



Status og råd for etikkarbeid i kommunesektoren

Utredningsoppdrag for KS, februar 2018

Av Oslo Economics, Kantar TNS og Prof. Tina Søreide

OE-rapport 2017-61

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for interesseorganisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Om Kantar TNS

Kantar TNS og datterselskapet Norsk Gallup analyserer surveydata, data fra egne databaser og kunders egne data. At man kan stole på kvaliteten i gjennomføring av utvalgsundersøkelser er helt grunnleggende. Ofte hviler store og viktige beslutninger på disse dataene. Vår datainnsamlingsspesialist, Norsk Gallup, har vært ledende på å hente inn surveydata av høy kvalitet siden 1946.

Om Prof. Tina Søreide

Tina Søreide er professor i jus og økonomi ved NHH og sitter i styret i Transparency International Norge. Hun forsker på korrupsjon, styresett og utvikling. Hun har tidligere jobbet ved blant annet Chr. Michelsen institutt og Verdensbanken. Hennes forskning om korrupsjon er publisert internasjonalt og hun har ledet flere offentlige utvalg om emnet. Hun har gitt ut flere bøker om korrupsjon og antikorrupsjonsarbeid.

Status og råd for etikkarbeid i kommunesektoren/2017-61

© Oslo Economics, 23. februar 2018

Kontaktperson:

Jostein Skaar / Partner

jsk@osloeconomics.no, Tel. +47 959 33 827

Innhold

Sammendrag	4
Summary	6
1. Oppdrag og metode	9
1.1 Oppdrag og problemstillinger	9
1.2 Begreper og definisjoner	9
1.3 Kort beskrivelse av metode og informasjonskilder	10
1.4 Leveranser til KS	11
1.5 Leseveiledning	11
2. Forekomst av uetisk atferd i kommunesektoren	12
2.1 Hovedfunn om forekomst av korrupsjon og uetisk atferd i kommunesektoren	12
2.2 Former for uetisk atferd og korrupsjon	14
2.3 Sektorer som er utsatt for press om utilbørlig fordel	16
2.4 Hvor henvendelser om utilbørlig fordel kommer fra og rettes mot	17
2.5 Uetisk atferd og korrupsjon i kommunale selskap	18
3. Råd for etikkarbeid i kommunesektoren	21
3.1 Fremgangsmåte for utarbeidelse av råd for etikkarbeid kommunesektoren	21
3.2 Råd for etikkarbeid i kommuner	23
3.3 Forklaring av råd for etikkarbeid i kommuner	25
3.4 Råd for etikkarbeid i kommunale selskap	33
3.5 Forklaring av råd for etikkarbeid i kommunale selskap	34
4. Status for kommunesektorens etikkarbeid	40
4.1 Hovedfunn	40
4.2 Status for etikkarbeid i kommuner	41
4.3 Status for etikkarbeid i kommunale selskap	50
5. Metode og informasjonskilder	55
5.1 Dokumentstudier	55
5.2 Dybdeintervjuer	55
5.3 Drøftinger med oppdragsgiver og referansegruppe	56
5.4 Spørreundersøkelser	56
6. Spørreskjemaer som er benyttet i undersøkelsene	60
6.1 Spørreskjema som er benyttet i undersøkelsen blant enhetsledere i kommuner om etikkarbeid og forekomst av uetisk atferd og korrupsjon	60
6.2 Spørreskjema som er benyttet i undersøkelsen blant administrasjonssjefer i kommuner om etikkarbeid	68
6.3 Spørreskjema som er benyttet i undersøkelsen blant ledere i kommunale selskap om etikkarbeid	77

Sammendrag

Uetisk atferd og korrupsjon er et potensielt stort problem for kommunesektoren og samfunnet som helhet. Favorisering, «smøring» og andre former for uetisk atferd undergraver tillit, påfører samfunnet kostnader og er i konflikt med kommunesektorens samfunnsoppdrag; effektiv forvaltning og tjenesteyting som kommer landets innbyggere til gode. KS har bestilt FoU-oppdraget «Status og råd for etikkarbeid i kommunesektoren» fra Oslo Economics, Kantar TNS og Prof. Tina Søreide ved Norges Handelshøyskole. Vi har gjennom oppdraget analysert oppfatninger om forekomst av og innsats mot uetisk atferd og korrupsjon, og utviklet råd for etikkarbeid i kommuner/fylkeskommuner og kommunale selskap.

Erfaringer med uetisk atferd i kommunesektoren

Vi har kartlagt oppfatning og erfaringer med forekomst av uetisk atferd og korrupsjon gjennom spørreundersøkelser blant enhetsledere i kommunesektoren. Kommunesektoren omfatter kommuner og fylkeskommuner (heretter kalt kommuner) og kommunale selskap.

Undersøkelsene viser at mange oppgir å være kjent med at det foregår uetisk atferd i kommunesektoren, for eksempel favorisering. Samtidig er det en oppfatning at korrupsjon er et lite problem. Hvis en sammenligner kjennskap til situasjoner med utilbørlig fordeler i 2013 og 2017, er kjennskapen tilnærmet uforandret. Dette kan delvis forklares ved at kjennskapen gjelder hendelser som kan ligge lengre tilbake i tid, og således i perioden før 2013, som dekkes i begge undersøkelser. Andelen enhetsledere som oppgir at de selv har vært utsatt for en eller flere situasjoner med press om utilbørlige fordeler de siste tolv månedene er lavere i 2017 enn i 2013.

Noen av de viktigste funnene er:

- Mens 2 prosent av enhetslederne mener at korrupsjon er et problem, påstår 85 prosent at det er et lite eller svært lite problem (resten mener det er verken eller, eller svarer «vet ikke»).
- Én til fire av ti enhetsledere i kommuner oppgir at de kjenner til at ansatte eller folkevalgte har noen gang opplevd situasjoner med utilbørlige fordeler, avhengig av situasjon. To-tre av ti, avhengig av situasjon, oppgir at situasjoner med utilbørlige fordeler aldri har forekommet (som i praksis kan bety manglende kjennskap).
- Situasjoner med utilbørlig fordel som en høyest andel enhetsledere i kommuner oppgir at de kjenner til at ansatte eller folkevalgte noen gang har opplevd er; for nært samarbeid mellom offentlig og privat (31 prosent), omgåelse av regelverk (28 prosent), og favorisering av en bestemt aktør (27 prosent).
- Avhengig av situasjon, oppgir én til tre av ti enhetsledere i kommuner at de har selv noen gang vært utsatt for press om utilbørlige fordeler.
- Avhengig av situasjon, oppgir én til tre av ti ledere i kommunale selskap at de kjenner til at noen i selskapet noen gang har opplevd situasjoner med utilbørlige fordeler.
- En lavere andel av enhetslederne rapporterer at de har egne erfaringer med situasjoner med press om utilbørlig fordel det siste året sammenlignet med 2013. Det var 29 prosent i 2013 og 22 prosent i 2017.

Råd for etikkarbeid i kommunesektoren

Som en støtte til ledere og folkevalgte, har vi utviklet råd om hvordan kommuner og kommunale selskap bør jobbe med etikk og antikorrupsjon. Rådene er organisert etter sentrale arbeidsområder for etikkarbeid:

- Verdier, holdninger og kultur

- Etiske retningslinjer
- Risikoanalyser
- Rolle- og ansvarsfordeling (kun for kommuner)
- Kontroll på vegne av styret (kommunestyret eller selskapsstyret)
- Internkontroll
- Varslingsordning
- Åpenhet og innsyn for offentligheten
- Mulighetene som ligger i digitalisering (kun for kommuner)

Det er utarbeidet et sett med råd for kommuner og et tilpasset sett med råd for kommunale selskap. For hvert arbeidsområde gis to til fem råd om etikkarbeid på området og oppfølgingen av dette.

Rådene er utviklet på grunnlag av blant annet intervjuer med norske kommuner og kommunale selskap, tidligere utredninger om etikkarbeid i kommunesektoren (KS/Transparency International/Kantar TNS), internasjonal beste praksis på etikkarbeid (hovedkilde OECD), norsk lovverk og innspill fra KS, KS Bedrift og Kommunesektorens etikktvalg.

Etikkarbeid i kommuner og kommunale selskap

Vi har gjennomført spørreundersøkelser blant administrasjonssjefer i kommuner og daglig ledere i kommunale selskap om hvordan kommunesektoren jobber for å hindre uetisk atferd og korrupsjon. Konkret har vi stilt spørsmål om hvordan kommunesektoren jobber innenfor de definerte arbeidsområdene for etikkarbeid som vi har utviklet i oppdraget.

Et hovedfunn er at de fleste kommunene og kommunale selskapene har de grunnleggende delene av etikkarbeidet på plass:

- De fleste kommuner og kommunale selskap har definert og offentliggjort verdier, og har på plass etiske retningslinjer og varslingsrutiner.
- I de fleste kommunene oppleves en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom folkevalgte og administrasjonen.
- Mange kommuner gir praktisk veiledning om hvilken informasjon som skal offentliggjøres.
- I de fleste kommunene gjennomfører kontrollutvalget undersøkelser med sikte på å avdekke uetisk atferd.
- I et flertall av kommunene og selskapene er rutiner for avdekking av uetisk atferd og korrupsjon en del internkontroll.

Enkelte kommuner og kommunale selskap har imidlertid kommet kortere på noen områder.

- Rundt 5 prosent av kommunene og 16 prosent av selskapene med over fem ansatte oppgir at de ikke har rutiner for varslingsrutiner.
- 33 prosent av kommunene og 43 prosent av selskapene rapporterer at de mangler etiske retningslinjer for håndtering av bierverv.
- 40 prosent av kommunene og selskapene oppgir at de ikke gjennomfører risikoanalyser med fokus på uetisk atferd og korrupsjon og mange gjennomfører slike risikoanalyser kun uregelmessig.
- 30 prosent av selskapslederne oppgir at styret ikke har fokus på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon.

Videre viser undersøkelsene et forbedringspotensial hva gjelder oppfølgingen av tiltak på tvers av arbeidsområder og viktig innhold i enkelte råd for mange kommuner og kommunale selskap. For eksempel kan mange kommuner og selskap gjøre mer for oppfølging av verdier og retningslinjer i praksis. Flere bruker ikke dilemmatrening og praktiske øvelser, og nye medarbeidere ikke må underskrive de etiske retningslinjer. Mange har også mangelfull oppfølging av kjennskap til varslingsregler og etterlevelse av rolle og ansvarsfordeling i praksis, kontroll av informasjon unntatt offentlighet, og bruk av stikkprøver som del av internkontroll.

Summary

Unethical conduct and corruption are a potential hazard for local government and society as whole. Favoritism, bribery and other forms of unethical and corrupt behavior undermine trust in the public sector, are costly to society and stand in conflict with the public mandate of local government: effective public management and provision of public services for the municipality's inhabitants. The Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS) has commissioned Oslo Economics, Kantar TNS and Prof. Tina Søreide from the Norwegian School of Economics to conduct a survey on the status of the promotion of ethical behavior and anticorruption measures in Norwegian local governments and to develop guidelines for this work. During the project, we have analyzed experiences with corruption within local government and surveyed the status of programs for ethical conduct and anticorruption; and we have developed guideline for a framework for ethical conduct and anticorruption measures in municipalities, county councils and local public enterprises.

Experiences with unethical conduct and corruption within local government

We have conducted a survey on and analysis of the experiences with and views on the extent of unethical behavior and corruption among middle management in municipalities and chief executive officers (CEOs) in local public enterprises. Local government comprises municipalities and county councils (henceforth referred to as municipalities), and local public enterprises.

Many of the municipalities middle managers and CEOs of local public enterprises report that they know of unethical conduct, for instance favoritism, in local government. At the same time, the wide spread opinion is that corruption is a small problem in the sector. A comparison of the survey from 2017 with a related survey from 2013 shows that knowledge of incidents of unethical conduct and corruption in municipalities has been relatively stable in the period 2013 to 2017. This can be partly explained by the fact that some of the incidents that the respondents have knowledge of have occurred before 2013 and therefore are covered by both surveys. When we ask about own experiences with situations involving pressure for unethical conduct involving private benefits, we find that the number of respondents that report such incidents is lower in 2017 compared to 2013.

Some of the most important results are:

- While 2 percent of middle management in municipalities believe corruption is a bigger problem, 85 percent report that it is a very small problem (the remainder says it is neither-nor or replies that they do not know).
- One to four out of ten in middle management respond that they know about an employee or councillor who has experienced a situation with unethical conduct involving private benefits, depending on the situation. The most commonly reported types of situations with unethical conduct in municipalities are: too close collaboration with the private sector (31 percent), circumvention of regulations (28 percent) and favoritism towards specific groups or persons (27 percent).
- Depending on the situation, one to three out of ten in middle management respond that they have themselves been involved in situations with pressure for unethical conduct involving private benefits.
- Depending on the situation, one to three out of ten CEOs in local public enterprises respond that they know about at least one employee or councilor who has experienced a situation which involved private benefits.
- Fewer middle managers report personal experience in the last twelve months with incidences of unethical conduct involving private benefits in 2017 (22 percent) compared to 2013 (29 percent).

Guidelines for working with ethical conduct and anticorruption in local government

As support for CEOs and elected councillors, we have developed guidelines for how municipalities and local public enterprises should work to encourage compliance with ethical regulations and prevent corruption. The guidelines are organized around the following central topics:

- Values, attitudes and culture
- Ethical guidelines
- Risk analysis
- Separation of roles and shared responsibilities (only for municipalities)
- Control on behalf the board
- Internal control
- Whistleblower protection
- Openness and right to information for the public
- Information technology in the public sector (only for municipalities)

For each topic, we advise on how local government can design its work to further promote ethical conduct and prevent corruption. To account for the different organizational structure and needs we developed two different sets of guidelines, one for municipalities and one for local public enterprises.

The guidelines have been developed on the basis of interviews with Norwegian municipalities and local public enterprises, previous work on anticorruption guidelines for local government (KS/Transparency International/Kantar TNS), international best practice (main source OECD), Norwegian law, and contributions from KS, KS Bedrift (Norwegian employers' association and interest group for enterprises in the municipal sector), and the Committee on ethics in local government.

Status of the work with ethical conduct and anticorruption in local government

As part of the project, we have conducted surveys among the CEOs of municipalities and local public enterprises. We have asked these leaders about what their organizations do today to promote ethical behavior and prevent corruption in relation to the guidelines we developed.

A main finding is that a large majority of the respondents report to have implemented the most fundamental elements of the framework for ethical conduct and anticorruption:

- Most municipalities and local public enterprises report that they have defined and publicized their organizational values, that they have ethical guidelines and that they have implemented routines for whistleblowing.
- In most municipalities, CEOs believe that there is a clear separation of roles and responsibilities between elected councilors and the administration.
- Many CEOs report that their municipalities provide practical guidance on what type of information shall be made publicly available and which information should not be publicly available.
- In most municipalities CEOs report that the local scrutiny unit (the highest organ of control in Norwegian municipalities) conducts investigations to uncover and prevent unethical conduct and corruption.
- A majority of municipality CEOs and CEOs of local public enterprises report that their organizations have incorporated routines for the prevention and discovery of unethical behavior and corruption in their internal control framework.

A few municipalities and local public enterprises are missing some elements in their frameworks for ethical conduct and anticorruption:

- Around 5 percent of municipality CEOs and 16 percent of CEOs of local public enterprises with more than five employees reply that they do not have routines for whistleblowing.
- Risk analyses with focus on unethical conduct and corruption are not carried out in 40 percent of municipalities and local public enterprises and many of those that conduct such risk analysis report that this is not done on a regular basis.

- 30 percent of CEOs in local public enterprises say that the board does not put emphasis on ethical conduct and anticorruption work.

In the surveys, we also find a potential for improvement in following up on the implementation and practice of guidelines across topics as well as when it comes to the more specific content in the advice in some areas for many of Norway's municipalities and local public enterprises. For instance, many municipalities and local public enterprises could do more to follow up the implementation of their values and ethical guidelines in practice using dilemma training and having new employees sign that they will comply with the ethical guidelines. Furthermore, many municipalities do not follow up on knowledge about whistleblowing regulations among employees, compliance with principles for separation of roles and shared responsibility or openness of information and few use random controls as a part of the internal control mechanisms.

1. Oppdrag og metode

Uetisk atferd og korrupsjon er et potensielt stort problem for kommunesektoren og samfunnet som helhet. Favorisering, «smøring» og andre former for uetisk atferd påfører samfunnet kostnader og er i konflikt med kommunesektorens samfunnsoppdrag; effektiv forvaltning og tjenesteyting som kommer landets innbyggere til gode. Uetisk atferd og korrupsjon bidrar til å undergrave tilliten til offentlige institusjoner. Slik tillit er viktig for at innbyggere skal respektere prioriteringer, regler og instruksjoner som kommer fra kommunesektoren, og det har påvirkning på oppslutningen om lokaldemokratiet.

KS arbeider aktivt med å hindre uetisk atferd og korrupsjon i kommunesektoren. Blant annet driver KS et eget temaområde om etikk på sine nettsider, bestiller og publiserer rapporter og organiserer konferanser og foredrag på feltet. Tidligere arbeid inkluderer blant annet rapporten «Beskytt kommunen! Håndbok i antikorrupsjon», utformet sammen med Transparency International Norge i 2014, og kartlegging av forekomst av korrupsjon og uetisk atferd i kommuner gjennomført av Kantar TNS i 2013.

1.1 Oppdrag og problemstillinger

Som en del av KS' innsats for å forebygge og hindre uetisk atferd og korrupsjon i kommunesektoren har KS bestilt FoU-oppdraget «Status og råd for etikkarbeid i kommunesektoren» fra Oslo Economics. Oslo Economics har gjennomført utredningen i samarbeid med Kantar TNS og Prof. Tina Søreide ved NHH.

Oppdraget har omfattet hele kommunesektoren med kommuner, fylkeskommuner og kommunale selskap¹, og har bestått av tre hoveddeler:

- Spørreundersøkelse blant enhetsledere i kommuner om etikkarbeid og forekomst av uetisk atferd og korrupsjon
- Spørreundersøkelse blant administrasjonssjefer i kommuner om etikkarbeid
- Spørreundersøkelse blant ledere i kommunale selskap om etikkarbeid²

1.2 Begreper og definisjoner

I rapporten brukes en rekke begreper som vi definerer i dette kapittel.

¹ Kommunale selskaper er i liten grad omfattet av KS' tidligere utredninger om etikk og antikorrupsjon.

² Til lederne i kommunale selskap har vi også stilt to spørsmål om forekomst av uetisk atferd og korrupsjon.

Uetisk atferd

Uetisk atferd omfatter alt fra atferd i en etisk-moralsk gråsoner til korrupsjon. Uetisk atferd kan innebære en utilbørlig fordel og vil således være straffbart, eller det kan være atferd i en moralsk gråsoner som ikke er straffbar.³

Korrupsjon

Korrupsjon omfatter etter straffeloven tilbud til noen (aktiv korrupsjon) eller krav, mottak eller aksept av et tilbud (passiv korrupsjon) om en «utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag.»⁴

Utilbørlig fordel

En «fordel» er «alt som den passive parten mener han/hun har interesse av eller kan dra fordel av», både av økonomisk og ikke-økonomisk art.

En rekke faktorer spiller inn når det skal avgjøres om en fordel er utilbørlig. Slike faktorer kan være:⁵

- Hensikten med fordelene
- Hvilken stilling (offentlig tjenestemann osv.) mottakeren og giveren har
- Fordelens verdi og type
- At mottakerens og giverens overordnede har godkjent fordelene som er mottatt eller tilbudt
- At det er forekommet brudd på interne regler (etiske regelverk osv.)

Råd for etikkarbeid

Råd for etikkarbeid beskriver hvordan kommuner, fylkeskommuner og kommunale selskaper bør jobbe med etikk.

Kommunesektoren

Kommunesektoren omfatter her kommuner, fylkeskommuner og kommunale selskaper.

Kommune og fylkeskommune

Med begrepet *kommune* menes i denne rapporten for enkelthets skyld både kommuner og fylkeskommuner, hvis annet ikke er eksplisitt nevnt.

Administrasjonssjef i kommunen

Administrasjonssjef betegner lederen av administrasjonen i kommunen. Dette kan være

³ Mindre skader kan likevel ha stor betydning på lang sikt dersom gjentakende handlinger fører til at grensen for hva enkeltpersoner og grupper anser som moralsk atferd flyttes.

⁴ Se Straffeloven fra 2005, § 387-389.

⁵ Se «Beskytt kommunen! Håndbok i antikorrupsjon», Transparency International Norge og KS, 2014.

rådmann, fylkesrådmann, byrådsleder eller fylkesrådsleder.

Enhetsleder i kommunen

Enhetsleder i kommunen er lederen av en avdeling i kommunen (men inkluderer ikke administrasjonssjef). Enhetsledere kan også omtales som virksomhetsledere.

Kommunale selskap

Med *kommunale selskap* mener vi selskap med kommunalt eierskap. Dette inkluderer hovedsakelig kommunale foretak (KF), fylkeskommunale foretak (FKF), interkommunale selskap (IKS) og aksjeselskap (AS) der kommunen er hel- eller deleier. Grensen mellom kommunale selskap og privat næringsliv kan være flytende, særlig når kommunen har en mindre eierpost.

1.3 Kort beskrivelse av metode og informasjonskilder

Det er benyttet en kombinasjon av metoder for å innhente informasjon om og til å analysere problemstillingene i oppdraget. I hovedsak er dette:

- Dokumentstudier
- Dybdeintervjuer
- Spørreundersøkelser
- Drøftinger med oppdragsgiver og referansegruppe

Dokumentstudier

Vi har gjennomgått en rekke dokumenter (nasjonale og internasjonale) med relevans for oppdraget og etikkarbeidet i kommunesektoren.

Dybdeintervjuer

Det er gjennomført 13 dybdeintervjuer med kommuner, fylkeskommuner og selskaper i oppdraget. Formålet med intervjuene har primært vært å innhente informasjon om og synspunkter på følgende hovedspørsmål:

- Hvordan arbeider kommunesektoren med etikk og antikorrupsjon?
- Hvilke tiltak finnes og hvordan er ansvar forankret?
- Hvilke tiltak opplever kommunesektoren som effektive?
- Hvordan opplever kommunesektoren behovet for råd for etikkarbeid?
- Hvilke synspunkter har kommunesektoren på vårt forslag til råd for etikkarbeidet i sektoren?

Spørreundersøkelser

Det er gjennomført tre spørreundersøkelser i oppdraget:

- Spørreundersøkelse blant enhetsledere i kommuner om etikkarbeid og forekomst av uetisk atferd og korrupsjon
 - Antall svar: 1244
 - Svarprosent: 24%
- Spørreundersøkelse blant administrasjonssjefer i kommuner om etikkarbeid
 - Antall svar: 146
 - Svarprosent: 33%
- Spørreundersøkelse blant ledere i kommunale selskap om etikkarbeid⁶
 - Antall svar: 258
 - Svarprosent: 27%

Innretningen av og spørsmål i alle undersøkelsene er drøftet med oppdragsgiver. Kantar TNS har stått for gjennomføringen av spørreundersøkelsene.

Spørreundersøkelsene avdekker respondentenes egne erfaringer eller oppfatninger om forekomst av uetiske atferd samt kommunens eller selskapets etikkarbeid. Resultatene gjenspeiler altså ikke nøytrale fakta, men den subjektive oppfatning av dette.

Som det fremkommer av punktlisten over varierte svarprosenten fra 24 til 33 prosent for de tre spørreundersøkelsene. Respondentene representerer kommuner og selskap av ulik størrelse, fra alle deler av landet.

Ytterligere informasjon om metode og data

For en mer detaljert beskrivelse av metode og informasjonskilder, herunder utvalg og representativitet i intervjuer og spørreundersøkelser viser vi til kapittel 5. Spørreskjemaer fra de tre undersøkelsene gjengis i kapittel 6.

Drøftinger med oppdragsgiver og referansegruppe

I oppdraget har vi hatt løpende kontakt med oppdragsgiver KS og referansegruppen som har vært Kommunesektorens etikkutvalg. Innretningen av prosjektet, metoden, informasjonskilder og resultater er drøftet underveis i oppdraget.

⁶ Til lederne i kommunale selskap har vi også stilt to spørsmål om forekomst av uetisk atferd og korrupsjon.

1.4 Leveranser til KS

Følgende leveranser er en del av oppdraget:

1. Denne rapporten som omfatter hovedresultater fra alle delene av oppdraget
2. Egen rapport fra Kantar TNS om forekomst av uetisk atferd i kommunesektoren
3. Egen rapport om funn fra spørreundersøkelse om etikkarbeid i kommuner og kommunale selskap
4. Råd for etikkarbeid i kommuner med tilhørende forklaringer
5. Råd for etikkarbeid i kommunale selskap med tilhørende forklaringer
6. Digitalt verktøy for egevaluering av etikkarbeid i kommuner og kommunale selskap

Oppdraget er gjennomført i perioden april 2017 til januar 2018.

1.5 Leseveiledning

Denne rapporten er strukturert som følger:

I kapittel 2 beskriver vi forekomsten av uetisk atferd i kommunesektoren på grunnlag av funnene i spørreundersøkelsene gjennomført i forbindelse med dette oppdraget, samt funn fra andre undersøkelser.

I kapittel 3 beskriver vi og forklarer vi rådene for etikkarbeid i kommuner (inkludert fylkeskommuner) og kommunale selskaper, samt at vi kort beskriver det digitale verktøyet for egevaluering av etikkarbeidet i kommuner og kommunale selskap.

I kapittel 4 dokumenterer vi status for etikkarbeid i kommuner (delkapittel 4.2) og kommunale selskap (delkapittel 4.3).

I kapittel 5 gir vi en redegjørelse for metode og informasjonskilder.

I kapittel 6 gjengir vi spørreskjemaene benyttet i de tre spørreundersøkelsene gjennomført i forbindelse med dette oppdraget.

2. Forekomst av uetisk atferd i kommunesektoren

Norge er i internasjonal sammenheng et lite korrumpert land. Likevel opplever også vi tilfeller av uetisk atferd og korrupsjon. Den senere tiden er det avdekket flere tilfeller av korrupsjon i kommunesektoren. Disse tilfellene bekrefter at problemet med uetisk atferd og korrupsjon må tas på alvor, og at arbeidet med å forbygge og forhindre denne typen atferd er viktig.

Forekomst av uetisk atferd og korrupsjon er svært vanskelig å måle direkte, fordi det skjer i det skjulte og kun kan måles der det blir oppdaget. En kan heller ikke forvente at folk vil innrømme å ha gjort seg skyldig i uetisk atferd/korrupsjon dersom de blir spurt om det direkte. En mulig tilnærming til dette problemet er å måle forekomst indirekte gjennom undersøkelser av oppfatninger blant ansatte og innbyggere i kommuner. I tolkning av resultatene i slike undersøkelser må man ta hensyn til at det er undersøkelsesobjektets oppfatninger som måles, og ikke faktiske tilfeller av uetisk atferd og korrupsjon.

For kommuner med flere respondenter betyr det for eksempel at flere som rapporterer erfaring med uetisk atferd kan ha erfaring fra en og samme sak. Resultatene er ikke vektet. Når det gjelder selskap har vi imidlertid kun ett svar per selskap. Rapportering av erfaring med samme sak er derfor ikke mulig for disse.⁷

Kantar TNS har tidligere gjennomført slike undersøkelser i kommunesektoren i Norge i 2007 og 2013. I forbindelse med dette oppdraget er undersøkelsen gjentatt for 2017. Som beskrevet i kapittel 1, retter undersøkelsen seg mot ansatte enhetsledere i kommuner. Sammenligning av resultat over tid gjøres med forbehold om at administrasjonssjefene ikke var i målgruppen i 2017 mens de var de i 2013.⁸ Det kan tenkes at dette påvirker resultatet, dersom administrasjonssjefene systematisk har en annen oppfatning av forholdene enn enhetsledere for øvrig. Administrasjonssjefene utgjør i midlertid en mindre andel av respondentene relativ til enhetslederne i 2013 noe som begrenser eventuell virkning av dette. I 2017 har vi også stilt spørsmål om forekomst av uetisk atferd til selskap med kommunalt eierskap (som en del av en større spørreundersøkelse om etikkarbeid i kommunale selskap).

I dette kapitlet gir vi først en oversikt over erfaringer med forekomst av uetisk atferd og korrupsjon i kommunesektoren, basert på disse undersøkelsene og andre relevante kilder. Deretter drøfter vi oppfatning

om hva som er risikoområdene for korrupsjon og uetisk atferd, hva slags utilbørlig fordel som tilbys oftest og hvem som oftest er ansvarlige for og utsettes for uetisk atferd.

Resultatene fra undersøkelsen rettet mot enhetslederne i 2017 er i sin helhet gjengitt i en egen rapport fra Kantar TNS.

2.1 Hovedfunn om forekomst av korrupsjon og uetisk atferd i kommunesektoren

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse blant enhetsledere i kommuner om oppfatning av forekomst av uetisk atferd og korrupsjon. Spørreundersøkelsen ble besvart av 1244 enhetsledere (svarprosent 24%) og er i stor grad en videreføring av spørreundersøkelsene som ble gjennomført for KS i 2007 og 2013. Vi har kombinert informasjon fra disse undersøkelsene med funn fra andre undersøkelser om etikk i kommunesektoren for å gjøre en helhetlig analyse av forekomsten av uetisk atferd og korrupsjon i kommunesektoren.

Undersøkelsene viser at mange oppgir å være kjent med at det foregår uetisk atferd i kommunesektoren, for eksempel favorisering. Samtidig er det en oppfatning at korrupsjon er et lite problem. Hvis en sammenligner kjennskap til situasjoner med utilbørlig fordeler i 2013 og 2017, er kjennskapen tilnærmet uforandret. Dette kan delvis forklares ved at kjennskapen gjelder hendelser som kan ligge lengre tilbake i tid, og således i perioden før 2013, som dekkes i begge undersøkelser. Andelen enhetsledere som oppgir at de selv har vært utsatt for en eller flere situasjoner med press om utilbørlige fordeler de siste tolv månedene er lavere i 2017 enn i 2013.

Noen av de viktigste funnene er:

- Mens 2 prosent av enhetslederne mener at korrupsjon er et problem, påstår 85 prosent at det er et lite eller svært lite problem (resten mener det er verken eller, eller svarer «vet ikke»).
- Én til fire av ti enhetsledere i kommuner oppgir at de kjenner til at ansatte eller folkevalgte har noen gang opplevd situasjoner med utilbørlige fordeler, avhengig av situasjon. To-tre av ti, avhengig av situasjon, oppgir at situasjoner med

for å kartlegge innsats i etikkarbeid. Formålet har vært å unngå belastning med to undersøkelser til samme målgruppe.

⁷ Ved mindre at to eller flere selskap har vært involvert i samme sak og har svart på undersøkelsen.

