



ISO 37001s påvirkning på korrupsjonstiløyelighet

En studie på antikorrupsjonsstandardens effekt

Ingvild Mørch Mathiesen og Robert Sandal Stragiotti

Veileder: Tina Søreide

Masterutredning i Regnskap og Revisjon

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne oppgaven analyseres ISO 37001:2016s påvirkning på bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikkelser. Bedriftsinterne tiltak for å forhindre og avdekke korrupsjon i næringslivet er viktig for å redusere utbredelsen av korrupsjon. Det er av denne grunn relevant å analysere hvorvidt den nye antikorrupsjonsstandarden til ISO vil kunne bidra med nye løsninger i kampen mot korrupsjon.

For å analysere standardens effekt har vi identifisert de mest sentrale faktorene som påvirker bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikkelser, ved bruk av faglitteratur og forskning. Deretter har vi analysert hvordan disse lar seg påvirke av de nye forholdene ISO 37001 kommer med. De nye forholdene er sertifiseringsprosess av ekstern sertifisør, samt et offentlig sertifiseringsbevis. Dette har gitt følgende teori over hvordan ISO 37001 vil påvirke korrupsjon:

- «*The tone from the top*» vil bedres av økt synlig dedikasjon hos ledelsen
- *Gjennomsiktighet* vil økes ved eksternt innsyn i selskapets antikorrupsjonstiltak, samt offentliggjøring av sertifiseringsbevis
- *Varslingskanaler* vil i større grad sikres å være på plass og velfungerende

Deretter har vi gjennom en case-studie forsøkt å finne ut hvordan disse faktorene ville påvirket reelle korrupsjonssaker. Hovedfunnet er:

*ISO-standarden vil redusere tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser
dersom ledelsen ikke er involvert i korrupsjon.*

Ledelsen kan ikke være involvert da standarden krever implementering av kontrollmekanismer som alle avhenger av ledelsens integritet. Ansattes tilbøyelighet vil imidlertid uansett reduseres noe, som følge av "the tone from the top".

Forord

Denne oppgaven er en del av vår 5-årige masterutdannelse i Regnskap og Revisjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen. Utredningen er skrevet våren 2017 ved NHH, og har mottatt støtte fra Senter for Skatteforskning ved NHH og Skatteetaten, i form av stipend.

Interessen for økonomisk kriminalitet har lenge vært tilstede for oss begge, og vi valgte derfor å fordype oss i korrupsjon. Arbeidet med oppgaven har vært meget spennende og lærerikt. Vi har fått en unik innsikt i kompleksiteten forbundet med korrupsjon, særlig problematikken knyttet til forhindring og avdekking. Vi anser kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom dette arbeidet som svært nyttig, og noe vi stadig vil få bruk for i arbeidslivet.

Vi har også i løpet av dette halvåret lært mye om akademisk arbeid. Vi har gjort oss erfaringer hva angår datainnsamling og planlegging, noe som vi vil dra nytte av i fremtiden. Under arbeidet med oppgaven opplevde vi flere utfordringer under innsamling av primærdata. Korrupsjon er et sensitivt tema for bedrifter, og vi opplevde vanskeligheter med å få svar da vi henvendte oss til dem med spørsmål angående antikorrupsjonsstiltak. Dette resulterte i at oppgaven i større grad preges av kvalitative data enn først planlagt, uten at dette nødvendigvis preger oppgavens resultat.

Vi ønsker å takke vår veileder Tina Søreide for et godt samarbeid, god veiledning og lærerike diskusjoner.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
KAPITTEL 1: INNLEDNING.....	8
1.1: MOTIVASJON	8
1.2: PROBLEMSTILLING.....	9
1.3: OPPGAVENS STRUKTUR.....	10
KAPITTEL 2: METODE	13
2.1: OPTIMAL METODE OG UTFORDRINGER	13
2.2: VALG AV METODE.....	14
2.3: KILDER	15
2.4: SVAKHETER VED VALGT METODE	17
2.5: RELIABILITET OG VALIDITET.....	18
KAPITTEL 3: BEGREPET KORRUPSJON.....	19
3.1: DEFINISJON AV KORRUPSJON	19
3.2: FORUTSETNINGER FOR KORRUPSJON.....	22
KAPITTEL 4: KORRUPSJONSFAKTORER.....	24
4.1: BEDRIFTSSPESIFIKKE FORHOLD	26
4.1.1: <i>Ansatte</i>	27
4.1.2: <i>Beslutningsprosesser i bedrifter</i>	29
4.1.3: <i>Ledelsens mulighet for overstyring</i>	32
4.1.4: <i>Mellommenn</i>	35
4.1.5: <i>Kunder</i>	37
4.2: SEKTORSPESIFIKKE FORHOLD	38

4.2.1: Interaksjon med myndigheter	38
4.2.2: Markedsforhold	40
4.3: LANDSSPESIFIKKE FORHOLD.....	42
4.3.1: Nasjonal lovgivning	42
4.3.2: Nasjonal rettspraksis.....	46
4.3.3: Samfunnet.....	48
4.3.4: Organisering av offentlige myndigheter.....	50
4.4: OPPSUMMERING	52
KAPITTEL 5: FORKLARINGSFAKTORER	55
5.1: NØYTRALISERING AV MORALSKE KOSTNADER	55
5.2 "TONE FROM THE TOP".....	58
5.3 GJENNOMSIKTIGHET	61
5.4: VARSLING.....	63
5.5: RETTSLIG HÅNDHEVELSE.....	65
5.6: SELVRAPPORTERING OG RETTSLIG FORUTSIGBARHET.....	68
KAPITTEL 6: ISO.....	70
6.1: ORGANISASJONEN ISO	70
6.2: TIDLIGERE ERFARING MED ISO-STANDARDER.....	71
6.2.1: ISO 9001 - Kvalitetsstyring	72
6.2.2: ISO 14001 - Miljøstyringssystemer	73
6.2.3: Implikasjoner for ISO 37001.....	74
6.3: ISO 37001	75
6.3.1: Sertifisering	76
6.3.2: ISO 37001s innhold.....	77

6.3.3: Oppsummering	84
6.3.4: Nye momenter ved ISO 37001	85
KAPITTEL 7: ISOS PÅVIRKNING PÅ TILBØYELIGHETEN TIL Å AVGI BESTIKKELSER	86
7.1: SERTIFISERINGSBEVIS	86
7.1.1: Nøytralisering.....	86
7.1.2: "Tone from the top"	87
7.1.3: Gjennomsiktighet.....	87
7.1.4: Varsling	88
7.1.5: Rettslig håndhevelse	88
7.1.6: Selvrapportering og rettslig forutsigbarhet.....	88
7.2: SERTIFISERINGSPROSESSEN	88
7.2.1: Nøytralisering.....	89
7.2.2: "Tone from the top"	89
7.2.3: Gjennomsiktighet.....	90
7.2.4: Varsling	90
7.2.5: Rettslig håndhevelse	91
7.2.6: Selvrapportering og rettslig forutsigbarhet.....	91
7.3: KONKLUSJON	92
KAPITTEL 8: CASE	95
8.1: YARA-SAKEN	95
8.1.1: Hendelsesforløp.....	95
8.1.2: Interne forhold i Yara-saken.....	98
8.2: VIMPEL.COM	101
8.2.1: Hendelsesforløp.....	101

8.2.2: Interne forhold i Vimpelcom	103
8.3: ODEBRECHT.....	106
8.3.1: Hendelsesforløpet.....	106
8.3.2: Interne forhold i Odebrecht.....	107
8.4: ENDRINGSFAKTORENE PÅVIRKNING	109
8.4.1: "Tone from the top"	109
8.4.2: Gjennomsiktighet.....	110
8.4.3: Varsling.....	112
8.4.4: Oppsummering	112
KAPITTEL 9: KONKLUSJON.....	114
9.1: VEIEN VIDERE.....	116
REFERANSER	118
APPENDIKS	127
APPENDIKS A: SPØRREUNDERSØKELSE TIL SERTIFSØRER.....	127
APPENDIKS B: SPØRREUNDERSØKELSE TIL BEDRIFTER	128

Kapittel 1: Innledning

For å innlede denne masteroppgaven vil vi presentere vår motivasjon for å skrive om temaet korrupsjon, valgt problemstilling og oppgavens struktur.

1.1: Motivasjon

Vår motivasjon for å skrive masteroppgave om korrupsjon er i hovedsak forankret i de ødeleggende konsekvensene av slike lovbrudd, og den stadige utfordringen med å forhindre og avdekke slik kriminalitet. Følgene av korrupsjon er blant annet fattigdom, sosial marginalisering og politisk nepotisme (Transparency Int. Norge). Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon (ETS nr. 173) oppsummerte konsekvensene av korrupsjon på følgende måte;

"Korrupsjon truer rettsstaten, demokratiet og menneskerettighetene, undergraver gode styresett, billighet og sosial rettferdighet, vrir konkurransen, hindrer økonomisk utvikling og utgjør en fare for stabiliteten i demokratiske institusjoner og samfunnets moralske grunnlag."

Grunnet korrupsjonsfenomenets natur er slike lovbrudd svært vanskelig å oppdage, blant enorme mengder regnskapsbilag og forretningsavtaler. OECD Foreign Bribery Report (2014) antyder at den viktigste årsaken til at korrupsjonssaker avdekkes er at bedriftene selv rapporterer seg inn til myndighetene. For at dette skal skje må selskapet ha evne til å oppdage forholdene, samt motiveres til å forhindre slike lovbrudd. Bedriftene står selv nærmest sine representanter, og har derfor de beste forutsetninger for å implementere holdninger og insentivordninger som reduserer risikoen for at korrupsjon skjer. Det er derfor blitt viktig å få foretak til å implementere tiltak som skal oppdage og forhindre korrupsjon.

Selv om enkelte land, som USA og Storbritannia, har pålagt bedrifter å innføre antikorrupsjonstiltak finner korrupsjon fortsatt sted, og pågår i lang tid uten å oppdages. Ytterligere tiltak burde derfor gjerne iverksettes, men hva kan fungere? I oktober 2016 utstedte den internasjonale organisasjonen for standardisering, ISO, ny standard for antikorrupsjon og bestikkelser: ISO 37001:2016. Denne standarden inneholder en rekke tiltak en organisasjon bør ha på plass for å i størst mulig grad kunne forhindre at korrupsjon forekommer. Kan denne standarden være løsningen, eller i det minste en del av den? Vil den føre oss ett steg nærmere å eliminere korrupsjon som problem? Vi ønsker i vår masteroppgave å forske på hvorvidt den vil kunne bidra til å forhindre bestikkelser i næringslivet.

I tillegg har vi ønsket å skrive om antikorrupsjonstiltak ettersom dette er relevant for vår revisjonsutdanning. Gjennom denne studien har vi hatt anledning til å forstå og predikere hvordan ulike programmer og tiltak vil påvirke bedriftsrepresentanters tilbøyelighet til å begå lovbrudd. Dette anser vi som nyttig for vårt fremtidige virke som revisor, der vi vil arbeide med kontroll av bedriftsstyringsmekanismer.

1.2: Problemstilling

I løpet av de siste ti årene har bedrifter og politikeres oppmerksomhet rundt korrupsjonsproblematikken økt. Flere land har iverksatt lover som kriminaliserer korrupsjon, og flere selskaper har implementert antikorrupsjonstiltak for å bedre sikre at organisasjonen ikke involveres i slik kriminalitet. Av denne grunn anser vi vår problemstilling som høyst aktuell. Oppgavens problemstilling er;

*Vil den nye antikorrupsjonsstandard ISO 37001 redusere
tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser i næringslivet?*

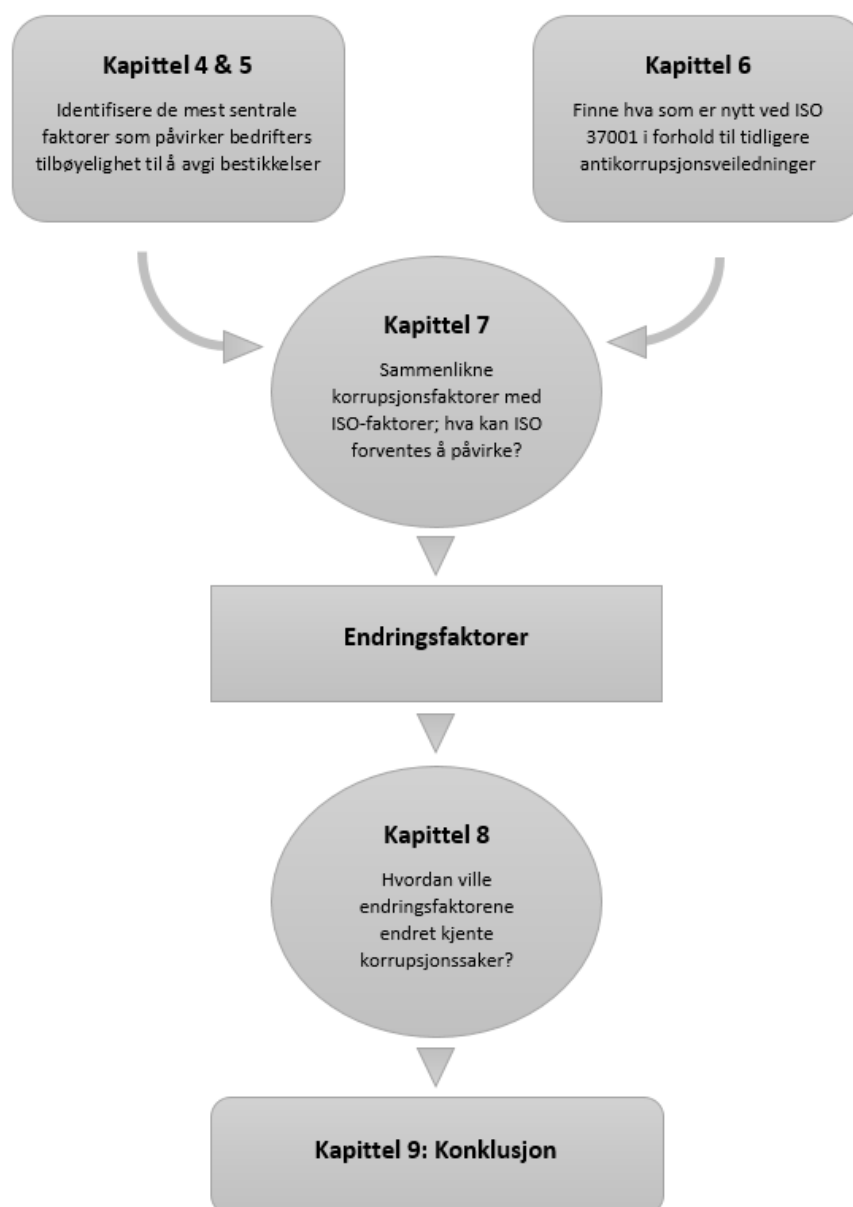
Med ledelsen forstår vi i denne utredningen toppledelsen av et selskap. Videre vil vi referere til toppledelsen som ledelsen eller lederne.

Vi har begrenset problemstillingen til kun å omfatte avgivelse av bestikklser. Dette da en bedrift alltid vil tape på at ansatte mottar bestikklser for å berike seg selv på bekostning av selskapet. Bedrifter har dermed allerede sterke insentiver til å forhindre denne typen korrupsjon, og er derfor ikke et interessant aspekt for vår studie. Oppgaven har dermed kun til hensikt å ta for seg tilfeller der bedriftens ansatte *avgir* bestikklser og selskapet *profitterer* på det. Bedriftens motivasjon til å forhindre avgivelse av bestikklser er i slike tilfeller redusert. Det er derfor mest kritisk å påvirke disse situasjonene.

Videre vil vi besvare problemstillingen ved å ta utgangspunkt i standardens effekt *gitt* at den tas i bruk av den aktuelle bedriften. For at den skal ha effekt må den implementeres i bedrifter som ikke allerede er avskrekket fra å avgi bestikklser. For selskaper med store interne utfordringer vil en implementering kreve langt større anstrengelser enn hos andre. Vi vil i liten grad drøfte hvilke og hvor mange bedrifter som antas å implementere den, og hva dette kan ha å si for standardens samfunnsmessige effekt.

1.3: Oppgavens struktur

Vår oppgave er delt inn i 9 kapitler. I det første kapitlet har vi introdusert temaet, motivasjonen og problemstillingen for oppgaven. I kapittel 2 vil vi redegjør for vår metodiske tilnærming for å løse problemstillingen. Kapittel 3 omhandler korrupsjonsbegrepet. Her redegjør vi først for oppgavens definisjon av begrepet korrupsjon og forutsetninger som må være tilstede for at slik kriminalitet skal kunne forekomme. Med dette som grunnlag vil vi analysere hvorvidt ISO 37001 vil påvirke bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikklser. Fremgangsmåten kan illustreres i følgende figur:



I kapittel 4 presenterer vi flere faktorer som kjennetegner og fører til korrupsjon. Kapitlet resulterer i seks faktorer som vi anser som viktigst for å påvirke tilbøyeligheten til å begå korrupsjon. Videre i kapittel 5 vil vi gå dypere inn på de seks faktorene fra kapittel 4 og finne hva som igjen påvirker disse. ISO 37001 presenteres så i kapittel 6 med tilhørende diskusjon rundt hva nytt ISO-standard kommer med, noe som er forutsetningen for endring av eksisterende praksis. I kapittel 7 vil vi diskutere hvorvidt de nye faktorene standarden bringer har potensial til å påvirke de seks faktorene fra kapittel 4. Deretter presenterer vi i kapittel 8 tre ulike case fra virkeligheten, for så å analysere om resultatet fra kapittel 7 har hold. Til slutt vil vi i kapittel 9 presentere oppgavens konklusjon.

For å veilede leseren har vi også benyttet oss av stikkord i forkant av hvert avsnitt, slik at leseren lettere skal kunne sette seg inn i informasjonen og navigere seg gjennom oppgaven. Dette må ikke forveksles med overskrifter ettersom flere avsnitt kan omhandle samme tema, bygge på hverandre og utgjøre sammenhengende resonnering.

Kapittel 2: Metode

I dette kapitlet vil vi presentere oppgavens metodebruk. Her redegjør vi for hvilke verktøy vi har brukt i prosessen for å besvare problemstillingen og hvorfor vi har funnet disse hensiktsmessige å bruke i denne oppgaven. Vi vil også påpeke utfordringer knyttet til våre metodevalg.

2.1: Optimal metode og utfordringer

Under beskriver vi hvilken metode som ville vært optimal for å besvare vår problemstilling, samt hvorfor denne metoden ikke vil gi et troverdig resultat i praksis. Denne delen legger grunnlag for forklaringen av oppgavens faktiske metodevalg.

Optimal fremgangsmåte

For å besvare oppgavens problemstilling om hvorvidt ISO 37001 vil redusere tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser i næringslivet, ville vi optimalt sett benyttet oss av et felteksperiment. Her ville vi laget to grupper med tilfeldig trukne bedrifter fra et utvalg som passer problemstillingen og oppgavens begrensninger. Den ene gruppen ville vært en kontrollgruppe, og den andre gruppen ville implementert og blitt sertifisert for standarden. Deretter ville vi ha overvåket gruppene over en lengre tidsperiode og undersøkt om den behandlede gruppen begikk mindre korrupsjon enn kontrollgruppen, og ut fra funn her trukket en konklusjon.

Utfordringer knyttet til forskning på korrupsjon

For oss er ikke den ovennevnte fremgangsmåten mulig å gjennomføre av flere årsaker. Å begå korrupsjon er en kriminell handling, og dersom oppdaget medfører et slikt lovbrudd strafferettslige konsekvenser. Dette byr på utfordringer knyttet til datainnsamling. Det kan vanskelig antas at bedrifter vil oppgi slik sensitiv informasjon, da insentivene for å holde

denne informasjonen skjult er store. I en frivillig studie er det også mulig at bedrifter som er villige til å delta vil inneha andre egenskaper enn de bedrifter som ikke ønsker å delta. Som det vil komme frem senere i oppgaven har bedrifter flere muligheter for å holde slik informasjon hemmelig.

2.2: Valg av metode

Valg av metode er av vesentlig betydning for forskningsresultatet. I denne oppgaven har vi hovedsakelig valgt å benytte oss av en kvalitativ metode, og her forklarer vi bakgrunnen for metodevalget.

Kvalitativ metode

På grunn av utfordringene knyttet til datainnsamling om korrupsjon har vi ansett det som mest hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ metode. Kvalitativ metode forstår vi som en metode der vi kan samle inn og benytte data som ikke nødvendigvis lar seg kvantifisere på en tallmessig måte, med den hensikt å kunne utføre en analyse med denne informasjonen som fundament (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). En kvalitativ tilnærming gir oss muligheten til å få en helhetlig forståelse av korrupsjon som fenomen og vil, i større grad enn en kvantitativ tilnærming, gi oss den innsikten og kunnskapen vi trenger for å analysere hvorvidt ISO 37001 vil påvirke tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser i næringslivet.

Innholdsanalyse

Innenfor kvalitativ metode har vi benyttet innholdsanalyse for å analysere en rekke tekster. Vi har brukt mye tid på å finne god og pålitelig litteratur på korrupsjon, samt analysere denne litteraturen og hva det forteller oss om en bedrifts tilbøyelighet til å begå korrupsjon. Videre har vi studert rettsdokumenter, lovtekster, mediekilder og andre støttende tekster for å få en forståelse av korrupsjonssakene vi har analysert.

Forskningsdesign

Vi har i starten av oppgaven benyttet et induktivt og eksplorerende design. Det finnes lite empiri fra før om hvilke effekter ISO 37001 vil ha i praksis. Vi har derfor forsøkt å utforske hvordan denne standarden vil kunne ha effekt på tilbøyeligheten til å begå korrupsjon. Dette har vi gjort ved å ta utgangspunkt i empiri og litteratur på feltet. Vi har gjennom forskningsperioden oppdaget nye forhold og måttet endre fremgangsmåten for å tilpasses oss funn. Målet med oppgaven har vært å utarbeide en teori for hvordan standardens praktiske effekt vil bli. I kapittel 8 benytter vi oss derimot av en deduktiv metode. Der vil vi forsøke å teste ut teorien vi har fra kapittel 7, og se hvordan den ser ut til å ville ha fungert i praksis. Til slutt vil vi da ende opp med et resultat for hvordan ISO 37001 vil påvirke bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikklser. Denne måten å benytte flere innfallsvinkler på kalles triangulering. En slik fremgangsmåte styrker troverdigheten til undersøkelsen og øker sannsynligheten for at resultatet er gyldig (Arntzen, Askerøi, Tolsby, Barvikmo, & Kokkersvold, 2010).

2.3: Kilder

I denne delen av metodekapittelet redegjør vi for oppgavens bruk av kilder, og forklarer hvordan vi har brukt og innhentet primære og sekundære data.

Sekundærdata

Oppgaven baserer seg i hovedsak på sekundærkilder. Som nevnt ovenfor ville det vært vanskelig å finne primærdata for å besvare vår problemstilling ettersom få bedrifter er interessert i å vise hvor mye korrupt aktivitet de begår med eller uten sertifisering av ISO 37001. Reliabiliteten av et slikt eksperiment ville dermed vært begrenset. Primærdata er også tidkrevende å innhente og et eksperiment ville krevd en betydelig tidsperiode for å finne reelle resultater. Gitt den begrensede perioden vi har til å utarbeide masteroppgaven tilbyr derfor sekundærdata en fordel. Sekundærdata har gitt oss mulighet til å se på mange deler av korrupsjon, slik at vi har grunnlag for å formulere en teori om ISO 37001s effekt.

Primærdata

Vi har likevel gjort noe innsamling av primærdata; vi har kontaktet sertifiseringsselskaper for å få kjennskap til deres fremgangsmåte og tanker om sertifisering av ISO 37001, samt kontaktet de største bedrifter på Oslo Børs om deres inntrykk av standarden. Disse dataene har kun fått begrenset betydning i oppgaven, og vi har vært tilbakeholden med å trekke klare konklusjoner på bakgrunn av dataene. Nedenfor vil vi kort gå gjennom de to undersøkelsene vi har foretatt.

Sertifiseringsdata

I løpet av forskningsperioden fant vi ut at vi ønsket å vite hvordan ulike sertifiseringsselskaper hadde planer om å sertifisere ISO 37001. Vi kontaktet da en rekke sertifiseringsselskaper med varierende hell. Standarden er forholdsvis ny og få sertifisører hadde begynt arbeidet med denne. I oppgaven har vi valgt å benytte enkelte uttalelser vi fikk fra Jørgen Hanson, Service Responsible for Ethics & Anti-Corruption og Sustainability Specialist i DNV GL. Han forklarte hvordan de oppfatter at ISO 37001-sertifisering skiller seg fra andre ISO-standarder. DNV GL er en stor internasjonal aktør innen sertifisering, og vi anså derfor disse uttalelsene som relevante. Undersøkelsens spørsmål finnes i appendiks A, og diskuteres i oppgaven under «6.3.1: Sertifisering».

Data fra børsnoterte bedrifter

Vi ønsket å finne ut hvorvidt ISO 37001 ville være et mer brukervennlig og attraktivt antikorrupsjonsprogram enn andre veiledninger fra amerikanske og britiske myndigheter. Dersom dette stemte ville det kunne bety at flere bedrifter ville vært villige til å innføre antikorrupsjonstiltak. Vi undersøkte bedrifters inntrykk av standarden, og kontaktet de 20 største selskapene på Oslo Børs. Vi anså disse som relevante ettersom de mest sannsynlig kjente til standarden, samt er aktuelle kandidater for sertifisering. Undersøkelsens spørsmål og resultater finnes i appendiks B. Datainnsamlingen viste seg å være vanskelig og resultatene ble ikke benyttet i oppgaven. Problematikken er ekskludert fra problemstillingen.

2.4: Svakheter ved valgt metode

Det eksisterer flere mulige utfordringer knyttet til vårt valg av metode, og under vil vi belyse disse.

Optimal metode

Som nevnt er ikke den metoden vi har benyttet den samme som vi ville brukt under optimale omstendigheter, hvilket utgjør en mulig svakhet med oppgaven. Det kan tenkes at et felteksperiment ville gitt et annet resultat. Således ville teorien, om ISO 37001 sin påvirkning på tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser, blitt annerledes enn konklusjonen i denne oppgaven. Det er også mulig at fremgangsmåter av kvantitativ karakter vil finne et ulikt resultat. Dette da en kvalitativ metode kan føre til at informasjonsgrunnlaget blir for snevert, som kan gjøre at studien går glipp av variasjoner som en kvantitativ analyse ville fanget opp.

Kilder og forskningsartikler

Vår forskning baseres i stor grad på informasjon hentet fra flere ulike kilder, og til tross for at vi har anstrengt oss for å benytte gode og sikre kilder kan det tenkes at enkelte ikke har hatt den ønskede standarden. Vi har forsøkt å kryssjekke kilder med hverandre, samt å finne kilder som representerer andre synspunkt for å balansere argumentasjonen. Det er likevel en mulighet for at vår gjennomgang ikke lykkes i å illustrere det mangfold av synspunkter og resultater litteraturen har. Det er også en fare for at forskning vi har benyttet kun har observert tilfeldigheter. Dette utgjør dermed en mulig svakhet ved oppgaven.

Kausalitet

Under anvendelse av teori og annen litteratur har vi dannet oss en forståelse av kausalitet; forholdet mellom årsak og virkning. Det er imidlertid ikke slik at kausalitet automatisk foreligger dersom to variabler korrelerer. Det kan derfor tenkes at vi, eller våre kilder, har tillagt sammenhenger kausalitet, mens faktorene i virkeligheten samvarierer av andre eller

tilfeldige grunner. Kausalitetsspørsmålet er særlig relevant i kapittel 4 hvor vi identifiserer ulike faktorer som kan påvirke bedriftsrepresentanters tilbøyelighet til å avgi bestikklser i næringslivet. Vi har derfor vært påpasselige med å trekke slutninger i situasjoner der vi har vært skeptiske til kausaliteten.

Forfatternes oppfattelse

Forskere, som andre mennesker, lar seg påvirke av forutinntatte antagelser, andre personer og litteratur uten at de nødvendigvis er klar over dette selv. Vi kan ikke utelukke at vårt forskningsarbeid er påvirket av tilfeldige inntrykk og trender, særlig da vi har benyttet oss av en kvalitativ metode, som i større grad enn en kvantitativ, beror seg på oppfatninger og tolkning av få tilfeller.

2.5: Reliabilitet og validitet

Reliabilitet

Til tross for de mulige svakhetene nevnt over har vi likevel ikke funnet indikasjoner på at våre funn er uriktige. Korrupsjon er et tema det vanskelig kan skaffes god førstehåndsinformasjon om, og bruk av ulike kilder vil derfor styrke resultatet. Da vi har benyttet mange kilder og flere forskningsmetoder er der rimelig å anta at vår konklusjon holder.

Validitet

Ved gjennomføring av kurset "Corruption - Incentives, Disclosure and Liability", ekskursjon til Georgia og med assistanse fra vår veileder Tina Søreide, har vi fått grunnleggende fagkunnskaper på temaet korrupsjon. Dette har vi brukt til å finne frem til aktuell informasjon, slik at resonnementene er relevante for problemstillingen.

Kapittel 3: Begrepet korrupsjon

Begrepet korrupsjon kan forstås ulikt på tvers av landegrenser og sosiale grupper, blant annet på grunn av lands ulike interne lovgivning og at lokalbefolkningens subjektive oppfatning av begrepet vil variere (OECD, 2003). På folkemunne brukes begrepet gjerne mer bredt enn i lovens forstand, men forbindes av de fleste personer med noe snuskete og uærlig. Transparency International, en av de mest anerkjente internasjonale organisasjonene innen korrupsjonsbekjempelse, har kommet med følgende uformelle definisjon:

“Korrupsjon er misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst”

Denne definisjonen mislykkes derimot i å sette klare grenser i de mange gråsoner og internasjonale variasjoner av korrupsjon. Flere internasjonale konvensjoner har hatt til hensikt å strømlinjeforme korrupsjonslovgivningen internasjonalt med varierende hell. Ved at land adopterer disse lovene utenfra er det en risiko for at befolkning ikke kan identifisere seg med lovgivningen, og således ikke respekterer den (Pardo & Prato, 2016). I denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i den mer spesifikke definisjonen vi har på korrupsjon i norsk straffelov. Dette kapittelet vil med andre ord redegjøre for oppgavens forståelse av korrupsjonsbegrepet, og deretter beskrive forutsetninger for korrupsjon.

3.1: Definisjon av korrupsjon

For å ha en klar definisjon på korrupsjon i denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i norsk lovgivning. I Norge reguleres korrupsjon i straffeloven av 2005, §§ 387 & 388. I henhold til § 387 begår en person en korrupt handling dersom han eller hun gjør minst én av følgende to handlinger:

- a. *"for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag, eller"*

- b. *"gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av utøvelse av stilling, verv eller utføringen av oppdrag."*

Definisjonen er ikke særlig spesifikk og har dermed potensial til å dekke mange situasjoner. Uklarheten kan derimot også gjøre det vanskelig å skille mellom hva som er, og ikke er, korrupsjon, da loven krever en skjønnsmessig vurdering. Lovteksten kriminaliserer videre både mottaker og avgiver av bestikkelsen. Dette for å avskrekke begge parter fra å inngå en korrupt avtale. Korrupsjon er en forhandling mellom to personer der begge parter må samtykke for at lovbruddet kan gjennomføres. I utgangspunktet ville det vært tilstrekkelig å avskrekke én part, men dette er derimot praktisk vanskelig å få til optimalt. I tillegg kan det stilles spørsmål ved hvorvidt asymmetrisk straff er rettferdig. I Norge blir derfor begge parter straffet.

"Fordel"

Den norske straffelov gjelder kun bestikkelser eller lignende overføring av fordeler. Denne behøver ikke å være tilknyttet en spesiell handling eller unnlatelse, og men må anses utilbørlig i sammenheng med utøvelse av en persons stilling. I praksis betyr dette at, for eksempel, en norsk minister ikke skal motta store gaver eller lignende, til tross for at avgiver ikke ønsker en tjeneste i retur (Regjeringen, 2015). Likevel må denne gaven mottas i forbindelse med utøvelsen av ministerens profesjonelle rolle; loven vil ikke forhindre en minister i å motta private gaver. Ifølge lovforarbeidene til straffeloven av 2005 skal "fordel" tolkes utvidende i form av gjenstander, tjenester eller liknende. Dette skal inkludere blant annet penger, ting, utmerkelse eller seksuelle tjenester. Fordelen behøver altså ikke være økonomisk eller monetær.

"Utilbørlig"

Lovforarbeidene til straffeloven av 2005 krever at det må foreligge et klart klanderverdig forhold for at vilkåret "utilbørlig" skal komme til anvendelse. For utdypning av hva dette vilkåret innebærer vises det til lovforarbeidene til straffeloven av 1902. Der kreves det at

utilbørighetsvurderingen skal gjøres etter en helhetlig vurdering av situasjonen (UiO, 2009). Lovforarbeidene til den tidligere straffeloven slo fast følgende:

“Ved vurderingen av hva som er utilbørlig, må det foretas en totalvurdering av situasjonen, hvor en rekke momenter vil spille inn, slik som formålet med ytelsen, ytelsens art og verdi, hvilken grad av åpenhet som foreligger, hvilket regelsett som eksisterer i bedriften eller bransjen, om forholdet gjelder offentlige tjenestemenn eller privat næringsliv, og også ellers hvilken posisjon henholdsvis giver og mottaker til ytelsen har”

Formuleringen “slik som” antyder at dette ikke er en uttømmende liste over momenter som kan være sentrale. Omstendigheter kan dermed i noen situasjoner være kriminelle, mens de i andre situasjoner er lovlige. Av lovforarbeidene fremgår det at fordeler med lav verdi ikke skal være tilstrekkelig for å oppfylle “utilbørlig”. Dette kan for eksempel være blomsterbuketter eller rimelige forretningslunsjer. Fordelens formål står også sentralt. Dersom formålet var å påvirke mottakerens utøvelse av sin posisjon taler dette klart i retning “utilbørlig”. Fordeler som mottas i hemmelighet vil også tale i retning skyldansvar. Lovforarbeidene slår også fast at håndhevelsen av utilbørighetsvilkåret skal utøves strengere overfor personer i offentlig sektor enn privat (UiO, 2009).

