



FÖRETAGETS POLICY MOT MUTOR – Handledning för hur ett företag tar fram och följer upp en policy mot mutor

INLEDNING

Relationsfrämjande åtgärder förekommer i olika former inom näringslivet. Det kan vara representation, festevenemang, idrottstävlingar, olika bonusarrangemang, nöjesresor, presenter eller sidoleveranser av varor eller tjänster. I Sverige kan allt detta under vissa omständigheter klassas som muta enligt brottsbalken. Förenklat uttryckt kan den som tar emot eller begär en muta dömas för mutbrott och den som lämnar eller erbjuder en muta dömas för bestickning. Även i många andra länder är tagande och lämnande av muta straffbara gärningar.

Förekomsten av mutor hos ett företag, eller misstankar härom, påverkar alla som har en relation till företaget. Företagets rykte och varumärke riskerar att skadas. Mutor leder till högre kostnader och snedvrider konkurrensen på marknaden. Förtroendet från kunder och andra affärskontakter förstörs. Oavsett om mutor upptäcks eller inte, påverkas företagets verksamhet negativt eftersom dolda intressen styr verksamheten. Mutor skadar alla: arbetsgivaren/uppdragsgivaren, motparten, konkurrenterna och samhället. Förekomsten av mutor är således ett hot mot de grundläggande värderingar som styr både rättsstaten och marknadsekonomin och måste därför bekämpas.

För att motverka mutor har Institutet Mot Mutor (IMM) gett ut *Vägledande etiska regler för kontakt- och relationsfrämjande förmåner i affärsverksamhet* - mest känd under kortnamnet IMM:s Vägledning - samt informationsskriften *Farliga Förmåner – vad lagen säger om bestickning, korruptiv marknadsföring och mutbrott*. IMM:s Vägledning utgör ett led i det svenska näringslivets strävanden på olika områden att främja en hög etisk standard i fråga om företagens kommersiella omvärldsrelationer. Reglerna knyter an till Internationella Handelskammarens dokument *Extortion and Bribery in International Business Transactions*, som innehåller bland annat ett antal konkret utformade förhållningsregler. Förhållningsreglerna är intagna som bilaga till IMM:s Vägledning. I *Farliga Förmåner* förklaras den svenska mutlagstiftningen, bland annat med hjälp av exempel hämtade från domstolspraxis.

IMM:s Vägledning och *Farliga Förmåner* är mycket efterfrågade och har fått stor spridning. IMM tar nu ett ytterligare steg genom denna handledning till hjälp för företag som vill ta ett samlat grepp på frågan.

Syfte

Syftet med denna handledning är att den skall vara en utgångspunkt och praktisk hjälp i företagens arbete med att ta fram en ändamålsenligt utformad, egen etisk policy, egna förhållningsregler och rutiner när det gäller att bekämpa mutor. Syftet är alltså

- att på det praktiska planet underlätta för företagen att strukturera detta arbete och ange hur arbetet bör organiseras, planeras och genomföras. Syftet är vidare
- att belysa hur den framtagna policyn bör genomföras, tillämpas och följas upp.

Varje enskilt företag måste dock självt bestämma och formulera policyns sakinhåll, det vill säga principerna och förhållningsreglerna.Handledningen är därför mer översiktlig och allmänt formulerad i denna del.

Handledningen utgår från att ett företag fastlägger sin policy mot mutor i skriftlig form.

Omfattning

Handledningen tar sikte på alla former av muttagande och bestickning, således både fall där någon i det egna företaget erbjuds eller tar emot en muta och fall där det egna företaget erbjuder eller lämnar en muta åt (besticker) någon. Likaså omfattas all verksamhet i företaget. Förutom affärstransaktioner med ett annat privat eller offentligt företag omfattas alltså även exempelvis ansökan om erhållande av ett tillstånd från en myndighet eller annat offentligt organ.