⁸ Grunnen til at administrasjonssjefene ikke er med i 2017 er at vi har gjennomført en egen undersøkelse rettet mot dem

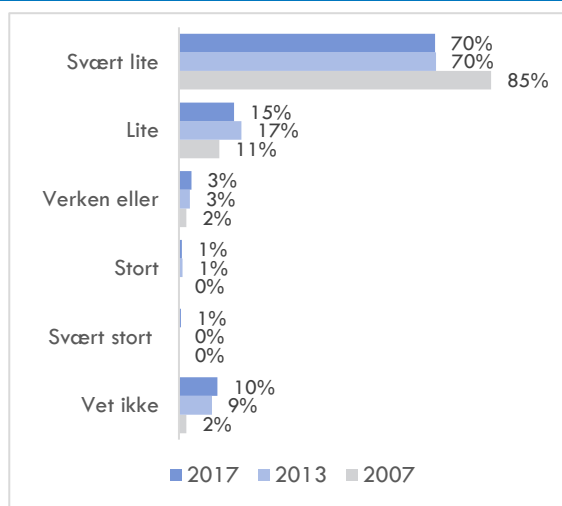
utilbørlige fordeler aldri har forekommet (som i praksis kan bety manglende kjennskap).

- Situasjoner med utilbørlig fordel som en høyest andel enhetsledere i kommuner oppgir at de kjenner til at ansatte eller folkevalgte noen gang har opplevd er; for nært samarbeid mellom offentlig og privat (31 prosent), omgåelse av regelverk (28 prosent), og favorisering av en bestemt aktør (27 prosent).
- Avhengig av situasjon, oppgir én til tre av ti enhetsledere i kommuner at de har selv noen gang vært utsatt for press om utilbørlige fordeler.
- Avhengig av situasjon, oppgir én til tre av ti ledere i kommunale selskap at de kjenner til at noen i selskapet noen gang har opplevd situasjoner med utilbørlige fordeler.
- En lavere andel av enhetslederne rapporterer at de har egne erfaringer med situasjoner med press om utilbørlig fordel det siste året sammenlignet med 2013. Det var 29 prosent i 2013 og 22 prosent i 2017.

Oppfatninger om forekomst av korrupsjon

Undersøkelsen fra Kantar TNS og Oslo Economics viser at mange enhetsledere i kommunene mener at korrupsjon er et svært lite problem (Figur 2-1). Oppfatningene blant enhetslederne er om lag på samme nivå som i 2013. Vi observerer i samme periode en økning i de som er usikre på hvor stort problemet er. I 2017 er det for første gang noen som mener at det er et svært stort problem (rundt 1 prosent). Dette er ikke observert tidligere.

Figur 2-1: Hvor lite eller stort problem mener du korrupsjon er i kommunen din?



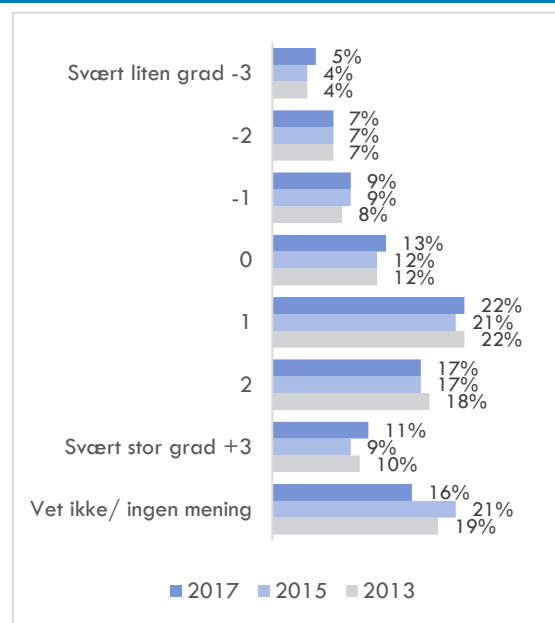
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=1244; Kantar TNS 2007, N=1760; Kantar TNS 2013, N=1661

Oppfatninger om forekomst av uetisk atferd

Selv om enhetslederne mener at korrupsjon ikke er et veldig stort problem, mener mange at noen former for korrupsjon og uetisk atferd forekommer i kommunesektoren. For eksempel sier 31 prosent av enhetslederne at de er kjent med situasjoner med for nært samarbeid mellom kommunen og private aktører (se Figur 2-4).

Denne oppfatningen deles av innbyggerne i norske kommuner. Svarene fra Difis innbyggerundersøkelse, gjengitt i Figur 2-2 viser at omtrent halvparten av innbyggerne mener at korrupsjon, som for eksempel bestikkelser/«smøring» og favorisering, skjer i kommunene.

Figur 2-2: I hvilken grad mener du at ulike former for korrupsjon, slik som bestikkelser/«smøring» og favorisering av familie og venner, skjer i norske kommuner?



Kilde: Innbyggerundersøkelsen (Difi), 2017, N=4198 (N=1106 i 2015 og N=10648 i 2013)

KS sin lokaldemokratiundersøkelse fra 2017 viser at mange innbyggere mener at de som har gode personlige forbindelser i kommunen/kommunepolitikken lettere får ivaretatt sine interesser (Figur 2-3). 61 prosent mener påstanden passer godt (svært eller ganske godt) mens 30 prosent mener den passer dårlig. I den grad påstanden kan tolkes som favorisering, bekrefter det inntrykket fra vårt egen undersøkelse (se under) og Difis innbyggerundersøkelse. Begge disse viser også at ulike grupper mener at denne formen for uetisk atferd skjer i kommunesektoren.

Figur 2-3: De som har gode personlige forbindelse i kommune/kommunepolitikken får lettere ivaretatt sine interesser



Kilde: KS Lokaldemokratiundersøkelse, 2017, 54 frivillig deltakende kommuner, representativ utvalg av innbyggere fra hver kommune, N=16909

2.2 Former for uetisk atferd og korrupsjon

For å belyse kjennskap til omfanget av uetisk atferd nærmere, er det viktig å forstå hvilke former for uetisk atferd og korrupsjon som er mest utbredt. Vi har derfor spurt enhetsledere i kommunen om hvilke typer uetisk atferd de er kjent med at ansatte eller folkevalgte i kommunen har opplevd og hvilke utilbørlige fordeler som tilbys. Resultatene er oppsummert i Figur 2-4.

Et første funn er at om lag halvparten av enhetslederne ikke har kjennskap til («vet ikke») hvorvidt ansatte eller folkevalgte i kommunen har opplevd de respektive situasjonene eller ikke. Også i undersøkelsen i 2013 var denne andelen relativt høy. Dette er ikke uvanlig i denne typen undersøkelser. Uetisk atferd skjer dels skjult, og det kan være usikkerhet omkring hva som skjer. Videre er det 20 til 30 prosent av respondentene som bekrefter at ulike situasjoner med utilbørlig fordel eller tilbud om det aldri har forekommet.⁹

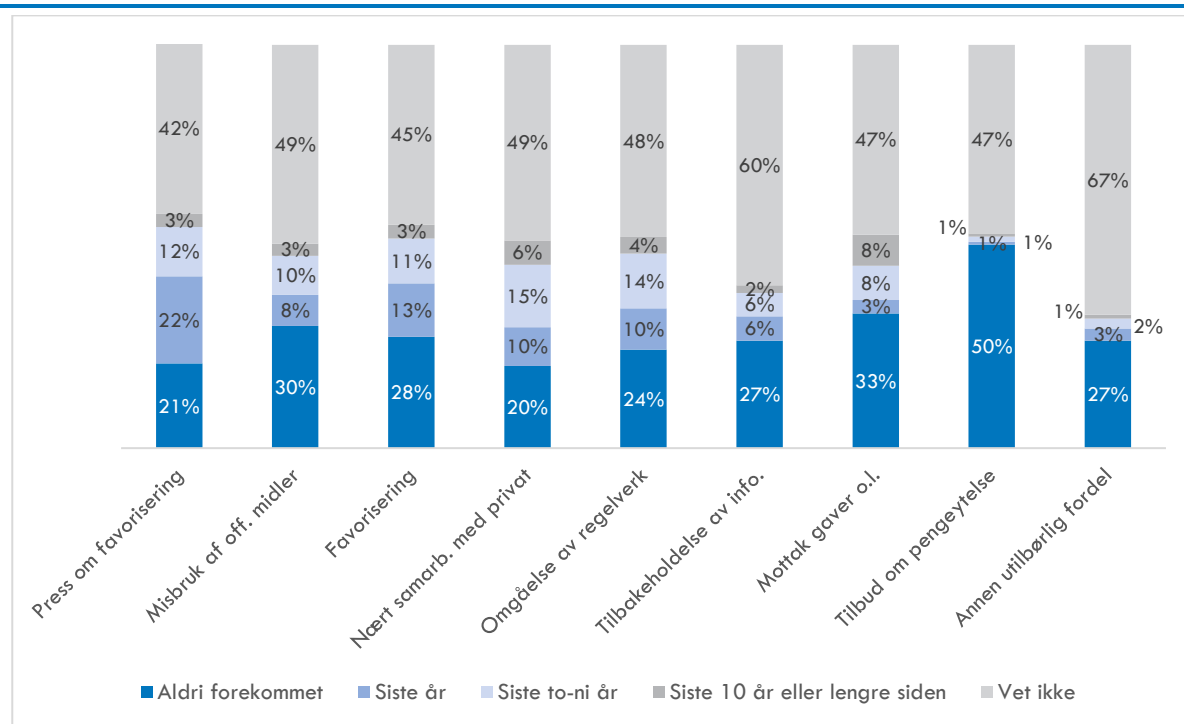
Den mest vanlige formen for uetisk atferd som enhetsledere har kjennskap til, er for nært samarbeid med private aktører. 15 prosent av enhetslederne sier at de er kjent med at ansatte eller folkevalgte i kommunen har opplevd dette i løpet av det siste året og til sammen 31 prosent sier at de er kjent med at noen har opplevd det i kommunen. Andre former for uetisk atferd som enhetslederne ofte oppgir at de kjenner til at ansatte eller folkevalgte i kommunen har opplevd er favorisering og omgåelse av regelverk.

I undersøkelsen stiller vi også spørsmål om hvorvidt respondenten kjenner til at ansatte eller folkevalgte har opplevd press om uetisk atferd, men ikke nødvendigvis uetiske handlinger fra parten. Mange er kjent med situasjoner der det er press om favorisering. Til sammen 37 prosent sier at de er kjent med slike situasjoner i kommunen. Situasjoner med tilbud om pengeytelse har enhetslederne svært sjelden kjennskap til.

⁹ Dette gjelder for de fleste situasjonene. Noen respondenter hevder at det er vanskelig å ha full oversikt i

en stor organisasjon, og at det derfor er vanskelig å uttale seg absolutt.

Figur 2-4: Er du kjent med at ansatte eller folkevalgte i kommunen din noen gang har opplevd følgende situasjoner og når skjedde det i så fall sist? (Svar fra 2017)



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=1244

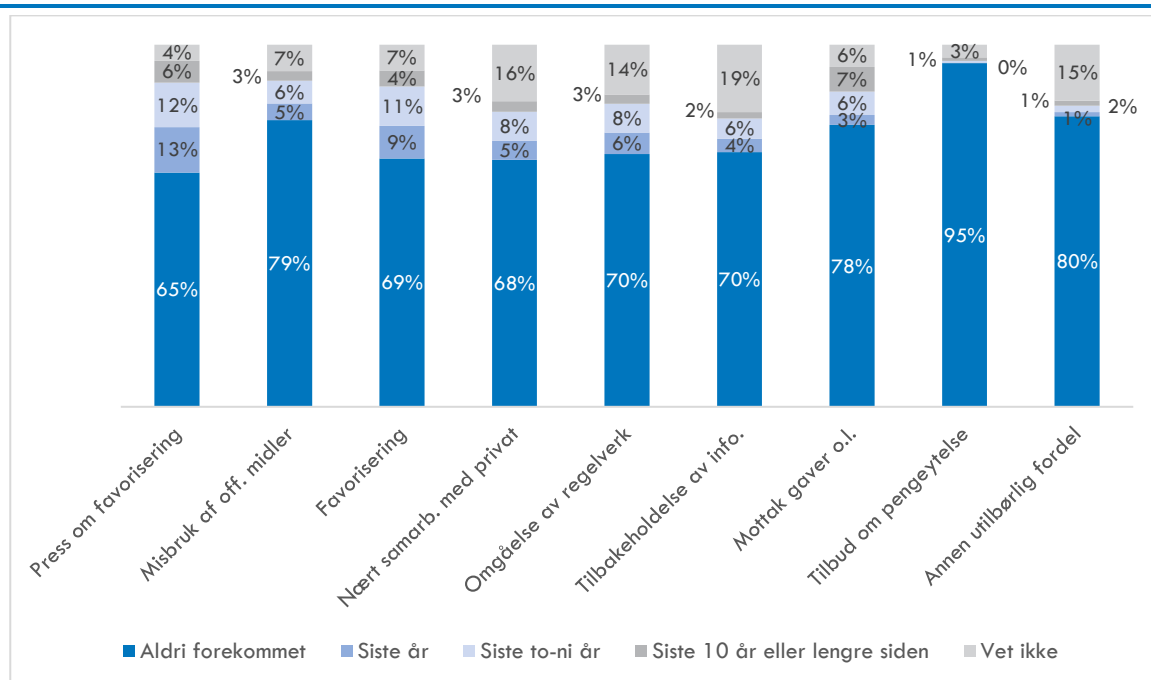
I tillegg til å spørre lederne om kjennskap til uetisk atferd som kan ha foregått i kommunen, har vi spurt om deres egne, direkte erfaringer. Når vi spør om dette nevnes de samme atferdskategoriene (se Figur 2-5). Hovedforskjellen er at langt færre ledere oppgir å ha opplevd situasjoner selv, enn at situasjonene har forekommet i kommunen.

Forskjellen i nivå på kjennskap til og egne erfaringer med uetisk atferd i kommunene er forventet og kan forklares av flere faktorer. For det første er personlige erfaringer mindre sannsynlig, siden respondentene representerer en begrenset del av ansatte i kommunene. Det er dermed forventet at andelen med personlig erfaring er lavere enn andelen som kjenner til tilfeller. I tillegg er det en metode-svakhet at respondentene ikke nødvendigvis ønsker å oppgi full informasjon om situasjoner som kan oppfattes som uetisk atferd. Vi har forsøkt å redusere

problemet ved at undersøkelsen er anonym, og gjennom spørsmålstillingen (det spørres etter erfaringer med situasjoner med press om fordeler, noe som ikke nødvendigvis betyr en uetisk handling fra respondenten). Uansett kan disse aspektene føre til at omfanget av personlig erfaring er undervurdert.

Det er også en stor forskjell i andelen «vet ikke» i de to spørsmålene. Dette kan også forventes ettersom det er enklere å svare basert på egne erfaringer. At noen svarer «vet ikke» på spørsmål om egne erfaringer kan indikere usikkerhet om hva som ligger i svaralternativene eller at det kan være vanskelig å vite sikkert, for eksempel om noen har holdt tilbake relevant informasjon.

Figur 2-5: Er du selv noen gang blitt utsatt for følgende situasjoner med press om utilbørlig fordel, og når skjedde det i så fall sist? (Svar fra 2017)



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=1244

2.3 Sektorer som er utsatt for press om utilbørlig fordel

Vi har i undersøkelsen kartlagt hvilke sektorer eller områder i kommunen som ifølge enhetslederne er mest utsatt for risiko for henvendelser om utilbørlig fordel.

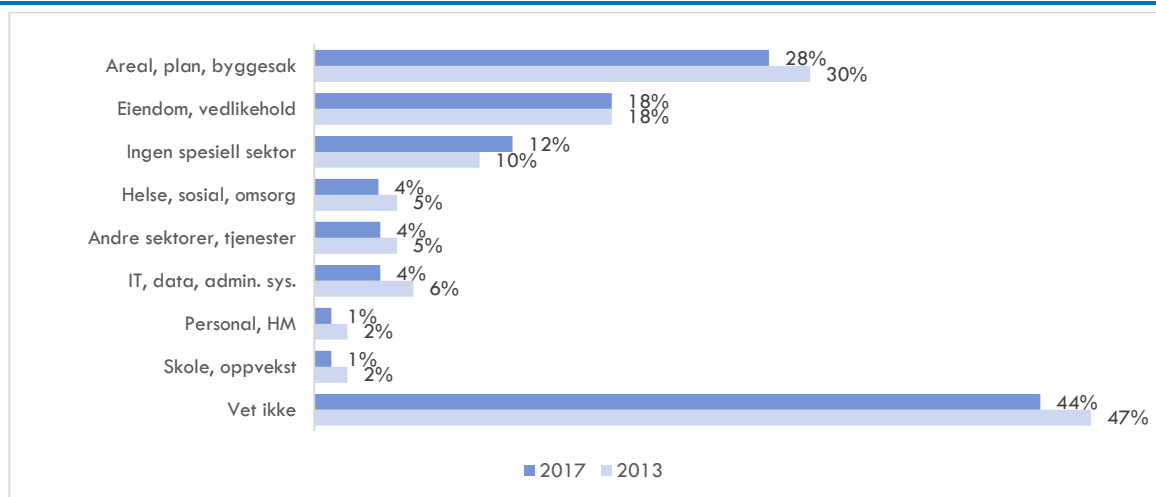
Figur 2-6 viser at enhetslederne mener at området areal, plan og byggesak er det mest utsatte området i kommunen. 28 prosent av de som kjenner til situasjoner

med utilbørlig fordel i 2017 svarer at det forekommer mest på dette området.¹⁰ Området som oppfattes nest mest utsatt, er eiendom og vedlikehold med omtrent 18 prosent. Det er også en stor andel som sier at det ikke er spesielt knyttet til en sektor eller som ikke vet.

Situasjonen er relativt uendret fra samme undersøkelse i 2013. Det er imidlertid en nedgang i andelen som sier at spesielle sektorer er mest utsatt, med unntak av for eiendom og vedlikehold.

¹⁰ Vi spør kun de som har kjennskap til uetisk atferd i kommunen på generelt nivå og det er mulig å nevne flere sektorer.

Figur 2-6: I hvilke(n) sektor(er) i kommunen er henvendelser om utilbørlig fordel mest vanlig?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=748; Kantar TNS, 2013, N=1126

2.4 Hvor henvendelser om utilbørlig fordel kommer fra og rettes mot

Vi har spurt de som har kjennskap til situasjoner med utilbørlig atferd i kommunene om hvilke aktører i samfunnet disse kommer fra. Figur 2-7 på neste side viser svarene fordelt på aktører, i prosent av de som kjenner til situasjoner med uetisk atferd i kommunen.

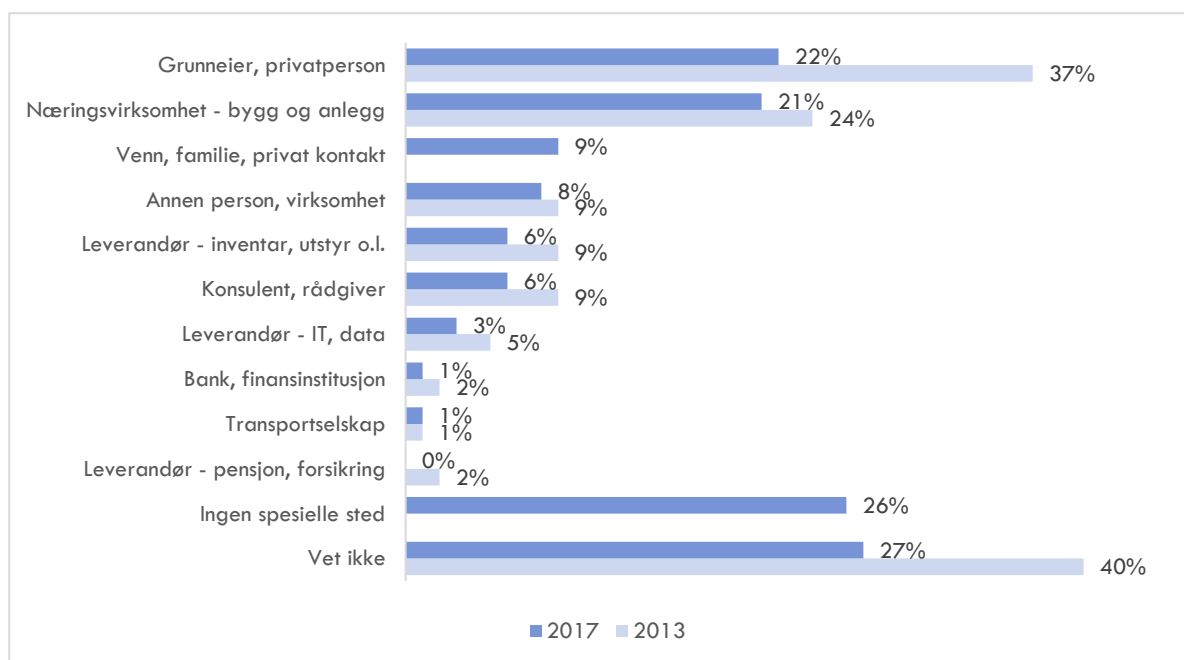
Enhetslederne svarer at henvendelser om utilbørlig fordel oftest kommer fra grunneiere og privatpersoner (22 prosent i 2017) og næringsvirksomhet innen bygg og anlegg (21 prosent i 2017). Dette samsvarer med funnene over, som viser at det er området areal, plan og byggesak som er mest utsatt i kommunen.

Endringer fra 2013 til 2017 må ses i lys av flere svarkategorier i 2017. Det er derfor ikke helt sammenlignbart. Vi har dette som forbehold når vi videre kommenterer endringer fra 2013 til 2017.

I forhold til funn i undersøkelsen i 2013 er det en nedgang i den relative betydningen av begge kategorier. Dette gjelder særlig kategorien grunneiere og privatperson (nedgang fra 37 prosent i 2013 til 22 prosent i 2017). Også for andre aktører registrerer vi en nedgang, herunder for leverandører av inventar, utstyr o.l. og konsulentvirksomhet/rådgivningsmiljø. I tillegg er det en mindre andel som svarer «vet ikke», noe som muligens kan forklares med at vi innførte svarkategori «intet spesielt sted». Tolkningen av dette er at henvendelser ikke kommer fra en spesiell gruppe men fra ulike aktører i samfunnet.

Kategoriene «venn, familie og privat kontakt» (utenfor de andre kategoriene) er også en ny kategori i 2017-undersøkelsen. Med rundt 9 prosent er det den aktørgruppen som tredje oftest fremmer henvendelser om utilbørlig fordel ifølge respondentene.

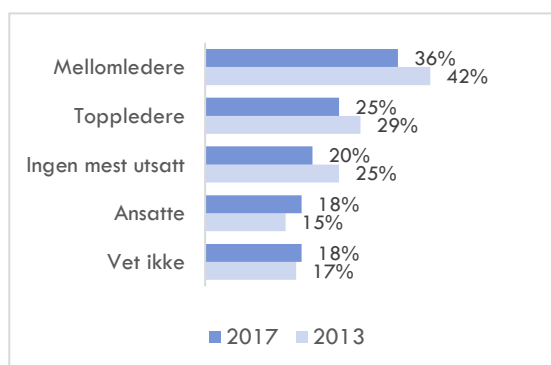
Figur 2-7: Hvem kommer henvendelser om utilbørlig fordel oftest fra?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=748; Kantar TNS, 2013, N=891

Undersøkelsen viser videre at alle ledernivå i kommunen oppfattes å bli utsatt for tilbud om utilbørlig fordel (Figur 2-8). Mellomledere synes mest utsatt, etterfulgt av toppledere. Samtidig mener 20 prosent at det er ikke et bestemt stillingsnivå som er mer utsatt.

Figur 2-8: Hvilke(t) stillingsnivå(er) i kommunen mener du er mest utsatt for tilbud om utilbørlig fordel?

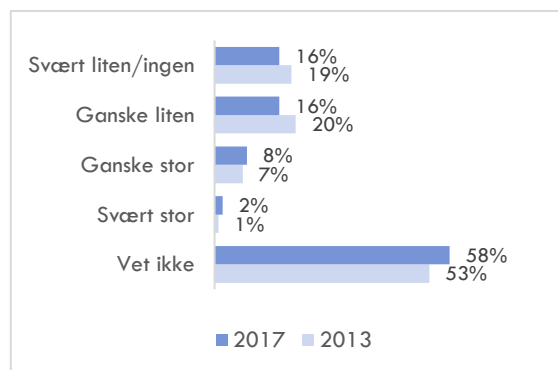


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=748; Kantar TNS, 2013, N=1129

Vi har også spurt enhetslederne om i hvor stor grad de oppfatter at folkevalgte utsettes for press om utilbørlig fordel (Figur 2-9). Andelen som svarer «vet ikke» er høy. Det samme er andelen som svarer i svært liten/ingen eller ganske liten grad.

I undersøkelsen fra 2017, er det om lag 10 prosent som mener at folkevalgte i ganske stor grad eller svært stor grad utsettes for press. Dette innebærer en økning på 2 prosentpoeng sammenlignet med 2013.

Figur 2-9: I hvilken grad utsettes de folkevalgte i kommunen din for tilbud om utilbørlig fordel?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=748; Kantar TNS, 2013, N=1126

2.5 Uetisk atferd og korrupsjon i kommunale selskap

I undersøkelsen fra Kantar TNS og Oslo Economics blant kommunale selskaper i 2017 kartlegger vi for første gang kjennskap til og opplevelse av situasjoner med uetisk atferd og utilbørlig fordel i kommunale selskap. Undersøkelsen var rettet mot ledere i disse selskapene, men det var mulig for lederne å delegere

besvarelsen. I undersøkelsen fikk respondentene spørsmål både om omfang av ulike typer uetisk atferd/utilbørlig fordel og hvor henvendelser om utilbørlig fordel kommer fra.

Figur 2-10 viser hvor mange som sier at de er kjent med at noen i selskapet har erfaringer med ulike type situasjoner med uetisk atferd. Som i kommunene er det mange selskapsledere som rapporterer at de ikke har kjennskap til om noen har opplevd en situasjon med uetisk atferd. I tillegg er det mange som melder at det aldri har forekommet situasjoner med uetisk atferd av de spurte formene i selskapet.

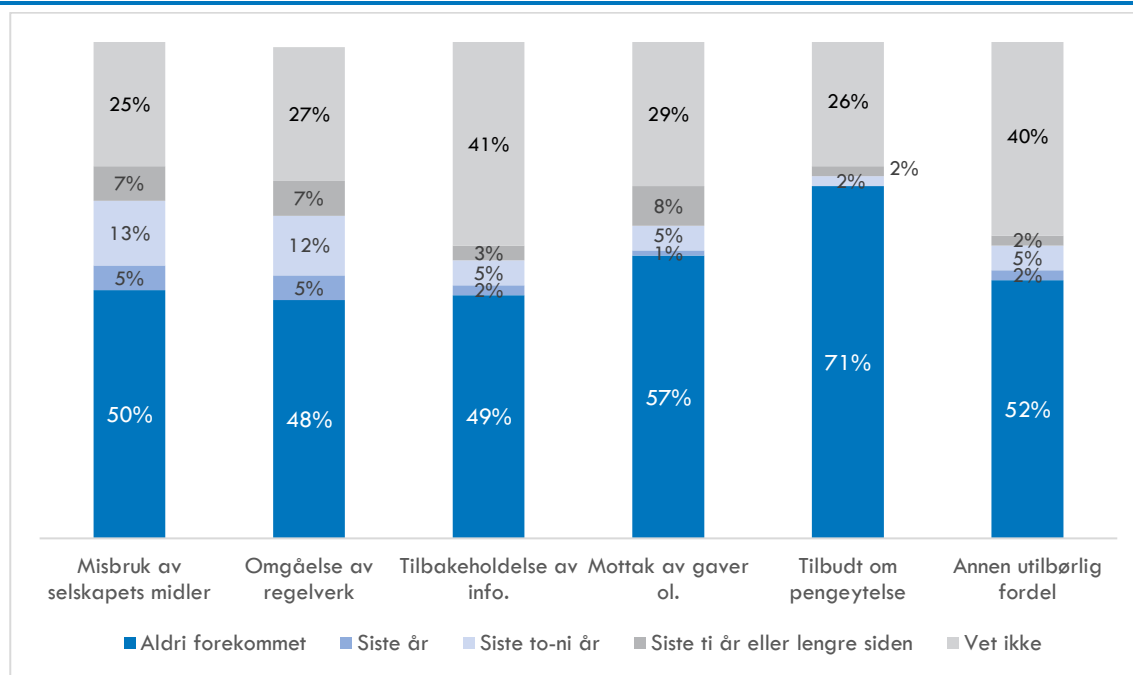
Kjennskap til noen former for uetisk atferd virker imidlertid å være mer utbredt. 25 prosent sier at de er kjent med at noen har opplevd misbruk av selskapets midler. 18 prosent sier det har skjedd i løpet av de siste ni årene. 24 prosent er også kjent med at noen har opplevd omgåelse av regelverk, for eksempel i forbindelse med anskaffelser eller ansettelser, og 14 prosent med mottak av gaver arrangementsdeltakelser eller reiser i strid med regelverket.

Tilfeller med tilbakeholdelse av informasjon rapporteres å være mindre kjent. Bare 8 prosent svarer at de har kjennskap til at noen har opplevd dette i eget selskap, men det er også høy usikkerhet rundt dette (stor andel som svarer vet ikke). Det samme gjelder tilbud om annen utilbørlig fordel.

Selskapsledere har mindre kjennskap til hvorvidt noen i selskapet har opplevd å få tilbud om pengeytelser («finansiell smøring»). Det er kun 3 prosent som har kjennskap til dette, hvorav 2 prosent i løpet av de siste ni årene og i overkant av 1 prosent lengre tilbake i tid.

Funnene fra kommunale selskaper har dermed likheter med funnene fra kommunene; kjennskap til situasjoner som fremstår som korrupsjon med tilbud om direkte smøring er relativt sjelden, mens kjennskap til andre typer situasjoner med korrupsjon (som ikke er mindre alvorlig) er relativt utbredt.

Figur 2-10: Er du kjent med at noen i selskapet ditt har opplevd følgende situasjoner, og når skjedde det i så fall sist?

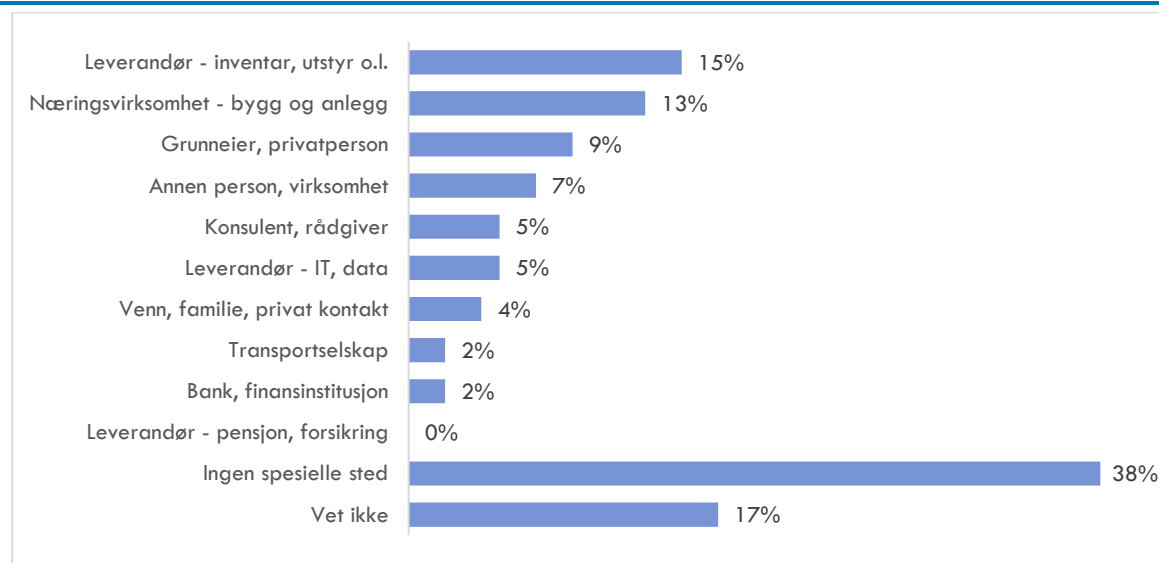


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

Henvendelser til kommunale selskaper om utilbørlig fordel oppfattes å komme fra ulike aktører (se Figur 2-11 på neste side). Enkeltpersoner som er mest fremhevet er leverandører av inventar, utstyr o.l. (15 prosent), og næringsvirksomhet innen bygg og anlegg (13 prosent). Ingen rapporterer at henvendelser

kommer fra aktører innenfor pensjon og forsikring. Omtrent 38 prosent av respondentene svarer at henvendelsene ikke kommer fra et spesielt sted, som betyr at de kommer fra ulike grupper og ikke fra en spesiell type aktør i samfunnet.