Lovens gradering av korrupsjon

Straffeloven graderer videre alvorligheten av korrupsjon: ordinær korrupsjon i § 387 og grov korrupsjon i § 388. Disse skilles av en skjønnsmessig drøftelse av lovbruddets grovhet basert på flere forhold som § 388 lister opp. Disse er blant annet om en offentlig tjenestemann er innblandet, hvor store økonomiske fordeler det er snakk om, det potensielle skadeomfanget som følge av korrupsjonen og om regnskapsopplysninger er manipulert.

3.2: Forutsetninger for korrupsjon

For at det skal være mulig å begå korrupsjon må det ligge til rette flere forhold hos bestikkelsesmottakeren. For det første må det være en person som sitter på myndighet til å ta skjønnsmessige avgjørelser, og denne kontrollen må innebære verdier som kan være monetære eller ikke-monetære. Personen må videre kunne tilby partisk beslutningstaking uhindret av risiko for å bli oppdaget, samt eventuelle reaksjoner. Å begå korruppte handlinger må heller ikke forhindres av aktørens indre moralske verdier i så stor grad at han eller hun vil nekte prinsipielt. Videre må denne aktøren støte på personer som er villige til å betale for partiske avgjørelser, til tross for risiko og moralsk kostnad de eventuelt måtte ha (Søreide, 2016).

Fordel

Videre er det grunnleggende insentivet for å begå korrupsjon å oppnå en fordel. For bedrifter vil hovedårsaken til å avgi bestikkelser være å øke resultatet på bunnlinjen. Den bestokkede vil oppnå større rikdom, enten i form av penger, eiendeler eller tjenester. Bestikkerens gevinst kan eksempelvis være personlig, som unngåelse av straffansvar, eller være til fordel for organisasjonen, som for eksempel en byggetillatelse. Korrupsjon kan imidlertid også gi lederne indirekte personlige gevinster gjennom at selskapet blir større og oppnår høyere prestisje. Slik kan korrupsjon på bedriftsnivå gagne både eiere og ledere; eiere får bedre avkastning på sin investerte kapital, mens ledere forbedrer sitt omdømme og sin status (Søreide, 2016).

Aktørenes kostnadsbilde

For at korrupsjon skal være interessant for begge parter må dessuten deres antatte fordel overstige forventet kostnad. Verdien av avtalen må overstige risikoen for å bli tatt for lovbruddet, multiplisert med kostnaden ved straffen som da vil ilegges og de konsekvensene dette medfører. Straffeverdien kan utgjøre økonomiske kostnader som bøter, men også ikke-monetære tap som fengselsstraff, omdømmetap og den moralske kostnaden ved å begå lovbrudd. Dersom straffenivået eller oppdagelsesrisikoen er for lav vil partene kunne

forhandle frem en løsning som dekker den kostnadmessige forventningsverdien for begge. Dette kan oppsummeres i følgende formel (Søreide, 2016):

$$U > P * S$$

der:

S: Sanksjon/Kostnad

P: Risiko for å bli tatt

U: Gevinst ved korrupsjon

Risiko for å bli tatt

Risikoen for å bli tatt avhenger av flere faktorer. En av disse er myndighetenes ressursbruk på å avdekke korrupsjon, og en annen er avtalens natur. Sannsynligheten for å bli tatt vil være mindre dersom avtalen innebærer et samarbeid med gjensidig gevinst. Dersom den ene parten kommer klart bedre ut av avtalen, vil den andre ha svakere insentiver for å holde avtalen skjult. Videre finnes det mange gråsoner i lovverket som gjør det mulig for partene å komme unna med et lovbrudd dersom de virkelig går inn for det. Korrupsjon er også mulig å skjule ved bruk av et komplisert nettverk av transaksjoner og hemmelighold av finansiell informasjon (Søreide, 2016).

Antikorrupsjonstiltaks påvirkning

For at et antikorrupsjonstiltak skal gi en effekt må den enten kunne øke forventet kostnad, redusere gevinsten eller øke sannsynligheten for at korrupsjonen avdekkes. Dette vil gi en direkte påvirkning i formelens komponenter og dermed redusere tilbøyeligheten til å begå korrupte handlinger.

Kapittel 4: Korrupsjonsfaktorer

Det finnes en rekke ulike faktorer som vil kunne påvirke en bedriftsrepresentants tilbøyelighet til å avgi bestikkelser i forretningsvirksomhet. Ulike faktorer vil ha ulik betydning i ulike situasjoner. I dette kapitlet vil vi gå gjennom mange faktorer som vil kunne ha en påvirkning og dermed legge grunnlaget for å kunne analysere hvorvidt ISO 37001 vil ha innvirkning på tilbøyeligheten. De ulike faktorene kan fordeles i bedriftsspesifikke, sektorspesifikke og landsspesifikke faktorer. Tilbøyeligheten kan i denne modellen utledes etter følgende formel (Søreide, 2013).

$$Y_i = \alpha F_i + \beta S_i + \gamma C_i + \delta$$

Der:

Y = bedrifter som er involvert i korrupsjon

F = bedriftsspesifikke forhold

S = sektorspesifikke forhold

C = landsspesifikke forhold

δ = residual

Dette innebærer at en bedriftsrepresentants tilbøyelighet vil forklares av faktorer fra hvert av de tre områdene. Modellen tilsier at dersom man plotter inn kvantifiserbare data for de ulike påvirkningsfaktorene, vil man til slutt få ut de bedriftsrepresentanter med høyest sannsynlighet for å avgi bestikkelser. Flere av disse faktorene er derimot uobserverbare og det gjør formelen vanskelig å benytte i praksis. Uobserverbarhet gjør det også vanskelig å måle hvorvidt ISO 37001 vil kunne få effekt. I tillegg er det også mulig at det oppstår uforklarlige faktorer eller annet støy i reelle situasjoner, i denne formelen representert med residualen.

ISO 37001 er en antikorrupsjonsstandard utarbeidet for bruk i bedrifter. Med andre ord er den kun designet for bedriftsinterne forhold og vil derfor i utgangspunktet ikke kunne påvirke sektor- og landsspesifikke forhold. Dette da de er eksterne, og dermed utenfor bedriftens kontroll og standardens omfang. De eksterne faktorene er imidlertid viktige for å forstå hva som påvirker tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser, og det er i tillegg mulig at ISO 37001 vil påvirke de eksterne faktorene indirekte.

I dette kapitlet vil vi presentere en kortfattet gjennomgang av litteratur på hvert av de tre områdene og hva som kjennetegner situasjoner der korrupsjonstilbøyeligheten er elevert. Det finnes en rekke påvirkningsmuligheter og mange av disse faktorene overlapper hverandre og påvirker hverandre. De er derimot alle aktuelle da det å påvirke noen av dem vil kunne gi utslag for bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikkelser. Gjennomgangen skal vi deretter bruke for å identifisere de sentrale forhold som påvirker bedrifters tilbøyelighet til å begå korrupsjon. I tabellen under presenteres en oversikt over de ulike temaene vi vil gjennomgå.

Bedriftsspesifikke	Sektorspesifikke	Landsspesifikke
Moralsk nøytralisering	Markedsregulering	Gråsoner
Personlige ambisjoner	Tildeling av offentlig myndighet	Grunnleggende prinsipper i straffeloven
Risikotilbøyelighet	Sektorer unntatt offentlighet	Vilkår for straff
Maktkonsentrasjon	Markedskultur	Foretaks straffansvar
Varslingssystemer	Antall konkurrenter	Sanksjoner
Motstridende mål og press	Naturlig monopol	Varslingsbeskyttelse
Følelser	Forretningskontrakters karakter	Håndhevelse av lovverket
Organisasjonskultur		Rettslig forutsigbarhet

Teamarbeid		Samfunnskultur
Varslingskanaler via ledelsen		Levestandard
"Tone from the top"		Organisering av myndighetene
Gjennomsiktighet og hemmelighold		
Kontrollorganer		
Dominerende lederskap		
Window-dressing		
Mellommenn		
Kunder		

4.1: Bedriftsspesifikke forhold

Faktorer som kan kjennetegne den enkelte bedrift vil kunne påvirke hvorvidt selskapets representanter er tilbøyelige til å avgi bestikklser. Enten der bestikklser er en del av selskapets strategi eller "rogue employees" som opererer på egenhånd. Det kan dreie seg om faktorer knyttet til individene som jobber i organisasjonen, hvordan bedriften er organisert og hvilke aktiviteter de gjennomfører. Under vil vi identifisere en rekke forhold på bedriftsnivå som ser ut til å øke tilbøyeligheten for å begå korruperte handlinger. Flere av disse faktorene vil i praksis være vanskelig å avgjøre i hvilken grad en bedrift har, da mange er uobserverbare.

4.1.1: Ansatte

De ansatte i bedriften står for daglige gjøremål, og deres handlinger preger derfor bedriftens korrupsjonsrisiko. Av denne grunn er det viktig å forstå deres personlige egenskaper og hvordan de motiveres på arbeidsplassen. Ansatte vil ikke begå korrupsjon med mindre de anser fordelene med handelen til å være større enn den forventede ulempen ved straff og moralsk kostnad. Under går vi gjennom fem faktorer som kan øke tilbøyeligheten til å begå korrupsjon.

Mulighet for nøytralisering

En av grunnene til at individer begår korrupsjon er at de nøytraliserer og rettferdiggjør sine handlinger (Lauchs, 2012). Nøytralisering innebærer at det korrupte individet ender opp med å handle i disharmoni med sine egne moralske holdninger og oppfatninger, for eksempel ved å fornekte skaden eller ansvaret for skaden som følger (Bedriften BI). Slik kan individet normalisere en tvilsom handling, som korrupsjon er. Dette kan for eksempel skje ved at individet ikke ser at dens handlinger vil utgjøre noen forskjell i det store bildet. Det kan også skje ved at vedkommende føler han eller hun fortjener gevinsten av ulike grunner, som økonomiske problemer og sosiale forskjeller. Moralsk nøytralisering kan påvirkes av andre faktorer som vi senere kommer inn på, slik som kultur, press og tillit til myndigheter. Dette er derfor et eksempel på at faktorene påvirker hverandre og overlapper, og det finnes dermed mange fremgangsmåter for å endre tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser. Bedrifter hvor forholdene ligger til rette for moralsk nøytralisering ser ut til å være mer tilbøyelig til å begå korrupsjon.

Personlige ambisjoner

Mange mennesker vil forsøke å oppnå det de sosiale normer i samfunnet anser som suksess. Dette kan være mye forskjellig, som for eksempel høy formue eller høyt anerkjente stillinger. Samfunnet inneholder også normer for hvordan slik suksess kan oppnås på etisk vis. Individer som derimot tidlig skjønner at de ikke sitter på de ressurser nødvendig for å oppnå suksess på konvensjonelt vis, eksempelvis mangel på kapital og ferdigheter eller ufordelaktig etnisitet, vil i større grad være tilbøyelige til å ta i bruk andre metoder. Dette

kan for eksempel være nye innovative løsninger, eller kriminelle fremgangsmåter som åpner for en kortere vei til måloppnåelse. Ansatte som opplever store utfordringer med å lykkes i arbeidslivet, og oppfatter lederes krav som uoppnåelige, kan i større grad være tilbøyelige til å begå korrupsjon (Harrison & Huntington, 2000).

Risikotilbøyelighet

Cadot (1987) mener at de minst risikoaverse er de mest tilbøyelige til å være korrupt. Dette skyldes at de er vanskelig å avskrekke med sanksjoner. Le Billon (2003) skriver at risikovillige forretningspersoner vil være tilbøyelige til å benytte bestikkelser for å oppnå høy inntekt, til tross for faren for å bli oppdaget og sanksjonert. Le Billon tok i sin studie utgangspunkt i en krigssituasjon, men det er rimelig å anta at funnet også vil gjelde i andre situasjoner. Denne litteraturen skulle tilsi at en risikoavers person, som er motvillig til å ta risiko og foretrekker lav og sikker inntekt fremfor en høy og usikker, vil avstå fra korrupsjon i frykt for konsekvensene disse ulovlighetene kan medføre. Søreide (2009) finner derimot i sitt resonnement at risikoaverse individer kan være minst like tilbøyelige til å begå korrupsjon. Forretningsavgjørelser inkluderer høy risiko og bestikkelser kan være en måte å sikre sine fremtidige inntekter, med en moderat risiko for sanksjoner. Den risikoaverse personen kan da anse det som tryggest å betale bestikkelser. Vedkommende er da mer redd for tap av inntekt enn straffeforfølgelse og sanksjoner. Risikotilpasningens innvirkning på bedriftsrepresentanters tilbøyelighet til å avgi bestikkelser fremstår derfor noe usikker. Litteraturen på feltet gir grunn til å tro at både risikovillge og risikoaverse har hver sine grunner til å begå korrupsjon.

Maktkonsentrasjon

Et eksperiment utført av Bendahan, Zehnder, Pralong og Antonakis (2015) fant at makt kan utgjøre en årsak til at individer oppfører seg mindre etisk. Enkelpersonene som ble gitt makt i studien ble immun mot de psykologiske kostnadene som oppstår ved brudd på sosiale normer, samtidig som de ble mer tilbøyelige til å la seg selv profittere på bekostning av samfunnet. Jo mer makt de fikk, jo mer tilbøyelig ble de til å begå korrupsjon. Denne studien kan tyde på at makt øker personers vilje til å avgi bestikkelser. DeCelles, DeRue, Margolis

og Ceranic (2012) fant derimot at makt kun førte til lavere moral og korrupsjon dersom individet i utgangspunktet hadde en svak moralsk identitet. Individer med sterk moralske identitet var ifølge studien mindre tilbøyelig til å handle i egeninteresse ved subjektiv opplevelse av makt. Studiens konklusjon er at makt forsterker den moralske bevisstheten hos personer med sterk moralsk identitet, og reduserer bevisstheten for personer med svak moralsk identitet. Hvorvidt makt øker tilbøyeligheten til å begå korrupsjon ser derfor ut til å være avhengig av personlige egenskaper.

Varslingssystemer

Intern varsling er viktig for å avdekke korrupsjonssaker. I følge OECD Foreign Bribery Report (2014), rapporterte 17 % av selskapene seg selv til myndighetene etter intern varsling i bedriften. Dersom det ikke finnes gode varslingskanaler eller varsleren risikerer represalier vil det senke tilbøyeligheten til å varsle. Rothschild og Miethe (1999) fant i sin studie at hevn fra ledelsen utgjør en stor risiko for varslere, hvilket vil avskrekke dem fra å melde fra. Særlig i de tilfeller hvor lovbruddet var betydelig og systematisk, og utgjort en del av den ordinære, lønnsomme virksomheten, var risikoen høy. En studie av Zipparo (1998) blant offentlige tjenestemenn viste at tilbøyeligheten til å varsle sank ved mangel på "role responsibility for reporting corruption" og dersom personen ikke ble direkte påvirket. Dette understreker viktigheten av å oppmuntre og tilrettelegge for at ansatte kan formidle sine mistanker om korrupsjon til ledelsen. Hvorvidt en varslar velger å stå frem vil avhenge av blant annet bedriftens tilretteleggelse for varsling og tilhørende retningslinjer, samt beskyttelse varsleren får i etterkant av varslingen (Andås, Solum, & Søreide, 2017). Et ineffektivt varslingssystem legger til rette for korrupsjon ved at sjansen for at ulovlige handlinger avdekkes blir redusert, og således reduseres forventningsverdien av kostnaden ved lovbruddet.

4.1.2: Beslutningsprosesser i bedrifter

For at korrupsjon kan finne sted må det bli tatt en beslutning om å gjennomføre slike handlinger. Beslutninger tas i alle ledd i en organisasjon, men jo viktigere avgjørelsen er, jo lengre opp i organisasjonshierarkiet vil beslutningen tas. Korrupsjonssakens omfang og

alvorlighet øker i takt med beslutningens betydning, og dermed er det som oftest de høytstående organisasjonsmedlemmene som begår de groveste lovbruddene. Eksempelvis vil bestikkelser for anskaffelse av lisenser og markedsklareringer begås høyt i organisasjonsstrukturen, mens simple bestikkelser som for å oppnå raskere saksbehandling gjerne kan begås lavere i hierarkiet. Nedenfor vil vi gå gjennom forhold som kan være viktige for å forstå bedrifters beslutningstaking når det gjelder involvering i korrupsjon. Dette ved å gi innsikt i hvordan beslutninger tas og hvordan beslutningstakere påvirkes.

Motstridende mål og press

Blant aksjonærene og lederne finnes det ofte ulike personer med forskjellige mål for selskapet, som alle ikke kan tilfredsstilles samtidig. Dette kan føre til et press på enkeltindivider for å oppnå tilsynelatende uoppnåelige resultater (Selart, 2010). Presset kan være så stort og overveldende at personen ikke finner annen utvei enn å begå kriminelle handlinger for å tilfredsstille sine overordnede (Søreide, 2016). Enkelte aksjonærer kan også ha en lavere moralsk kostnad ved å begå korrupsjon, og i større grad være tilbøyelige til å øke profitten ved å avgi bestikkelser. Disse aksjonærene vil kunne presse ledere til å utøve kriminelle handlinger. Eierne vil da sitte på en redusert sannsynligheten for at de selv holdes ansvarlig ved en eventuell straffeforfølgelse, men samtidig høste den økonomiske gevinsten. Videre er et ønske om forfremmelse og maksimal uttelling av prestasjonsbasert lønn og bonus også insentiver som kan føre til at individer benytter bestikkelser (Schyns & Hansbrough, 2010). I bedrifter der krav fra overordnede ikke er sammenfallende, og ansatte utsettes for motstridende press, kan tilbøyeligheten til å begå korrupsjon øke.

Følelser

Det er ytterst sjeldent at mennesker er fullstendig rasjonelle og ikke lar personlig følelser påvirke sine valg. Følelser forstyrrer den økonomiske rasjonalitetsantakelsen, og fører til at handlinger ikke kan forutses. Dette innebærer at ulikheten presentert i kapittel 3.2 ikke lykkes i å forklare en bedrifts tilbøyelighet til å avgi bestikkelser. Et eksempel på dette er studien utført av Schweitzer og Gibson i 2007 som fant at individer kan føle glede, større lykke eller redusert sinne av å handle umoralsk dersom de selv har blitt utsatt for urett. Dette

uavhengig av hvem som blir offer for deres uetiske handlinger. Smith-Crowe og Warren presenterte i 2014 også følelser som en teoretisk forklaringsfaktor for korrupt atferd. Studien fant at følelser som grådighet, skam og stolthet vil øke tilbøyeligheten til å begå korrupsjon, mens følelser som ansvarsfullhet vil få motsatt effekt. Artikkelen introduserer, i motsetning til tidligere litteratur, også situasjoner der følelser fører til at individer som ønsker å utrette gode gjerninger, også ender med å begå korrupsjon. Dette skyldes forvirring i individets rasjonelle tankegang som følge av innblanding av følelser som fører til falske inntrykk av realiteten. Hvordan følelser påvirker tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser er imidlertid vanskelig å analysere ettersom disse ikke kan observeres.

Organisasjonskultur

En viktig faktor i næringslivets beslutningsprosesser er organisasjonens kultur. Avgjørelser blir både påvirket av, og påvirker, bedriftskulturen (Siebert & Kunz, 2015). En studie av Chatman og Barsade (1995) viser at særlig individer med samarbeidsvillige personlighetstrekk ser ut til å la sin beslutningstaking påvirkes av organisasjonens kultur. En organisasjonskultur omfatter kollegenes felles verdier, normer og virkelighetsoppfatning. Verdiene representerer det som oppfattes som viktig, og normer styrer holdninger, handlinger og atferd. Gjennom kulturen defineres dermed hva som anses å være akseptabelt og ikke (Store Norske Leksikon, 2016). Slik påvirker kulturen korrupsjonst tilbøyelighet. Dersom det i organisasjonen oppstår en korrupsjonsvennlig kultur vil de ansatte i større grad være tilbøyelige til å begå korrupte handlinger (Harrison & Huntington, 2000). Baucadus (1994), som beskrevet i Turner (2008), mener at ulovlige handlinger, utført av organisasjonsmedlemmer, vil legge føringer for normer og verdier, som igjen vil føre til at slike aktiviteter blir en del av selskapets kultur. Ansettelser fra befolkningsgrupper hvor mennesker anser bestikkelser som en alminnelig del av forretningsvirksomhet, vil tilsvarende øke risikoen for korrupsjon. Kultur er nært knyttet til andre faktorer som for eksempel følelser og moralsk nøytralisering. Den vil kunne fremprovosere grådighet, samt rettferdiggjøre umoralske handlinger fordi «alle andre gjør det». Dette vil igjen påvirke beslutninger. Kultur er diffust og vanskelig observerbart, men likevel et viktig forhold som også vil gjøres gjeldende i sektor- og landsspesifikke forhold.

Teamarbeid

Teamarbeid er mye brukt i beslutningstaking (Selart, 2010). Dette er for å ta en avgjørelse på et mer allsidig beslutningsgrunnlag, men det forhindrer også at enkeltindivider sitter på muligheten til å foreta skjønnsmessige vurderinger uforstyrret. Slik reduseres sjansen for misligheter og lovbrudd. Dette støttes av Pearce, Manz og Sims Jr. (2008) som argumenterer for bruk av delt lederskap for å forhindre at enkeltpersoner kan styre for mye på egenhånd, og dermed benytte bestikkelser uten at det oppdages. Teamarbeid har altså en evne til å kunne spre beslutningsmyndighet og derved forhindre korrupsjon. Det er likevel en mulighet for at dette ikke vil fungere, da teamarbeidet kan føre til gruppetenking (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Gruppetenking kan bety at individer i teamet velger å la være å kommunisere det de oppfatter som faresignaler for å sikre enighet i gruppen. Slik kan potensielle varslere velge å tie. Det er derfor en viss mulighet for at teamarbeidets preventive effekt ikke vil holde. Bedrifter der enkeltpersoner sitter på betydelig individuell myndighet kan med andre ord være mer tilbøyelige til å begå korruperte handlinger enn andre.

4.1.3: Ledelsens mulighet for overstyring

Ledere fører tilsyn med de ansatte, men hvem overvåker ledelsen? I henhold til OECDs Foreign Bribery Report er selskapets ledelse ofte involvert i korrupsjonssaker. I 41 % av tilfellene betalte eller autoriserte ansatte på ledernivå bestikkelsen, og herunder var selskapets CEO involvert i 12 % av tilfellene. Det er gjerne ikke så rart at ledelsen ofte er involvert da den har stor makt i organisasjonen. I dette avsnittet vil vi derfor peke ut noen måter bedriftens ledelse kan benytte denne makten til fordel for korrupert aktivitet. Organisasjoner som gir ledelsen mulighet til å gjøre slike handlinger uforstyrret, vil i større grad være utsatt for korrupsjon.

"Tone from the top"

Selskapets kultur er viktig for hvorvidt korrupsjon finner sted, og ledelsen er i den forbindelse en særlig betydningsfull aktør. Ved uttrykk av verdier og gjennom sine handlinger kan ledere påvirke andre ansatte gjennom "the tone from the top" (Bang, 2011). Dersom eksempelvis selskapets ledelse ikke respekterer, eller ikke vier bedriftens

retningslinjer for antikorrupsjon nok oppmerksomhet, vil tiltakene trolig vise seg ineffektive. Det samme vil være tilfellet om ledelsen uttrykker korrupsjonsvennlige verdier. Korrupsjon kan dermed bli legitimerte handlinger i selskapet, også uavhengig av om korrupsjon forbys i selskapets interne retningslinjer. Med en slik holdning vil ikke ansatte undersøke mistanker eller rapportere om korrupsjon, og det skapes en dårligere etisk holdning i bedriften (Schwartz, Dunfee, & Kline, 2005). Rubasundram (2015) fant i sin studie at internkontroll i liten grad fungerer effektivt dersom ledelsen ikke viser støtte og dedikasjon for ordningen. Ledere kan også skape en kultur for taushet og lukkethet, og således forhindre at korrupsjonsinformasjon lekkes. Dette legger med andre ord de interne forholdene til rette. Selskaper med ledere som uttrykker manglende respekt for loven kan derfor øke bedriftsrepresentantenes tilbøyelighet til å avgi bestikkelser (Vik & Vika, 2016).

Varslingskanaler via ledelsen

Dersom bedriftens varslingsystem går internt og til ledelsen, vil ledelsen ha mulighet til å redusere risikoen for at korrupsjon oppdages og sanksjoneres. Bedriftens ledere kan i mange situasjoner gjøre dette ved å fjerne, eller aldri lage, varslingskanaler og -systemer, og således begrenses ansattes mulighet til å melde fra ved mistanke om kriminell aktivitet. For det andre kan ledelsen la være å ta varslingen til følge. Uten velfungerende varslingskanaler og retningslinjer, kan derfor ledelsen hindre effektiv varslings og holde korrupsjon skjult. En slik mulighet vil øke tilbøyeligheten til å begå korrupsjon da ledelsen kan redusere sannsynligheten for å bli oppdaget. Bedrifter der varslingskanalene går gjennom ledelsen ser derfor ut til å ha økt tilbøyelighet for å benytte bestikkelser (Vik & Vika, 2016).

Gjennomsiktighet og hemmelighold

Ledelsen er det øverste myndighetsorganet i organisasjonen og har i mange selskaper mulighet til å bestemme hva slags informasjon som skal holdes hemmelig og ikke. Dette gjør det enklere for lederne å skjule kriminelle forhold og viktig informasjon. Tilbøyeligheten til å begå korrupsjon kan av denne grunn øke i bedrifter der ledelsen har en vid myndighet til å hemmeligstemple informasjon (Vik & Vika, 2016).

Kontrollorgan

Bedrifter der ledelsen sitter som øverste organ i internkontrollen, eller hvor de har sterk innflytelse på denne, vil ha mulighet til å begå korrupsjon. Ledelsen kan da benytte sin myndighet til å overstyre og tilsidesette kontrollforanstaltningene. En av de viktigste kontrollorganene for ledelsen er styret (Lam, 2014). Styret skal være uavhengig, for å sikre at det er objektivt og sørge for en effektiv forvaltning uten involvering i den daglige driften. Det finnes derimot en rekke eksempler på selskaper som ikke har lyktes i å etablere styrets uavhengighet, med påfølgende alvorlige konsekvenser. For at styrets overvåking skal være effektiv, må det også kunne avdekke nøkkelinformasjon. Den informasjonen som hentes ut kommer imidlertid fra dokumenter som årsberetningen eller andre rapporter som nettopp CEO og toppledelsen utarbeider. Denne informasjonen kan dermed være filtrert og omformet. I dag er revisor og revisjonsutvalg viktige verktøy for å redusere manipulasjon i denne kanalen, uten at dette har klart å eliminere problemet. Det finnes studier på effekten av revisjonsutvalg og disse har varierende resultater for hvorvidt det begrenser økonomisk kriminalitet (Schyns & Hansbrough, 2010). Ledelsen ser med andre ord ut til å kunne sette styrets overvåkningsfunksjon ut av spill. Bedrifter som har manglende gjensidig kontroll, hvor styret ikke er uavhengig av ledelsen eller styrets informasjonskanal på annen måte enkelt kan manipuleres av ledelsen, kan derfor bli særlig utsatt for at ledelsen begår handlinger uten at styret har mulighet til å kontrollere dem.

Dominerende lederstil

Ledere som har stor kontroll på selskapet og styrer med hard hånd vil ha større tilbøyelighet til å begå korrupsjon da oppdagelsesrisikoen er redusert. Slike organisasjoner preges av at informasjon går ovenfra og ned, og lederne kan dermed kontrollere hva ansatte har kjennskap til. Når de ansatte stadig får kommandoer vil deres naturlige skepsis reduseres ettersom de er vant til å utføre ordre. I slike situasjoner vil også lederen være klar på sin posisjon, og ansatte vil gjerne nøle med å motsette seg i frykt for hvilke sanksjoner det vil kunne medføre (Friis, 2015).

Window-dressing

Ledelsen kan bruke et antikorrupsjonsprogram til å skape en fasade utad. Det vil da se ut som bedriften har implementert et antikorrupsjonsprogram, mens programmet i realiteten brukes til å skjule ulovlig virksomhet. Dette fenomenet har fått navnet window-dressing. Resultatet er at programmene i realiteten ikke vil kunne avskrekke, oppdage eller forhindre korrupsjon i en organisasjon. Risikoen for window-dressing vil øke i takt med en eventuell straffereaksjon bedrifter får for å ha implementert preventive tiltak mot korrupsjon. Tilbøyeligheten for å begå korrupte handlinger vil således øke ved at man har mulighet for å redusere straffen (Søreide, 2016).

4.1.4: Mellommenn

Mellommenn brukes av mange bedrifter og er en viktig del av forretningsvirksomhet. I de fleste tilfeller utgjør disse en viktig ressurs for selskapet på fullt lovlig vis, men som funnene i OECD Foreign Bribery Report (2014) viste blir også mellommenn benyttet til korrupte formål. I henhold til tallene i rapporten involverer $\frac{3}{4}$ av korrupsjonssakene mellommenn. I 41% av disse utgjorde agenter mellommannen, mens bedriftsenheter som datterselskaper og lokale konsulentselskaper var mellommann i 35% av tilfellene. Slike tredjeparter kan brukes til innsikt i lokale forhold, forenkle arbeidet med bestikkelser og minimere sjansen for å bli tatt ved å gjøre situasjonen mindre oversiktlig for utenforstående. I dette avsnittet vil vi gå nærmere inn på hvordan en tredjepart kan påvirke tilbøyeligheten til å begå korrupsjon.

Reduksjon i moralsk kostnad

Bruk av mellommenn kan påvirke den moralske kostnaden ved korrupsjon. Et forskningseksperiment fra Universidad Carlos III, i samarbeid med forskere fra Florida og Texas, fant at bruk av mellommenn reduserer skyldfølelsen ved lovbruddet. Eksperimentet fant en signifikant økning i individers tilbøyelighet til å begå korrupsjon ved bruk av mellommenn. Tilbøyeligheten økte både for privatpersoner som ga bestikkelser og offentlige tjenestepersoner som mottok bestikkelsene. Simpelthen mellommannens tilstedeværelse var tilstrekkelig for å øke individers tilbøyelighet til å begå korrupsjon. Forskerne skrev at dette trolig skyldes at ansvaret for handlingen utvannes ved bruk av flere ledd, samt distanserer

den aktive personen fra handlingene den faktisk initierer. Bruken av mellommenn kan også legitimere handlingene ved at korrupsjon oppfattes som institusjonalisert og en del av den alminnelige forretningspraksis i området, noe som vil øke tilbøyeligheten til å begå korrupsjon (Drugov, Hamman, & Serra, 2013).

Reduksjon i usikkerhet

I situasjoner der korrupte offentlige tjenestemenn, eller andre private myndighetspersoner, krever bestikkelser, hersker det vanligvis en del usikkerhet. Dette kan være alt fra hvem som skal bestikkes til summen på bestikkelsen. Til dette benyttes gjerne mellommenn som kjenner til lokale forhold, har gode kontakter og bedrer tilgangen til det lokale byråkratiet (Fredriksson, 2014). Dette er særlig vanlig i utviklingsland. I India og Brasil finnes for eksempel en rekke tilgjengelige mellommenn som spesialiserer seg på ulike deler av den offentlige sektoren. Ved bruk av disse får bedriften bedre oversikt over de stedlige forholdene, og den vet akkurat hva som skal til for å få gjennomført nødvendige handlinger (Drugov et. al., 2013). Dette kan øke bedriftenes tilbøyelighet til å begå korrupsjon ettersom risiko for feilgrep, og således oppdagelse, reduseres, og ønskelige resultater blir lettere tilgjengelig.

Hemmelighold

Det er viktig for dem som begår korrupsjon å skjule informasjon som kan avsløre lovbruddet, og dette kan mellommenn bidra med. Ved bruk av dem som ekstra ledd eller deres ekspertise innen skatteparadiser og finansielt hemmehold, kan aktiviteten skjules (Christensen, 2012). Dette gjør etterforskningsarbeid av påtalemyndigheter eller eksterne granskere vanskelig, og minimerer derfor sannsynligheten for sanksjoner. Dermed vil bedrifter som samarbeider med selskaper preget av hemmelighold og som hører til, eller opererer i, områder med svak jurisdiksjon, kunne få en økt tilbøyelighet til å begå korrupsjon da det lettere lar seg hemmeligholde.