Handledningen vänder sig till handels-, industri- och tjänsteföretag av alla kategorier, även om den främst riktar sig till något större företag. Förenklat sett är behovet av en skriven policy större i företag som, till följd av sin storlek, har mer komplicerade administrativa rutiner och fler anställda med kund- och inköpskontakter, spridda i kanske flera länder.

Exempel

Till hjälp för det enskilda företaget innehåller handledningen också ett antal exempel på policier mot mutor som tagits fram av olika företag och organisationer. Många av dessa policier innehåller även företagsetiska regler i andra ämnen än bekämpning av mutor. Denna handledning tar dock som redan framgår av rubriken enbart sikte på att hjälpa företag att ta fram en policy när det gäller mutor.

INNEHÅLL

ARBETSSÄTT FÖR ATT TA FRAM EN FÖRETAGSPOLICY

1. Varför ha en skriven etisk policy?
2. Processen att ta fram en policy

INNEHÅLLET I EN FÖRETAGSPOLICY

3. Ta med det som är relevant för företaget utifrån en riskanalys
4. Tillämpningsområde
5. Olika marknader – problem att tillämpa samma regler
6. Vad policydokumentet bör innehålla
7. Relation till återförsäljare

GENOMFÖRANDET OCH UPPFÖLJNINGEN AV EN FÖRETAGSPOLICY

8. Utbildning av de anställda
9. Rådgivning till de anställda
10. Anmälningssystem inom företaget
11. Åtgärder mot anställda som inte följer policyns bestämmelser
12. Åtgärder mot underentreprenörer, leverantörer och andra affärskontakter som inte följer policyns bestämmelser
13. Kontroll, revision och återrapportering
14. Offentliggörande av policyn

EXEMPEL PÅ POLICIES

ARBETSSÄTT FÖR ATT TA FRAM EN FÖRETAGSPOLICY

1. Varför ha en skriven etisk policy?

En skriven etisk policy ger en tydlig signal till omvärlden om hur företaget ser på muttagande och bestickning. Förtroendet för företaget hos aktieägare samt hos kunder och andra affärskontakter ökar. För de anställda utgör en skriven etisk policy en praktisk vägledning och ett stöd för hur olika situationer skall hanteras. För företagets VD och styrelse kan det vid ett inträffat mutfall vara av stor vikt från ansvarssynpunkt att ha en skriven etisk policy som är förankrad i organisationen.

Beaktas bör också att många företag redan har egna policies mot mutor, och att dessa företag förväntar sig, eller rent av kräver, av sina leverantörer och andra affärskontakter att också de har - och tillämpar - en motsvarande policy.

En policy skall syfta till att företaget förbjuder alla former av muttagande och bestickning i alla affärskontakter och i alla andra omvärldsrelationer (exempelvis med myndigheter) som företaget är involverat i. Affärskontakterna kan vara direkta eller indirekta, genom dotterbolag eller joint ventures, med leverantörer, kunder, konsulter, mäklare, underentreprenörer, agenter och andra mellanmän.

2. Processen att ta fram en policy

För att företaget effektivt skall kunna bekämpa mutor räcker det inte att en policy tas fram. Företaget måste också säkerställa att rutiner och förhållningsregler utarbetas för genomförandet och den fortlöpande hanteringen av policyn, och att dessa rutiner och förhållningsregler integreras i företagets dagliga verksamhet. Detta ställer bland annat krav på utbildning av de anställda och uppföljning av policyn. Företagets policy behöver utvecklas och revideras allteftersom nya erfarenheter vinnas. Också av det skälet är det viktigt att företaget har ett lämpligt system för uppföljning.

2.1 Högsta ledningen bör driva processen

Genomförandet av policyn säkerställs bäst om styrelsen, VD och övrig företagsledning helhjärtat engagerar sig i arbetet att bekämpa mutor inom företaget och i dess omvärldsrelationer. Det är därför av stort signalvärde om det är dessa personer som initierar och driver på processen med att ta fram en policy. Lika betydelsefullt är att de är goda förebilder som uppträder i enlighet med policyn.

