbruk. Færre ressurser vil øke risikoen for ikke å oppnå målene for tjenestekvalitet og gi foretaket mindre økonomisk handlingsrom. De tre nasjonale verdiene "kvalitet", "trygghet" og "respekt" er i Helse Sør-Øst omsatt til følgende normer for virksomheten:



Figur 4  
Kilde: Helse Sør-Øst RHF

Felles verdier vil kunne danne grunnlaget for en kultur i foretaket som virker forebyggende og forhindrende for misligheter. I motsatt ende av skalaen vil misligheter og korrupsjon ha gode vilkår i miljøer med lav grad av åpenhet og lite samarbeid.

## 7.3 Foretakets kultur og etiske retningslinjer.

En kultur i foretaket basert på gjensidig respekt og åpen kommunikasjon skaper færre mislighetsmuligheter. Et arbeidsmiljø som er preget av trivsel og lojalitet kan føre til færre misligheter. I motsetning til et arbeidsmiljø hvor noen kan føle urettferdighet og urimelig press som kan lede til motivasjon for misligheter. Et arbeidsmiljø som oppfattes som godt av de ansatte kan bidra til at ansatte rapporterer uønsket atferd på et tidlig tidspunkt, slik at konsekvensene av misligheter reduseres. Korrupsjon skjer oftest som skjulte handlinger. En kultur som fremmer varsling uten sanksjoner for varsleren er en forutsetning for å avdekke slike handlinger.

De overordnede etiske retningslinjene i Helse Sør-Øst er, sammen med de etiske retningslinjene for innkjøp og leverandørkontakt fundamentet i anti-korrupsjonsprogrammet. De etiske retningslinjene kommer i tillegg til gjeldende lovgivning. Det kan i tillegg gjelde spesifikke interne retningslinjer i de ulike helseforetakene.

En god etisk holdning som er godt kommunisert av ledere på alle nivå er avgjørende for god etisk holdning blant de ansatte. Akseptert atferd og hva som forventes vil være tydelig når de etiske retningslinjene er godt kommunisert og implementert i foretaket. En syretest på etisk forsvarlighet kan være spørsmål som "vil jeg fortelle om det til andre" og "tåler dette forsiden av avisen?" Førsteamanuensis Øyvind Kvalnes ved BI har sammen med filosof Einar Øverenget utarbeidet et «navigasjonshjul». Dette er en oversikt over hvilke hensyn en bedrift bør ta i en etisk beslutning: juss, omdømme, økonomi, bedriftens identitet og verdier, etikk («lar det seg begrunne?») og moral («er det riktig?»). En etisk avgjørelse vil være en helhetsvurdering av disse faktorene. Vi har her valgt å kalle den en dilemmasirkel som gjerne kan brukes av den enkelte ansatte når et dilemma skal vurderes.



Figur 5 Dilemmasirkelen  
Kilde: Kvalnes/Øverenget/HSØ

## 7.4 Korrupsjonsformer

FORM	EKSEMPEL I HELSEFORETAK (FIKTIVE)	UTDYPING
Bestikklser	<p>Ansatt i foretaket får tilbud om gratis helgetur for to av en hotellkjede for å prøve ut fasilitetene på hotellet.</p> <p>En lege sørger for at en pasient blir flyttet fram i køen for en operasjon fordi de er gamle kjente.</p> <p>En ansatt betaler avdelingsleder 10 000 kroner for å få økt stillingsbrøk.</p>	<p>Bestikklser handler om å tilby goder eller fordeler for å oppnå fordeler for seg eller andre. Muligheten for bestikklser kan oppstå i mange situasjoner. Selv om bestikklser er forbudt, er det likevel nødvendig å presisere for ansatte og ledere at bestikklser kan skje på flere måter, slik at bevisstheten styrkes om hvordan eventuelle tilbud skal møtes.</p>
Veldedige gaver	<p>Leverandørfirma gir en MR til en avdeling på sykehuset.</p>	<p>En veldedig gave er ikke det samme som bestikklser, men er et risikoområde.</p> <p>En gave kan åpne for forventning om gjentelser.</p> <p>En gave som gis for å påvirke en avgjørelse i favør av en virksomhet, eller kan oppfattes slik, kan bli ansett som bestikkelse.</p>
Sponsing	<p>Leverandørfirma betaler sommerfesten for medlemmene i en av fagforeningene på sykehuset.</p> <p>En leverandør sponsorer russebussen til en ikt-sjefs datter med 10 000 kroner.</p>	<p>Sponsing kan åpne for forventning om gjentelser. Hvis disse gis til en eller noen få utvalgte personer og i det skjulte, kan de betraktes som utilbørlige fordeler.</p> <p>Korrupsjon kan knyttes til sponsing hvis det foreligger interessekonflikter på betalerens eller mottakerens side.</p>

FORM	EKSEMPEL I HELSEFORETAK (FIKTIVE)	UTDYPING
Utpressing	En ansatt ved et sykehus må sørge for at en bestemt leverandør fortsatt får oppdrag fordi leverandøren truer med å melde fra om tidligere lovbrudd den ansatte har gjort.	Betalinger som kan komme inn under begrepet korrupsjon, kan være utbetalinger som skyldes utpressing, trusler mot liv og helse, eller risiko for betydelig økonomisk tap. Straffelovens bestemmelser om nødverge kan da gjelde. Hvorvidt betalinger under slike omstendigheter er lovstridige, må vurderes i hvert enkelt tilfelle. Personen som utsettes for utpressing eller handler i nødverge, kan ha et forsvarsargument mot korrupsjonsanklage hvis trusselen innebærer alvorlige konsekvenser.
Gaver, representasjon, utgiftsdekning	<p>En lege får tilbud om å bli med en leverandør på havfiske når de møtes på en konferanse i Miami. Alle utgifter dekkes.</p> <p>En ansatt i et helseforetak får en flaske dyr konjakk til jul fra en av sine leverandører.</p> <p>En leverandør tilbyr seg å bestille og forhåndsbetale billetter til en reise, men "glemmer" å fakturere utgiftene i ettertid.</p>	<p>Fra HSØ etiske retningslinjer pkt. 7.4: For å unngå at den ansatte havner i gråsonen til straffebestemmelsene om korrupsjon og påvirkningshandel, skal reiser, gaver og andre fordeler håndteres som følger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reiseutgifter i faglig sammenheng skal dekkes av nasjonale utdanningsfond eller av den enkelte arbeidsgiver i Helse Sør-Øst.</li> <li>• Gaver av ubetydelig verdi anses ikke som en utilbørlig fordel, men det må utvises særskilt forsiktighet ved hyppige gjentakelser. For helsepersonell vises det i tillegg til dette også til forskrift til helsepersonellovens § 9 (FOR 2005-08-29 nr. 941), den såkalte «gaveforskriften» med merknader.</li> </ul>