Figur 2-11: Hvor kommer henvendelser om utilbørlig fordel oftest fra?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=104

3. Råd for etikkarbeid i kommunesektoren

Som en støtte til ledere og folkevalgte, har vi i oppdraget utviklet råd om hvordan kommuner (herunder fylkeskommuner) og kommunale selskap bør jobbe med etikk og antikorrupsjon. Det er utarbeidet ett sett med råd for kommuner og ett for kommunale selskap.

Rådene er organisert etter sentrale arbeidsområder for å hindre uetisk atferd og korrupsjon. For hvert arbeidsområde gis to til fem råd om etikkarbeid på området og oppfølgingen av dette.

Vi har også utarbeidet forklaringer av rådene som inneholder lenker til eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis av kommuner og kommunale selskap.

For enkelhets skyld er rådene for kommuner og fylkeskommuner formulert for en kommune styrt etter formannskapsmodellen. Tilsvarende er rådene for kommunale foretak/bedrifter/selskap, interkommunale selskaper, hel- og deleide aksjeselskap mm. formulert til et «selskap».

Rådene retter seg primært mot ledere i kommuner (herunder fylkeskommuner) og kommunale selskap. Når det i et råd står at «kommunen bør» eller «selskapet bør», betyr dette at ledere på ulike nivåer i administrasjonen og i virksomhetene bør ta ansvar for at det skjer.

3.1 Fremgangsmåte for utarbeidelse av råd for etikkarbeid i kommunesektoren

I utviklingen av rådene har vi tatt utgangspunkt i hovedelementene i et antikorrupsjonsprogram for kommuner, slik det beskrives i KS og TIN sin «Beskytt kommunen! Håndbok i antikorrupsjon». Vi har videreført følgende elementer fra dette arbeidet i i vårt arbeid:

- Verdier, holdninger og kultur
- Etske retningslinjer for ansatte og folkevalgte
- Risikoanalyser
- Kontroll på vegne av kontrollutvalget
- Rådmannens internkontroll
- Varslingsordning

Sammenlignet med «Beskytt kommunen!» er deres «et godt kontrollsystem» i vårt arbeid delt i to arbeidsområder (Kontroll på vegne av kontrollutvalget og Rådmannens internkontroll). Vi har videre tatt ut elementet anskaffelsesstrategi som sto fram som veldig spesifikk og logisk underordnet de andre elementene. Dette betyr ikke at

anskaffelsesstrategi er en mindre viktig del av etikkarbeidet i kommuner, og temaet anskaffelser nevnes i våre råd som et risikoområde under arbeidsområdet risikoanalyser.

På bakgrunn av internasjonal beste praksis innen etikkarbeid (hovedkilde OECD) har vi kommet frem til at også følgende elementer er avgjørende for å fremme etisk atferd og hindre korrupsjon:

- Klar rolle- og ansvarsfordeling
- Åpenhet og innsyn for offentligheten
- Mulighetene som ligger i digitalisering

Vi har så formulert forslag til råd for hvordan kommunesektoren bør jobbe med disse ni sentrale arbeidsområdene. Målet har vært at rådene skal være:

- Treffsikre: unngå ekstra byråkratisering, kun så omfattende som nødvendig og så korte, spesifikke og presise som mulig
- Kostnadseffektive: lette å bruke
- Engasjerende: kommunene skal ta eierskap til etikkarbeidet
- Utover lovbestemmelser (det forventes at de overholdes). Det inkluderer, blant annets, kommuneloven, straffelovens bestemmelser om korrupsjon og lov om offentlige anskaffelser

Disse til sammen ni elementene utgjør våre arbeidsområder for etikkarbeid. På grunnlag av nasjonal og internasjonal beste praksis har vi formulert råd til kommunenes etikkarbeid under hvert av arbeidsområdene. Disse rådene er deretter blitt testet og omformulert i flere runder etter diskusjoner med representanter for kommuner (rådmenn, HR-ledere etc.), kommunesektorens etikkutvalg og KS. Denne prosessen ledet til en liste med 31 råd til etikkarbeid i kommunene. I forklaringen av rådene (delkapittel 3.3) beskriver vi nærmere hvorfor disse rådene er valgt ut.

For å lage råd til kommunale selskap har vi tatt utgangspunkt i rådene for kommunene, fjernet råd som ikke var aktuelle og tilpasset de gjenværende rådene slik at de ble relevante for kommunale selskap. Dette ble gjort gjennom samtaler med KS Bedrift og flere kommunale virksomheter. Se kapittel 5 for mer informasjon om metode og data.

I neste delkapittel (3.2) gjengir vi rådene for etikkarbeid i kommuner. I delkapittel 3.3 gjengir vi forklaringen av råd for kommuner. Deretter (delkapittel 3.4) gjengir vi rådene for etikkarbeid i kommunale selskap. Forklaringen til rådene for etikkarbeid i kommunale selskap gjengis i delkapittel 3.5.

Som en del av arbeidet med råd for etikkarbeid i kommunesektoren har vi laget et verktøy, i form av et excel ark, kommuner og kommunale selskap kan bruke til egenevaluering. Verktøyet inneholder rådene for

etikkarbeid og en fane der kommunen/selskapet kan fylle ut hvordan det selv ligger an. I tillegg inneholder verktøyet lenker til forklaringer og eksempler.



3.2 Råd for etikkarbeid i kommuner

1. VERDIER, HOLDNINGER OG KULTUR

- Kommunen bør ha verdier som tydeliggjør rollen medarbeidere og folkevalgte har overfor samfunnet og brukere av kommunale tjenester
- Kommunen bør ha offentliggjort sine verdier
- Kommunen bør iverksette tiltak slik at medarbeidere og folkevalgte får en god forståelse for verdienes praktiske betydning og tar ansvar for at de etterlever, for eksempel gjennom dilemmatrening og medarbeidersamtaler

2. ETISKE RETNINGSLINJER

- Kommunen bør ha vedtatt og offentliggjort etiske retningslinjer for medarbeidere og folkevalgte
- De etiske retningslinjene bør beskrive hvordan medarbeidere og folkevalgte skal håndtere interessekonflikter, herunder habilitetsspørsmål, bierverv og gaver/fordeler
- De etiske retningslinjene bør beskrive reaksjoner ved brudd på retningslinjene
- Kommunen bør jevnlig undersøke om medarbeidere og folkevalgte kjenner og etterlever de etiske retningslinjene, og om det blir reagert ved brudd på retningslinjene
- Nye medarbeidere bør underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene, som en del av arbeidskontrakten

3. RISIKOANALYSER FOR Å AVDEKKE SÅRBARE OMRÅDER OG PROSESSER

- Kommunen bør jevnlig kartlegge hvilke prosesser som er mest utsatt for risiko for uetisk atferd og korrupsjon
- Kommunen bør prioritere kartlegging av risiko for uetisk atferd og korrupsjon i kjente risikoområder som anskaffelser, plan- og byggesaksbehandling og eierstyring av kommunale selskap
- Kommunen bør iverksette risikoreduserende tiltak når det avdekkes risiko for uetisk atferd og korrupsjon

4. KLAR ROLLE- OG ANSVARFORDELING

- Administrativ og politisk ledelse bør arbeide aktivt for å opprettholde en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom folkevalgte og administrasjonen
- Kommunen bør arbeide aktivt for å opprettholde en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom ulike avdelinger og medarbeidere innad i administrasjonen
- Administrasjonssjef og ordfører bør jevnlig gjøre rede for hvordan ulike deler av administrativ og politisk ledelse opprettholder en klar rolle- og ansvarsfordeling i praksis

5. KOMMUNENS KONTROLLUTVALG

- Kontrollutvalget bør være ha fokus på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon
- Kontrollutvalget bør få gjennomført kontroller på grunnlag av risikoanalyser og mistanke om uetisk atferd

6. INTERNKONTROLL MED FOKUS PÅ UETISK ATFERD OG KORRUPSJON

- Rutiner for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon bør inngå som en del av internkontrollen
- Internkontroll for å hindre uetisk atferd og korrupsjon bør gjennomføres på grunnlag av risikoanalyser og mistanke, samt i form av stikkprøver
- Administrasjonssjefen bør jevnlig redegjøre overfor kommunestyret om hvordan internkontroll brukes for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon

7. VARSLINGSRUTINER FOR Å AVDEKKE KRITIKKVERDIGE FORHOLD

- Kommunen bør anerkjenne verdien av varsling og arbeide for et godt yringsklima
- Kommunen bør gjøre det enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold
- Varslingsrutiner bør beskrive hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder
- Kommunen bør jevnlig undersøke om medarbeidere kjenner til varslingsrutinene og varslernes rettigheter
- I tillegg til varslingsrutiner bør kommunen ha tipsmottak for innbyggere som har mistanke om uetisk atferd og korrupsjon i kommunen

8. ÅPENHET OG INNSYN FOR OFFENTLIGHETEN

- Kommunen bør gi medarbeidere en praktisk veiledning om hvilken type informasjon som skal og ikke skal unntas offentlighet
- Veiledningen bør legge vekt på meroffentlighetsprinsippet
- Kommunen bør gjøre det enkelt for publikum å bli kjent med beslutningsprosesser, forvaltningspraksis, tjenesteyting og -kvalitet
- Kommunen bør gjennomføre tilfeldige kontroller av saker og informasjon unntatt offentlighet og vurdere om offentlighetsloven etterleves

9. BRUKE MULIGHETENE I DIGITALISERING FOR Å HINDRE UETISK ATFERD OG KORRUPSJON

- Der det er mulig bør kommunens medarbeidere bruke digitale saksbehandlingssystem som sikrer at saksbehandlere kun har tilgang til egne saker, at spor lagres, og at personer med rett fullmakt må godkjenne saker før endelige vedtak
- Kommunen bør arbeide aktivt for at digitale løsninger innrettes på en måte som hindrer uetisk atferd og korrupsjon
- Kommunen bør bruke potensialet i digitale løsninger for å gi økt åpenhet og innsyn i kommunenes arbeid

3.3 Forklaring av råd for etikkarbeid i kommuner

1. VERDIER, HOLDNINGER OG KULTUR

Verdier, holdninger og kultur er grunnleggende elementer for å fremme etisk atferd og hindre korrupsjon.

For å støtte opp om gode holdninger og en sunn kultur, kan kommunen skrive ned og offentliggjøre sine verdier. Verdiene skal uttrykke hva som kjennetegner kommunens virksomhet i dens roller og funksjoner. Verdiene er rettesnoren for alle medarbeidere og folkevalgte, og signaliserer for omverdenen hva som skal kjennetegne kommunens virksomhet.

Ved å ha et aktivt og bevisst forhold til verdiene, vil de som opptrer på vegne av kommunen stå bedre rustet til å møte uetisk atferd og korrupsjon. Det vil også kunne forhindre utglidninger og dermed forebygge at uheldig praksis finner fotfeste.

For å sikre at de etterleves, må verdiene synliggjøres, tas opp med jevne mellomrom og gjøres relevante i den praktiske hverdagen i alle deler av kommunen. Det kan være enkelt å glemme verdier hvis de ikke gjentas og gjøres kjent gjennom praktiske eksempler. Små avvik kan over tid føre til aksept og at verdigrunnlaget skifter, slik at større avvik ikke lenger oppleves som alvorlige. Ledere er viktige rollemodeller i dette arbeidet og er avgjørende for å bygge en kultur med høy etisk bevissthet.

Råd 1: Kommunen bør ha verdier som tydeliggjør rollen medarbeidere og folkevalgte har overfor samfunnet og brukere av kommunale tjenester

Kommunene leverer velferdstjenester og forvalter offentlig myndighet og fellesskapets midler. Verdiene bør bidra til å fremme kommunenes mål ved å tydeliggjøre rollen medarbeidere og folkevalgte har overfor samfunnet og kommunens innbyggere.

Råd 2: Kommunen bør ha offentliggjort sine verdier

I teorien kan verdier ofte oppfattes som allmenne og enkle å slutte seg til. I praksis kan medarbeidere og folkevalgte oppleve at verdiene settes på prøve, at det oppstår dilemmaer eller konflikter hvor det ikke er opplagt hvordan en skal opptre. Verdiene kan gi veiledning i etiske dilemmaer som ikke er regulert gjennom lover og retningslinjer. Som et minimum bør kommunen skriftliggjøre og offentliggjøre sine verdier for å gjøre dem best mulig kjent for flest mulig.

Råd 3: Kommunen bør iverksette tiltak slik at medarbeidere og folkevalgte får en god forståelse for verdienes praktiske betydning og tar ansvar for at de etterleves, for eksempel gjennom dilemmatrening og medarbeidersamtaler

Det er ikke nok å formulere og offentliggjøre gjennomtenkte verdier hvis de ikke blir forstått og etterlevd i praksis. Etikk handler i mange tilfeller om dilemmaer, gråsoner og vanskelige valg. Derfor er det nødvendig at alle tar ansvar for verdiene og at riktig atferd trenes. Dilemmatrening gir medarbeidere og folkevalgte muligheten til å reflektere over konkrete etiske problemstillinger og utfordre egne og andres holdninger. Dilemmatrening bør være tilpasset faktiske problemstillinger den enkelte medarbeider og folkevalgte møter i hverdagen.

En annen anledning til å styrke verdigrunnlaget er medarbeidersamtaler. Ved å ta opp verdigrunnlaget og diskutere innholdet og etiske problemstillinger, kan ledere bruke disse samtalene til å forme holdningene hos medarbeiderne i kommunen.

Det finnes flere andre tiltak som kommunen kan iverksette for å gjøre innholdet i verdiene kjent, for eksempel opplæring eller seminarer, og introduksjonskurs for nye medarbeidere og folkevalgte.

Tiltakene for å gi medarbeidere og folkevalgte bedre kjennskap til verdiene kan også brukes for å bedre forståelsen for og etterlevelsen av de etiske retningslinjene.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- [Etikk og verdier i Bergen kommune](#)
- [Eksempler på etiske dilemma fra KS Folkevalgprogram](#)
- [Kortfilmer om etisk refleksjon \(KS\)](#)
- [Etiske valg – et e-læringsprogram \(Oslo kommune\)](#)

Relevant lovverk/forskrift

- [Kommuneloven, paragraf 1 \(lovens formål\)](#)

ARBEIDSSOMRÅDE 2: ETISKE RETNINGSLINJER

Etiske retningslinjer er rettesnorer for håndtering av etiske problemstillinger som oppstår for medarbeidere og folkevalgte i kommunen. Retningslinjene kan være konkretiseringer av kommunens verdier. De bør gi praksisorientert veiledning og klare anvisninger om hvilken type atferd som forventes i hvilke situasjoner.

Etiske retningslinjer bør utarbeides lokalt, men mange kommuner velger å ta utgangspunkt i andres når de lager sine egne retningslinjer. Det er nyttig å se hvordan andre kommuner har løst dette, men det er likevel viktig at retningslinjene bygger på en selvstendig vurdering tilpasset den enkelte kommunes situasjon.

Råd 1: Kommunen bør ha vedtatt og offentliggjort etiske retningslinjer for medarbeidere og folkevalgte

Mange kommuner har utarbeidet etiske retningslinjer for medarbeidere og folkevalgte. Kommuner som ikke har gjort det, bør prioritere dette arbeidet. De etiske retningslinjene bør behandles av kommunestyret og offentliggjøres – for eksempel ved å legge dem på intranett, på nettsiden eller gjennom en etikkplakat. Offentliggjøring bidrar til å gjøre retningslinjene kjent og dermed til at de etterleves.

Noen kommuner har kun etiske retningslinjer for medarbeidere, mens andre har det både for medarbeidere og folkevalgte. Det anbefales at det utarbeides etiske retningslinjer også for folkevalgte, enten egne retningslinjer eller felles for medarbeidere og folkevalgte. Begrunnelsen for å ha etiske retningslinjer for folkevalgte er den samme som for medarbeidere; de bidrar til at kjente etiske problemstillinger håndteres riktig.

Råd 2: De etiske retningslinjene bør beskrive hvordan medarbeidere og folkevalgte skal håndtere interessekonflikter, herunder habilitetsspørsmål, bierverv og gaver/fordeler

Det er viktig at de etiske retningslinjene gjør det enklere for medarbeidere og folkevalgte å håndtere interessekonflikter. Interessekonflikter oppstår blant annet ved at ansatte eller folkevalgte har egne interesser som kan påvirke deres objektivitet og integritet, noe som kan resultere i at hensynet til kommunens interesser blir skadelidende. For eksempel kan det oppstå en interessekonflikt når en leder i kommunen skal ansette en medarbeider og en nær venn er blant søkerne.

De etiske retningslinjene skal bidra til å håndtere disse interessekonfliktene på en etisk riktig måte, for eksempel gjennom regler for habilitet. I det nevnte eksemplet kan lederen være inhabil og bør overlate ansettelsesprosessen til andre. Andre sentrale problemstillinger knyttet til interessekonflikter, som også bør reguleres av etiske retningslinjer, er bierverv og gaver/fordeler.

Råd 3: De etiske retningslinjene bør beskrive reaksjoner ved brudd på retningslinjene

For å underbygge at de etiske retningslinjene følges bør det defineres reaksjoner ved brudd på disse. Reaksjoner bør helst være rettet mot ansvarlige enkeltpersoner. For eksempel kan bøter til virksomheter ofte være en lite målrettet reaksjon ettersom det først og fremst fører til lavere tjenestekvalitet, som straffer brukerne og ikke de som har brutt retningslinjene. På generelt grunnlag er det mer virkningsfullt å sanksjonere ansvarlige enkeltpersoner, eventuelt pålegge tilsyn/rapportering som påvirker deres arbeidshverdag. Å vise at brudd på etiske retningslinjer gir reaksjoner kan ha en viktig forebyggende funksjon.

Råd 4: Kommunen bør jevnlig undersøke om medarbeidere og folkevalgte kjenner og etterlever de etiske retningslinjene, og om det blir reagert ved brudd på retningslinjene

At medarbeidere og folkevalgte kjenner de etiske retningslinjene er en absolutt forutsetning for at de følges. I tillegg er det svært viktig for etterlevelsen at det blir reagert ved brudd på retningslinjene.

Ved jevnlig å undersøke om medarbeidere og folkevalgte faktisk kjenner retningslinjene og om det blir reagert ved brudd, kan kommunen bidra til at kunnskapen oppfriskes og at retningslinjer følges. I tillegg kan svarene fra undersøkelsen brukes til å vurdere behovet for videre etikkarbeid i kommunen.

Hva som kan regnes som jevnlig undersøkelse avhenger av kommunens karakter og størrelse. For mange kommuner vil en oppfølging hvert 2-3 år være tilstrekkelig. For andre kommuner, som i en periode fokuserer mye på etikkarbeid, kan det være hensiktsmessig å undersøke årlig. Undersøkelsens form avhenger også av kommunens karakter og størrelse. I noen kommuner og sammenhenger kan en enkel og uformell undersøkelse være et nyttig bidrag. For andre kommuner vil det være nødvendig med en anonym spørreundersøkelse.

Råd 5: Nye medarbeidere bør underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene, som en del av arbeidskontrakten

Å be nye medarbeidere underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene har flere fordeler. For det første bidrar det til at de gjør seg kjent med retningslinjene. For det andre vil de trolig være mindre tilbøyelige til å bryte noe de har underskrevet på. For det tredje kan det gjøre det lettere for arbeidsgiveren å reagere ved brudd på retningslinjene. I sum kan dette bidra til å hindre uetisk atferd i kommunen.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- [Etisk standard Bærum kommune](#)
- [Etiske regler for ansatte i Oslo kommune](#)
- [Etiske retningslinjer for ansatte og folkevalgte i Kristiansand kommune](#)
- [Rammeverk for etiske retningslinjer \(KS\)](#)

ARBEIDSSOMRÅDE 3: RISIKOANALYSER FOR Å AVDEKKE SÅRBARE OMRÅDER OG PROSESSER

Hensikten med risikoanalyser er å finne ut hvordan etikk- og antikorrupsjonsarbeidet bør innrettes og hva som bør prioriteres. Kommunen har begrensede ressurser som skal fordeles på en effektiv måte. Ved å gjennomføre risikoanalyser kan en få frem hvor det er størst fare for uetisk atferd og korrupsjon. Kartlegging og analyse av risiko er derfor et nødvendig utgangspunkt for å vurdere og etablere risikoreduserende tiltak.

Risiko for uetisk atferd og korrupsjon oppstår spesielt i situasjoner der kommunen forvalter goder og avgjørelser som kan ha stor økonomisk betydning for den enkelte (for eksempel innkjøpsmidler og regulering av arealer til utbygging), og der det gjøres skjønnsmessige vurderinger som er vanskelige å etterprøve.

Risiko for uetisk atferd og korrupsjon bør analyseres både på administrativt og politisk nivå. Kort forklart kan en risikoanalyse gjøres ved å forsøke å besvare tre grunnleggende spørsmål:

- Hvor og hvordan kan uetisk atferd og korrupte handlinger skje i virksomheten?
- Hvor sannsynlig er disse hendelsene?
- Hvilke konsekvenser kan hendelsene ha?

Basert på en slik risikokartlegging kan kommunen eller enkelte virksomheter i kommunen sette sammen et helhetlig bilde av risikoen for uetisk atferd og korrupsjon, og på grunnlag av det prioritere risikoreduserende tiltak. Analysen kan gjøres enkelt eller mer formelt, avhengig av behov og ressurser.

Råd 1: Kommunen bør jevnlig kartlegge hvilke prosesser som er mest utsatt for risiko for uetisk atferd og korrupsjon

Risikobildet forandres hele tiden ettersom organisasjonen utvikles og omverdenen forandres. Det er derfor viktig å oppdatere risikoanalysene. Hva som er et hensiktsmessig tidsintervall for risikoanalyser varierer fra kommune til kommune og fra område til område. For områder, kommuner eller virksomheter som er kjent med at de har utfordringer, anbefales det å gjennomføre eller oppdatere risikoanalyser for eksempel hvert 1-3 år. For andre områder, kommuner eller virksomheter kan det være tilstrekkelig å gjøre dette for eksempel hvert 4-5 år.

Råd 2: Kommunen bør prioritere kartlegging av risiko for uetisk atferd og korrupsjon i kjente risikoområder som anskaffelser, plan- og byggesaksbehandling og eierstyring av kommunale selskap

Fra undersøkelser vet vi at anskaffelser, plan- og byggesaker og eierstyring av kommunale selskaper er områder hvor det er særlig risiko for uetisk atferd og korrupsjon. Det skyldes blant annet at det på disse områdene forvaltes betydelige ressurser og knappe ressurser, som til dels blir skjønnsmessig fordelt. Risikoanalyser rettet mot disse områdene bør derfor prioriteres.

Råd 3: Kommunen bør iverksette risikoreducerende tiltak når det avdekkes risiko for uetisk atferd og korrupsjon

Når risiko avdekkes er det behov for handling. Inspirasjon til mulige tiltak finnes blant annet i denne listen med råd for etikkarbeid.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- [Veileder i gjennomføring av risikoanalyser for uetisk atferd i «Beskytt kommunen! Håndbok i antikorrupsjon» \(KS/ Transparency International\) \(side 26-27\)](#)
- [Oppsummering fra Risiko- og sårbarhets \(ROS\) analyse: etikk og antikorrupsjon i Drammen kommune](#)
- [Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll fra KS](#)

ARBEIDSRÅDE 4: KLAR ROLLE- OG ANSVARFORDELING

En klar rolle- og ansvarsfordeling har en viktig funksjon i forebygging av uetisk atferd og korrupsjon. Ved å fordele ansvar og makt på flere posisjoner, oppnår kommunen «checks and balances». Kommunestyret og fylkestinget har en plikt til å definere ansvarsfordeling gjennom delegasjonsreglementet i kommunelovens paragraf 39.

Kommunen skal sikre en klar rolle- og ansvarsfordeling, både mellom de folkevalgte og administrasjonen og innad i administrasjonen sentralt og i de forskjellige virksomhetene. Det er viktig at rolle- og ansvarsfordeling ikke bare eksisterer på papiret, men at denne følges i praksis.

Råd 1: Administrativ og politisk ledelse bør arbeide aktivt for å opprettholde en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom folkevalgte og administrasjonen

En klar rolle- og ansvarsfordeling mellom administrasjonen og folkevalgte i kommunestyret er grunnleggende viktig. Administrativ og politisk ledelse har ofte et tett samarbeid. I noen kommuner vil kommuneledere og politikere også ha en privat relasjon gjennom personlige vennskap eller annet. I slike tilfeller er det ekstra viktig å være oppmerksom på rolle- og ansvarsfordelingen.

Råd 2: Kommunen bør arbeide aktivt for å opprettholde klar rolle- og ansvarsfordeling mellom ulike avdelinger og medarbeidere innad i administrasjonen

Klar rolle- og ansvarsfordeling innad i administrasjon sentralt og i de ulike virksomhetene i kommunen er viktig for å forebygge uetisk atferd og korrupsjon. For å hindre at relasjoner visker ut rolle- og ansvarsfordelingen er det viktig at kommunen gjør at aktivt arbeid for å opprettholde og tydeliggjøre rolle- og ansvarsfordelingen, for eksempel mellom personalfunksjonen/avdelingen og virksomhetsledere, og økonomi/regnskapsfunksjonen/avdelingen og virksomhetsledere. Klar rolle- og ansvarsfordeling er ikke til hinder for viktig samarbeid på tvers i kommunens virksomhet.

Råd 3: Administrasjonssjef og ordfører bør jevnlig gjøre rede for hvordan ulike deler av administrativ og politisk ledelse opprettholder en klar rolle- og ansvarsfordeling i praksis

Hovedansvaret for å opprettholde rolle- og ansvarsfordelingen mellom administrasjon og politikk ligger hos administrasjonssjefen og ordføreren, og er omtalt i Kommuneloven. Kommunestyret kan be administrasjonssjefen og ordføreren jevnlig redegjøre for dette. En slik redegjørelse kan gi viktig informasjon til andre i kommunen og innbyggerne generelt, samt sikre at administrasjonssjefen og ordføreren engasjerer seg i problemstillingen.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- KS Folkevalgtprogram om samspillet politikk og administrasjon (kapittel 4)
- Delegeringsreglement (Asker kommune)
- Delegeringsreglement (Frogn kommune)

Relevant lovverk/forskrift

- Kommuneloven

ARBEIDSSOMRÅDE 5: KOMMUNENS KONTROLLUTVALG

Kontrollutvalget skal føre tilsyn og kontroll med kommunens virksomhet på vegne av kommunestyret. Et velfungerende system for kontroll er avgjørende i kommunens arbeid for å forebygge og avdekke uetisk atferd og korrupsjon. Gode kontrollrutiner øker sjansen for at uetisk atferd og korrupsjon blir oppdaget og virker dermed forbyggende.

Råd 1: Kontrollutvalget bør ha fokus på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon

Å bidra til å avdekke uetisk atferd og korrupsjon er en viktig del av kontrollutvalgets rolle, og bør settes høyt på dagsordenen.

Råd 2: Kontrollutvalget bør få gjennomført kontroller på grunnlag av risikoanalyser og mistanke om uetisk atferd

For å forebygge og hindre uetisk atferd og korrupsjon bør kontrollutvalget konsentrere sitt arbeid på områder med høy risiko for uetisk atferd og korrupsjon. Dette kan oppnås ved å velge ut områder på grunnlag av risikoanalyser, i tillegg til områder der det er konkrete mistanker om uetisk atferd.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Veileder til medlemmer av Kontrollutvalget – fokus på kommunal kvalitet (KS og NKRF)
- Kontrollutvalgsboken

Relevant lovverk/forskrift

- Forskrift om kontrollutvalg i kommuner og fylkeskommuner

ARBEIDSSOMRÅDE 6: INTERNKONTROLL MED FOKUS PÅ UETISK ATFERD OG KORRUPSJON

Internkontroll handler i prinsippet om å ha styring og kontroll med tjenesteproduksjon og myndighetsutøvelse, og at de sentrale støtteprosessene utføres i tråd med politiske mål, faglige krav, lover og regelverk. Internkontroll er administrasjonens styringssystem. En god internkontroll inneholder elementer som skal bidra til å forhindre og avdekke uetisk atferd og korrupsjon, og rette opp uheldig praksis

Råd 1: Rutiner for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon bør inngå som en del av internkontrollen

Å forebygge uønskede hendelser og hindre myndighetsmisbruk er eksplisitte mål med internkontrollen. For å oppnå disse målene og hindre uetisk atferd og korrupsjon spesielt, er det behov for rutiner for dette i internkontrollen.

Råd 2: Internkontroll for å hindre uetisk atferd og korrupsjon bør gjennomføres på grunnlag av risikoanalyser og mistanke, samt i form av stikkprøver

Internkontrollen bør innrettes slik at det blir et effektivt virkemiddel for å forebygge og avdekke uetisk atferd og korrupsjon. Den bør både være systematisk og samtidig ha et tilfeldig element som gjør at uetisk atferd kan avdekkes i alle deler av organisasjonen.

Kontroller bør i stor grad gjøres på grunnlag av risikoanalyser og mistanke (for eksempel som følge av tips fra brukere eller leverandører). For å forebygge uetisk atferd er det viktig at det i tillegg gjennomføres tilfeldige prøver (stikkprøver) av beslutninger og prosesser, uavhengig av risikoanalyser og mistanke. De tilfeldige prøvene vil i mange tilfeller ikke finne at det er skjedd noe uetisk. Deres verdi ligger i at de kan gi en effektiv forebyggende virkning for organisasjonen som helhet.

Råd 3: Administrasjonssjefen bør jevnlig redegjøre overfor kommunestyret om hvordan internkontroll brukes for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon

Administrasjonssjefen har det overordnede ansvaret for internkontrollen. For å sikre at internkontrollen også bidrar til å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon er det viktig at kommunestyret, som har det overordnede ansvaret for egenkontrollen, holdes informert om arbeidet. Dette kan sikres ved at administrasjonssjefen på jevnlig basis redegjør for kommunestyret hvordan internkontroll brukes for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon.

