

# MISLIGHETER & KORRUPSJON

– hvordan unngå det?

HELSE  SØR-ØST



Om Helse Sør-Østs  
antikorrupsjonsprogram

## Innledning

### Hvorfor etableres et antikorrupsjonsprogram?

Helse Sør-Øst har etablert et antikorrupsjonsprogram i foretaksgruppen med bakgrunn i at det er ønskelig å sikre et felles rammeverk som er gjenkjennbart i hele foretaksgruppen og som sikrer felles rutiner for rapportering på dette arbeidet. Formålet med programmet er gjennom systematisk tilnærming å forebygge og avdekke misligheter og korrupsjon ved å:

- Kartlegge risikoområder.
- Iverksette kontrolltiltak for å hindre muligheten for å begå økonomisk kriminalitet.
- Sørge for at regler og retningslinjer er tilstrekkelig og blir fulgt, og at opplæring blir gitt.
- Iverksette kontrolltiltak for å avdekke økonomisk kriminalitet.
- Sørge for en godt kjent varslingskanal for kritikkverdige forhold som ivaretar varslersens konfidensialitet eller anonymitet.

### Foretakets kultur og etiske retningslinjer

En kultur i foretaket basert på gjensidig respekt og åpen kommunikasjon, skaper færre mislighetsmuligheter. Et arbeidsmiljø som er preget av trivsel og lojalitet kan føre til færre misligheter. I motsetning til et arbeidsmiljø hvor noen kan føle urettferdighet og urimelig press som kan lede til motivasjon for misligheter. Et arbeidsmiljø som oppfattes som godt av de ansatte kan bidra til at ansatte rapporterer uønsket atferd på et tidlig tidspunkt, slik at konsekvensene av misligheter reduseres. Korrupsjon skjer oftest som skjulte handlinger. En kultur som fremmer varsling uten sanksjoner for varsleren er en forutsetning for å avdekke slike handlinger. De overordnede etiske retningslinjene i Helse Sør-Øst er, sammen med de etiske retningslinjene for innkjøp og leverandørkontakt, fundamentet i antikorrupsjonsprogrammet. De etiske retningslinjene kommer i tillegg til gjeldende nevnte lovgivning.



## Definisjoner – misligheter og korrupsjon

Overgangen fra brudd på interne etiske retningslinjer, ulike lover og andre former for misligheter, er ikke alltid svart/hvitt. Starten på en sak som involverer økonomisk kriminalitet, er ofte små etiske brudd. Riksrevisjonens definisjon på "mislighet" er:

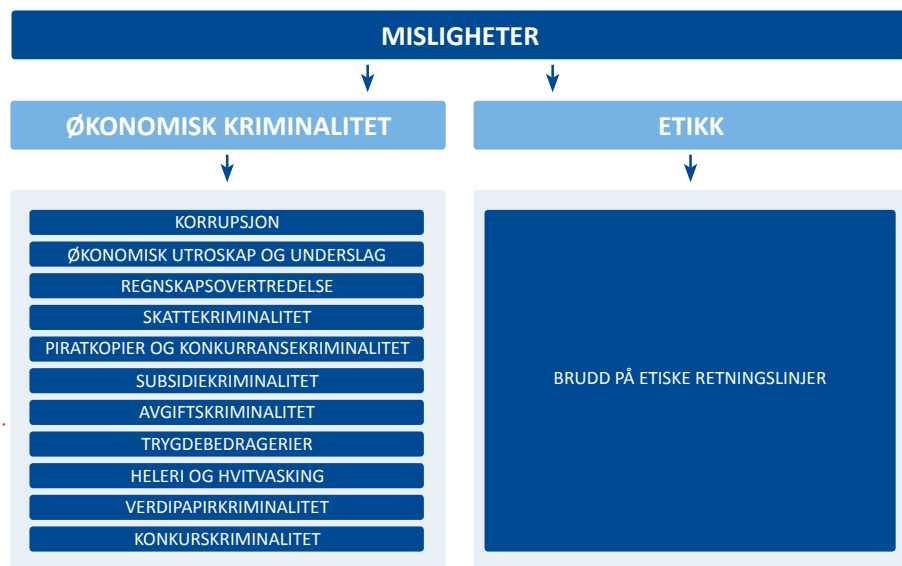
*"Uredelighet for å oppnå en urettmessig eller ulovlig fordel."*

Ordet mislighet kan ses på som et overbygg for ulike former for økonomisk kriminalitet og for brudd på interne etiske retningslinjer som figur 2 beskriver. Korrupsjon er en av flere mulige misligheter. Ved korrupsjon har man gitt, mottatt eller blitt tilbudt en utilbørlig fordel.