FORM	EKSEMPEL I HELSEFORETAK (FIKTIVE)	UTDYPING
Interessekonflikter og habilitet	<p>En lege som er med i en prosjektgruppe for en anskaffelse, har hatt betalte oppdrag for en av tilbyderne.</p> <p>En ledig stilling skal besettes og den ansvarlige lederens kone er søker til stillingen.</p> <p>Daglig leder i rørleggerfirmaet som er valgt til en ny toårig avtale for sykehuset, er broren til teknisk sjef som er ansvarlig for avtalen.</p> <p>Alle personalsamlinger blir lagt til en gjestegård i nærheten som en nær venn av enhetsjefen driver.</p> <p>Et seminar blir gjennomført i en prosjektgruppe i foretaket hvor en av prosjektdeltakerne er styremedlem og eier av seminarstedet. Stedet er ikke en avtaleleverandør av foretaket.</p>	<p>Når enkeltpersoner har private interesser som står i konflikt med de interessene en skal ivareta som ansatt, oppstår det interessekonflikt. Beslutningene de skal fatte vil da kunne påvirkes av denne konflikten.</p> <p>Habilitetsreglene i forvaltningsloven regulerer hvem som kan være med og fatte en beslutning eller vedtak. Reglene åpner for skjønn, men nedfeller noen grunnprinsipper som gir en klar retning: Man skal fratse behandlingen av en sak når man selv:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• er part i saken eller står i nært slektskap til en part i saken</li> <li>• står i et nært vennskaps- eller avhengighetsforhold til en part i saken</li> <li>• står i sterkt motsetningsforhold til en part i saken</li> <li>• har et ikke uvesentlig økonomisk forhold til en part i saken</li> <li>• har privat forretningsvirksomhet, eierinteresser eller er styremedlem i selskaper og firma som er part i saken</li> <li>• det foreligger andre forhold som er egnet til å svekke tilliten til den ansattes upartiskhet</li> </ul>

FORM	EKSEMPEL I HELSEFORETAK (FIKTIVE)	UTDYPING
Lobbyvirksomhet	Det foregår hemmelige møter mellom ledelsen i helseforetaket og ulike toppolitikere.	Dersom det ikke er kjent for omverdenen hvem som har forsøkt å påvirke gjennom lobbyvirksomhet eller hva slags form for kontakt lobbyistene har hatt med beslutningstakerne, kan det redusere tilliten til at beslutningsprosessene har gått riktig for seg.
Forretningsforbindelser og samarbeid	Det inngås en rammeavtale med en leverandør som har en korrupsjonsdom, men dette blir ikke sjekket eller oppdaget av foretaket.	En offentlig oppdragsgiver kan stilles ansvarlig for korrupsjonshandlinger som er utført av andre som de har et forretningsforhold til. For å motvirke korrupsjon må derfor foretak i tilstrekkelig grad forsikre seg om at forretningspartnere og samhandlingspartnere opptrer i samsvar med gjeldende lovgivning og etiske prinsipper.

### 7.5 Prosess for risikovurdering

Felles for de fleste mislighetssakene kjent i media, har vært svakheter i virksomhetenes internkontrollsystem. Et nyttig verktøy for å unngå svikt er å gjennomføre risikoanalyser for misligheter og korrupsjon på virksomhetsområder og – prosesser, samt risikoprofiler på hvilke funksjoner som kan ha mulighet for å begå misligheter.

Identifiseringen av risikoområder vil danne grunnlag for forebyggende og avdekkende kontrolltiltak, samt evaluering av eksisterende kontrolltiltak. Risikoen for misligheter og korrupsjon bør kartlegges ved å involvere relevante deler av foretaket, både i linje og stab. Da oppnår man en rimelig grad av sikkerhet for å avdekke alle risikoområdene, samt forankring og eierskap i foretaket. En grundig førstegangs risikovurdering kan med fordel gjøres separat fra annen risikovurdering. Senere integrert med annen risikovurdering for å sikre nødvendig dekning og minst mulig belastning på foretaket.

Ulike metoder for å identifisere mislighetsrisikoer kan eksempelvis være, hvor ressurs fra foretaket kan bidra i koordineringen av arbeidet:

- Workshop
- Arbeidsgruppe
- Skriftlige innspill
- Intervjuer
- Spørreundersøkelser

Beste praksis for risikovurdering kan være:

- Regelmessige risikovurderinger – minst årlig.
- En metodikk og prosess som sikrer at risikovurderinger som gjennomføres omfatter organisasjonens bredde og ulike nivåer i organisasjonen og blir tilfredsstillende dokumentert.
- Gjennomføring av risikovurderinger ved endring i omgivelser, eksempelvis ved nye oppgaver eller ved vesentlige organisatoriske endringer.

## 7.6 Risikoområder

Spesialisthelsetjenesten ivaretar flere roller i samfunnet. Risikoen kan kategoriseres i forvaltningsrollen, tjenesterollen, opplæringsrollen og utviklingsrollen. Dette omfatter alle sykehusenes hovedoppgaver.

Foretakets fullmakter gir ansatte fullmakter/legitimasjon til å handle på foretakets vegne og binde rettigheter og plikter. Det er helseforetakets administrerende direktørs ansvar å sørge for en tilstrekkelig fullmaktsstruktur. Risikoen knyttes til ikke tilstrekkelig fullmaktsstruktur. Det er også risiko knyttet til en formelt tilfredsstillende fullmaktstruktur, hvor det er avvik i den praktiske utførelsen.

Arbeidsdeling innebærer i prinsippet minst fire øyne på en økonomisk transaksjon eller disposisjon. Risikoen er knyttet til ikke tilstrekkelig arbeidsdeling eller arbeidsdeling som kan være overstyrt i applikasjonssystemene.