4.1.5: Kunder

Hvem som er bedriftens kunder ser ut til å ha en innvirkning på hvorvidt et selskap benytter bestikkelser. OECDs Foreign Bribery Report (2014) viste at blant de over 400 sakene som ble undersøkt var over halvparten bestikkelser for å få tak i offentlige anskaffelseskontrakter. Undersøkelsen viste også at omtrent 80 % av bestikkelsene ble tilbudt, lovet eller gitt til representanter for statseide selskaper. I dette avsnittet vil vi gå inn på hva dette kan skyldes.

Offentlige anskaffelser

Offentlige anskaffelseskontrakter omfatter gjerne store verdier og utgjør for mange bedrifter en viktig del av inntektsgrunnlaget, og korrupsjon kan da bli et strategisk hjelpemiddel. Offentlige anskaffelser referer til den prosessen der staten og andre organer underlagt det offentlige kjøper produkter, tjenester og arbeid (EU, 2015). Bedriftsrepresentanter kan i disse tilfellene betale bestikkelser til den offentlige tjenstepersonen ansvarlig for utvelgelsen, for å vri sin evaluering i bestikkerens favør. Dette i et forsøk på å sikre bedriftens profitt. Offentlig tjenstepersonell har i mange situasjoner mulighet til å foreta skjønnsbaserte avgjørelser, noe som legger til rette for at korrupsjon kan skje. Vedkommende kan da handle i personlig interesse fremfor samfunnets beste (Søreide, 2014). Vridning i beslutninger som følge av korrupsjon blir følgelig vanskelig å oppdage, noe som reduserer sannsynligheten for strafferettslige konsekvenser. Jo høyere verdier som står på spill, jo høyere er tilbøyeligheten til å betale for en avgjørelse og jo høyere er sannsynligheten for at korrupsjon faktisk vil forekomme (Søreide, 2016). Verdien kan være så stor at gevinsten mer enn dekker inn en eventuell straffekostnad, og å begå korrupsjon blir dermed en rasjonell avgjørelse. Bedrifter ser med andre ord ut til å være mer tilbøyelige til å avgi bestikkelser i forbindelse med offentlige anbudsrunder.

Statseide selskaper

Statseide selskaper sitter på en særegen korrupsjonsrisiko som vil kunne legge føringer for forretningskulturen blant sine leverandører. Det har vist seg at politikernes overvåking av statlig eide selskaper har fungert dårlig sammenliknet med det ordinære styre-ledelsesforholdet man har i privat sektor. Ifølge Transparency International (2013) skyldes dette

trolig nære relasjoner mellom direktører og politikere, samt at politikeres fokus på gjenvalg overskygger behovet for overvåking. Verdensbanken oppgir manglende gjennomsiktighet som en av de viktigste grunnene til at statseide selskaper utgjør en økt risiko for korrupsjon (World Bank Group, 2014). Dårlig internkontroll kan dermed føre til at de statlige bedriftsrepresentantene beriker seg selv ved å tildele kontrakter og avtaler på bakgrunn av bestikkelser. Dette vil føre til et press på deres leverandører til å begå korrupsjon for å sikre inntekt, og dersom de først bestikker én gang kan terskelen for å gjenta lovbruddet bli lavere (Løken & Myklebust, 2016).

4.2: Sektorspesifikke forhold

For å videre avgjøre en bedrifts tilbøyelighet til å begå korrupte handlinger vil vi analysere sektorspesifikke forhold. OECD Foreign Bribery Report (2014) fant at blant de registrerte sakene var fire sektorer involvert i nærmere 60 % av lovbruddene. I denne delen vil vi derfor gå gjennom hvilke egenskaper som gjør at enkelte sektorer, i større grad enn andre, er mer utsatt for korrupt aktivitet. Ettersom ISO 37001 er designet for implementering i en bedrift vil eksterne faktorer i utgangspunktet ikke påvirkes. Vi har likevel inkludert sektorspesifikke faktorer da de er viktige for å forstå hvordan bedrifter blir tilbøyelige til å avgi bestikkelser. Dette vil illustrere at ISO 37001 ikke får innvirkning på mange av påvirkningsfaktorene, men gir også grunnlag for å analysere hvorvidt standarden vil kunne få indirekte effekter.

4.2.1: Interaksjon med myndigheter

Myndighetene sitter på stor makt; de kan utstede avgjørende lisenser og tillatelser, samt iverksette fordelaktige eller ufordelaktige lover og regler. Dette kan utgjøre store gevinster eller tap, hvilket øker insentivet for å begå illegale handlinger. Vi vil i dette avsnittet gå gjennom eksempler på interaksjon med offentlige myndigheter som gjør enkelte sektorer mer utsatt for korrupsjon enn andre.

Markedsregulering

Hvorvidt myndighetene bør innføre markedsreguleringer beskrives av Acemoglu og Verdier (2000) som deres "*Choice Between Market Failures and Corruption*". I likhet med Holcombe og Boudreaux (2015), mener de at mange offentlige utgifter og reguleringer legges til rette for korrupsjon. Dette skyldes at det blir mulig for offentlige tjenestemenn å ta betalt for regulære tjenester og subsidier. Sektorer med mange offentlige retningslinjer og reguleringer vil derfor i større grad være utsatt for korrupsjon enn andre. Bestikkelser av medlemmer i nasjonalforsamlingen kan også bli et hjelpemiddel for å oppnå fordelaktig lovgivning. En masteroppgave fra Norges Handelshøyskole skrevet av Lerøy og Nord (2016) viste en signifikant positiv sammenheng mellom graden av markedsregulering og korrupsjon. Aktører vil kunne benytte bestikkelser for å unngå tungt byråkrati eller få fordelaktig regulering. Lerøy og Nord (2016) fant derimot at effekten kan begrenses ved høy institusjonell kvalitet i regulerende myndigheter, men dette er ofte ikke tilfelle. Liknende observasjon ble også gjort i en studie av Diaby og Sykwester (2014). De fant at risiko for korrupsjon i markeder med omfattende reguleringer økte i takt med antall aktører. Markedsaktørene vil da konkurrere om å utnytte reglementet, og korrupsjon vil derved kunne tilta. Dette betyr at tungt regulerte sektorer kan innebære økt risiko for korrupsjon.

Tildeling av offentlig myndighet

I enkelte tilfeller har statseide selskaper i tungt regulerte sektorer fått statlig reguleringsmyndighet, og dette øker risikoen for korrupsjon (OECD, 2016). I slike sektorer utgjør ofte det statseide selskapet en betydelig aktør, og det er i prinsippet avgjørende at statens rolle som eier klart skilles fra staten som regulator (Transparency International, 2013). I flere land har det imidlertid vist seg at dette skillet ikke har vært tydelig nok. Selskapet kan dermed designe reguleringer etter eget behov. På denne måten får selskapet urettmessige fordeler. For at andre aktører skal lykkes i et slikt marked blir nære relasjoner og avtaler med det statseide selskapet viktig for å kunne sikre drift. Det er rimelig å anta at representanter for det statseide selskapet vil være motvillige til å foreta reguleringer som vil tilgodesette konkurrenter. Bestikkelser vil derfor kunne bli et viktig virkemiddel for andre aktører, og således vil tilbøyeligheten til å avgi dem øke.

Sektorer unntatt offentlighet

Enkelte offentlige sektorer er i større grad unntatt offentlighet enn andre. Dette er typisk når det gjelder kontrakter som inneholder sensitiv informasjon, som for eksempel anskaffelser av forsvarsmateriell. I henhold til Rose-Ackerman og Palifka (1999) er korrupsjon særlig et problem i de deler av offentlige anskaffelser som er unntatt de generelle anbudsreglene. Slikt hemmelighold kan føre til utnyttelse av reglementet da det reduserer sannsynligheten for at lovbruddet avdekkes. Bedrifter i våpen- og etterretningssektoren og andre sektorer preget av hemmelighold kan derfor være mer tilbøyelige til å begå korrupsjon.

4.2.2: Markedsforhold

Som en del av de sektorspesifikke forholdene vil vi analysere generelle markedsforhold og hvordan disse kan føre til at korrupsjon blomstrer i en sektor.

Markedskultur

I en analyse gjort av Bjorvatn og Søreide (2013) kom det frem at markedsaktørers praksis har signifikante følger for hvordan deres konkurrenter innretter seg. Dersom enkelte investorer er villige til å bruke bestikkelser kan det føre til at andre investorer, som i utgangspunktet var mot korrupsjon, blir tilbøyelige til å begå korrupt aktivitet. Dette gir derfor grunn til å tro at det i markeder hvor flere aktører benytter bestikkelser, øker tilbøyeligheten for resterende aktører til å benytte et slikt verktøy.

Antall konkurrenter

En annen sektorspesifikk egenskap som kan påvirke korrupsjonsutbredelsen er antall konkurrenter i et marked. Lerøy og Nord (2016) skriver i sin masteroppgave at risikoen for korrupsjon er antatt å være høyere i markeder med få aktører enn i markeder med mange. Begrunnelsen er at selskaper i disse tilfellene har mye å vinne på å avgi bestikkelser, enten ved høyere fortjeneste eller markedsrett. Det er også mindre sjanse for utestengning fra anbudskonkurranser dersom en bedrift tas for korrupsjon. Dette skyldes at det lave antallet

aktører i bransjen gjør hver bedrift viktig, og staten vil kunne lide tap ved utestengelse. Denne problemstillingen ble også tydelig i Norge da Forsvaret valgte å godta bud fra Rheinmetall MAN (Halvorsen, 2014). Selskapet var blitt dannet året etter at MAN, som eier 49 prosent, ble dømt for korrupsjon. At antall konkurrenter og korrupsjonsnivå er negativt korrelert, støttes også i en studie utført av Emerson (2003).

Naturlig monopol

I den ytterste enden av få konkurrenter finnes monopol, og særlig naturlig monopol medfører økt risiko for korrupsjon. Typiske markeder der naturlige monopol oppstår er blant annet markeder for vann, elektrisitet, veinett, jernbane og telekommunikasjon. Situasjonen oppstår på grunn av svært høye faste kostnader eller høye inngangsbarrierer relativt til markedets størrelse (Store Norske Leksikon, 2014). Slike markeder er gjerne essensielle for samfunnet, og myndighetene regulerer ofte disse sterkt for å forhindre monopolist i å utnytte sin makt til ulempe for samfunnet som helhet. Selskapet vil dermed ha mye å tjene på å påvirke de regulatoriske myndighetsorganer og lovgiver (Depoorter, 1999). Korrupsjon kan dermed bli et aktuelt hjelpemiddel. Naturlige monopolister sitter også på mindre risiko hva gjelder sanksjoner; det blir vanskelig for myndighetene å utestenge selskapet fra markedet, da det ikke finnes noe annet reelt alternativ. Bedrifter i sektorer med naturlig monopol kan av disse grunner bli mer tilbøyelige til å begå korrupsjon.

Forretningskontrakters karakter

En annen faktor som påvirker hvor utsatt en sektor er for korrupsjon er hvilke egenskaper som kjennetegner omsatte kontrakter i sektoren. Preget av kontrakter med høy verdi, lange tidsperioder eller høy grad av kompleksitet vil hver enkelt kontrakt ha større betydning for selskapene. Dette da en bestikkelse vil sikre store gevinster, og kan dermed finansiere eventuelle straffekostnader. Å vinne verdifulle kontrakter er meget viktig da mye står på spill, og markedsaktørene vil i større grad kunne bli desperate. Tilsvarende er det for kontrakter med uforutsigbare kostnader og gjøremål, som senere kan gir rom for reforhandling av betingelsene. Bedrifter kan da benytte bestikkelser for å få kjennskap til hvorvidt avtalene kan reforhandles i etterkant av budrunden. Er dette mulig vil de kunne

legge inn urealistiske bud, og endre vilkårene senere. Kompliserte kontrakter gjør det også mulig å skjule bestikkelser i ekstraordinære kostnader. Disse forholdene vil kunne øke tilbøyeligheten til å begå korruperte handlinger, og videre prege næringsvirksomheten i hele sektoren (PWC & Transparency International UK, 2013).

4.3: Landsspesifikke forhold

Ifølge Transparency International (2017) sin årlige Corruption Perceptions Index er det stor forskjell på hvor stor risikoen for korrupsjon oppfattes å være i forskjellige land. Landsspesifikke forhold har derfor trolig innvirkning på hvorvidt bedrifter er tilbøyelige til å avgi bestikkelser. I denne delen av oppgaven vil vi peke på forhold som gjør forretningsvirksomhet i noen land mer utsatt for korrupsjon enn andre steder. I likhet med sektorspesifikke forhold utgjør dette eksterne faktorer som ISO 37001 i utgangspunktet ikke er designet for å påvirke, men det er mulig standarden vil kunne få indirekte effekter.

4.3.1: Nasjonal lovgivning

Hvordan ulike land utarbeider sitt lovverk får naturligvis implikasjoner for hvordan innbyggere innretter seg til korrupsjon som fenomen. Dersom lovgivningen er utformet på en slik måte at den vanskeliggjør straffeforfølgelse vil den avskrekkende effekten lovverket er ment å ha synke. I dette avsnittet skal vi ta for oss noen elementer som gjør seg gjeldende i ulike lands internlovgivning, og hvilke problemer dette byr på for straffeforfølgelse av korrupsjon.

Gråsoner

Det finnes ikke en internasjonalt anerkjent definisjon på begrepet korrupsjon, og hvert enkelt land definerer korrupsjon i sin interne lovgivning (Søreide, 2013). Dette har ført til at en bestemt handling kan anses for å være korrupt og ulovlig i noen land, mens ikke i andre (Norton Rose Fulbright, 2011). Det faktum at den internasjonale betydningen og kriminaliseringen av korrupsjon er såpass ulik kalles for gråsoneproblematikk, og gjør

internasjonal straffeforfølgelse komplisert (Søreide, 2006). Det finnes en rekke eksempler på handlinger som i varierende grad anses som korrupsjon i ulike lands interne lovgivning. Et eksempel er tilretteleggingsbetalinger, som er mindre betalinger for «å få ting gjort». Disse anses lovlig i blant annet USA. I Norge finnes det ikke tilsvarende unntak, men kravet om utilbørlighet kan muligens utelukke enkelte tilfeller. Et annet eksempel er lobbyvirksomhet, som er forsøk på å påvirke de offentlige beslutningstakerne, der politikere gjerne lokkes med politiske donasjoner eller støtte til fanesaker (Store Norske Leksikon, 2015). Gråsonene skaper usikkerhet rundt hvilke handlinger som er lovlig og ikke. Selskaper vil kunne forsøke å forsvare utbetalinger ved at det er lovlig i vertslandet, hjemlandet eller i andre jurisdiksjoner de opererer i, noe som øker tilbøyeligheten.

Grunnleggende prinsipper i straffeloven

En utfordring som er felles for de fleste land når det kommer til å kunne strafferettslig forfølge korrupte personer, er straffelovens grunnleggende prinsipper. Straffeansvar krever at handlingen som er begått er kriminell, at det er en person som er ansvarlig, at personen er skyldig utover rimelig tvil, og at det er fravær av legitim grunn for lovbruddet. Hva som regnes for å være en kriminell handling vil avhenge av de enkelte landenes interne lovgivning, og gråsoneproblematikk blir dermed en utfordring. Videre er det vanskelig å identifisere individene som har medvirket til denne typen kriminalitet i næringslivet. For at en person skal være skyldig utover rimelig tvil må det bevises at personen har handlet klanderverdig. Dette betyr at det må bevises at individet har utført den kriminelle handlingen med viten og vilje, eller har handlet grovt uaktsomt. Noe slikt er vanskelig å bevise, da det er mange måter en bedrift kan maskere bestikkelser som legitime transaksjoner på. Til slutt må det ikke foreligge en legitim grunn som kan redusere klanderverdigheten. Samlet sett fører dette til at det er vanskelig å straffeforfølge de som har begått korrupsjon, noe som fører til at sannsynligheten for å bli tatt går ned. Lavere sannsynlighet for å bli avslørt vil føre til at tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser vil øke (Søreide, 2016).

Særvilkår

Flere nasjonale jurisdiksjoner krever at en rekke særvilkår skal være til stede for at korrupsjonsstraff kan ilegges. Dette snevrer inn hvilke situasjoner som anses kriminelle, samt krever omfattende bevis, hvilket gjør straffeforfølgelse komplisert for påtalemyndigheten. Søreide (2016) har samlet opp flere eksempler på dette i sin bok. Et eksempel er Østerrike og Italia hvor landets korrupsjonslovgivning kun vil komme til anvendelse dersom den kriminelle handlingen er utført av en statsborger. Bruk av mellommenn er derimot vanlig, og deres nasjonalitet er ofte en annen enn oppdragsgivers (OECD, 2014). Flere jurisdiksjoner krever også at korrupte handlinger, i tillegg til å anses som brudd på internlovgivning, også må anses ulovlig i det landet hvor bestikkelsen ble tilbudt. Straffeforfølgelsen blir dermed tung og komplisert, noe som senker risikoen for straff. I Frankrike er det i tillegg krav om at det må foreligge en offentlig tjenstepersons underskrift på en kontrakt som beviser den korrupte avtalen. Dette gjør beviskravet strengt, og ekskluderer tilfeller der en innflytelsesrik person bestikkes for å påvirke en annen offentlig tjenstemanns handlinger. Muntlige avtaler inngått mellom korrupte personer vil heller ikke kunne bli straffet i Frankrike. Slike eksempler på særvilkår i ulike lands lovgivning gjør straffeforfølgelse vanskelig, og korrupte personer står dermed i langt mindre fare for å bli straffet. Dette vil gjøre korrupsjon mindre risikabelt, og dermed legge grunnlaget for at korrupsjon tiltar i landet.

Foretaks straffansvar

De fleste land har innført regulering av juridiske personers straffeansvar i sammenheng med korrupsjon, men håndhevelsen varierer mye. Dette skyldes blant annet at det strafferettslige ansvaret i enkelte land varierer mellom ulike lovverk, hvilket medfører at ansvaret blir diffust. I andre land kan bedrifter kun få straffeansvar dersom ledelsen er involvert, eller dersom ledelsen ikke overvåker de ansatte på en effektiv måte. Søreide (2016) skriver for eksempel at i Sveits kan juridiske personer kun få straffeansvar dersom selskapet ikke har implementert tilstrekkelige forebyggende tiltak. Slike vilkår gjør det helt klart vanskelig å sanksjonere korrupsjon, samt oppmuntrer til window-dressing. Andre land, som Nederland, har bestemt at postboksselskaper ikke skal anses som juridiske enheter. Bedrifter har derfor mulighet til å registrere seg i Nederland og slik unngå straffeforfølgelse for korrupt aktivitet.

I Hellas, Island og Ungarn kreves det at faktiske personer er blitt dømt før et foretak kan få straffansvar. Dette ekskluderer dermed situasjoner der straffansvar kan være vanskelig å tildele enkelte personer, men alt har skjedd innad foretaket. Belgia har på den annen side gjensidig utelukkende ansvar mellom juridiske og faktiske personer, til tross for at begge enheter har skyld. Alle slike forhold er med på å forhindre at foretak straffes, og legger derfor til rette for korrupsjon.

Sanksjoner

Individer som har benyttet bestikkelser og oppfyller alle de fire straffevilkårene må sanksjoneres for å avskrekke denne og andre personer fra å begå slike handlinger. Det ideelle hadde vært om staten kunne avdekke alle korrupsjonstilfeller og ilagt en straff lik det samfunnsmessige tapet ved lovbruddet. Slik ville lovbrøttere tatt samfunnets kostnadsbilde i betraktning under sin beslutningstaking. Dessverre er det ikke oppnåelig med 100% avdekking og de samfunnsmessige tapene ved korrupsjon er vanskelig å måle. For å avskrekke individer må derfor sanksjonen være større enn gevinsten ved korrupsjon, selv etter korrigering for sannsynligheten for oppdagelse. Dersom det ikke er slik vil ikke straffen virke avskrekkende, da individer kan finansiere den forventede straffekostnaden med gevinsten vunnet ved den ulovlige transaksjonen. Hvor stor sannsynligheten for å bli tatt oppfattes å være, er derimot vanskelig å måle, noe som gjør straffeutmåling utfordrende. Optimal straff vil også variere med personens preferanse for risiko. Risikoaverse vil i størst grad avskrekkes av strenge straffer, mens risikovillige vil avskrekkes av høy oppdagelsesrisiko. Det som ofte er tilfellet er at mange jurisdiksjoner avgir straff på bakgrunn av bestikkelsens størrelse, noe som kan avvike stort fra gevinsten ved den kriminelle handelen, og er derfor ikke optimalt. Dersom sanksjonene utarbeides på en slik måte at de ikke klarer å avskrekke potensielle lovbrøttere vil funksjon mislykkes og individer vil ikke lenger avskrekkes fra å begå lovbrudd. Ergo vil tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser forhøyes (Søreide, 2016).

Beskyttelse av varslere

For at individer ikke skal avskrekkes fra å rapportere, må de ha krav på rettslig beskyttelse. Hvor god varslerbereskyttelsen er, varierer fra land til land. OECD WGB (2013) har kritisert blant annet Island, Finland og Sør-Afrika for manglende varslingsbeskyttelse. Finland har ingen sikringssystemer for varslere. Disse må heller stole på reguleringer for vitnebeskyttelse, sine arbeiderrettigheter og selskapets etiske retningslinjer. I Sør-Afrika anerkjente OECD WGB (2013) flere tiltak som var blitt gjort for å sikre varslingsbeskyttelse, men det er likevel fortsatt utilstrekkelig. Varslere risikerer fremdeles represalier som drapstrusler og mord. I tillegg går det frem av den sørafrikanske lov om beskyttelse av statlig informasjon at varslere som rapporterer klassifisert informasjon risikerer opptil 25 års fengsel. Det må imidlertid poengteres at varslingsbeskyttelse i seg selv ikke ser ut til å være tilstrekkelig for at varslere skal stå frem, da de påvirkes av mange faktorer. Dette bekreftes blant annet i Dyck, Morse og Zingales (2010) sin studie. Det er likevel rimelig å anta at manglende beskyttelse av varslere fører til at færre personer er villige til å si ifra om kritikkverdige forhold, og færre saker blir avdekket. Dette reduserer derfor sannsynligheten for at korrupte personer straffes, og legger dermed til rette for at korrupsjon finner sted.

4.3.2: Nasjonal rettspraksis

For at en lov skal være effektiv, forutsettes det at rettshåndhevelsen støtter opp om den. Rettspraksis legger føringer for domfellelsen av påfølgende saker, og for hvordan borgere og organisasjoner innretter seg etter lovverket. I dette avsnittet vil vi se på hvordan ulike forhold ved nasjonal rettspraksis kan påvirke bedrifters oppførsel.

Mangelfull håndhevelse av lovverket

Til tross for at mange land i dag har omfattende lovverk rundt korrupsjon, og kan rette tiltale og dømme korrupsjon, ser man likevel at rettshåndhevelsen er svak. Rundt tjue av landene som signerte på OECDs antikorrupsjonskonvensjon har ikke dømt noen for utenlandsk korrupsjon siden konvensjonen trådte i kraft for rundt 15 år siden. OECD WGB (2013) fant at Sør-Afrikas korrupsjonslovverk knapt har blitt håndhevet i praksis. OECD WGB anklaget også Bulgaria for å ikke ha gjort en overbevisende innsats for å håndheve sitt lovverk. I

Frankrike har det vært tre domfellelser, men alle har kun fått minimumsstraff. Det finnes altså en rekke eksempler på manglende håndhevelse av regelverket. Dersom myndighetene ikke straffer lovbrysterne vil korrupsjonslovverkets avskrekkende effekt bortfalle. Håndhevelsen må være synlig og effektiv for at straffeforfølgelse skal oppfattes som sannsynlig. Bedrifter vil da få incentiver til å implementere en antikorrupsjonsstandard.

Selvrapportering og forutsigbarhet

I OECDs Foreign Bribery Report (2014) kom det frem at hele $\frac{1}{3}$ av sakene ble avdekket takket være selvrapportering. Det er derfor viktig at selskaper rapporterer seg selv når det oppdages at bestikkelser har blitt tilbudt (Abbink & Wu, 2017). Bedriften står selv i en særegen posisjon til å oppdage lovbruddet. For at selvrapportering skal være tilfellet må bedriften imidlertid bli kompensert på en eller annen måte, samtidig som dette må være forutsigbart (Arlen, 2012). Kostnaden ved å selvrapportere må bli lavere enn den kostnaden selskapet står overfor dersom lovbruddet avdekkes på annet vis. Dette kan eksempelvis gå ut på å gi selskaper lavere bøter, eller ingen bøter, dersom de rapporterer inn eget lovbrudd. Straffereduksjon kan i tillegg bidra til å øke usikkerheten i den korrupte transaksjonen, da begge parter har incentiver for å avsløre dem begge før den andre gjør det. Helge Kvamme, som har drevet med granskning i både PwC og Selmer, har uttalt at det også er minst like viktig med forutsigbarhet i rettssystemet (Ånestad & Dugstad, 2015). Begrenset rettspraksis vil føre til at selskaper og individer kvier seg for å selvrapportere. Dette fordi det er stor usikkerhet rundt hvordan slike saker håndteres, siden det ikke foreligger juridisk presedens. Hvorvidt straffereduksjon og rettslig forutsigbarhet vil gi en effektiv løsning er likevel noe usikkert. Selskaper kan komme til å utnytte ordningen ved blant annet å kun rapportere deler av lovbruddet og holde andre deler skjult, eller selvrapportere når de likevel er nær å bli avslørt. På den annen side, dersom incentivene ikke ligger til rette for bedrifters selvrapportering vil færre korrupsjonssaker oppklares og vitne om myndighetenes maktesløshet. Den opplevde risikoen ved å begå korrupte handlinger kan dermed reduseres, og tilbøyeligheten til å avgi bestikkelser økes.

4.3.3: Samfunnet

En persons tilbøyelighet til å begå korrupte handlinger vil også avhenge av kjennetegn ved samfunnet. Hvordan befolkning oppfatter myndighetene og hvilken levestandard som preger landet er blant faktorer som vil påvirke korrupsjonstilbøyeligheten. Under går vi nærmere inn på disse.

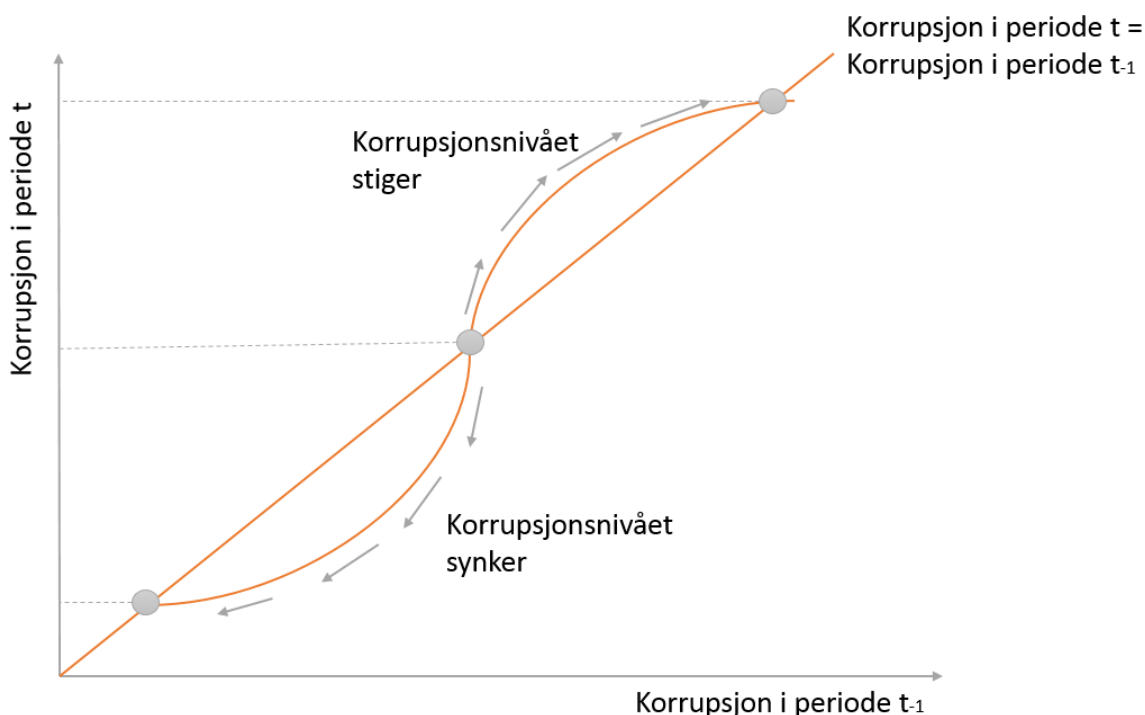
Kultur

Den nasjonale kulturens egenskaper er en betydningsfull faktor for bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikkelser. Selskaper som starter operasjoner i landområder hvor korrupsjon preger næringslivet kan bli utsatt for lokalt press til å delta i slik aktivitet. Ved ansettelse av lokale arbeidstakere vil vedkommende bringe med seg sin kulturelle oppfatning inn i organisasjonen. Internasjonale selskaper kan dermed få inn medlemmer i organisasjonen som sitter på helt andre normer og verdier enn sentralledelsen (Bontis & Seleim, 2009). Kulturen i en organisasjon vil også påvirkes av utenforliggende forhold som religion og politikk i land og markeder de opererer i (Merton, 1968). En studie gjort av Barr og Serra (2010) fant at Oxford-studenter som kom fra land med ulikt oppfattet korrupsjonsnivå ville oppføre seg ulikt i en korrupsjonssituasjon, med mindre de hadde tilbragt en betydelig periode i England. Dette impliserte at kultur var en viktig faktor med tanke på ens tilbøyelighet til å begå korrupsjon, og at en persons oppfatning kan endres ved lengre perioder med eksponering mot en annen kultur. Det finnes flere studier på hvilke egenskaper i en nasjons kultur som fører til korrupsjon. Merton (1968) fant i sin studie at land med en kultur hvor viktigheten av å lykkes står sterkt, men hvor innbyggere i liten grad har mulighet for sosial mobilitet, vil være utsatt for korrupsjon. Dette er eksempelvis Russland og Tyrkia (Harrison & Huntington, 2000). Land som er motsatt, som for eksempel i Skandinavia, der muligheten for sosial mobilitet er høy og kulturen i mindre grad favoriserer de økonomisk vellykkede, plages i mindre grad av korrupsjon. Lerøy og Nord (2016) skriver i sin masteroppgave at en kultur med manglende tillit til myndighetene vil føre til manglende respekt for loven. Andre kulturfaktorer som ser ut til å gi grobunn for korrupsjon er samfunn hvor “individual collectivism” står sterkt (Bontis & Seleim, 2009). Dette innebærer at individer favoriserer seg selv og sin nærmeste familie og omgangskrets. Dette ser man for eksempel i sydlige deler av Italia (Harrison & Huntington, 2000). I en slik kultur står forpliktelsen overfor nærstående veldig sterkt, og disse forventer prioritering. Denne

kulturen ser ut til å gi grobunn for korrupsjon ved at den moralske forpliktelsen til å sikre seg og sine nære går foran grunnleggende moral om rettferdighet. På den annen side fant Seleim og Bontis (2009) at personer med en kultur hvor medmenneskelige verdier står sterkt, ville være mindre tilbøyelige til å begå korrupsjon.

Likevekt for korrupsjon i samfunnskulturen

En modell utarbeidet av Andvig og Moene (1990) forklarer hvordan kultur ser ut til å påvirke korrupsjon. Den tar utgangspunkt i at dagens korrupsjonsnivå avhenger av korrupsjonsnivået i forrige periode; dersom mange personer begår korrupsjon vil dette utsette andre innbyggere for press og dersom mange gjør det er også sjansen for å bli tatt liten. Flere og flere vil dermed begå korrupsjon, og konkurransen mellom selskapene vil til slutt handle om bestikkelsens størrelse fremfor pris og kvalitet. Modellen beskriver tre likevektssituasjoner, der to av de er stabile og én er ustabil. Et samfunn ser derfor ut til å ende opp med høy eller lav grad av korrupsjon. Intuisjonen illustreres i følgende graf:



Passerer graden av korrupsjon den ustabile likevekten i midten av grafen, vil de korrupte dominere de antikorrupte, og samfunnet vil havne i en høykorrupsjonslikevekt. Et korrupsjonsnivå under den ustabile likevekten vil føre til at samfunnet beveger seg mot en likevekt med et lavt nivå av korrupsjon. Dette betyr at samfunn allerede preget av korrupsjon vil med høy sannsynlighet forbli korrupt, og muligens bli verre om likevekten ikke er nådd.

Levestandard

Siden insentivet til å begå korrupsjon i all hovedsak er et ønske om selvberikelse, virker det rimelig å anta at en nasjons levestandard vil kunne påvirke korrupsjonstilbøyeligheten. Dette ble funnet i en studie utført av Sims, Gong og Ruppel (2012). De kom frem til at korrupsjon avtar når menneskelig utvikling øker. Denne sammenhengen gjelder i hovedsak hverdagskorrupsjon med relativt små bestikkelser for enkle gjøremål, på engelsk “petty corruption”. Land med høy grad av ytrings- og pressefrihet vil gjøre det mulig for tidsskrifter å avsløre lovbrudd og for folk til å demonstrere (Chowdhury, 2004). Lav levestandard vil kunne bidra til å nøytralisere den moralske kostnad ved korrupsjon, ved at individet anser gevinsten som nødvendig gitt sin prekære situasjon. I land med høy levestandard vil ikke behovet for en marginal økning i inntekt være like trengende, og etiske verdier kan tillegges større vekt. Verdensbanken påpeker, på den annen side, at korrupsjon fører til at land *forblir* i fattigdom ettersom korrupsjon forstyrrer de markedsmekanismer som fremmer økonomisk vekst (Lopez-Claros, 2014). Dette synet innebærer med andre ord at kausaliteten går motsatt vei. Hvorvidt det er korrupsjon som påvirker levestandard eller omvendt, eller om det er en ond sirkel kan derfor ikke sies å være helt sikkert.