Styrelsen bör fastställa policyn.

Styrelsen bör se till att tillräckliga resurser avsätts för att genomföra och fortlöpande hantera policyn.

2.2 Tillsätt en projektgrupp

Företaget bör tillsätta en projektgrupp som ansvarar för det praktiska arbetet med att ta fram en policy, det vill säga analysera risker, skriva förslag, bearbeta synpunkter etcetera, se vidare punkten 3 nedan. För företag som har verksamhet i andra länder är det därvid viktigt att kartlägga gällande rätt och affärsetiska normer i dessa länder (se vidare punkten 5 nedan). Gruppen bör ha tillräckliga resurser för uppgiften och en egen budget.

2.3 Hela organisationen bör medverka i utvecklandet av en policy

Företagets alla verksamhetsgrenar bör vara representerade under processen, liksom även eventuella dotterbolag i Sverige och utomlands. Det gäller särskilt sådana delar av företaget som typiskt sett är riskområden, som till exempel avdelningar eller funktioner för inköp, utland, marknad, upphandling, samt forskning och utveckling. Likaså kan det vara lämpligt att de fackliga organisationerna inom företaget är representerade under processen.

För att få en bredare uppslutning och spridning av företagets policy kan det i vissa fall vara lämpligt att den diskuteras med viktiga intressenter utanför företaget innan policyn slutligt fastställs. Det kan gälla underentreprenörer, leverantörer och större kunder som företaget har fortlöpande kontakter med.

2.4 Vilken detaljeringsgrad skall policyn ha? Ta fram kompletterande dokument och översätt policyn

Om policyn skall omfatta all verksamhet inom ett större företag blir den ofta generellt utformad. Policyn kan då behöva kompletteras med förhållningsregler som mer preciserat ger främst företagets anställda ytterligare vägledning i olika frågor. Förhållningsreglerna kan också gälla utbildning och utformningen av internt återrapporteringssystem. Om företaget bedriver verksamhet utomlands bör policyn kompletteras med lokalt gällande policies, som anpassas till lokal lag.

Både policyn och förhållningsreglerna bör översättas till språk som de anställda förstår.

2.5 Fundera igenom på ett tidigt stadium hur policyn skall genomföras och följas upp

En avgörande faktor för efterlevnaden inom organisationen av en företagspolicy är att den genomförs effektivt och grundligt. Det är först när policyn blir en naturlig del av företagets verksamhet som man uppnår en effektiv efterlevnad av den. Beteendemönster kanske måste förändras. Sättet för att föra ut policyn i organisationen och hur den följs upp är därför mycket viktigt (se vidare punkterna 8-14 nedan).

2.6 Utveckla ett detaljerat program för genomförande

När policyn fastställs av styrelsen, bör även ett program för genomförande vara klart. En grundläggande del av genomförandet är utbildning av de anställda. Programmet bör ha en klar tidsplan för genomförandet och för återrapportering till styrelsen (se vidare punkterna 8-14 nedan).

2.7 Utveckla ett uppföljningssystem

Företaget bör införa ett fortlöpande internt återrapporteringssystem, lämpligen integrerat med de normala rapporteringsrutinerna i företaget, se punkten 13 nedan. För företagets anställda är det en hjälp om det finns en lättillgänglig och väl fungerande rådgivningsfunktion att diskutera tveksamma situationer med, se punkten 9 nedan.

Tillsammans med fasta rapporteringsrutiner bör övervägas om ett internt meddelande- eller anmälningssystem (så kallat "whistle blower"-system) skall införas, som ger enskilda anställda möjlighet att kontinuerligt rapportera iakttagelser om brott mot policyn till särskilt utsedd tjänsteman, se punkten 10 nedan. Även frågan om eventuella åtgärder mot dem som inte följer policyns bestämmelser bör övervägas, se punkterna 11-12 nedan.