### 7.6.1 Roller

Her er en kort oversikt over de ulike rollene:

*Forvaltningsrollen:* Spesialisthelsetjenesten anskaffer, avhender og vedlikeholder løsøre og eiendeler for store beløp. Samdatarapporten 2013 fra Helsedirektoratet viser samlede eiendeler for spesialisthelsetjenesten i Norge som beløper seg til 106 milliarder kroner, hvor mesteparten er bygg og anlegg med 58 milliarder kroner. I prosesser knyttet til forvaltningsrollen kan parter forsøke å påvirke beslutningsprosesser. Det kan være vennskapskorupsjon, hvor beslutningstakere kan påvirke hverandre i strategiske eller operative beslutninger eller i anskaffelsesprosesser hvor leverandører favoriseres.

*Tjenesterollen:* kan kategoriseres i eksterne tjenester til pasienter og interne tjenester som bidrar til møtet mellom pasient og behandler får god kvalitet.

- Eksterne tjenester – Pasientbehandling:  
Helseforetakenes formål er å yte gode og likeverdige spesialisthelsetjenester til alle som trenger det. Om behandlere lar pasienter med rett gå foran i køen bryter dette med visjonen om likeverdige tjenester. Pasienter uten rett kan få behandling som ikke skulle vært dekket av offentlige midler, men som skulle gått til andre oppgaver.
- Interne tjenester – støttetjenester til pasientbehandlingen:  
Ikke-medisinske støttetjenester som Sykehuspartner og Intern Service og medisinske støttetjenester som medisinsk diagnostikk, prehospitaltjenester og Sykehusapotekene leverer kritiske tjenester til pasientbehandlingen som kan bli forsøkt urettmessig påvirket av ansatte eller eksterne tilbydere.

*Undervisningsrollen:* Utdanning av helsepersonell i spesialisthelsetjenesten omfatter grunnutdanning, videre- og etterutdanning, turnustjeneste, spesialistutdanning og ulike typer kurs i regi av arbeidsgiveren. Det kan være muligheter for påvirkning i ulik grad i denne rollen for eksempel gjennom fordeling av utdanningsmuligheter, vurdering av utførte oppgaver og lignende

*Forskningsrollen:* Forskningen i spesialisthelsetjenesten er viktig for å gjøre helsetjenesten i stand til å foreta kritiske vurderinger og riktig prioritering av etablerte og nye diagnostiske metoder, behandlingstilbud og teknologi samt for å ivareta og veilede pasientene. Forholdet til leverandørindustrien og muligheter for forskningsjuks kan være utfordringer i denne rollen.

### 7.6.2 Fullmakter

Fullmakter skal formaliseres og konkretiseres i en fullmaktsstruktur. Ved å følge de interne retningslinjene gitt i dokumentet "Fullmakter i Helse Sør-Øst" minimeres mislighetsrisikoen. Likevel kan fullmaktene være overstyrt i praksis. Det kan være ansatte som binder foretaket for innkjøp det ikke er budsjett for, og som ikke er avklart med ledelsen. Det kan også være gitt anvisnings-/godkjenningsmyndighet til ansatte uten bevissthet at det kan gi ansatte med en slik myndighet mulighet for å samarbeide om innkjøp som ikke er nødvendig i foretakets drift og som kan bære preg av å være private kjøp. Det bør som utgangspunkt være den som har budsjettansvar som er gitt anvisnings-/godkjenningsmyndighet på ansvarsstedet.

Når transaksjoner og disponeringer har en tilfredsstillende arbeidsdeling, sikres involverte for mistanke om misligheter, og man unngår utilsiktede eller tilsiktede feil. Tilfredsstillende arbeidsdeling kan derimot være overstyrt av den eller de som kan endre autorisasjonstilgangene.

Arbeidsdeling innebærer i prinsippet minst fire øyne på en økonomisk transaksjon eller disposisjon. Risikoen er knyttet til ikke tilstrekkelig arbeidsdeling eller arbeidsdeling som kan være overstyrt i applikasjonssystemene.



### 7.6.3 Andre risikoområder

Eksemplene som er listet opp nedenfor er risikoområder for misligheter som er basert på Riksrevisjonens supplerende retningslinjer om forebygging og avdekking av misligheter fra 2007. I tillegg er områder vurdert av Helse Sør-Øst som spesifikke for spesialisthelsetjenesten. Noen av områdene er overlappende med roller, arbeidsdeling og fullmakter tidligere i kapittelet. Listen nedenfor er ingen uttømmende liste.

- Innkjøp og anskaffelser
- Inn- og utbetalinger
- Refusjoner/koding.
- Fordeler i arbeidsforholdet
- Avhending, salg og leiekontrakter som ikke omfattes av Lov om offentlige anskaffelser
- Bierverv
- Varelager
- Informasjonstyveri / Cyber crime
- Systemavhengighet/komplekse IT-områder
- Tildeling av forskningsmidler
- Gaver
- Venteliste

### 7.7 Kontrolltiltak

Kontrollmiljø handler om kultur, prinsipper og prosedyrer og ikke minst styret og toppledelsen sin kommunikasjon rundt forebygging av misligheter og korrupsjon. Det er viktig å etablere en kultur der korrupsjon blir forhindret. Ved siden av en tydelig kommunikasjon fra ledelsen om viktigheten av temaet, vil ulike kontrolltiltak underbygge foretakets prinsipper knyttet til hva som er akseptabel adferd og konsekvenser om ansatte går ut over akseptabel adferd. Kartlegg nåsituasjonen i foretaket og korriger for å sikre tilstrekkelig internkontroll i et mislighetsperspektiv.

Nedenstående liste over kontrolltiltak er eksempler og ingen uttømmende liste:

- Er foretakets fullmaktsstruktur i henhold til retningslinjene gitt av Helse Sør-Øst, og blir den fulgt i praksis?
- Registrerer ansatte sine bierverv? Er dette biervervet i konflikt med arbeidsforholdet i foretaket?