4.3.4: Organisering av offentlige myndigheter

Som argumentert under 4.2: Sektorspesifikke faktorer utgjør interaksjon med myndighetene en økt fare for korrupsjon. Av denne grunn er også hvordan myndighetene er organisert viktig. Dersom det offentlige ikke er tilstrekkelig rustet til å forhindre at sine offentlige tjenestepersoner lar seg bestikke, vil dette føre til at korrupte markedsaktører kan få urettmessige fordeler. Noe som igjen vil presse andre aktører til å benytte bestikkelser for å sikre levedyktig drift. Nedenfor vil vi gå gjennom faktorer som kan gjøre de offentlige myndighetene utsatt for korrupsjon.

Desentralisering av myndighet

Desentralisering av offentlig myndighet, og forflytting av ansvar til et lavere nivå har stadig blitt presentert som løsningen på flere politiske utfordringer. Det er ofte antatt en slik desentralisering vil redusere korrupsjon da myndighetene bringes mye nærmere folket (OECD, 2016). I følge Fisman og Gatti (2002) sin studie av ulike lands grad av desentralisering og korrupsjon ser dette ut til å stemme. På den annen side fant Asthana (2012) i sin studie at desentralisering reduserer muligheten for å kontrollere og overvåke de skjønnsbaserte avgjørelsene som tas. Studien tar utgangspunkt i et naturlig eksperiment der forholdet mellom desentralisering og korrupsjon undersøkes ved å desentralisere vannforsyning. Studien kom frem til at desentralisering økte korrupsjonsnivået signifikant umiddelbart etter ansvarsforflyttelse. Dog så de at denne økningen i korrupsjon reduseres noe på lang sikt. At desentralisering øker faren for korrupsjon støttes videre av en studie utført av Lessmann og Markwardt (2009). De kom frem til at desentralisering av offentlige myndighetsorganer vil øke korrupsjon i de landene som ikke kan overvåke de desentraliserte enhetene effektivt. Om enheten ikke kan overvåkes effektivt vil det være vanskelig å oppdage om representanter fra det offentlige lar seg bestikke, særlig i land med lav grad av pressefrihet. Det hersker med andre ord noe tvil rundt hvorvidt desentralisering av myndighetene vil øke korrupsjon og det vil trolig være avhengig av flere faktorer. Dersom korrupsjon tiltar kan dette imidlertid føre til press på markedsaktørene og tilbøyeligheten for å avgi bestikkelser kan øke.

Gjennomsiktighet i det offentlige

Graden av gjennomsiktighet i myndighetenes aktiviteter kan variere fra land til land, og således påvirke korrupsjonsnivået. I sin artikkel om gjennomsiktighet skriver Kolstad og Wiig (2008) at dette er viktig for å forhindre at korrupsjon forekommer. Gjennomsiktighet gjør det mer risikabelt å benytte eller ta imot bestikkelser, gjør det enklere å implementere gode incentivordninger og tilrettelegger for ansettelse av ærlige og effektive offentlige tjenestemenn. Kolstad og Wiig argumenterer imidlertid for at gjennomsiktighet ikke er tilstrekkelig i seg selv, og krever støttende policyer. Gjennomsiktighet kan imidlertid få motsatt effekt dersom det blir enklere å identifisere de aktuelle tjenestemenn som kan bestikkes. Søreide (2002) skriver i sin artikkel om korrupsjon i offentlige anskaffelsesrunder

at en viktig grunn til at aktører benytter bestikkelser er at de tror andre bedrifter gjør det. Dette skyldes blant annet liten grad av gjennomsiktighet. I en rapport om Benchmarking in Public Procurement (2016) utført av World Bank, ble det funnet at samtlige av de 77 landene inkludert i analysen hadde minst én gjennomsiktighetsmangel knyttet til offentlige anskaffelser. Mangel på gjennomsiktighet gjør korrupsjon mindre synlig og dermed mindre risikabelt. I tillegg vil det føre til tvil rundt anbudsreglementet, mindre åpenhet under budrundene og redusert tillit blant budrundens deltakere. Dette vil videre igjen reduserer konkurransen da selskaper skyr anbudene i frykt for korrupsjon (Søreide, 2002). Redusert konkurranse vil igjen øke korrupsjonstilbøyeligheten ytterligere.

4.4: Oppsummering

I dette kapittelet har vi gått gjennom flere ulike forhold som kan føre til økt korrupsjonstilbøyelighet. Dette for å skape en forståelse av mengden påvirkningsfaktorer. For at oppgaven skal ha et rimelig omfang anser vi det som hensiktsmessig å trekke ut seks sentrale faktorer som kan benyttes for videre drøftelse. Vi har valgt de faktorer som går igjen i flere av påvirkningskreftene, som tar en sentral plass i forskningen og som viser seg å gå igjen i flere korrupsjonssaker. Vi har også funnet disse ut i fra forståelsen vi har opparbeidet oss for dette temaet i løpet av semesteret.

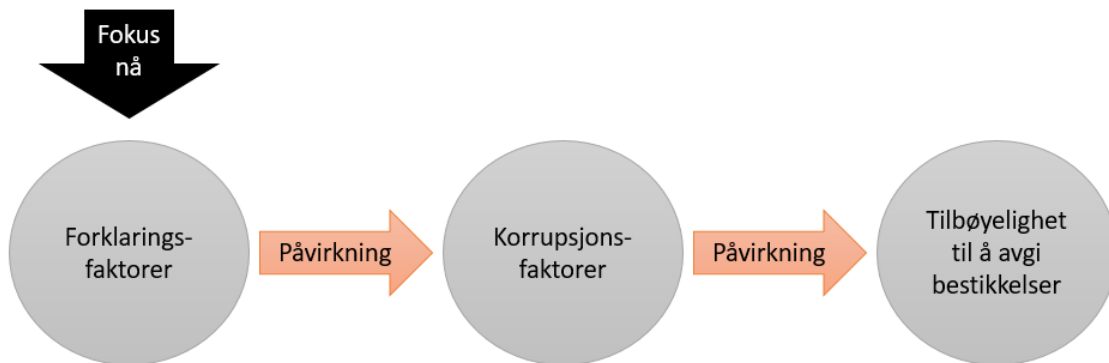
Det er både eksterne og interne faktorer i denne tabellen da vi har sett at begge har en betydelig påvirkning på tilbøyeligheten. Enkelte av faktorene vil også påvirke hverandre, samt overlappe, da mange av påvirkningsfaktorene er nært knyttet. Alle faktorene er likevel aktuelle da det å påvirke én av dem igjen kan få effekter på andre, og på det viset bringe antikorrupsjonsarbeidet et steg i riktig retning. En tilknytning mellom de enkelte faktorene utgjør derfor ikke nødvendigvis et problem. Faktorene vi anser som mest sentrale er listet opp i tabellen under og vil videre i oppgaven refereres til som "*korrupsjonsfaktorene*".

<i>Faktor</i>	<i>Hovedområde</i>	<i>Argumentasjon</i>	<i>Støttende litteratur</i>
Nøytralisering av moralsk kostnad	Bedriftsspesifikk faktor	Reduserer den moralske kostnaden ved lovbrudd.	Drugov, Hamman og Serra (2013) Lauchs (2012)
"Tone from the top"	Bedriftsspesifikk faktor	Påvirker organisasjonskulturen som legger grunnlag for hva som blir legitime handlinger i bedriften.	Siebert og Kunz (2016) Vik og Vika (2016) Harrison og Huntington (2000) Bang (2011) Baucadus (1994) som beskrevet i Turner (2008)
Gjennomsiktighet	Bedriftsspesifikk faktor	Fører til at bedrifter kan skjule informasjon som legger til rette for at bestikkelser kan holdes hemmelig.	Selart (2010) Vik og Vika (2016) Lam (2014)
	Sektorspesifikk faktor	Sektorer unntatt offentlighet er i større grad utsatt for korrupsjon.	Rose-Ackerman (1999)
	Landsspesifikk faktor	Gjennomsiktighet i det offentlige er viktig for å redusere usikkerhet blant konkurrenter, og øke risikoen for at korrupte offentlige tjenestemenn blir	Kolstad og Wiig (2008) Søreide (2002)

		oppdaget.	
Varsling	Bedriftsspesifikk faktor	Varslingskanaler og hvor gode de er, er avgjørende for om personer er villige til å varsle og om varsling vil nå frem.	Vik og Vika (2016) Andås, Solum og Søreide (2017) OECD (2014) Zipparo (1998) Rothschild og Miethe (1999)
	Landsspesifikk faktor	Det er avgjørende at varsleren har rett på tilstrekkelig beskyttelse.	OECD WGB (2016) Dyck, Morse og Zingales (2010)
Rettslig håndhevelse	Landsspesifikk faktor	Grad av håndhevelse bestemmer om selskaper blir sanksjonert. Dette vil påvirke utbredelsen av korrupsjon.	OECD WGB (2016)
Selvrapportering og rettslig forutsigbarhet	Landsspesifikk faktor	Rettslig forutsigbarhet påvirker selskapers vilje til å rapportere seg selv, og dermed oppklaring av korrupsjon.	OECD (2014) Abbink og Wu (2017) Arlen (2012) Kvamme, som beskrevet i Ånestad & Dugstad (2014)

Kapittel 5: Forklaringsfaktorer

For å kunne undersøke hvorvidt ISO 37001 vil kunne påvirke korrupsjonsfaktorene, må vi først forstå hvordan disse igjen påvirkes. Tankegangen kan illustreres i følgende figur:



Informasjon og identifisering av de ulike forklaringsfaktorene til korrupsjonsfaktorene vil legge grunnlaget for den videre analysen. Informasjonen vil brukes i kapittel 7 for å vurdere effektiviteten av ISO 37001 i korrupsjonsbekjempelse. I det følgende vil vi ta hver av de seks korrupsjonsfaktorene og identifisere hva som påvirker disse.

5.1: Nøytralisering av moralske kostnader

Nøytralisering skjer i forkant av en handling, ved at individet senker terskelen for å gjøre noe som i utgangspunktet er umoralsk etter egne holdninger og verdier. I henhold til studier senkes terskelen ved at aktøren skaper et resonnement som virker forståelig, gjerne kun for ham selv (Kvalnes, 2015). Jo lettere det er å forsvare den uetiske handlingen, jo lavere blir den moralske kostnaden ved å utføre den. Spørsmålet er om ISO 37001 kan påvirke en bedriftsrepresentants mulighet til å nøytralisere sin moralske kostnad ved uetiske handlinger. For å kunne besvare dette må vi først avgjøre hva som påvirker muligheten til å kunne nøytralisere. Dette gjør vi nedenfor ved å gå gjennom Sykes og Matzas (1957) modell for nøytralisering.

Benektelse av ansvar

Et eksempel på en nøytraliseringsteknikk er å benekte ansvar for konsekvensene som følger av egne handlinger. Slik overbeviser vedkommende seg selv om at han eller hun ikke har ansvar og således ikke kan klandres for konsekvensene. Dette kan gjøres på flere måter. Personen kan overbevise seg selv om at sine handlinger og påfølgende konsekvenser mer eller mindre er uhell som ikke har sammenheng med vedkommendes intensjoner. Et annet eksempel er at vedkommende påstår at egne handlinger skyldes forhold utenfor hans eller hennes kontroll. Dette innebærer altså å tildele skyldansvaret til tredjeparter. Gjerningspersonen vil anse sine handlinger som ukontrollerbare og som et resultat av ekstern påvirkning og press. Sistnevnte kan være en pådriver i samfunn preget av korrupsjon da mange personer vil føle seg presset til å begå korrupte handlinger fordi det forventes av dem. Slik nøytraliseres individets ansvarsfølelse, og dermed også den moralske kostnaden (Sykes & Matza, 1957).

Benektelse av skade

En annen teknikk innebærer at gjerningspersonen anser sine handlinger for ikke å volde noen særlig skade til tross for at de er ulovlige. Lovverk består av flere forbud og påbud. En person kan forenklet dele disse inn i handlinger som er ulovlig fordi de er umoralske, og handlinger som er ulovlig, men ikke nødvendigvis moralsk feil. En gjerningsperson som benekter at sine handlinger har ført til skade, vil påberope seg sistnevnte. Benektelsen kan for eksempel skyldes at gjerningspersonen mener ofrene er velstående og fint kan tåle skaden, at gjerningspersonen “låner” fremfor “stjeler” eller at handlingene var simpel “ugagn” som utgjør liten forskjell, i forhold til andre alvorlige kriminelle handlinger. På denne måten nøytraliseres den moralske kostnaden, ved å nekte for at noen reell skade har funnet sted (Sykes & Matza, 1957).

Benektelse av offer

Benektelse av offer innebærer at gjerningspersonen påstår at handlingen var berettiget harme mot offeret eller ofrene, eller at handlingen ikke har noen ofre. Gjerningspersonen kan betrakte sine handlinger som en velfortjent straff. Det mest kjente eksempelet på dette er

Robin Hood. Til tross for at det å stjele i utgangspunktet er umoralsk, blir det i hans eksempel ansett som berettiget harme mot velstående mennesker, ettersom ransutbyttet går til fattige. Denne nøytraliseringsteknikken inkluderer også situasjoner der ofrene er vanskelig å identifisere eller relatere seg til. Dersom ofrene er fysisk fraværende, ukjente eller vage er vissheten om ofrenes eksistens svekket. Menneskers internaliserte normer og forventning om andres reaksjoner må aktiveres for å sikre moralsk atferd. Manglende visshet om offerets identitet og eksistens fører derimot til at dette ikke skjer. Dette sistnevnte eksempelet er særlig aktuelt for korrupsjon, der ofrene ofte har ukjent identitet og antall, og vil kunne føre til at gjerningspersonen anser handlingen som moralsk akseptabel (Sykes & Matza, 1957).

Fordømmelse av fordømmeren

Dersom handlingens moralske verdi i seg selv ikke kan forsvares, kan gjerningspersonen rette seg mot fordømmeren. Disse, deriblant påtalemyndigheten, kan anklages av gjerningspersonen for selv å begå mange umoralske handlinger og dermed være hyklere. Gjerningspersonen kan da påstå at han eller hun vil bli uberettiget fordømt ettersom fordømmeren selv ikke er noe bedre. I korrupsjonspregede samfunn vil dette være et stort problem da gjerne også rettssystemet er korrupt. Personer dømt for korrupsjon vil da ha vanskelig for å oppleve dette som rettferdig (Sykes & Matza, 1957).

Moralsk dilemma

En annen måte å nøytralisere den moralske kostnaden på kan være å prioritere andre moralske forpliktelser som for gjerningspersonen anses viktigere. Dette innebærer interessekonflikter som strengt tatt er falske dilemmaer, men som for gjerningspersonen anses høyst reelle for å kunne rettferdiggjøre sin urett. Eksempelvis kan dette være å handle umoralsk mot medborgere for å sikre familiens eller arbeidsgivers overlevelse. Hensynet til disse gis tyngde som gjør at det virker akseptabelt å tilsidesette medborgerens interesse (Sykes & Matza, 1957).

5.2 "Tone from the top"

Ledelsens fremtreden påvirker en organisasjons kultur. Dersom ledelsen ytrer korrupsjonsfiendtlige holdninger kan dette føre til at de ansattes tilbøyelighet til å avgi bestiktelser reduseres. Vi vil i dette avsnittet redegjøre for hvordan det sikres at "the tone from the top" blir optimal. I henhold til Schein (2004) kan ledelsen påvirke organisasjonskulturen både gjennom primære og sekundære påvirkningsfaktorer. I dette avsnittet vil vi kun utdype de primære faktorene.

Hva ledere måler, kontrollerer og retter oppmerksomhet mot

Hva ledere retter oppmerksomhet mot er et av de viktigste kommunikasjonsverktøyene ovenfor ansatte. Dette inkluderer hva som måles, kontrolleres, overvåkes, belønnes eller på annen måte behandles systematisk, men også hverdagslige påpekninger og kommentarer. Konsistens i de områder ledelsen fokuserer på er viktig for at budskapet skal trenge gjennom. Likeså viktig som hva ledelsen retter oppmerksomhet mot, er også hva ledelsen ikke retter oppmerksomhet mot; dersom ledelsen ikke slår ned på korrupsjonsvennlig atferd, vil ansattes motivasjon til å etterleve antikorrupsjonstiltakene synke (Schein, 2004).

Lederes håndtering av kritiske hendelser og kriser

I møte med kriser skaper ledernes reaksjon grobunn for nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer, og avdekker viktige underliggende antakelser. I krisesituasjoner er kulturen i særlig grad åpen for påvirkning grunnet mange følelser i sving, der særlig usikkerhet og bekymringer blir fremtredende. Individer er i slike situasjoner særlig mottakelige for lærdom i håp om å få kontroll på og dempe disse følelsene. Hvordan kritiske hendelser håndteres vil legge føringer for hvordan organisasjonsmedlemmene vil håndtere fremtidige situasjoner preget av usikkerhet (Schein, 2004).

Ressursallokering

Bedriftens budsjettering avslører ledelsens antakelser og oppfatninger, og sender tydelige signaler om hva ledelsen prioriterer. Dersom ledelsen ønsker å skape en bestemt holdning i bedriften må de implementere støttende systemer og prosedyrer. I tillegg må det gås til anskaffelse av nødvendige verktøy for at dette skal fungere, ellers vil fokuset fremstå halvhjertet. Ledelsen må derfor være villig til å allokere tid, penger og humankapital til de funksjoner som støtter opp om den ønskede holdningen, slik at den fester seg i organisasjonen (Schein, 2004).

Bevisst rollemodellering, veiledning og trening

Lederes synlige oppførsel kommuniserer deres verdier til organisasjonsmedlemmer, og særlig nykommere. Lederes atferd i uformelle situasjoner er særlig påvirkningsfulle. Oppførsel i formelle, planlagte og tilrettelagte situasjoner, som for eksempel taler og foredrag, har mindre effekt da de i større grad antas å være innøvd. Av denne grunn er det viktig at ledelsen involverer seg i daglige prosesser, og følger opp mellomledere og ansatte slik at det sikres at de ønskede mål etterleves (Schein, 2004).

Kriterier for fordeling av belønning og status

Organisasjonsmedlemmer er særlig oppmerksom på hvilke handlinger som medfører skryt og belønning. Oppmerksomheten styrer også medlemmenes forståelse av hva organisasjonen vedsetter og straffer, og hvordan slike reaksjoner gjennomføres. Et belønningssystem som i praksis blir inkonsistent med ledelsens formål kan føre til at ansatte innretter sine prioriteringer og atferd ufordelaktig (Schein, 2004).

Kriterier for ansettelse, forfremmelse og avskjedigelse

Organisasjoner påvirkes både av individer som allerede er ansatt og som blir ansatt. Nyansatte vil ta med seg sine normer og verdier. Organisasjonskulturen vil ikke bare påvirkes av disse nyansettelsene, men også av hva disse nyansettelsene har å si for de

eksisterende ansattes inntrykk av ledelsen. Slike inntrykk forsterkes vider av hvem som blir eller ikke blir forfremmet, hvem som sies opp eller sendt til å gjøre mindre viktige oppgaver (Schein, 2004).

Leders mulighet for sekundær påvirkning

I tillegg til de primære påvirkningskanalene, utdypt ovenfor, beskriver også Schein (2004) en rekke sekundære metoder ledelsen kan benytte for å påvirke kulturen. I modnede organisasjoner kan disse mekanismene være med å forme kulturen. I unge og voksende organisasjoner vil de derimot kun få effekt dersom de primære allerede er i tråd med formålet. De sekundære mekanismene er som følger:

1. Organisasjonsdesign og –struktur
2. Organisatoriske systemer og prosedyrer
3. Organisasjonens ritualer
4. Fysisk design av kontorer og bygninger
5. Historier om viktige hendelser og personer
6. Formelle kunngjøringer om organisasjonens filosofi og læresetninger

Lederes holdninger og handlinger

Som beskrevet i de foregående avsnittene kan ledere påvirke ansattes handlinger gjennom egne handlinger og holdninger, men det neste spørsmålet blir da hvorvidt lederne selv blir påvirket av de holdninger de uttrykker? Dette er særlig aktuelt i forbindelse med ISO 37001 ettersom mange av handlingene pålegges av standarden, og er ikke nødvendigvis et resultat av ledelsens egne holdninger. Ehrlich (1969) påpeker i sin artikkel i *The American Sociologist* at de fleste studier har vist at enkeltpersoners uttrykte holdninger ikke alltid vil predikere deres handlinger. Dette impliserer at ledelsens uttrykk for holdninger og verdier vil skape en kultur som påvirker de ansatte, men vil ikke nødvendigvis forutsi ledelsens egne intensjoner. Dette støttes også i forskningen til LaPiere (1934). Han observerte at de fleste amerikanske restauranter og hoteller per brev sa at de ikke ville akseptere kinesiske gjester, til tross for at alle utenom én gjorde det i praksis. Konklusjonen ble derfor at uttrykte

kognitive og affektive holdninger ikke nødvendigvis gjenspeiles i handlinger. Dette impliserer at ledelsen ikke uten videre kan antas å avstå fra de handlinger de selv fordømmer utad.

5.3 Gjennomsiktighet

Gjennomsiktighet i næringslivet forbindes ofte med uttrykk som “lett forståelig”, “veldig tydelig” og “oppriktig” (McClure). Dersom informasjonsflyten i bedriften ikke er gjennomsiktig, eller på andre måter utilstrekkelig, vil investorer, myndigheter og offentligheten generelt ha vanskelig for å overvåke dens aktivitet. Gjennomsiktighet fungerer som en forsikring for disse partene. Ved å gjøre det lettere å sette seg inn i driften av virksomheten vil det være vanskeligere for bedriften å skjule handlinger. Det blir lettere å overvåke ledelsens avgjørelser og å følge opp mistanker om korrupsjon. Under vil vi gå gjennom et utdrag av tiltakene Transparency International anbefaler for å sikre offentlig gjennomsiktighet i et selskaps rapportering.

Offentliggjorte antikorrupsjonstiltak

For å sikre gjennomsiktighet er det viktig at selskaper offentliggjør sine antikorrupsjonsprogrammer, slik at eksterne aktører får innblikk i deres arbeid og standpunkt i kampen mot korrupsjon. En slik offentliggjøring vil øke selskapets kredibilitet og pålitelighet, og signaliserer bedriftens verdier til ansatte og investorer. Mange selskaper hevder i dag å ha implementert antikorrupsjonstiltak, men det finnes fortsatt store multinasjonale selskaper som ikke offentliggjør hva de faktisk har gjort. I offentlige anbudskonkurranser vil dette være særlig viktig, da en avgjørende årsak for at bestikkelser benyttes er at konkurransen preges av usikkerhet. Bedrifter kan velge å bestikke den ansvarlige for anbudsrunden i frykt for at andre aktører gjør det samme, særlig risikoaversjon kan føre til at bedrifter velger å avgi bestikkelser. Åpenhet om antikorrupsjonstiltak kan redusere slik usikkerhet (Transparency International, 2012).

Offentliggjøring av selskapets enheter

Store selskaper består av mange datterselskaper, filialer, joint-ventures og andre tilknyttede virksomheter. I en globalisert verden finnes det i dag mange kompliserte nettverk av selskaper og forretningsdrivende. Dette kan gjøre det vanskelig å spore hvilke personer og organisasjoner som er endelige mottakere av midler. Offentliggjøring av slike nettverk forbedrer dette problemet, og reduserer muligheten for å overføre midler ved bruk av kompliserte transaksjoner og perifere selskaper. I tillegg vil offentliggjøring av selskapets enheter gi markedet et bedre bilde på risiko (Transparency International, 2012).

Publisering av regnskap filtrert etter land

For å sikre gjennomsiktighet er offentliggjøring av regnskapet viktig. I tillegg bør også regnskapstallene filtreres per land selskapet opererer i dersom det er multinasjonalt. Dette er viktig for å avdekke overføringer, offentlige kontrakter og kunne analysere allokeringen av selskapets inntekter, kostnader og kapitalbinding. Slik blir det vanskeligere å foreta skatteunndragelse og utføre økonomisk kriminalitet. Mange selskaper lover å påta seg et stort samfunnsansvar og hevder å gjøre forholdsvis store investeringer i lokalsamfunnet. Uten gjennomsiktighet forhindres derimot eksterne parter i å følge opp disse lovnadenes innhold (Transparency International, 2012).

Utforming av hjemmesider

Bedrifiers hjemmeside på Internett er et viktig kommunikasjonsverktøy med omverdenen. På denne plattformen bør så mye som mulig av selskapets informasjon publiseres. Enkelte selskaper begrenser mye informasjon til kun investorer og ansatte, og holder dermed dette internt. Transparency International anbefaler å offentliggjøre flest mulige finansielle og ikke-finansielle rapporter på nettsidene. Dette gjør det mulig for den alminnelige befolkning å undersøke bedriftens aktiviteter (Transparency International, 2012).

Mellommenn

For selskapet utgjør selvstendige mellommenn og agenter en forhøyet risiko for å bli involvert i korrupsjonssaker, da disse kan betale bestikkelser på selskapets vegne. Gjennomsiktighet i en slik situasjon er viktig for å sikre at de to aktørene er i overensstemmelse. Transparency International anbefaler derfor selskaper å kreve at deres mellommenn og agenter innehar antikorrupsjonssystemer for å kunne sikre at slikt ikke skjer (Transparency International, 2016).

5.4: Varsling

Siden de ansatte står i en god posisjon til å avdekke bedriftsintern kriminalitet, er det viktig at selskapet har gode nok varslingssystemer for å sikre at varsleren står frem og at informasjonen får følger. Nedenfor vil vi gå gjennom et utdrag av det Transparency International beskriver som kjennetegn på et godt varslingssystem, samt gå inn på varslers personlige motivasjon for å varsle.

Kommunikasjon av varslingssystemet

Et varslingssystem må kommuniseres godt til de ansatte for at det skal kunne fungere effektivt. Dette innebærer å gi detaljert informasjon om de tilgjengelige rapporteringsmekanismene, og dersom selskapet er multinasjonalt, må informasjonen kommuniseres på flere språk for å sikre at den når ut til alle. Kommunikasjonen av systemet bør inkludere en klar forpliktelse fra ledelsens side, ved blant annet å stille til rådighet tilstrekkelig personale og finansiering. Dette skyldes at ledelsens holdninger har stor betydning for de ansattes oppfatning (Martini, 2014).

Tilgang

Det er viktig at varslingssystemet er enkelt å bruke. Utover dette, særlig for selskaper som opererer i flere land, vil et varslingssystems effektivitet avhenge av tilgang.

Varslingsmekanismen må være tilgjengelig for alle ansatte, også for dem som jobber utenfor hovedkontoret, i andre land og i andre tidssoner. De ansatte burde også ha mulighet til å rapportere på eget morsmål, for å unngå at språk skal utgjøre en barriere. I tillegg bør varslingssystemet være tilgjengelig for eksterne parter (Martini, 2014).

Konfidensialitet, anonymitet og beskyttelse

Det å varsle om umoralske eller ulovlige forhold i et selskap vil for de fleste oppleves som en risiko. De kan bli oppfattet som illojale eller som en trussel mot bedriften, noe som kan resultere i at de mister jobben eller får andre karrieremessige konsekvenser. Varslere kan også oppleve utfrysning fra arbeidsmiljøet og sosial stigmatisering. Derfor er det nødvendig at selskapet garanterer konfidensialitet under og etter rapportering, samt at anonym varsling bør være mulig. I tillegg bør bedriften ha på plass tiltak for å beskytte varsleren, både mens vedkommende er ansatt og etter. Dette bør komme i tillegg til støttende nasjonal lovgivning, som lovfester varslerbereskyttelse. Ved å etablere et effektivt antikorrupsjonsprogram som inkluderer høy beskyttelse av varsleren, vil selskapet i større grad bli i stand til å lokke frem tidlig, bona fide, informasjon om korrupsjonsmistanker. Dette kan potensielt spare selskapet fra både risikoen for korrupsjon og kostnadene knyttet til en eventuell eksponering og sanksjonering (OECD, 2014). Videre bør tiltak for å oppdage useriøs eller ondsinnet rapportering være på plass. Dette for å sikre de andre ansatte i selskapet (Martini, 2014).

Reaksjon på varsling

Når forholdene har blitt formidlet til riktig person/instans bør informasjonen føre til en reaksjon. Informasjonen bør vurderes effektivt og etterforskning bør startes fortløpende. Dette forutsetter altså at mottaker av informasjonen tar affære, og som nevnt i del 4.1.3 bør dette innebære at varslingskanalen kan gå utenom ledelsen. Ved å gjøre dette vil man kunne forhindre at ledelsen unnlater å ta saken videre, og således overstyrer varslingssystemet. Selskaper bør i tillegg overvåke antall rapporteringer og innholdet i disse over tid, for å kunne bruke dette til å bedre vurdere risiko (Martini, 2014).

Personlig motivasjon

Varslerens personlige motivasjon vil også påvirke om han eller hun varsler eller ikke. Dette kan både knytte seg til moral og følelser, samt økonomisk vinning i noen tilfeller. Eksempelvis er motivasjonen for å varsle følelsesbestemt når en ansatt varsler på bakgrunn av sin ansvarsfølelse for å rapportere uetiske forhold. Følelser kan også føre til at ansatte varsler for å ta hevn for å ikke ha fått lønning, bonus eller stilling som forventet. På lik linje kan en ansatt frastå fra å varsle da personen føler større forpliktelse til det ansvarlige individet enn selskapet som helhet. Motivasjonen for å varsle kan også være motivert av en økonomisk kompensasjon. I blant annet USA mottar varslere en kompensasjon så stor at en ikke skal behøve å jobbe. Baktanken er at varsleren ikke skal få økonomiske vansker hvis de mister jobben som følge av varslingen. Her er det imidlertid en risiko for at betalingen utvanner varslernes indre motivasjon og moral for å varsle, slik at avgjørelsen om varsling tas på bakgrunn av kompensasjonen. Det kan dermed stilles spørsmål om pengene i realiteten er en kompensasjon eller belønning? I denne forbindelse vil det være en risiko for at det etableres “profesjonelle” varslere. Disse lar kriminelle handlinger skje, for deretter å rapportere, kun for kompensasjonens skyld (Andås et. al., 2017).

5.5: Rettslig håndhevelse

Få land ser ut til å straffeforfølge og ilegge dommer på de individer og organisasjoner som mistenkes for å ha benyttet bestikkelser. Dette vil påvirke holdninger i næringslivet, og det finnes flere mulige forklaringer på at håndhevelsen svikter. Nedenfor peker vi på enkelte komponenter som kan føre til at land ser ut til å mislykkes i kampen mot korrupsjon.

Begrensede midler

De fleste land ønsker å få mest mulig ut av statsbudsjettet, og mange steder ser korrupsjonsbekjempelse ut til å få en altfor liten andel. OECD WGB (2013) legger i sin rapport vekt på lands manglende ressurstildeling for å håndheve korrupsjonslovverket. Organisasjonen kritiserer flere land som Irland, Belgia og Danmark for ikke å ha tilstrekkelig tiltak for å unngå at korrupsjonssaker henlegges, samt sikre at korrupsjonsanklagelser tas på

alvor. I Danmark ble kun én statsadvokat og én politioffiser tildelt per korrupsjonssak. Med tanke på korrupsjonens natur, hvor fremgangsmåtene er innviklet og uoversiktlig, er dette åpenbart ressurssvakt. Manglende ressurser kan dermed føre til at saker ikke blir oppklart grunnet manglende midler til å avdekke bevis. Det kan også føre til en så langsam rettergang at siktelsen må trekkes grunnet foreldelsesfrister. Dette har vært et stort problem i blant annet Hellas og Italia. På denne måten unngår tiltalte straff, og korrupsjonslovverkets avskrekkende effekt svekkes.

Korrupsjon i håndhevelsen

Korrupsjon kan forhindre fremgang i rettssystemet eller feilaktig håndhevelse. Dette omfatter bestikkelse av etterforskere, politimenn, påtalemyndigheter og dommere. Ved å bestikke disse kan etterforskningen henlegges, bevis skjules, vitner og juryen påvirkes, eller dommeren håndplukkes. Påtalemyndighetene sitter også på makten til å rette tiltale og starte etterforskning, i tillegg til å forhandle selve straffeutmålingen i forhandlede forlik. En som er dømt for kriminelle handlinger kan dermed bestikke seg ut av ilagte sanksjoner. Samtidig kan politistyrken drive korrupt aktivitet, der alle beskytter hverandre slik at det blir lav risiko ved å kreve bestikkelser. Alt dette vil resultere i et ineffektivt rettssystem der korrupsjon ikke får konsekvenser. Dette fører dermed til en ond sirkel der korrupsjon forhindrer straffeforfølgelse, og mangel på straffeforfølgelse legger til rette for korrupsjon (Søreide, 2016).