INNEHÅLLET I EN FÖRETAGSPOLICY

3. Ta med det som är relevant för företaget utifrån en riskanalys

Policyn bör anpassas efter det enskilda företaget utifrån dess särskilda verksamhet och företagskultur. Faktorer som kan påverka policyns innehåll är företagets storlek, verksamhetens inrikt-

ning, verksamhetens sårbarhet för mutangrepp respektive risken för bestickning, samt platser där verksamheten bedrivs. De områden där risken för muttagande och bestickning bedöms vara störst bör identifieras. Självklart måste policyns bestämmelser ligga inom ramarna för de lagar och internationella konventioner som gäller i de länder där företaget bedriver sin verksamhet.

Finns en policy redan framtagen av den branschförening eller liknande som företaget är medlem i, bör övervägas om policyn täcker företagets behov och om företaget bör knyta an sitt policydokument till denna.

4. Tillämpningsområde

Företagets anställda samt anställda i dotterbolag bör självfallet vara bundna av företagets policy. Att företagets affärskontakter har egna policier av motsvarande slag och innehåll är något som företaget bör verka för. Det kan exempelvis gälla joint venturepartners, agenter, underentreprenörer, leverantörer och kunder. Se även punkten 12 nedan.

Ytterligare information finns i IMM:s Vägledning p 3.

5. Olika marknader – problem att tillämpa samma regler

Företag som har verksamhet i andra länder kan möta skiftande uppfattningar om mutor. Företaget kan dock inte med hänvisning till olikheter i kultur och utvecklingsnivå åsidosätta sin policy mot mutor. Vidare uppfattas företagets samhällsansvar (Corporate Social Responsibility, CSR) vara att eventuella brister i lagstiftningen mot korruption i vissa länder inte får utnyttjas av industriländers företag. Däremot fordras särskilda insatser i dotterbolag i länder med uppenbara korruptionsproblem. Dessa insatser kan bland annat innefatta överenskommelser om rent spel med andra företag i samma bransch.

Företag som har verksamhet i andra länder bör noga undersöka vad som är gällande rätt och god affärssed i de olika länderna. Man kan inte utgå från att de rättsliga reglerna och domstolspraxisen är utformade på samma sätt och har samma innehåll som i Sverige. Exempelvis regleras i vissa länder korruption i affärsverksamhet i lagstiftning mot illojal eller otillbörlig konkurrens.

I boken *Mutbrott, bestickning och korruptiv marknadsföring* av Thorsten Cars finns en kortfattad redovisning av internationella förhållanden, som kan vara till hjälp. Boken *Private Commercial Bribery*, som getts ut av Internationella Handelskammaren, innehåller förhållandevis ingående redogörelser för mutlagstiftningen i skilda länder. Även det tidigare nämnda dokumentet *Extortion and Bribery in International Business Transactions* kan vara en hjälp.

För företag som bedriver verksamhet utomlands på olika marknader kan det vara svårt att tillämpa exakt samma regler inom hela företaget. Policyn kan då innehålla gemensamma regler och kompletteras med regler för respektive marknad. Det vill säga att policyn kompletteras med lokalt gällande policier som är anpassade till lokal lag. Det kan vara lämpligt att ta in regler för agenter och andra mellanmän i de gemensamma reglerna. Se även punkten 2.4 ovan.

I vissa delar av världen förekommer betalning till tulltjänstemän och andra lägre myndighetspersoner för att underlätta eller snabba på en laglig, mer rutinbetonad åtgärd som dessa myndighetspersoner är ålagda att utföra, såsom att utfärda ett tillstånd. Sådana så kallade ”facilitation payments” är olagliga i Sverige och också i många andra länder. En etisk policy mot mutor bör därför förbjuda användandet av sådana betalningar, eller i vart fall motarbeta användningen av dem.

6. Vad policydokumentet bör innehålla

Det är lämpligt att policydokumentet inleds med ett positivt uttalande från företagets styrelse eller högsta ledning om varför företaget har en policy mot muttagande och bestickning. Denna värdegrund klargör - tillsammans med policyn i övrigt - företagets förväntningar och krav på främst de egna medarbetarna, men också på underentreprenörer, leverantörer och andra affärs-kontakter.

Ämnen som bör tas upp i en policy är:

- “Företagets gästfrihet” – vad gäller för studiebesök, kundträffar och annan kundvård?
- Gåvor – finns beloppsgränser? Vilken betydelse har mottagarens ställning och typen av gåvotillfälle?
- Resor – vad gäller för kunders resa till företagets kundträffar och för de anställdas resor till leverantörers seminarier?
- Bidrag till politiska partier och/eller till enskilda politiker – vad gäller för bidrag till personvalskampanjer med mera?
- Sponsring – när kan sponsring riskera att bli muta?
- Trohetsrabatter och bonus – kan anställda ta emot trohetsrabatter och bonus privat?

Vad som sägs i det följande tar sikte på svenska förhållanden. Som nämns i punkten 5 ovan måste företag som har verksamhet i andra länder undersöka hur mutlagstiftningen i dessa länder är utformad för att kunna bedöma vad som är god affärssed. Det bör observeras att svensk lag under vissa förutsättningar kan tillämpas på brott som har begåtts utomlands. Exempelvis kan en svensk medborgare som begår en handling i ett annat land som skulle vara att anse som mutbrott om den begåtts i Sverige, straffas i Sverige om handlingen är brottslig också i det andra landet.

Den svenska mutlagstiftningen är otydlig och klargör inte när en förmån skall anses utgöra en muta. Avgjorda rättsfall ger liten vägledning. Det är därför ofta mycket svårt att ge någorlunda säkra besked om var gränserna går mellan otillbörliga och tillbörliga förmåner, för vad som är ett mut- eller bestickningsbrott. Tilläggas kan att den svenska mutlagstiftningen är sträng och i princip jämställer privat och offentlig sektor. Viktigt blir då att företagets policy ger de anställda vägledning för hur de skall bete sig vid kontakter med myndigheter och med kunder, leverantörer, mäklare och andra affärspartners. Det gäller särskilt de områden där risken för muttagande och bestickning bedömts vara stor. För att vara på den säkra sidan bör företaget utforma sin policy med en viss säkerhetsmarginal.

Svensk domstolspraxis visar att gränsen mellan muta och tillbörlig förmån dras snävare inom den offentliga än den privata sektorn. Detta gäller i synnerhet när det är fråga om myndighets-utövning eller myndighetsliknande uppgifter. Åklagares möjlighet att väcka åtal är också större om mottagaren finns inom offentligtägda aktiebolag jämfört med privata aktiebolag. I den tidigare nämnda boken *Mutbrott, bestickning och korruptiv marknadsföring* finns bland annat utförliga rättsfallsreferat. På Institutets Mot Mutor hemsida finns rättsfall från år 2000 och framåt refererade.

Av de gränsdragningar som görs i IMM:s Vägledning framgår översiktligt följande:

- Arbetsmåltider av vardaglig karaktär, måttfulla uppvaktningar på jämna födelsedagar och vid sjukdom, mindre varuprov samt prydnadsföremål utan större marknadsvärde är exempel på sådant som normalt anses tillbörligt och sålunda inte betraktas som en muta eller bestickning. Se vidare IMM:s Vägledning p 6.
- Som förmåner som i sig betraktas som otillbörliga kan nämnas penninggåvor, lån på särskilt gynnsamma villkor, borgensåtaganden, skuldtäckning, irreguljära eller dolda inköpsrabatter samt sidoleveranser av varor eller tjänster från huvudmannens leverantör. Detta är alltså sådant som inte är tillåtet under några förhållanden. Detsamma gäller förfogande över fordon, båt eller fritidsbostad för privat bruk samt helt eller delvis betalda nöjesresor eller semester- vistelser. Se vidare IMM:s Vägledning p 7.
- Studieresor, kurser, seminarier, studiebesök, säljfrämjande arrangemang, representations- måltider av god klass, inbjudningar till kulturella och sportsliga arrangemang, trohetsrabatter med mera, hör till vad som brukar kallas villkorat tillbörliga förmåner, det vill säga de är godtagbara bland annat under förutsättning att de uppfyller kraven på öppenhet och måttfull- het (se p 8.2 respektive 8.3 i IMM:s Vägledning) samt att de yttre omständigheterna i det en- skilda fallet inte föranleder en annan bedömning (se p 8.7). Se vidare IMM:s Vägledning p 8.9. Beträffande säljfrämjande åtgärder, se även punkten 7 nedan.