- Er varslingskanalen godt kjent i foretaket? Er det muligheter for eksterne aktører, eksempelvis leverandører å melde om kritikkverdige forhold?
- Er det åpenhet knyttet til inngåelse av leiekontrakter?
- Er kodingen i pasientbehandlingen riktig?
- Har foretaket retningslinjer for tilgangskontroll til bygg, eiendeler og informasjonssystemer, og blir disse fulgt?
- Har foretaket kontroll på alle varelagrene?
- Kontroll av vesentlige leverandører og deres underleverandører sett i forhold til arbeidsmarkedskriminalitet.
- Bakgrunnsjekk av søkere til utsatte og kritiske stillinger.
- Retningslinjer for sluttsamtaler - sørge for å avslutte det som skal avsluttes av tilganger.
- Retningslinjer for intervjuer og nyansatte - sørge for at foretakets etiske retningslinjer kommuniseres.
- Måloppnåelse inn i lederavtaler innen elæringskurs for etiske retningslinjer og dilemmatrening for ansatte.
- Er fordeler i arbeidsforholdet riktig skattlagt?
- Foreta transaksjonsanalyser og mislighetsanalyser. Gjennomgang av data-kvalitet i leverandør- og ansattregisteret, kryssjekk av relevante data i leverandørregisteret mot tilsvarende data i ansattregisteret, analyser av inngående fakturaer, analyser av lønnsutbetalinger med mer

Årlig skal helseforetakene gjennomføre en mislighetsrisikovurdering sammen med linje og stab. Avsatte ressurser i foretakene kan sammenordne sin overordnede mislighetsrisikovurdering med denne, og på bakgrunn av dette utarbeide en prioritert liste over hvilke kontrolltiltak som skal gjennomføres. Noen av kontrolltiltakene blir manuelle, mens på sikt kan man integrere transaksjonsanalyser og mislighetsanalysene i IT-systemene og på den måten følge opp signaler på misligheter.

## 7.8 Varsling

En forutsetning for en åpen kultur i foretaket er at de ansatte har tillit til sine ledere. De må være sikre på at deres ytringer blir hørt og vurdert. Videre må de oppleve at varsling om kritikkverdige forhold ikke vil bli møtt med sanksjoner. Lederne må signalisere at de ønsker kritiske tilbakemeldinger.

Varsling er omtalt i Helse Sør-Øst etiske retningslinjer slik:

*"Melding om bekymringer for brudd*

*Når et brudd på god etisk praksis oppdages, skal den som oppdager dette melde fra om forholdet slik at det kan forbedres. Det skal være etablert et internt system for meldinger av uønskede hendelser, avvik fra prosedyrer og forbedringsforslag. Melding om brudd på etisk praksis skal så langt det lar seg gjøre følge foretakets rutiner for interne meldinger (avviksmeldinger).*

*Kritikkverdige forhold som for eksempel forhold vedrørende pasienter og ansattes sikkerhet, korrupsjon, økonomisk misligheter eller brudd på lover og forskrifter, skal varsles i henhold til foretakets varslingsrutiner. Det enkelte foretaket skal sikre at rutiner for varsling er godt kjent blant ansatte og lett tilgjengelige for alle som jobber i virksomheten uavhengig av om de er fast tilsatt eller ikke.*

*Hvis saken vanskelig kan varsles internt i foretaket, bør det søkes råd hos konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst eller en offentlig myndighet som for eksempel helsetilsynet, arbeidstilsynet, politiet, eller et annet offentlig kontroll- eller tilsynsmyndighet.*

*Verken melding om bekymring eller formell varsling skal medføre interne sanksjoner"*

Varsling er å si ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Vi har valgt å bygge våre anbefalinger i størst grad på dokumentet "Retningslinjer for utarbeidelse av lokale varslingsrutiner i staten".

Arbeidsmiljøloven § 2-4 slår fast at ansatte har rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, og § 3-6 slår fast at foretaket plikter å legge til rette for varsling av kritikkverdige forhold. Arbeidsmiljølovens varslingsregler omfatter tilfeller der arbeidstaker varsler om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen som arbeidstakeren blir kjent med gjennom arbeidsforholdet, og som er eller kan være i strid med:

- Lover og regler.
- Virksomhetens retningslinjer.
- Alminnelig oppfatning av hva som er forsvarlig eller etisk akseptabelt.

En velfungerende varslingsordning er et viktig supplement til ledelsens arbeid med å motvirke og avdekke økonomisk kriminalitet i foretaket. Det er vesentlig at varslingsordningen er godt kjent i foretaket blant alle ansatte. På introduksjonsdager for nyansatte, ledermøter og allmøter bør det informeres om varslingsordningen. De ansatte bør være trygge på at et eventuelt varsel blir behandlet fortrolig. Det betyr at varslerens identitet ikke skal være kjent av flere enn det som er absolutt nødvendig for saksbehandlingen. Om foretaket allerede har en varslingsordning etter Arbeidsmiljøloven, kan det være nødvendig å gjenoppfriske og tilpasse denne i forbindelse med implementering av antikorrupsjonsprogrammet.

### HVOR MELDER MAN?

I utgangspunktet skal man melde om kritikkverdige forhold i linja, det vil si til sin nærmeste overordnede, eller via foretakets interne varslingsutvalg. Imidlertid bør varsler med mistanke om økonomisk kriminalitet meldes direkte til varslingsutvalget, ikke i linjen. Varsler bør også kunne rådføre seg med stabsressurs, som vist i figur 3, om vedkommende ønsker det. Det anbefales at foretakene oppretter en felles mailadresse for misligheter for å gi råd. Det bør være muligheter for å velge om man vil varsle til varslingsutvalget per e-post på elektronisk skjema, post eller telefon. På foretakets intranettside bør varslingsutvalgets side med disse mulighetene være lett tilgjengelig med mailadresser, postadresse og eventuelt telefonnummer.

Om man ønsker å melde på et høyere nivå enn eget foretak er det forsvarlig varsling å melde til konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst eller riksrevisjonen. Det er også forsvarlig varsling å melde eksternt til tilsynsmyndigheter.

Det bør være mulighet for varsling på foretakets internettside for andre som ikke er ansatt i foretaket, såkalt ekstern varsling, selv om et slikt varsel ikke er omfattet av Arbeidsmiljøloven.

### FORETAKETS VARSLINGSUTVALG

For å sikre størst mulig grad av objektivitet og uavhengighet, kan foretakets varslingsutvalg eksempelvis bestå av foretakets jurist/advokat, verneombud og tillitsvalgt. Ressurs knyttet til operasjonaliseringen av dette antikorrupsjonsprogrammet bør være saksbehandler og koordinere forundersøkelser som omhandler mistanke om økonomisk kriminalitet. Denne ressursen kan være valgfri deltager i varslingsutvalget, og ivareta varsler som omhandler økonomisk kriminalitet.