Redegjørelsen kan for eksempel gjøres muntlig for kommunestyret og/eller inngå som en del av årsberetningen fra administrasjonen. Kommuneleven (kapittel 8 § 48) stiller krav om at det i årsberetningen skal [...] redegjøres for tiltak som er iverksatt og tiltak som planlegges iverksatt for å sikre betryggende kontroll og en høy etisk standard i virksomheten.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- [Veileder Rådmannens internkontroll – Hvordan få orden i eget hus \(KS\)](#)
- [Regjeringens sider med lenker til relevant lovverk rundt egenkontroll i kommuner](#)
- [Eksempel på årsberetning og rapportering \(Asker kommune, side 11-12\)](#)

Relevant lovverk/forskrift

- [Kommuneleven \(kapittel 8 § 48\)](#)

ARBEIDSSOMRÅDE 7: VARSLINGSORDNING FOR Å AVDEKKE KRITIKKVERDIGE FORHOLD

Å varsle er å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen til noen som kan gjøre noe med det. Begrepet «et varsel» kan omfatte både uformelle, muntlige beskjeder til nærmeste leder, og formaliserte prosesser gjennom skriftlige varslingskanaler. En varslingsordning skal bidra til at medarbeidere tør å si fra om kritikkverdige forhold, og dermed til å forhindre og forbedre disse.

Virksomheter med minst fem arbeidstakere skal ha varslingsrutiner. Flere kommuner har også tiltak som går utover lovens krav, som for eksempel anonyme varslingskanaler og tipsmottak for innbyggere.

Råd 1: Kommunen bør anerkjenne verdien av varsling og arbeide for et godt yringsklima

Kommunen har i henhold til arbeidsmiljøloven plikt til å oppmuntre sine medarbeidere til å varsle om kritikkverdige forhold og tilrettelegge for varsling. For å bidra til dette er det viktig at verdien av varsling anerkjennes i kommunen og at kommunen arbeider for å fremme et godt yringsklima. Noen mulige tiltak i denne sammenheng er å informere om hva varsling er, hva verdien er for kommunen, samt anerkjenne varslere.

Råd 2: Kommunen bør gjøre det enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold

Arbeidsmiljøloven gir vern mot gjengjeldelse av varsling og stiller krav til at det skal finnes en varslingsordning i kommunen. I tillegg til å tilfredsstille lovens krav er det viktig at det i kommunen i praksis er enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold, både muntlig og gjennom formelle kanaler.

For å bidra til å gjøre det enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold bør det være klart for ansatte hva som kan regnes som kritikkverdige forhold på egen arbeidsplass og hvordan de på ulike måter kan varsle om dem. Åpne diskusjoner på enkelte arbeidststeder kan være et godt tiltak. Det er viktig at varslingsrutinene legger til rette for enkle og ubyråkratiske måter å varsle på når det er mulig, for eksempel muntlige beskjeder til ledere og tillitsvalgte, i tillegg til formelle prosesser når det er nødvendig.

Råd 3: Varslingsrutiner bør beskrive hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder

I tilfeller der det varsles om en kollega på samme nivå eller i en annen avdeling, vil det ofte være hensiktsmessig å varsle til sin egen leder. Dette kan enten skje gjennom en muntlig beskjed, eller en mer formell prosess når det er nødvendig. En utfordring oppstår imidlertid når lederen er ansvarlig for det kritikkverdige forholdet som arbeidstakeren vil varsle om, eller ikke reagerer på varslere om andre. I slike tilfeller er det viktig at medarbeideren kan si fra om det kritikkverdige forholdet til andre enn sin egen leder.

For å kunne varsle om egen leder kan det være en fordel om det er mulig å varsle konfidensielt. Konfidensialitet innebærer at varslersens identitet er kjent for den som mottar varselet, men ikke for dem det varsles om. Kommunen kan også vurdere å legge til rette for at varsling skjer anonymt for å styrke beskyttelsen av varsleren.

I noen tilfeller vil det etter varslersens oppfatning være personer på toppnivå i kommunen som er ansvarlig for det varsleren mener er kritikkverdig. Av den grunn bør varslingsrutiner beskrive hvordan og til hvem arbeidstakere da skal varsle til. Det kan også varsles eksternt, for eksempel til offentlige tilsynsmyndigheter. I en del tilfeller vil varslere om kritikkverdige forhold i kommunen gis til folkevalgte. Det bør derfor finnes rutiner for hvordan folkevalgte skal håndtere varsler.

Råd 4: Kommunen bør jevnlig undersøke om medarbeidere kjenner til varslingsrutinene og varslernes rettigheter

Kjennskap til varslingsrutiner og varslersens rettigheter øker sannsynligheten for at arbeidstakere vil si fra om kritikkverdige forhold. Kommunen bør derfor undersøke om arbeidstakerne kjenner til varslingsrutinene og varslersens rettigheter. Undersøkelsen kan i seg selv øke bevisstheten rundt varsling, samt avdekke eventuelt behov for kompetansebygging.

Råd 5: I tillegg til varslingsrutiner bør kommunen ha tipsmottak for innbyggere som har mistanke om uetisk atferd og korrupsjon i kommunen

Varsling slik begrepet brukes i arbeidsmiljøloven, omfatter tilfeller der arbeidstakere (også inneide) sier fra om kritikkverdige forhold til noen som kan gjøre noe med det.

Som et supplement til varsling fra arbeidstakere, kan tips fra brukere, leverandører og innbyggere generelt være en viktig kilde til informasjon om kritikkverdige forhold i kommunen. Kommunen bør derfor innrette trygge tipsmottak også for personer som ikke er ansatt i kommunen. I en del tilfeller vil tips om kritikkverdige forhold i kommunen gis til folkevalgte. Det bør derfor finnes rutiner for hvordan folkevalgte skal håndtere tips fra publikum.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- [Ytringsfrihet og varsling - veileder for kommuner og fylkeskommuner \(KS\)](#)
- [Hva er varsling – temaside fra Fritt ord](#)
- [Varslingsrutiner i Gran kommune](#)

Relevant lovverk/forskrift

- [Arbeidsmiljølovens bestemmelser om varsling](#)

ARBEIDSOMRÅDE 8: ÅPENHET OG INNSYN FOR OFFENTLIGHETEN

Åpenhet og innsyn innebærer at omverden får se hvordan kommunen drives og hvordan beslutninger tas. Åpenhet og innsyn gjør at flere utenfor kommunen, inkludert media, får mulighet til å avdekke eventuelle kritikkverdige forhold. Dette kan bidra til å forebygge uetisk atferd og korrupsjon.

Råd 1: Kommunen bør gi medarbeidere en praktisk veiledning om hvilken type informasjon som skal og ikke skal unntas offentlighet

Visse typer informasjon skal unntas offentlighet. Dette er definert i lov og regler, og gjelder for eksempel personopplysninger. Det kan imidlertid oppstå usikkerhet om hvilke opplysninger som er omfattet av hvilke regler for offentliggjøring. Dette kan igjen føre til at for mye eller for lite unntas offentlighet. Som en støtte for medarbeidere bør ansvarlige ledere derfor sørge for at det gis praktisk veiledning i hvilke typer informasjon som skal og ikke skal unntas offentlighet.

Råd 2: Veiledningen bør legge vekt på meroffentlighetsprinsippet

Et godt prinsipp i spørsmål om hva som bør offentliggjøres er meroffentlighetsprinsippet. Prinsippet innebærer, i henhold til Justisdepartementets rundskriv G-18/2001, at «vedkommende forvaltningsorgan alltid skal vurdere om et dokument likevel skal gjøres kjent helt eller delvis, selv om det etter bestemmelser i loven kan unntas fra offentlighet, og at det bør gi innsyn dersom omsynet til offentlig innsyn veg tyngre enn behovet for unntak».

Råd 3: Kommunen bør gjøre det enkelt for publikum å bli kjent med beslutningsprosesser, forvaltningspraksis, tjenesteyting og -kvalitet.

For å oppnå åpenhet og mulighet for innsyn er det ikke tilstrekkelig at informasjonen er offentlig tilgjengelig. For å kunne anvendes i praksis bør informasjonen også være lett tilgjengelig. Dette innebærer også åpne møter i folkevalgte organer i henhold til kommuneloven. Andre måter å gjøre informasjon tilgjengelig på er nettløsninger for publisering av informasjon og uthenting av dokumenter og data. Det bør være lett å finne, oversiktlig og enkelt å bruke.

Råd 4: Kommunen bør gjennomføre tilfeldige kontroller av saker og informasjon unntatt offentlighet og vurdere om offentlighetsloven etterleves

Kommunen bør følge opp hvilken type informasjon som unntas og ikke unntas offentligheten. Dette skal sikre at det er god åpenhet om kommunens drift og beslutninger, samt at mulighetene for innsyn ivaretas. Tilfeldige kontroller (stikkprøver) av hvilken type informasjon som unntas offentligheten er en effektiv måte å følge opp dette på.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Felles reglement for åpenhet, innsyn og informasjon for Lillesand kommune
- Informasjonsreglement – åpenhet, innsyn og informasjon (Gjerstad kommune)

Relevant lovverk/forskrift

- Kommunelovens § 31. Møteoffentlighet
- Offentlighetsloven

ARBEIDSSOMRÅDE 9: BRUKE MULIGHETENE I DIGITALISERING FOR Å HINDRE UETISK ATFERD OG KORRUPSJON

Digitalisering gir nye muligheter for å hindre uetisk atferd og korrupsjon. For eksempel kan digitale løsninger sikre at vedtak ikke kan fattes uten at personer med nødvendige fullmakter har godkjent saken. Videre kan digitalisering gi nye muligheter til etterprøvningsbarhet av beslutningsprosesser og brukes i opplæringsformål.

Råd 1: Der det er mulig bør kommunens medarbeidere bruke digitale saksbehandlingssystem som sikrer at saksbehandlere kun har tilgang til egne saker, at spor lagres, og at personer med rett fullmakt må godkjenne saker før endelige vedtak

Digitale saksbehandlingssystemer brukes i de fleste tjeneste- og arbeidsområder i kommunen. Slike systemer kan forhindre misbruk og uetisk atferd, for eksempel ved at fullmakter til saksbehandlere er begrenset til egne saker og at tredjepersoner med riktige fullmakter må godkjenne saker. De digitale systemene bør innrettes slik at spor lagres og beslutningsprosesser kan etterprøves. I en del systemer kan det i tillegg være aktuelt å opprette systemvarsler til ledere ved mistenkelig atferd i saksbehandlingen. Dette kan være nyttig i for eksempel plan- og byggesakssystemer, samt digitale anskaffelses/konkurransesjennomføringsverktøy.

Råd 2: Kommunen bør arbeide aktivt for at digitale løsninger innrettes på en måte som hindrer uetisk atferd og korrupsjon

Digitalisering er en pågående prosess og foregår i høyt tempo i mange deler av kommunesektoren. Når det investeres i nye digitale løsninger, er det viktig at kommunen på relevante områder også tenker på hvordan løsningene kan bidra til å hindre uetisk atferd og korrupsjon.

Råd 3: Kommunen bør bruke potensialet i digitale løsninger for å gi økt åpenhet og innsyn i kommunenes arbeid

Digitale løsninger kan hjelpe til å samle informasjon om kommunenes aktivitet og gjøre den enklere tilgjengelig. De vil gi økt åpenhet og lettere mulighet for innsyn, som igjen kan forhindre uetisk atferd og korrupsjon. Et godt eksempel på god digital informasjon er internettløsninger med kart over pågående plan- og byggesaker.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Digitaliseringsstrategien i KS
- Planinnsyn - internettløsning for kart over plan- og byggesaker i Oslo kommune

3.4 Råd for etikkarbeid i kommunale selskap

1. VERDIER, HOLDNINGER OG KULTUR

- Selskapet bør ha definert sine verdier
- Selskapet bør ha verdier som tydeliggjør selskapets samfunnsansvar (og øvrige mål)
- Selskapet bør iverksette tiltak for at medarbeidere og styremedlemmer får en god forståelse for den praktiske betydningen av verdiene og tar ansvar for at de etterleves, for eksempel gjennom dilemmatrening og medarbeidersamtaler

2. ETISKE RETNINGSLINJER

- Selskapet bør ha formulert og gjort etiske retningslinjer kjent for medarbeidere og styremedlemmer
- De etiske retningslinjene bør beskrive hvordan medarbeidere og styremedlemmer skal håndtere interessekonflikter, herunder habilitetsspørsmål, bierverv og gaver/fordeler
- De etiske retningslinjene bør beskrive reaksjoner ved brudd på retningslinjene
- Selskapet bør jevnlig undersøke om medarbeidere og styremedlemmer kjenner og etterlever de etiske retningslinjene, og om det blir reagert ved brudd på retningslinjene
- Nye medarbeidere bør underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene, som en del av arbeidskontrakten

3. RISIKOANALYSER FOR Å AVDEKKE SÅRBARE OMRÅDER OG PROSESSER

- Selskapet bør jevnlig kartlegge hvilke prosesser som er utsatt for risiko for uetisk atferd og korrupsjon
- Selskapet bør være bevisst på hvilke eksterne aktører som har interesse av å påvirke ulike beslutningstakere i selskapet
- Selskapet bør iverksette risikoreduserende tiltak når det avdekkes risiko for uetisk atferd og korrupsjon

4. SELSKAPETS STYRE

- Styret bør være bevisst sitt ansvar for å avdekke og forhindre uetisk atferd og korrupsjon
- Styret bør jevnlig be om en redegjørelse om hva daglig leder gjør for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon

5. INTERNKONTROLL MED FOKUS PÅ UETISK ATFERD OG KORRUPSJON

- Rutiner for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon bør inngå som en del selskapets internkontroll/internrevisjon
- Internkontroll for å hindre uetisk atferd og korrupsjon bør gjennomføres på grunnlag av risikoanalyser og mistanke, samt i form av stikkprøver (uavhengig av risikoanalyser og mistanke)

6. VARSLINGSRUTINER FOR Å AVDEKKE KRITIKKVERDIGE FORHOLD

- Selskapet bør anerkjenne verdien av varsling og jobbe for et godt ytringsklima
- Selskapet bør gjøre det enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold
- Varslingsrutiner bør beskrive hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder
- Selskapet bør jevnlig undersøke om medarbeidere kjenner til varslingsrutinene og rettighetene til varslere

7. ÅPENHET OG INNSYN FOR OFFENTLIGHETEN

- Selskapet bør gi medarbeidere en praktisk veiledning om hvilken type informasjon som bør og ikke bør unntas offentlighet
- Selskapet bør gjøre det enkelt for publikum å få tilgang til informasjon om selskapets drift og relevante beslutninger

3.5 Forklaring av råd for etikkarbeid i kommunale selskap

1. VERDIER, HOLDNINGER OG KULTUR

Verdier, holdninger og kultur er grunnleggende elementer i arbeidet med å fremme etisk atferd og hindre korrupsjon.

For å støtte opp om gode holdninger og en sunn kultur, kan det kommunale selskapet skrive ned og offentliggjøre sine verdier. Verdiene er rettesnoren for alle medarbeidere og styremedlemmer, og signaliserer for omverdenen hva som skal kjennetegne selskapet.

Ved å ha et aktivt og bevisst forhold til verdiene, vil de som opptrer på vegne av det kommunale selskapet stå bedre rustet til å møte uetisk atferd og korrupsjon. Det vil også kunne forhindre utglidninger og dermed forebygge at uheldig praksis finner fotfeste.

For å sikre at de etterleves, må verdiene synliggjøres, tas opp med jevne mellomrom og gjøres relevante i den praktiske hverdagen i alle deler av virksomheten. Det kan være enkelt å glemme verdier hvis de ikke gjentas og gjøres kjent gjennom praktiske eksempler. Små avvik kan over tid føre til aksept og at verdigrunnlaget skifter, slik at større avvik ikke lenger oppleves som alvorlige.

Ledere er viktige rollemodeller i dette arbeidet og er avgjørende for å bygge en kultur med høy etisk bevissthet.

Råd 1: Selskapet bør ha definert sine verdier

I teorien kan verdier ofte oppfattes som allmenne og enkle å slutte seg til. I praksis kan medarbeidere og styremedlemmer oppleve at verdiene settes på prøve, at det oppstår dilemmaer eller konflikter som gjør at det ikke er opplagt hvordan en skal opptre. Verdiene kan gi veiledning i etiske dilemmaer som ikke er regulert gjennom lover og retningslinjer. Som et minimum bør selskapet skriftliggjøre sine verdier for å gjøre dem best mulig kjent for medarbeiderne og styremedlemmene.

Råd 2: Selskapet bør ha verdier som tydeliggjør selskapets samfunnsansvar (og øvrige mål)

Selskapet leverer tjenester og produkter og er helt eller delvis i offentlig eie. Verdiene bør bidra til å fremme selskapets mål ved å tydeliggjøre selskapets samfunnsansvar for medarbeidere og styremedlemmer.

Råd 3: Selskapet bør iverksette tiltak for at medarbeidere og styremedlemmer får en god forståelse for den praktiske betydningen av verdiene og tar ansvar for at de etterleves, for eksempel gjennom dilemmatrening og medarbeidersamtaler

Det er ikke nok å formulere gjennomtenkte verdier hvis de ikke blir forstått og etterlevd i praksis. Etikk handler i mange tilfeller om dilemmaer, gråsoner og vanskelige valg. Derfor er det nødvendig at alle tar ansvar for verdiene og at riktig atferd trenes. Dilemmatrening gir medarbeidere og styremedlemmer muligheten til å reflektere over konkrete etiske problemstillinger og utfordre egne og andres holdninger. Dilemmatrening bør være tilpasset faktiske problemstillinger den enkelte medarbeider og det enkelte styremedlem møter i hverdagen.

En annen anledning til å styrke verdigrunnlaget er medarbeidersamtaler. Ved å ta opp verdigrunnlaget og diskutere innholdet og etiske problemstillinger, kan ledere bruke disse samtalene til å forme holdningene hos medarbeiderne i selskapet.

Det finnes flere andre tiltak som selskapet kan iverksette for å gjøre innholdet i verdiene kjent, for eksempel opplæring eller seminarer, og introduksjonskurs for nye medarbeidere og styremedlemmer. Tiltakene for å gi medarbeidere og styremedlemmer bedre kjennskap til verdiene kan også brukes for å bedre forståelsen for og etterlevelsen av de etiske retningslinjene.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Visjon og verdier i E-CO Energi
- Verdier, hovedmål og strategi i Østfold Energi
- Etiske valg – et e-læringsprogram (Oslo kommune)

ARBEIDSSOMRÅDE 2: ETISKE RETNINGSLINJER

Etiske retningslinjer er rettesnorer for håndtering av etiske problemstillinger som oppstår for medarbeidere og styremedlemmer i selskapet. Retningslinjene kan være konkretiseringer av selskapets verdier. De bør gi praksisorientert veiledning og klare anvisninger om hvilken type atferd som forventes i hvilke situasjoner.

Etiske retningslinjer bør utarbeides lokalt, men mange virksomheter velger å ta utgangspunkt i andre kommunale selskapers eller eierkommunens retningslinjer når de lager sine egne. Det er nyttig å se på retningslinjene til andre virksomheter, men det er likevel viktig at retningslinjene bygger på en selvstendig vurdering tilpasset det enkelte selskap.

Råd 1: Selskapet bør ha formulert og gjort etiske retningslinjer kjent for medarbeidere og styremedlemmer

Mange selskap har utarbeidet etiske retningslinjer for medarbeidere og styremedlemmer. Selskap som ikke har gjort det, bør prioritere dette arbeidet. De etiske retningslinjene bør gjøres kjent – for eksempel ved å legge dem på intranett, på nettsiden eller gjennom en etikklakat. Kjennskap til de etiske retningslinjene bidrar til at disse etterleves.

De etiske retningslinjene for styret vil i en del tilfeller være de samme som for medarbeiderne. I andre tilfeller vil styret ha egne etiske retningslinjer.

Råd 2: De etiske retningslinjene bør beskrive hvordan medarbeidere og styremedlemmer skal håndtere interessekonflikter, herunder habilitetsspørsmål, bierverv og gaver/fordeler

Det er viktig at de etiske retningslinjene gjør det enklere for virksomheten å håndtere interessekonflikter. Interessekonflikter oppstår blant annet ved at ansatte har egne interesser som kan påvirke deres objektivitet og integritet, noe som kan resultere i at hensynet til selskapets interesser blir skadelidende. For eksempel kan det oppstå en interessekonflikt når en leder skal ansette en medarbeider og en nær venn er blant søkerne.

De etiske retningslinjene skal bidra til å håndtere disse interessekonfliktene på en etisk riktig måte, for eksempel gjennom regler for habilitet. I det nevnte eksemplet kan lederen være inhabil og bør overlate ansettelsesprosessen til andre. Andre sentrale problemstillinger knyttet til interessekonflikter, som også bør reguleres av etiske retningslinjer, er bierverv og gaver/fordeler.

Råd 3: De etiske retningslinjene bør beskrive reaksjoner ved brudd på retningslinjene

For å underbygge at de etiske retningslinjene følges bør det defineres reaksjoner ved brudd på disse. Reaksjoner bør helst være rettet mot ansvarlige enkeltpersoner. På generelt grunnlag er det mer virkningsfullt å sanksjonere ansvarlige enkeltpersoner, eventuelt pålegge tilsyn/rapportering som påvirker deres arbeidshverdag. Å vise at brudd på etiske retningslinjer gir reaksjoner kan ha en viktig forebyggende funksjon.

Råd 4: Selskapet bør jevnlig undersøke om medarbeidere og styremedlemmer kjenner og etterlever de etiske retningslinjene, og om det blir reagert ved brudd på retningslinjene

At medarbeidere og styremedlemmer kjenner de etiske retningslinjene er en absolutt forutsetning for at de følges. I tillegg er det svært viktig for etterlevelsen at det blir reagert ved brudd på retningslinjene.

Ved jevnlig å undersøke om medarbeidere og styremedlemmer faktisk kjenner retningslinjene og om det blir reagert ved brudd, kan selskapet bidra til at kunnskapen oppfriskes og at retningslinjer følges. I tillegg kan svarene fra undersøkelsen brukes til å vurdere behovet for videre etikkarbeid i virksomheten.

Hva som kan regnes som å undersøke jevnlig avhenger av virksomhetens karakter og størrelse. For mange selskaper vil en oppfølging hvert 2-3 år være tilstrekkelig. For andre selskaper, som i en periode fokuserer mye på etikkarbeid kan det være hensiktsmessig å gjøre det årlig. Undersøkelsens form avhenger også av selskapets bransje og størrelse. I noen selskaper og sammenhenger kan en enkel og uformell undersøkelse være et nyttig bidrag. For andre selskaper vil det være nødvendig med en anonym spørreundersøkelse.

Råd 5: Nye medarbeidere bør underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene, som en del av arbeidskontrakten

Å be nye medarbeidere underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene har flere fordeler. For det første bidrar det til at de gjør seg kjent med retningslinjene. For det andre vil de trolig være mindre tilbøyelige til å bryte noe de har underskrevet på. For det tredje kan det gjøre det lettere for arbeidsgiveren å reagere ved brudd på retningslinjene. I sum kan dette bidra til å hindre uetisk atferd i selskapet.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Etiske retningslinjer for Molde kommunale pensjonskasse
- Etisk regelverk for Sporveien (Oslo)
- Rammeverk for etiske retningslinjer (KS)

ARBEIDSSOMRÅDE 3: RISIKOANALYSER FOR Å AVDEKKE SÅRBARE OMRÅDER OG PROSESSER

Hensikten med risikoanalyser er å finne ut hvordan etikk- og antikorrupsjonsarbeidet bør innrettes og hva som bør prioriteres. Kommunale selskap har begrensede ressurser som skal fordeles på en effektiv måte. Ved å gjennomføre risikoanalyser kan en få frem hvor det er størst fare for uetisk atferd og korrupsjon. Kartlegging og analyse av risiko er derfor et nødvendig utgangspunkt for å vurdere og etablere risikoreduserende tiltak.

Risiko for uetisk atferd og korrupsjon oppstår spesielt i situasjoner der selskapet forvalter goder og avgjørelser som kan ha stor økonomisk betydning for den enkelte, og der det gjøres skjønsmessige vurderinger som er vanskelige å etterprøve.

Kort forklart kan en risikoanalyse gjøres ved å forsøke å besvare tre grunnleggende spørsmål:

- Hvor og hvordan kan uetisk atferd og korrupte handlinger skje i selskapet?
- Hvor sannsynlig er disse hendelsene?
- Hvilke konsekvenser kan hendelsene ha?

Basert på en slik risikokartlegging kan selskapet eller deler av virksomheten sette sammen et helhetlig bilde av risikoen for uetisk atferd og korrupsjon, og på grunnlag av det prioritere risikoreduserende tiltak. Analysen kan gjøres enkelt eller mer formelt, avhengig av behov og ressurser.

Råd 1: Selskapet bør jevnlig kartlegge hvilke prosesser som er mest utsatt for risiko for uetisk atferd og korrupsjon

Risikobildet forandres hele tiden ettersom organisasjonen utvikles og omverdenen forandres. Det er derfor viktig å oppdatere risikoanalysene. Hva som er et hensiktsmessig tidsintervall for risikoanalyser varierer fra selskap til selskap. For selskaper eller deler av selskap som er kjent med at de har utfordringer, anbefales det å gjennomføre eller oppdatere risikoanalyser for eksempel hvert 1-2 år. For andre kan det være tilstrekkelig å gjøre dette for eksempel hvert 4-5 år.

Råd 2: Selskapet bør være bevisst på hvilke eksterne aktører som har interesse av å påvirke ulike beslutningstakere i selskapet

Ved å ha et bevisst forhold til hvilke eksterne aktører som har interesse av å påvirke beslutningstakere, kan selskapet gjøre forebyggende tiltak. For eksempel vil leverandører ofte ha en sterk interesse av å påvirke personer som tar beslutninger om selskapets anskaffelser for å øke leverandørens profitt, i mange tilfeller på det kommunale selskapets bekostning. Risikoen for at en ekstern aktør lykkes med en slik påvirkning kan reduseres ved å fordele ansvaret, for eksempel anskaffelsesbeslutninger, på flere personer.

Råd 3: Selskapet bør iverksette risikoreduserende tiltak når det avdekkes risiko for uetisk atferd og korrupsjon

Når risiko avdekkes er det behov for handling. Inspirasjon til mulige tiltak finnes blant annet i denne listen med råd for etikkarbeid.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Veileder i gjennomføring av risikoanalyser for uetisk atferd i «Beskytt kommunen! Håndbok i antikorrupsjon» (KS/ Transparency International) (side 26-27)
- Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll fra KS

ARBEIDSSOMRÅDE 4: SELSKAPETS STYRE

Et velfungerende styre som tar ansvar for å følge opp administrasjonen er avgjørende i selskapets arbeid mot uetisk atferd og korrupsjon. Ved at styret er opptatt av etikk og antikorrupsjon blir det vanskeligere for administrativ ledelse å se gjennom fingrene på uheldige hendelser eller eventuelt selv å være ansvarlig for uetisk atferd og korrupsjon.

Råd 1: Styret bør ha fokus på å avdekke og forhindre uetisk atferd og korrupsjon

For å bidra til å avdekke uetisk atferd og korrupsjon bør styret sette dette høyt på dagsordenen.

Råd 2: Styret bør jevnlig be om en redegjørelse om hva daglig leder gjør for å avdekke og forhindre uetisk atferd og korrupsjon

For å sikre at ledelsen ivaretar arbeidet med etikk og antikorrupsjon bør styret med jevne mellomrom be om en redegjørelse om hva daglig leder gjør for å avdekke og forhindre uetisk atferd og korrupsjon. Hva som kan regnes som jevnlig avhenger av virksomhetens karakter og størrelse. For mange selskaper vil en oppfølging hvert 2-3 år være tilstrekkelig. For andre selskaper, som i en periode fokuserer mye på etikkarbeid kan det være hensiktsmessig å gjøre det årlig.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Høy etisk standard i foretak og selskap – om kommunalt eierskap

ARBEIDSSOMRÅDE 5: INTERNKONTROLL MED FOKUS PÅ UETISK ATFERD OG KORRUPSJON

Internkontroll handler i prinsippet om å ha kontroll med tjenesteproduksjon og at de sentrale støtteprosessene utføres i tråd med selskapets mål, faglige krav, lover og regelverk. Internkontroll er ledelsens styringssystem. Kontroll med sikte på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon bør være en integrert del av dette.

Internkontroll har en viktig forebyggende funksjon, ved at den øker sannsynligheten for at uetisk atferd oppdages. Videre har internkontrollen en viktig opprettende funksjon, ved at eventuelle uetiske handlinger eller handlingsmønstre kan forbedres.

Råd 1: Rutiner for å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon bør inngå som en del selskapets internkontroll/internrevisjon

Å forebygge uønskede hendelser er hovedmålet med internkontrollen. For å oppnå disse målene og hindre uetisk atferd og korrupsjon spesielt, er det viktig at det faktisk gjennomføres kontroller/revisjoner som integrert del av styringssystemer.

Råd 2: Internkontroll for å hindre uetisk atferd og korrupsjon bør gjennomføres på grunnlag av risikoanalyser og mistanke, samt i form av stikkprøver (uavhengig av risikoanalyser og mistanke)

Internkontrollen bør innrettes slik at det blir et effektivt virkemiddel for å avdekke uetisk atferd og korrupsjon. Den bør både være systematisk og samtidig ha et tilfeldig element som gjør at uetisk atferd kan avdekkes i alle deler av organisasjonen.

Kontroller bør i stor grad gjøres på grunnlag av risikoanalyser og mistanke (for eksempel som følge av tips fra kunder eller leverandører). For å forebygge uetisk atferd er det viktig at det i tillegg gjennomføres tilfeldige prøver (stikkprøver) av beslutninger og prosesser, uavhengig av risikoanalyser og mistanke. De tilfeldige prøvene vil i mange tilfeller ikke finne at det er skjedd noe uetisk. Deres verdi ligger i at de kan gi en effektiv forebyggende virkning for organisasjonen som helhet.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- Når kontrollen svikter – en studie av tre tilfeller av korrupsjon i kommunale foretak

ARBEIDSSOMRÅDE 6: VARSLINGSORDNING FOR Å AVDEKKE KRITIKKVERDIGE FORHOLD

Å varsle er å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen til noen som kan gjøre noe med det. Begrepet «et varsel» kan omfatte både uformelle, muntlige beskjeder til nærmeste leder, og formaliserte prosesser gjennom skriftlige varslingskanaler. En varslingsordning skal bidra til at medarbeidere tør å si fra om kritikkverdige forhold, og dermed til å forbedre og forhindre disse.

Virksomheter med minst fem arbeidstakere skal ha varslingsrutiner. Flere selskaper har også tiltak som går utover lovens krav, som for eksempel anonyme varslingskanaler.

Råd 1: Selskapet bør anerkjenne verdien av varsling og arbeide for et godt ytringsklima

Selskapet har i henhold til arbeidsmiljøloven plikt til å oppmuntre sine medarbeidere til å varsle om kritikkverdige forhold og tilrettelegge for varsling. For å bidra til dette er det viktig at verdien av varsling anerkjennes i selskapet og at selskapet arbeider for å fremme et godt ytringsklima.

Råd 2: Selskapet bør gjøre det enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold

Arbeidsmiljøloven gir vern mot gjengjeldelse av varsling og stiller krav til at det skal finnes en varslingsordning. I tillegg til å tilfredsstille lovens krav er det viktig at det i selskapet i praksis er enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold, både muntlig og gjennom formelle kanaler.