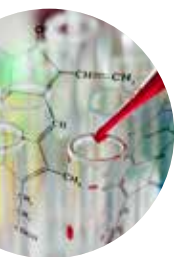
## Arbeidsmiljø

### Et godt arbeidsmiljø forebygger misligheter og korrupsjon

Medarbeidere med høy trivsel og lojalitet til jobben sin, er i mindre grad i risikozonen for å utføre etiske brudd eller lovbrudd, eller overse at andre gjør det. Lav trivsel og dårlige arbeidsforhold fører ikke nødvendigvis til misligheter, men at ansatte lettere kan argumentere både for seg selv og andre for å rettferdiggjøre uetiske og/eller ulovlige handlinger. Manglende motivasjon og lojalitet gjør det også enklere å overse andres lovbrudd og den sosiale kontrollen blir svak. Det anbefales at ledere jobber grundig med verdigrunnlaget og bygge opp en kultur som underbygger åpenhet og trivsel. Økonomisk kriminalitet har de beste vilkår i miljøer med lite samarbeid og lav grad av åpenhet.



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



Den årlige medarbeiderundersøkelsen i Helse Sør-Øst gir det enkelte foretak gode innspill på om de ansatte trives og føler lojalitet til jobben sin. Noen av spørsmålsstillingene i undersøkelsen bør være med i en vurdering av risikoen for misligheter og korrupsjon. Særlig gjelder det spørsmål om det føles trygt å varsle om kritikkverdige forhold og om de ansatte mener det føles greit å åpent diskutere feil og avvik. Det er viktig å sørge for et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte opplever inkludering, respekt og mestring og unngår usunt press og stress. Det er i mange antikorrupsjonsprogram lagt stor vekt på at ledelsen kan forebygge misligheter og korrupsjon ved å skape et miljø med riktig tone og struktur.

**Dette kan gjøres ved å:**

- Ha ledelsesfokus på og signalisere krav til etterlevelse av de etiske retningslinjene.
- Utøve nulltoleranse for korrupsjon og misligheter.
- Integre etterlevelse av personalpolitikken i foretaket.

## Ledelsens ansvar

Ledelsen har et stort ansvar for å forebygge korrupsjon og andre misligheter. Dette er særlig tydeliggjort i Straffeloven og Skadestansningsloven. Mangel på tilstrekkelig systematisk arbeid for å forhindre korrupsjon kan føre til strafferettslig og/eller erstatningsrettslig ansvar. Det ble tydeliggjort nylig i dommen mot fire direktører i Yara-saken, hvor alle ble dømt til fengsel for korrupsjon i Oslo tingrett. Utover det rent etiske og omdømmemessige aspektet, er det derfor av stor betydning at foretakets ledelse sørger for å utarbeide interne rutiner, både for å forebygge korrupsjon, for å kontrollere at korrupsjon ikke forekommer og for å avdekke tvilsomme forhold. Ledere på alle nivå i foretaket må sørge for at ansatte er kjent med retningslinjene, og at disse blir etterlevd i praksis.

## Dette kan du bidra med som leder

Et antikorrupsjonsprogram som blir etterlevd i praksis er avgjørende for å forebygge misligheter i eget foretak. Ledere kan gi tydelige forventninger gjennom lederavtaler eller lederkontrakter hvor alle ansatte – også lederne – gjennomfører e-læringskursene etiske retningslinjer (overordnet) og dilemmatrening antikorrupsjon årlig. De etiske retningslinjene og dilemmaer bør være på agendaen på allmøter, lederopplæring og introduksjonsdager for nyansatte. I verktøykassen – se siste side i denne brosjyren – er det flere e-læringskurs som er aktuelle for ansatte med innkjøpsfullmakt. Og/eller ansatte som samhandler med legemiddelindustrien og andre leverandører.

Fullmakter skal formaliseres og konkretiseres i en fullmaktsstruktur. Retningslinjene er gitt i dokumentet «Fullmakter i Helse Sør-Øst», og nødvendige avvik fra denne skal dokumenteres. En arbeidsdeling hvor en transaksjon er godkjent av en overordnet eller dennes stedfortreder er viktig for å forebygge misligheter.

Et godt forebyggende tiltak er å kommunisere de etiske retningslinjene i intervjuer i ansettelsesprosesser, samt å foreta bakgrunnsjekk av offentlig tilgjengelig informasjon av søkere til utsatte stillinger. I tillegg bør foretaket ha gode rutiner ved slutt-samtaler, som blir fulgt opp i praksis. Har man stengt de tilgangene den ansatte har hatt? Enten til fysiske steder og/eller system-tilganger.