Dårlig samarbeid mellom statlige etater

I håndhevelsen av korrupsjon er det flere mekanismer involvert, og vi identifiserer åtte forskjellige:

1. Varslerbeskyttelse
2. Erstatningsrett
3. Regler om offentlige anskaffelser og tilhørende klagemekanismer
4. Gjennomsiktig eierskapsregister
5. Finanstilsyn
6. Enheter for markedsbeskyttelse, f.eks. konkurransetilsynet

7. Skattemyndighetene

8. Påtalemyndigheter

Alle disse bidrar i varierende grad til å avdekke korrupsjon, avskrekke potensielle lovbryttere, forhindre pågående korrupsjon, kompensere ofre, forsikre aktører om at problemet er under kontroll, samt opprettholde kostnadseffektivitet. Problemet er imidlertid at kommunikasjonen mellom disse mekanismene ofte er sviktende og at de hver for seg ikke er tilstrekkelig. Dårlig kommunikasjon kan føre til at det ene tilsynet sitter på informasjon som for eksempel påtalemyndighetene ville hatt nytte av, uten at dette kommuniseres. Dette fører til at effekten av håndhevelsen blir usikker og korrupsjonssaker kan falle igjennom. Videre kan de forskjellige institusjonene ha for smalt mandat, slik at lovbruddet ikke faller under noen av institusjonenes ansvarsområde, eller at den aktuelle institusjonen ikke har mulighet for å ilegge straff. Det kan også føre til at bedrifter unnlater å oppgi informasjon eller avstår fra å samarbeide med den ene institusjonen, ettersom den da risikerer å forfølges av andre etater (Hjelmeng, Auriol, & Søreide, 2017).

Korrupte statsledere

Individer kan tjene seg svært rik på korrupsjon, spesielt statsledere og personer i statsadministrasjonen. Disse styrer enorme summer og verdifulle avtaler i sine statsbudsjett og har derfor mulighet for å kreve store bestikkelser idet de tilbyr bedrifter lukrative kontrakter og lisenser. Det vil dermed være i korrupte statslederes interesse å forhindre at korrupsjonslovverk håndheves. Dette kan gjøres ved å sabotere påtalemyndighetene, men også ved å tilrettelegge lovgivningen (Hodess, Inowlocki, Rodriguez, & Wolfe, 2004).

Nasjonale bedrifter og arbeidsplasser

Det kan i tillegg spekuleres i andre mulige årsaker for hvorvidt nasjoner ikke straffeforfølger store nasjonale selskaper som tas for korrupsjon i utlandet. Det kan være dette skyldes at myndighetene ønsker å sikre sitt lands interesser med tanke på arbeidsplasser og skatteinntekter. Dette er imidlertid spekulativt, og vil derfor ikke få særlig tyngde i drøftelsen (Fitzgibbon, 2014).

5.6: Selvrapportering og rettslig forutsigbarhet

For å sikre at korrupsjonssaker klares opp og går til domstolene må selskaper være villige til å rapportere seg selv. Dette krever imidlertid at de må kunne se en klar sammenheng der selvrapportering fremstår som den attraktive utveien. Dersom de selvrapporterende selskapene ikke opplever fordeler sammenliknet med eksternt avslørte selskaper, vil sannsynligheten for selvrapportering være svært lav. Nedenfor peker vi på faktorer som vil påvirke selvrapportering og rettslig forutsigbarhet.

Rettspraksis og forutsigbarhet

Manglende rettspraksis og erfaring med selvrapportering gjør at konsekvensene forblir uforutsigbare. I USA har derimot en rekke korrupsjonssaker gjort rettshåndhevelsen mer forutsigbar og dette har ført til at organisasjoner kan rapportere seg selv med en visshet om at straffen vil bli betraktelig mildere. Dette underbygges også i justisdepartementets retningslinjer for håndhevelsen av FCPA, der det fremgår at aktor skal ta hensyn til hvorvidt selskapet selvrapporterte (U.S. Department of Justice, 2016). I Storbritannias Bribery Act fra 2010 kan selskaper unngå straffansvar dersom de har fulgt retningslinjene som reglementet stiller for selvrapportering og forsvarlig håndtering av internt avdekkede korrupsjonstilfeller (UK Serious Fraud Office, 2012). Et eksempel på dette er det skotske oljeserviceselskapet Abbot, som umiddelbart etter avdekking hadde gjennomført en intern granskning, sa opp involverte ansatte og rapporterte til myndighetene. Abbot ble fritatt straffansvar, men måtte tilbakebetale, i form av bøter, den profitten selskapet hadde fått på den korrupte avtalen. Dersom det foreligger rettspraksis vil resultatet av selvrapportering være langt mer forutsigbart for selskapene, og virke oppfordrende.

Forhandlet straffutmåling

En annen viktig faktor for selvrapportering er bedriftens mulighet til å påvirke straffen. I nesten 70% av korrupsjonssakene inkludert i OECD Foreign Bribery Report (2014) ble sanksjoner pålagt i form av forlik. Slike forhandlinger gir selskapet en anelse kontroll og forutsigbarhet. I USA er dette mulig og i Storbritannia har aktoratet en forholdsvis vid

mulighet til å begå skjønnsmessige avgjørelser på området (Corruption Watch, 2016; U.S. Securities and Exchange Commission, 1995). I Norge derimot finnes det ingen formelle regler. Det er ikke tillatt å forhandle seg til mildere straffer ved å utveksle informasjon. Likevel kan påtalemyndigheten foreta prosessøkonomiske hensyn, som inkluderer et stort skjønnsmessig handlingsrom. Dette står i straffeprosessloven § 70 første ledd og gjør det delvis mulig å forhandle straff i Norge. Dog vil manglende retningslinjer for dette fremdeles virke avskrekkende for å selvrapportere.

Straffereduksjon for antikorrupsjonstiltak

I UK Bribery Act står det tydelig at straffeutmåling skal avhenge av hvilke tiltak selskapet har på plass. Også amerikanske myndigheter tar hensyn til dette. Retningslinjene for håndhevelse av FCPA krever at selskaper med gode antikorrupsjonsprogram skal kompenseres, samt at utbedring utført i etterkant skal telle positivt (U.S. Department of Justice, 2016). Næringslivstopper har i lang tid etterspurt klare retningslinjer fra offentlige myndigheter om hvilke tiltak som de forventes å ha på plass. De ønsker å vite hvilke antikorrupsjonstiltak en bedrift må ha implementert for at påtalemyndigheten skal anse det som tilstrekkelige forhåndstiltak for å unngå korrupsjon. Dette for å frita eller redusere bedriftens straffeansvar dersom en eller flere ansatte, på tross av tiltakene, utfører korruperte handlinger. Tanken er forståelig og det er ikke overraskende at ledere og eiere vil minimere bedriftens konsekvenser. Når bedriftene får en straffereduksjon for antikorrupsjonsarbeid vil tilbøyeligheten for selvrapportering øke, men dette fører også til økt risiko for window-dressing. Antikorrupsjonstiltakene kan være tilsynelatende implementert utad, men i realiteten innført for å gi selskapet en lavere straff. Dette insentivet for selvrapportering har derfor også en bitter ettersmak.

Kapittel 6: ISO

ISO står for “International Organization for Standardization”. I dette kapittelet skal vi presentere organisasjonen ISO, samt hovedtrekkene ved den nye antikorrupsjonsstandarden ISO 37001. Vi ser også på hvordan andre ISO-standarder har fungert i praksis, for å se hva dette kan ha å si for ISO 37001. I slutten av dette kapittelet vil vi ende opp med de nye forholdene ved standarden, og disse legger grunnlaget for diskusjon videre i oppgaven.

6.1: Organisasjonen ISO

Organisasjonen ISO ble etablert i 1947 og har til hensikt å utvikle internasjonale standarder. ISO er uavhengig og er verken underlagt myndigheter eller nasjoner, og de standardene som tilbys er frivillige. Organisasjonen er i dag verdens største produsent av internasjonale frivillige standarder. ISO er non-profit, men standardene selges til inntekt for å finansiere egen drift. Siden etableringen for 70 år siden har organisasjonen publisert mer enn 21 000 internasjonale standarder, og har i dag medlemmer fra over 160 land. Norge er et av medlemslandene og har ansvar for flere standardiseringsområder i ISO (Standard , 2017) (ISO).

Organisasjonens formål

ISOs målsetning for standardene er å effektivisere verden og sikre bedre varekvalitet. Gjennom sine medlemmer samler organisasjonen eksperter fra hele verden for å dele sin kunnskap og utvikle konsensusbaserte, markedsrelevante standarder. Disse skal støtte innovasjon og tilby løsninger til globale utfordringer. Standardene utvikles videre av de som trenger dem for å sikre anvendelighet. Denne måten å utvikle standarder på skal bidra til økonomisk vekst ved å åpne opp markeder og gjøre dem mer konkurransedyktige. Når produkter på det internasjonale markedet alle oppfyller samme standard vil opprinnelsen være mindre betydningsfull, og man unngår at konsumet styres av fordommer (ISO). Dette er særlig til stor hjelp for utviklingsland som vil inn på det globale marked. Standardiseringen bidrar også til at bedrifter kan effektivisere sine prosesser ettersom

standardene gir informasjon om hvordan produksjon skal foregå. Samtidig har ISO fokus på sikkerhet og sikrer at produkter ikke er til skade for konsument av varen. ISO-standardene har derfor en rekke fordeler i forbedring av verdenshandelen (ISO).

Sertifisering

ISO sertifiserer ikke bedrifter selv. For at et selskap skal bli sertifisert må en ekstern tredjepart gå gjennom standarden og avgjøre hvorvidt organisasjonen har implementert den i sin drift. Det anbefales at en slik tredjepart er et statlig godkjent sertifiseringsorgan, som for eksempel Dovre, Nemko eller DNV GL i Norge (ISO-sertifisering).

ISO-standarders innvirkning

Standardene bidrar til å gjøre verdens produkter mer kompatible med hverandre og forenkler dermed bruken, samt produksjon av relaterte produkter. Eksempler på tidligere ISO-standarder som preger manges hverdag er ISO 216 og ISO 830. Førstnevnte angir A4-arkformatet, og ved hjelp av standardiseringen har man forenklet arbeidet til produsenter av skrivere og magasiner, da de kan forholde seg til én størrelse. ISO 830 angir målene til fraktkonteinere. Dette har forenklet lasting på skip, både med tanke på stabling og havnekraners utforming. Ut ifra dette ser det ut til at ISO-standardene lykkes i å forenkle verden og øke markedseffektiviteten.

6.2: Tidligere erfaring med ISO-standarder

Før innebar det meste av ISOs standardiseringsarbeid produkters tekniske spesifikasjoner, men arbeidsfeltet har i senere tid utvidet seg til områder som kvalitetsstyring, miljø og samfunnsansvar (Standard, 2017). Ettersom ISO 37001 gjelder ledelse og styringssystemer, vil erfaringer fra de sistnevnte standardene være best egnet til å kunne si noe om ISO 37001s fordeler og ulemper. Dette er fordi man enkelt kan kontrollere etterlevelse av fysiske standarder, ved for eksempel å ta mål av ferdigstilte produkter, mens implementeringen av organisatoriske standarder i langt større grad er skjønnsbasert. I dette avsnittet har vi derfor

sett på forskning gjort på ISO 9001 og ISO 14001, og vi vil diskutere hva dette kan bety for ISO 37001s praktiske effekt.

6.2.1: ISO 9001 - Kvalitetsstyring

Et eksempel på en aktuell standard er ISO 9001. Denne standarden regulerer bedrifters kvalitetsstyring. I det følgende vil vi gå gjennom en undersøkelse gjort av FN blant sertifiserte bedrifter og studier på effekten standarden har for kunder av det sertifiserte selskapet.

FNs spørreundersøkelse

I 2012 publiserte FNs organisasjon for industriell utvikling en undersøkelse blant ledere for sertifiserte bedrifter i Asia om deres inntrykk av ISO 9001. Undersøkelsen viste at det var et overveiende flertall som var tilfreds med standarden, og rapporterte om flere fordeler; selskapene fikk flere kunder, kunder var tilfreds med deres sertifisering, standarden hadde gitt dem et bedre fokus på reduksjon av dobbeltarbeid og tapt tid, samt standarden hadde forbedret arbeidsrutiner i selskapet. En del svakheter ble også avdekket og dette var blant annet dårlig fokus på preventive tiltak, dårlig kultur for kontinuerlig forbedring og utilstrekkelig arbeid med korrigering av feil. Dette til tross for at dette var en del av retningslinjene ISO-standardene inneholdt (ISO, IAF, & NADC, ISO 9001 - Its relevance and impact in Asian Developing Economies, 2012).

Studier av effekt på kunder

En sertifisering av standarden har imidlertid ikke uten videre en virkning på kundenes oppfatning av selskapet ifølge en studie utført av Marimon, Yaya og Casadesus (2014), om ISO 9001 sin effekt på misfornøyde kunder. De kom frem til at selv om en bedrift er sertifisert vil det ikke påvirke kundenes oppfatning av service og tilfredshet. Det så dermed ikke ut til at ISO 9001 vil påvirke kundenes oppfatning om verdi, tilfredshet og lojalitet. Dette støttes i et annet forskningsarbeid av Yaya (2012) som utførte en studie på kunders

lojalitet og oppfatning av ISO 9001 i nettbasert bankvirksomhet. Yaya kom frem til at det fra kundenes perspektiv ikke var en forskjell i kvalitet mellom sertifiserte og usertifiserte selskaper. Marimon et. al. (2014) oppfordrer likevel selskaper som enda ikke har innført ISO 9001 til å vurdere det, da studien viser at standarden mest sannsynlig vil oppmuntre til at fornøyde kunder forblir lojale.

6.2.2: ISO 14001 - Miljøstyringssystemer

Et annet eksempel er ISO 14001. Denne standarden regulerer miljøledelse og innebærer planlegging, utførelse, kontrollering og korrigering i et selskaps ledelsessystemer for å sikre miljøvennlig drift (Standard, 2017). For å undersøke standardens effekt har vi tatt for oss masteroppgaver fra Australia og Norge, samt en kinesisk studie på hvordan standarden påvirker etterlevelse av regelverk og samarbeid.

Masteroppgave fra University of Queensland

En masteroppgave fra The University of Queensland (2015) undersøkte implementering av ISO 14001 og hvilke følger dette medførte. Ved å undersøke forurensningsdata fra over 10 000 bedrifter i nesten 140 land, fant Crosthwater at standarden reduserer ressursforbruk og forurensning, samt forbedrer underpresterende organisasjoner. På den annen side ble standarden kritisert for å ikke være mer effektiv enn andre miljøstyringssystemer, være delvis ineffektiv i forebygging mot uønskede hendelser og er ikke særlig effektiv i organisasjoner som allerede presterer godt miljømessig.

Studie av miljøeffekt i kinesiske selskaper

En studie på ISO 14001 sin effekt på overholdelse av miljøregelverk i Kina konkluderte med at en sertifisering av standarden vil øke etterlevelsen av regelverket, og at denne effekten vil vedvare dersom hensiktsmessige kontroller implementeres. Studien fant også noe bevis på at selskaper som foretrekker “grønn” produksjon er mer villige til å samarbeide med selskaper som er sertifisert med ISO 14001, derimot forutsatt at de kan overvåke resultatet. Dette

reflekterer en bekymring for at standarden kun er brukt for å gi inntrykk av miljøvennlige holdninger, uten at det forandrer de faktiske handlingen (McGuire, 2014).

Masteroppgave fra Universitetet i Nordland

En masteroppgave fra Universitetet i Nordland skrevet av Sandvær (2013), som tok utgangspunkt i bedrifter i Mo industripark, kom frem til at sertifisering av ISO 14001 i utgangspunktet kun ble brukt som et markedsføringsverktøy. Bedriftslederne anså sin sertifisering som en av grunnene til at de lyktes i å tiltrekke seg potensielle kjøpere. Sertifisering var også avgjørende for å kunne delta i det internasjonale markedet da mange store internasjonale bedrifter krevde dette fra sine leverandører. Miljøeffekten anses derimot av Sandvær kun å være begynnelsen på et steg i riktig retning, og ikke særlig effektivt i seg selv.

6.2.3: Implikasjoner for ISO 37001

Mulige positive implikasjoner

De to standardene brukt som eksempel antyder på den ene siden at implementering av en ISO-standarder kan ha positivt utfall. En organisatorisk ISO-standard kan gi positive resultater, slik som miljøstandarder ser ut til å bidra i å redusere forbruk og overholdelse av miljøregelverket, og kvalitetsstyringsstandarder fjerner unødvendig dobbeltarbeid og effektiviserer arbeidsprosesser. Dette kan implisere at ISO 37001 også kan få positive effekter i tråd med dens formål. Masteroppgaven fra Universitetet i Nordland poengterte at bedrifter anså sine sertifiseringer som en forutsetning for internasjonal handel. Dette da store multinasjonale bedrifter krevde sertifisering for å handle med dem. Dersom dette blir tilfellet for ISO 37001, vil det føre til at langt flere bedrifter tar i bruk antikorrupsjonstiltak og risikoen for korrupsjon kan da reduseres globalt.

Mulige utfordringer

På den andre siden har problemer med implementering av standardene også forekommet. Fra ISO 9001 ble det registrert problemer ved å etterleve deler av retningslinjene hvor spesielt oppfølging sviktet, og studier har konkludert med at sertifisering ikke vil påvirke kundenes oppfattede kvalitet på selskapets produkter. ISO 14001 viste seg å ikke være mer effektiv enn andre tilsvarende systemer og mislyktes i å forbedre allerede godt presterende bedrifter. Dette kan ha vært tilfelle i studien fra Universitetet i Nordland da norske bedrifter allerede følger mange strenge krav for miljøutslipp. For selskaper som tar i bruk ISO 37001 kan liknende situasjoner medføre liten forbedring i bedriftens antikorrupsjonsarbeid. Dersom deler av retningslinjene ikke etterleves vil ansatte ha mulighet til å utnytte smutthull til å begå korrupsjon, og om oppfølging og korrigerende mislykkes vil muligheten forbli. Videre er det mulig at heller ikke ISO 37001 er bedre enn allerede eksisterende antikorrupsjonsprogrammer, spesielt blant bedrifter som allerede er gode på området. I tillegg er det en mulighet for at standarden kun vil bli brukt som spill for galleriet. Dette vil føre til at korrupsjonsrisikoen ikke reduseres. Standarden kan da bli en hvilepute hvor man tror man har tilstrekkelige tiltak, uten at selskapet egentlig er bedre rustet.

6.3: ISO 37001

ISO 37001 er ISOs standard for antikorrupsjon, og er utformet for å kunne integreres i allerede implementerte ledelsesprosesser og kontrollforanstaltninger (Standard). Den er designet som et ledelsessystem utviklet for å skape en kultur for antikorrupsjon og iverksette kontrollforanstaltninger i organisasjoner verden rundt. I denne delen vil vi gå gjennom alle aspekter ved standarden for å identifisere hva nytt ISO 37001 har i forhold til tidligere veiledninger på antikorrupsjon. Dette er en forutsetning for at den skal kunne ha noe effekt på korrupsjon som problem. Dersom ISO 37001 kun vil resultere i den samme, allerede eksisterende praksisen vil den ikke redusere bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikkelser.

Bruk

Den Internasjonale Organisasjonen for Standardisering har ikke myndighet til å påby bruk av hverken ISO 37001 eller andre ISO-standarder. Derfor er målet at offentlige myndigheter vil ta standarden i bruk og etterleve dens retningslinjer, for deretter å kreve at deres samarbeidspartnere i privat sektor gjør det samme. Håpet er at ISO 37001 vil motta samme aksept som ISO 9001 og ISO 14001. I dag er ISO 9001 brukt av mer enn en million organisasjoner i 178 land, og ISO 14001 har for mange selskaper blitt et kontraktskrav. ISO 37001 krever at forretningsforbindelser også implementerer tilstrekkelige antikorrupsjonstiltak og slik vil standarden kunne spres i næringslivet. Implementering vil i tillegg virke betryggende ved å gi stabilitet for ledelse, kunder og ansatte, og viser at organisasjonen tar grep for å sikre at det ikke begås bestikkelser (Lawler, 2016).

6.3.1: Sertifisering

ISO åpner for at alle bedrifter kan sertifiseres av en uavhengig ekstern aktør, og er noe som skiller ISO 37001 fra andre antikorrupsjonsveiledninger. En sertifisering vil innebære en viss reduksjon i leder- og selskapsansvar, da sertifisør går god for at antikorrupsjonsprogrammene er velfungerende.

Sertifiseringsprosessen

Sertifiseringsprosessen gjennomføres av en uavhengig ekstern aktør, som er et sertifiseringsorgan i de fleste tilfeller akkreditert av myndighetene. Vi ønsker å understreke at en sertifisør kun vil undersøke antikorrupsjonstiltakene i bedriften, og ikke hvorvidt det er blitt avgitt bestikkelser eller ikke. Selve sertifiseringsprosessen gjennomfører sertifisøren i tråd med ISO 17021, som er en standard for “conformity assessment”. Ved hjelp av denne standarden vurderes det om bedriftens system er i tråd med standardens forventninger, og her fokuseres det på de mest risikoutsatte områdene i bedriften. For å sikre korrekt informasjon foretar sertifisøren stikkprøvebaserte intervjuer av personer i relevante stillinger og posisjoner, analyserer relevante prosesser og aktiviteter, samt gjennomgår relevante dokumenter. Oppdages mistenkeligheter følges dette opp til det er avklart og sertifisør er

sikker på at systemet fungerer i praksis. Prosessen eliminerer derfor ikke risikoen for at noe er galt, men vil redusere den betraktelig (ISO, 2015).

Sertifikatets varighet

Dersom bedriften tilfredsstiller kravene får den utdelt et sertifikat. Alle sertifikatutstedere skal ha et sentralt register over hvilke bedrifter som er blitt sertifisert. Sertifikatene gjelder for tre år av gangen, men med en årlig kontroll for å følge opp svakheter eller risikoer. Når treårsperioden er omme følger en ny hovedrevisjon før utstedelse av et nytt sertifikat (Kosutic).

Særlige forhold ved ISO 37001

Ved sertifisering av ISO 37001 må det, ifølge Jørgen Hanson fra DNV GL, tas i betraktning noen særlige forhold. Risikoen for omdømmetap og forventninger fra omverden veier mye tyngre ved sertifisering av ISO 37001, enn ved andre standarder. Dette fordi sertifisering utgjør en risiko for både virksomhetene og sertifisørene. Derfor vil DNV GL inkludere både revisor og en fagperson på alle revisjonene, i tillegg til at de skal bruke mer tid på undersøkelser enn ved andre standarder. En sertifikatutsteder skal sikre at antikorrupsjonssystemet har både godt design og fungerer i praksis.

6.3.2: ISO 37001s innhold

I denne delen vil vi gå gjennom standardens krav, der vi tar utgangspunkt i 12 punkter som oppsummerer standardens innhold. Her vil vi punktvis diskutere hvorvidt standarden bidrar med noe nytt i forhold til eksisterende retningslinjer for antikorrupsjonstiltak. For å gjøre dette har vi i hovedsak sett på norske, britiske og amerikanske myndigheters uttalelser på området, samt den internasjonale antikorrupsjonsorganisasjonen Transparency International. Disse aktørenes krav om hva et antikorrupsjonsprogram skal inkludere, bør kunne anses som relevant for store bedrifter som opererer internasjonalt og som et naturlig utgangspunkt å

følge for mellomstore innenlandsbedrifter. Forhold i ISO 37001 som er i tråd med disse allerede eksisterende veiledningene kan derfor ikke sies å være nye løsninger.

Punkt 1: *Implementere retningslinjer med tilhørende program for å forhindre bestikkelser i selskapet.*

Dette eksisterer allerede. At bedrifter er forpliktet til å ha et antikorrupsjonsprogram er tydelig etter rettspraksis og myndigheters uttalelser. Dette bekreftes både av den norske regjering (Regjeringen, 2014), det britiske justisdepartementet og de amerikanske myndigheter gjennom the Resource Guide to the FCPA. Av rettspraksis som for eksempel i Norconsult-dommen i Norge, og VimpelComs bot ilagt av USA, går det også frem at myndighetene krever at bedrifter har antikorrupsjonsprogram (Ministry of Justice, 2010; The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012)

Punkt 2: *Opprette en compliance-funksjon med tilstrekkelige ressurser til å føre tilsyn med at antikorrupsjonsprogrammet etterleves.*

ISO 37001 krever at det skal opprettes en compliance-funksjon med tilstrekkelige ressurser, men dette er ikke noe nytt med standarden. En compliance-funksjon er en antikorrupsjonsfunksjon, som skal forhindre at korrupsjon finner sted i selskapet. Denne funksjonen kan være enten en Chief of Compliance Officer (CCO) eller en avdeling for etterlevelse. Amerikanske Resource Guide for FCPA understreker fra før viktigheten av at en slik funksjon er bemidlet tilstrekkelig til å kunne ivareta sitt ansvar. Myndighetene i USA har også ved flere anledninger nevnt behovet for en CCO. Cynthia Glassman og Luis Aguilar fra Securities and Exchange Commission (SEC) beskriver stillingens primære formål som å ta hånd om etiske spørsmål, påse etterlevelse av internasjonale regelverk og sørge for at korrupsjon ikke finner sted (Aguilar, 2015; Glassman, 2002). ISO 37001s bidrag på dette området er derfor begrenset, og vil ikke være tilstrekkelig til å utgjøre en forskjell i antikorrupsjonsarbeidet (The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012).

Punkt 3: *Vurdere risikoen for bestikkelser i prosjekter og forretningsforbindelser, inkludert tilstrekkelig due diligence.*

Risikoanalyser av bedriften og dens prosjekter er av flere land allerede ansett som en nødvendig del av et antikorrupsjonsprogram. Både ifølge det britiske justisdepartementet og amerikanske myndigheter skal et slikt program inneholde risikoanalyser som skal finne hvilke korrupsjonsrisikoer bedriften står overfor (Ministry of Justice, 2010; The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012). Også den internasjonalt anerkjente organisasjonen Transparency International inkluderer risikoanalyser som en del av et velfungerende antikorrupsjonsprogram (Transparency International, 2009). Bedrifter er dermed allerede forventet å ha slike tiltak, og ISO 37001 kommer derfor ikke med noe nytt ved å kreve risikovurdering av prosjekter.

Punktet krever også risikovurdering og due diligence av forretningsforbindelser, som vil innebære å undersøke hvilke faktorer hos eksterne aktører som kan gjøre dem tilbøyelige til å begå korrupsjon. Dette er allerede vel etablert som antikorrupsjonstiltak gjennom britiske og amerikanske myndigheters veiledninger (Ministry of Justice, 2010; The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012). ISO 37001s tredje punkt utvider derfor ikke malen for et antikorrupsjonstiltak.

Punkt 4: *Gjøre fornuftige og forholdsmessige steg for å sikre at prosjekter og forretningsforbindelser har implementert tilstrekkelige tiltak mot bestikkelser.*

“Fornuftige og forholdsmessige” steg forstås i denne sammenheng som proporsjonale, og dette er ikke noe nytt i forhold til tidligere antikorrupsjonsveiledninger. I ISO 37001 heter det at tiltakene må implementeres “reasonably and proportionately”, slik at de samsvarer med den grad av risiko for korrupsjon selskapet står overfor. Parametere som vil påvirke mengden tiltak kan blant annet være organisasjonens størrelse og omsetning, samt omgivelsene selskapet opererer i. Drift i land med høy risiko for korrupsjon vil kreve mer

omfattende tiltak enn drift i land med lav korrupsjonsrisiko. Ser vi på det britiske justisdepartementets utarbeidelse av veiledning til UK Bribery Act, kreves det proporsjonalitet (Ministry of Justice, 2010). Dette kreves også av den internasjonalt anerkjente organisasjonen Transparency International, som har uttalt at proporsjonalitet er viktig i et antikorrupsjonsprogram (Transparency International, 2009). Ved å sikre at selskapets antikorrupsjonstiltak er tilpasset risikoen i markedene de opererer i, vil de enkelte prosjektene også sikres. Punkt 4 bringer dermed ikke med seg noe nytt.

Punkt 5: *Organisasjonens styre og ledelse må vise dedikasjon overfor antikorrupsjonsarbeidet.*

ISO 37001 lister opp en rekke handlinger som må gjøres for å sikre at ledelsen og styret utviser dedikasjon mot korrupsjon, men dette er heller ikke noe nytt. Både amerikanske Resource Guide to the FCPA, UK Bribery Act Quick Start Guide og Transparency Internationals retningslinjer inneholder akkurat det samme (Ministry of Justice, 2010) (The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012; Transparency International, 2009). Disse beskriver et avgjørende behov for at de som sitter på toppen av en organisasjon må ytre en klar holdning, for å hindre at bedriftskulturen støtter lovbrudd. Punktet medfører derfor ikke nye retningslinjer mot korrupsjon.

Punkt 6: *Implementere tilstrekkelige finansielle og ikke-finansielle kontrollforanstaltninger for å bidra til å redusere risikoen for bestikkelser, inkludert internrevisjon.*

Dette punktet referer til kontroll av alt fra gaver til betaling av regninger, og er ikke et unikt punkt ved ISO 37001. Både Transparency International og amerikanske myndigheter har utstedt retningslinjer som inkluderer et generelt fokus på kontroller for å overvåke forretningsvirksomheten (The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012) (Transparency International, 2009). Amerikanske myndigheter nevner også internrevisjon

som et viktig antikorrupsjonstiltak. Dette punktet kan derfor vanskelig sies å bidra med noe nytt i internasjonalt antikorrupsjonsarbeid.

Punkt 7: *Implementere rapporteringsprosedyrer.*

De fleste bedrifter har allerede implementert varslingskanaler, hvilket impliserer at dette punktet ikke tilfører noe nytt. I Norge plikter arbeidsgiver å tilrettelegge for varsling i henhold til arbeidsmiljøloven § 3-6, noe de fleste gjør ved å utarbeide rapporteringskanaler. Stortinget krever også i stortingsmelding nr. 10 (2008-2009) 'etablerte varslingsordninger' blant aktører i næringslivet. Amerikanske FCPA Resource Guide krever også implementering av varslingsystemer for å sikre konfidensialitet og for at varsleren ikke skal bli utsatt for represalier (The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012). Transparency International (2009) støtter dette og krever også i sine retningslinjer for antikorrupsjonsprogram at det må sikres effektiv rapportering til sentrale styringsorganer i bedriften.

Punkt 8: *Kommunisere retningslinjene og programmet til alle relevante personal- og forretningsforbindelser.*

I FCPA Resource Guide krever allerede amerikanske myndigheter at selskaper sikrer kommunikasjon av programmet til sine ansatte (The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012). Det samme gjør Transparency International (2009) i sin veiledning. Britenes justisdepartement krever i tillegg til kommunikasjon til ansatte, også kommunikasjon av antikorrupsjonstiltakene til forretningsforbindelser (Ministry of Justice, 2010). Uten kommunikasjon vil gode retningslinjer og et velutviklet antikorrupsjonsprogram ikke kunne utgjøre en forskjell. Med punktet kommunikasjon kommer derfor ikke ISO-standarder med noe nytt.

Punkt 9: *Gjennomføre hensiktsmessig opplæring av medarbeidere i ABC (Anti-Bribery and Corruption).*

FCPA Resource Guide og britenes justisdepartement har begge uttrykt nødvendigheten av opplæring, så dette punktet bringer intet nytt. Britenes justisdepartement krever jevnlig kursing og opplæring, og FCPA-guiden krever opplæring av ansatte (Ministry of Justice, 2010; The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012). Transparency International (2009) understreker også behovet for opplæring. Organisasjonen problematiserer det faktum at ulike ansatte kan ha ulik grense for hva de anser som korrupsjon, og opplæring er derfor essensielt. Dette punktet følger derfor allerede av flere veiledninger, og er derfor ikke nytt med ISO 37001.

Punkt 10: *Verifiser så godt som mulig at de ansatte vil etterleve retningslinjene.*

FCPA-guiden og britenes justisdepartement stiller krav til oppfølging av antikorrupsjonsprogrammet og hvordan det fungerer, men stiller ikke eksplisitt krav til verifisering av de ansattes etterlevelse (Ministry of Justice, 2010; The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012). Å verifisere er et annet ord for å bekrefte eller, ved undersøkelse, godtgjøre at noe er riktig (Store Norske Leksikon, 2015). Det er med andre ord noe ulik poengtering av fremgangsmåten i antikorrupsjonsarbeidet til ISO 37001. Imidlertid vil dette i stor grad inngå i overvåking og oppfølging av compliance-systemet og vil derfor ikke utgjøre en betydelig forskjell. Punktet anses derfor ikke som nytt.

Punkt 11: *Undersøke og ta hånd om oppdagede bestikkelser, og mistanke om slike, på en hensiktsmessig måte.*

I motsetning til myndighetene og Transparency International (2009), nevner ISO ikke bare hvordan man skal unngå at korrupsjon skjer, men også hva man skal gjøre når dette avdekkes. Standarden krever at det gjennomføres en etterforskning av forholdet for å få en oversikt over hva som har skjedd og hvem det inkluderer. ISO 37001 er derimot diffus om krav til hvilke videre handlinger som skal foretas, og benytter ordet 'appropriate action'. Dette åpner for en subjektiv vurdering og garanterer med andre ord ikke for at bedrifter vil rapportere slike forhold til påtalemyndighetene, og irtettesette involverte ansatte. Resultatet blir at standarden kommer med lite nytt i forhold til tilsvarende oppfordringer fra UK Bribery Act og FCPA, som begge belønner selvrapportering (Ministry of Justice, 2010; The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012).

Punkt 12: *Organisasjonen skal stadig arbeide for å finne forbedringspotensialer i sine antikorrupsjonstiltak, samt utbedre aktuelle svakheter.*

Stadig gjennomgang og forbedring av antikorrupsjonsprogrammet er allerede en del av flere antikorrupsjonsstandarder. Både FCPA-guiden og britenes justisdepartement retningslinjer inkluderer kontinuerlig oppfølging og gjennomgang av selskapets standard for at den skal kunne gi best mulig sikkerhet (Ministry of Justice, 2010; The Criminal Division of the U.S. Department of Justice, 2012). Altså intet nytt.