For å bidra til å gjøre det enkelt og trygt å varsle om kritikkverdige forhold bør det være klart for medarbeidere hva som kan regnes som kritikkverdige forhold på egen arbeidsplass og hvordan de på ulike måter kan varsle om dem. Åpne diskusjoner på enkelte arbeidssteder kan være et godt tiltak. Det er viktig at varslingsrutinene legger til rette for enkle og ubyråkratiske måter å varsle på når det er mulig, for eksempel muntlige beskjeder til ledere og tillitsvalgte, i tillegg til formelle prosesser når det er nødvendig.

Råd 3: Varslingsrutiner bør beskrive hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder

I tilfeller der det varsles om en kollega på samme nivå eller i en annen avdeling, vil det ofte være naturlig å varsle til sin egen leder. Dette kan enten skje gjennom en muntlig beskjed, eller en mer formell prosess når det er nødvendig. En utfordring oppstår imidlertid når lederen er ansvarlig for det kritikkverdige forholdet som arbeidstakeren vil varsle om. I slike tilfeller er det viktig at medarbeideren kan si fra om det kritikkverdige forholdet til andre enn sin egen leder.

For å kunne varsle om egen leder kan det være en fordel om det er mulig å varsle konfidensielt. Konfidensialitet innebærer at varslersens identitet er kjent for den som mottar varselet, men ikke for dem det varsles om. Selskapet kan også vurdere å legge til rette for at varsling skjer anonymt for å styrke beskyttelsen av varsleren.

I noen tilfeller vil det etter varslersens oppfatning være personer på toppnivå i selskapet som er ansvarlig for det varsleren mener er kritikkverdig. Av den grunn bør varslingsrutiner beskrive hvordan og til hvem arbeidstakere da skal varsle til. Det kan også varsles eksternt, for eksempel til offentlige tilsynsmyndigheter. I en del tilfeller vil varslere om kritikkverdige forhold i et selskap gis til styret. Det bør derfor finnes rutiner for hvordan styremedlemmer skal håndtere varsler.

Råd 4: Selskapet bør jevnlig undersøke om medarbeidere kjenner til varslingsrutinene og varslernes rettigheter

Kjennskap til varslingsrutiner og varslersens rettigheter øker sannsynligheten for at arbeidstakere vil si fra om kritikkverdige forhold. Selskapet bør derfor undersøke om arbeidstakerne kjenner til varslingsrutinene og varslersens rettigheter. Undersøkelsen kan i seg selv øke bevisstheten rundt varsling, samt avdekke eventuelt behov for kompetansebygging.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- [Varslingsrutiner i etisk regelverk for Sporveien \(paragraf 24 i etisk regelverk\)](#)
- [Ytringsfrihet og varsling - veileder for kommuner og fylkeskommuner om \(KS\)](#)
- [Hva er varsling – temaside fra Fritt ord](#)

ARBEIDSSOMRÅDE 7: ÅPENHET OG INNSYN FOR OFFENTLIGHETEN

Åpenhet og innsyn innebærer at omverden får se hvordan selskapet drives og hvordan beslutninger tas. Åpenhet og innsyn gjør at flere utenfor selskapet, inkludert media, får mulighet til å avdekke eventuelle kritikkverdige forhold. Dette kan bidra til å forebygge uetisk atferd og korrupsjon.

Råd 1: Selskapet bør gi medarbeidere en praktisk veiledning om hvilken type informasjon som skal og ikke skal unntas offentlighet

Visse typer informasjon skal unntas offentlighet. Dette er definert i lov og regler, og gjelder for eksempel personopplysninger. Annen type informasjon kan inneholde forretningshemmeligheter. Det kan imidlertid oppstå usikkerhet om hvilke typer opplysninger som er omfattet av hvilke typer regler for offentliggjøring, noe som kan føre til at for mye eller for lite unntas offentlighet. Som en støtte for medarbeidere bør ansvarlige ledere derfor sørge for at det gis praktisk veiledning i hvilke typer informasjon som skal og ikke skal unntas offentlighet.

Råd 2: Selskapet bør gjøre det enkelt for publikum å få tilgang til informasjon om selskapets drift og relevante beslutninger

For å oppnå god åpenhet og mulighet for innsyn er det ikke tilstrekkelig at informasjonen er offentlig tilgjengelig. For å kunne anvendes i praksis bør informasjonen også være lett tilgjengelig. Dette kan for eksempel gjøres ved hjelp av åpne møter, samt nettløsninger for publisering av informasjon og uthenting av dokumenter og data. Det bør være lett å finne, enkelt å bruke og oversiktlig. Dersom det er aktuelt kan man i selskapsavtalen vedta at selskapet følger forvaltnings- og offentlighetsloven på lik linje som eierkommunene.

Eksempler på hvordan rådene kan følges i praksis

- **Dokumentdatabase til Romerike Avfallsforedling IKS (ROAF)**

4. Status for kommunesektorens etikkarbeid

På grunnlag av rådene for etikkarbeid i kommuner og kommunale selskap (kapittel 3), har vi gjennomført spørreundersøkelser for å kartlegge hvordan kommunesektoren jobber for å hindre uetisk atferd og korrupsjon og i hvilken grad de allerede følger rådene for etikkarbeid.

Formålet har vært å undersøke i hvilken grad kommuner og kommunale selskap følger rådene for etikkarbeid.¹¹ Sammen med intervjuene bekrefter tilbakemeldingene fra undersøkelsen at rådene treffer de riktige områdene av etikkarbeid og behovet for veiledning på området i kommunesektoren.

Det er gjennomført to undersøkelser om kommunesektorens etikkarbeid:¹²

- Spørreundersøkelse blant administrasjonssjefer i kommuner om etikkarbeid
 - Antall svar: 146
 - Svarprosent: 33%
- Spørreundersøkelse blant ledere i kommunale selskap om etikkarbeid¹³
 - Antall svar: 258
 - Svarprosent: 27%

Det er én respondent per kommune eller kommunalt selskap. Administrasjonssjefene og selskapsledere svarer på vegne av sin organisasjon. Svarene må tolkes som en egenrapportering.

Undersøkelsen blant enhetslederne i kommuner (den tredje undersøkelsen gjennomført i oppdraget) har også omfattet noen spørsmål om deres oppfatning av etikkarbeid i sin kommune. Vi supplerer med resultat fra denne undersøkelsen noen steder i dette kapitlet for å gir et helhetlig bilde.

I det følgende delkapitlet gir vi først et sammendrag av de viktigste funnene fra disse undersøkelsene. Deretter gjennomgår vi resultatene fra spørreundersøkelsene blant henholdsvis administrasjonssjefer i kommuner og ledere i kommunale selskap.

4.1 Hovedfunn

Et hovedfunn er at de fleste kommuner og kommunale selskap har de viktigste delene av etikkarbeidet på plass:

- De fleste kommuner og kommunale selskap har definert og offentliggjort verdier, og har på plass etiske retningslinjer og varslingsrutiner.

- I de fleste kommunene oppleves en klar rollefordeling mellom folkevalgte og administrasjonen.
- Mange kommuner gir praktisk veiledning om hvilken informasjon som skal offentliggjøres.
- I de fleste kommunene gjennomfører kontrollutvalget undersøkelser med sikte på å avdekke uetisk atferd.
- I et flertall av kommunene og selskapene er avdekking av uetisk atferd og korrupsjon en del av rutinene for internkontroll.

Enkelte kommuner og kommunale selskap har imidlertid kommet kortere på noen områder.

- Rundt 5 prosent av kommunene og 16 prosent av selskapene med over fem ansatte oppgir at de ikke har rutiner for varsling.
- 33 prosent av kommunene og 43 prosent av selskapene rapporterer at de mangler etiske retningslinjer for håndtering av bierverv.
- 40 prosent av kommunene og selskapene oppgir at de ikke gjennomfører risikoanalyser med fokus på uetisk atferd og korrupsjon og mange gjennomfører slike risikoanalyser kun uregelmessig.
- 30 prosent av selskapslederne oppgir at styret ikke har fokus på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon.

Videre viser undersøkelsene et forbedringspotensial hva gjelder oppfølgingen av tiltak på tvers av arbeidsområder og viktig innhold i enkelte råd for mange kommuner og kommunale selskap. For eksempel kan mange kommuner og selskap gjøre mer for oppfølging av verdier og retningslinjer i praksis. Flere bruker ikke dilemmatrening og praktiske øvelser, og nye medarbeider ikke må underskrive de etiske retningslinjer. Mange har også mangelfull oppfølging av kjennskap til varslingsregler og etterlevelse av rolle og ansvarsfordeling i praksis, kontroll av informasjon unntatt offentlighet, og bruk av stikkprøver som del av internkontroll.

Et generelt funn på tvers av alle arbeidsområder er også at store kommuner har kommet lengre i etikkarbeid enn små kommuner. Den samme tendens ser vi for etikkarbeid i selskapene.

¹¹ Vi har unntatt arbeidsområde 9 om digitalisering fra undersøkelsen fordi rådene er mindre egnede for kartlegging innenfor rammen av denne undersøkelsen.

¹² Se kapittel 5 for mer informasjon om metode og data.

¹³ Til lederne i kommunale selskap har vi også stilt to spørsmål om forekomst av uetisk atferd og korrupsjon.

4.2 Status for etikkarbeid i kommuner

I dette kapitlet dokumenterer vi status for etikkarbeid i kommuner (inkludert fylkeskommuner). Statusrapporten følger de ni arbeidsområdene rådene for etikkarbeid i kommuner er inndelt i.

4.2.1 Verdier, holdninger og kultur

En høy andel av administrasjonssjefene (91 prosent) oppgir at kommunen deres har formulert sine verdier. Av kommunene som har formulert sine verdier har 93 prosent offentliggjort dem (Tabell 4-1).

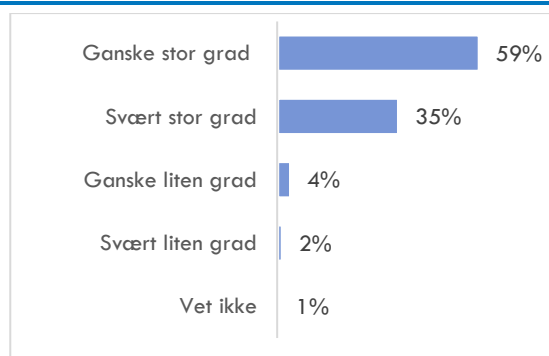
Tabell 4-1: Verdier

Har kommunen..	Ja	Nei	Vet ikke	Antall Svar (N)
.. formulert sine verdier?	91 %	8 %	1 %	146
.. offentliggjort sine verdier?	93 %	5 %	2 %	132

Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer

Også når det gjelder innholdet i verdiene har mange kommuner kommet langt (Figur 4-1). 59 prosent av de som har formulert sine verdier, sier at verdiene tydeliggjør rollen medarbeidere har overfor samfunnet i ganske stor grad. 35 prosent av administrasjonssjefene sier at de gjør det i svært stor grad.

Figur 4-1: I hvilken grad tydeliggjør verdiene den rollen kommunens medarbeidere har overfor samfunnet og brukerne av kommunale tjenester?

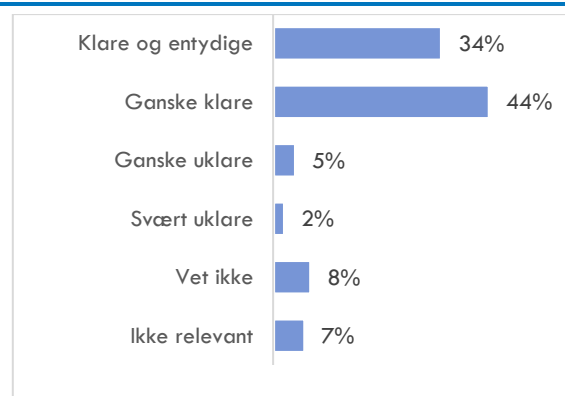


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=133

Vi har også spurt enhetslederne om hvor tydelig verdiene som omhandler medarbeidernes atferd overfor samfunnet og brukere er formulert. Resultatene (Figur 4-2) bekrefter den positive vurderingen som administrasjonssjefene gir på det samme området (Figur 4-1). Rundt 34 prosent av

enhetslederne svarer at de oppfatter at verdiene er klare og entydige, og 44 prosent mener de er ganske klare. 5 prosent svarer at de er ganske uklare og 3 prosent svært uklare.

Figur 4-2: Hvordan vil du beskrive verdier og retningslinjer som omhandler medarbeidernes atferd overfor samfunnet og brukere av kommunens tjenester?

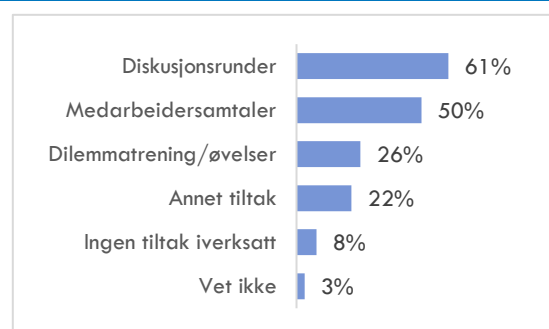


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=1239

Når det gjelder kommunenes praktiske arbeid med etikk og tiltak for at medarbeidere og folkevalgte skal etterleve verdiene, synes det å være rom for økt innsats (Figur 4-3). 61 prosent av kommunene som har formulert sine verdier bruker diskusjonsrunder og 50 prosent medarbeidersamtaler til å diskutere etiske spørsmål. Kun 26 prosent av kommunen bruker dilemmatrening og praktiske øvelser, som ifølge våre intervjuobjekter er svært viktige tiltak.

Det er også 22 prosent som oppgir at de bruker andre tiltak. Blant slike andre tiltak nevner kommunene ofte lederopplæring og etiske refleksjoner. Sistnevnte er en åpen diskusjon rundt konkrete etiske dilemmaer på arbeidsplassen.

Figur 4-3: Har kommunen iverksatt tiltak for at medarbeidere og folkevalgte skal etterleve verdiene?

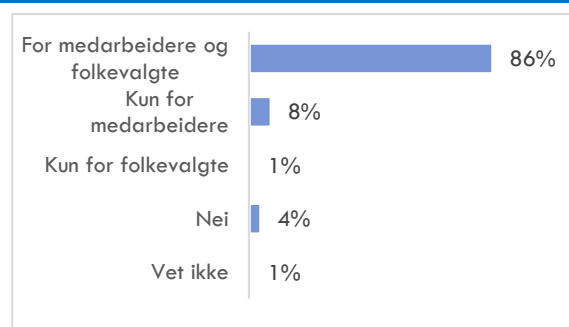


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=133

4.2.2 Etiske retningslinjer

De aller fleste kommunene har vedtatt etiske retningslinjer. Figur 4-4 viser at 95 prosent av alle respondentene svarer at deres kommune har etiske retningslinjer. 86 prosent har retningslinjer for både medarbeider og folkevalgte. 8 prosent har etiske retningslinjer som kun gjelder for medarbeidere, og 1 prosent sier at de har retningslinjer som kun gjelder for folkevalgte. 85 prosent av dem som har etiske retningslinjer svarer også at de er offentliggjort.

Figur 4-4: Har kommunen vedtatt etiske retningslinjer for medarbeider og folkevalgte?



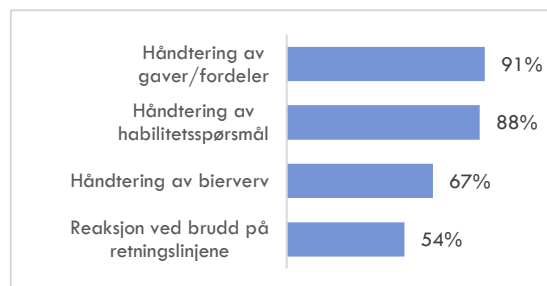
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

Etiske retningslinjer bør adressere de viktigste situasjonene hvor etiske dilemmaer oppstår. Kommunene synes å ha kommet langt med etiske retningslinjer som omhandler gaver og fordeler. 91 prosent av kommunene oppgir at deres etiske retningslinjer omhandler denne problematikken. Det samme gjelder forhold knyttet til habilitetsspørsmål,

som 88 prosent oppgir at omfattes av de etiske retningslinjene (Figur 4-5).

Forbedringsbehovet er større når det gjelder retningslinjer som omhandler bierverv og reaksjoner ved brudd på etiske retningslinjer. Færre oppgir at dette er forhold som omfattes av de etiske retningslinjene.

Figur 4-5: Elementer i de etiske retningslinjene

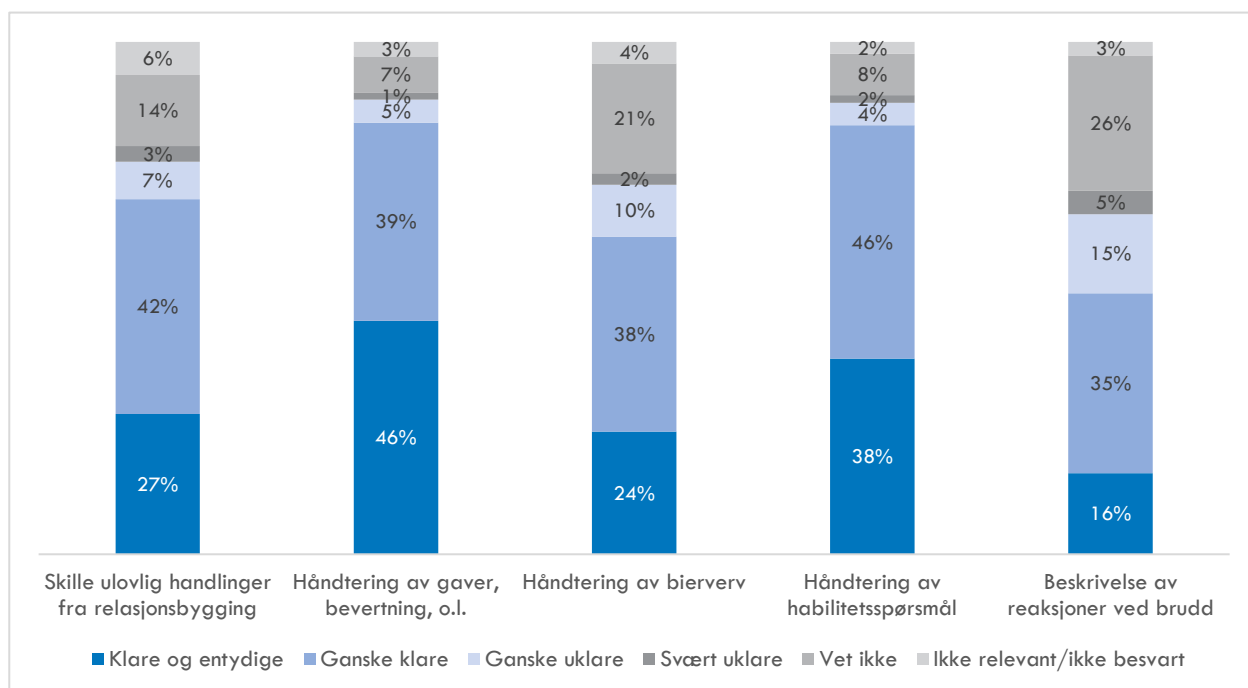


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=139

Disse funnene, fra undersøkelsen blant administrasjonssjefene, bekreftes av enhetslederne (Figur 4-6). Generelt oppfattes reglene for håndtering av gaver, bevertning, representasjon og annen utgiftsdekking fra annen part som klare og entydige.

Det er imidlertid relativt stor uklarhet og usikkerhet («vet ikke») rundt regler for reaksjon ved brudd på etiske retningslinjer, og for håndtering av bierverv. Her ligger det et potensial for en del kommuner med tanke på å implementere klarere regler.

Figur 4-6: Hvordan vil du beskrive kommunens verdier og retningslinjer for deg som medarbeider når det gjelder håndtering av korrupsjon og utilbørlig atferd? (Enhetsleder)



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, Enhetslederundersøkelse, N=1244

Når det gjelder oppfølging av om medarbeiderne kjenner til de etiske retningslinjene synes det å være et potensial for tiltak. Kun 36 prosent av administrasjonssjefene oppgir at retningslinjene må underskrives av nye medarbeidere (Tabell 4-2). Kun 45 prosent sier at det undersøkes om medarbeidere kjenner de etiske retningslinjer og 47 prosent sier at det undersøkes om det blir reagert ved brudd på etiske retningslinjer.

Tabell 4-2: Oppfølging av kjennskap til og reaksjon ved brudd på de etiske retningslinjer

	Ja	Nei	Vet ikke/ ikke besvart
Nye medarbeidere må underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene	36 %	53 %	11 %
Det undersøkes om medarbeiderne kjenner de etiske retningslinjene	45 %	32 %	22 %
Det undersøkes om det bli reagert ved brudd på de etiske retningslinjene	47 %	36 %	17%

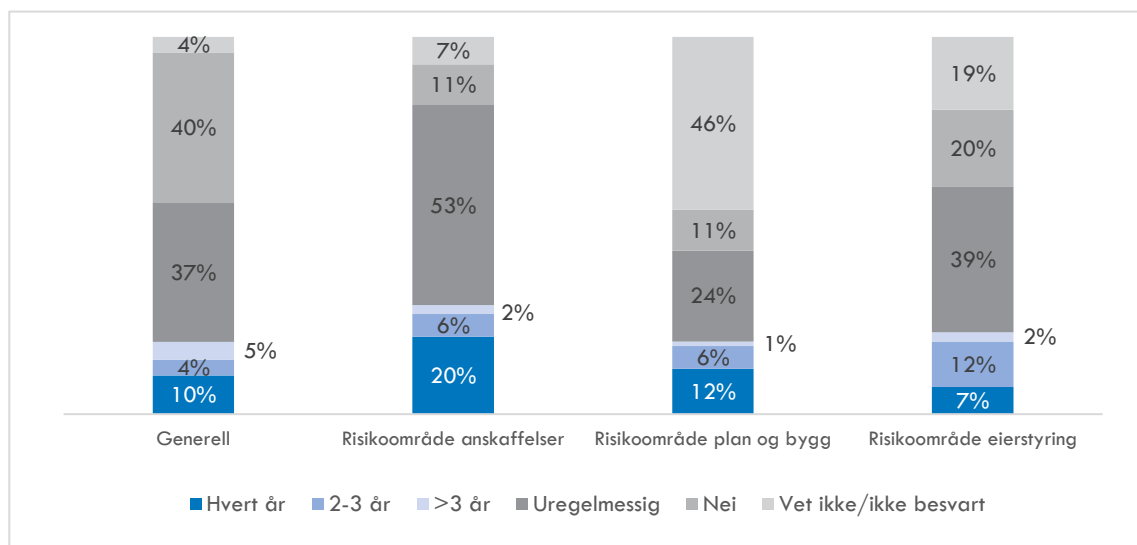
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=139

4.2.3 Risikoanalyser for avdekking av sårbare områder og prosesser

Risikoanalyser bør spille en viktig rolle for et målrettet etikkarbeid. Resultatene av undersøkelsen avdekker at det for mange kommuner er et potensial for å øke hyppigheten av risikokartlegging knyttet til prosesser som er sårbare for uetisk atferd og korrupsjon. 40 prosent av kommunene svarer at de ikke kartlegger risiko og 37 prosent gjør det med uregelmessige tidsintervaller (Figur 4-7).

Vi har også spurt kommunene som svarte at de generelt kartlegger risiko, om de gjør det i kjente risikoområder som anskaffelser, plan- og byggesaksbehandling og i eierstyring av selskap. Svarene viser at risiko på disse områdene kartlegges, men stort sett med uregelmessige tidsintervall. Rundt 82 prosent (av de som generelt kartlegger risiko) kartlegger risiko i anskaffelser. I området plan- og byggesaksbehandling og eierstyring er det henholdsvis 43 og 60 prosent som kartlegger risiko.

Figur 4-7: Kartlegger kommunen hvilke prosesser som er mest risikoutsatte, når det gjelder uetisk atferd og korrupsjon? Generelt og, hvis ja, i risikoområder anskaffelser, plan og bygg og eierstyring.



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146 (generelt), N=83 (risikoområder)

Av de som gjennomfører risikoanalyser, er det 77 prosent som oppgir at det følges opp med risiko-reducerende tiltak. Rundt 7 prosent sier at det ikke følges opp og 16 prosent sier at de vet ikke eller avga ikke svar.

4.2.4 Rolle- og ansvarsfordeling

Administrasjonssjefene i de aller fleste kommunene oppfatter at rolle- og ansvarsfordeling mellom kommunestyret og administrasjonen er klar og entydig (Tabell 4-3). Svarene er mindre entydige når det gjelder rolle- og ansvarsfordelingen mellom ulike avdelinger og medarbeidere innad i administrasjonen.

Det kan imidlertid være potensial i bedre oppfølging av hvordan rolle- og ansvarsfordeling opprettholdes i praksis. Kun 39 prosent av administrasjonssjefer og 25 prosent av ordførere redegjør jevnlig om dette for kommunestyret.

Tabell 4-3: Status i rolle og ansvarsfordeling (resterende prosent til hundre er vet ikke eller ikke besvart)

	Ja	Nei
Rolle- og ansvarsfordelingen mellom kommunestyre og administrasjon er klar og entydig (slik at den lett kan følges i praksis)	90 %	7 %
Rolle- og ansvarsfordeling mellom ulike avdelinger og medarbeidere innad i administrasjonen er klar og entydig	73 %	7 %
Administrasjonssjef redegjør jevnlig for kommunestyre om hvordan rolle- og ansvarsfordelingen mellom politisk og administrativ ledelse opprettholdes i praksis	39 %	46 %
Ordfører redegjør jevnlig for kommunestyre om hvordan rolle- og ansvarsfordelingen mellom politisk og administrativ ledelse opprettholdes i praksis	25 %	51 %

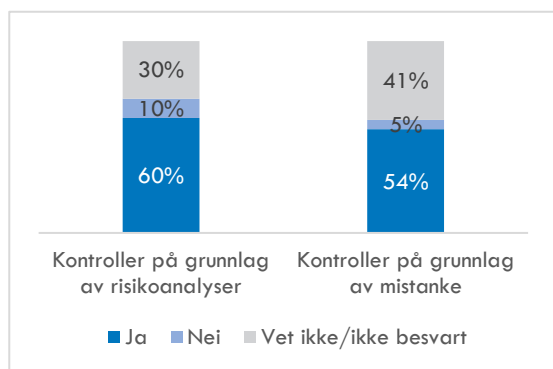
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

4.2.5 Kommunens kontrollutvalg

Kontrollutvalget har en sentral rolle i kontroll med kommunens arbeid, herunder kommunens etikkarbeid. 76 prosent av administrasjonssjefene sier at kontrollutvalget har fokus på temaet i deres kommune. 3 prosent mener at kontrollutvalget ikke har fokus på etikkarbeid og 21 prosent er usikre.

Rådene for etikkarbeid anbefaler at kontrollutvalget følger opp problemstillinger som reises gjennom risikoanalyser og mistanke som del av sitt arbeid. Svarene i undersøkelsen indikerer at kontrollutvalget i 60 prosent av kommunene får gjennomført kontroller på grunnlag av risikoanalyser og 54 prosent på grunnlag av mistanke (Figur 4-8).

Figur 4-8: Får kommunens kontrollutvalg gjennomført noen av følgende kontroller for å avdekke uetisk atferd og korrupsjon?

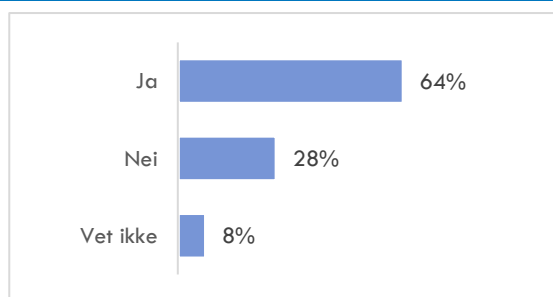


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

4.2.6 Internkontroll med fokus på uetisk atferd og korrupsjon

Internkontroll er administrasjonens styrings- og kontrollsystem, og kan brukes for å avdekke og forhindre uetisk atferd og korrupsjon. 64 prosent av kommunene oppgir at de allerede har rutiner for dette på plass, 28 prosent at de ikke har det (Figur 4-9). 8 prosent svarer «vet ikke», og uttrykker dermed en usikkerhet rundt temaet.

Figur 4-9: Har kommunen rutiner for internkontroll med sikte på å avdekke og hindre uetisk atferd og korrupsjon?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

En god del av kommunene oppgir at de gjennomfører internkontroll med sikte på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon. 68 prosent gjør det på grunnlag av risikoanalyser og 63 prosent på grunnlag av mistanke (Tabell 4-4).

Forbedringspotensialet ligger særlig i å benytte tilfeldige kontroller (stikkprøver), som er et effektivt verktøy for både kontroll og forebygging. Kun 51 prosent gjennomfører stikkprøver. Kun 11 prosent gjør det regelmessig hvert år eller hvert 2-3 år.

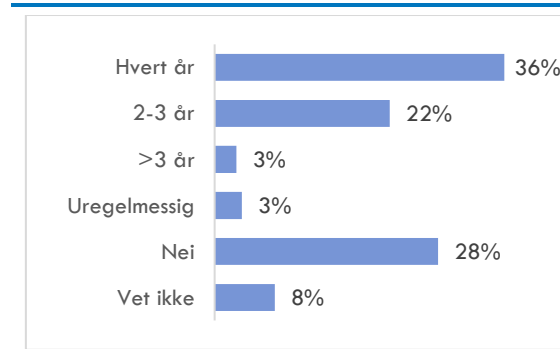
Tabell 4-4: Gjennomfører kommunen noen av følgende typer internkontroll for å avdekke uetisk atferd og korrupsjon?

	Ja	Nei	Vet ikke/ikke besvart
Internkontroll på grunnlag av risikoanalyser	68 %	21 %	11 %
Internkontroll på grunnlag av mistanke	63 %	5 %	32 %
Tilfeldige kontroller (stikkprøver)	51 %	29 %	20 %

Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

Administrasjonssjefer i kommunene bør redegjøre overfor kommunestyret om internkontroll og øvrig etikk- og antikorrupsjonsarbeid. Dette gjøres hvert år i 36 prosent av kommunene og hvert 2-3 år i 22 prosent av kommunene (Figur 4-10). 28 prosent av kommunene oppgir at de ikke gjør det og 8 prosent svarer «vet ikke». Etter kommuneloven skal det i årsberetningen redegjøres for tiltak som er iverksatt eller planlegges for å sikre betryggende kontroll og høy etisk standard. På bakgrunn av dette er det overraskende at få administrasjonssjef redegjør årlig om det overfor kommunestyret, skjønt dette kan tolkes noe annerledes enn kommunelovens krav til årsrapporten.