## Noe å huske på

Er det noen av de ansatte som har fordeler i arbeidsforholdet som skal fordelsbeskattes?

### Eksempler:

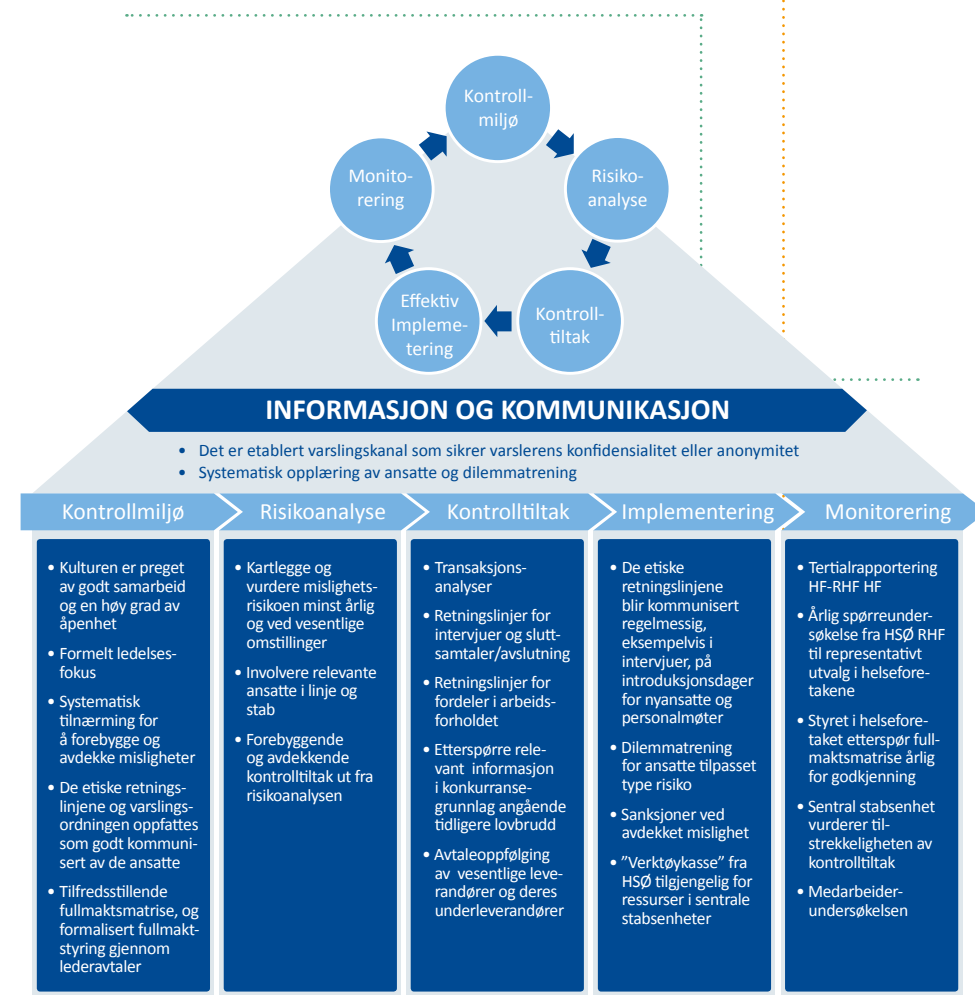
- Ansatte som selger tjenester til foretaket.
- Tidligere ansatte som leies inn via deres enkeltpersonforetak.
- Ansatte som leier bolig under markedspris.
- Ansatte som bruker tjenestebil privat.
- Ansatte som har utvidet opphold etter tjenestereise på minst 2 døgn.

Feil praksis må rettes opp i av foretaket. Straffbar mislighet som korrupsjon og underslag politianmeldes. Andre misligheter kan medføre disiplinære reaksjoner som advarsel, oppsigelse eller avskjed.



## Antikorrupsjonsprogrammet Helse Sør-Øst

Programmet er delt inn fem deler: Kontrollmiljø, risikoanalyse, kontrolltiltak, implementering og monitorering. Som en overbygging ligger en velfungerende varslingskanal og systematisk opplæring av ansatte.