### FORSVARLIG VARSLING

Det vil alltid være forsvarlig å varsle gjennom foretakets interne varslingsrutiner om man opptrer på en ryddig og ordentlig måte. I tillegg kan man også varsle forsvarlig ved å varsle konsernrevisjonen, riksrevisjonen eller relevante tilsynsmyndigheter. Når det er varslet forsvarlig vil arbeidstaker være beskyttet av Arbeidsmiljøloven § 2-5 som forbyr gjengjeldelse mot ansatt. Reaksjoner som har karakter av straff eller sanksjon er derfor ikke lov, og det er foretaket som har bevisbyrden for å bevise at det ikke har funnet sted sanksjoner.

Om man velger å melde eksternt til allmennheten som nyhetsmedia, sosiale medier eller lignende bør varsler som et utgangspunkt ha forsøkt å varsle internt i foretaket først. Muligheten for å påføre foretaket og/eller ansatte skade er høyere ved varsling til allmennheten enn ved å følge de interne varslingsrutinene. Derfor vil det settes høyere krav til aktsomhet om man varsler til allmennheten, og arbeidstaker må ha tilstrekkelig saklig grunnlag for kritikken.

### ANONYM VARSLING

Med anonym varsling menes varsling uten at varslerens identitet er kjent for den som mottar varselet. Anonym varsling er utfordrende å følge opp på en god måte. Det setter nødvendigvis økt krav til informasjon siden varslingsutvalget ikke kan kommunisere med varsler. Det er imidlertid alltid bedre å varsle anonymt, enn ikke å varsle når man har mistanke om kritikkverdige forhold. Det kan varsles anonymt per brevpost, men det vil på sikt muligens opprettes en elektronisk portal for foretakene i Helse Sør-Øst hvor ansatte og eksterne kan varsle anonymt.

### HENSYNET TIL VARSLER

Varslerens identitet skal i utgangspunktet ikke gjøres kjent for den det varsles om. Det kan likevel bli nødvendig å gjøre varslerens identitet kjent for de personer som vil ta del i behandlingen av saken. Dette hensynet skal være kjent for alle ansatte i de interne retningslinjene for varsling i foretaket.

### HENSYNET TIL DEN DET BLIR VARSLER OM

Om foretaket velger å følge varselet videre skal den det blir varslet om, i utgangspunktet gjøres kjent med varselet og med hvilke opplysninger som er gitt. Dette for å ivareta at den det varsles om skal ha mulighet til å imøtegå kritikken. I varsel til varslingsutvalget som angår mistanke om økonomisk kriminalitet, kan det føre til bevisforspillelse om man informerer den det varsles om i forundersøkelsene. Det kan i slike tilfeller gjøres unntak fra informasjonsplikten etter personopplysningsloven § 23. Det må vurderes konkret for hver varslings sak. Når saken er lukket skal den det er varslet om informeres om varselet.

### SAKSBEHANDLINGEN VIDERE

Varsler ved mistanke om økonomisk kriminalitet som kommer via varslingsutvalget, skal vurderes i varslingsutvalget sammen med andre varsler om kritikkverdige forhold. Saksbehandlingen derimot kan foregå utenfor varslingsutvalget, men i fortrolighet, og administreres av ressursen som operasjonaliserer antikorrupsjonsprogrammet. Saksbehandlingsregler bør være like for håndtering av alle typer varsler, med hensyn på internkontroll og informasjonssikkerhet.

Om varselet omhandler mistanke om økonomisk kriminalitet, gjøres det forundersøkelser med hensikt på å bekrefte, men like mye avkreftede mistankene. Det gjøres ved objektiv faktabasert informasjonssinnhenting. Varselet skal, som tidligere nevnt, behandles i fortrolighet. Innsyn for offentligheten må vurderes etter offentlighetslovens alminnelige regler, men det finnes unntak for personlige opplysninger og personopplysningslovens regler.

Foretaket bør være varsomme med intervju som metode for informasjonssinnhenting. Det kan føre til bevisforspillelse. Om den objektive informasjonssinnhenting viser sannsynlighetsovervekt, altså at det er mer sannsynlig at det har foregått straffbar økonomisk kriminalitet enn at det ikke har foregått, eller man er usikker så bør man rådføre seg med økokrim-enheten ved det lokale politidistrikt. Er det avdekket straffbar økonomisk kriminalitet skal foretaket anmelde forholdet til politiet.

I verktøykassen er det forslag til retningslinjer for varsling etter arbeidsmiljøloven. Forslag til prosess for håndtering av mistanke, som enten kommer inn via varslingskanal eller om internkontrollen avdekker signaler på økonomisk kriminalitet, blir også å finne i verktøykassen. Det blir også et forslag til mandat for et varslingsutvalg.

### INFORMASJONSSIKKERHET OG INTERNKONTROLL

Den behandlingsansvarlige må kunne dokumentere tilfredsstillende informasjonssikkerhet for behandling av personopplysninger med hensyn på "konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet". Rutinene skal være tilgjengelige for alle det måtte angå. Det vil si at alle ansatte i foretaket må kjenne til rutinene eller lett kunne skaffe seg kjennskap til dem.

Varselets konfidensialitet ivaretas når varselet behandles i fortrolighet. Alle berørte parter har interesse av at informasjonen som finnes i en varslingsprosess er troverdig, og informasjonens integritet må derfor sikres. Et varsel bør derfor registreres i helseforetakets sakarkivsystem, hvor saksbehandlere

i varslingsutvalget har tilgang til saken. For å sikre seg mot uønsket sletting av varsler bør varsler sikkerhetskopieres. Varsler må krypteres ved ekstern elektronisk kommunikasjon.