Figur 4-10: Redegjør administrative leder overfor kommunestyret om internkontroll og kommunens øvrige etikk og antikorrupsjonsarbeid?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

4.2.7 Varslingsrutiner for å avdekke kritikkverdige forhold

Nesten alle kommunene (95 prosent) oppgir at de har varslingsrutiner for medarbeider for å varsle om kritikkverdige forhold (Tabell 4-5). 5 prosent oppgir at de ikke har det. Tipsmottak for innbyggerne i kommunene er derimot sjeldent. Kun 18 prosent oppgir at de har det. 5 prosent har verken varslingsrutiner for medarbeider eller tipsmottak for innbyggerne.¹⁴

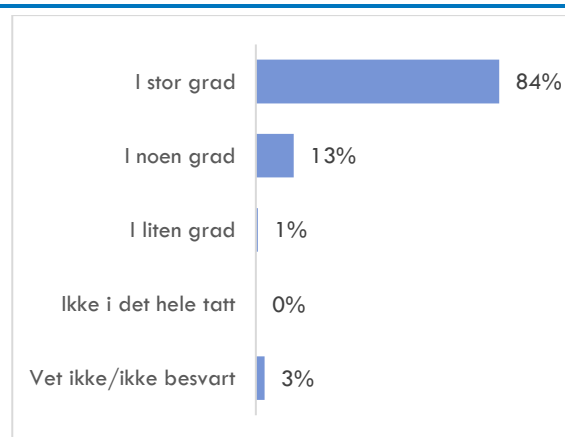
Tabell 4-5: Rutiner for varsling og tipsmottak for innbyggere

Har kommunen ...?	Ja
.. rutiner for medarbeidere for Varsling	95 %
.. tipsmottak for innbyggere	18 %
Nei, ingen av disse	5 %

Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

Det fleste av administrasjonssjefene (84 prosent) mener at deres kommune i stor grad anerkjenner verdien av varsling (Figur 4-11). 51 prosent av de som har varslingsrutiner sier at de i stor grad jobber aktivt for å gjøre dem kjent blant medarbeidere (Figur 4-12). Ingen mener at varsling ikke anerkjennes eller at de ikke i det hele tatt jobber aktivt for å gjøre varslingsrutiner kjent.

Figur 4-11: I hvilken grad anerkjenner kommunen verdien av varsling?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

Figur 4-12: I hvilken grad jobber kommunen aktivt for å gjøre varslingsrutiner kjent blant medarbeidere?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=138

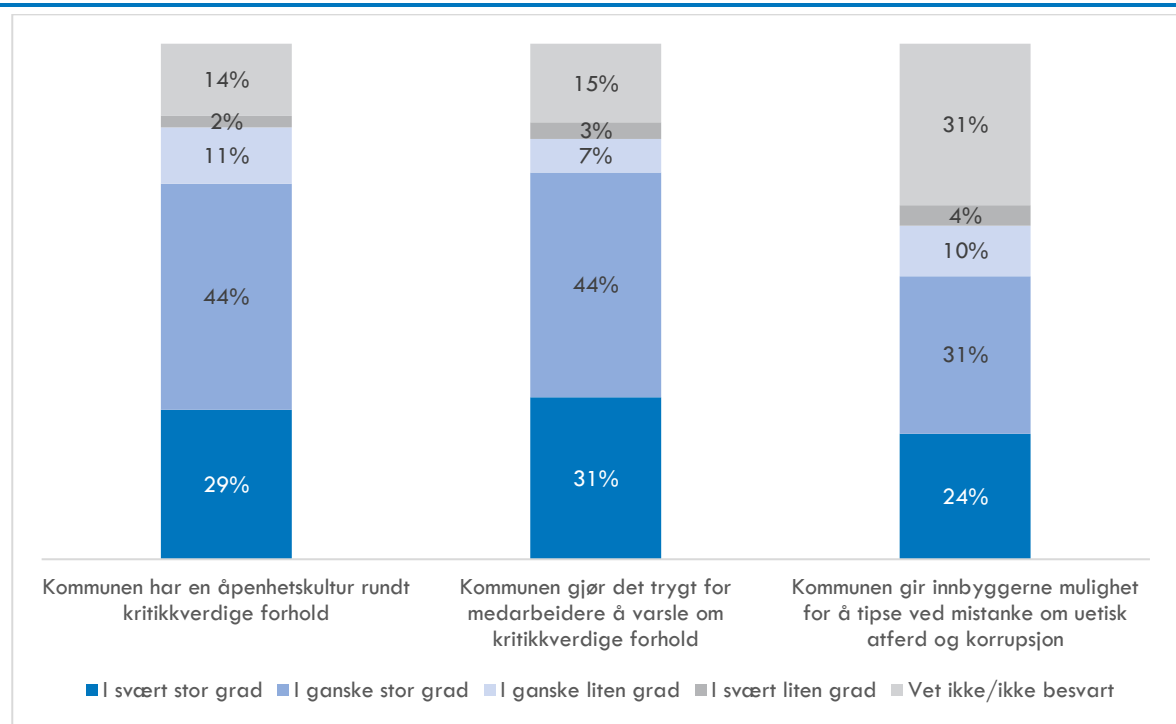
Når vi spør enhetslederene i kommunen om dette, er det også et flertall som mener at varslingsrutiner fungerer godt (Figur 4-13). Det er imidlertid 13 prosent som mener at det i liten eller svært liten grad er en åpenhetskultur rundt kritikkverdige forhold. 14 prosent er i tillegg usikre på dette (svarer «vet ikke» eller svarer ikke). 10 prosent av enhetslederene mener at det ikke er trygt for medarbeidere å varsle om kritikkverdige forhold og 15 prosent er usikre på dette. Det er altså rundt 25 prosent som kan ikke bekrefte at varslingsrutiner og kultur ikke fungerer slik det bør i deres kommune.

Når det gjelder tipsmottak til innbyggerne for å si fra ved mistanke om uetisk atferd og korrupsjon, mener 55 prosent av enhetslederene at kommunen deres gir en eller annen mulighet til det.

¹⁴ En bred utredning av varsling og varslingsrutiner i kommuner finnes i rapport «Ytringsfrihet og varsling i

norske kommuner og fylkeskommuner» gjennomført av Fafo (Fafo-rapport 2017:4).

Figur 4-13: I hvilken grad passer de følgende beskrivelsene på kommunen?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=1244

Tabell 4-6: Informasjonstiltak om varling for medarbeider og tipsmottak for innbyggere

	Ja	Nei	Vet ikke /ikke besvart	Antall (N)
Varslingsrutinene beskriver hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder	96 %	0 %	4 %	138
Varslingsrutinene beskriver hvordan varslere følges opp	81 %	7 %	12 %	138
Kommunen offentliggjør informasjon om hvordan tips fra publikum om uetisk atferd og korrupsjon håndteres	41 %	33 %	26 %	27

Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer

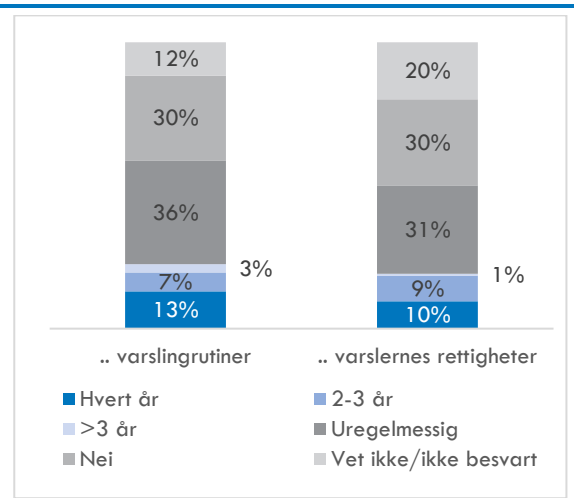
De aller fleste (96 prosent) av administrasjonssjefene i kommunene som har varslingsrutiner oppgir at varslingsrutiner inkluderer beskrivelse av hvordan medarbeidere kan si fra til andre enn sin egen leder (Tabell 4-6). 81 prosent sier også at rutinene beskriver hvordan varsling følges opp. 7 prosent sier

at varslingsrutiner ikke sier noe om det og 12 prosent er usikre (svarer «vet ikke»).

Som vist i tabellen Tabell 4-6, svarer kun 18 prosent av administrasjonssjefene at kommunen har tipsmottak for innbyggerne. Av dem er det 41 prosent som sier at de har offentliggjort informasjon om dette (Tabell 4-6). Blant enhetslederne i kommunene oppgir 14 prosent at kommunen gir liten mulighet for innbyggerne til å tipse om kritikkverdige forhold (Figur 4-13).

Det er også viktig for en god varslingskultur at medarbeidere kjenner til varslingsrutiner, og kommunen bør følge opp medarbeidernes kjennskap til dette. Slik oppfølging skjer i mange kommuner, men som oftest med uregelmessige intervaller. Det er også en god del kommuner som ikke følger opp (Figur 4-14).

Figur 4-14: Undersøker/sjekker kommunen om medarbeidere kjenner til...?



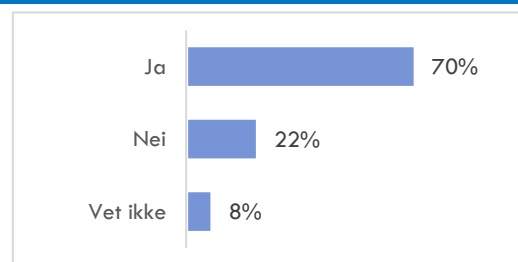
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N(varslingsrutiner)=138, N(rettigheter)=146

4.2.8 Åpenhet og innsyn for offentlighet

Praktisk veiledning om hvilken informasjon som skal og ikke skal unntas offentlighet kan bidra til at innbyggerne er mest mulig informert om kommunenes aktivitet, samtidig som nødvendige hensyn ivaretas. 70 prosent av administrasjonssjefene i kommunene oppgir at deres kommuner har praktisk veiledning om dette temaet (Figur 4-15). 22 prosent sier at slik ikke finnes, mens 8 prosent er usikre.

Blant dem som har praktisk veiledning sier 95 prosent av administrasjonssjefene at den vektlegger mer-offentlighetsprinsippet i ganske eller svært stor grad. Ingen sier at meroffentlighetsprinsippet har liten vekt. Kommuner som har veiledning på området, synes dermed å gjøre det på en god måte.

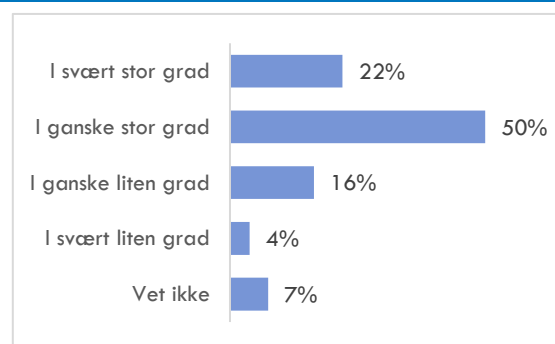
Figur 4-15: Har kommunen praktisk veiledning for hvilken informasjon som skal og ikke skal unntas offentligheten?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

Undersøkelsen blant enhetslederne gir det samme inntrykket når det gjelder status på praktisk veiledning (Figur 4-16). 20 prosent sier at kommunen gir praktisk veiledning i liten eller svært liten grad og 7 prosent vet ikke.

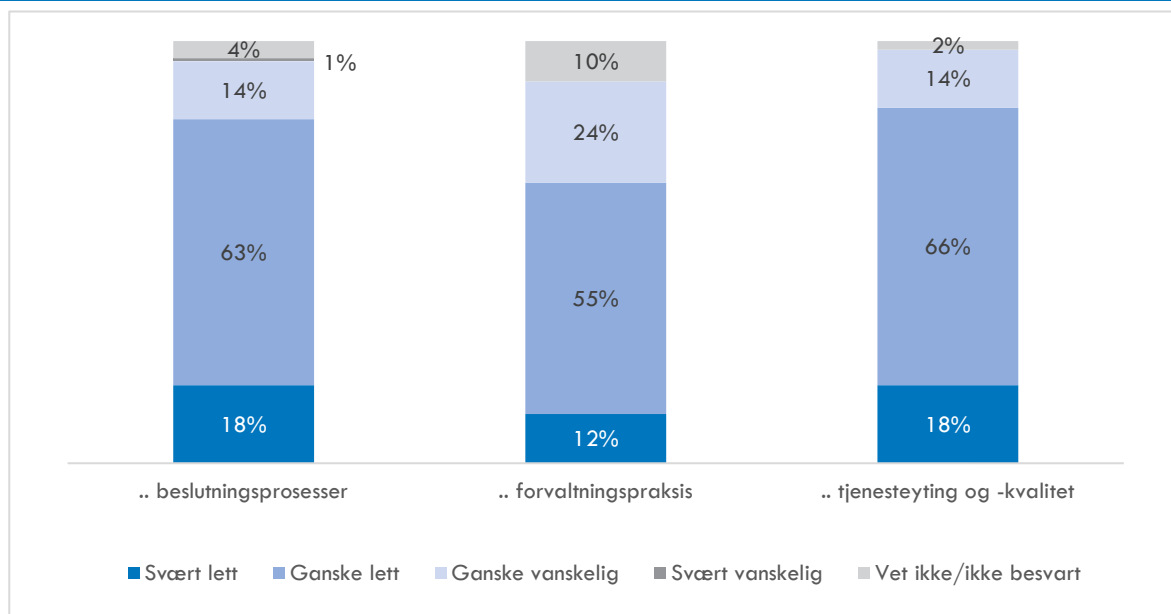
Figur 4-16: I hvilken grad vil du si at kommunen gir medarbeiderne praktisk veiledning om hvilke typer informasjon som skal/ikke skal unntas offentlighet (enhetsledere)?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=1244

Det er viktig at informasjon også er lett tilgjengelig for innbyggerne. Vi har spurt administrasjonssjefene om hvor enkelt eller vanskelig det etter deres vurdering er for kommunenes innbyggere å bli kjent med ulike kommuneaktiviteter. En god del mener at det er ganske enkelt for innbyggerne å bli kjent med beslutningsprosesser, forvaltningspraksis og tjenesteyting og -kvalitet (Figur 4-17). Kun 12 prosent mener at dette er svært lett mens 24 prosent mener det er ganske vanskelig å bli kjent med kommunens forvaltningspraksis.

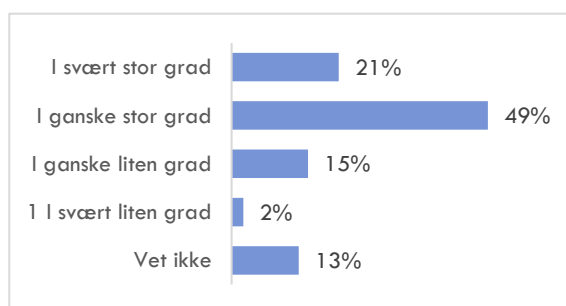
Figur 4-17: Hvor enkelt eller vanskelig er det (etter din vurdering) for kommunens innbyggere å bli kjent med kommunens...?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

Blant enhetslederne er det 70 prosent som mener at det er enkelt for publikum å bli kjent med beslutningsprosesser, forvaltningspraksis, tjenesteyting og tjenestekvalitet (Figur 4-18). 17 prosent mener det ikke er så lett, og 13 prosent er usikre.

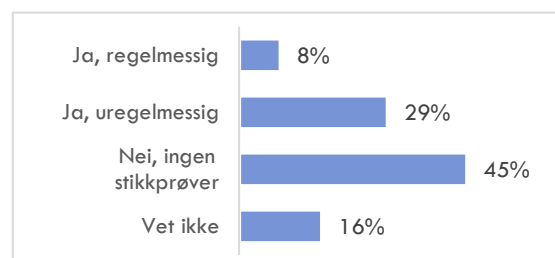
Figur 4-18: I hvilken grad vil du si at kommune gjør det enkelt for publikum å bli kjent med kommunens beslutningsprosesser, forvaltningspraksis, tjenesteyting og -kvalitet?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Enhetslederundersøkelse, N=1244

Når det gjelder oppfølging av reglene for unntak av saker fra offentlighet følges synes det å være rom for forbedring (Figur 4-19). 45 prosent av administrasjonssjefene oppgir at kommunene ikke gjennomfører stikkprøver og 29 prosent gjør det, men uregelmessig.

Figur 4-19: Gjennomfører kommunen tilfeldige kontroller (stikkprøver) av saker og informasjon unntatt offentligheten, for å vurdere om offentlighetsloven etterleves?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Undersøkelse blant administrasjonssjefer, N=146

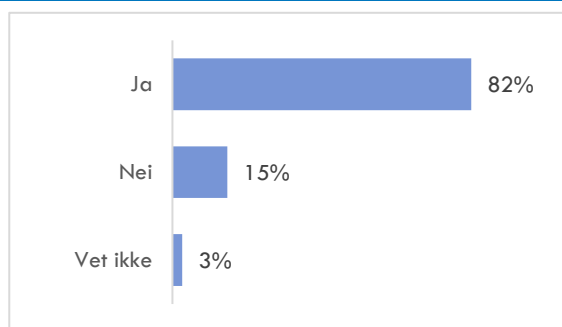
4.3 Status for etikkarbeid i kommunale selskap

I dette kapitlet dokumenterer vi status for etikkarbeid i kommunale selskap. Statusrapporten følger de syv arbeidsområdene rådene for etikkarbeid i kommunale selskap er inndelt i.

4.3.1 Verdier, holdninger og kultur

Ifølge respondentene har 82 prosent av selskapene definert sine verdier (Figur 4-20). 15 prosent svarer at de ikke har det og 3 prosent er usikre.

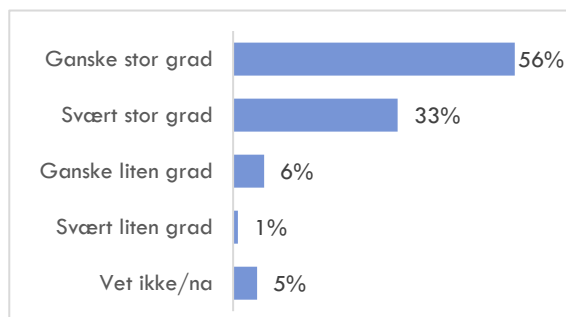
Figur 4-20: Har selskapet definert sine verdier?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

Også når det gjelder innholdet i verdiene har selskap som har definert verdier kommet langt (Figur 4-21). Ifølge respondentene tydeliggjør verdiene de viktigste aspektene ved rollen medarbeidere og styremedlemmer har overfor selskapets brukere/kunder. 56 prosent av de som har definert verdier sier at verdiene gjør det i ganske stor grad og 33 prosent i svært stor grad. Dette er et godt utgangspunkt for arbeidet i selskapene (og tilsvarer status i kommuner), men viser også at det er noe rom for forbedringer.

Figur 4-21: I hvilken grad tydeliggjør verdiene rollen medarbeidere og styremedlemmer har overfor selskapet og brukere/kunder?

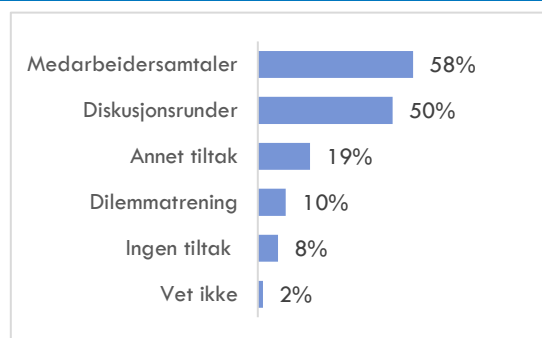


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=212

Når det gjelder selskapenes praktiske arbeid med etikk og tiltak for at medarbeidere og styremedlemmer skal etterleve verdiene, synes det å være rom for økt innsats (Figur 4-22). 50 prosent av selskapene bruker diskusjonsrunder og 58 prosent medarbeidersamtaler til å diskutere etiske spørsmål. Bruk av medarbeidersamtaler framstår som mer vanlig i selskap enn i kommuner (rundt 49 prosent sier at de bruker dem i kommuner, se delkapittel 4.2.1). Kun 10 prosent av selskapene har dilemmatrening og praktiske øvelser.

Det er også 19 prosent som oppgir at de bruker andre tiltak. Under slike andre tiltak nevner selskapene ofte opplæring og kurs, gjennomgang av verdier med alle nyansatte eller i møter med medarbeiderne.

Figur 4-22: Hvilke tiltak har selskapet iverksatt for at medarbeidere og styremedlemmer skal etterleve verdiene?

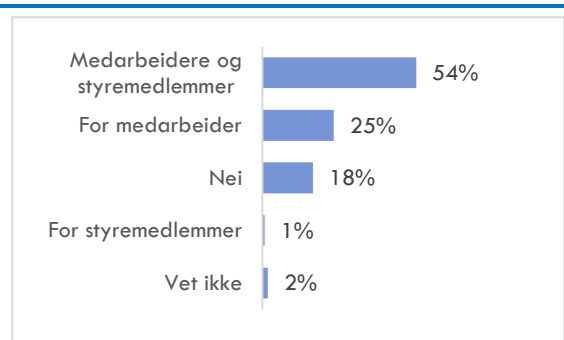


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics 2017, Selskapsundersøkelse, N=212

4.3.2 Etiske retningslinjer

Mange selskap med kommunalt eierskap har formulert etiske retningslinjer. Figur 4-23 viser at 80 prosent av alle respondentene svarer at deres selskap har formulert etiske retningslinjer. 54 prosent har retningslinjer for både medarbeider og styremedlemmer. 25 prosent har etiske retningslinjer som kun gjelder for medarbeidere, og 1 prosent sier at de har retningslinjer kun gjeldende for styremedlemmer. 79 prosent av dem som har etiske retningslinjer svarer også at retningslinjene er offentliggjort.

Figur 4-23: Har selskapet etiske retningslinjer og hvem gjelder de for?

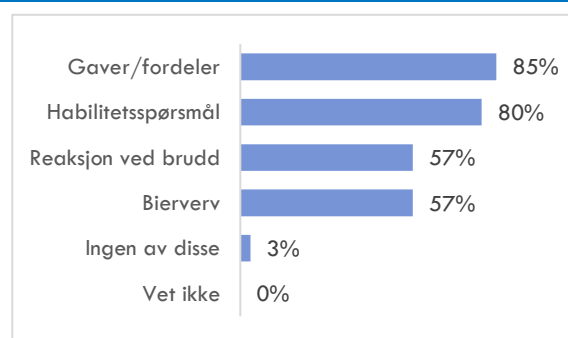


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

Etiske retningslinjer bør som nevnt tidligere adressere de viktigste situasjonene hvor etiske dilemmaer oppstår. Selskapene synes å ha kommet langt med etiske retningslinjer som omhandler gaver og fordeler (Figur 4-24). 85 prosent av selskapene oppgir at deres etiske retningslinjer omhandler denne problematikken. Det samme gjelder forhold knyttet til habilitetsspørsmål, som 80 prosent oppgir omfattes av de etiske retningslinjene. Resultat kan sees som et godt utgangspunkt, men med behov for forbedring for noen selskap.

Behovet for forbedring er større når det gjelder retningslinjer som omhandler bierverv og reaksjoner ved brudd på etiske retningslinjer. Færre oppgir at dette er forhold som omfattes av de etiske retningslinjene.

Figur 4-24: Inneholder de etiske retningslinjene noen av de følgende elementene?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=207

Når det gjelder oppfølging av etiske retningslinjer har mer enn halvparten av selskapene prosesser på plass. 53 prosent av selskapsledere oppgir at retningslinjene må underskrives av nye medarbeider, og 53 prosent oppgir at det undersøkes om medarbeidere kjenner de etiske retningslinjer. 66 prosent rapporterer at det undersøkes om det blir reagert ved brudd på etiske retningslinjer (Tabell 4-7).

Tabell 4-7: Oppfølging på kjennskap av og reaksjon ved brudd på de etiske retningslinjer

	Ja	Nei	Vet ikke
Nye medarbeidere må underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene	53 %	43 %	4 %
Det undersøkes om medarbeiderne kjenner de etiske retningslinjene	53 %	39 %	8 %
Det undersøkes om det bli reagert ved brudd på de etiske retningslinjene	66 %	20 %	14 %

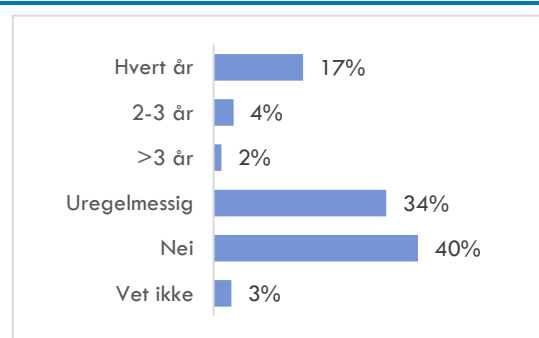
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=207

Generelt sett er det en mindre andel av selskapene som har etiske retningslinjer og har offentliggjort dem, sammenlignet med kommuner. Når det gjelder oppfølging har imidlertid en høyre andel av selskapene som har retningslinjer, prosesser på plass sammenlignet med kommunene.

4.3.3 Risikoanalyser for avdekking av sårbare områder og prosesser

Risikoanalyser spiller en viktig rolle for et målrettet etikkarbeid også i kommunale selskap. 40 prosent av selskapene svarer at de ikke kartlegger risiko i det hele tatt, og 34 prosent gjør det med uregelmessige tidsintervaller (Figur 4-25).

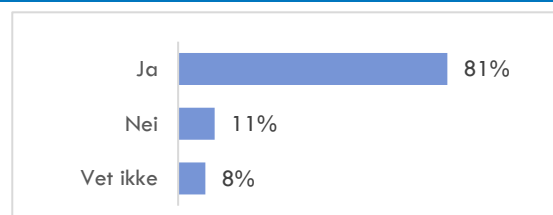
Figur 4-25: Kartlegger selskapet hvilke prosesser som er mest risikoutsatte, når det gjelder uetisk atferd og korrupsjon, og hvor ofte?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

Av de som gjennomfører risikoanalyser er det 81 prosent som oppgir at det følges opp med risikoreducerende tiltak (Figur 4-26). Rundt 11 prosent sier at det ikke følges opp og 8 prosent sier at de ikke vet.

Figur 4-26: Iverksetter selskapet tiltak for å redusere risiko for uetisk atferd og korrupsjon som avdekkes i risikoanalysene?

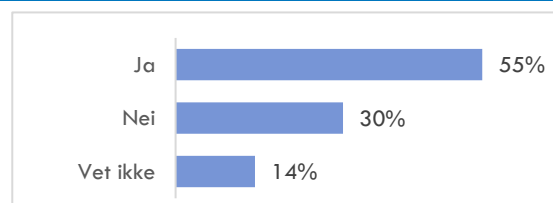


Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=146

4.3.4 Selskapets styre

I selskapene er det styret som har det sentrale kontrollansvaret for selskapets virksomhet. Dette ansvaret inkluderer også etikkarbeid. 55 prosent av lederne sier at styret har fokus på temaet i deres selskap (Figur 4-27). 30 prosent mener at styret ikke har fokus på etikkarbeid og 14 prosent er usikre.

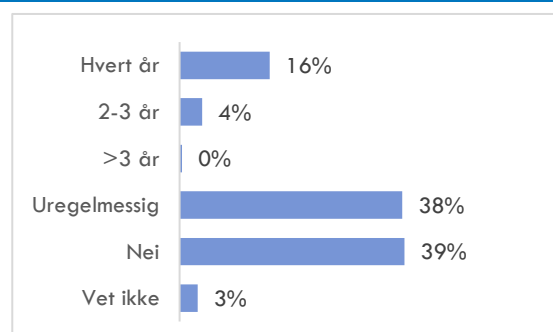
Figur 4-27: Har styret fokus på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

Undersøkelsen viser videre at styret får en redegjørelse om arbeidet med etikk og antikorrupsjon i 58 prosent av selskapene (Figur 4-28). 38 prosent oppgir at redegjørelsen skjer uregelmessig. Selskapene kommer dermed dårligere ut på dette området enn kommunene.

Figur 4-28: Får selskapets styre en redegjørelse av daglig leder om hva som gjøres for å avdekke og forhindre uetisk atferd og korrupsjon?



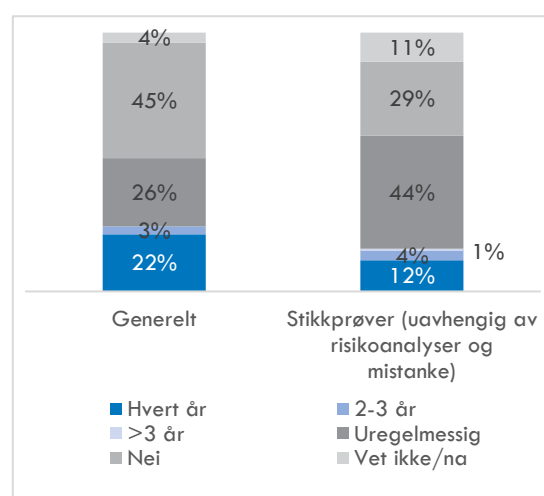
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

4.3.5 Internkontroll med fokus på uetisk atferd og korrupsjon

Internkontroll og revisjon er kontrollverktøy og -rutiner for selskapenes administrasjon, og bør brukes til å avdekke og forhindre uetisk atferd og korrupsjon.

Et knapt flertall av selskapene (52 prosent) oppgir at de gjennomfører internkontroll med sikte på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon (Figur 4-29). Av de 133 selskapene som gjennomfører kontroller sier 60 prosent oppgir at de gjennomfører tilfeldige kontroller (stikkprøver).

Figur 4-29: Gjennomfører selskapet internkontroll/internrevisjon for å avdekke uetisk atferd og korrupsjon, generelt eller som stikkprøver?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258 (generelt), N=133 (stikkprøver)

Videre er det 83 prosent av dem som gjennomfører kontroller som gjør det på grunnlag av risikoanalyser og 48 prosent som gjør det på grunnlag av mistanke (Tabell 4-8).

Tabell 4-8: Gjennomfører selskapet internkontroll/internrevisjon for å avdekke uetisk atferd og korrupsjon på grunnlag av risikoanalyser og mistanke?

			vet ikke/ikke besvart
	ja	nei	
Kontroll/revisjon på grunnlag av risikoanalyser	83 %	11 %	6 %
Kontroll/revisjon på grunnlag av mistanke	48 %	13 %	39 %

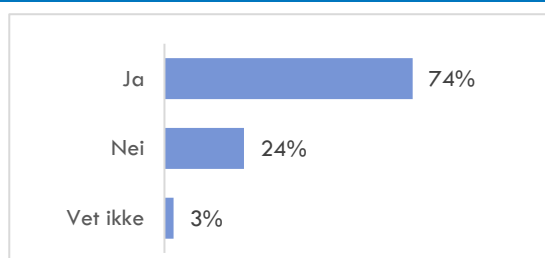
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=133

Når kun 52 prosent oppgir at de gjennomfører internkontroll med sikte på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon, synes det å være et potensial for forbedring på dette området. Sammenlignet med kommuner er det en mindre andel selskap som gjennomfører internkontroll med tanke på å avdekke uetisk atferd og korrupsjon. Likevel er det slik at 60 prosent av selskapene gjennomfører stikkprøver, flere enn blant kommunene (kun 50 prosent i kommuner).

4.3.6 Varslingsrutiner for å avdekke kritikkverdige forhold

Figur 4-30 viser at 74 prosent av selskapene har varslingsrutiner for medarbeidere. 24 prosent oppgir at de ikke har, og 3 prosent er usikre. Det er uventet at så mange mangler dette ettersom varslingsrutiner er et lovkrav for selskaper med minst fem ansatte. 16 prosent av selskapene med minst 5 ansatte oppgir at de mangler varslingsrutiner, noe som er i strid med arbeidsmiljøloven.