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

## God virksomhetsstyring

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

Med intern styring og kontroll menes:

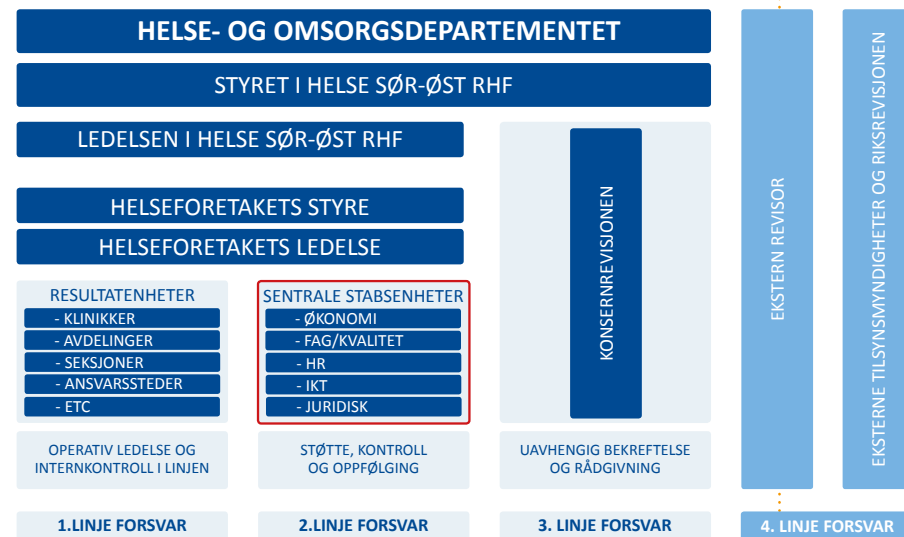
Prosesser, systemer og rutiner igangsatt av ledelsen og de ansatte for å gi rimelig grad av sikkerhet for at virksomheten når sine målsettinger om målrettet og effektiv drift, pålitelig styringsinformasjon og etterlevelse av lover og regler.

Visjonen til Helse Sør-Øst er å skape:

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

Korrupsjon kan gi mindre effektiv ressursbruk. Færre ressurser vil øke risikoen for ikke å oppnå målene for tjenestekvalitet og kan gi foretaket mindre økonomisk handlingsrom.

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



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



## Varsling



En velfungerende varslingsordning er et viktig supplement til ledelsens arbeid med å motvirke og avdekke økonomisk kriminalitet i foretaket. Det er vesentlig at varslingsordningen er godt kjent i foretaket blant alle ansatte. På introduksjonsdager for nyansatte, ledermøter og allmøter bør det informeres om varslingsordningen. De ansatte bør være trygge på at et eventuelt varsel blir behandlet fortrolig. Det betyr at varslerens identitet ikke skal være kjent av flere enn nødvendig for saksgangen. Det kan også varsles anonymt via brev til varslingsutvalget. Varsel med mistanke om økonomisk kriminalitet bør varsles direkte til varslingsutvalget, ikke i linjen. Om foretaket har avsatt ressurser til antikorrupsjonsarbeidet, så kan ansatte med mistanke om mislighet søke råd hos denne ved behov.



## Verktøykasse

Det er utviklet en verktøykasse i Helse Sør-Øst til bruk for alle foretakene. Denne inneholder blant annet:

### E-læringskurs

- Ethiske retningslinjer for innkjøp
- Lov om offentlige anskaffelser grunnkurs 1
- Samarbeidsavtalene med LMI og LFH
- Dilemmatrening – antikorrupsjon
- Ethiske retningslinjer (overordnet)

### Forslag til retningslinjer/rutiner

- Varslingsrutiner
- Rutiner ved avdekking av økonomisk kriminalitet
- Implementeringsplan med rapporteringsrutiner for antikorrupsjonsprogrammet

### Power Point

- Dilemmasamling
- Antikorrupsjonsprogram – enkel presentasjon
- Ethiske retningslinjer – enkel presentasjon

### Brosjyrer

- Ethiske retningslinjer, generelle
- Ethiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt
- Håndbok for misligheter og antikorrupsjon
- Samarbeidsavtalene med LMI og Medtek Norge (norsk og engelsk)

Nettside: [www.helse-sorost.no/etikk](http://www.helse-sorost.no/etikk)



# Test din etiske problemstilling ved å gå gjennom dilemmasirkelen



*Dette heftet er utdrag fra håndboken "Misligheter og antikorupsjon i Helse Sør-Øst". Hele håndboken kan lastes ned fra Helse Sør-Øst sine nettsider eller bestilles fra [postmottak@helse-sorost.no](mailto:postmottak@helse-sorost.no)*