### 7.9 Implementering

Foretakets arbeid med å forebygge og avdekke misligheter og korrupsjon må være tilpasset den enkelte virksomhet og de ansatte må sikres nødvendig opplæring og trening. Som tidligere omtalt, vil et godt og trygt arbeidsmiljø være forebyggende, men det viser seg også at et helhetlig og effektivt antikorrupsjonsprogram i seg selv kan være positivt for arbeidsmiljø. Særlig gjelder dette når man ser viktigheten av – og tar seg tid til etisk refleksjon på arbeidsplassen. Følgende liste anbefales gjennomført i foretaket for å sikre god implementering av etiske retningslinjer og antikorrupsjonsprogrammet:

- De etiske retningslinjene blir kommunisert regelmessig, eksempelvis i intervjuer, på introduksjonsdager for nyansatte og personalmøter
- Dilemmatrening for ansatte tilpasset type risiko
- Samordning av kontrolltiltak mellom stabsområder
- Sanksjoner ved avdekket mislighet
- "Verktøykasse" fra HSØ tilgjengelig for ressurser i sentrale stabsenheter

### 7.10 Monitorering

Både for regionen som helhet og for det enkelte helseforetak, vil det være viktig også overordnet å følge med på risikoer knyttet til misligheter og korrupsjon. Både for om mulig avdekke avvik, men også for å sikre en helhetlig styring og trygghet for at man har et arbeidsmiljø hvor det er liten risiko for misligheter og korrupsjon. Følgende liste anbefales gjennomført i foretaket for å sikre god implementering av etiske retningslinjer og antikorrupsjonsprogrammet:

- Tertialrapportering i Helse Sør-Øst, oppfølging av bestillerdokumentet
- Årlig spørreundersøkelse fra HSØ RHF til representativt utvalg i helseforetakene
- Styret i helseforetaket etterspør fullmaktsmatrise årlig for godkjenning
- Sentral stabsenhet i foretaket vurderer tilstrekkeligheten av kontrolltiltak
- Vurdering av svarene fra spørsmål i den årlige medarbeiderundersøkelsen hvor medarbeidere blir spurt om det er trygt å varsle om kritikkverdige forhold og om man åpent kan diskutere feil og hendelser.

### 7.11 Håndtering av mistanke om økonomisk kriminalitet

Foretaket bør ha en prosedyre som sikrer at man ved mistanke om økonomisk kriminalitet har rutiner å følge både med formål å avdekke uskyld så vel som skyld. De fleste store organisasjoner vil før eller senere komme ut for problemstillinger hvor noen med tilknytning til virksomheten kan bli utsatt for mistanke om økonomisk mislighet, da er det viktig å ha etablert klare ansvarslinjer for hvem som skal ta tak i slike problemstillinger.

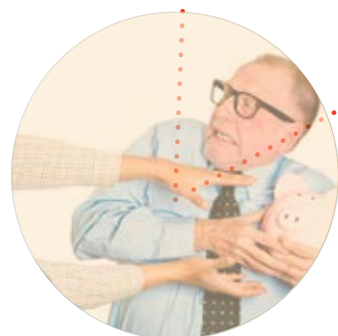
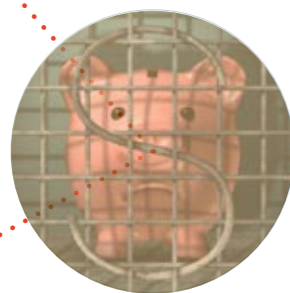
Det anbefales å starte med å foreta diskrete forundersøkelser, for å avdekke om det ligger noe i mistankene. Her bør informasjonsinnhenting dekke et bredt område for å avdekke om signaler på misligheter skyldes systemsvikt og derfor kan flere misligheter avdekkes. Det er vesentlig at man ikke behandler bevismateriale slik at disse forspilles i en eventuell senere etterforskning. Om man på bakgrunn av undersøkelsene får styrket mistanke så bør foretaket rådføre seg med politiet. Avdekket økonomisk kriminalitet bør politianmeldes umiddelbart. Dersom ledelsen avventer med å iverksette tiltak kan dette påvirke foretakets omdømme vesentlig. Foretakene bør derfor ha en plan for intern og ekstern kommunikasjon dersom misligheter skulle oppstå i organisasjonen.

Se mer om dette i pkt.7.12 om verktøykasse i Helse Sør-Øst.

### 7.12 Antikorrupsjonsprogrammets verktøykasse

Det vil bli tilgjengeliggjort en verktøykasse for helseforetakene i Helse Sør-Øst fra januar 2015. Her vil det ligge ulike hjelpemidler og verktøy til bruk for helseforetakene. Verktøykassen vil publiseres på Helse Sør-Øst nettsider 15.01.15. Følgende innholdsliste er ikke uttømmende:

- E-læringskurs
  - Etiske retningslinjer for innkjøp
  - Lov om offentlige anskaffelser grunnkurs 1
  - Samarbeidsavtalene med LMI og LFH
  - Dilemmatrening – etiske dilemmaer



- Forslag til retningslinjer/rutiner
  - Varslingsrutiner
  - Rutiner ved avdekking av økonomisk kriminalitet
  - Implementeringsplan med rapporteringsrutiner for antikorrupsjonsprogrammet
- Power Point
  - Dilemmasamling
  - Antikorrupsjonsprogram – enkel presentasjon
  - Etsiske retningslinjer – enkel presentasjon
- Transaksjonsanalyser
  - Verktøy
  - Kursing, regionalt
- Brosjyrer
  - Antikorrupsjonsprogrammet
  - Varsling i Helse Sør-Øst
  - Etsiske retningslinjer, generelle
  - Etsiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt
- Håndbok
  - Håndbok for misligheter og antikorrupsjon, full versjon
  - Håndbok for misligheter og antikorrupsjon, kortversjon

#### Eksempler på bestikkelser:

- Pengegaver – kontanter eller tilsvarende
- Vederlag i form av arbeid på mottakerens eiendom eller materialer levert til vedkommendes hus
- Gaver med betingelser
- Fri bruk av leilighet eller bil som tilhører en annen bedrift
- Returprovisjon
- Løfter om ytterligere forretninger
- Gaver som kan påvirke en situasjon der en er i ferd med å gi et tilbud eller gå inn i forhandlinger
- Kostbare reiser, innkvartering og arrangementer med lite eller intet faglig innhold
- Andre enn arbeidsgiver dekker utgifter for en selv og/eller et familiemedlem
- Representasjon, oppvartning eller arrangementer som er ment å påvirke forhandlinger eller innkjøp
- Seksuelle tjenester
- Kontant betaling uten kvitteringer eller dokumentasjon
- Dekning av andre utgifter enn normale innkvarteringskostnader via hotellregningen
- Betaling av personlige utgifter, for eksempel reiseutgifter
- Lån fra leverandører, med korrekte låneavtaler, men lånene betales aldri tilbake

## 8. Eksempler på etiske dilemmaer

### *Svart arbeid*

Du jobber som lagermedarbeider og har forstått at kollegaen din benytter noen av håndverkerne som jobber med å rehabilitere nabobygget, som svart arbeidskraft for å pusse opp hjemme. Bør du gjøre noe her?