Observera att ovanstående gäller mellan privata företag. I relation till offentliga myndigheter, i synnerhet till myndighetspersoner som har dömande uppgifter eller tillsynsfunktion, gäller be- tydligt större restriktivitet.

7. Relation till återförsäljare

Leverantör som har sin marknadskontakt via återförsäljare vill ofta sporra återförsäljarens an- ställda att sälja mer av just leverantörens produkter. Detta kan ta sig uttryck i säljtävlingar där de bästa resultaten, eller försäljning över en viss nivå, belönas genom att den enskilde försäljaren får en resa, premier i varor eller pengar eller annan förmån.

Ledning för vad som är etiskt godtagbart på detta område internationellt sett kan hämtas från Internationella Handelskammarens *Regler för säljfrämjande åtgärder* till vilka hänvisas. Den helt avgörande punkten för att inte komma inom mutområdet är att leverantören i förväg inhämtar återförsäljarens samtycke till att dennes anställda deltar i arrangemanget.

GENOMFÖRANDET OCH UPPFÖLJNINGEN AV EN FÖRETAGSPOLICY

8. Utbildning av de anställda

En bred utbildning av samtliga anställda är en förutsättning för att företagets policy skall få ett effektivt genomslag. Ett sätt att göra detta är att chefer och andra ledande befattningshavare efter genomgången utbildning, åläggs att i sin tur utbilda underställd personal. Utbildningen bör vara praktiskt inriktad och återkommande. Särskilt anpassad utbildning kan behövas inom de avdel- ningar eller funktioner där företagets anställda löper särskild risk att bli utsatta för mutor eller för

tryck att använda sig av mutor, såsom inköp, utland, marknad, upphandling samt forskning och utveckling. När företagets policy har reviderats bör all personal utbildas på nytt.

8.1 Webbaserad utbildning

Ett exempel på en IT-baserad grundläggande utbildning kring mutor och bestickning återfinns på www.skanska.se/etikutbildning.

9. Rådgivning till de anställda

Som tidigare sagts ger en skriven etisk policy i sig de anställda stöd för hur de skall hantera olika mutsituationer. En kompletterande trygghetskapande åtgärd för dem kan vara att det finns en viss, angiven person som kan ge råd och anvisningar om hur tveksamma situationer skall hantearas. Personen kan vara någon på en högre tjänst i företaget, exempelvis chefsjuristen i större företag.

10. Anmälningssystem inom företaget

Ett sätt att främja företagets policy mot mutor, kan vara att införa en ordning som ger de anställda möjlighet att internt påtala att policyn inte har följts eller andra missförhållanden inom företaget. Ett sådant anmälningssystem (ofta kallat "whistle blower"-system eller "speak up"-system) måste givetvis utformas så att de anställda känner trygghet inför det och inte riskerar att bli trakasserade av arbetsgivaren eller medarbetare till följd av en anmälan. En lösning kan vara att anmälningar kan ske anonymt.