ISO 37001 som helhet

Et aspekt med ISO 37001 som ikke fremkommer direkte av de nevnte punktene er at den på en strukturert måte summerer opp de viktigste forholdene som må være på plass for at organisasjonen skal operere i tråd med krav. Standarden omfatter alt det de ulike antikorrupsjonsveiledningene peker på som viktig. Amerikanske FCPA-guide, det britiske

justisdepartementets veiledning til UK Bribery Act og veiledningen utstedt av Transparency International inneholder ikke alle de samme fokusområdene. Siden ISO 37001 inneholder alt, vil den dermed kunne forenkle en bedrifts forståelse for hvilke antikorrupsjonstiltak den behøver. Likevel må det poengteres, som det kommer frem av resonnementet ovenfor, at ISO 37001s innhold ikke bringer nye tiltak i forhold til det som allerede er mulig å oppdrive av anbefalinger fra store, anerkjente utstedere av veiledninger.

Videre gir også ISO 37001 en svært inngående fremgangsmåte for akkurat hvordan en bedrift må innrette sin virksomhet etter tiltakene. Andre veiledninger kan virke diffuse, da de ikke beskriver de eksakte handlinger som må gjøres. Likevel må tiltakene ISO-standarden beskriver implementeres svært ulikt på tvers av organisasjoner. Dette skyldes at ulike selskaper har ulik risiko og størrelse. Resultatet blir betydelige variasjoner mellom selskapene i hvilken utstrekning tiltakene implementeres. Fremgangsmåten vil i stor grad baseres på skjønn og dermed fortsatt fremstå som diffus. I tillegg har bedrifter fra før mulighet for å engasjere eksterne konsultentselskaper som kan bistå ved implementering av antikorrupsjonstiltak. En utfyllende fremgangsmåte var derfor allerede tilgjengelig før ISO 37001 kom.

6.3.3: Oppsummering

ISO 37001s innhold kommer, som diskutert ovenfor, med lite nytt i antikorrupsjonsarbeidet. Alle kravene i ISO 37001 er allerede en del av anbefalte antikorrupsjonsprogram. Det kan dermed se ut til at standarden i teorien vil ha liten effekt. Den kan bli et hjelpemiddel i land som Norge, hvor myndighetene har utstedt lite informasjon om hvilke antikorrupsjonstiltak bedrifter bør ha implementert. Standarden vil dog ikke komme med noe mer enn de samlede retningslinjene fra andre hold, eksempelvis myndighetene i USA og Storbritannia, samt Transparency International.

6.3.4: Nye momenter ved ISO 37001

Selve innholdet i ISO 37001 er ikke nytt. Standarden kommer likevel med to nye momenter knyttet til sertifisering. Ved at bedriften sertifiseres vil en sertifisør undersøke at standardens krav er tilstrekkelig gjennomført. I tillegg vil en offentliggjort sertifisering sende et tydelig signal til andre aktører og samarbeidspartnere ved å gjøre dem oppmerksomme på bedriftens antikorrupsjonsarbeid. Dette da ISO-standardens innhold er offentlig tilgjengelig, og andre aktører kan dermed gjøre seg kjent med bedriftens retningslinjer. Denne eksterne kontrollen og signaliseringen er fordeler ved standarden som skiller den fra tidligere antikorrupsjonsveiledninger.

Vi identifiserer følgende påvirkningsfaktorer som er nytt med ISO 37001:

1. Sertifiseringsbevis

Bedrifter som har gjennomgått og blitt godkjent etter en sertifiseringsprosess mottar et sertifiseringsbevis. Andre aktører kan dermed gjøre seg kjent med selskapets antikorrupsjonsarbeid.

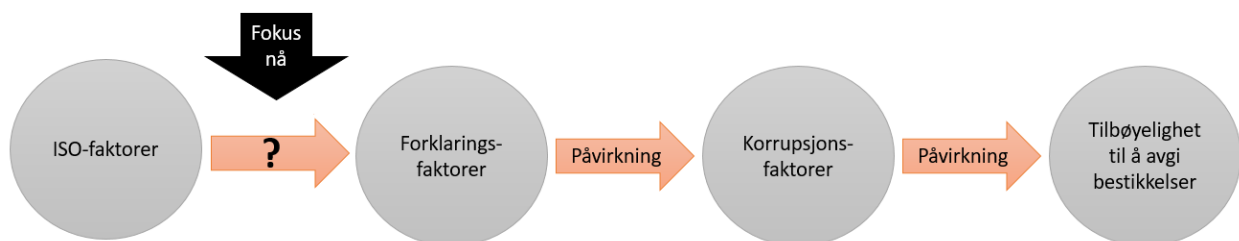
2. Sertifiseringsprosess

Sertifisør, som ekstern aktør, går gjennom selskapets antikorrupsjonsprogram og kontrollerer etterlevelsen i praksis. Dette vil i større grad sørge for at antikorrupsjonstiltakene er implementert korrekt og gir ønsket effekt.

Videre i oppgaven vil disse to faktorene henvises til som “*ISO-faktorene*”.

Kapittel 7: ISOs påvirkning på tilbøyeligheten til å avgi bestikklser

I dette kapitlet vil vi ta for oss de seks korrupsjonsfaktorene vi fant i kapittel 4, og analysere hvordan de to ISO-faktorene fra kapittel 6 vil kunne påvirke dem. Målet med dette er å finne ut av hvorvidt og hvordan ISO 37001 vil kunne påvirke tilbøyeligheten til å avgi bestikklser. Drøftelsen i dette kapitlet vil ta direkte utgangspunkt i informasjonen i kapittel 5. Figuren nedenfor illustrerer intuisjonen i analysen:



7.1: Sertifiseringsbevis

I denne delen av kapitlet vil vi drøfte sertifiseringsbevisets effekt på korrupsjonsfaktorene. Vi vil kronologisk gå gjennom alle seks.

7.1.1: Nøytralisering

Offentlig kjente sertifiseringsbevis kan påvirke nøytralisering av moralske kostnader ved å redusere muligheten for å fraskrive seg ansvar for egne handlinger. Dersom flertallet blant bedrifter i det aktuelle markedet offentlig sertifiseres, vil dette gi en indikasjon på deres avstand fra bestikklser. Følgelig vil det bli vanskelig for gjenværende aktører å rettferdiggjøre sine handlinger, da en ikke kan benekte ansvar grunnet press fra samfunnet om å begå korrupsjon. Imidlertid vil det ta lang tid før antallet sertifiserte bedrifter vil være stort nok til å kunne utgjøre en klar forskjell. Det er også viktig å påpeke at enkelte bedrifter

muligens vil fortsette sin bruk av bestikklser etter sertifisering, og oppdager konkurrentene dette, vil man trolig få motsatt effekt. Den samlede effekten blir derfor vanskelig å forutsi, og gir ikke holdepunkter for å kunne anta en klar påvirkning.

7.1.2: "Tone from the top"

Et sertifiseringsbevis kan i seg selv sende signaler til de ansatte i en organisasjon om bedriftens holdninger og verdier knyttet til antikorrupsjon. Bare ved at de ansatte vet at organisasjonen de jobber i er ISO-sertifisert kan dermed påvirke hvordan de oppfatter ledelsens forventninger til dem som ansatte. Dersom ansatte identifiserer seg med bedriften og dens ansikt utad kan de ha indre motivasjon til å etterleve retningslinjene bedriften har forpliktet seg til. Sertifiseringsbeviset kan derfor ha en marginal effekt på bedriftsrepresentanternes tilbøyelighet til å avgi bestikklser. Effekten blir imidlertid for diffus og usikker til at vi kan konkludere med at den har effekt.

7.1.3: Gjennomsiktighet

Ved at selskaper sertifiseres og får utstedt et sertifikat som bevis på sin ISO-sertifisering, vil de i langt større grad offentliggjøre sitt antikorrupsjonsprogram. Dette fordi ISO 37001 er en offentlig kjent og nedlastbar standard, og det er mulig for andre å gjøre seg kjent med hvilke krav bedriften følger. Et selskap trenger derfor kun å informere om sitt sertifikat, og andre aktører vil dermed være kjent med deres tiltak. Dette blir også til stor hjelp i problematikken rundt agenter og mellommenn; selskaper som ønsker å redusere risikoen for at tredjeparter betaler bestikklser på deres vegne, kan gjøre dette ved å benytte ISO-sertifiserte agenter. Dette var akkurat det Sandvær (2013) fant i sin masteroppgave, beskrevet i kapittel 6; ISO 14001 ble brukt for å forsikre internasjonale bedrifter om at deres handelspartnere opererte i tråd med miljøhensyn. Det er derfor mulig at ISO 37001 vil kunne få liknende implikasjoner for forretningsmiljøet.

7.1.4: Varsling

Selv om selskapet har et får sertifiseringsbevis, vil dette trolig ikke være tilstrekkelig i seg selv for at selskapet eller andre aktører vil tilrettelegge for varsling.

7.1.5: Rettslig håndhevelse

Rettslig håndhevelse er blant de eksterne faktorene som påvirker korrupsjonstilbøyeligheten. ISO 37001s sertifiseringsbevis for bedrifter vil nok ikke uten videre kunne gi økte midler til korrupsjonsetterforskning, redusere korrupsjon i rettssystemet og statsledelsen eller påvirke det mulige scenario hvor statsadministrasjonen vil sikre nasjonale interesser. Sertifiseringsbeviset vil derfor trolig ikke ha en påvirkning på graden av rettslig håndhevelse.

7.1.6: Selvrapportering og rettslig forutsigbarhet

Et sertifiseringsbevis for ISO 37001 vil indikere at selskaper har innført en rekke gode antikorrupsjonstiltak. Dette kan gjøre det enklere for påtalemyndigheten å avgjøre hvorvidt et selskap har implementert tilfredsstillende antikorrupsjonstiltak. Slik kan dette tilrettelegge for straffereduksjon for implementerte antikorrupsjonsprogram, og ISO 37001 kan dermed få indirekte effekter. Dette krever imidlertid at påtalemyndighetene velger å stole på at et sertifiseringsbevis garanterer for tilstrekkelige antikorrupsjonstiltak. Noe slikt er tvilsomt ettersom påtalemyndighetene blant annet kan risikere at sertifisør har gjort en unøyaktig jobb, er blitt bestukket eller liknende.

7.2: Sertifiseringsprosessen

I likhet med forrige del, skal vi her drøfte hvorvidt korrupsjonsfaktorene vil påvirkes av sertifiseringsprosessen.

7.2.1: Nøytralisering

Sertifiseringen vil kunne forhindre at ansatte føler seg presset til å begå korrupsjon og derav benekte sin skyld i handlingene. Sertifisering vil øke sannsynligheten for at bestikkelser oppdages, i og med at den sørger for velimplementerte kontrollmekanismer. Ledere vil dermed kunne tape på å utsette ansatte for et slikt press. Ansattes mulighet til å fraskrive seg moralsk ansvar vil i så fall reduseres. Denne argumentasjonen er derimot også spekulativ ettersom ledere trolig fortsatt vil kunne skjule noe informasjon. Sertifisering vil også kunne fraskrive ledere og selskapet ansvar, da de allerede har gjort det som er forventet. Straffeskyld vil derfor i større grad kunne tildeles den enkelte ansatte, og slik vil ledere tjene på å opprettholde et press for å begå korrupsjon. Dette forutsetter imidlertid at den skyldige kan straffeforfølges, noe som i seg selv er vanskelig. Hvorvidt ISO får en effekt er dermed ikke entydig, og nettoeffekten av sertifiseringsprosessen vil trolig være neglisjerbar.

7.2.2: "Tone from the top"

ISO-standardene inneholder en rekke krav som regulerer ledelsens atferd. Sertifiseringsprosessen vil kunne ha en effekt ved at kravene til ledelsens atferd og selskapets KPI'er kontrolleres av en ekstern aktør. Dessuten vil signalet ledelsen sender ved at de velger å benytte omfattende ressurser og tid på antikorrupsjonstiltakene, vitne om klar dedikasjon og dermed videre underbygge en sterk "tone from the top". Prosessen vil påvirke de ansattes oppfattelse av ledelsen som rollemodeller, samt innebære oppfølging og trening på antikorrupsjon. At eksterne sertifisører går gjennom bedriften, og sikrer at antikorrupsjonstiltakene etterleves, vil føre til at ledere i ond tro har færre muligheter for å iverksette en eventuell underliggende plan for selskapet. Dog er konsistens viktig for at "the tone from the top" skal få effekt, og ledelsen kan foreta seg mye annet når sertifisørene ikke er til stede. Denne muligheten reduseres imidlertid en viss grad ved at sertifisøren gjør en årlig kontroll, som vil gjøre det vanskeligere for ledelsen å systematisk signalisere andre verdier ubemerket. Hva angår ledelsen selv er det ikke grunnlag for å anta at holdningene de ytrer overfor sine ansatte predikerer deres fremtidige atferd. Holdninger og handlinger ser ofte ut til å avvike, og dette særlig når ledelsen pålegges ytringer av ISO-standardene. Det kan diskuteres hvorvidt ledelsen allerede må anses å være negativt innstilt til korrupsjon for å være tilbøyelig til å sertifiseres for den, men dette er utenfor oppgavens begrensinger.

Ledelsen antas derfor å kunne være tilbøyelige til å begå korrupsjon i det skjulte, til tross for at de uttrykker korrupsjonsfiendtlige verdier offentlig. Det vil derfor kun være en positiv effekt på ansatte.

7.2.3: Gjennomsiktighet

Sertifisørenes oppgave vil være å undersøke selskapets kontrollforanstaltninger og sørge for at disse er velfungerende. Regnskapstall og eierskapsstrukturer undersøkes av revisor og styret, og vil ikke påvirkes av ISO 37001. Sertifiseringsprosessen vil dermed ikke sikre gjennomsiktighet i for eksempel regnskap, organisasjonsstruktur og utforming av hjemmesidene. Sertifiseringsprosessen vil derfor utelukkende ha som funksjon å forsikre offentligheten om at selskapet har implementert de tiltak standarden krever. Den årlige kontrollen vil videre sikre at antikorrupsjonstiltakene fungerer hensiktsmessig. En ekstern gjennomgang vil redusere risikoen for window-dressing i motsetning til om selskapet selv skulle implementert egenkomponerte programmer. Sertifiseringsprosessen vil derfor trolig ha en effekt på gjennomsiktighet.

7.2.4: Varsling

Den personlige motivasjon til enkelte varslere vil i liten grad påvirkes av ISO 37001, da mange av disse motivasjonsfaktorene er utenfor standardens kontroll. Alle punktene Transparency International peker på som viktige for et velfungerende varslingsystem vil derimot, i større eller mindre grad, adresseres gjennom sertifiseringsprosessen. Ved at en ekstern aktør går gjennom bedriftens varslingsystem, sikres det at selskapet faktisk har et rapporteringssystem, og at systemet er i tråd med standardens krav. Standardens krav innebærer at de ansatte må ha muligheten til å rapportere til passende personell, enten direkte eller gjennom en passende tredjepart. Den krever derfor ikke at man har en varslingskanal som kan benyttes for å unngå ledelsen. Videre kreves det at varsleren har mulighet til å være anonym, at rapporteringen behandles konfidensielt, og at varsleren beskyttes internt. Utover dette kreves det varslingsystemet tilpasses den enkelte bedrift med tanke på størrelse, markedet det opererer i og liknende. Som drøftet i kapittel 6 er ikke ISO 37001s innhold nytt, men den eksterne gjennomgangen vil i større grad sikre at kravene den stiller er på

plass. Dette da et varslingsystem i stor grad er mulig å kontrollere ettersom det er observerbart. Slik sikres det at varslingsystemet er funksjonelt, og alle faktorene Transparency International utpekte som viktige, vil i varierende grad tas hensyn til. Det må imidlertid poengteres at standarden, til tross for disse forbedringene, ikke sikrer at ledelsen tar affære når de blir informert om kritikkverdige forhold.

7.2.5: Rettslig håndhevelse

Sertifiseringsprosessen er en prosess som foregår innad i de enkelte selskapene, og vil derfor ikke påvirke statens tilnærming til retts håndhevelse. Vi ser ingen rimelig grunn til at selve prosessen i selskapet skal kunne gi indirekte konsekvenser.

7.2.6: Selvrapportering og rettslig forutsigbarhet

Som nevnt vil straffereduksjon som følge av antikorrupsjonstiltak øke faren for window-dressing. Dette vil derimot en sertifiseringsprosess, der en ekstern aktør gjennomgår selskapet, bidra til å forhindre. Ved at sertifisør går nøye gjennom prosesser, aktiviteter, dokumenter, stillinger og personer i selskapet, reduseres sjansen betraktelig for at window-dressing skjer. Som nevnt i kapittel 6 gjennomfører sertifisøren ingen total gjennomgang av selskapet, men foretar tester. Risikoen for window-dressing vil dermed ikke elimineres, men reduseres. Det finnes andre eksterne gjennomganger utført av revisjons- og advokatselskaper, men disse gjennomgangene er ikke standardisert og vil ha varierende kvalitet. Dersom et selskap er sertifisert for ISO 37001, kan påtalemyndigheten få sertifisørens utfyllende gjennomgang av selskapet til disposisjon for å avgjøre hvorvidt programmet er velimplementert. Dette vil redusere usikkerheten rundt hvilke selskaper som faktisk har gode antikorrupsjonstiltak i praksis, og tilrettelegger da for en mer effektiv rettsprosess. Dersom myndighetene benytter seg av denne informasjonen, vil det føre til økt forutsigbarhet ved at de selskapene som faktisk har gode antikorrupsjonstiltak, får straffereduksjon, noe som også vil avskrekke “window-dressere”.

Sertifiseringsprosessen i seg selv vil imidlertid ikke påvirke tidligere rettspraksis og hvorvidt et land benytter forhandlet straffeutmåling. Standarden kan likevel være til hjelp for å

bedømme om et selskap har implementert tilstrekkelige antikorrupsjonstiltak. Dersom antikorrupsjonstiltakene fører til straffereduksjon, kan standarden indirekte påvirke straffeutmålingen. I så fall vil den strafferettslige forutsigbarheten forbedres og kan på denne måten øke bedriftenes tilbøyelighet til å selvrapportere. Hvorvidt dette vil tas i bruk, avgjøres imidlertid av myndighetene og domstolen, og utgjør dermed et uavhengig, selvstendig hinder utenfor standardens kontroll. Vi kan derfor ikke konkludere med at standarden på egenhånd påvirker den rettslige forutsigbarheten og oppfordrer til selvrapportering, da det krever samarbeidsvilje hos myndighetene.

7.3: Konklusjon

Det finnes ikke tilstrekkelig grunnlag for å anta at ISO-faktorene vil påvirke nøytralisering og rettslig håndhevelse. Når det gjelder selvrapportering og rettslig forutsigbarhet vil den kunne ha en indirekte påvirkning. Dette krever derimot myndighetenes aktive samarbeidsvilje, og det utgjør en for stor usikkerhet til at vi kan anta en effekt videre i oppgaven. Sertifiseringsprosessen ser derimot ut til å kunne påvirke både "the tone from the top", gjennom å aktivere flere av ledelsens kulturpåvirkningsmekanismer, og varslingen, ved å sørge for at varslingskanalene er implementert på en forsvarlig måte. Begge ISO-faktorene ser ut til å kunne påvirke gjennomsiktighet i selskapene. De ser ut til å både øke gjennomsiktighet i selskapers antikorrupsjonsprogram og gjøre det enklere å samarbeide med aktører som innehar nødvendige tiltak. For å oppsummere resultatene, har vi laget en oversikt nedenfor:

<i>Faktor / Påvirkning av</i>	<i>Sertifiseringsbevis</i>	<i>Sertifiseringsprosessen</i>
<i>Nøytralisering</i>	Nei	Nei
<i>"Tone from the top"</i>	Nei	Ja
<i>Gjennomsiktighet</i>	Ja	Ja
<i>Varsling</i>	Nei	Ja
<i>Manglende rettshåndhevelse</i>	Nei	Nei
<i>Rettslig forutsigbarhet</i>	Nei	Nei

ISO-faktorene vil altså påvirke følgende komponenter med effekten beskrevet nedenfor:

- **"Tone from the top"**

Sørger for at ledelsen retter oppmerksomhet og ressurser mot antikorrupsjonsarbeidet, samt fungerer som rollemodell utad. Vil kun ha effekt på de ansatte.

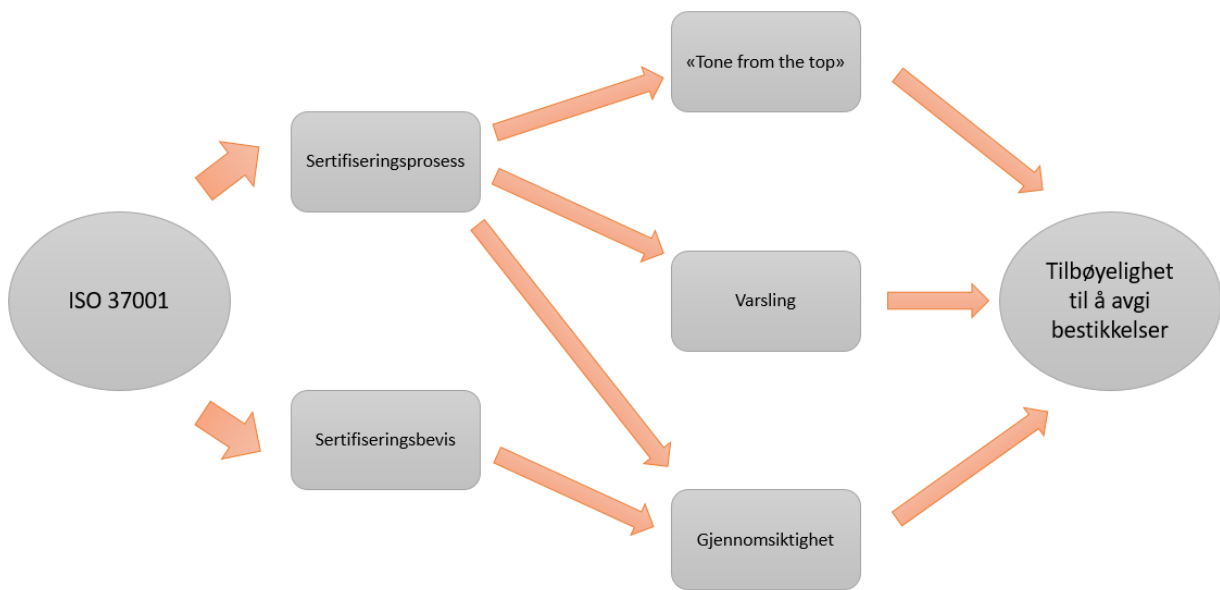
- **Gjennomsiktighet og overvåking**

Øker gjennomsiktighet i antikorrupsjonsprogrammet. Sertifiseringsprosess reduserer risiko for window-dressing, altså ledelsesstyrte bestikkelser.

- **Varsling**

Sikrer i større grad at varslingssystemer er på plass i henhold til antikorrupsjonsprogrammets innhold.

Dette gir følgende påvirkningsforløp:



Videre i denne oppgaven vil disse tre faktorene henvises til som “*endringsfaktorene*”. Vi vil i påfølgende case-studie bruke disse for å analysere hvordan ISO 37001 kunne ha påvirket tidligere hendelser.

Kapittel 8: Case

Dette kapitlet utgjør den deduktive delen av oppgaven, hvor vi ønsker å utforske hvorvidt teorien ovenfor vil få tilsvarende praktisk betydning. Her presenterer vi tre forskjellige korrupsjonssaker, før vi i del 8.4 vil drøfte hvorvidt endringsfaktorene kunne ha redusert bedriftsrepresentantenes tilbøyelighet til å avgi bestikkelser. Casene omhandler henholdsvis Yara, VimpelCom og Odebrecht. Disse er blitt valgt ut etter kriterier som sikrer at hendelsesforløpet er aktuelt for oppgavens problemstilling; det har blitt *avgitt* bestikkelser og bedriften har *profittert* på korrupsjonen.

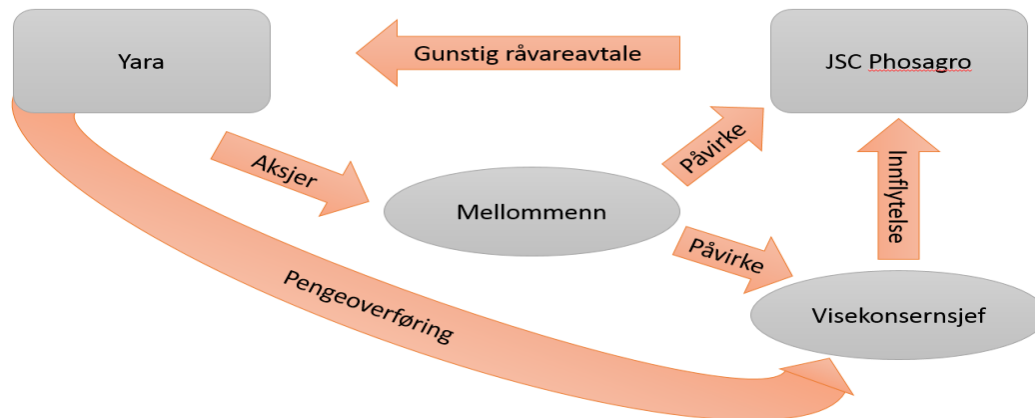
8.1: Yara-saken

8.1.1: Hendelsesforløp

Yara-saken har av Økokrim blitt omtalt som en usedvanlig alvorlig korrupsjonssak. Selskapet ble i 2014 ilagt en bot på kr. 295 millioner som følge av korrupsjonsaktivitet i Libya og India, samt for utbetaling av bestikkelser til en russisk leverandør. Lovbruddene fant sted i tidsrommet 2004-2009, og bestikkelsene skal totalt ha utgjort omlag 12 millioner amerikanske dollar. Disse har vært tilslørt gjennom falske bilag, overprising av varer og bruk av skatteparadiser. Ettersom Yara har vært involvert i flere situasjoner vil vi nedenfor gå gjennom disse hver for seg (Økokrim, 2014).

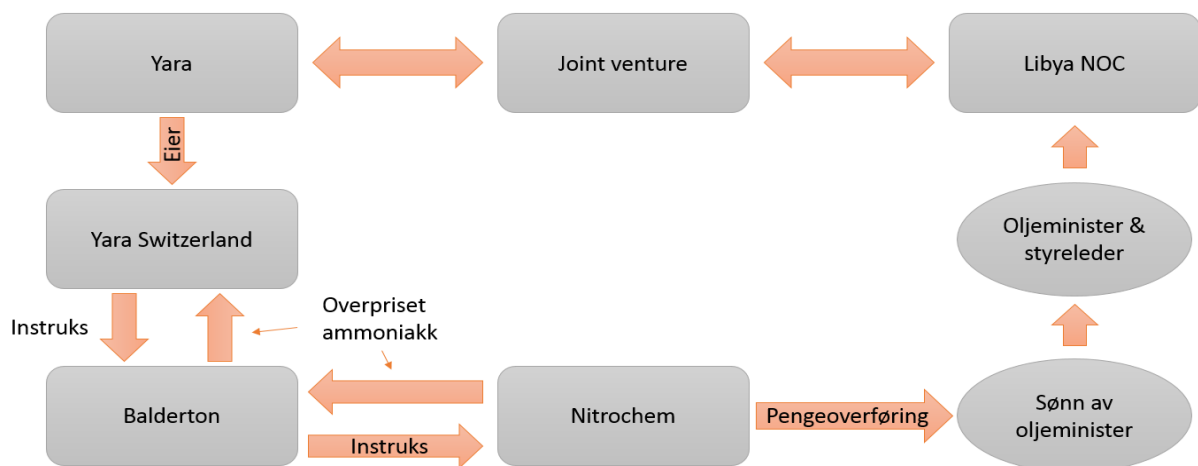
Bestikkelser til russisk leverandør

I 2004 forhandlet Yara Norge AS med det russiske selskapet JSC Phosagro om kjøp av råvaren apatitt. I denne sammenheng ble det avtalt at kr.18,86 millioner skulle betales til visekonsernsjefen Stanislav Pomytkin (Aale, Barstad, & Nina, 2016). I tillegg ga også Yara store aksjeverdier i et russisk gruveselskap til et kypriotisk selskap med ukjente eiere. Dette fungerte som bestikkelser, og gikk i lommen på mellommennene. Bestikkelsene ble utbetalt for å sikre Yara en gunstig råvareavtale fra JSC Phosagro. Avtalen, basert på bestikkelsene, trådte i kraft i 2007, og ble videreført i 2009 (Staalesen, 2013).



Aktivitet i Libya

Yara forhandlet i tidsrommet 2004-2009 med det statlige libyske oljeselskapet National Oil Corporation (NOC) for å få til et joint venture om gjødselproduksjon i landet. Tidlig 2007 inngikk Yara en avtale om å betale minst 5 millioner amerikanske dollar til den libyske oljeministerens sønn. Oljeministeren var også styreleder i NOC. 1,5 millioner av denne summen ble overført til en konto i Sveits som sønnen disponerte, via selskapet Nitrochem. Nitrochem fikk senere refundert utbetalingen av Balderton, Yaras deleide selskap i Sveits. Dette skjedde ved at Balderton betalte overpris på ammoniakk fra Nitrochem. Denne ammoniakken ble deretter videresolgt til Yara Switzerland, til en pris som dekket det Balderton hadde betalt. I praksis ble dermed betalingen gjort av Yara. Betalingen forekom samtidig med Yaras sluttforhandlinger om en intensjonsavtale med NOC (Oslo Tingrett, 2015).

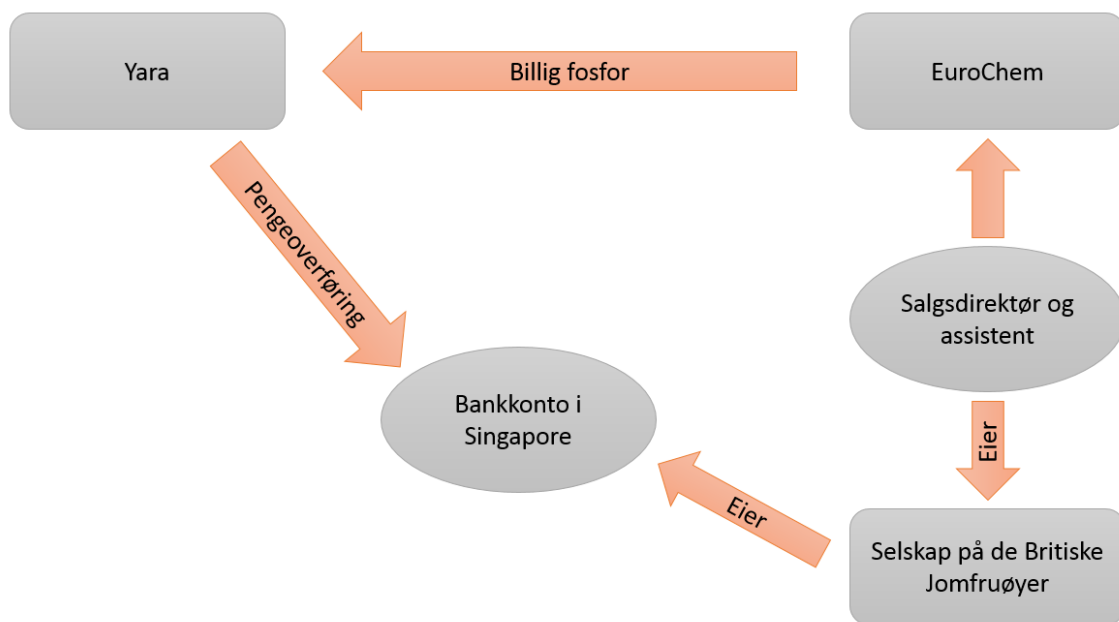


The diagram shows the following flow:

- Yara** (grey rectangle) is connected to **Joint venture** (grey rectangle) and **KRIBHCO** (grey rectangle) by double-headed orange arrows.
- Joint venture** is connected to **KRIBHCO** by a double-headed orange arrow.
- Department for chemicals and breeding** (grey rectangle) has an orange arrow pointing to **Dr. Maini Representant** (grey oval).
- Dr. Maini Representant** (grey oval) has an orange arrow pointing to **Ektefeller** (grey oval).
- Dr. Maini Representant** has an orange arrow pointing to **Dr. Maini sønn** (grey oval).
- Dr. Maini sønn** (grey oval) has an orange arrow pointing to **Ektefeller** (grey oval).
- Ektefeller** (grey oval) has an orange arrow labeled **Eier** pointing to **Selskap på de Britiske Jomfruøyer** (grey rectangle).
- Selskap på de Britiske Jomfruøyer** (grey rectangle) has an orange arrow labeled **Eier** pointing to **Bankkonto i Hong Kong** (grey oval).
- Bankkonto i Hong Kong** (grey oval) has an orange arrow labeled **Pengeoverføring** pointing to **Yara** (grey rectangle).

