

Så kan svenska företag förebygga korruption

Arbetet mot korruption blir allt viktigare även för svenska företag. Samhällets attityder förändras snabbt samtidigt som lagstiftningen ställer större krav på företagens ansvar i hela värdekedjan. Bland annat kan amerikansk och brittisk anti-korruptionslagstiftning drabba svenska företag i alla länder. Med ett systematiskt, förebyggande antikorrupsionsprogram kan svenska företag vända byråkratiska och kostsamma åtgärder till en lönsam tillväxtpotential.



Magnus Lindberg har decenniers erfarenhet av antikorrupsionsarbete och har sett korruption i många former och sammanhang. För att kunna hantera korruption behöver vi enas om vad vi menar.

”Den tydligaste definitionen som täcker in det mesta är Transparency Internationals; ”att missbruka sin förtroendeställning för personlig vinning” tycker Magnus. Förtroendeställning betyder att man har rätt att fatta beslut i en verksamhet och om man tar beslut på andra grunder än verksamhetens bästa, då är det korruption. Det gäller inte bara egen vinning utan även för närstående, vänner eller en annan organisation som man har intresse i. Vinningen är inte heller bara ekonomisk utan kan vara andra oegentliga fördelar.

Transparency International gör CPI-studien (Corruption Perception Index) varje år i ca 170 länder. Sverige kommer 5:a bland de minst korrupta länderna. Svagheter i studien är dels att korruption inte går att mäta objektivt eftersom det aldrig sker öppet och dels att studien enbart mäter självbilden av korruption. ”Jag tror att de flesta i Sverige inser att korruption förekommer även här oftast som vänskaps-korruption, tjänster och gentjänster och andra former av mygel.” I allmänhet tycker svenskar att vi är laglydiga och schysta och att korruption därför är ett undantag, men det är inte alltid sant.



CPI-index 2017, Transparency International

Jämfört med många länder är vi mindre utsatta bland annat tack vare våra relativt stabila oberoende institutioner med hög transparens. Attityden mot korruption har ändrats dramatiskt under senare år, det som man för några år sedan såg mellan fingrarna med ses i dag som helt oacceptabelt. Lagstiftningen kräver nu ett förebyggande anti-korrupsionsprogram anpassat till risknivån i affärsmodellen.

Den största risken för korruption, som ofta underskattas, är när företaget använder mellanhänder t.ex. agenter eller distributörer. Då tappar man direktkontakt med kunden och därmed kontrollen över relationen. Det gäller för affärer i Sverige men ännu mer på exportmarknader. Mellanhänder anlitas ofta för försäljning, men också i kontakten med myndigheter, t.ex. för tillstånd, eller när man har produktion i högriskländer. Ny mutlagstiftning, både i Sverige och internationellt, ställer höga krav på företagen att utvärdera sina mellanhänder och partners, samt att förebygga korruption i hela värdekedjan.

Även om företag har olika förutsättningar är de viktigaste riskfaktorerna för korruption, förutom användning av tredjepart och produktion i högriskländer, export till högriskländer, försäljning till myndigheter eller offentliga kunder, import från högriskländer och sist men inte minst avsaknad av internt förebyggande

arbete. Ju fler riskfaktorer desto mer ökar självklart risken.

Företag har tre vanliga sätt att hantera korruption. Ett är att fortsätta som man alltid gjort och hoppas på det bästa vilket kan ge stora problem. Ett annat sätt är att välja bort alla länder och affärer med hög risk med minskad tillväxt och affärspotential som följd. Det tredje sättet är att införa ett förebyggande systematiskt program mot de risker man har. Då kan man utvecklas, även på de svåraste marknaderna där affärsmöjligheterna är störst, men med kontroll över riskerna. Bara det faktum att man börjar bedöma risker på ett systematiskt sätt gör att medvetenheten ökar med viss självsanering som följd. Ett väl avvägt antikorrupsionsprogram är en affärsinvestering, inte en kostnad eller missade affärer. Rätt hanterat kan antikorrupsionsarbetet faktiskt öka tillväxten i ett företag.

”Min rekommendation är att alltid börja med en underbyggd riskutvärdering. Man måste förstå vilka riskerna är, var de finns och hur omfattande de är för att kunna anpassa antikorrupsionsprogrammet mot den specifika riskprofilen. Självklart ska detta göras utifrån de svenska lagkraven och regelverken” säger Magnus som också påminner om internationell lagstiftning som är tuffare än den svenska, t.ex. brittiska UK Bribery Act och amerikanska FCPA. Båda anser sig ha global jurisdiktion och omfattar företag i alla länder. Telia fick t.ex. böta till amerikanska justitiedepartementet för mutor i Kazakstan.

Nästa steg är att bygga upp intern styrning med regler och utbildning av egen personal. Sedan behöver man identifiera antikorrupsionsrelaterade beslutspunkter i sin affärsprocess

Magnus Lindberg är flygingenjör från KTH och har arbetat på FMV och SAAB-koncernen där han under två decennier arbetade med affärsutveckling kopplat till JAS Gripen export, och i den centrala antikorrupsionsenheten. Sedan 2012 är Magnus fristående konsult inom antikorrupsion.

Edge Development är ett oberoende konsultföretag som är specialiserat på att utveckla och genomföra antikorrupsionsprogram som en del i kundernas affärsutveckling. Särskilt fokus ligger på att identifiera korrupsionsrisker och på det förebyggande arbetet. Arbetet är systematiskt med utveckling av strategier, processer och metoder samt utbildning för styrelser, ledningar, compliance funktioner samt sälj- och marknadspersonal.

och komplettera med rutiner för riskbedömning av externa parter för underbyggda affärsbeslut.

Magnus råd till företagsledning är att införa antikorrupsionsprogrammet innan det är kris. När ett korrupsionsproblem dyker upp är det för sent för förebyggande arbete. Då är det krishantering som gäller och det blir alltid dyrt. Börja tidigt i affärsprocessen – tidsbrist är en stor riskfaktor. Ofta upptäcker man för sent i säljprocessen att en affär har för hög risk. Handlingsalternativen blir då att köra på och hoppas på det bästa eller att helt enkelt lämna affären. Om riskanalysen istället görs tidigt i säljarbetet kan man välja en strategi som minimerar risken.

Ge medarbetarna rätt verktyg. Ledningen måste etablera systematiska metoder som guidar medarbetarna igenom riskbedömningar så att de blir tillräckliga, jämförbara och görs i rätt tid. Det är medarbetarens ansvar att genomföra riskanalysen, men det är företagets ansvar att besluta om korrupsionsrisken är tillräckligt låg för att göra affären.

Siste men inte minst - allt börjar och slutar hos företagsledningen. Alla internationella riktlinjer mot korruption pekar på vikten av ledningens engagemang – ”Tone at the top”. Ledningen ska etablera policys och Code of Conduct samt kommunicera dem. Ledningen ska också ställa krav på organisationen att leverera bra beslutsunderlag så att beslutsfattare fattar välunderbyggda beslut.

”Ledning av antikorrupsionsarbetet blir lite som barnuppfostran – barn gör inte som man säger, de gör som man gör” säger Magnus slutligen.