11. Åtgärder mot anställda som inte följer policyns bestämmelser

Det förekommer att företag i sin policy anger att åtgärder kan vidtas mot anställda som inte följer policyns bestämmelser. För företag med anställda i Sverige är varning, omplacering och, i de allvarligaste fallen, uppsägning eller avskedande exempel på sådana åtgärder. Om företaget vill vidta en åtgärd måste den vara proportionerlig mot åsidosättandet av policybestämmelsen. Det är omständigheterna i det enskilda fallet som avgör om ett åsidosättande av en bestämmelse i policyn utgör saklig grund för uppsägning eller avskedande av den anställde ifråga. Omständigheterna i det enskilda fallet bör även vara avgörande för om företaget skall anmäla brottet till åtal.

Företag med anställda i andra länder måste undersöka vilka regler som gäller i detta hänseende i respektive land.

12. Åtgärder mot underentreprenörer, leverantörer och andra affärskontakter som inte följer policyns bestämmelser

Företaget bör sträva efter att inte bara dess anställda, utan också dess underentreprenörer, leverantörer och andra affärskontakter följer policyn. Önskvärt är därför att underentreprenörer, leverantörer med flera i avtal med företaget eller på annat sätt åtar sig att tillse att de uppfyller företagets policy eller att de har en egen policy av motsvarande slag och innehåll.

Företaget kan självfallet avböja framtida affärer eller samarbete med en underentreprenör, en leverantör eller en annan affärskontakt som företaget bedömer agerar på ett oetiskt sätt. Om en underentreprenör, en leverantör eller en annan affärskontakt inte följt en bestämmelse i företagets policy eller i sin egen policy, och detta utgör en brottslig handling torde förutsättningar alltid

finnas för företaget att häva kontraktet eller avbryta samarbetet. För att i andra fall kunna häva ett ingånget kontrakt eller avbryta ett pågående samarbete på grund av att en policybestämmelse inte följts, krävs att detta följer av kontraktet eller att affärskontakten i fråga på annat sätt har uppmärksamats på att så kan ske, exempelvis när denne upprepat eller allvarligt har åsidosatt policyns bestämmelser.

13. Kontroll, revision och återrapportering

Erfarenheten visar att organisatoriska regler endast ger bestående resultat, om de åtföljs av motsvarande kontrollåtgärder. Dessa verkställs genom lämplig finansiell och organisatorisk kontroll.

Företagets redovisning skall självfallet ske i enlighet med tillämpliga, gällande lagar och andra regler, och omfatta alla finansiella transaktioner. Internrevisionen, som syftar till att kontrollera att systemen är tjänliga för sitt ändamål, kan behöva förstärkas. Revisionen bör även inriktas på förebyggande åtgärder.

Interna organisationsåtgärder kan också behöva vidtas. Det kan gälla uppdelning av oförenliga funktioner på flera personer så att beslut, verkställighet, kontroll och rapportering i en viss fråga inte görs av samma person. För mututsatta befattningar kan personalrotation införas, om det är möjligt och ekonomiskt försvarbart. Det är då viktigt att klargöra att en sådan rotation görs i förebyggande syfte och att den inte innebär ett misstänkliggörande av den eller de anställda som berörs. Ett alternativ till personalrotation kan vara att arbeta i grupp för att undvika att beslut fattas av enbart en person. Vidare kan ett ensidigt beroende av en viss leverantör effektivt motarbetas genom att anbud regelmässigt inhämtas från flera tänkbara leverantörer.

Återrapportering till styrelsen av hur policyn genomförts och efterföljs bör ske minst en gång per år. Fasta rutiner för detta bör utarbetas. En ordning kan vara att ha ett frågeformulär med frågor om hur policyn genomförts och efterföljs. Frågorna kan gälla huruvida förhållningsregler utarbetats för mottagande/givande av gåvor och andra förmåner och vilka utbildningar som skett av berörd personal. Det kan sedan åläggas varje verksamhetschef att rapportera in svaren till ledningsgruppen i samband med sedvanlig kvartalsrapportering. Ledningsgruppen kan därefter en gång årligen inför styrelsen redovisa resultatet av dessa rapporter.

14. Offentliggörande av policyn

Policyn kan utgöra del av företagets instrument för corporate governance, det vill säga vara ett hjälpmedel för styrelsen när det gäller bolagsstyrningsfrågor. En ordning kan vara att företaget offentliggör policyn, men däremot ser detaljerade förhållningsregler som företagsinterna dokument.

Ett sätt att stärka omvärldens förtroende för företaget är att brett sprida information om att företaget infört en policy om bekämpning av mutor. Härigenom får företagets kunder, underentreprenörer, leverantörer och andra affärskontakter kännedom om företagets nolltolerans mot mutor. Se även punkten 12 ovan.

EXEMPEL PÅ POLICIES

Observera att många av de policies som är upptagna i listan inte är begränsade till frågor om muttagande och bestickning utan tar även upp andra frågor. I vissa fall är markeringar gjorda direkt i policydokumentet och i vissa fall hänvisas till speciella stycken direkt under policyns namn.

Modellkod

Internationella Handelskammaren (ICC) Swedens Modellkod – Företagets uppförandekod för att förhindra korruption (översättning av text framtagen av ICC Deutschland)

Företagspolicies på svenska

AstraZeneca – Etiska regler

Bilprovningen – Etik i Bilprovningen

ICA – Policy för Affärsetik - med riktlinjer för ICAs verksamhet i Sverige

Locum – Regler och riktlinjer för externa kontakter

NCC – Affärsetiska riktlinjer - vårt sätt att vara
– Inköpssetiska riktlinjer för NCC Construction Sverige AB

Pfizer AB – Etiska regler för alla Pfizers externa kontakter

Saab – ”Saabs roll i samhället”

[Se särskilt styckena “Affärsetik” på s. 3 och “Leverantörer” på s. 5. Se även sista stycket i dokumentet.]

Siemens – Business Conduct Guidelines / Affärsetiska riktlinjer

Skanska Sverige AB – folder “Golfresor och krogbesök ingår inte i vår kalkylmodell”

Storstockholms Lokaltrafik – Riktlinjer för att förhindra mutor och annan korruption

Stora Enso Skoghall AB – Vägledande regler i Boken om inköp

SWEDAC - SWEDAC:s interna rutin rörande representation, mutor och bestickning

Företagspolicies på engelska

IBM – Business Conduct Guidelines

[Se särskilt rubrikerna "4.8 Bribes, Gifts and Entertainment", "4.8.1 Business Amenities", "4.8.2 Receiving Gifts", "4.8.3 Referral Fees", "4.8.4 Giving Gifts", 4.8.5 Relationships with

Government Employees" och "4.8.6 Public Official and Campaign Visits, Speaking Engagements and Honoraria".]

Saab Group – Policy and Procedure for the appointment and remuneration of advisers

Skanska AB – Code of Conduct

AB Volvo – Code of Conduct

Branschföreningspolicies på svenska

Maskinentreprenörerna – Etisk policy för medlemsföretag

Sveriges Byggindustrier – Etiska regler för medlemsföretagen i Sveriges Byggindustrier

– Vägledande kommentarer till de etiska reglerna

– Etiska Rådets uppgift

Återvinningsindustrierna – Etiska riktlinjer för medlemsföretag

Branschföreningspolicies på engelska

– Business Principles for Countering Bribery in the Engineering & Construction Industry

Särskilt avtal

Landstingsförbundet och Läkemedelsindustriföreningen – Överenskommelse om samverkansformer mellan läkemedelsföretag och medarbetare i den offentliga hälso- och sjukvården

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet å ena sidan och Sjukvårdens Leverantörsförening och Svensk Instrument & Diagnostikaförening å andra sidan

Revisionsrapporter från Riksrevisionen

Skydd mot mutor – Apoteket AB

Skydd mot mutor – Banverket

Skydd mot mutor – Läkemedelsförmånsnämnden

Skydd mot korruption i statlig verksamhet