I forbindelse med Panama Papers-avsløringene i 2016 ble det offentliggjort ytterligere informasjon om bestikklser i Yara-konsernet. Etter at Yara ble ilagt bot i januar 2014, skal administrerende direktør i Yara ha kontaktet det tidligere russiske selskapet EuroChem for å informere om mistenkelige transaksjoner fra Yara til to av deres ansatte. De to ansatte var selskapets salgsdirektør Valerij Rogalskij, og hans direkte underordnede Dimitri Pomytkin. Det viste seg at disse to hadde opprettet postbokselskaper på de Britiske Jomfruøyer med

bankkonti i Singapore, som Yara gjennom Balderton overførte penger til. Som motytelse for dette fikk Yara kjøpe fosfor til langt under markedspris av EuroChem (Aale et. al., 2016).



Disse hendelsene har Økokrim per dags dato ikke siktet Yara for. Økokrim poengterer at ikke alle kommisjonsutbetalinger nødvendigvis er bestikkelser. På den annen side; Wiersholm, som gransket Yara for korrupsjon, klassifiserte rundt 100 millioner kroner i utbetalinger som “uakseptable”. Yara har bekreftet at deler av disse gjaldt EuroChem. Det må imidlertid understrekes at det fortsatt er noe usikkerhet tilknyttet denne informasjonen og at det i hovedsak baseres på medieomtale (Barstad , et al., 2016).

8.1.2: Interne forhold i Yara-saken

For å kunne analysere om ISO 37001 vil kunne ha en påvirkning på dette caset, vil vi under gå gjennom de interne forholdene i Yara. Dette med fokus på hvilke antikorrupsjonstiltak Yara allerede hadde på plass og hva som ikke fungerte. Senere vil vi, på bakgrunn av dette, analysere om endringsfaktorene kunne ha påvirket hendelsesforløpet.

Compliance-enhet

Ikke før i 2008 bestemte Yaras ledelse seg for å opprette en sentral corporate compliance-enhet (Yara). Denne hadde til hensikt å koordinere og bistå det internasjonale arbeidet med å overholde lover og regler, og da særlig med fokus på korrupsjon. Likevel fortsatte de kritikkverdige forholdene. I tillegg ble det i 2009 opprettet en stilling for Global Head of Compliance, noe som var i slutfasen av de fleste kjente korrupsjonstilfellene (Yara, 2008). Funnene tyder på at de implementerte tiltakene ikke fikk reell betydning for selskapet.

Ledelsens overstyring

Enkelte i Yaras ledelse brukte sin myndighet til å klassifisere avtalen med den libyske oljeministerens sønn hemmelig, og resten av selskapet forble derfor uvitende. Internkontrollen ble dermed overstyrt av ledelsen og satt ut av spill. I henhold til Oslo tingrett var dette behovet helt ubegrunnet. Yaras Asia-kontor, som var ment å utbetale de indiske bestikkelsene i forbindelse med driften i India, nektet å utbetale da de oppdaget at dette var en fremmed betaling. Internkontrollen hadde dermed ingen effekt. Imidlertid valgte toppledelsen da å heller utbetale direkte fra hovedkontoret i Oslo. Dette er eksempler på hvordan Yara-ledelsen overstyrte egen internkontroll og antikorrupsjonstiltak, og er deler av årsaken til at lovbruddene fant sted (Oslo Tingrett, 2015).

Avtalegjennomgang

En av selskapets ledere hadde inngått en muntlig avtale med sønnen av Libyas oljeminister på flere millioner dollar. Muntlige avtaler gjør det langt vanskeligere å oppdage og korrigere ulovligheter da det ikke finnes dokumenter, og kontrollforanstaltninger settes ut av spill. Yara opererte også med flere konsulentavtaler uten substans. Avtaleinnholdet var aldri ment å oppfylles, da formålet var å fordekke avtalenes egentlige innhold. Avtalene ble aldri grundig undersøkt av kontrollører og det endte dermed med at ingen andre personer i selskapet fant ut av de kriminelle handlingene som ble begått (Oslo Tingrett, 2015).

Due diligence

Videre hadde Yara også mangelfull gjennomføring av due diligence i forbindelse med de nevnte hendelsene. Allerede i 2006, da Yara fikk en verdivurdering på Balderton av Deloitte, påpekte Deloitte Baldertons utbredte kommisjonsutbetalinger. Yara endte opp med å betale over en milliard kroner for selskapet som kun bestod av administrerende direktør, medarbeidere og noen datamaskiner. Da Økokrim ønsket regnskapstallene fra Balderton, kom det frem at Yara ikke hadde tilgang på dem. Konsernsjef i Yara forklarte dette med at under oppkjøpet av Balderton hadde Yara måttet “signere kontrakter med klausuler på at det var ting de ikke hadde innsyn i”. Under inntredenen i India betalte også Yara ut store summer til en konto i Singapore som tilhørte konene til Dr. Maini og hans sønn, og pengene gikk deretter til deres familieselskap. Yaras mangel på due diligence, eller hensyn til denne, førte altså til at de andre medarbeiderne i selskapet ikke klarte å avdekke bestikkelsene som stadig ble utbetalt (Dugstad & Ånestad, 2014; Oslo Tingrett, 2015).

Varsling

I tidsperioden Yara bedrev korrupsjon ble selskapets ledelse flere ganger varslet om mistanker om korrupsjonsvirksomhet, både fra interne og eksterne kilder. Allerede i januar 2008 varslet Yaras controller i Sveits konsernledelsen om korrupsjonsmistanker. Mistanken skyltes at controlleren hadde funnet avtaler der Balderton så ut til å motta for mye i betaling. Han fryktet at overbetalingen ble brukt som bestikkelser. Controlleren var redd, følte seg truet og endte med å forlate Yara. Også PwC og internrevisjonsavdelingen alarm i 2008, da de påpekte at selskapet ikke hadde implementert tilstrekkelige antikorrupsjonstiltak. Videre ble Tormod Tingstad i 2009 ansatt som compliance-sjef, og uttrykte umiddelbart bekymring for Yaras tradingvirksomhet. Også i 2009 stilte revisjonsselskapet Deloitte flere konkrete spørsmål til Yara om mistenkelige utbetalinger fra Balderton, uten å få tilfredsstillende svar. Sjefen for Asia-kontoret ble også oppmerksom på en mistenkelig faktura, oppfattet den som tvilsom og nektet å utbetale. Videre ble Tor Madsen i 2011 bedt om å forlate jobben som økonomisjef for Yara i Sveits. Dette kun etter tre måneder, og kort tid etter at han orienterte konsernsjef Haslestad om at han fryktet at Balderton drev med bestikkelsesvirksomhet. Det var ikke før i april 2011, da Dagens Næringsliv spurte Yara om selskapet brukte mellommenn ved etablering i Libya, at korrupsjonsalarmen gikk av hos Yara. Varslerne og

de stadige bekymringsmeldingene som ikke ble tatt på alvor, tilrettela for at selskapets korrupsjonsvirksomhet holdt på så lenge som den gjorde (Dugstad & Ånestad, 2014; Oslo Tingrett, 2015).

8.2: VimpelCom

8.2.1: Hendelsesforløp

VimpelCom ble i 2014 mistenkt for å ha bedrevet korrupsjon i tilknytning til ekspansjonen i Usbekistan. Mistanken knyttet seg til flere bestikkelser VimpelCom hadde betalt i perioden 2006 til 2012. Bestikkelsene ble utbetalt til en høytstående myndighetsperson i Usbekistan, Gulnara Karimova, med den hensikt å sikre VimpelCom tillatelse til å drive televirksomhet i landet. Gulnara Karimova er den usbekiske presidentens datter (Kjernli & Norum, 2016). Ifølge amerikanske myndigheter utgjorde bestikkelsene VimpelCom ubetalte samlet minimum 114 millioner dollar (U.S. Securities And Exchange Commision, 2016). Selskapet inngikk et forlik med amerikanske og nederlandske myndigheter på 795 millioner dollar, for hva amerikanske myndigheter beskrev som bevisste og regelmessige bestikkelser til Gulnara Karimova for å sikre virksomheten i Usbekistan. Korrupsjonen antas av de amerikanske myndighetene å ha utspilt seg i følgende steg:

Oppkjøp av Unitel og Buztel

VimpelCom inntrådte i det usbekiske telemarkedet i 2006 ved oppkjøp av de to selskapene Unitel og Buztel. Teleselskapet Buztel var et lite selskap med under 3000 abonnenter, og ledelsen i VimpelCom visste at selskapet var indirekte kontrollert av presidentdatteren Karimova. VimpelCom kjøpte opp Buztel til 60 millioner dollar, noe som anses for å være en kraftig overpris med tanke på selskapets beskjedne størrelse. De to selskapene ble så slått sammen og beholdt navnet Unitel. Bakgrunnen for VimpelComs oppkjøp av Buztel skal ifølge avtalens rettsdokument skyldes at VimpelComs styre fikk beskjed om at de ikke kunne kjøpe Unitel uten å kjøpe Buztel. Det skal i tillegg vært etablert en forståelse om at selskapet behøvde Karimovas gunst for å drive televirksomhet (Kjernli & Norum, 2016; U.S. Department of Justice, 2016).

Partnerskapsavtale med Takilant

I 2006 inngikk VimpelCom og Unitel en partnerskapsavtale med skallselskapet Takilant. Takilant eies av Gayane Avkayan, som er en nær venninne av presidentdatteren Gulnara Karimova, og selskapet anses for å være kontrollert av Karimova. Avtalen gikk ut på at Takilant ville anskaffe en eierandel i Unitel på 7 prosent for 20 millioner dollar, og VimpelCom ville kjøpe tilbake denne andelen til 57,5 millioner i 2009, som garanterte skallselskapet en solid avkastning. Formålet med avtalen var å bestikke Karimova i bytte mot at hun tillot VimpelCom og Unitel å operere i Usbekistan, samtidig som hun fikk innflytelse i selskapet (Kjernli & Norum, 2016; U.S. Department of Justice, 2016).

3G-nett

I 2007 inngikk VimpelCom en kontrakt med Takilant for å anskaffe 3G-nett. 3G-nett utstedes i utgangspunktet vederlagsfritt av det usbekiske kommunikasjons- og informasjonbyåret (UzACI), gitt at et selskap godtas av byrået. På grunn av avtalen med Takilant, utbetalte VimpelCom 25 millioner dollar i bestikkelser til Karimova via Takilant, slik at hun ville hjelpe Unitel med å få tak i lisensen. Denne ble anskaffet ved at et underselskap av Takilant mottok 3G-lisensen fra UzACI, og solgte den videre til Unitel. Lisensoverføringen skjedde til tross for at det kun er de usbekiske myndighetene som har tillatelse til å utstede lisenser, og overføring mellom private selskaper ikke er tillatt (Kjernli & Norum, 2016; U.S. Department of Justice, 2016).

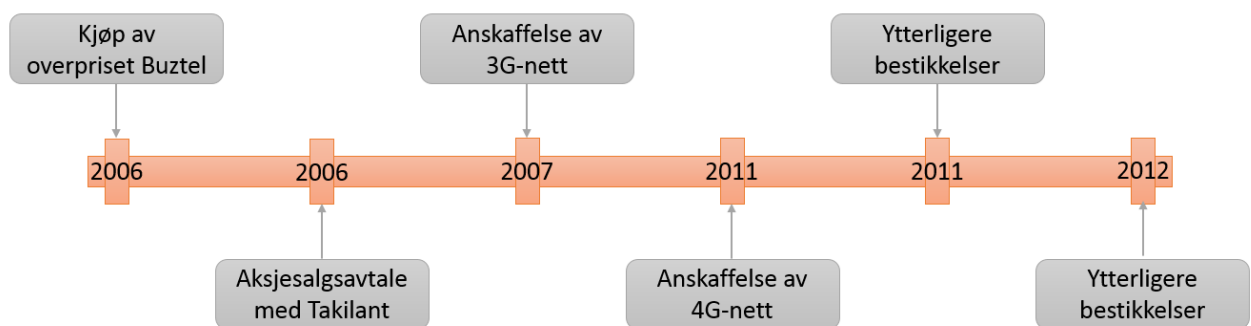
4G-nett

Senere, i 2011, ønsket VimpelCom tilgang til 4G-nettet i Usbekistan, og samarbeidet igjen med Takilant. For å gjøre dette, inngikk VimpelCom, direkte og gjennom et datterselskap, bevisst verdiløse konsulentkontrakter med Takilant på 30 millioner dollar. For at det likevel skulle virke som om Takilant hadde utført tjenester for VimpelCom, ble det utarbeidet falske rapporter med klipping og liming fra nettet, offentlig materiale og Unitels egne rapporter. I tillegg ble det også utbetalt store summer som var fordekt som veldedige bidrag i Usbekistan. I realiteten var dette utbetalinger til organisasjoner direkte tilknyttet Karimova (Kjernli & Norum, 2016; U.S. Department of Justice, 2016).

Ytterligere bestikkelser

Videre betalte Unitel og VimpelCom 20 millioner dollar i bestikkelser til Karimova i 2011 og 2012 via angivelige forhandlingsselskaper. Ved bruk av disse transaksjonene, skjulte VimpelCom og Unitel korruperte betalinger til Karimova gjennom skallselskapet Takilant, og på den måten sikret videre drift i Usbekistan (U.S. Department of Justice, 2016).

Oversikt over hendelsene



8.2.2: Interne forhold i Vimpelcom

Korrupsjonen VimpelCom begikk i tilknytning til Usbekistan var omfattende. Det er klart at det har vært utilstrekkelige antikorrupsjonstiltak og mangler i selskapets internkontroll, noe som nøkkelpersoner i VimpelCom utnyttet. I denne delen vil gi et innblikk i hva som tilrettela for den omfattende korrupsjonen. Dette vil vi så bruke for å analysere hvorvidt endringsfaktorene fra kapittel 7 ville utgjort noen forskjell.

Antikorrupsjonsprogram

VimpelCom hadde mangelfulle retningslinjer for å forhindre korrupsjon, og de få de hadde utgjorde kun to avsnitt i selskapets “Code of Conduct”. Denne påla blant annet å konsultere med den juridiske avdelingen før overføring av verdier til offentlige myndighetspersoner. Ut ifra det kjente hendelsesforløpet, er det åpenbart at dette ikke fungerte hensiktsmessig.

Retningslinjene manglet også oppfølging og oppdatering. VimpelCom feilet dermed å håndheve revisjonsprotokoller, samt gjennomføre tilstrekkelig internkontroll for å oppdage og forhindre kriminell aktivitet (U.S. Department of Justice, 2016).

Ledelsens overstyring

En annen svakhet i VimpelCom var ledelsens mulighet for overstyring. Ved inntreden i det usbekiske markedet forelå det retningslinjer for internkontroll i selskapet, riktignok få, men enkelte personer i toppledelsen overstyrte dette og krevde at internkontrollen ikke skulle bli etterfulgt i utvalgte tilfeller. I tillegg var det flere ledere i selskapet som så røde flagg når VimpelCom ulovlig fikk overført lisenser fra Takilant sitt datterselskap. Bekymringene ble likevel ikke tatt til etterretning av selskapet. Dette tyder på en sviktende internkontroll, som har ført til at bestikkelsene ikke ble avdekket tidligere (Kjernli & Norum, 2016; U.S. Department of Justice, 2016).

Chief Compliance Officer

Under VimpelComs inntreden i det usbekiske telekommunikasjonsmarkedet hadde selskapet ingen Chief Compliance Officer (CCO) til å sørge for at selskapet overholdt lover og regler. Dette var da underlagt selskapets juridiske avdeling. Når VimpelCom senere utlyste en stilling som CCO, ble den besatt av en person uten erfaring på området og hvor compliance-oppgavene i praksis ble en sekundæroppgave. Det var ingen dedikert CCO i selskapet før 2013, og stillingen ble ikke en del av toppledelsen før 2014. En CCO kunne bidratt til å forhindre at bestikkelser fant sted i den utstrekning de gjorde (U.S. Department of Justice, 2016).

Due diligence

Et annet problem i denne saken var at selskapet ikke gjennomførte tilstrekkelige selskapsgjennomganger, due diligence, av samarbeidspartnere. Due diligence ble blant annet ikke gjennomført på konsulentselskaper, forhandlingsselskaper, leverandører og joint

ventures-partnere VimpelCom drev forretninger med. Ved flere anledninger var det VimpelCom-medarbeidere som uttrykte bekymring rundt selskapets forretningsforbindelser, uten at dette ble gjort noe med. Dårlig kjennskap til forretningspartnerne har trolig forhindret andre medarbeidere i å avdekke korrupsjonen (U.S. Department of Justice, 2016).

Avtalegjennomgang

Som det fremgikk av sakens faktum, inngikk VimpelCom flere konsulentavtaler som ikke hadde reelt innhold. Selskapet må derfor ha utført utilstrekkelige gjennomganger av sine avtaler, samt fakturaer og innkjøp. Det ble for eksempel ikke kontrollert at ytelsene selskapet betalte for, faktisk ble utført. Dette tyder på sviktende internkontroll. Ensidige avtaler ble heller ikke undersøkt og begrunnet. I tillegg eksisterte det ikke tilstrekkelige retningslinjer for utbetalinger som gikk til andre land enn der selskapet drev sine forretninger. De manglende avtalegjennomgangene har også trolig forhindret andre i selskapet i å avdekke korrupsjonsvirksomheten (U.S. Department of Justice, 2016).

Hemmelighold ved ekstern gjennomgang

I de tilfeller der risiko for korrupsjon var på agendaen, fikk VimpelCom bekreftelse fra en ekstern part på at selskapet var innenfor FCPA-regelverket. Dette gjorde de for å forsikre omgivelsene om organisasjonens integritet. Imidlertid holdt VimpelCom tilbake vesentlig informasjon, slik at bekreftelser fra eksterne parter var gitt på mangelfullt grunnlag, og dermed uten verdi. VimpelCom innhentet altså bekreftelser fra eksterne parter for å ha ryggen klar, samtidig som de fortsatte med det man visste var ulovlige handlinger. Dette ble gjort i stedet for å innføre og håndheve et sterkt antikorrupsjonsprogram i selskapet (U.S. Department of Justice, 2016).

8.3: Odebrecht

8.3.1: Hendelsesforløpet

Sammen med sitt datterselskap Braskem har det internasjonale bygg- og anleggskonglomeratet Odebrecht erklært seg skyldig i korrupsjon, og ble i 2016 dømt til å betale til sammen minst 3,5 milliarder dollar (Department of Justice, 2016). Nedenfor vil vi gå gjennom dette caset for å gi et innblikk i de klanderverdige hendelsene.

Fremgangsmåte

Allerede i 2001 startet Odebrecht bestikkelsesvirksomheten av offentlige tjenestemenn for å vinne forretningskontrakter i flere land. Denne kriminelle aktiviteten ble styrt fra selskapets høyeste ledelsesnivå. Odebrecht brukte en skjult, men fullt funksjonerende, forretningsenhet - et institutt for bestikkelser, så å si - som systematisk betalte ut hundrevis av millioner dollar til korrupte offentlige tjenestemenn. Dette skjedde ikke kun i Brasil, men også i andre land på andre kontinenter. For å skjule kriminaliteten, overførte de utbetalingene gjennom et komplekst system av en rekke skallselskap, off-book-transaksjoner og off-shore-kontoer for å gjøre det vanskelig å spore bestikkelsenes kilde. Dette var så vellykket at det i 2006 ble etablert en “Division of Structured Operations”, som i praksis ene og alene fungerte som en avdeling for utbetaling av bestikkelser. Lederen av denne avdelingen rapporterte frem til 2009 direkte til selskapsledelsen, blant annet for å få autorisasjon til å godkjenne utbetalinger av bestikkelser. Etter 2009 ble dette ansvaret delegert til medlemmer av ledelsen (Department of Justice, 2016).

Hemmelighold

For å skjule sine aktiviteter ble det etablert en hemmelig finansiell struktur innad i selskapet hvis eneste oppgave var å regnskapsføre og utbetale bestikkelser til utenlandske myndighetspersoner og politiske partier. “The Division of Structured Operations” benyttet et fullstendig adskilt kommunikasjonssystem som tillot dem å kommunisere med hverandre og andre i hemmelighet. De hadde sikre mailadresser og “instant messages”, og brukte kodenavn og passord når de kommuniserte om bestikkelser. I tillegg benyttet avdelingen et

skyggebudsjett for bestikkelsesvirksomheten via et separat datasystem (Department of Justice, 2016).

Oppdagelsen

Det var først i 2016 i forbindelse med etterforskningen av Petrobras-skandalen at brasilianske myndigheter fikk nyss om Odebrechts korrupte aktiviteter. Der ble det avdekket en liste over 200 politikere som angivelig skal ha mottatt bestikkelser fra Odebrecht, som var en av Petrobras sine leverandører (KLP, 2016). Selskaper som vant kontrakter med Petrobras betalte bestikkelser til partiene i landets regjering (Stauffer, 2015). Staten har en stor aksjepost i Petrobras, og har derfor utnevnt flertallet av styremedlemmene og topplederne i selskapet. Bestikkelsene ble tappet fra Petrobras ved at innkjøperne signerte kontrakter med forhøyede priser, hvor kontraktørene derpå overførte disse pengene til partienes pengesfond eller politikernes og toppledernes private eie (KLP, 2016). Særlig tidligere president Dilma Rousseff sitt parti, det brasilianske arbeiderparti, skal ha mottatt store summer, og partiets økonomisjef, Vaccari, ble arrestert i april 2015 (Stauffer, 2015).

8.3.2: Interne forhold i Odebrecht

Vi går her gjennom de i interne forhold i Odebrecht for å se hva slags tiltak som var på plass, og hva som manglet. Dette kan hjelpe oss med å forstå hvordan korrupsjonen har vært så institusjonalisert og pågått over så lang tid som det gjorde. Det vil også hjelpe oss å undersøke hvordan endringsfaktorene ville kunnet påvirket saken.

Etiske retningslinjer

Korrupsjonen som fant sted i Odebrecht antas å ha skjedd over lang tid frem til så sent som 2015-2016 (Department of Justice, 2016). Odebrecht hadde derimot tatt klar avstand fra korrupsjon i sine etiske retningslinjer allerede i 2013. I retningslinjene står det (Odebrecht, 2012):

“All Team Members of the Organization are prohibited from: [...] offering, promising, granting, authorizing, accepting or receiving, either directly or indirectly, any type of benefit, payment, gift or form of entertainment that: [...] may be interpreted as conferring some type of [...] bribe or payment in violation of any law [...]”

Ettersom bruken av bestikkelser var såpass utbredt er det tydelig at disse retningslinjene ikke ble fulgt opp. Amerikanske myndigheter påpekte at kontroll og overvåking for å sikre at dette ble etterlevd ikke hadde skjedd. Det var med andre ord ikke samsvar med hva selskapet offentliggjorde og hva som faktisk foregikk. Det hele var dermed kun et spill for galleriene (Department of Justice, 2016).

Kultur

Odebrecht er et brasiliansk selskap med hovedkvarteret lokalisert i Brasil, og blir av den grunn preget av den brasilianske kulturens innstilling til korrupsjon. Undersøkelser viser at korrupsjon i det brasilianske markedet utgjør en betydelig utfordring (Martini, 2014a). En undersøkelse gjort av Verdensbanken i 2009 kom frem til at nærmere 70% av bedriftene i Brasil navnga korrupsjon som en av sine største utfordringer, og mest hemmende for deres drift (World Bank Group, 2009). Administrerende direktør i Odebrecht uttalte også at han hadde arvet en moral som tilsa at han ikke kunne samarbeide med påtalemyndigheter. Han uttalte også følgende om dersom et av hans barn hypotetisk sett hadde gjort noe galt (Brooks, 2016);

"I'd maybe have more of a problem with the one who snitched than the one who did it."

Dette vitner om den dype mangelen på respekt for lover og regler som selskapets administrerende direktør hadde. I ettertid har han imidlertid valgt å inngå en plea bargain med brasilianske myndigheter. Et annet eksempel fra The Brazil Business, en bedrift som spesialiserte seg på innføring i brasiliansk næringsliv, forklarer hvordan mange brasilianere øker sin lønning ved å ta av lunsjpengene. Mange brasilianske selskaper betaler nemlig ansattes lunsj inntil en viss sum. Ansatte som spiser for mindre ber gjerne om en kvittering for den fulle summen for å få refundert mer, i bytte mot at kassemedarbeideren på spisestedet får en liten bestikkelse. Dette eksemplet indikerer hvordan korrupsjon er en del

av en mer dagligdags kultur i Brasil enn for eksempel OECD-land. En slik kultur vil naturligvis også ha påvirket kulturen i Odebrecht, og gjort ansatte mer tilbøyelige til å både ta imot og benytte bestikkelser. Etter at Petrobras-saken så dagens lys, er det blitt enda tydeligere at Odebrecht og resten av bransjen må ha hatt en kultur gjennomsyret av korrupsjon. Dette ettersom den ulovlige aktiviteten hadde en sjokkerende utbredelse, og har vist seg å være grunnleggende i mye av forretningsvirksomheten.

Ledelsens overstyring

For at korrupsjonen i Odebrecht-saken kunne finne sted, tok ledelsen kontroll på bestikkelsesutbetalingene. Aktiviteten gikk via ledelsen, og de klarte derved å begrense informasjonsflyten. Virksomheten ble velorganisert i "Division of Structured Operations", og bestikkelsene ble rutine. Gjennom solid systematisering og klare forholdsregler klarte ledelsen å beholde kontrollen i en svært lang periode. Denne organiseringen og det tilhørende hemmeligholdet var åpenbart avgjørende for at den korrupte virksomheten fungerte så godt som det gjorde.

8.4: Endringsfaktorenes påvirkning

For å finne ut hvorvidt ISO 37001 vil påvirke korrupsjonssaker i fremtiden, kan vi se på hvordan de nye endringsfaktorene ville kunnet påvirke de nevnte casene. Vi vil nedenfor gå gjennom de tre endringsfaktorene og se hvordan dette kunne fått innvirkning, og diskutere hvorvidt en slik innvirkning ville utgjort noen forskjell.

8.4.1: "Tone from the top"

Odebrecht

Det var ledelsen i Odebrecht som iverksatte den omfattende bestikkelsespraksisen i selskapet, og de signaliserte således til de aktuelle ansatte at korrupsjon var akseptabelt. I tillegg er uttalelsene fra Odebrecht-sjefen stikk i strid med en "tone from the top" som skal

fremme antikorrupsjonsverdier. ISO-sertifiseringens krav ser derfor ut til å kunne ha utgjort en forskjell. Ved at en ekstern aktør hadde påsett at ledelsen utførte de påkrevde handlinger som uttrykker en klar holdning mot korrupsjon, ville de ansatte i mindre grad ha blitt oppfordret til å begå slike handlinger. Det er rimelig å anta at dette også ville vært tilfellet for Odebrecht, og at bedriftsrepresentantene i mindre grad kunnet drevet med så omfattende korrupsjonspraksis som de gjorde. Som diskutert i kapittel 7 er det derimot ikke gitt at ledelsen selv ville blitt påvirket av de påtvungne handlingene. Det kan dermed ikke utelukkes at ledelsen egenhendig ville begått korrupsjon, til tross for at ansattes tilbøyelighet hadde sunket.

Yara & VimpelCom

Hva angår kulturen og "the tone from the top" i Yara, er forholdene omstridt. Først og fremst er selskapet hjemmehørende i Norge og vil trolig ha bedre forutsetninger for en kultur preget av integritet. Styremedlem i Yara, Lone Schrøder, påsto derimot at ledelsen skapte en kultur preget av lukkethet og manglende rom for å komme med kritikk. Dette var derimot styreleder Øivind Lund uenig i (Ånestad & Dugstad, Han ble jo så rasende, 2015). Det kan likevel stilles spørsmålstegn ved ledelsens uttrykte dedikasjon mot å bekjempe korrupsjon da selskapet ikke etablerte en sentral corporate compliance-enhet før i 2008. Uansett faktiske forhold vil trolig de samme prinsippene som omtalt i avsnittet over gjøre seg gjeldende; en sertifiseringsprosess ville krevd dedikasjon fra ledelsen som ville påvirket ansattes oppførsel, men hvorvidt ledelsens atferd ville blitt påvirket er mer usikker. Siden hendelsene i Yara- og VimpelCom-saken i stor grad ble utført av ledelsen, kan det ikke antas at en sertifisering av ISO-standarder ville forhindret korrupsjonen.

8.4.2: Gjennomsiktighet

Gjennomsiktighet i antikorrupsjon

Som vi så i disse casene, hadde mange av de korrupsjonstiltalte selskapene allerede klare retningslinjer mot korrupsjon på papiret, uten at dette reflekterte de reelle forholdene i selskapet. I de etiske retningslinjene stod det som oftest tydelige forbud mot bestikkelser, samt krav om at dette skulle kontrolleres og følges opp. De korrupsjonsdømte bedriftene så

derimot ut til å sette retningslinjene til side når det kommer til stykket, og de forble kun papirer. I en sertifiseringsprosess vil en ekstern aktør derimot foreta en grundig gjennomgang og stadig forsikres om at slike retningslinjer overholdes. Dette vil utgjøre en fordel for omgivelsene ved at de i større grad kan regne med at et selskapets retningslinjer faktisk reflekteres i daglig drift. ISO 37001 sikrer derimot i liten grad kontroll av ledelsen og, som vi så i Yara-saken, utgjør dette en stor risiko.

Hemmelighold for sertifisør

En utfordring ved sertifisørens gjennomgang er derimot at bedriften kan gå inn for å skjule klanderverdige forhold. Dette kan føre til at korrupt aktivitet skjer ved siden av og utenom antikorrupsjonssystemene. Under sertifisering skal alle mistenkeligheter undersøkes av sertifisør, og det skal foretas ekstra kontroller der det anses nødvendig. I Odebrecht-saken, der korrupsjon skjedde i stor utstrekning og selskapet i realiteten hadde en egen “bestikkelsesavdeling”, er det nok sannsynlig at en sertifiseringsprosess ville kunne avslørt klanderverdige forhold. Likevel viser VimpelCom-saken at dette ikke nødvendigvis er tilfelle. VimpelCom hadde engasjert eksterne granskere, men unnlatt å tilgjengeliggjøre avgjørende informasjonen. Dermed ble gjennomgangen verdiløs. Dette var riktignok en annen form for granskning, men illustrerer at risikoen for at en sertifisering mislykkes er høyst reell. Yara inngikk flere av avtalene sine muntlig, og det ville dermed vært vanskelig for en sertifisør å undersøke hvorvidt disse ble kontrollert i selskapets internkontroll. Når ledelsen kan holde klanderverdige forhold skjult for sertifisør, vil de i mindre grad avskrekkes fra å begå korrupsjon.

Due diligence

Et problem i Yara- og VimpelCom-saken, som ble påpekt av myndighetene, var den manglende bruken og utilstrekkelige gjennomføringen av due diligence. ISO-standarden krever at dette utføres, men det gjør også de fleste andre antikorrupsjonsveiledninger. Dette er derfor i seg selv ikke noe nytt. Spørsmålet er om nyhetene ved ISO ville kunne utgjort noen forskjell utover tidligere antikorrupsjonsprogram. Ville de sikret at due diligence faktisk ble gjennomført? Sertifiseringsprosessen ville i større grad sikret at rutinereglementet

er på plass, men vil ikke garantere at det faktisk gjennomføres. Som det fremgikk av forrige kapittel, vil derimot sertifiseringsbeviset også kunne bidra til gjennomsiktighet. Dersom Yara og VimpelCom samhandlet med andre aktører som var ISO-sertifisert, ville dette langt på vei fungert som en due diligence, da sertifisør allerede har undersøkt selskapets antikorrupsjonsprogram. I en situasjon der mange bedrifter er sertifisert, ville dette kunne ha hjulpet på due diligence-problemet. Per nå er det derimot svært få sertifiserte bedrifter, og dette har derfor liten effekt i dag. Det er med andre ord en løsning som kun vil bli reell på lang sikt.

8.4.3: Varsling

Som det ble erfart av spesielt Yara-saken, men også til dels VimpelCom-saken, var det svært mange som hadde varslet om klanderverdige forhold i selskapet. Likevel ble ingenting gjort; ledelsen ignorerte varslene og fortsatte som vanlig. ISO-sertifisering ville derimot i større grad sikret at varslingskanaler var på plass, og lagt til rette for varsling. Det Yara-saken derimot viste var at dette ikke var problemet; varsling skjedde, men ble ikke tatt til etterretning da ledelsen ikke tok affære. Sertifiseringsprosessen vil derfor ikke kunne utgjøre noen forskjell her da standarden ikke krever en varslingskanal som går hele veien utenom ledelsen. Ledelsen vil dermed kunne forhindre at varslingen når videre, akkurat som de gjorde i Yara og VimpelCom. Varslingens avskrekkende effekt vil derfor ikke fungere.

8.4.4: Oppsummering

Oppsummert vil ISO 37001 i noen grad redusere ansattes tilbøyelighet til å begå korrupsjon gjennom å påvirke "the tone from the top" i organisasjonen, og standard kan brukes som et av mange hjelpemiddel for å redusere korrupsjonsrisiko. Det finnes også en mulig langsiktig fordel dersom mange markedsaktører sertifiseres, da bedriftene vil kunne drive forretninger utelukkende med andre sertifiserte bedrifter. Endringsfaktorene ser derimot ikke ut til å kunne forhindre korrupsjon med mindre ledelsen har gode intensjoner. Dersom ledelsen spiller på lag vil de ikke skjule informasjon fra sertifisør, vil ta varsling til etterretning og

utgjøre en sunn del av kulturen i selskapet. Det kan tenkes scenarier der ledelsen kun vil motarbeide enkelte av disse faktorene, og i så fall vil standarden ha en begrenset effekt. Om ledelsen derimot har intensjon om å gå aktivt inn for å benytte bestikkelser og bruke all sin makt på å skjule sine fotspor, vil endringsfaktorene ha dårlige forutsetninger for å stoppe dem.