### *Fellesskapets goder*

Du er klar for høstens mange oppgaver etter en fin ferie, og går til rekvisitalageret for å hente det du trenger for å komme i gang. Til din store forbauselse ser du at det nesten er tomt, og henvender deg til ansvarlig person for å høre når det kommer permer, mapper, blokker og annet. Da får du vite at det nettopp ble kjøpt inn, men at det nå – rett før skolestart – nok er en del som "låner" litt ekstra utstyr hjem til barna. Bør du si ifra?

### *Gourmetmiddagen*

Du blir invitert til å holde et innlegg på et fagseminar i regi av en stor leverandør og inviteres også med på en gourmetmiddag i etterkant sammen med leverandøren og de andre foredragsholderne. Det er et eksklusivt og dyrt måltid med dyre viner. Middagen avsluttes i baren hvor du blir påspandert dyre drinker.

### *Gevinsten*

En viktig leverandør til helseforetaket holder sitt årlige avtalte brukerforum. Der finner det sted en utlodning. Ved å registrere deg når du kommer inn, kan du vinne en iPad. Og det gjør du faktisk. Men kan du egentlig ta imot denne ettersom du er på jobb for helseforetaket?

### *Reiseregningen*

Din leder forteller at han må dra til Bergen på en begravelse på fredag. På mandagen etter ser du at han har skrevet hele turen på reiseregningen hvor av formålet med turen er beskrevet med et faglig møte i Bergen. "Det passet inn med dette møtet", forteller din leder deg. Bør du gå videre med dine mistanker om offentlige penger er blitt brukt til å dekke privat reise?

### *Utstyrskjøpet*

Avdelingslederen bestiller i full fart et nytt medisinsk teknisk utstyr direkte fra en leverandør uten å gjennomføre konkurranse. Han forklarer det med at det var et havari og han kan ta i bruk en hasteparagraf fordi det er viktig å få på plass utstyret fort. Du mener det hadde gått fint å gjennomføre en konkurranse etter gjeldende lovverk bare med litt bedre planlegging. Dette er heller ikke første gang det skjer og leverandøren er alltid den samme. Bør du gjøre noe her?

### *Konsulentoppdraget*

Kollegaen din utvider flere ganger et oppdrag fra et konsulentfirma langt utover de rammene det ble inngått kontrakt på og uten å gjennomføre minikonkurranser med andre konsulentfirmaer slik rammeavtalen tilsier man skal gjøre. Samarbeidet har nå pågått i to år selv om det først ble avtalt seks måneder. Kollegaen din uttrykker stor glede over å jobbe med den ene konsulenten og skryter av hvor flink og hyggelig han er. Bør du presse på for at samarbeidet avsluttes og det settes i gang en ny konkurranse om det fortsatt trengs konsulenttjenester?

### *Lunsjen*

For de ansatte på en sengepost, er det langt å gå til personalkantinen på sykehuset. De fleste spiser av pasientmaten på post. Er det uten videre greit?

### *Prosjektledelsen*

I et stort it-prosjekt, er det en ekstern konsulent som er leid inn som prosjektleder. Underveis i prosjektet er det stadig behov for ekstern hjelp og det gjøres minikonkurranser på eksisterende rammeavtaler på konsulentoppdrag. Du reagerer på at prosjektleder selv kjører disse konkurransene. Det firmaet han selv kommer fra er et av firmaene som alltid er med i konkurransen. De vinner i de fleste tilfellene. Er dette noe du bør gå videre med?

### *Anskaffelsen*

Midt i en stor anskaffelse, viser det seg at en av legene som sitter i prosjektgruppen, er blitt tilbudt, og takket ja til et godt betalt oppdrag hos en av leverandørene. Dette har skjedd underveis i anskaffelsesprosjektet og det har ikke vært åpenhet rundt det. Snakker vi her om korrupsjon?

### *Biervervet*

Tre psykologer som jobber 100% ved et helseforetak, har et selskap som selger kompetansetjenester til eget helseforetak og andre foretak. Noen kollegaer lurar på om de bruker arbeidstiden i foretaket til å forberede og gjennomføre tjenestene de selv selger internt og eksternt og det blir en del snakk. Hvordan kan helseforetaket sikre at eventuelle tjenestekjøp gjøres på en ryddig og åpen måte? Og hvordan kan psykologene selv sørge for tiltro til at alt skjer på en ryddig måte?

## 9. Litteraturoversikt

Beskytt kommunen. Håndbok i antikorrupsjon for norske kommuner. Transparency International Norge 2013

Beskytt din virksomhet. Håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv. Transparency International Norge 2009

Rådmannens internkontroll. Orden i eget hus! Arbeidshefte utarbeidet av KS 2012.

Oppdatert domsamling. Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2013, Transparency International Norge 2013

Hjemmesidene til Transparency International Norge, [www.transparency.no](http://www.transparency.no)

Hjemmesidene til Økokrim, [www.okokrim.no/korrupsjon](http://www.okokrim.no/korrupsjon)

Økonomisk kriminalitet, avdekking, gransking og forebygging, Anders Berg Olsen 2007, Universitetsforlaget

Korrupsjon i Norge, Gedde-Dahl, Hafstad, Magnussen 2008, Kagge forlag

Korrupsjon – mekanismer og mottiltak. Søreide 2013, Cappelen Damm Akademiske

Stortingsmelding 7 (2010-2011), Kampen mot organisert kriminalitet – en felles innsats. <http://www.regjeringen.no/nn/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-7-20102011/4.html?id=629163>

” Når kontrollen svikter– en studie av korrupsjonssakene i Eiendomsforvaltningen i Bærum kommune, Undervisningsbygg i Oslo kommune og Nedre Romerike Vannverk og Sentralrenseanlegget RA-2 på Romerike”, Helge Renå, forsker, Norsk institutt for by og regionforskning (NIBR) 2012.

Etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt i Helse Sør-Øst, versjon 01.01.12

Etiske retningslinjer for Helse Sør-Øst (generelle), versjon 16.02.12

Økokrims trusselvurdering; økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet 2013-2014

Difis veileder om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter ”Ta ansvar – motvirk sosial dumping i anskaffelser”

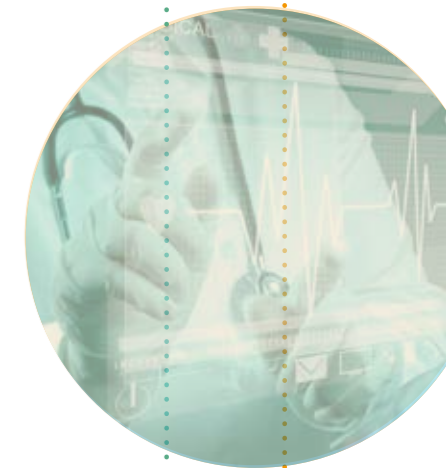
Senter for statlig økonomistyrings veileder ” Hvordan få en god start på risikostyring i statlige virksomheter”

Antikorrupsjonsprogrammer fra Statoil, Orkla og Telenor

BDO Innsikt og økonomisk kriminalitet, [http://www.bdo.no/fileshare/fileupload/3103/BDO\\_INNSIKT\\_Feb2014\\_screen.pdf](http://www.bdo.no/fileshare/fileupload/3103/BDO_INNSIKT_Feb2014_screen.pdf)

God virksomhetsstyring, Rammeverk for virksomhetsstyring, intern styring og kontroll, i Helse Sør-Øst

God virksomhetsstyring, Grunnlag for god pasientbehandling, Veileder for styrearbeid i helseforetak, Helse Sør-Øst

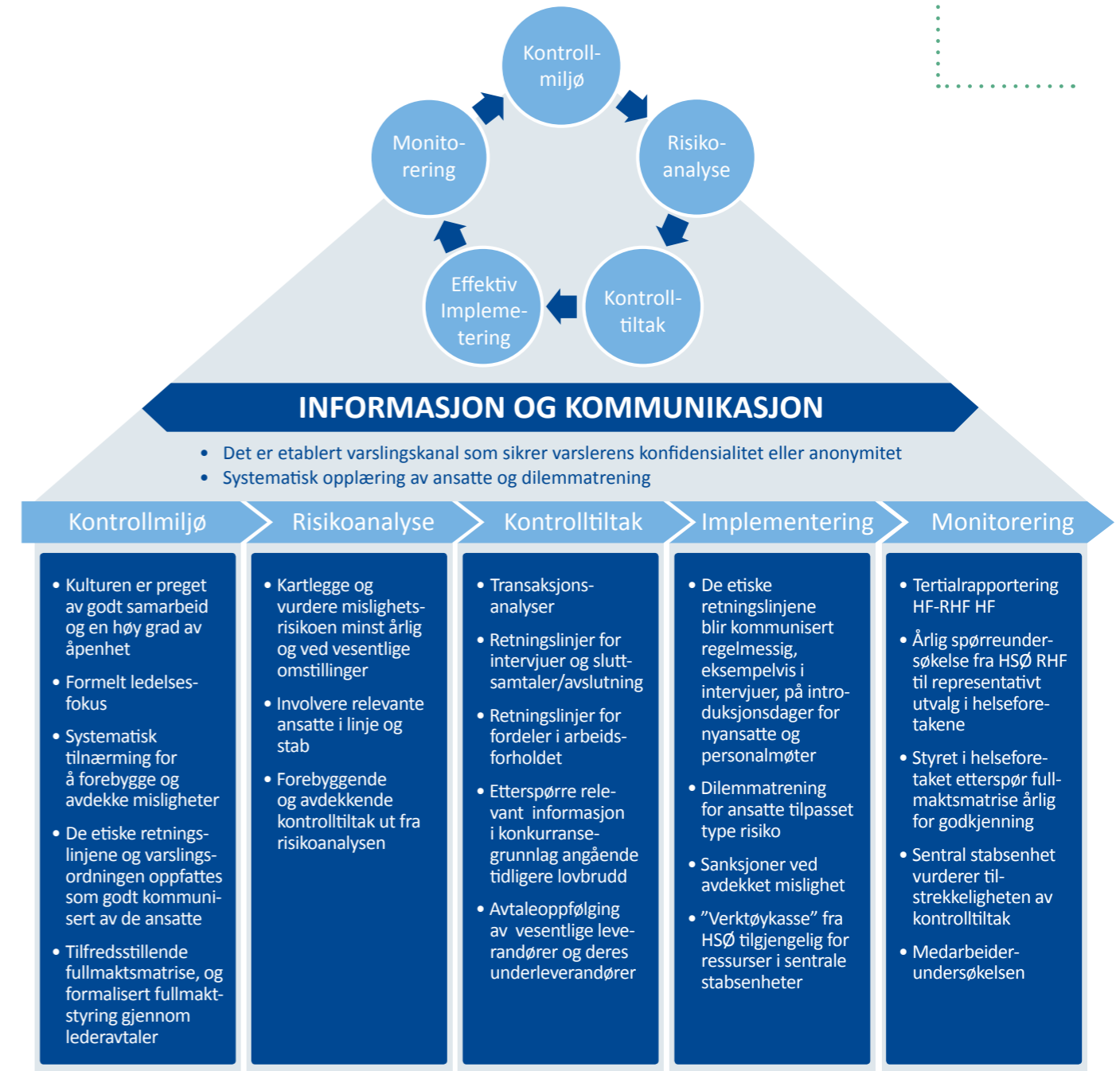


## 10. Deltagere i arbeidsgruppen

Arbeidsgruppen har deltatt i utformingen av håndboken, antikorrupsjonsprogrammet og utforming av tilhørende verktøy. Det har vært en aktiv informasjonsinnhenting utover arbeidet i gruppen i ulike fagmiljøer i helseforetakene, i møter med ulike avdelinger ved det regionale helseforetaket og med konserntillitsvalgte og ulike eksterne miljøer. Vi takker for all god hjelp!

Torun Gjesdahl	Leder anskaffelser, vareforsyning, produksjon og transport	Oslo sykehusservice, Oslo universitetssykehus HF
Anne Kristin Reinsve	Spesialrådgiver Internkontroll/Økonomi	Vestre Viken HF
Stein Rune Røkenes	Innkjøper	Sykehuset i Vestfold HF
Miriam Schei	Juridisk rådgiver/ advokat	Helse Sør-Øst RHF
Grete Solli, leder	Spesialrådgiver miljø og samfunnsansvar	Helse Sør-Øst RHF
Pia Uhre Trulsen	Avtaleforvalter	Sykehuspartner

## 11. Modell antikorrupsjonsprogram Helse Sør-Øst



Kilde: "Mislighetsrisiko og internkontroll", prosjektoppgave Handelshøgskolen BI 2013.