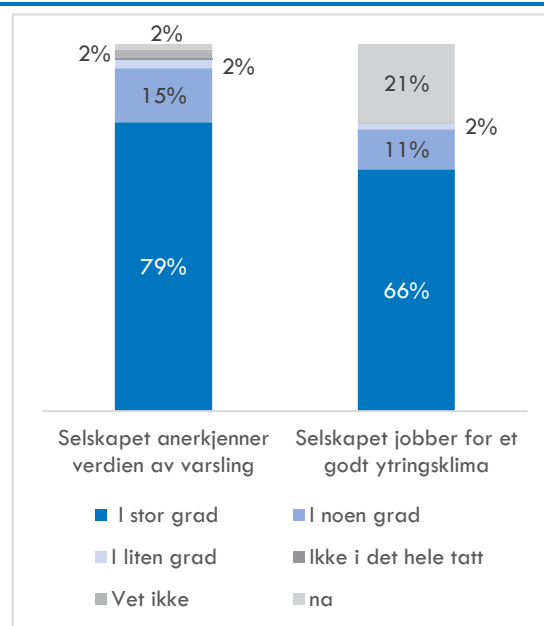
Figur 4-30: Har selskapet rutiner for medarbeidere for varsling av kritikkverdige forhold?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

I undersøkelsen har vi bedt respondentene ta stilling til i hvilken grad de kjenner seg igjen i gitte beskrivelser av selskapets innsats knyttet til varsling og yringsklima. Resultatene er vist i Figur 4-31. De fleste lederne (79 prosent) er i stor grad enig i at selskapet anerkjenner verdien av varsling (Figur 4-31). Tilsvarende mener 66 prosent at selskapet i stor grad jobber for et godt yringsklima. Når det gjelder yringsklima er det imidlertid 21 prosent som velger å ikke svare på spørsmålet.

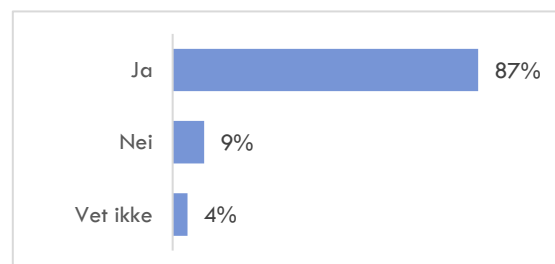
Figur 4-31: I hvilken grad passer følgende beskrivelser på selskapet?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

De aller fleste (87 prosent) av lederne i selskapene oppgir at varslingsrutiner inkluderer en beskrivelse av hvordan medarbeidere kan si fra til andre enn sin egen leder (Figur 4-32).

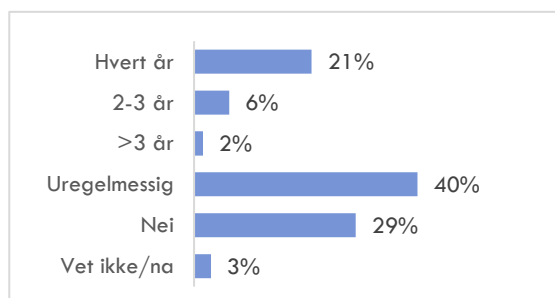
Figur 4-32: Beskriver varslingsrutinene hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=190

For å sikre en god varslingskultur er det viktig at arbeidsgiverne følger opp at medarbeidere kjenner til varslingsrutiner. Slik oppfølging skjer i mange kommunale selskap, men som regel med uregelmessige tidsintervaller (Figur 4-33). 21 prosent gjennomfører imidlertid undersøkelser hvert år og 6 prosent hvert 2-3 år. Det er også en god del selskaper som ikke følger opp eller som oppgir at det er usikkert om de gjør det.

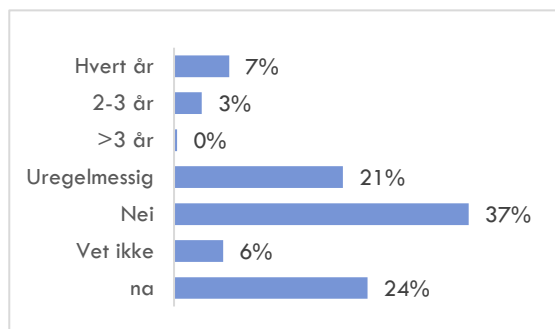
Figur 4-33: Undersøker / sjekker selskapet om medarbeidere kjenner til varslingsrutiner?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=191

Selv om selskapene ikke har varslingsrutiner bør de likevel følge opp at medarbeiderne kjenner til rettighetene knyttet til varsling. Slik oppfølging skjer kun i 31 prosent av selskapene (Figur 4-34). Et flertall følger ikke opp, er usikre eller svarer ikke.

Figur 4-34: Undersøker/ sjekker selskapet om medarbeidere kjenner til varslernes rettigheter?



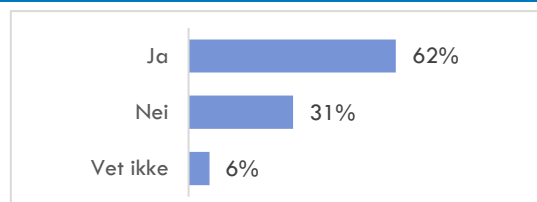
Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

Basert på undersøkelsen synes det å være et potensial for å styrke varslingsrutiner i mange selskaper særlig når det gjelder oppfølging av om medarbeidere kjenner rutinene.

4.3.7 Åpenhet og innsyn for offentlighet

Praktisk veiledning om hvilken informasjon som skal og ikke skal unntas offentlighet skal sikre at brukere og kunder er informert om selskapets aktivitet og produkt- og tjenestekvalitet. Samtidig må selskapene ivareta hensynet til for eksempel personvern og beskytte forretningshemmeligheter. 62 prosent av lederne oppgir at deres selskap har praktiske veiledning om offentliggjøring av informasjon (Figur 4-35). 31 prosent sier at slik veiledning ikke finnes, mens 6 prosent er usikre.

Figur 4-35: Har selskapet praktisk veiledning for medarbeiderne om hvilken type informasjon som bør- og ikke bør unntas offentlighet?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

Det er viktig at informasjon er lett tilgjengelig for publikum, inkludert kunder. Vi har spurt lederne hvor enkelt eller vanskelig det er (etter deres vurdering) for publikum å bli kjent med selskapets drift og relevante beslutninger.

En god del mener at det er ganske enkelt for publikum å bli kjent med selskapets drift og relevante beslutninger (Figur 4-36). 19 prosent mener at dette er svært lett mens 22 prosent mener det er ganske vanskelig å bli kjent med selskapets drift og relevante beslutninger.

Figur 4-36: Hvor enkelt eller vanskelig er det (etter din vurdering) for publikum å bli kjent med selskapets drift og relevante beslutninger?



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics, 2017, Selskapsundersøkelse, N=258

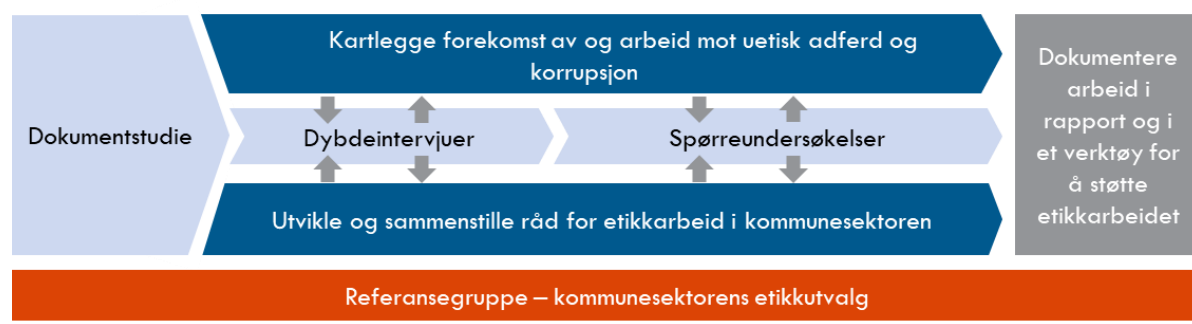
5. Metode og informasjonskilder

Det er benyttet ulike metoder for å innhente informasjon om og til å analysere problemstillingene i oppdraget. I hovedsak er dette:

- Dokumentstudier
- Dybdeintervjuer
- Drøftinger med oppdragsgiver og referansegruppe
- Spørreundersøkelser

Sammenhengen mellom oppgavene i oppdraget og de ulike metodeelementene er vist i Figur 5-1. I de neste avsnittene beskriver vi innholdet i disse stegene i utredningsprosessen.

Figur 5-1: Sammenheng mellom oppdrag og metode



5.1 Dokumentstudier

Vi har gjennomgått en rekke dokumenter (nasjonale og internasjonale) med relevans for oppdraget og etikkarbeidet i kommunesektoren. Formålet med gjennomgangen av dokumentene har vært følgende:

- Identifisere definisjoner slik at oppdraget og leveransene bygger på etablerte begreper, innhold og avgrensninger.
- Samle og systematisere eksisterende informasjon om forekomsten av uetisk atferd og korrupsjon, for å dokumentere hvor stort problemet historisk har vært.
- Utforme spørsmål til kartlegging av hvordan kommunesektoren arbeider med etikk og antikorrupsjon.
- Utvikle og sammenstille råd for å hindre uetisk atferd og korrupsjon.

Viktige dokumenter/kilder i oppdraget har vært:

- *Korrupsjon og utilbørlig fordel i kommunene*, Kantar TNS rapport, 2013
- *Beskytt Kommunen! Håndbok i antikorrupsjon*, Transparency International Norges og KS, 2014
- Difi Innbyggerundersøkelsen, 2017 (inklusive resultat fra 2013 og 2015)
- KS undersøkelsen om lokaldemokrati, 2017
- *Public Integrity – A strategy against corruption*, OECD rapport, 2017

- *Public sector integrity framework for assessment*, OECD rapport, 2005
- *Government at a Glance*, OECD rapport, 2015
- *Committing to effective whistleblower protection in the public and private sectors*, OECD rapport, 2016
- *Financing democracy*, OECD rapport, 2016
- *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OECD rapport, 2014
- *Korrupsjon*, Tina Søreide, artikkel i Kommunerevisoren 3 – 2016
- *Corruption in State Administration*, Tina Søreide og Susan Rose Ackerman, NHH working paper 2017/2
- *Verdien av varsling*, Oslo Economics rapport, 2017-45
- *Rådmannens internkontroll*, Idehefte fra KS, 2013
- *Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommuneloven)*

5.2 Dybdeintervjuer

Det er gjennomført 13 dybdeintervjuer med kommuner, fylkeskommuner og selskaper i oppdraget. Formålet med intervjuene har primært vært å innhente informasjon om og synspunkter på følgende hovedspørsmål:

- Hvordan arbeider kommunesektoren med etikk og antikorrupsjon?

- Hvilke tiltak finnes og hvordan er ansvar forankret?
- Hvilke tiltak opplever kommunesektoren som effektive?
- Hvordan opplever kommunesektoren behovet for råd for etikkarbeid?
- Hvilke synspunkter har kommunesektoren på vårt forslag til råd for etikkarbeidet i sektoren?

Intervjuobjektene er valgt med utgangspunkt i at de skulle dekke ulike størrelser, ulike geografiske områder, ulike deler av kommunesektoren (organisering, forvaltning, selskap). Utvalget av intervjuobjekter er basert på innspill fra KS og referansegruppen, samt våre egne vurderinger. Utvalget og intervjuguiden er drøftet med KS.

Vi er svært takknemlige for intervjuobjektene bidrag i utredningen:

- Asker kommune (HR-sjef)
- Drammen kommune (HR- og utviklingsdirektør)
- Enebakk kommune (HR-sjef)
- Kvinesdal kommune (rådmann)
- Ålesund kommune (HR-sjef)
- Odda kommune (virksomhetsleder Personal/Arkiv)
- Akershus fylkeskommune (fylkesrådmann)
- Nordland Fylkeskommune (stabssjef i fylkesråd)
- Helse- og miljøtilsyn Salten IKS (daglig leder)
- KS Bedrift (direktør KS Bedrift Arbeidsgiverservice og direktør for arbeidsliv)
- Sporvei AS (juridisk direktør og seniorrådgiver compliance)
- Romerike Avfallsforedling IKS (direktør for Utvikling og fellestjenester og direktør for kommunikasjon)
- Buskerud kommunerevisjon (daglig leder)

5.3 Drøftinger med oppdragsgiver og referansegruppe

I oppdraget har vi hatt løpende kontakt med oppdragsgiveren KS. Innretningen av prosjektet, metode, informasjonskilder og resultater er drøftet underveis i utredningsprosessen.

Referansegruppe for prosjektet har vært kommunesektorens etikuttvalg, ledet av Tora Aasland. Det er gjennomført to møter med referansegruppen i løpet av prosjektperioden hvor vi har drøftet det metodiske opplegget og rådene for etikkarbeid. Flere deltakere i referansegruppen har vært intervjuet i løpet av oppdraget. Underveis i prosjektet har vi også fått flere verdifulle innspill fra spesialrådgiver for lokaldemokrati og etikk i KS, Lise Spikkeland.

¹⁵ Til lederne i kommunale selskap har vi også stilt to spørsmål om forekomst av uetisk atferd og korrupsjon.

Vi vil i tillegg rette en spesiell takk til Tor Dølvik i Transparency International Norge. Dølvik har deltatt i flere møter med oss og bidratt med sin kompetanse og erfaring, i tillegg til å gi sine innspill som en del av kommunesektorens etikuttvalg.

5.4 Spørreundersøkelser

Det er gjennomført tre spørreundersøkelser i løpet av oppdraget:

- Spørreundersøkelse blant enhetsledere i kommuner om etikkarbeid og forekomst av uetisk atferd og korrupsjon
- Spørreundersøkelse blant administrasjonssjefer i kommuner om etikkarbeid
- Spørreundersøkelse blant ledere i kommunale selskap om etikkarbeid¹⁵

Innretningen av og spørsmål i alle undersøkelsene er drøftet med oppdragsgiver. Kantar TNS har stått for gjennomføringen av spørreundersøkelsene.

5.4.1 Spørreundersøkelse blant enhetsledere i kommuner om etikkarbeid og forekomst av uetisk atferd og korrupsjon

Denne spørreundersøkelsen er hovedkilden til oppdatert kunnskap om forekomst av uetisk atferd og korrupsjon i kommunesektoren. Undersøkelsen inkluderer også noen spørsmål om etikkarbeidet.

Spørreundersøkelsen retter seg mot enhetslederne i kommuner og fylkeskommuner og er en videreføring av en tilsvarende undersøkelse gjennomført av Kantar TNS i 2013. Det har vært et mål å sikre kontinuitet mellom de to undersøkelsene. De er imidlertid gjort noen endringer siden undersøkelsen i 2013:

- Siden det i denne omgang gjennomføres en egen undersøkelse om etikkarbeid blant administrasjonssjefer, er disse ikke inkludert i undersøkelsen blant enhetslederne. Grunnen er at vi ikke ønsket å belaste samme målgruppe med to undersøkelser.
- På grunnlag av ny kunnskap om etikkarbeid opparbeidet i dette prosjektet er spørsmålene knyttet til dette justert noe.

Undersøkelsen ble sendt til 5209 enhetslederne i kommuner og fylkeskommuner. I mange tilfeller er undersøkelsen sendt til et sentralt postmottak med anmodning om å videresende til virksomhetsleder fordi direkte kontaktinformasjon (e-post) ikke har vært tilgjengelig. Totalt har vi mottatt 1244 svar, noe som tilsvarer en svarprosent på 24 prosent.

Respondentene dekker kommuner i alle fylker og størrelsesklasser. Enhetsledere fra 17 fylkeskommuner og 387 kommuner har besvart undersøkelsen. Det er imidlertid noen skjevheter i utvalget. Ledere fra Oslo kommune er underrepresentert, samt ledere fra kommuner med antall innbyggere mellom 10 000 og 19 999. Enkelte funksjoner i fylkeskommunen er også underrepresentert (landbrukssjef, eiendoms-/byggesaksansvarlig) mens økonomisjefer er overrepresentert.

Spørreundersøkelsen og resultatene er i sin helhet dokumentert i en egen rapport fra Kantar TNS.

5.4.2 Spørreundersøkelse blant administrasjonssjefer i kommuner om etikkarbeid

Det er også gjennomført en spørreundersøkelse blant administrasjonssjefer (kommunale rådmenn/fylkesrådmenn, byrådsledere/fylkesrådsledere) for å innhente informasjon om kommunenes og fylkeskommunenes arbeid med etikk og antikorrupsjon.

Formålet har vært å undersøke i hvilken grad kommuner og fylkeskommuner følger rådene for etikkarbeid som er utviklet som en del av dette prosjektet. Vi har bedt administrasjonssjefene om å uttale seg på vegne av kommunen/fylkeskommunen. Svarene må derfor tolkes som en egenrapportering.

Undersøkelsen ble sendt til 444 kommuner og fylkeskommuner, enten til rådmann/fylkesrådmann (byrådsledere/fylkesrådsleder) direkte eller til postmottak med anmodning om å videresende. Det har vært mulig å delegere ansvaret for å svare, men få har brukt denne muligheten. Respondentene er derfor i hovedsak administrasjonssjefer.

Det er har vært mulig å gi ett svar per kommune/fylkeskommune. Vi har mottatt svar fra 137 kommuner og 9 fylkeskommuner. Svarprosenten har dermed vært 32 prosent for kommuner og 47 prosent for fylkeskommuner (33 prosent totalt). Kommuner fra alle fylkeskommuner unntatt Oslo er representert blant respondentene. Blant fylkene varierer andel kommuner som har svart med mellom 56 prosent i Telemark og 17 prosent i Nord-Trøndelag (Tabell 5-1).

Tabell 5-1: Responderende kommuner etter fylke

	Populasjon (antall kommuner)	Antall respon- derende kommuner	Svar- prosent
Akershus	22	9	41 %
Aust-Agder	15	7	47 %
Buskerud	21	8	38 %
Finnmark	19	6	32 %
Hedmark	22	8	36 %
Hordaland	33	13	39 %
Møre og Romsdal	36	7	19 %
Nord- Trøndelag	23	4	17 %
Nordland	44	12	27 %
Oppland	26	6	23 %
Oslo	1	0	0 %
Rogaland	26	7	27 %
Sogn og Fjordane	26	6	23 %
Sør- Trøndelag	25	9	36 %
Telemark	18	10	56 %
Troms	24	9	38 %
Vest-Agder	15	6	40 %
Vestfold	12	6	50 %
Østfold	18	4	22 %
Totalt	426	137	32 %

Kilde: antall respondentene fra Kantar TNS og Oslo Economics' Undersøkelse blant administrasjonssjefer, 2017

Kommuner av alle størrelser, målt i antall innbyggere, er representert i undersøkelsen (Tabell 5-2). Det er imidlertid høyest svarprosent blant de største kommunene. Kommuner med 10 000 til 19 999 innbyggere er noe underrepresentert i utvalget.

Tabell 5-2: Responderende kommuner etter størrelse

	Populasjon (antall kommuner)	Antall respon- derende kommuner	Svar- prosent
Etter antall innbygger (2016):			
under 2000	95	27	28 %
2000-4999	131	42	32 %
5000-9999	88	29	33 %
10000- 19999	57	10	18 %
20000- 49999	40	20	50 %
50000 og mer	15	9	60 %

Kilde: Antall respondentene fra Kantar TNS og Oslo Economics' Undersøkelse blant administrasjonssjefer, 2017; befolkningsantall fra SSB, tabell 11342.

Halvparten av administrasjonssjefene fra fylkeskommunene har svart på undersøkelsen. Respondentene er fordelt over hele Norge og representerer variasjon i størrelse (målt i antall innbyggere). Administrasjonssjefene i de tre største fylkeskommunene har ikke svart. Største fylkeskommune i utvalget er Rogaland med knapt 500 000 innbyggere. Den minste fylkeskommunen, Finnmark, er med.

Resultatene av spørreundersøkelsen er i sin helhet dokumentert i delkapittel 4.2.

5.4.3 Spørreundersøkelse blant ledere i kommunale selskap om etikkarbeid

Det er i tillegg gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot et utvalg kommunale selskap for å innhente

informasjon om deres arbeid med etikk og anti-korrupsjon. Hovedformålet har vært å undersøke i hvilken grad selskapene følger rådene for etikkarbeid for kommunale selskap som er utviklet som en del av dette prosjektet (se delkapittel 3.4). Vi har også inkludert noen spørsmål om forekomst av uetisk atferd og korrupsjon. Undersøkelsen er den første av sin slag rettet mot kommunale selskap i Norge.

Utvalget består av kommunale-/ interkommunale foretak, og inkluderer alle medlemmer i KS Bedrift. Kommunalt eide aksjeselskap og bedrifter med andre selskapsformer som er medlemmer i KS Bedrift er også inkludert i målgruppen. Aksjeselskaper med kommunalt hel-/deleierskap som ikke er medlem i KS Bedrift er ikke inkludert i undersøkelsen. Dette skyldes i hovedsak at det er krevende å identifisere hvilke aksjeselskap som er delvis eid av kommuner. Det samme gjelder andre private selskapsformer med kommunalt eierskap. Undersøkelsen har vært adressert til administrativ direktør i selskapene og det har vært mulig å gi ett svar per selskap. Vi har bedt lederne om å uttale seg på vegne av selskapet og svarene må derfor tolkes som en egenrapportering.

Undersøkelsen ble sendt til 961 selskap. Vi har mottatt 258 svar, noe som utgjør en svarprosent på 27 prosent. De fleste selskap i utvalget og blant respondentene er interkommunale foretak, kommunale foretak, eller aksjeselskap (Tabell 5-3). Disse selskapsformene utgjør til sammen 87 prosent av utvalget (populasjonen).

Fordelingen av virksomheter over selskapsform i utvalget gjenspeiler seg stort sett i fordelingen blant respondentene. Noen veldige små grupper er overrepresentert (ANS, FKF) eller underrepresentert (BA). De andre grupper har svarprosent som varierer fra 22 til 31.

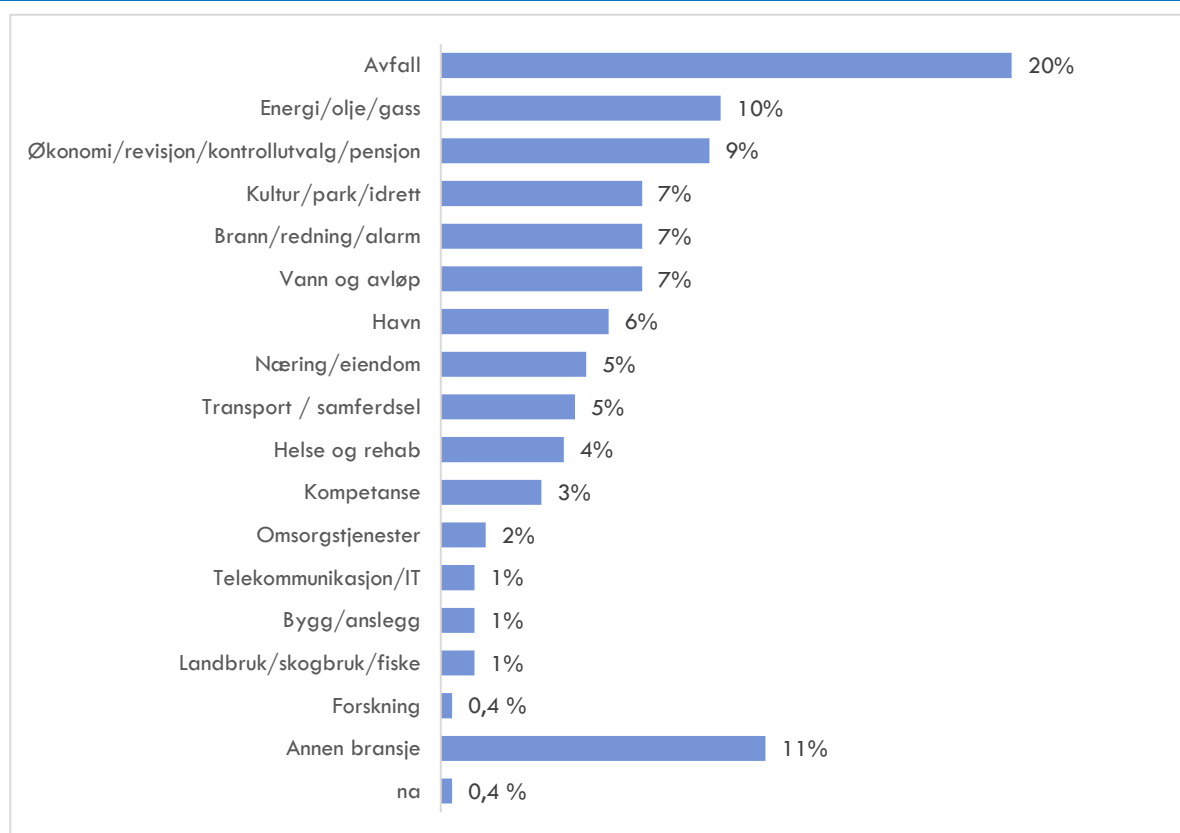
Tabell 5-3: Respondenter fordelt per selskapsform

Selskapsform	Utvalg		Responderende selskap		Svarprosent
	Antall	Andel av totalt	Antall	Andel av totalt	
Ansvarlig selskap (ANS)	2	0,2 %	1	0,4 %	50 %
Aksjeselskap (AS)	151	16 %	37	14 %	25 %
Selskap med begrenset ansvar (BA)	1	0,1 %	0	0 %	0 %
Fylkeskommunalt foretak (FKF)	7	0,7 %	5	2 %	71 %
Interkommunalt selskap (IKS)	462	48 %	121	47 %	26 %
Kommunalt foretak (KF)	224	23 %	61	24 %	27 %
Samvirkeforetak (SA)	20	2 %	5	2 %	25 %
Andre foretak	94	10 %	28	11 %	30 %
Sum	961	100 %	258	100 %	27 %

Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics' Selskapsundersøkelsen, 2017

Fordelingen av respondenter per bransje er gjengitt i Figur 5-2.

Figur 5-2: Fordeling av responderende selskap etter bransje



Kilde: Kantar TNS og Oslo Economics' Selskapsundersøkelsen, 2017, N=258

6. Spørreskjemaer som er benyttet i undersøkelsene

6.1 Spørreskjema som er benyttet i undersøkelsen blant enhetsledere i kommuner om etikkarbeid og forekomst av uetisk atferd og korrupsjon

Q001: Text

Not back

Velkommen til kartlegging av uetisk adferd og korrupsjon i kommunesektoren. Din deltakelse i undersøkelsen, og dine erfaringer, vil gi et viktig bidrag til å fremme arbeidet på området.

Scripter notes: Skjemaet sendes til enhetsledere i kommuner og fylker (hentes fra register): Steder med "kommune" byttes til "fylkeskommune" når skjemaet sendes til fylkeskommunale ledere.

Q002: Matrix

Not back | Number of rows: 9 | Number of columns: 5

DAGENS SITUASJON

Utilbørlige fordeler i kommunene kan forekomme i en rekke situasjoner; for eksempel kameraderi, favorisering, omgåelse av regelverk eller rutiner, vennetjenester, mottak av goder som gaver, representasjon og reiser, maktmisbruk, misligheter eller mottak av penger. Vi starter med å se på noen ulike situasjoner der spørsmålet om «utilbørlig fordel» vil kunne dukke opp.

Er du kjent med at ansatte eller folkevalgte i kommunen din noen gang har opplevd følgende situasjoner og når skjedde det i så fall sist?

Rows: Normal | Columns: Normal

Rendered as Dynamic Grid

	Aldri forekommet	Siste år	Siste to-ni år	Siste 10 år eller lengre siden	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Forventning eller press om å favorisere enkeltgrupper/enkeltpersoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av offentlige midler i strid med regler, retningslinjer eller vedtatte prioriteringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorisering av en bestemt aktør eller et bestemt utfall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For nært samarbeid mellom kommunen og private aktører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omgåelse av regelverk for eksempel knyttet til anskaffelser, ansettelse, offentlighet osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbakeholdelse av relevant informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottak av gave, arrangementsdeltakelse eller reise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbud om pengeytelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annen situasjon med utilbørlig fordel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ask only if **Q002 ROW=1 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=2 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=3 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=4 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=5 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=6 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=7 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=8 & COL=2,3,4** or **Q002 ROW=9 & COL=2,3,4**

B001: Har erfaring

Begin block

Ask only if Q002 ROW=9 & COL=2,3,4

Q003:

Open

Answer not required | Not back

Du svarte «Annet» som en situasjon med utilbørlig fordel. Kan du spesifisere denne?

Vennligst skriv kort tekst

Q004:

Multi coded

Answer not required | Not back

Hvem kommer henvendelser om utilbørlig fordel oftest fra?

Velg alle som passer

Normal

- 1 Næringsvirksomhet innenfor bygg og anlegg
- 2 Leverandører av inventar, utstyr o.l.
- 3 Leverandører av IT-/datasystemer
- 4 Leverandører av pensjon/forsikring
- 5 Bank/finansinstitusjon
- 6 Konsulentvirksomhet/rådgivningsfirma
- 7 Transportselskap
- 8 Grunneier/privatperson
- 9 Venn/familie/privat kontakt (som ikke er nevnt ovenfor)
- 996 Annen virksomhet, vennligst beskriv: *Open *Position fixed
- 998 Ingen spesielle steder *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q005:

Multi coded

Answer not required | Not back

I hvilke(n) sektor(er) i kommunen er henvendelser om utilbørlig fordel mest vanlig?

Velg alle som passer

Normal

- 1 Areal, plan og byggesak
- 2 Helse- sosial og omsorg
- 3 Skole og oppvekst
- 4 Eiendom/vedlikehold
- 5 IT, data og administrative systemer
- 6 Personal, HM (pensjon og forsikring)
- 996 Andre sektorer / tjenester, vennligst spesifiser: *Open *Position fixed
- 998 Ingen sektorer *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q006: Multi coded

Answer not required | Not back

Hvilke(t) stillingsnivå(er) i kommunen mener du er mest utsatt for tilbud om utilbørlig fordel?

Velg alle som passer

Normal

- 1 Toppledere
- 2 Mellomledere
- 3 Ansatte (uten lederansvar)
- 998 Ingen nivåer er spesielt utsatt *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q007: Single coded

Answer not required | Not back

I hvilken grad utsettes de folkevalgte i kommunen din for tilbud om utilbørlig fordel?

Normal

- 1 Svært liten / ingen
- 2 Ganske liten
- 3 Ganske stor
- 4 Svært stor
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B001: Har erfaring End block

Q011: Matrix

Not back | Number of rows: 10 | Number of columns: 5

KOMMUNENS OPPMERKSOMHET OG INNSATS

Nå ser vi på hvordan kommunen håndterer situasjoner der utilbørlig fordel kan forekomme.

Har du deltatt i- eller vært berørt av tiltak for å forebygge og håndtere korrupsjon eller tilbud om utilbørlig fordel, og omtrent når skjedde det i så fall sist?

Rows: Normal | Columns: Normal

Rendered as Dynamic Grid

	Siste 12 mnd	Siste 2-3 år	Lenger siden	Aldri hendt	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Systematisk dilemmatrening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samlinger der grenselinjene for uetisk atferd og korrupsjon er diskutert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnskapstest blant de ansatte om kommunens retningslinjer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikoanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroller som følge av risikoanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stikkprøvekontroller av fakturabehandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stikkprøvekontroll av (andre) sak(er) innen ditt arbeidsfelt/avdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formidlet eller oppdatert kunnskap om rutiner for varsling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kartlegging av medarbeideres kjennskap til rutiner for varsling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre tiltak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ask only if **Q011** ROW=10 & COL=1,2,3

Q012:

Open

Not back

Hvilke "andre" tiltak er innført?