Kapittel 9: Konklusjon

Denne oppgaven har hatt som formål å finne ut hvorvidt ISO 37001 vil bidra til fremskritt i bekjempelse av korrupsjon i næringslivet. Vi har forsøkt å besvare følgende problemstilling ved bruk av litteratur og case:

*Vil den nye antikorrupsjonsstandarden ISO 37001 redusere
tilbøyeligheten til å avgi bestikklser i næringslivet?*

Oppgavens konklusjon er at ISO 37001 vil redusere tilbøyeligheten til å avgi bestikklser i næringslivet når bedriften sertifiseres for standarden og ledelsen ikke er, eller har til hensikt å bli, involvert i korrupsjon. Standarden fungerer dermed som et hjelpemiddel for ledere som vil begrense risiko for korrupsjon i sin bedrift.

Sertifiseringsprosessen

Gjennom forskningsarbeidet har vi kommet frem til at sertifisering er det eneste nye standarden kommer med sammenliknet med andre antikorrupsjonsveiledninger. Ved at bedrifter sertifiseres, vil det i større grad sikres at de har implementert det standarden krever. Selve prosessen som gjennomføres i forkant av sertifiseringen vil kunne påvirke "the tone from the top", varslingskanalene og gjennomsiktigheten til det bedre, noe som vil redusere bedriftsrepresentantenes tilbøyelighet til å avgi bestikklser. Hvorvidt og i hvilken grad disse forholdene påvirkes, vil imidlertid avhenge av at ledelsen ikke selv er en pådriver for korrupsjon. Standarden baserer seg på kontrollmekanismer hvor ledelsens integritet er en forutsetning. Holdninger blant de ansatte vil derimot i større grad la seg påvirke selv om ledelsen er korrupsjonstilbøyelige da de vil oppfatte "the tone from the top" ut i fra handlingene ISO-standardens pålegger ledelsen.

Sertifiseringsbevis

Sertifiseringsbeviset bedriftene mottar i etterkant av sertifiseringen vil øke selskapets gjennomsiktighet, da andre markedsaktører gjøres klar over bedriftens holdninger til korrupsjon. Dersom tilstrekkelig mange bedrifter i markedet har et slikt bevis, vil det redusere andre selskapers tilbøyelighet til å begå korrupsjon. Aktører kan da velge å forholde seg til sertifiserte bedrifter og utøve press mot de resterende. Langsiktig er det mulig at en sertifisering vil kunne anses som en forutsetning for handel i enkelte markeder, men dette vil ikke være realistisk i umiddelbar fremtid.

Involvert ledelse

Ettersom ISO 37001 forutsetter ledelsens integritet, vil den i mindre grad kunne påvirke ledelsens tilbøyelighet til å avgi bestikkelser. Dette anser vi som en av standardens største begrensninger. I selskaper der ledelsen er involvert i korrupsjonsaktivitet, ser den ikke ut til å verken avdekke eller forhindre bestikkelser. Det er avgjørende å påvirke ledelsen for å minimere korrupsjon som problem. En mulig løsning er for standarden å kreve etablering av varslingskanaler som ikke går via ledelsen, til bruk dersom varsling er foretatt, men ledelsen ikke har tatt affære. En slik ekstern varslingskanal kan eksempelvis ende hos organisasjonens styre eller en ekstern varslingssentral. Hvorvidt dette vil være effektivt blir imidlertid opp til andre å forske på.

Profitten ved korrupsjon

Det verken ISO 37001 eller andre antikorrupsjonsveiledninger kan påvirke, er profitten ved å begå korrupsjon. Standarden ville for eksempel ikke ha flyttet Gulnara Karimova i Usbekistans telekommunikasjonsmarked eller korrupte embetsmenn i Indias gjødselsdepartement. Slike mennesker står fortsatt som portvoktere for en rekke markeder. Korrupsjon vil stadig belønne sine brukere med urettmessige gevinster og fordeler, samtidig som motvillighet til å benytte et slikt verktøy kan medføre urettmessige ulemper. Dette understreker i våre øyne viktigheten av antikorrupsjonsarbeid og viktigheten av at bedrifter aktivt deltar i kampen mot korrupsjon. Verken nasjonal lovgivning eller en

antikorrupsjonsstandard for bedrifter er alene tilstrekkelig til å bekjempe denne kriminaliteten.

9.1: Veien videre

Forskningsarbeidet vi har foretatt oss i denne masteroppgaven gir ikke svar på alle spørsmål, og det gjenstår flere interessante aspekter å forske på knyttet til ISO 37001.

Tilbøyelighet til å sertifiseres

Oppgaven analyserer kun hvordan ISO 37001 kunne fått effekt i arbeidet mot korrupsjon gitt at et selskap implementerer standarden og sertifiseres. Insentiver, kostnadseffektivitet og andre faktorer som påvirker bedrifters tilbøyelighet til å ta den i bruk, drøftes i liten grad i denne oppgaven. Dette kan være interessant å studere ettersom det legger grunnlaget for om våre funn vil få en betydning. Det hadde i tillegg vært interessant å undersøke om ledere som er tilbøyelige til å avgi bestikklser ønsker å sertifisere sin bedrift. Dersom svaret på dette er "nei", vil det ikke ha noe å si at standarden ikke forhindrer ledere i å begå korrupsjon. Lederne som initierer sertifisering vil da allerede være utilbøyelige til å begå slike handlinger, og det er ikke nødvendig at de forhindres.

Mottakelse av bestikklser

Oppgaven har også kun tatt for seg ISO 37001 sin evne til å forhindre avgivelse av bestikkelse. Hvordan den eventuelt kan påvirke mottak av bestikklser er ubehandlet, og kan også være en interessant innfallsvinkel, særlig for bedriftseiere. For eierne utgjør det et betydelig økonomisk tap dersom bedriftsrepresentanter mottar bestikklser, for egen vinning, mot at de ikke følger bedriftens instruks. Dersom ISO 37001 har effekt på dette forholdet, vil standarden trolig bli mer attraktiv å implementere for eiere og ledere.

Testing av teori

Vår oppgave har hatt som formål å formulere en teori om hvordan ISO 37001 vil påvirke tilbøyeligheten til å avgi bestikklser i næringslivet. Et naturlig neste steg vil derfor være å undersøke hvorvidt teorien stemmer med en praktisk studie. Vi har i denne oppgaven forsøkt å tilnærme oss en slik fremgangsmåte ved å foreta en case-studie av tidligere korrupsjonssaker, men et reelt eksperiment vil naturligvis være å foretrekke. Som nevnt i metodekapittelet vil det derimot være vanskelig å gjennomføre noe slikt, ettersom bedriftene vil ha insentiver for å rapportere uriktig informasjon dersom de skulle ha begått lovbrudd. ISO 37001 er imidlertid en ny standard. Etter hvert som flere bedrifter sertifiseres, vil man kunne gjøre studier på hvordan de sertifiserte bedriftene har prestert i forhold til andre. Ettersom korrupsjon har mange mørketall, vil en slik studie likevel kunne gi et uriktig resultat. Man vil risikere at den blir et resultat av andre effekter, som for eksempel at de som sertifiserer seg i utgangspunktet ikke er tilbøyelige til å begå korrupsjon. Likevel vil vi påstå at funn i en slik studie ville vært et fornuftig bidrag til litteraturen, ettersom det ville utgjort et hjelpemiddel i å forstå standardens implikasjoner for samfunnet.

Ledelsens kontroll

Arbeidet med vår masteroppgave har gjort oss oppmerksomme på hvordan ledelsen i mange situasjoner kan manipulere organisasjoner og kontrollorganer til sin fordel. For oss fremstår ledelsens handlingsfrihet som den største hindringen i antikorrupsjonsarbeidet. Dersom ledelsen går inn for drive korrupt, vil de ha gode muligheter for å lykkes. Vi tror derfor at forskningen bør fokusere på å finne metoder og kontrolltiltak der ledelsen avskrekkes fra å begå korrupsjon. Det må utarbeides kontrollorganer som er uavhengig av ledelsen og som er ment å kontrollere den. Styrefunksjonen får i for stor grad sin informasjon fra ledelsen selv, og er dermed ikke tilstrekkelig.

Referanser

- Aale, P. K., Barstad, S., & Nina, T. (2016, April 14). *Saksøker tidligere sjef for Yara-datterselskap for korrupsjon*. Retrieved from Aftenposten: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Saksoker-tidligere-sjef-for-Yara-datterselskap-for-korrupsjon-53654b.html>
- Abbink, K., & Wu, K. (2017, Januar). Reward self-reporting to deter corruption: An experiment on mitigating collusive bribery. *Elsevier*, pp. 256-272.
- Acemoglu, D., & Verdier, T. (2000). *The Choice between Market Failures and Corruption*. The American Economic Review.
- Aguilar, L. A. (2015, Juni 29). *The Role of Chief Compliance Officers Must be Supported*. Retrieved from U.S Securities and Exchange Commission: <https://www.sec.gov/news/statement/supporting-role-of-chief-compliance-officers.html>
- Amundsen, I. (1999). *Political Corruption: An Introduction to the Issues*. Chr. Michelsen Institute.
- Andås, K., Solum, V., & Søreide, T. (2017). *BØR VARSLERE BELØNNES?*. MAGMA.
- Anvig, J., & Moene, K. (1990). *How corruption may corrupt*.
- Arlen, J. (2012). *CORPORATE CRIMINAL LIABILITY: THEORY AND EVIDENCE*. NYU Center for Law, Economics and Organization.
- Arntzen, E., Askerøi, E., Tolsby, J., Barvikmo, I., & Kokkersvold, E. (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke - vitenskaplig tenkning og metodebruk*. Bekkestua: Høgskolen i Akershus.
- Asthana, A. (2012). *DECENTRALISATION AND CORRUPTION REVISITED: EVIDENCE FROM A NATURAL EXPERIMENT*.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Barr, A., & Serra, D. (2010). *Corruption and culture: An experimental analysis*. Elsevier.
- Barstad, S., Aale, P., Strøm, T., Torset, N., Bjørnstad, S., & Staveland, L. (2016, April 7). *Økokrim har ikke etterforsket Yara-bestikkelsene til Eurochem*. Retrieved from Aftenposten: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Okokrim-har-ikke-etterforsket-Yara-bestikkelsene-til-Eurochem-54560b.html>
- Bedriften BI. (n.d.). *Etikk og Moral*. Retrieved from Bedriften BI: <http://www.bedriftenbi.no/etikk-og-moral/>
- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F., & Antonakis, J. (2015). *Leader corruption depends on power and testosterone*. Elsevier.
- Billon, P. L. (2003). *Buying peace or fuelling war: the role of corruption in armed conflicts*. Journal of International Development.
- Bjorvatn, K., & Søreide, T. (2013). *Corruption and competition for resources*. Springer Link.
- Bontis, N., & Seleim, A. (2009). *The relationship between culture and corruption; a cross-national study*. emerald insight.

-
- Brooks, B. (2016, Oktober 28). *Brazil prosecutor says any Odebrecht plea deal 'months' away*. Retrieved from Reuters: <http://www.reuters.com/article/us-brazil-corruption-idUSKCN12S22L>
- Cadot, O. (1987). *Corruption as a Gamble*. Princeton: Journal of Public Economics.
- Casadesus, M., Yaya, L., & Marimon, F. (2014). *The revitalising effect of ISO 9001 on dissatisfied customers*. Routledge.
- Chatman, J., & Barsade, S. (1995). *Personality, Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*. Cornell University.
- Chowdhury, S. K. (2004). *The effect of democracy and press freedom on corruption: an empirical test*. Economics Letters.
- Christensen, J. (2012). *The hidden trillions: Secrecy, corruption and the offshore interface*. Crime, Law and Social Challenge.
- Corruption Watch. (2016). *Out of court, out of mind: Do deferred prosecution agreements and corporate settlements fail to deter overseas corruption*. Corruption Watch.
- Crosthwaite, J. (2015). *Is ISO14001 Effective?*. The University of Queensland.
- DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). *Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior*. Journal of Applied Psychology.
- Department of Justice. (2016, Desember 21). *Odebrecht and Braskem Plead Guilty and Agree to Pay at Least \$3.5 Billion in Global Penalties to Resolve Largest Foreign Bribery Case in Histor.* Retrieved from Department of Justice: <https://www.justice.gov/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>
- Depoorter, B. W. (1999). *REGULATION OF NATURAL MONOPOLY*.
- Diaby, A., & Sylwester, K. (2014). *Corruption and Market Competition: Evidence from Post-Communist Countries*. Elsevier.
- Djupestrand, M. (2017, Februar 14). *Criminal law reaction of corruption*. (M. Djupestrand, Performer) Norges Handelshøyskole, Bergen.
- DnB. (2010). *Risikostyring og internkontroll*. DnB.
- Drugov, M., Hamman, J., & Serra, D. (2013). *Intermediaries in Corruption: An Experiment*.
- Dugstad, L., & Ånestad, M. (2014). *Metoderapport til SKUP*. Dagens Næringsliv.
- Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010). *Who Blows the Whistle on Corporate Fraud*. The Journal of Finance.
- Ehrlich, H. J. (1969). *Attitudes, Behavior, and the Intervening Variables*. The American Sociologist.
- EITI. (n.d.). *Role of state-owned enterprises*. Retrieved from EITI: <https://eiti.org/soe>
- Emerson, P. (2003). *Corruption, competition and democracy*. Elsevier.
- EU. (2015, Desember). *Public Procurement*. Retrieved from The EU Single Market: http://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_per_policy_area/public_procurement/index_en.htm

- Fisman, R., & Gatti, R. (2002, Mars). Decentralization and Corruption: evidence across countries . *Journal of Public Economics* , pp. 325-345.
- Fitzgibbon, W. (2014, Oktober 24). *RICH COUNTRIES CHASTISED FOR LACK OF ANTI-BRIBERY EFFORTS*. Retrieved from ICIJ: <https://www.icij.org/blog/2014/10/rich-countries-chastised-lack-anti-bribery-efforts>
- Fjeld, H., & Hegre, H. (2014). *Political Corruption and Institutional Stability*.
- Fredriksson, A. (2014). *Bureaucracy intermediaries, corruption and red tape*. Elsevier.
- Friis, K. E. (2015, Mai 29). *Hvorfor og hvordan foregår korrupsjon – "Organisatoriske" røde flagg*. Retrieved from PWC: <http://blogg.pwc.no/granskingsbloggen/hvorfor-og-hvordan-foregaar-korrupsjon-%E2%80%93-organisatoriske-rode-flagg>
- Glassman, C. A. (2002, September 27). *Speech by SEC Commissioner: Sarbanes-Oxley and the Idea of "Good" Governance*. Retrieved from U.S. Securities and Exchange Commission : <https://www.sec.gov/news/speech/spch586.htm>
- Halvorsen, M. T. (2014, Juni 11). *Hvorfor er det ingen som stiller spørsmål om det kan ha vært korrupsjon knyttet til norske myndigheter?* Retrieved from DN: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2014/06/09/Korrupsjon/-hvorfor-er-det-ingen-som-stiller-sprsmal-om-det-kan-ha-vrt-korrupsjon-knyttet-til-norske-myndigheter>
- Hanson, J. (2017, April 29). Sertifisering av ISO 37001. (I. Mathiesen, & R. Stragiotti, Interviewers)
- Harrison, L., & Huntington, S. (2000). *Culture Matters: How values shape human progress*. New York: Basic Books.
- Hjelmeng, E., Auriol, E., & Søreide, T. (2017). *Concurrences*.
- Hodess, R., Inowlocki, T., Rodriguez, D., & Wolfe, T. (2004). *Global Corruption Report*. Transparency International.
- Holcombe, R., & Boudreaux, C. (2015). *Regulation and corruption*.
- Hydro. (n.d.). *Konsernstaber*. Retrieved from Hydro i Norge: <http://www.hydro.com/no/hydro-i-norge/Om-Hydro/organisasjon/Konsernstaber/>
- ISO. (2015). *ISO 17021*. ISO.
- ISO. (2016). *ISO 37001*. ISO.
- ISO. (n.d.). *About ISO*. Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO. (n.d.). *ISO and developing countries*. Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/developing-countries.html>
- ISO. (n.d.). *ISO and developing countries*. Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/developing-countries.html>
- ISO, IAF, & NADC. (2012). *ISO 9001 - Its relevance and impact in Asian Developing Economies*. Vienna: UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION.
- ISO-Sertifisering. (n.d.). *ISO-sertifisering*. Retrieved from ISO-sertifisering: <http://www.isosertifisering.no/>

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Justice, U. D. (2016, Desember 21). *Odebrecht and Braskem Plead Guilty and Agree to Pay at Least \$3.5 Billion in Global Penalties to Resolve Largest Foreign Bribery Case in History*. Retrieved from U.S. Department of Justice: <https://www.justice.gov/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>
- Kjernli, E., & Norum, H. (2016, Februar 19). *Slik foregikk korrupsjonen i Vimpelcom*. Retrieved from NRK: <https://www.nrk.no/urix/slik-foregikk-korrupsjonen-i-vimpelcom-1.12811405>
- KLP. (2016). *Beslutning om å utelukke Petróleo Brasileiro S.A.* KLP.
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2008). Is Transparency the Key to Reducing Corruption in Resource-Rich Countries? *World Development* , pp. 521-532.
- Kosutic, D. (n.d.). *ISO 27001/ISO 22301 Knowledge base*. Retrieved from Advisera: <https://advisera.com/27001academy/knowledgebase/surveillance-visits-vs-certification-audits/>
- Kvalnes, Ø. (2015). *Profesjon og interesse: Om moralsk nøytralisering blant tannlege*. Retrieved from Den Norske Tannlegeforenings Tidende: <http://www.tannlegetidende.no/i/2015/5/d2e1180>
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management* . John Wiley & Sons, Incorporated.
- LaPiere, R. T. (1934). *Attitudes vs. Actions*. Social Forces.
- Lauchs, M. A. (2012). *Police Corruption as Adult, White-Collar Offending*. Retrieved from QUT ePrints: <https://eprints.qut.edu.au/50173/3/50173.pdf>
- Lawler, D. (2016, Oktober 20). *New ISO Standard Is an Anti-Bribery Game-Changer*. Retrieved from CFO: <http://ww2.cfo.com/risk-management/2016/10/new-iso-standard-anti-bribery-game-changer/>
- Lerøy, M., & Nord, L. (2016). *Trade in Regulatory Decisions*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Lessmann, C., & Markwardt, G. (2009). *One Size Fits All? Decentralization, Corruption, and the Monitoring of Bureaucrats*. Elsevier.
- Lopez-Claros, A. (2014, Mars 31). *Nine Reasons why Corruption is a Destroyer of Human Prosperity*. Retrieved from World Bank Blog: <http://blogs.worldbank.org/futuredevelopment/nine-reasons-why-corruption-destroyer-human-prosperity>
- Løken, H.-M. R., & Myklebust, H. R. (2016). *Økonomisk kriminalitet i norske selskaper*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Marks, J., & Fox, T. (2015). *Beyond the FCPA*.
- Martini, M. (2014). *BEST PRACTICES AND CHALLENGES FOR WHISTLEBLOWING SYSTEMS IN MULTINATIONAL COMPANIES* . Transparency International.
- Martini, M. (2014a). *BRAZIL: OVERVIEW OF CORRUPTION AND ANTI-CORRUPTION*. Transparency International.
- McClure, B. (n.d.). *The Importance Of Corporate Transparency*. Retrieved from Investopedia: <http://www.investopedia.com/articles/fundamental/03/121703.asp>

- McGuire, W. (2014). *The effect of ISO 14001 on environmental regulatory compliance in China*. Elsevier.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Ministry of Justice. (2010). *The Bribery Act; Quick start guide*. Ministry of Justice.
- Naturvernforbundet . (n.d.). *Hva mener partiene?* Retrieved from Naturvernforbundet: <https://naturvernforbundet.no/lofoten-vesteralen-og-senja/hva-mener-partiene-article22742-1467.html>
- Nes, E. F. (2011, Oktober 25). *Everyday Corruption in Brazil*. Retrieved from The Brazil Business: <http://thebrazilbusiness.com/article/everyday-corruption-in-brazil>
- Norton Rose Fulbright. (2011, Juni). *Differences between the UK Bribery Act and the US Foreign Corrupt Practices Act*. Retrieved from Norton Rose Fulbright: <http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/52195/differences-between-the-uk-bribery-act-and-the-us-foreign-corrupt-practices-act>
- Odebrecht. (2012). *Code of Conduct*. Odebrecht.
- OECD. (2003). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, s. 177. OECD.
- OECD. (2014). *Foreign Bribery Report* . OECD.
- OECD. (2016). *Corruption in the extractive value chain* . OECD.
- OECD Working Group on Bribery. (2013). *OECD Working Group on Bribery*. OECD.
- Oslo Tingrett. (2015). *Yara-dommen*. Oslo: Oslo Tingrett.
- Pardo, I., & Prato, G. (2016). *Citizenship and the Legitimacy of Governance*. New York: Routledge.
- Pearce, C., Manz, C., & Sims Jr., H. (2008). *The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice*. Elsevier.
- PWC, & Transparency International UK. (2013). *DIAGNOSING BRIBERY RISK*. Transparency International UK.
- Regjeringen. (2008). *St.meld. nr. 10 (2008-2009)*. Retrieved from Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009/id542966/sec1>
- Regjeringen. (2014, 12 01). *Arbeidet med anti-korrupsjon*. Retrieved from Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/antikorrupsjon/id2076761/>
- Regjeringen. (2015, April 17). *Gaver i tjenesten på 1-2-3*. Retrieved from Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/lov-og-avtaleverk/gaver-i-tjenesten-pa-1-2-3/id2404797/>
- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. New York : Cambridge University Press.
- Rothschild, J., & Miethe, T. (1999). *Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation*. Sage Journals.
- Rubasundram, G. (2015). *Perceived "Tone From the Top" During A Fraud Risk Assessment*.

- Sandvær, M. (2013). *ISO 14001 - Et steg mot b  rekraft?*. Universitetet i Nordland.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education .
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : The Jossey-Bass.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). *Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?* Springer.
- Schweitzer, M., & Gibson, D. (2008). *Fairness, Feelings, and Ethical Decision- Making: Consequences of Violating Community Standards of Fairness*. Springer Link.
- Schyns, B., & Hansbrough, T. (2010). *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes and Ethical Failures*. Charlotte: Information Age Publishing .
- Selart, M. (2010). *A leadership perspective on decision making*. Cappelen akademisk forlag .
- Siebert, J., & Kunz, R. (2015). *Developing and validating the multidimensional proactive decision-making scale*.
- Sims, R., Gong, B., & Ruppel, C. (2012). *A contingency theory of corruption: The effect of human development and national culture*. Elsevier.
- Skarv  y, L., & Amundsen, I. (2015, November 5). *Telenor-ansatte skal ha varslet om mistenkelige Vimpelcom-regninger*. Retrieved from VG:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vimpelcom-saken/kilder-til-vg-telenor-ansatte-skal-ha-varslet-om-mistenkelige-vimpelcom-regninger/a/23555260/>
- Smith-Crowe, K., & Warren, D. (2014). *The Emotion-Evoked Collective Corruption Model: The Role of Emotion in the Spread of Corruption Within Organizations*. Organization Science.
- Staalesen, A. (2013, Oktober 22). *Russian fertilizer giant in Norwegian corruption scandal*. Retrieved from Barents Observer: <http://barentsobserver.com/en/business/2013/10/russian-fertilizer-giant-norwegian-corruption-scandal-22-10>
- Standard . (2017, Januar 18). *ISO-standarder*. Retrieved from Standard:
<https://www.standard.no/standardisering/iso-standarder/>
- Standard. (2017, April 19). *ISO 14001 for miljø – ny utgave 2015*. Retrieved from Standard:
<https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring----iso-14000/iso-14001-for-miljo--ny-utgave-2015/>
- Standard. (n.d.). *Antikorrupsjon - ISO 37001*. Retrieved from Standard:
<http://www.standard.no/fagomrader/arbeidsmiljo-og-hms/antikorrupsjon/?gclid=CKYImYnKudECFQzGsgod3tEPMg>
- Statoil. (2012). *Anti-corruption compliance program*. Statoil.
- Stauffer, C. (2015, August 14). *TIMELINE-Key moments in Brazil's Petrobras corruption probe*. Retrieved from Reuters: <http://www.reuters.com/article/brazil-petrobras-idUSL1N10031F20150814>
- Store Norske Leksikon . (2016, Desember 4). *Organisasjonskultur*. Retrieved from Store Norske Leksikon : <https://snl.no/organisasjonskultur>

- Store Norske Leksikon. (2014, juni 9). *Naturlig monopol*. Retrieved from Store norske leksikon: https://snl.no/naturlig_monopol
- Store Norske Leksikon. (2015, April 28). *Lobbyvirksomhet*. Retrieved from Store Norske Leksikon: <https://snl.no/lobbyvirksomhet>
- Store Norske Leksikon. (2015, Mai 7). *Verifisere*. Retrieved from Store Norske Leksikon: <https://snl.no/verifisere>
- Sykes, G., & Matza, D. (1957). *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*. American Sociological Review.
- Søreide, T. (2002). *Corruption in public procurement - Causes, consequences and cures*. Chr. Michelsen Institute.
- Søreide, T. (2006). *Corruption in international business transactions: the perspective of Norwegian firms*. Juli.
- Søreide, T. (2009). *Too risk averse to stay honest? Business corruption, uncertainty and attitudes toward risk*. Elsevier.
- Søreide, T. (2013). *Korrupsjon: Mekanismer og mottiltak*. Cappelen Damm.
- Søreide, T. (2014). *Drivers of Corruption*. World Bank Group.
- Søreide, T. (2016). *Corruption and Criminal Justice: Bridging Economic and Legal Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Telenor. (2015). *Ethics & Compliance*. Telenor.
- The Criminal Division of the U.S. Department of Justice. (2012). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. The Criminal Division of the U.S. Department of Justice.
- The SOE Forum. (2016). *Welcome to The SOE Forum*. Retrieved from The International Forum for Governance of State Owned Entities: <http://www.thesoeforum.org/>
- The United States Department of Justice. (2015, Mai Onsdag). *Nine FIFA Officials and Five Corporate Executives Indicted for Racketeering Conspiracy and Corruption*. Retrieved from The United States Department of Justice: <https://www.justice.gov/opa/pr/nine-fifa-officials-and-five-corporate-executives-indicted-racketeering-conspiracy-and>
- The United States Department of Justice. (2012, Desember 11). *HSBC Holdings Plc. and HSBC Bank USA N.A. Admit to Anti-Money Laundering and Sanctions Violations, Forfeit \$1.256 Billion in Deferred Prosecution Agreement*. Retrieved from The United States Department of Justice: <https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations>
- Transparency Int. Norge. (n.d.). *Hva er korrupsjon?* Retrieved from Transparency Int. Norge.
- Transparency International. (2017, Januar 25). *Corruption Perceptions Index 2016*. Retrieved from Transparency International : https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
- Transparency International. (2009). *Beskytt din virksomhet*. Oslo: Transparency International.

- Transparency International. (2012). *Transparency in corporate reporting*. Transparency International.
- Transparency International. (2013). *BRAZIL*. Retrieved from Transparency International: <https://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=brazil>
- Transparency International. (2013). *TRANSPARENCY OF STATE-OWNED ENTERPRISES*. Transparency International.
- Transparency International. (2016). *TRANSPARENCY IN CORPORATE REPORTING: ASSESSING EMERGING MARKET MULTINATIONALS*. Transparency International.
- Transparency International Norge. (2014). *Korrupsjonsdommer i Norge*. Transparency International Norge.
- Transparency International. (n.d.). *POLITICS AND GOVERNMENT*. Retrieved from Transparency International: https://www.transparency.org/topic/detail/politics_and_government
- Turner, M. (2001). *Groups at work*. New York: Routledge.
- U.S. Department of Justice. (2016). *The Fraud Section's Foreign Corrupt Practices Act Enforcement Plan and Guidance*. U.S. Department of Justice, Criminal Division.
- U.S. Department of Justice. (2016). *United States v. VimpelCom Ltd*. U.S. Department of Justice.
- U.S. Securities And Exchange Commission. (2016). *VimpelCom to Pay \$795 Million in Global Settlement for FCPA Violations*. Retrieved from U.S. Securities And Exchange Commission: <https://www.sec.gov/news/pressrelease/2016-34.html>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (1995, September 20). *Controls of Negotiated Settlements*. Retrieved from U.S. Securities and Exchange Commission: <https://www.sec.gov/oig/reportspubs/aboutoigaudit218finhtm.html>
- UiO, K. 6. (2009). *Grensen mellom straffrie fordeler og straffbar korrupsjon*. Oslo: Universitetet i Oslo, Det juridiske fakultet.
- UK Serious Fraud Office. (2012, Oktober). *Corporate self-reporting*. Retrieved from SFO: <https://www.sfo.gov.uk/publications/guidance-policy-and-protocols/corporate-self-reporting/>
- University of Exeter. (n.d.). *Politics of Semi-Democratic and Authoritarian Countries (ARA3107)*. Retrieved from University of Exeter: <http://socialsciences.exeter.ac.uk/iaais/modules/ARA3107>
- Vik, T., & Vika, S. (2016). *Ledelsesstyrt korrupsjon*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- World Bank Group. (n.d.). *Enterprise Surveys*. Retrieved from World Bank Group: <http://www.enterprisesurveys.org/>
- World Bank Group. (2009). *Enterprise Surveys; Brazil*. Retrieved from World Bank Group: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2009/brazil#corruption>
- World Bank Group. (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. World Bank Group.
- World Bank Group. (2016). *Benchmarking public procurement*. World Bank Group.

Yara. (2008). *Finansrapport 2008; Vår globale posisjon gir resultater*. Yara.

Yara. (n.d.). *Corporate compliance 2008*. Retrieved from Yara:

http://yara.com/investor_relations/annual_report_archive/2008/citizenship_md_a/corporate_compliance/

Yaya, L. (2012). *Customers loyalty and its antecedents and perception of ISO 9001 in online banking*. Universitat de Girona.

Zipparo, L. (1998). *Factors which deter public officials from reporting corruption*. Springer Link.

Økokrim . (2014, Januar 15). *Forelegg til Yara på 295 millioner kroner*. Retrieved from Økokrim :
<http://www.okokrim.no/www-9fdaqu>

Ånestad, M., & Dugstad, L. (2014, April 19). *Toppsjefene tør ikke melde korrupsjon*. Retrieved from Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/04/19/Jus/toppsjefene-tr-ikke-melde-korrupsjon>

Ånestad, M., & Dugstad, L. (2015, Februar 19). *Han ble jo så rasende*. Retrieved from Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/02/19/2154/Yarasaken/-han-ble-jo-s-rasende>

APPENDIKS

Appendiks A: Spørreundersøkelse til sertifisører

Ble sendt til enkelte sertifiseringsselskaper i Norge.

1. *Kan alle bedrifter i utgangspunktet bli sertifisert?*
2. *Hvordan tenker dere at sertifiseringsprosessen skal foregå?*
 - a. *Hvem kontaktes i bedriften?*
 - b. *Hvilke av bedriftens handlinger analyseres?*
3. *Hvordan kan andre selskaper finne ut om en bedrift er sertifisert? Finnes det et register eller liknende?*
4. *Hvordan skal de sertifiserte bedriftene følges opp?*
 - a. *Hvordan sikres det at bedriftene stadig oppfyller kravene?*
5. *Hvordan skal dere sikre at selskapene faktisk gjennomfører de tiltakene ISO 37001 krever, og at det ikke kun lages et spill for galleriene?*
 - a. *Hvilke tiltak gjøres for å sikre at informasjon ikke holdes skjult for sertifisør?*
 - b. *Vil ansatte i bedriften intervjues for å sikre at ledelsen oppgir korrekt informasjon til sertifisør?*
6. *Hvilke bedrifter er interesserte i å sertifisere ISO 37001?*
 - a. *Hvilke sektorer?*
 - b. *Størrelse?*
 - c. *Eventuelt andre kjennetegn?*
7. *Er det noen særlige forhold/faktorer dere tar i betraktning ved sertifisering av ISO 37001, i motsetning til andre standarder?*
8. *Hva tenker du er nyttig med ISO 37001, og som er nytt i forhold til de antikorrupsjonstiltak som allerede forventes av bedrifter (gjennom bl.a. amerikanske FCPA Resource Guide og britiske myndigheters utdypning av UK Bribery Acts 'adequate procedures')?*
9. *Annen informasjon du tenker vil være interessant å ta med?*
10. *Tror du denne standarden vil bidra til å redusere bedrifters tilbøyelighet til å avgi bestikklser i næringslivet? Eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?*

I oppgaven er det kun medtatt svar fra Jørgen Hanson i DNV GL.

Appendiks B: Spørreundersøkelse til bedrifter

Sendt til de 20 største bedriftene på Oslo Børs.

Vil du foretrekke å implementere den nye antikorrupsjonsstandarden ISO 37001 fremfor andre antikorrupsjonsprogrammer (eksempelvis FCPA Resource Guide og UK Bribery Act Quick Start Guide)? Begrunn gjerne svaret kort.

1.Enig

2.Ingen preferanser

3.Uenig

Funn:

Svar	Antall respondenter
1. Enig	0
2. Ingen preferanser	4
3. Uenig	1
Ønsket ikke svare	1
Intet svar	14

I oppgavene ble ikke denne undersøkelsen tatt med