Vennligst gi kort beskrivelse

Q013:

Matrix

Answer not required | Not back | Number of rows: 6 | Number of columns: 6

Hvordan vil du beskrive kommunens verdier og retningslinjer for deg som medarbeider når det gjelder håndtering av korrupsjon og utilbørlig adferd?

Dersom forholdet ikke er aktuelt i kommunen din, kryss av for «Ikke relevant»

Rows: Normal | Columns: Normal

Rendered as Dynamic Grid

	Klare og entydige	Ganske klare	Ganske uklare	Svært uklare	Vet ikke *Position fixed *Exclusive	Ikke relevant *Position fixed *Exclusive
Verdier som omhandler medarbeidernes adferd overfor samfunnet og brukere av kommunale tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retningslinjer for å skille mellom ulovlig/uønskede handlinger (korrupsjon, smøring og kameraderi) og nettverks-/relasjonsbygging (gode relasjoner) til kommunens leverandører og forretningspartnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retningslinjer for håndtering av gaver, bevertning, representasjon og annen utgiftsdekking fra annen part	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retningslinjer for håndtering av bierverv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retningslinjer for håndtering av habilitetsspørsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beskrivelse av reaksjoner ved brudd på retningslinjene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q014:**Matrix****Answer not required | Not back | Number of rows: 6 | Number of columns: 5**

I hvilken grad vil du si at kommunen din ...?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	1 I svært liten grad	I ganske liten grad	I ganske stor grad	I svært stor grad	Vet ikke <i>*Position fixed</i> <i>*Exclusive</i>
.. forholder seg profesjonelt til gjeldende innkjøps- og anskaffelsesregelverk – alle tilbydere og underleverandører behandles likt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. har åpenhetskultur rundt håndtering av kritikkverdige forhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. gjør det trygt for medarbeidere å varsle kritikkverdige forhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. gir innbyggerne mulighet for å tipse kommunen ved mistanke om uetisk adferd og korrupsjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. gir medarbeiderne praktisk veiledning om hvilke typer informasjon som skal/ikke skal unntas offentlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. gjør det enkelt for publikum å bli kjent med kommunens beslutningsprosesser, forvaltningspraksis, tjenesteyting og -kvalitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q015:**Single coded****Answer not required | Not back**

Er korrupsjon, kameraderi og/eller annen utilbørlig fordel behandlet på politisk nivå de siste seks måneder - på et generelt / prinsipielt grunnlag?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Q016:**Single coded****Answer not required | Not back**

Er det gjort forsøk på varsling av kritikkverdige forhold i kommunen din i løpet av de 3 siste årene?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke **Position fixed* **Exclusive*

Q017:**Matrix****Not back | Number of rows: 9 | Number of columns: 5**

DINE EGNE ERFARINGER

Til slutt vil vi gjerne vite litt om dine egne erfaringer når det gjelder utilbørlige fordeler.

Er du selv noen gang blitt utsatt for følgende situasjoner med press om utilbørlig fordel, og når skjedde det i så fall sist?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Aldri forekommet	Siste år	Siste 2-9 år	Siste 10 år eller lenger siden	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Forventning eller press om å favorisere enkeltgrupper/enkeltpersoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av offentlige midler i strid med regler, retningslinjer eller vedtatte prioriteringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorisering av en bestemt aktør eller et bestemt utfall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For nært samarbeid mellom kommunen og private aktører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omgåelse av regelverk for eksempel knyttet til anskaffelser, ansettelse, offentlighet osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbakeholdelse av relevant informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottak av gave, arrangementsdeltakelse eller reise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbud om pengeytelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annen situasjon med utilbørlig fordel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ask only if **Q017** ROW=1 & COL=2,3,4 or **Q017** ROW=2 & COL=2,3,4 or **Q017** ROW=3 & COL=2,3,4 or **Q017** ROW=4 & COL=2,3,4 or **Q017** ROW=5 & COL=2,3,4 or **Q017** ROW=6 & COL=2,3,4 or **Q017** ROW=7 & COL=2,3,4 or **Q017** ROW=8 & COL=2,3,4 and **Q017** ROW=9 & COL=2,3,4

B002: Har personlig erfaring**Begin block**Ask only if **Q017** ROW=9 & COL=2,3,4**Q018:****Open****Not back**

Hvilken "annen" situasjon med utilbørlig fordel var dette?

Vennligst gi kort beskrivelse

Q019:

Multi coded

Answer not required | Not back

Hvem kom (den siste) henvendelsen(e) om utilbørlig fordel fra?

Velg alle som passer

Normal

- 1 Næringsvirksomhet innenfor bygg og anlegg
- 2 Leverandører av inventar, utstyr o.l.
- 3 Leverandører av IT-/datasystemer
- 4 Leverandører av pensjon/forsikring
- 5 Bank/finansinstitusjon
- 6 Transportselskap
- 7 Konsulentvirksomhet/rådgivningsfirma
- 8 Grunneier/privatperson
- 9 Venn/familie/privat kontakt (som ikke er nevnt ovenfor)
- 996 Annen person eller virksomhet, vennligst spesifiser: *Open *Position fixed
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q020:

Single coded

Answer not required | Not back

Hvordan forholdt du deg til (det siste) tilbudet?

Normal

- 1 Gav beskjed om at du ikke kunne motta godet/fordelen
- 2 Mottok fordelen, da det ikke er direkte ulovlig – men gav tilbakemelding til vedkommende
- 3 Mottok godet/fordelen, da det ikke er direkte ulovlig – ellers ingen reaksjon
- 4 Tok forholdet opp til drøfting med overordnet eller annen kollega, om hvordan dette skal håndteres
- 996 Annet, vennligst spesifiser: *Open *Position fixed
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B002: Har personlig erfaring

End block

Q021:

Single coded

Answer not required | Not back

Straffelovens definisjon av korrupsjon er «den som for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning stilling, verv eller oppdrag, eller gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning stilling, verv eller oppdrag». Hvor lite eller stort problem mener du korrupsjon er i kommunen din?

Normal

- 1 1. Svært lite problem
- 2 2
- 3 3
- 4 4
- 5 5. Svært stort problem
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q022:

Single coded

Answer not required | Not back

Har du innkjøpsansvar i kommunen?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei

Q023:

Single coded

Answer not required | Not back

Hva er stillingen din i kommunen?

Normal

- 1 Bydelsdirektør
- 2 Byggesaksansvarlig
- 3 Drifts-/vedlikeholdsleder
- 4 Eiendoms-/byggansvarlig
- 5 Fagansv./barnehagesjef
- 6 Fagansv./skolesjef
- 7 Folkehelsesjef
- 8 Fylkesordfører
- 9 Fylkesrådmann
- 10 Helsesjef
- 11 Landbrukssjef
- 12 Leder sosialtjenester
- 13 Næringsansvarlig
- 14 Næringsjef
- 15 Ordfører
- 16 Plan- og utviklingssjef
- 17 Pleie- / omsorgssjef
- 18 Rådmann
- 19 Sosial / familiesjef
- 20 VAR-ansvarlig
- 21 Økonomisjef
- 22 Annen stilling, vennligst notér:

Q024:

Open

Answer not required | Not back

Har du kommentarer til undersøkelsen, eller til hvordan kommunen din arbeider med korrupsjon og/eller andre former for tilbørlig fordel, kan du notere dem her:

Q025:

Text

Not back

Da vil vi igjen takke deg for deltakelsen! Undersøkelsens resultater inngår i KS sitt arbeidet med utvikling av gode råd for etikkarbeid i kommunene, som vil bli lansert tidlig i 2018.

6.2 Spørreskjema som er benyttet i undersøkelsen blant administrasjonssjefer i kommuner om etikkarbeid

Q001: Text

[Not back](#)

ETIKKARBEID I KOMMUNESEKTOREN

Velkommen til kartlegging av etikkarbeid i kommunesektoren. Din deltakelse i undersøkelsen, og din kommunes erfaringer, vil gi et viktig bidrag til å fremme arbeidet på området.

Scripter notes: Skjemaet sendes til kommunale og fylkeskommunale rådmenn (hentes fra registeret): Steder med "kommune" byttes til "fylkeskommune" når utvalget gjelder fylkesrådmann.

Q002: Single coded

[Not back](#)

Har kommunen formulert (skrevet ned) sine verdier?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Ask only if **Q002,1**

B002: Har verdier

Begin block

Q005: Single coded

[Not back](#)

Har kommunen offentliggjort sine verdier?

Normal

1 Ja

4 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q003: Single coded

Answer not required | Not back

I hvilken grad tydeliggjør verdiene den rollen kommunens medarbeidere har overfor samfunnet og brukerne av kommunale tjenester?

Normal

1 Svært liten grad

2 Ganske liten grad

3 Ganske stor grad

4 Svært stor grad

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q004: Multi coded

Answer not required | Not back

Har kommunen iverksatt tiltak for at medarbeidere og folkevalgte skal etterleve verdiene?

Kryss av for alle som passer

Normal

- 1 Diskusjonsrunder
- 2 Dilemmatrening / praktiske øvelser
- 3 Medarbeidersamtaler
- 996 Annet tiltak, vennligst spesifiser... *Open *Position fixed
- 998 Ingen tiltak iverksatt *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B002: Har verdier End block

Q030: Single coded

Not back

ETISKE RETNINGSLINJER

Har kommunen vedtatt etiske retningslinjer for medarbeidere og folkevalgte?

Normal

- 1 Ja, kun gjeldende for medarbeidere
- 2 Ja, kun gjeldende for folkevalgte
- 3 Ja, gjeldende for både medarbeidere og folkevalgte
- 4 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Ask only if Q030,1,2,3

B001: Har etiske retningslinjer Begin block

Q031: Single coded

Not back

Har kommunen offentliggjort de etiske retningslinjene?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Q006: Multi coded

Answer not required | Not back

Inneholder de etiske retningslinjene noen av de følgende elementene?

Kryss av for alle som passer

Normal

- 1 Håndtering av habilitetsspørsmål
- 2 Håndtering av bierverv
- 3 Håndtering av gaver/fordeler
- 4 Reaksjon ved brudd på retningslinjene
- 998 Nei, ingen av disse *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q007:

Single coded

Answer not required | Not back

Må nye medarbeidere, som en del av arbeidskontrakten, underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q008:

Single coded

Answer not required | Not back

Undersøkes / sjekkes det om medarbeiderne kjenner de etiske retningslinjene?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q009:

Single coded

Answer not required | Not back

Undersøkes / sjekkes det om det bli reagert ved brudd på de etiske retningslinjene?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B001: Har etiske retningslinjer

End block

Q010:

Single coded

Not back

RISIKOANALYSER FOR AVDEKKING AV SÅRBARE OMRÅDER OG PROSESSER

Kartlegger kommunen hvilke prosesser som er mest risikoutsatte, når det gjelder uetisk adferd og korrupsjon?

Normal

- 1 Nei, ingen kartlegging
- 2 Ja, regelmessig hvert år
- 3 Ja, regelmessig hvert 2.-3. år
- 4 Ja regelmessig, med intervall lenger enn 3 år
- 5 Ja, med uregelmessig intervall
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Ask only if **Q010,2,3,4,5**

B003: Har risikokartlegging

Begin block

Q011:**Matrix****Answer not required | Not back | Number of rows: 3 | Number of columns: 6**

Kartlegger kommunen risiko for uetisk adferd og korrupsjon på disse områdene?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Nei, ingen kartlegging	Ja, regelmessig hvert år	Ja, regelmessig hvert 2.-3. år	Ja, regelmessig med lengre intervall enn 3 år	Ja, med uregelmessig intervall	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Anskaffelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan- og byggesaksbehandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eierstyring av kommunale selskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q012:**Single coded****Answer not required | Not back**

Iverksetter kommunen tiltak for å redusere risiko for uetisk adferd og korrupsjon som avdekkes i risikoanalysene?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B003: Har risikokartlegging**End block****Q013:****Matrix****Answer not required | Not back | Number of rows: 4 | Number of columns: 3**

ROLLE- OG ANSVARSFORDELING

Passer følgende beskrivelser på kommunen?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Ja	Nei	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Rolle- og ansvarsfordelingen mellom kommunestyre og administrasjon er klar og entydig (slik at den lett kan følges i praksis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rolle- og ansvarsfordeling mellom ulike avdelinger og medarbeidere innad i administrasjonen er klar og entydig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativ leder redegjør jevnlig for kommunestyret om hvordan rolle- og ansvarsfordelingen mellom politisk og administrativ ledelse opprettholdes i praksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordfører redegjør jevnlig for kommunestyret om hvordan rolle- og ansvarsfordelingen mellom politisk og administrativ ledelse opprettholdes i praksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q014:

Single coded

Answer not required | Not back

KOMMUNENES KONTROLLUTVALG

Har kommunens kontrollutvalg fokus på å avdekke uetisk adferd og korrupsjon?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q015:

Matrix

Answer not required | Not back | Number of rows: 2 | Number of columns: 6

Får kommunens kontrollutvalg gjennomført noen av følgende kontroller for å avdekke uetisk adferd og korrupsjon?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Nei, ingen kontroller	Ja, regelmessig hvert år	Ja, regelmessig hvert 2.-3. år	Ja, regelmessig med lengre intervaller enn 3 år	Ja, med uregelmessig intervall	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Kontroller på grunnlag av risikoanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroller på grunnlag av mistanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q016:

Single coded

Answer not required | Not back

INTERNKONTROLL MED FOKUS PÅ UETISK ADFERD OG KORRUPSJON

Har kommunen rutiner for internkontroll med sikte på å avdekke og hindre uetisk adferd og korrupsjon?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q017:

Matrix

Answer not required | Not back | Number of rows: 3 | Number of columns: 6

Gjennomfører kommunen følgende internkontroller for å avdekke uetisk adferd og korrupsjon?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Nei, ingen kontroller	Ja, regelmessig hvert år	Ja, regelmessig hvert 2.-3. år	Ja, regelmessig med intervall lenger enn 3 år	Ja, med uregelmessig intervall	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Internkontroll på grunnlag av risikoanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internkontroll på grunnlag av mistanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilfeldige kontroller (stikkprøver) uavhengig av risikoanalyser og mistanke som del av internkontroll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q018:

Single coded

Answer not required | Not back

Redegjør kommunens administrative leder overfor kommunestyret om internkontroll og kommunens øvrige etikk og antikorrupsjonsarbeid?

Normal

- 1 Nei, ingen redegjørelse
- 2 Ja, med uregelmessig intervall
- 3 Ja, regelmessig hvert år
- 4 Ja, regelmessig hvert 2.-3. år
- 5 Ja, regelmessig med lenger intervall enn 3 år
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q019:

Multi coded

Answer not required | Not back

VARSLINGSORDNING

Har kommunen ...?

Kryss av for alle som passer

Normal

- 1 .. rutiner for medarbeidere for varsling av kritikkverdige forhold
- 2 .. tipsmottak for innbyggere som har mistanke om uetisk adferd og korrupsjon i kommunen
- 998 Nei, ingen av disse *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q020:

Matrix

Answer not required | Not back | Number of rows: 2 | Number of columns: 5

I hvilken grad passer følgende beskrivelser på kommunen?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Kommunen anerkjenner verdien av varsling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunen jobber aktivt for å gjøre varslingsrutiner kjent blant medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Scripter notes: o Ønsket filtrering: alle få Q72 a og Q74 b Hvis Q71 - 1 er krysset av så få de i tillegg Q72 b, Q73 a og b, og Q74 a Hvis Q71 -2 er krysset av så få de i tillegg Q73 c

Q021:**Matrix****Answer not required | Not back | Number of rows: 3 | Number of columns: 3**

Passer følgende beskrivelser på kommunen?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Ja	Nei	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
Varslingsrutinene beskriver hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varslingsrutinene beskriver hvordan varslere følges opp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunen offentliggjør informasjon om hvordan tips fra publikum om uetisk atferd og korrupsjon håndteres (Hvis kommunen ikke har tipsmottak, svar "Nei")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q022:**Matrix****Answer not required | Not back | Number of rows: 2 | Number of columns: 6**

Undersøker / sjekker kommunen om medarbeidere kjenner til...?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Nei, ingen undersøkelse / sjekk	Ja, regelmessig hvert år	Ja, regelmessig hvert 2.-3. år	Ja, regelmessig med lengre intervall enn 3 år	Ja, med uregelmessig intervall	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
.. varslingsrutiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. varslernes rettigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q023:**Single coded****Not back**

ÅPENHET OG INNSYN FOR OFFENTLIGHETEN

Har kommunen praktisk veiledning for medarbeiderne om hvilken type informasjon som skal- og ikke skal unntas offentlighet?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Ask only if Q023,1

Q024:

Single coded

Answer not required | Not back

I hvilken grad vektlegger veiledningen offentlighetsprinsippet?

Normal

- 1 Svært liten
- 2 Ganske liten
- 3 Verken liten eller stor
- 4 Ganske stor
- 5 Svært stor
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q025:

Matrix

Answer not required | Not back | Number of rows: 3 | Number of columns: 5

Hvor enkelt eller vanskelig er det (etter din vurdering) for kommunens innbyggere å bli kjent med kommunens...?

Rows: Normal | Columns: Normal

Rendered as Dynamic Grid

	Svært vanskelig	Ganske vanskelig	Ganske lett	Svært lett	Vet ikke *Position fixed *Exclusive
.. beslutningsprosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. forvaltningspraksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. tjenesteyting og -kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q026:

Single coded

Answer not required | Not back

Gjennomfører kommunen tilfeldige kontroller (stikkprøver) av saker og informasjon unntatt offentligheten, for å vurdere om offentlighetsloven etterlevs?

Normal

- 1 Nei, ingen stikkprøver
- 2 Ja, uregelmessig
- 3 Ja, regelmessig
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q032:

Single coded

Not back

Hva er din nåværende stilling i kommunen?

Normal

- 1 Rådmann / fylkesrådmann
- 996 Annen stilling - vennligst beskriv: *Open *Position fixed

Q029:

Numeric

Answer not required | Not back | Max = 99

Hvor mange år har du vært ansatt i din nåværende stilling i kommunen?

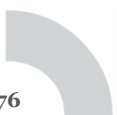
Vennligst skriv tall

Q033:

Open

Not back

Dersom du har kommentarer til kommunens etikkarbeid, eller til undersøkelsen, kan du skrive dem her:



6.3 Spørreskjema som er benyttet i undersøkelsen blant ledere i kommunale selskap om etikkarbeid

Q001: Text

[Not back](#)

ETIKKARBEID I KOMMUNESEKTOREN

Velkommen til kartlegging av etikkarbeid i kommunale og fylkeskommunale selskaper. Din deltakelse i undersøkelsen, og din virksomhets erfaringer, vil gi et viktig bidrag til å fremme arbeidet på området. Vi starter med noen spørsmål om selskapets etikkarbeid.

Q034: Single coded

[Not back](#)

Har selskapet definert sine verdier?

[Normal](#)

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Ask only if Q034,1

B002: Har verdier

Begin block

Q003: Single coded

[Answer not required | Not back](#)

I hvilken grad tydeliggjør verdiene rollen medarbeidere og styremedlemmer har overfor selskapet og brukere/kunder?

[Normal](#)

- 1 Svært liten grad
- 2 Ganske liten grad
- 3 Ganske stor grad
- 4 Svært stor grad
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q004: Multi coded

[Answer not required | Not back](#)

Har selskapet iverksatt tiltak for at medarbeidere og styremedlemmer skal etterleve verdiene?

Velg alle som passer

[Normal](#)

- 1 Diskusjonsrunder
- 2 Dilemmatrening / praktiske øvelser
- 3 Medarbeidersamtaler
- 4 Vet ikke
- 996 Annet tiltak, vennligst spesifiser... *Open *Position fixed
- 998 Ingen tiltak iverksatt *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B002: Har verdier

End block

Q030:

Single coded

[Not back](#)

ETISKE RETNINGSLINJER

Har selskapet formulert etiske retningslinjer for medarbeidere og styremedlemmer?

Normal

- 1 Ja, kun for medarbeidere
- 2 Ja, kun for styremedlemmer
- 3 Ja, både for medarbeidere og styremedlemmer
- 4 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Ask only if **Q030,1,2,3**

B001: Har etiske retningslinjer

Begin block

Q031:

Single coded

[Answer not required | Not back](#)

Har selskapet offentliggjort de etiske retningslinjene?

Normal

- 1 Ja, kun de gjeldende for medarbeidere
- 2 Ja, kun de gjeldende for styremedlemmer
- 3 Ja, både de gjeldende for medarbeidere og styremedlemmer
- 4 Nei
- 5 Vet ikke

Scripter notes: Tilpasse filter til svarene i Q21:

Q22_1=kun hvis Q21_1=Ja

Q22_2=kun hvis Q21_2=Ja

Q22_3=kun hvis Q21_3=Ja

Q006:

Multi coded

[Answer not required | Not back](#)

Inneholder de etiske retningslinjene noen av de følgende elementene?

Velg alle som passer

Normal

- 1 Håndtering av habilitetsspørsmål
- 2 Håndtering av bierverv
- 3 Håndtering av gaver/fordeler
- 4 Reaksjon ved brudd på retningslinjene
- 998 Nei, ingen av disse *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q007:

Single coded

[Answer not required | Not back](#)

Må nye medarbeidere, som en del av arbeidskontrakten, underskrive på at de vil følge de etiske retningslinjene?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q008:

Single coded

Answer not required | Not back

Undersøkes / sjekkes det om medarbeiderne kjenner de etiske retningslinjene?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q009:

Single coded

Answer not required | Not back

Undersøkes / sjekkes det om det bli reagert ved brudd på de etiske retningslinjene?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B001: Har etiske retningslinjer

End block

Q010:

Single coded

Not back

RISIKOANALYSER FOR AVDEKKING AV SÅRBARE OMRÅDER OG PROSESSER

Kartlegger selskapet hvilke prosesser som er mest risikoutsatte, når det gjelder uetisk adferd og korrupsjon?

Normal

1 Nei, ingen kartlegging

2 Ja, regelmessig (minst) hvert år

3 Ja, regelmessig hvert 2.-3. år

4 Ja regelmessig, med intervall lenger enn 3 år

5 Ja, med uregelmessig intervall

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Ask only if **Q010,2,3,4,5**

B003: Har risikokartlegging

Begin block

Q012:

Single coded

Answer not required | Not back

Iverksetter selskapet tiltak for å redusere risiko for uetisk adferd og korrupsjon som avdekkes i risikoanalysene?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B003: Har risikokartlegging

End block

Q014:

Single coded

Answer not required | Not back

SELSKAPETS STYRE

Har selskapets styre fokus på å avdekke uetisk adferd og korrupsjon?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q015:

Single coded

Answer not required | Not back

Får selskapets styre en redegjørelse av daglig leder om hva som gjøres for å avdekke og forhindre uetisk adferd og korrupsjon?

Normal

- 1 Nei, ingen redegjørelse
- 2 Ja, regelmessig (minst) hvert år
- 3 Ja, regelmessig hvert 2.-3. år
- 4 Ja, regelmessig med lengre intervaller enn 3 år
- 5 Ja, med uregelmessig intervall
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

Q016:

Single coded

Answer not required | Not back

INTERNKONTROLL MED FOKUS PÅ UETISK ADFERD OG KORRUPSJON

Gjennomfører selskapet internkontroll/internrevisjon for å avdekke uetisk adferd og korrupsjon?

Normal

- 1 Nei, ingen kontroller
 - 2 Ja, regelmessig (minst) hvert år
 - 3 Ja, regelmessig hvert 2.-3. år
 - 4 Ja, med lengre intervaller enn 3 år
 - 5 Ja, med uregelmessig intervall
 - 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive
-

Ask only if **Q016,2,3,4,5**

Q017:

Matrix

Answer not required | Not back | Number of rows: 3 | Number of columns: 6

Gjennomfører selskapet følgende internkontroller for å avdekke uetisk adferd og korrupsjon?

Rows: Normal | Columns: Normal

Rendered as Dynamic Grid

	Nei, ingen kontroller	Ja, regelmessig (minst) hvert år	Ja, regelmessig hvert 2.-3. år	Ja, regelmessig med intervall lenger enn 3 år	Ja, med uregelmessig intervall	Vet ikke <i>*Position fixed</i> <i>*Exclusive</i>
Kontroll på grunnlag av risikoanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internkontroll på grunnlag av mistanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilfeldige kontroller (stikkprøver) uavhengig av risikoanalyser og mistanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q019:

Single coded

Not back

VARSLINGSRUTINER FOR Å AVDEKKE KRITIKKVERDIGE FORHOLD
Har selskapet rutiner for medarbeidere for varsling av kritikkverdige forhold?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke **Position fixed* **Exclusive*

Q020:

Matrix

Answer not required | Not back | Number of rows: 2 | Number of columns: 5

I hvilken grad passer følgende beskrivelser på selskapet?

Rows: Normal | Columns: Normal

Rendered as Dynamic Grid

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke <i>*Position fixed</i> <i>*Exclusive</i>
Selskapet anerkjenner verdien av varsling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selskapet jobber for et godt ytringsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ask only if **Q019,1**

Q035:

Single coded

Answer not required | Not back

Beskriver varslingsrutinene hvordan medarbeidere kan si fra om kritikkverdige forhold til andre enn sin egen leder?

Normal

1 Ja

2 Nei

999 Vet ikke **Position fixed* **Exclusive*

Q022:**Matrix****Answer not required | Not back | Number of rows: 2 | Number of columns: 6**

Undersøker / sjekker selskapet om medarbeidere kjenner til...?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Nei, ingen undersøkelse / sjekk	Ja, regelmessig (minst) hvert år	Ja, regelmessig hvert 2.-3. år	Ja, regelmessig med lengre intervall enn 3 år	Ja, med uregelmessig intervall	Vet ikke <i>*Position fixed</i> <i>*Exclusive</i>
.. varslingsrutinene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. varslernes rettigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Scripter notes: Svarkategori 1 - "varslingsrutinene" vises kun hvis selskapet har varslingsrutiner: q71=1**Q023:****Single coded****Answer not required | Not back**

ÅPENHET OG INNSYN FOR OFFENTLIGHETEN

Har selskapet praktisk veiledning for medarbeiderne om hvilken type informasjon som bør- og ikke bør unntas offentlighet?

Normal

- 1 Ja
- 2 Nei
- 999 Vet ikke **Position fixed* **Exclusive*

Q025:**Single coded****Answer not required | Not back**

Hvor enkelt eller vanskelig er det (etter din vurdering) for publikum å bli kjent med selskapets drift og relevante beslutninger?

Normal

- 1 Svært enkelt
- 2 Ganske enkelt
- 3 Ganske vanskelig
- 4 Svært vanskelig
- 999 Vet ikke **Position fixed* **Exclusive*

Q036:**Matrix****Not back | Number of rows: 6 | Number of columns: 5**

Vi har så langt fokusert innsats for etikkarbeid. Nå ser vi kort på selskapets erfaring med uetisk adferd og korrupsjon.

DAGENS SITUASJON

Utilbørlige fordeler kan forekomme i en rekke situasjoner; for eksempel kameraderi, favorisering, omgåelse av regler eller rutiner, vennetjenester, mottaker av goder som gaver, representasjon og reiser, maktmisbruk, misligheter eller mottak av penger.

Er du kjent med at noen i selskapet ditt har opplevd følgende situasjoner, og når skjedde det i så fall sist?

Rows: Normal | Columns: Normal**Rendered as Dynamic Grid**

	Aldri forekommet	Siste år	Siste to-ni år	Siste ti år eller lengre siden	Vet ikke <i>*Position fixed</i> <i>*Exclusive</i>
Bruk av selskapets midler i strid med regler, retningslinjer eller vedtatte prioriteringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omgåelse av regelverk, for eksempel knyttet til anskaffelser, ansettelser, offentlighet, osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbakeholdelse av relevant informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottak av gave, arrangementsdeltakelse eller reise (i strid med regelverket)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbud om pengeytelse ("finansiell smøring")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annen situasjon med utilbørlig fordel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ask only if **Q036** ROW=1 & COL=2,3,4 and **Q036** ROW=2 & COL=2,3,4 and **Q036** ROW=3 & COL=2,3,4 and **Q036** ROW=4 & COL=2,3,4 and **Q036** ROW=5 & COL=2,3,4 and **Q036** ROW=6 & COL=2,3,4

B004: Har erfaring**Begin block**

Ask only if **Q036** ROW=6 & COL=2,3,4

Q037:**Open****Answer not required | Not back**

Du svarte "Annet" som en situasjon med utilbørlig fordel. Kan du spesifisere denne?

Vennligst skriv kort tekst

Q038:

Single coded

Answer not required | Not back

Hvor kommer henvendelser om utilbørlig fordel oftest fra?

Velg alle som passer

Normal

- 1 Næringsvirksomheter innenfor bygg og anlegg
- 2 Leverandører av inventar, utstyr, o.l.
- 3 Leverandører av IT-/datasystemer
- 4 Leverandører av pensjon/forsikring
- 5 Bank/finansinstitusjon
- 6 Konsulentvirksomhet/rådgivningsfirma
- 7 Transportselskap
- 8 Grunneier/privatperson
- 9 Venn/familie/privat kontakt (som ikke er nevnt ovenfor)
- 996 Annen person eller virksomhet, vennligst beskriv: *Open *Position fixed
- 998 Ingen spesielle steder *Position fixed *Exclusive
- 999 Vet ikke *Position fixed *Exclusive

B004: Har erfaring

End block

Q039:

Text

Not back

OM SELSKAPET

Til slutt noen spørsmål for den statistiske analysen

Q040:

Numeric

Answer not required | Not back | Max = 99

Hvor mange kommuner har eierinteresse i selskapet?

Skriv antall

Scripter notes: Filter: Stilles kun hvis IKS - info hentet fra utvalget.

Q041:

Single coded

Answer not required | Not back

Hvilken bransje tilhører selskapet?

Normal

- 1 Energi/olje/gass
- 2 Avfall
- 3 Vann og avløp
- 4 Havn
- 5 Transport / samferdsel
- 6 Brann/redning/alarm
- 7 Helse og rehab
- 8 Omsorgstjenester
- 9 Økonomi/revisjon/kontrollutvalg/pensjon
- 10 Næring/eiendom
- 11 Kultur/park/idrett
- 12 Kompetanse
- 13 Landbruk/skogbruk/fiske
- 14 Bygg/anslegg
- 15 Media/reklame/analyse
- 16 Telekommunikasjon/IT
- 17 Forskning
- 18 Annen bransje

Q042:

Numeric

Answer not required | Not back | Max = 9999

Hvor mange ansatte har virksomheten?

Skriv tall

Q043:

Single coded

Not back

Hva er stillingen din i virksomheten?

Normal

- 1 Toppleder/administrerende direktør/direktør
- 2 Daglig leder/sjef
- 3 Mellomleder
- 4 Annet

Q033:

Open

Answer not required | Not back

Dersom du har kommentarer til selskapets etikkarbeid, eller til undersøkelsen, kan du skrive dem her:

--

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

post@osloeconomics.no
Tel: +47 21 99 28 00
Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:
Kronprinsesse Märthas plass 1
0160 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo