



Hannah Ulrikke Nilsen og Karoline Elvegård Karlsen

Hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?

En kvalitativ studie av økonomisk kriminalitet og hvilke verktøy som kan bidra i det forebyggende arbeidet

Masteroppgave våren 2021

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen (HHS)

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Hensikten med denne avhandlingen var å finne ut hvordan selskapsstyring og internkontroll kan bidra til å forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskaper. For å gjøre dette gjennomførte vi dybdeintervjuer med et lite utvalg bestående av svært kunnskapsrike respondenter med ulik innsikt på temaet. Resultatene fra intervjuene er sett opp mot teorien i avhandlingen. Det kom tidlig frem at dette er store temaer og at det følgelig er vanskelig å avgi en klar konklusjon. Likevel har vi funnet at det er mange elementer ved henholdsvis selskapsstyring og internkontroll som bidrar til å forebygge. Et viktig funn var at mislighetstriangelet kan brukes som et verktøy i det forebyggende arbeidet. Det knytter selskapsstyring og internkontroll sammen og viser at man er avhengig av begge elementene for å forhindre kriminelle handlinger. Det har vist seg at åpenhet og ansvar er prinsipper som complianceprogrammet må bygge på. For at det skal forebygge økonomisk kriminalitet må man etterleve programmet. Det kom tydelig frem at en internkontroll må virksomhetstilpasses basert på en praktisk tilnærming hvis den skal virke forebyggende. I tillegg er det forebyggende og avdekkende arbeidet gjensidig avhengig av hverandre for at internkontrollen skal være oppdatert til dagens situasjon.

Abstract

The purpose of this thesis was to figure out how corporate governance and internal control can contribute to preventing financial crime within companies. To do this, we conducted in-depth interviews with a small selection consisting of highly knowledgeable respondents with different insights on the topic. In the thesis, the results from the interviews are compared to the theory. It emerged early on that these are major topics and that it is consequently difficult to draw a clear conclusion. Nevertheless, we have found that there are many elements of corporate governance and internal control that contributes to preventing financial crime. An important finding was that the fraud triangle can be used as a tool in the preventive work. It links corporate governance and internal control together and shows that one is dependent on both elements to prevent criminal acts. It has been shown that transparency and responsibility are principles on which the compliance program must be based. In order to prevent financial crime, one must comply with the program. For the internal control to have a preventive effect, it became clear that it must be adapted to the business based on a practical approach. In addition, the preventive and uncovering work are mutually dependent on each other in order for the internal control to be updated to the current situation.

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av en avsluttende mastergrad ved OsloMet. Å skrive denne oppgaven har vært utfordrende, lærerikt og utrolig spennende. Grunnet covid-19 har oppgaven blitt til digitalt fra hver vår by. Vi har til tross for hundrevis av timer på teams, gnagsår i ørene etter ørepropper og utfordringer knyttet til internettoppkobling kommet i mål, og vi er godt fornøyde med hva vi har fått til. På bakgrunn av at vi har studert ulike retninger innenfor økonomi-området (Finans og Regnskap og revisjon), var det en utfordring å finne et tema som var både interessant og nyttig for oss begge. Vi lyktes i dette, og har siden start vært veldig fornøyd med valget og sitter nå igjen med kunnskap vi ikke ville vært foruten.

Vi ønsker å benytte dette forordet til å takke de som har vært med på å gjøre dette mulig. Først og fremst, en stor takk til vår veileder, Marie Viken. Hun har ledet oss i riktig retning og kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet vårt. Videre ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet til respondentene våre. Carl, Martin, Tove, Morten, Marianne, Gro, Per Olav og Marthe. Respondentene har bidratt med masse nyttig informasjon og kunnskap. Det har vært utrolig interessant å høre dem fortelle om deres innsikt og kunnskap på området. Uten disse ville vi ikke fått til dette resultatet. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et lærerikt, hyggelig og godt samarbeid.

Hannah Ulrikke Nilsen og Karoline Elvegård Karlsen

9. juni 2021

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Abstract.....	I
Forord	II
Innholdsfortegnelse.....	III
Figurer	V
Diagrammer	V
Tabeller.....	V
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn og motivasjon	6
1.2 Formål og problemstilling.....	7
1.3 Avhandlingens videre struktur	8
2.0 Teori	8
2.1 Hva er økonomisk kriminalitet?	8
2.2 Fire handlinger av økonomisk kriminalitet.....	10
2.2.1 Korrupsjon	10
2.2.2 Regnskapskriminalitet.....	12
2.2.2.1 Regnskapsmanipulasjon	13
2.2.3 Bedrageri/svindel	15
2.2.4 Hvitvasking.....	16
2.3 Motivasjon for å begå økonomisk kriminalitet.....	18
2.3.1 Mislighetstriangelet.....	19
2.4 Forebygging av økonomisk kriminalitet – selskapsstyring.....	21
2.4.1 Organisasjonsarkitektur og prinsipper	23
2.4.2 Retningslinjer, standarder og lovverk.....	25
2.4.3 Compliance	26
2.4.4 Ulemper og fordeler	28
2.4.5 Organisasjonskultur.....	29
2.4.6 Etikk.....	31
2.5 Forebygging av økonomisk kriminalitet - internkontroll.....	34
2.5.1 Internkontroll i lovverket	36
2.5.1.1 Aksjeloven	37
2.5.1.2 Regnskapsloven.....	37
2.5.1.3 Verdipapirhandelloven	37
2.5.1.4 Forskrift for risikostyring og internkontroll.....	38
2.5.1.5 NUES.....	38
2.5.2 Internkontrollens utforming	39

2.5.2.1 COSO-rammeverket.....	39
2.5.3 Internrevisjon	44
3.0 Metode	45
3.1 Forskningsdesign	45
3.2 Datainnsamling	46
3.2.1 Intervjuprosessen	46
3.3 Validitet	48
3.4 Reliabilitet.....	48
3.5 Etske overveielser	49
3.6 Feilkilder og svakheter.....	50
3.7 Oppsummering.....	50
4.0 Analyse og diskusjon	51
4.1 Økonomisk kriminalitet – «bøttebegrep»?	51
4.1.1 De fire handlingene	53
4.2 Mislighetstriangelet som et forebyggende verktøy?	58
4.3 Selskapsstyring som et forebyggende verktøy.....	60
4.3.1 Selskapsstyringsprinsipper	61
4.3.2 Organisasjonsarkitektur.....	64
4.4 Internkontroll som et forebyggende verktøy	71
4.4.1 Hvilke prinsipper er respondentene mest opptatt av?	73
4.4.2 Er COSO-rammeverket for omfattende og komplisert?	79
4.4.3 «Oppdager du en sak vil du gjerne oppdage flere».....	81
5.0 Avslutning.....	82
5.1 Konklusjon.....	82
5.2 Metodiske begrensninger	86
5.3 Videre forskning	87
6.0 Litteraturliste.....	88
7.0 Vedlegg.....	93
7.1 Intervjuguide.....	93
7.2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	96

Figurer

Figur 1: Vår definisjon på økonomisk kriminalitet	9
Figur 2: Vår definisjon på korrupsjon	11
Figur 3: Vår definisjon på regnskapsmanipulasjon	14
Figur 4: Forebygging og oppdagelse av svindel og bedrageri	16
Figur 5: Mislighetstriangelet	20
Figur 6: Tredelingen i selskapsstyring	22
Figur 7: Vår definisjon på selskapsstyring	23
Figur 8: Grunnleggende selskapsstyringsprinsipper	24
Figur 9: Compliance program	27
Figur 10: Vår definisjon på organisasjonskultur	30
Figur 11: Oppsummering av selskapsstyring	33
Figur 12: Vår definisjon på internkontroll	35
Figur 13: COSO-kuben	40
Figur 14: Mislighetstriangelet som et forebyggende verktøy	59
Figur 15: Respondentenes svar knyttet til vår definisjon på selskapsstyring	60
Figur 16: Åpenhet viktig selskapsstyringsprinsipp	62
Figur 17: Ansvar viktig selskapsstyringsprinsipp	63
Figur 18: Viktigheten av de ulike selskapsstyringsprinsippene	64
Figur 19: Compliance program analysert	70
Figur 20: Forebyggingssyklus	82

Diagrammer

Diagram 1: Respondenters statistikk for de fire handlingene	54
Diagram 2: Respondentenes viktigste prinsipper	79

Tabeller

Tabell 1: Oversikt lover og forskrifter for internkontroll	37
Tabell 2: 17 prinsipper i COSO-rammeverket	41
Tabell 3: Krysstabell, definisjon internkontroll	72
Tabell 4: Krysstabell, respondentenes vektlegging av COSO-prinsippene	74
Tabell 5: COSO-rammeverket, vår vektlegging vs. respondentenes vektlegging.....	78

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunnen og motivasjonen bak avhandlingen. Videre forklarer vi formålet samt valg og avgrensning av problemstillingen, og videre struktur i avhandlingen.

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Økonomisk kriminalitet er et samlebegrep for en rekke lovbrudd knyttet til næringslivet og annen organisert virksomhet i privat eller offentlig sektor (Regjeringen.no, 2011). Dette er et tema vi stadig vekk ser i nyhetsbildet. Det er saker om korrupsjon, underslag og hvordan folk gjemmer rikdommen sin i skatteparadiser. Det har vært mange store saker de siste tiårene. Yara-saken, WorldCom-skandalen og Enron-skandalen for å nevne noen. Ikke minst har vi den såkalte Cappelen-Jensen-saken her i Norge hvor tidligere polititjenestemann Eirik Jensen er dømt for grov korrupsjon. NRK-serien «Exit» som gir et innblikk i hvordan innsidehandel foregår har også fått mye oppmerksomhet. Økonomisk kriminalitet er et stort samfunnsproblem som rammer alle land, selskaper og privatpersoner. I næringslivet er det særlig uheldig at kriminelle aktører utkonkurrerer aktører som driver lovlig, da det er med på å svekke konkurransen (Regjeringen.no, 2011). Det er vanskelig å si noe om omfanget i Norge når det kommer til økonomisk kriminalitet, og sannsynligvis skjer det mer enn det som nevnes i media og som kommer gjennom rettssystemet.

Vi er nysgjerrige på økonomisk kriminalitet på bakgrunn av at det er et høyt aktuelt samfunnsproblem som blir mye omtalt i mediene. På grunn av våre ulike fagretninger, henholdsvis Finans og Regnskap og revisjon, må vi ta hensyn til at temaet skal være relevant for oss begge. Vi synes økonomisk kriminalitet er et interessant og spennende tema som vi ønsker å lære mer om, og vi forstår at vi kan vinkle temaet fra begge fagretninger. Vi er nysgjerrige på hvordan man kan jobbe for å begrense muligheten for å bli utsatt for økonomisk kriminalitet. På bakgrunn av det store omfanget av dette temaet, må vi avgrense det. Vi ønsker derfor å se hvordan problemet med økonomisk kriminalitet kan begrenses og forebygges internt i selskapene.

Vi har en tanke om at selskapsstyring kan være et viktig element for å begrense muligheten

for å bli utsatt for økonomisk kriminalitet, i tillegg til å aktivt forebygge det. I aksjeloven § 6-12, står det skrevet: «Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten» (Aksjeloven, 1997). Det er altså styret som har det overordnede ansvaret for hvordan selskapet ledes. Dette leder oss inn på at selskapsstyring er noe vi bør undersøke nærmere, og om det faktisk kan bidra til å forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapene. Det er naturlig å tenke at styre og ledelse må ta ansvar for det forebyggende arbeidet, men fungerer det egentlig sånn i praksis? Og hvordan skal man tilrettelegge selskapsstyringen for at det skal virke forebyggende? Dette er tanker som interesserer oss, og som vi ønsker å undersøke nærmere.

Vi må undersøke ytterligere hva som egentlig må gjøres for at styret og ledelsen skal lykkes i denne forebyggingen. Hvilke tiltak er man avhengig av? Vi har alle hørt om de mye omtalte skandalene fra 80- og 90-tallet hvor eksempelvis Artur Andersen gikk konkurs i forbindelse med Enron-skandalen. På bakgrunn av dette og hva vi har lært tidligere, har vi en tanke om at internkontroll spiller en stor rolle i dette forebyggende arbeidet. Det må vel brukes noen kontroller og settes inn noen tiltak for at man skal forsikre seg mot økonomisk kriminalitet? Og hvilke? Hvordan gjør man egentlig dette, og fungerer det? Dette er spørsmål som motiverer oss, og som vi ønsker å finne svar på.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne avhandlingen er å undersøke hvilke elementer i selskapsstyring og internkontroll som kan bidra til å forebygge økonomisk kriminalitet. For å finne ut om dette er noe som stemmer i praksis, gjennomfører vi dybdeintervjuer med personer i ulike funksjoner knyttet til temaet. Selskapsstyring og internkontroll er henholdsvis store temaer, og vi begrenser oss derfor til de elementene vi i utgangspunktet har en formening om at vil bidra positivt til problemstillingen. Vi tar derfor for oss mye teori for å finne ut hva som er det viktigste for å forebygge i praksis. Vi undersøker dette med følgende problemstilling:

«Hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?»

For å avgrense problemstillingen vår, velger vi å fokusere spesifikt på hvordan man forebygger **internt** i selskapet. Vi vil se hvordan man kan forebygge at ansatte begår

kriminelle handlinger innad i selskapet. I tillegg begrenser vi oss til norske lovverk, da det blir et altfor stort prosjekt hvis internasjonale lovverk også skal tas hensyn til. Videre begrenser vi oss til fire type handlinger av økonomisk kriminalitet, da omfanget av økonomisk kriminalitet er for stort for prosjektet vårt dersom vi skal dekke alt.

1.3 Avhandlingens videre struktur

Vi strukturerer avhandlingen på en naturlig måte der vi først presenterer teori om økonomisk kriminalitet, de fire handlingene vi har valgt, motivasjon for å begå økonomisk kriminalitet samt selskapsstyring og internkontroll. Deretter forklarer vi vår metodiske tilnærming, der vi har et fokus på validitet, reliabilitet og feilkilder for å se hva man må ta hensyn til i et prosjekt som dette. Videre analyserer vi respondentenes svar fra intervjuene og diskuterer disse opp mot teorien. Til slutt oppsummerer vi hovedfunnene og kommer med en konklusjon på problemstillingen vår.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi først se på hva økonomisk kriminalitet er, fire handlinger innenfor temaet og motivasjonen for å begå en handling. Videre vil vi presentere teori om selskapsstyring og internkontroll, og hvordan dette kan være med på å forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet. Dette gjør vi ved å benytte oss av relevant teori, eksempelvis avhandlinger, lover, artikler og bøker. Majoriteten av materialet er hentet fra biblioteket på OsloMet og Google Scholar.

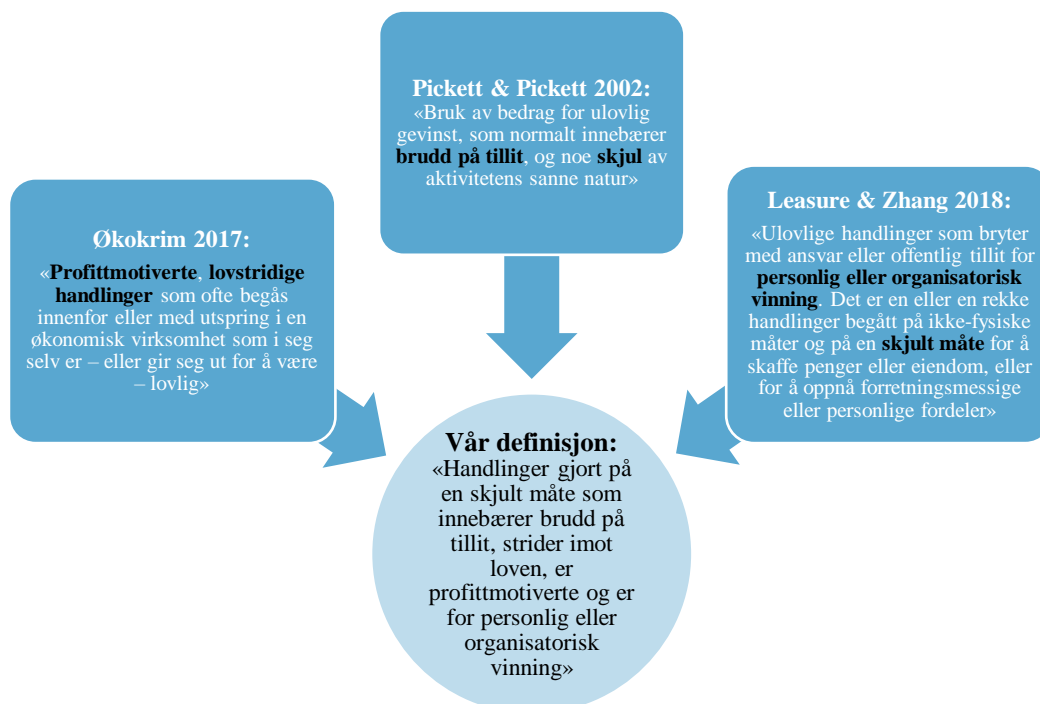
2.1 Hva er økonomisk kriminalitet?

Det finnes mange ulike definisjoner av økonomisk kriminalitet i litteraturen. Økokrim beskriver økonomisk kriminalitet på følgende måte: «Økonomisk kriminalitet er profittmotiverte, lovstridige handlinger som ofte begås innenfor eller med utspring i en økonomisk virksomhet som i seg selv er – eller gir seg ut for å være – lovlig» (Økokrim, 2017a). I begrepet inngår både hvitvasking, skatte-, avgifts- og tollunndragelser, regnskapskriminalitet og verdipapirkriminalitet (Regjeringen.no, 2012). Økokrim nevner i tillegg både bedrageri, korrupsjon og konkurskriminalitet (Økokrim, 2017a). Med andre ord er økonomisk kriminalitet et vidt begrep. Pickett og Pickett (2002) mener at økonomisk

kriminalitet handler om bruk av bedrag for ulovlig gevinst, som normalt innebærer brudd på tillit, og noe skjult av aktivitetens sanne natur. Ifølge Leasure og Zhang (2018) kan økonomisk kriminalitet defineres som «ulovlige handlinger som bryter med ansvar eller offentlig tillit for personlig eller organisatorisk vinning. Det er en eller en rekke handlinger begått på ikke-fysiske måter og på en skjult måte for å skaffe penger eller eiendom, eller for å oppnå forretningsmessige eller personlige fordeler».

Vi kan ytterligere kategorisere økonomisk kriminalitet i to brede kategorier: yrkeskriminalitet og virksomhetskriminalitet. Selv om begge typer kriminalitet begås innenfor forretningskonteksten, begås yrkeskriminalitet for personlig vinning mens virksomhetskriminalitet begås til fordel for selskapet (Leasure & Zhang, 2018).

Basert på definisjonene som er nevnt har vi utviklet følgende definisjon på økonomisk kriminalitet: «*Handlinger gjort på en skjult måte som innebærer brudd på tillit, strider imot loven, er profittmotiverte og er for personlig eller organisatorisk vinning*». Vi har i figur 1 uthevet i svart hva vi ser som det mest sentrale fra de ulike definisjonene og hvordan vi har samlet dette til vår egen. Vi vil bruke denne definisjonen gjennom vår avhandling.



Figur 1: Vår definisjon på økonomisk kriminalitet

2.2 Fire handlinger av økonomisk kriminalitet

Vi vil nå presentere fire type handlinger innenfor økonomisk kriminalitet. Disse handlingene er korrupsjon, regnskapskriminalitet, bedrageri og hvitvasking. En handling er en måte å begå økonomisk kriminalitet på.

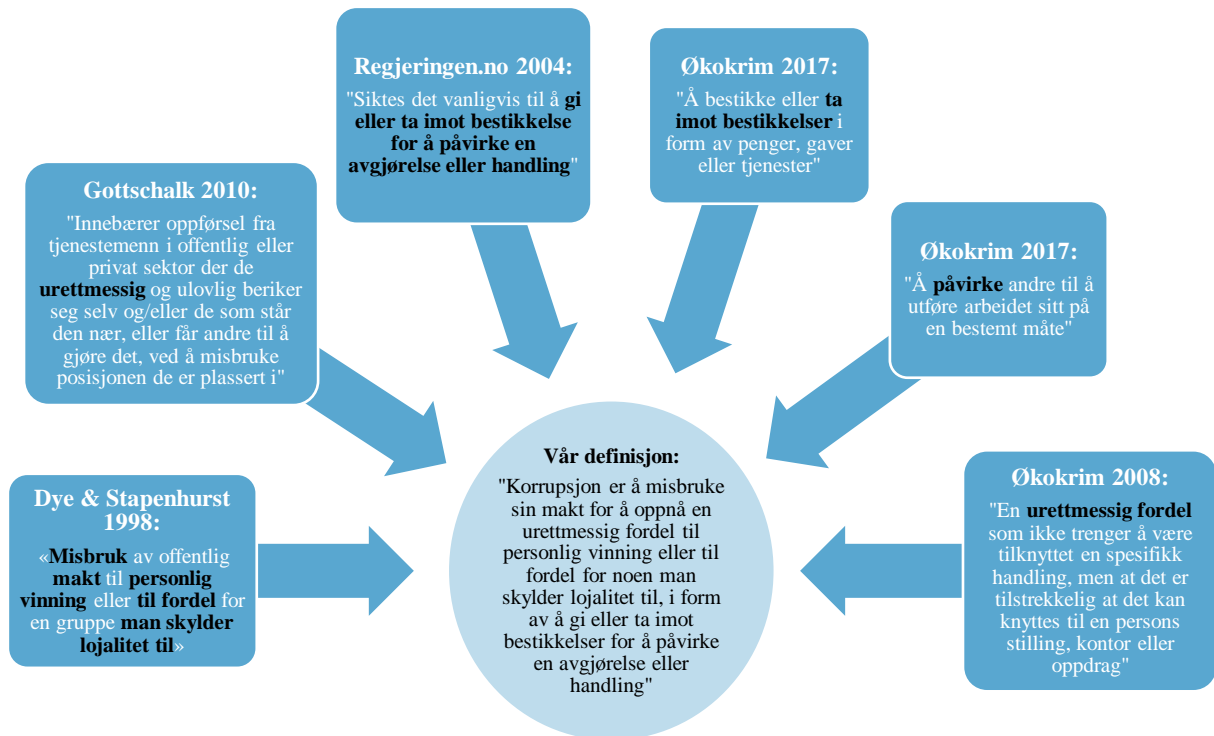
2.2.1 Korrupsjon

Begrepet korrupsjon er bredt, og det florerer med definisjoner i faglitteraturen. Kayrak (2008) sier at dette kommer av at korrupsjonens historie er like gammel som menneskers, og at den dermed har utviklet seg i løpet av tiden. Han sier i tillegg at dens natur gjør det komplisert å komme til en gjensidig forståelse av en universell definisjon av begrepet.

Generelt sett refererer korrupsjon til «misbruk av offentlig makt til personlig vinning eller til fordel for en gruppe man skylder lojalitet til» (Dye & Stapenhurst, 1998). Gottschalk (2010) skriver at korrupsjon innebærer oppførsel fra tjenestemenn i offentlig eller privat sektor der de urettmessig og ulovlig beriker seg selv og/eller de som står den nær, eller får andre til å gjøre det, ved å misbruke posisjonen de er plassert i. Ifølge Justis- og beredskapsdepartementet «siktes det vanligvis til å gi eller ta imot bestikkelser for å påvirke en avgjørelse eller handling» når man snakker om korrupsjon (Regjeringen.no, 2004). I strafferetten omfatter korrupsjonsbegrepet «å bestikke eller ta imot bestikkelser i form av penger, gaver eller tjenester» (Økokrim, 2017b). Økokrim (2017b) uttrykker også at det ikke er et entydig begrep, og at det i tillegg omfatter det å «påvirke andre til å utføre arbeidet sitt på en bestemt måte». I årsrapporten til Økokrim anno 2008 kommer det videre frem at korrupsjon er en urettmessig fordel og at denne ikke trenger å være tilknyttet en spesifikk handling, men at det er tilstrekkelig at det kan knyttes til en persons stilling, kontor eller oppdrag (Økokrim, 2008). Korrupsjon reguleres av Straffeloven §§ 387-389 (Økokrim, 2017b) med ulik straff avhengig av hvilke(t) lovbrudd som har blitt begått.

Som vi ser er det mange ulike definisjoner, dog med relativt likt innhold. Basert på disse definisjonene fra litteraturen, har vi valgt å utvikle definisjonen på korrupsjon på følgende måte for å samle disse: *«Korrupsjon er å misbruke sin makt for å oppnå en urettmessig fordel til personlig vinning eller til fordel for noen man skylder lojalitet til, i form av å gi eller ta*

imot bestikklser for å påvirke en avgjørelse eller handling». I figur 2 viser vi hvordan vi utviklet definisjonen vår, ved å fremheve i svart hva vi har videreført fra hver definisjon. Det er denne definisjonen vi sikter til når vi videre omtaler korrupsjon i avhandlingen.



Figur 2: Vår definisjon på korrupsjon

I litteraturen diskuteres det av fagpersoner hvilke handlinger korrupsjon innebærer, og de ulike definisjonene inneholder også forskjellige typer korrupsjon. Gottschalk (2010) skriver at korrupsjon dekker et bredt spekter av ulovlig aktivitet som tilbakeslag, underslag og utpressing, mens Kayrak (2008) også inkluderer favorisering, gaveutdeling, hvitvasking og nepotisme i sin definisjon. Vi velger videre å forholde oss til Kayrak (2008) og Gottschalk (2010) sin beskrivelse av korrupsjon når det gjelder hvilke former av ulovlig aktivitet det innebærer. Hvitvasking er noe vi velger å ha som en egen type handling av økonomisk kriminalitet som vi utdyper i kapittel 2.2.4 *Hvitvasking*.

2.2.2 Regnskapskriminalitet

Når regnskapsbestemmelsene overtredes, har vi med regnskapskriminalitet å gjøre. Det er personer som styrer foretaket som har ansvaret for at disse bestemmelsene overholdes sammen med de som fører regnskapet, mens ansvaret for å kontrollere regnskapsinformasjonen som foretaket gir ligger hos selskapets revisor (Økokrim, 2017c).

Regnskapsbestemmelsene er regulert i regnskapsloven av 17. Juli 1998 nr. 56, hvor minimumskravene som stilles til årsregnskapet og årsregnskapsberetningen kommer frem (Regnskapsloven, 1998). I § 3-2a kommer det frem at “årsregnskapet skal gi et rettvise bilde av den regnskapspliktiges og konsernets eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat” (Regnskapsloven, 1998). I lovens kapittel 4, § 4-1 omtales regnskapsprinsippene, hvor det står at “årsregnskapet skal utarbeides i samsvar med følgende grunnleggende regnskapsprinsipper” (Regnskapsloven, 1998). Det er fem slike prinsipper i Regnskapsloven (1998) som skal følges, henholdsvis transaksjons-, opptjenings-, sammenstillings- og forsiktighetsprinsippet, i tillegg til prinsippet om sikring. Ifølge Regnskapsloven (1998) går disse ut på følgende:

- Transaksjonsprinsippet sier at «transaksjoner skal regnskapsføres til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet»
- Opptjeningsprinsippet sier at «inntekt skal resultatføres når den er opptjent»
- Sammenstillingsprinsippet går ut på at «utgifter skal kostnadsføres i samme periode som tilhørende inntekt»
- Forsiktighetsprinsippet går ut på at «urealisert tap skal resultatføres»
- Prinsippet om sikring går ut på at gevinst og tap skal «resultatføres i samme periode»

I tillegg omtaler § 4-2 bruk av estimater ved usikkerhet og § 4-3 omtaler kongruensprinsippet, som går ut på at alle inntekter og kostnader skal resultatføres (Regnskapsloven, 1998).

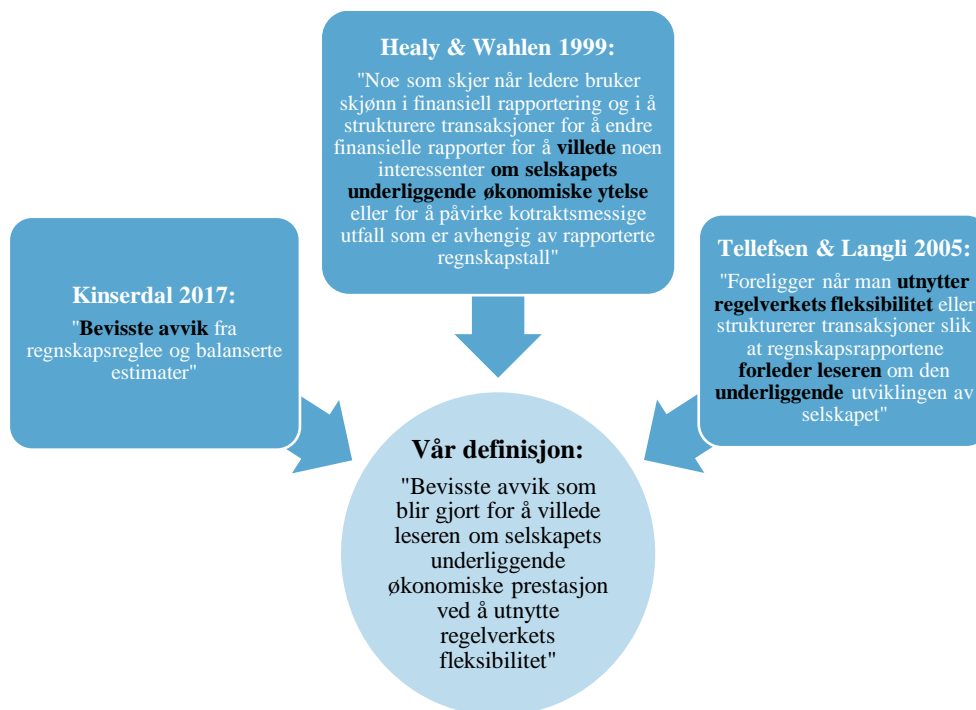
I tillegg kommer det frem av § 4-6 at “utarbeidelse av årsregnskap skal foretas i samsvar med god regnskapsskikk” (Regnskapsloven, 1998). God regnskapsskikk handler om at regnskapsloven skal følges, hvilket betyr at det skal bygge på regnskapsprinsippene i loven i

tillegg til normer og anerkjent regnskapspraksis (Uten navn, Ingen dato).

Overtredelse av regnskapsbestemmelsene straffes etter straffeloven §§ 392-394 (Straffeloven, 2005), regnskapsloven § 8-5 (Regnskapsloven, 1998) eller bokføringsloven § 15 (Bokføringsloven, 2004).

2.2.2.1 Regnskapsmanipulasjon

Det finnes mange ulike definisjoner av regnskapsmanipulasjon i faglitteraturen. Ifølge Kinserdal (2017) er regnskapsmanipulasjon «bevisste avvik fra regnskapsreglene og balanserte estimater». Healy og Wahlen (1999) definerer regnskapsmanipulering som noe som «skjer når ledere bruker skjønn i finansiell rapportering og i å strukturere transaksjoner for å endre finansielle rapporter for å villedde noen interessenter om selskapets underliggende økonomiske ytelse eller for å påvirke kontraktmessige utfall som er avhengig av rapporterte regnskapstall». Tellefsen og Langli (2005) hevder at «regnskapsmanipulasjon foreligger når man utnytter regelverkets fleksibilitet eller strukturere transaksjoner slik at regnskapsrapportene forleder leseren om den underliggende utviklingen av selskapet». Vi har valgt å utvikle vår egen definisjon basert på de tre definisjonene: «*Bevisste avvik som blir gjort for å villedde leseren om selskapets underliggende økonomiske prestasjon ved å utnytte regelverkets fleksibilitet*». I figur 3 har vi vist fremgangsmåten ved å utheve i svart hva vi har videreført fra de ulike definisjonene. Når vi omtaler regnskapsmanipulasjon videre, er det denne definisjonen vi refererer til.



Figur 3: Vår definisjon på regnskapsmanipulasjon

Manipuleringen av regnskapet er en bevisst handling. Det kommer frem i drøftelsen i NOU2008:16 (s. 24) *Om foretaksstyring og tiltak mot manipulering av finansiell informasjon* punkt 2.2.1 at «manipulering sikter til tilsiktede handlinger som kan anses for å være «misligheter»». Videre kommer det frem av revisjonsstandarden ISA 240.11.a følgende definisjon på misligheter: «En bevisst handling begått av en eller flere personer innen ledelsen, av personer som har overordnet ansvar for styring og kontroll, av ansatte eller av andre, som innebærer uredelighet for å oppnå en urettmessig eller ulovlig fordel» (IAASB, 2009). Det er viktig å skille mellom tilsiktede feil, såkalte misligheter, og uskyldige feil i regnskapet. Når vi snakker om regnskapsmanipulasjon er det altså misligheter «som direkte eller indirekte medfører feil i regnskapsinformasjonen». Det sentrale kjennetegnet på dette er «illojal utnyttelse av regnskapsreglene, dvs. tilfeller hvor regnskapet gir et misvisende bilde av virksomheten som følge av bevisste handlinger» (NOU2008:16)(s. 24).

Regnskapsmanipulasjon defineres på mange ulike måter i faglitteraturen, på samme måte har begrepet mange synonymer. Det omtales ofte som *regnskapssvind*, *regnskapsjuks*, *rapporteringsstrategi* og *kreativ regnskapsføring* (Stenheim & Blakstad, 2012). I den akademiske litteraturen omtales det ofte som *earnings management*, men da er det dog sett i

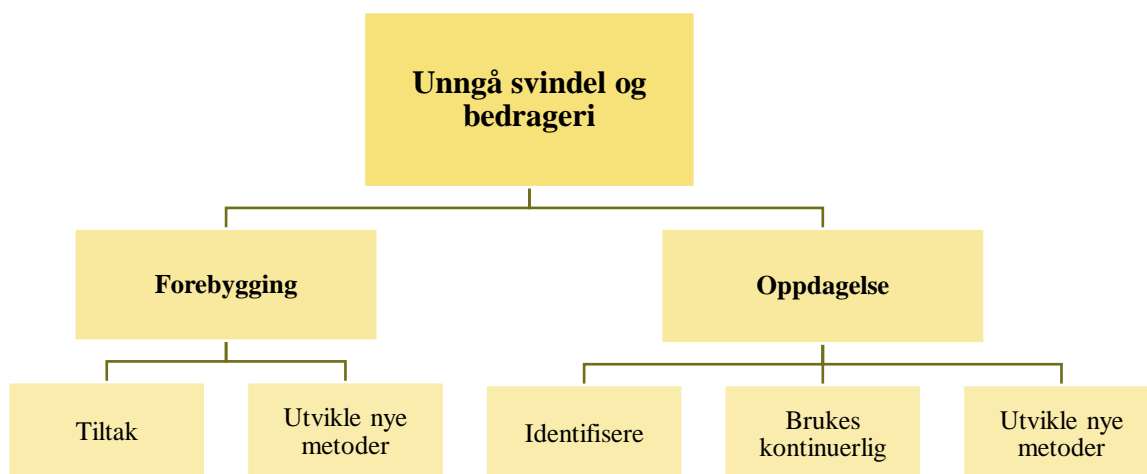
sammenheng med resultatstyring som vi snart skal se nærmere på (Kinserdal, 2017). I denne oppgaven omtaler vi det som regnskapsmanipulasjon.

Det er to forskjellige kategorier av regnskapsmanipulasjon. Den ene kategorien er å manipulere resultatet, og som Stenheim og Blakstad (2012) uttrykker: «I de fleste tilfeller vil manipuleringen likevel være motivert av de effekter den får på resultat (og balanse) snarere enn andre deler av årsrapporten (eksempelvis noter)». Det er dette som omtales som resultatstyring, hvor effekten av manipuleringen påvirker det regnskapsmessige resultatet og «eventuelt fremtidige års regnskapsmessige resultater». Hensikten er å fremstille et justert resultat, og Baksaas og Stenheim (2015) omtaler dette som et resultat som «enten er bedre og høyere, eller dårligere og lavere enn hva som er reelt». Den andre kategorien av regnskapsmanipulasjon er å manipulere regnskapet som ikke vil gi en effekt på resultatet, hvor «postene blir flyttet innad i balanseoppstillingen eller resultatoppstillingen» og som er av lavere alvorlighetsgrad (Ukjent i Iqbal (2020)).

2.2.3 Bedrageri/svindel

«Bedrageri i strafferetten omfatter det å lure til seg verdier man ikke har krav på.

Bedragerihandlingene kan være mangeartede, og både aktive handlinger og fortelser kan etter omstendighetene rammes av straffeloven» (Økokrim, 2017d). Bedrageri kan defineres som en bevisst forvrengning av sannheten med formålet om å få en annens tillit, der den som blir bedratt vil dele noe verdifullt som tilhører han, eller å overgi en juridisk rett (Gottschalk, 2010). Vi velger å bruke Gottschalk (2010) sin definisjon av bedrageri når vi diskuterer dette videre, fordi den tar for seg aspektene vi har sett i andre definisjoner og ellers i litteraturen. Han forklarer hva det er i tillegg til selve handlingen som finner sted, på en kort og konsis måte. Bedrageri reguleres av straffelovens §§ 371 – 381 (Økokrim, 2017d), her også med ulik straff avhengig av hvilke(t) lovbrudd som er begått (Straffeloven, 2005). Det finnes mange forskjellige typer bedrageri og svindel, men vi har valgt å fokusere på de som skjer innenfor og rundt en bedrift. I faglitteraturen brukes bedrageri og svindel om hverandre. På bakgrunn av at de har den samme betydningen, men med ulik ordlyd, vil vi gjennom avhandlingen bruke begge.



Figur 4: Forebygging og oppdagelse av svindel og bedrageri (Egenutviklet basert på Bolton og Hand (2002))

I følge Bolton og Hand (2002) kan vi skille mellom forebygging av svindel og oppdagelse av svindel, som illustrert i *figur 4*. De sier at svindelforebygging beskriver ulike tiltak for å stoppe bedrageri. Svindeloppdagelse handler derimot om å identifisere svindelen så raskt som mulig når den er begått. Man må bruke svindeloppdagelse kontinuerlig, fordi man ikke vet når forebyggingen har mislyktes. Dette er viktig fordi de kriminelle raskt lærer hvordan de blir oppdaget og vil endre strategien sin for å finne nye måter å komme rundt systemet på. Dette skjer hele tiden og man må derfor følge opp og utvikle nye oppdagelsesmetoder og forebyggingsmetoder kontinuerlig (Bolton & Hand, 2002). Araujo (2009) har eksempelvis brukt teorien om insentiver for å kontrollere om arbeidskontrakter er effektive for å bekjempe og forebygge svindel. Han viser at arbeidskontraktene er effektive for å bekjempe svindel når typen arbeidstaker, målt ved arbeidstakerens vilje til å takle forebygging av svindel, er kjent av lederen. Det er viktig å påpeke at *figur 4* ikke bare gjelder bedrageri og svindel. Den vil være gjeldende for all økonomisk kriminalitet. Hovedelementene forebygging og oppdagelse med deres underelementer vil gjelde alle typer økonomisk kriminalitet, og vi vil senere presentere to forebyggende verktøy for å unngå økonomisk kriminalitet.

2.2.4 Hvitvasking

Hvitvasking er prosessen med å skjule kilden, eierskapet eller bruken av midler, vanligvis kontanter, som er fortjenesten ved ulovlig aktivitet (Bolton & Hand, 2002). Personer som gjennom sin kriminelle virksomhet disponerer enorme mengder penger, trenger å gi disse

pengene et legitimt utseende: de «hvitvasker» de (Stessens, 2000). Videre sier Stessens (2000) at fenomenet hvitvasking i hovedsak er rettet mot to mål: å forhindre at de «skitne pengene» kan spores tilbake til den kriminelle handlingen, og forsikre at pengene kan bli brukt uten fare for å bli konfiskert. Hvitvasking skjer innen all type profittmotivert kriminalitet, som f.eks. underslag, svindel og korrupsjon. Dette kan innebære å overføre inntektene til utlandet, investere inntektene i en lovlig virksomhet eller å bruke det for å tilegne seg andre eiendeler (Økokrim, 2008). Hvitvasking reguleres av hvitvaskingsloven av 01. Juni 2018, nr. 23 (Hvitvaskingsloven, 2018) og hvitvaskingsforskriften av 14. September 2018, samt straffelovens §§ 337-341 (Økokrim, 2017e), med ulik straff avhengig av hvilke(t) lovbrudd som har blitt begått (Straffeloven, 2005).

I kampen mot hvitvasking spiller ansatte ved finansinstitusjoner en sentral rolle i rapportering av mistenkelige aktiviteter (Araujo, 2009), og det er viktig at de ulike institusjonene samarbeider for å kunne oppdage dette. Det blir derfor laget strategier for at man lettere skal kunne oppdage hvitvaskingen. Disse strategiene kan f.eks. være målrettet mot de tre forskjellige trinnene som Bolton og Hand (2002) mener hvitvasking innebærer:

1. Plassering: Innføring av kontanter i banksystemet eller en legitim virksomhet, f.eks. ved å betale enormt oppblåste beløp for varer som importeres over internasjonale grenser.
2. Lagdeling: Gjennomføre flere transaksjoner gjennom flere kontoer med forskjellige eiere i forskjellige finansinstitusjoner i det legitime finansielle systemet.
3. Integrasjon: Sammenslåing av midler med penger hentet fra legitime aktiviteter.

Hvitvasking har fått økt oppmerksomhet de siste årene, noe som gjenspeiles i klagestatistikken (Økokrim, 2008). Nye hvitvaskingsmetoder blir stadig avdekket, og Økokrim (2008) ser at det er en økende trend for kriminelle å få assistanse fra profesjonelle. Det er derfor enda viktigere at man kommer opp med nye strategier for å oppdage og forebygge hvitvasking.

Disse fire handlingene utføres på forskjellige måter, men de har til felles at de utføres for å oppnå en personlig eller organisatorisk vinning. Vi vil i hovedsak fokusere på de tre første

handlingene, korrupsjon, regnskapsmanipulasjon og bedrageri videre i analysen, og kort kommentere hvitvasking basert på funnene våre. Hvitvasking vil ikke være like relevant som de andre handlingene for å besvare problemstillingen som fokuserer på det som skjer internt i selskapet. Dette er fordi vi har fått erfare at hvitvasking er en form for organisert kriminalitet som gjerne ikke tar sted internt i selskaper. Videre i oppgaven vil vi benytte økonomisk kriminalitet som et samlebegrep for alle handlingene.

2.3 Motivasjon for å begå økonomisk kriminalitet

For å forstå motivasjonen til å begå økonomisk kriminalitet kan det være nødvendig å tenke på hvordan mennesker blir kriminelle i utgangspunktet. Hansen (2009) oppsummerer en sosial læringsteori av Sutherland (1939) som uttrykker at «kriminell oppførsel læres ved å omgås individer som har avvikende eller ulovlig moral, verdier og normer». Sutherland videreutviklet denne teorien ti år senere, hvor han forklarer hvorfor arbeidstakere i organisasjonen har en tilbøyelighet til å begå individuelle- og bedriftsforbrytelser (Hansen, 2009). Han foreslår at «visse kjennetegn spiller en nøkkelrolle i å plassere enkeltpersoner i en posisjon til å oppføre seg ulovlig», hvor det også vektlegges at kriminell atferd læres gjennom samhandling med andre personer (Akers, 2000). En annen kriminalitetsteori foreslår at enkeltpersoner begår kriminalitet på grunn av lav selvkontroll (Hansen, 2009).

Økonomisk kriminalitet er i mange tilfeller begått for personlige mål, f.eks. spillegjeld, personlige økonomiske problemer, avhengighet, men også i noen tilfeller begått for organisasjonens «sosiale beste» (Hansen, 2009). Ermann og Lundman (1996) hevder at kriminaliteten begått for personlige mål kan forklares med at det er lite fremdriftsmuligheter på toppen i et selskap. Den harde konkurransen om disse mulighetene kan lede til at mennesker eller såkalte aktører forplikter seg til «et hvilket som helst antall diskresjoner for å opprettholde sin posisjon i selskapet». Statusen man får fra denne posisjonen i selskapet gir ikke bare større økonomiske belønninger, den gir også kraft og makt til den som «okkuperer sitt rom» (Hansen, 2009).

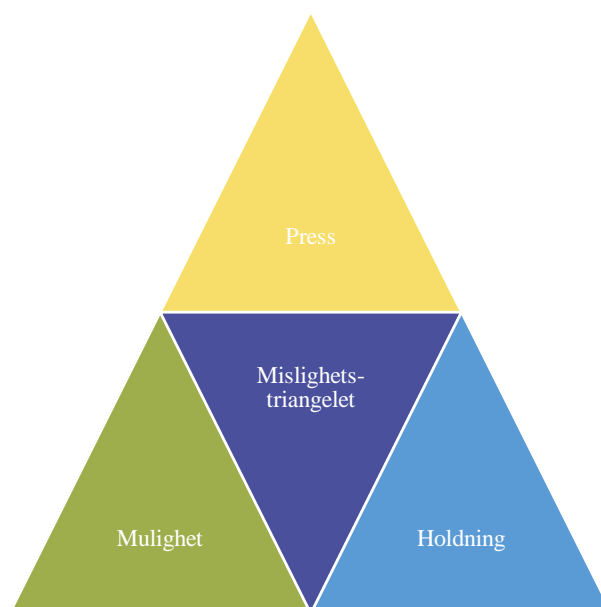
Når det gjelder regnskapskriminalitet, skriver Beasley et al. (2010) at SEC's (U.S. Securities and Exchange Commission) mest siterte motivasjoner for å begå svindel inkluderer behovet

for å møte interne eller eksterne forventninger til inntjeningen, eller å gjøre et forsøk på å skjule selskapets svekkede økonomiske tilstand. Videre nevner de et behov for å øke aksjekursen eller styrke den økonomiske ytelsen for ventende egenkapital eller gjeldsfinansiering. I tillegg nevner de et ønske om å øke ledelseskompensasjonen basert på økonomiske resultater. Michel (2008) hevder derimot at en kriminell eller uredelig transaksjon i det økonomiske miljøet vanligvis er et resultat av en risikostyringssvikt. Han argumenterer for at økonomisk kriminalitet er mulighetsbasert, og at mulighet er et kjennetegn ved økonomisk kriminalitet. Dette kommer også frem av mislighetstriangelet, som vi skal presentere videre.

På bakgrunn av at vi skal finne måter å forebygge økonomisk kriminalitet uavhengig hvilken type motivasjon som ligger til grunn, har vi valgt å ikke vektlegge eller tydeliggjøre om det er personlig eller organisatorisk motivasjon. Vi vektlegger dog at motivasjonen er mulighetsbasert.

2.3.1 Mislighetstriangelet

Mislighetstriangelet forklarer omstendighetene rundt hvorfor økonomisk kriminalitet blir begått (Tvedt & Thaysen, 2015). Det består av tre komponenter: press, mulighet og holdning som vist i *figur 5*. Det handler om at personen som begår den kriminelle handlingen har et press, en mulighet og en spesiell holdning som vi skal utdype nærmere (Eilifsen et al., 2014). Det er flere modeller og utvidede modeller som gjør et forsøk på å forklare hvorfor personer begår økonomisk kriminalitet utover mislighetstriangelet (Dorminey et al., 2012), men vi velger å ta utgangspunkt i triangelet når vi redegjør for motivasjonen til å begå økonomisk kriminalitet. Cressey (1950) uttrykker at de tre komponentene må være til stede for at svindel i det hele tatt kan finne sted. Disse tre forholdene er generelt også til stede når vesentlig feilinformasjon i regnskapet oppstår på grunn av svindel (Eilifsen et al., 2014).



Figur 5: Mislighets-triangelet. Hentet fra Tvedt og Thaysen (2015)

Eilifsen et al. (2014) omtaler den første komponenten, **press**, som at ledelsen eller ansatte har et incentiv eller er under press til å begå svindel. Dorminey et al. (2012) beskriver dette som et «oppfattet press fra et ikke-delbart økonomisk problem som skaper motivet for forbrytelsen». Videre beskriver de det som at et individ kan anse et problem de har, som noe som ikke kan deles på grunn av «hans eller hennes oppfatning av det sosiale stigmaet forbundet med å» ha et slikt problem. Tvedt og Thaysen (2015) og Dorminey et al. (2012) legger vekt på at den kriminelle har et motiv, og kommer med et eksempel på hvordan et press kan oppstå: ektefellen til en regnskapsmedarbeider mister jobben og lønnen strekker ikke til for å dekke alle utgiftene. Kinserdal (2017) skriver at press er situasjonsbestemt, og at insentivkontrakter, økonomiske vanskeligheter, kapitalmarkedshendelser, endringer i ledelsen og endringer i regnskapsregler gir økt risiko for regnskapsmanipulasjon.

Komponenten **mulighet** går ut på at det foreligger omstendigheter som gir mulighet for svindel (Eilifsen et al., 2014). Dorminey et al. (2012) og Tvedt og Thaysen (2015) beskriver komponenten som at personen har en oppfatning av at det er svakheter i internkontrollen, og at sannsynligheten for å bli tatt er fjern. Dorminey et al. (2012) sier at det krever evnen til å både begå handlingen og å gjøre det uten å bli oppdaget. Kinserdal (2017) sier også at muligheten må foreligge. Han nevner både interne og eksterne kontrollmekanismer som

synes å påvirke graden av regnskapsmanipulasjon. Dette er blant annet «antall personer involvert i sentrale deler av regnskapsutarbeidelsen» eller «kvalitet, grad av uavhengighet og tidsbruk på fastsetting av regnskapet i styret og revisjonsutvalg».

Den tredje komponenten, **holdning**, omtales ofte også som rasjonalisering. Dette går ut på at personen som begår den kriminelle handlingen har en viss «holdning, karakter eller etiske verdier» og er i stand til å rasjonalisere det å begå en kriminell handling (Eilifsen et al., 2014). Dorminey et al. (2012) forklarer at personen forsøker å redusere den kognitive dissonansen i individet, som vil si at personen søker å rettferdiggjøre den kriminelle handlingen før han eller hun gjennomfører den (Dorminey et al., 2012; Kinserdal, 2017; Tvedt & Thaysen, 2015).

Selve motivasjonen for å begå økonomisk kriminalitet belyser ikke vår problemstilling direkte, men mislighetstriangelet er med på å gi forståelse for hvordan disse handlingene kan forekomme. For å kunne forebygge økonomisk kriminalitet, er man avhengig av å forstå hvorfor det skjer, hvor vi ser at press, mulighet og holdninger spiller en stor og sentral rolle. Selv om faglitteraturen presenterer mislighetstriangelet i lys av bedrageri/svindel, vil det i stor grad forklare bakgrunnen for hvorfor også andre typer økonomisk kriminalitet blir begått. Dette er noe vi vil ta med oss videre til analysen, og se det opp mot intervjuobjektene svar.

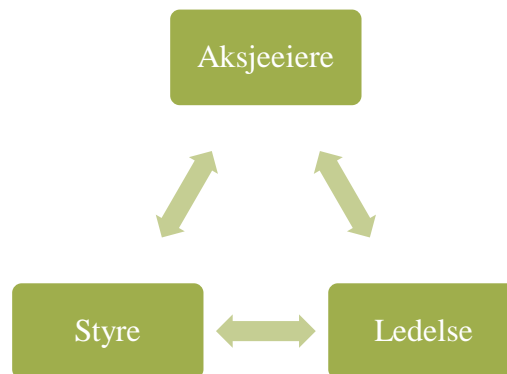
2.4 Forebygging av økonomisk kriminalitet – selskapsstyring

Vi vil i dette kapittelet presentere teori som omhandler selskapsstyring og hvordan det potensielt kan være med på å forebygge økonomisk kriminalitet.

Det finnes mange definisjoner av eierstyring og selskapsledelse. I følge Claessens (2006) har definisjonene en tendens til å falle i to kategorier som er opptatt av atferdsmønstre og normative rammeverk:

- Den første kategorien tar for seg selve oppførselen til selskaper, f.eks. ytelse, effektivitet, vekst, økonomisk struktur og behandling av aksjonærer og andre interessenter.

- Den andre kategorien tar for seg regler der selskapene opererer, f.eks. reglene fra rettssystemet, finansmarkedene og arbeidsmarkedet, og hvordan disse rammeverkene former bruken av ulike selskapsstyringsmekanismer.

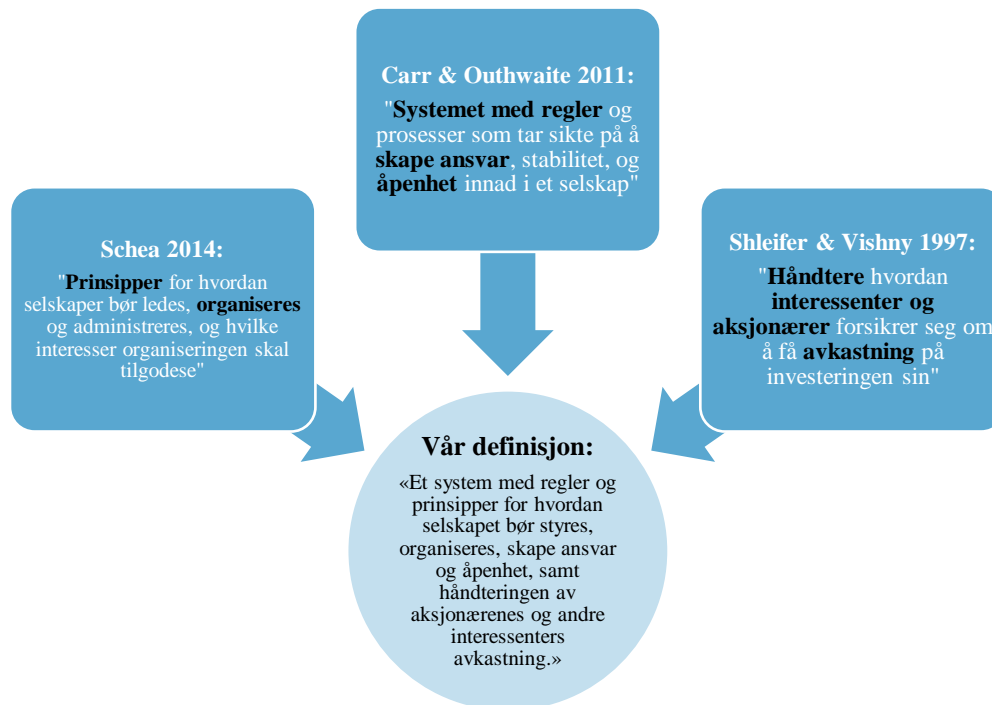


Figur 6: Tredelingen i selskapsstyring, basert på Schea (2014) og OECD (2015)

Schea (2014) sier at i Norge betegnes forholdet mellom aksjeeiere og styre gjerne som eierstyring, mens forholdet mellom styre og daglig ledelse betegnes som selskapsledelse. Han sier videre at begrepene selskapsledelse og eierstyring, også kalt corporate governance, forklares som prinsipper for hvordan selskaper bør ledes, organiseres og administreres, og hvilke interesser organiseringen skal tilgodese. Corporate governance handler stort sett om relasjonene i tredelingen mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse (OECD, 2015; Schea, 2014), som illustrert i figur 6. Denne tredelingen vil vi bruke i analysen for å understreke hvordan selskapsstyringen er bygd opp og hvordan ansvaret med å forebygge økonomisk kriminalitet fordeles. Carr og Outhwaite (2011) sier at corporate governance er systemet med regler og prosesser som tar sikte på å skape ansvar, stabilitet og åpenhet innad i et selskap. Shleifer og Vishny (1997) mener på sin side at eierstyring og selskapsledelse handler om å håndtere hvordan interessenter og aksjonærer forsikrer seg om å få avkastning på investeringen sin.

Videre vil vi bruke selskapsstyring som en felles betegnelse for selskapsledelse og eierstyring. Dette er fordi de to begrepene går mye inn i hverandre, spesielt i internasjonal litteratur som vi bruker mye av. Vi har derfor valgt å skape vår egen definisjon av selskapsstyring for å samle disse begrepene til en helhet. Dette har vi gjort ved å ta utgangspunkt i definisjonene til Schea (2014), Carr og Outhwaite (2011) og Shleifer og Vishny (1997), i tillegg til å se på de to kategoriene Claessens (2006) forklarer. Vi vil derfor

definere selskapsstyring som: «Et system med regler og prinsipper for hvordan selskapet bør styres, organiseres, skape ansvar og åpenhet, samt håndteringen av aksjonærenes og andre interessenters avkastning». I figur 7 illustrerer vi hvordan vi har kommet frem til vår definisjon, ved å fremheve i svart hva vi har hentet fra definisjonene i litteraturen.



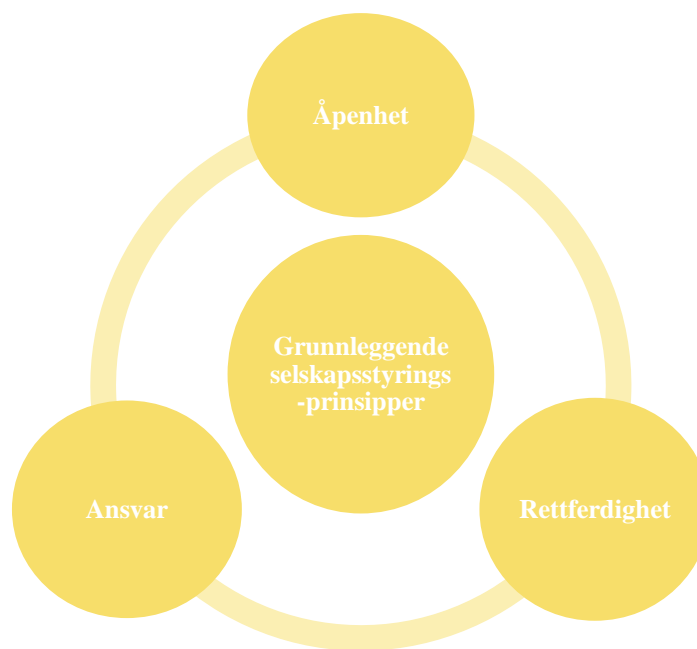
Figur 7: Vår definisjon på selskapsstyring

Man kan dele selskapsstyring opp i interne og eksterne styringsmekanismer (Baber et al., 2012; Weir et al., 2002). Interne styringsmekanismer handler i hovedsak om interaksjonene mellom eller blant innsidere i firmaet, slik som ledelsen, styremedlemmer og ansatte (Baber et al., 2012). Interne mekanismer kan f.eks. inkludere styrestrukturvariabler som dualitet og andelen ikke-administrerende direktører, gjeldsfinansiering og aksjebeholdningen til lederen(e) (Weir et al., 2002). Eksterne styringsmekanismer handler mye om markedet for bedriftskontroll (Weir et al., 2002) og hva som skjer rundt bedriften slik som f.eks. investorovervåking (O'Sullivan & Diacon, 1999).

2.4.1 Organisasjonsarkitektur og prinsipper

Etikk, moral og verdier (internt) og institusjoner (eksternt) er med på å veilede hvordan

selskapsstyring utvikles og gjennomføres i selskapet, til fordel for både selskapet selv og samfunnet (Sullivan, 2009). Selskapsstyringen gir strukturen hvor målene for selskapet settes, og det blir bestemt på hvilken måte man skal oppnå disse i tillegg til hvordan man skal overvåke ytelsen (OECD, 2015). Eksempelvis antikorrupsjon på organisasjonsnivå er blitt institusjonalisert gjennom en organisasjonsarkitektur som består av (i) kultur, (ii) struktur og (iii) system (Luo, 2005). For å få en effektiv organisasjonsarkitektur som gir det tiltenkte resultatet, sier Luo (2005) at man kan få dette gjennom en sammenflettet bedriftskultur, organisasjonsstruktur og et compliance system. Det er i tillegg tre prinsipper som må være på plass for at selskapsstyringen skal være vellykket (Sullivan, 2009; Wu, 2005). Disse er åpenhet, ansvar og rettferdighet, som illustrert i *figur 8*. Denne figuren vil vi bruke i analysen for å se det opp imot hva respondentene legger vekt på som viktige prinsipper for en god og forebyggende selskapsstyring.



Figur 8: Grunnleggende selskapsstyringsprinsipper. Egenutviklet basert på Sullivan (2009), Wu (2005) og Luo (2005)

De tre prinsippene har en dyp innvirkning på både motivene og begrensningene til begge parter som er involvert i en korrupt praksis (Wu, 2005). Det blir lagt stor vekt på åpenhet, og at denne må skinne gjennom hele organisasjonen (Luo, 2005; Sullivan, 2009; Wu, 2005). Dette er en nødvendig forutsetning for å redusere potensialet for økonomisk kriminalitet

(Luo, 2005).

2.4.2 Retningslinjer, standarder og lovverk

Det finnes flere anbefalinger og retningslinjer som tar for seg prinsipper for god selskapsstyring (NUES, 2018; Schea, 2014). Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) er komiteen i Norge som også er medlem av European Corporate Governance Codes Network (Schea, 2014). NUES har kommet med en anbefaling i Norge som blir oppdatert årlig (NUES, 2018). De sier at anbefalingen bygger på «følg eller forklar»-prinsippet, der styret årlig skal redegjøre for selskapets selskapsstyring. Hvis anbefalingen ikke er fulgt, skal avvikene forklares. Disse prinsippene er ment for å hjelpe beslutningstakere med å evaluere og forbedre de juridiske, regulatoriske og institusjonelle rammene for selskapsstyring, med sikte på å støtte økonomisk effektivitet, bærekraftig vekst og finansiell stabilitet (OECD, 2015).

Det finnes mange organisasjoner som motkjemper korrupsjon og som har laget standarder for å gi et felles rammeverk. Ifølge Cardoni et al. (2020) har flere internasjonale organisasjoner laget verktøy, anbefalinger og retningslinjer, samt organisert samarbeidsarrangementer og initiativer for å støtte selskaper i kampen mot korrupsjon. Videre presenterer de noen av de mest aktive organisasjonene innen korrupsjonsforebygging, som er: FN, OECD, Transparency International, International Chamber of Commerce, World Economic Forum-Partnership against Corruption Initiative og the Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF). I følge Carr og Outhwaite (2011) vil antikorrupsjonsstandardene som er formulert av internasjonale organisasjoner gi en fordel ved å gi et felles referanserammeverk og øke sannsynligheten for større innvirkning. Noen av de viktigste antikorrupsjonsstandardene de nevner er: The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, United Nations Global Compact (UNGC), International Chamber of Commerce (ICC) og ulike NGO initiativer som for eksempel Ethical Trading Initiative, the Global Reporting Initiative og Transparency International (TI). Vi ser at flere av disse standardene er skapt av de mest aktive organisasjonene innen korrupsjonsforebygging som Cardoni et al. (2020) nevner over. Selv om det blir kalt antikorrupsjonsstandarder, så innebærer de flere aspekter av økonomisk kriminalitet. Det er derfor viktig å påpeke at disse standardene ikke

bare vil være til hjelp ved korrupsjon, men også andre økonomisk kriminelle handlinger og er et rammeverk for bedriftens styring.

I Norge har vi lover som pålegger selskaper å redegjøre for blant annet hva slags prinsipper, standarder og praksiser de bruker internt i selskapet. I følge loven om årsregnskap av 1998, § 3-3b *Redegjørelse om foretaksstyring* er det lovpålagt for regnskapspliktige selskaper å redegjøre for «sine prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring» i årsrapporten (Regnskapsloven, 1998). I tillegg kommer det frem av aksjeloven § 6-12 at forvaltningen hører under styret, og at «styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten» (Aksjeloven, 1997). Det er også lovpålagt at store selskaper skal redegjøre for sitt samfunnsansvar, som omhandler f.eks. likestilling, sosiale forhold og bekjempelse av korrupsjon (Regnskapsloven, 1998). Det finner vi i loven om årsregnskap av 1998, § 3-3c *Redegjørelse om samfunnsansvar* (Regnskapsloven, 1998). Selskapene kan ta utgangspunkt i de internasjonale standardene som er nevnt over, men det må bli redegjort i deres forretningsstrategier, daglige drift og i forholdet til interessentene (Regnskapsloven, 1998).

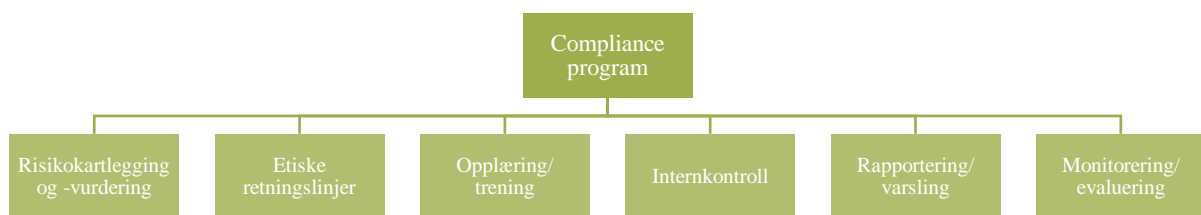
2.4.3 Compliance

En viktig del av selskapsstyringen er compliance systemet. Ifølge Miller (2014) går dette systemet ut på organisasjoners innsats for å sikre at ansatte og andre tilknyttet firmaet ikke bryter gjeldende regler, forskrifter eller normer. Det er en slags internalisert rettshåndhevelse. Han sier videre at compliance systemet er implementert gjennom policyer, programmer og kontrakter. Policyen og programmet henger mye sammen. Compliance policyen er en uttalelse om hvilken tilnærming organisasjonen skal ha for å sikre overholdelse av de normative forpliktelsene, mens et compliance program er en uttalelse om hvordan organisasjonen skal utføre forpliktelsene de anerkjente i sin policy (Miller, 2014). I dette programmet ligger det flere tiltak som er forankret i selskapets styrende organer og som er integrert med de ulike forretningsprosessene (Schea, 2014). Dette kan også kalles antikorrupsjonsprogrammet. Schea (2014) mener at et antikorrupsjonsprogram vil bestå av følgende hovedelementer:

- Risikokartlegging og -vurdering
- Etske retningslinjer

- Opplæring/trening
- Internkontroll
- Rapportering/varsling
- Monitorering/evaluering

Vi har laget en figur for å illustrere hovedelementene i et compliance program, se *figur 9*. Denne vil vi også benytte i analysen for å diskutere funnene i undersøkelsen.



Figur 9: Complianceprogram. Egenutviklet basert på Schea (2014)

Det er viktig at man får antikorrupsjonsprogrammer og -systemer til å være velfungerende istedenfor at det blir en tilnærming hvor man bare «huker av» for at det er gjennomført (Cardoni et al., 2020). Det nytter ikke bare å etablere compliance systemer. Det forventes at de ansvarlige også skal ordne tiltak for at hele organisasjonen skal både bruke og etterleve systemet (Jensen, 2015). De viktigste faktorene som er avgjørende for at programmet skal bli integrert i organisasjonen er: kontinuerlig toveiskommunikasjon med alle interessenter, en uavhengig og bemyndiget veileder for antikorrupsjon, tverrfunksjonell integrasjon av antikorrupsjon, kontinuerlig revisjon og opplæring av personale (Cardoni et al., 2020).

Selv om teorien gjerne omtaler compliance som et antikorrupsjonsprogram vil vi påpeke at dette systemet ikke kun gjelder korrupsjon, det gjelder også annen økonomisk kriminalitet. Et complianceprogram inneholder flere elementer som er viktig for den helhetlige selskapsstyringen, ikke bare for selskapets antikorrupsjonspolicy.

2.4.4 Ulemper og fordeler

Det er flere ulemper for en organisasjon å ha svak selskapsstyring. Policy-skapere verden over mener at en dårlig selskapsstyring skaper korrupsjon (Wu, 2005). I en bestikkelseskultur og korrupsjonsatmosfære, kan ingen av de dynamiske evnemekanismene som en organisasjon er avhengig av for å vokse, fostres og næres (Luo, 2005). I stedet vil korrupsjon hindre organisasjonen i å utvikle seg. Man sier ofte at oppdaget korrupsjon er en manifestasjon av svak selskapsstyring, der uetisk oppførsel ligger til grunn (Sullivan, 2009). Det er også et direkte resultat av dårlig ledelse, da det bryter med forretningsetikk og forretningsprinsipper (Luo, 2005). Giroud og Mueller (2011) sier at når bedrifter befinner seg i ikke-konkurransedyktige industrier, ser man at selskaper med svak selskapsstyring har lavere aksjeavkastning, dårligere driftsresultat og lavere selskapsverdi. De mener at årsakene til denne ineffektiviteten er at selskaper med svak selskapsstyring har lavere arbeidskraftproduktivitet, høyere kostnader, og foretar mer verdi-ødeleggende oppkjøp.

Det er også fordeler med en god selskapsstyring. I et konkurransemiljø avhenger firmaets vekst av dets dynamiske evner som organisasjonslæring, kunnskapsoppgradering, kontinuerlig innovasjon og innovativ bedriftskultur (Luo, 2005). Hvis selskapet har en sterk selskapsstyring, vil disse dynamiske evnene bli tatt vare på og behandlet. En studie av McKinsey viser at globale investorer er villige til å betale mer for selskaper som har en god selskapsstyring (McKinsey&Company, 2002). Noe av grunnen til dette er at bedre selskapsstyring bidrar til å redusere blant annet bestikkelsespraksis på organisasjonsnivå, som potensielt kan øke verdsettelsen av selskapet (Wu, 2005). Cuñat et al. (2012) forklarer at god selskapsstyring er med på å styrke bedriftens markedsverdi, ved at bl.a. aksjeverdien øker. Det er også assosiert med en betydelig forbedring i selskapets nåværende og påfølgende driftsresultater (Bhagat & Bolton, 2008).

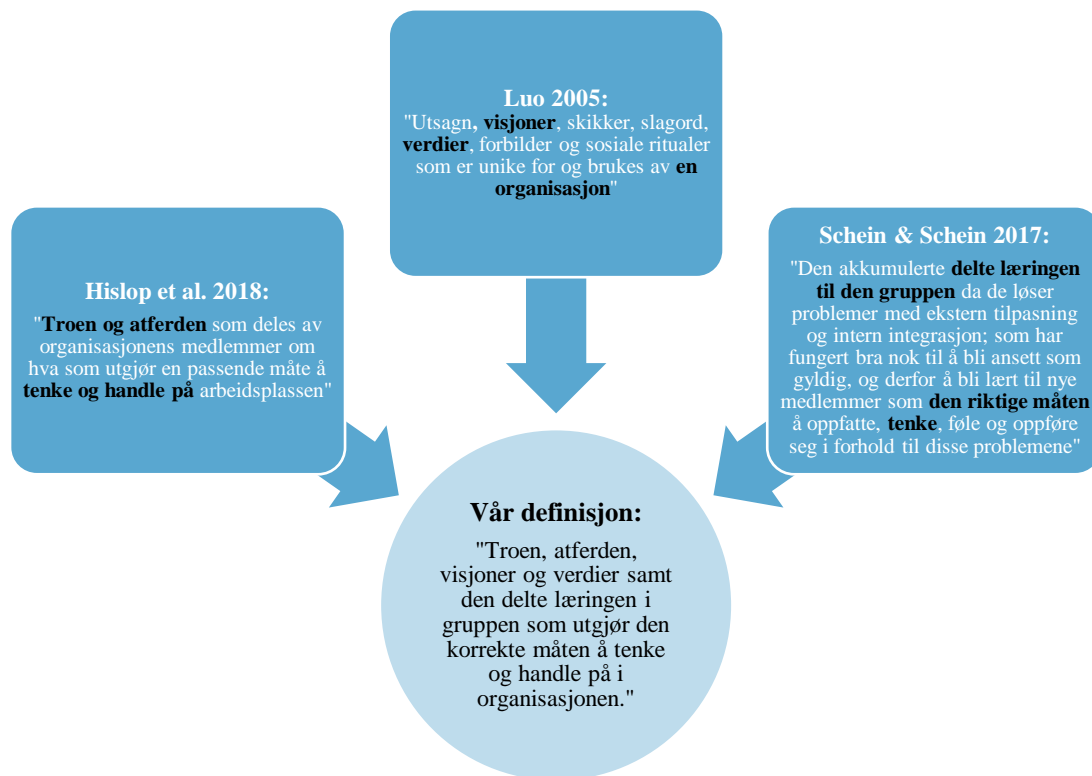
Kaufmann (2005) ser at det er en økende enighet blant både akademikere og beslutningstakere om at god selskapsstyring gir et godt grunnlag for økonomisk utvikling. Han ser også at forbedring av selskapsstyring og kontroll av korrupsjon har en stor betydning for utvikling, der man kan forbedre seg betydelig. Det kan skje selv på kort sikt, hvis riktig strategi er til stede. Vanlige tiltak for selskapsstyring, slik som kontroller av styremedlemmer og vedtakelse av regnskaps- og revisjonskontroll, er direkte relevante for forebygging og

oppdagelse av økonomisk kriminalitet (Carr & Outhwaite, 2011). I tillegg til internkontroll vil organisasjonskultur (Luo, 2005) og etiske standarder (Sullivan, 2009) være med på å bekjempe økonomisk kriminalitet.

I analysen vil vi anvende denne teorien ikke bare for korrupsjon, men for økonomisk kriminalitet som en helhet. Selv om mye av teorien omtaler det i lys av korrupsjon, er det viktig for oss å påpeke at dette også gjelder annen økonomisk kriminalitet. Videre vil vi presentere teori om organisasjonskultur og etikk da disse er to essensielle deler av organisasjonsarkitekturen.

2.4.5 Organisasjonskultur

Hislop et al. (2018)(s. 273) definerer organisasjonskultur som «troen og atferden som deles av organisasjonens medlemmer om hva som utgjør en passende måte å tenke og handle på på arbeidsplassen». Luo (2005) konkretiserer sin definisjon ved å definere organisasjonskultur som «utsagn, visjoner, skikker, slagord, verdier, forbilder og sosiale ritualer som er unike for og brukes av en organisasjon». Schein og Schein (2017)(s. 6) sin definisjon er mer omfattende der de sier at «kulturen til en gruppe, i dette tilfellet en organisasjon, kan defineres som den akkumulerte delte læringen til den gruppen da de løser problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon; som har fungert bra nok til å bli ansett som gyldig, og derfor å bli lært til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke, føle og oppføre seg i forhold til disse problemene». Dette er bare noen av mange definisjoner som finnes i litteraturen. Vi har valgt å bruke disse som grunnlag for vår egen definisjon fordi de viser et vidt spekter av hva som allerede finnes av definisjoner. I *figur 10* viser vi hvordan vi har kommet frem til vår definisjon, ved å fremheve i svart hva vi har hentet fra definisjonene i litteraturen. Vi har valgt å definere organisasjonskultur som «troen, atferden, visjoner og verdier samt den delte læringen i gruppen som utgjør den korrekte måten å tenke og handle på i organisasjonen», og det er denne vi sikter til når vi omtaler organisasjonskultur videre.



Figur 10: Vår definisjon på organisasjonskultur

Luo (2005) mener at organisasjonskultur setter den moralske tonen i et selskap og bidrar til at organisasjonen motstår korrumpert praksis. Organisasjonskulturen er med på å stabilisere firmaets driftsmetoder siden kulturen gir normer for «riktig» og «feil» måte å operere på (Ajmal & Koskinen, 2008). Roscher (2013) sier at for å bygge en kultur med høy etisk standard er det viktig med sanksjoner for de som bryter normene, og å motivere de ansatte til å melde fra ved mistanke om overtredelser. Hun sier videre at det forventes at styret legger fundamentet når det omhandler selskapets grunnleggende verdier og etiske rammeverk. Hun legger vekt på at dette må skinne gjennom organisasjonen. I tillegg sier hun at effektive compliance systemer må etableres, der man kommuniserer gjennom trening og opplæring hva som forventes av de ansatte. En organisasjon bør implementere rimelige tiltak for å kommunisere sin anti-korrupsjonskultur og verdier i et åpent miljø for å oppmuntre til deltakelse og tilbakemeldinger (Luo, 2005).

Organisasjonskulturen påvirkes av de eksterne omgivelsene og menneskene innad i selskapet. Styrets og ledelsens integritet og forpliktelse overfor etiske verdier påvirker kulturen i virksomheten, som er med på å påvirke den ansattes atferd (Roscher, 2013). Dette er viktig da

vår problemstilling legger vekt på økonomisk kriminalitet som skjer internt i selskaper. Ledelsen setter tonen for organisasjonskulturen og det er viktig å vise at kontinuerlig læring og utvikling er med på å påvirke organisasjonskulturen positivt. van Breda-Verduijn og Heijboer (2016) sier at en kultur med kontinuerlig læring kan frembringe konkurransefortrinn.

Kultur adresserer antikorrupsjon fra et moralsk perspektiv (Luo, 2005), og man ser at kulturen har en helt grunnleggende og ofte avgjørende betydning for hva som faktisk vil skje, hvilke regler som blir fulgt og ikke innad i organisasjonen (Roscher, 2013).

Organisasjonskultur blir ofte oppgitt som den viktigste årsaken til at implementeringen av endringer mislykkes (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Grunnen til dette er at organisasjonens grunnleggende kultur forblir den samme, selv om verktøy og strategier er til stede (Cameron & Quinn, 2011). Dette kan knyttes til økonomisk kriminalitet og kan bety at i et selskap hvor det har vært en ukultur, hvor økonomiske ugjerninger har kunnet finne sted, vil det kunne være vanskelig å innføre endringer fordi kulturen er satt.

I dette kapittelet har vi presentert generell teori om organisasjonskultur. Dette har vi valgt å gjøre fordi organisasjonskultur er noe som er til stede uavhengig om selskapet har opplevd økonomisk kriminalitet eller ikke. Denne teorien viser at kulturen er grunnleggende for at selskapet skal nå sine mål og at den kontinuerlig må jobbes med. Teorien antyder også at organisasjonskultur kan være med på å forebygge økonomisk kriminalitet, og at det er viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel. Dette vil vi diskutere nærmere i analysen ved å se på respondentenes svar om det er slik også i praksis.

2.4.6 Etikk

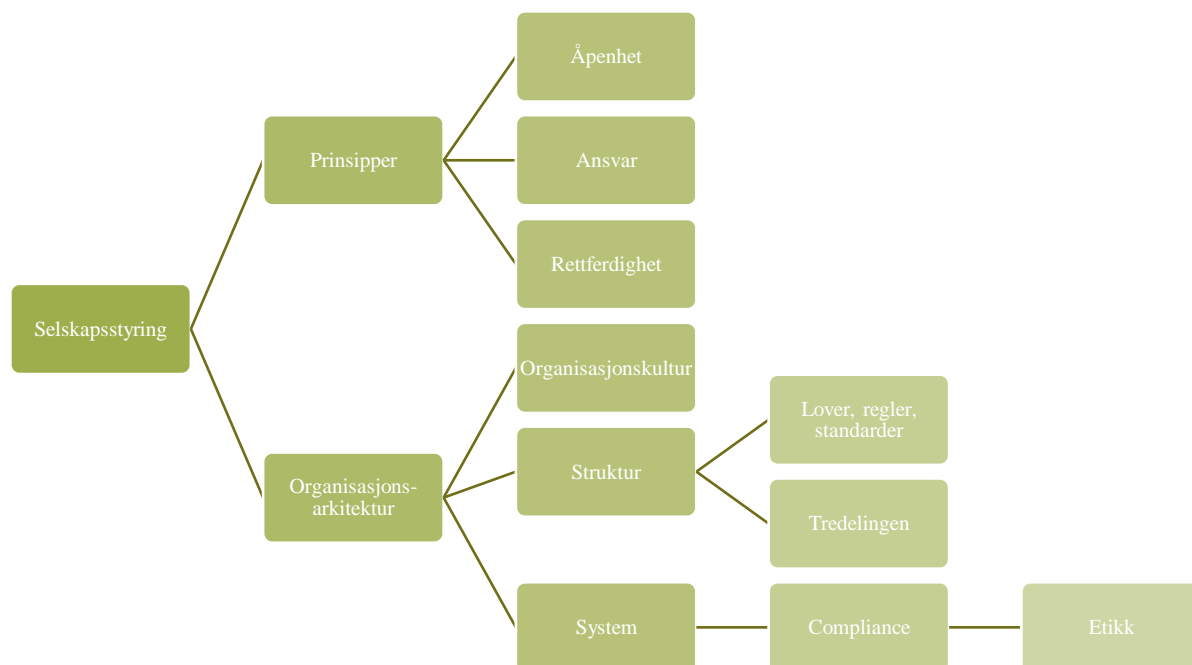
Etikk er «resultatet av refleksjon om forskjellen mellom rett og galt, godt og dårlig og ansvarets natur» (Niekerk, 2003). Olsen (2008) uttrykker at det ikke er tilstrekkelig med skriftlige retningslinjer når det gjelder etikk. Han hevder at terskelen for å overtre hva man anser som etisk vil være høyere dersom man er en del av et fellesskap «som har valgt å etterleve visse prinsipper». Etske utfordringer kommer delvis av endrende oppfatninger, problemer og idealer som hjelper til med å definere hva som er etisk og hva som ikke er det (Richter & Burke, 2007).

Ifølge Rose-Ackerman (2002) har det blitt gjort flere eksperimenter for å undersøke lederens syn på etikk, ved å blant annet stille dem spørsmål om hva de ville gjort i fiktive saker der etiske spørsmål var involvert. Disse eksperimentene tok sted på 60-, 80- og 90- tallet. Resultatet var at majoriteten av deltakerne var villige til å betale en bestikkelse for å få et salg for bedriften sin, og for mange ble etikk satt i bakgrunnen for å oppnå selskapets mål. Etikk må bli en del av virksomheten gjennom alle ledd. Det er styret som har muligheten og ansvaret for å sette tonen for etikk i enhver organisasjon (OECD, 2015). Denne tonen må være gjennomgående for hele organisasjonen, og etikk må bli en «del av alle små og store beslutninger som tas hver dag» (Jensen, 2015). Videre er det viktig at atferden til ledelsen samsvarer med de etiske retningslinjene. Dersom styret og ledelsen handler eller opptrer i strid med de etiske retningslinjene eller organisasjonens verdigrunnlag, vil det ikke bare gi økt risiko for misligheter, det vil også være med på å ødelegge en god organisasjonskultur som organisasjonen har brukt tid og ressurser på å bygge opp (Olsen, 2008). Høye etiske standarder er i selskapets langsiktige interesser som et middel til å handle troverdig og pålitelig, ikke bare i den daglige driften, men også med hensyn til langsiktige forpliktelser (OECD, 2015).

Luo (2005) hevder at opplæring av etikk og compliance bør skje regelmessig for de ansatte, også for styret og ledelsen. Niekerk (2003) diskuterer om dette har noe for seg i forbindelse med forebygging av økonomisk kriminalitet. Han diskuterer dette i lys av Sør-Afrika og deres underbemannede politistyrke, og undersøker om mer opplæring i forretningsetikk vil bidra i bekjempelsen av økonomisk kriminalitet. Han viser til en antagelse om at «jo mer etikkutdanning og opplæring vi introduserer i en organisasjon eller virksomhet, jo større sjanse har vi for å avta og forhåpentligvis til slutt utrydde svindel og korrupsjon». Han konkluderer med følgende: For det første er det viktig å heve nivået av «moralsk bevissthet i en organisasjon» for å bekjempe korrupsjon, fordi teori ofte kan og vil påvirke praksis. Det er dog viktig å huske at dette ikke er nok alene. For det andre legger han vekt på viktigheten av å etablere en moralsk kultur. Han hevder at etikk av regler og forskrifter ikke alltid er tilstrekkelig, da det kan være vanskelig å overføre dette fra papir til praksis. Han mener at en ansvarsetikk har bedre effekt, og at en ekte moral må ligge til grunn. Til slutt legger han vekt på at dette kan bidra til bekjempelse av korrupsjon grunnet «spørsmålet om hva som kan og burde realistisk forventes fra en strengere vektlegging av forretningsetisk undervisning og

samvittighetsgivelse». Han hevder at det vil få effekt, men at det vil kreve tid og tålmodighet. Det gir ingen rask løsning, men han mener at mer utdanning i forretningsetikk gir et intellektuelt utstyr for å håndtere selve fenomenet med moralsk tvetydighet og forvirring bedre. Til tross for at han ser dette i lys av situasjonen i Sør-Afrika og fokuserer på korrupsjon, er dette likevel aktuelle tanker som gjelder flere typer økonomisk kriminalitet og noe som bør tas til ettertanke også i Norge.

Vi har i teorien sett at etikk og organisasjonskultur gjerne blir omtalt om hverandre og henger sammen. De blir ofte diskutert i forbindelse med selskapsstyring, og derfor har vi valgt å ha de som underkapitler her. Siden disse to er viktige aspekter ved selskapsstyring har det vært viktig for oss å inkludere de selv om de ikke direkte belyser problemstillingen vår. Det er mange viktige aspekter ved selskapsstyring, og de ulike temaene vi har valgt å ta for oss blir ofte omtalt om hverandre. I *figur 11* oppsummerer vi og tydeliggjør sammenhengene i selskapsstyring.



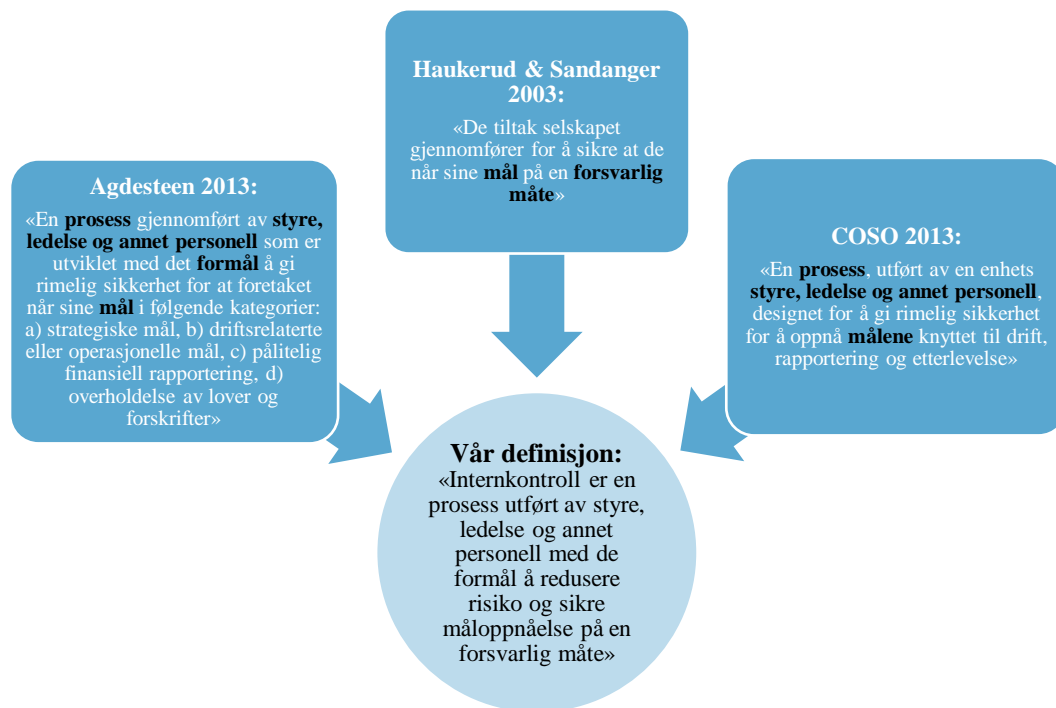
Figur 11: Oppsummering av selskapsstyring

2.5 Forebygging av økonomisk kriminalitet - internkontroll

Internkontroll spiller en viktig rolle i hvordan ledelsen oppfyller sitt ansvar for forvaltningen av selskapet. Det er ledelsens ansvar at et selskaps internkontroll og dets informasjonssystem gir pålitelig informasjon (Eilifsen et al., 2014). Internkontroll i seg selv er ikke et mål, det er heller et hjelpemiddel for selskapet til å nå sine mål (Agdesteen, 2013). Det er mange argumenter for hvorfor man må ha en god internkontroll. Agdesteen (2013) hevder at internkontroll er helt sentralt. Han skriver at den «viktigste faktoren for å oppnå effektive prosesser er å gjøre ting riktig første gang», og at det er viktig å ha både forebyggende og oppdagende kontroller for å bedre effektiviteten.

Agdesteen (2013) gjengir en bred definisjon av internkontroll som lyder: «*Internkontroll er en prosess gjennomført av styre, ledelse og annet personell som er utviklet med det formål å gi rimelig sikkerhet for at foretaket når sine mål i følgende kategorier: a) strategiske mål, b) driftsrelaterte eller operasjonelle mål, c) pålitelig finansiell rapportering, d) overholdelse av lover og forskrifter*». Internkontroll defineres også på en forenklet måte av Haukerud og Sandanger (2003) som: «de tiltak selskapet gjennomfører for å sikre at de når sine mål på en forsvarlig måte». De nevner videre at dette kan være så mangt, som f.eks. innebygde kontroller i operasjonelle rutiner eller en overordnet risikovurdering i forhold til måloppnåelse. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) har også en forenklet definisjon av internkontroll som likevel er ganske bred: «Internkontroll er en prosess, utført av en enhets styre, ledelse og annet personell, designet for å gi rimelig sikkerhet for å oppnå målene knyttet til drift, rapportering og etterlevelse».

Til tross for at det finnes flere definisjoner i litteraturen, ser vi likevel at det er mange likhetstrekk og at de i hovedsak er samkjørte på at internkontrollen er viktig for effektiviteten i selskapet. Basert på definisjonene vi finner i litteraturen, har vi utviklet følgende definisjon på internkontroll: «*Internkontroll er en prosess utført av styre, ledelse og annet personell med de formål å redusere risiko og sikre måloppnåelse på en forsvarlig måte*». I figur 12 har vi vist hvordan vi har utviklet denne ved å utheve i svart hva vi har videreført fra de ulike definisjonene.



Figur 12: Vår definisjon på internkontroll

For å vite hvordan et selskap skal utforme sin internkontroll, må de vite hvor i selskapet risikoen for å bli involvert i økonomisk kriminalitet ligger. Ved å kartlegge denne risikoen kan selskapet få et «realistisk, nyansert og oppdatert bilde» når det gjelder eksterne og interne forhold (Schea, 2014). En forståelse av denne risikoen gjør at selskapet befinner seg i en posisjon hvor de kan styre risikoen. Dette medfører et ansvar for å etablere og sikre en internkontroll og systemer som gjør at selskapet har mulighet til å «agere på det ukjente» (Jensen, 2015). Schea (2014) sier det er åpenbart at det er et større behov for økt fokus på de områdene i selskapet hvor det er en særlig stor risiko.

COSO-kommisjonen konkluderte tidlig med at den beste måten å forebygge misligheter var å forbedre internkontrollen, som resulterte i COSO-modellen som ble publisert allerede i 1992 (Singleton, 2008). Kulset og Meidelsen (2020) uttrykker at gode rutiner og kontroller «kan bidra til å hindre at bedrifter utsettes for svindel og underslag» basert på tidligere forskning. De uttaler seg også om en annen forskning som viser at god internkontroll bidrar til å forebygge og avdekke regnskapsmanipulasjon. Dette viser at teorien fokuserer på mer enn én type økonomisk kriminell handling, både fra et forebyggende og et avdekkende perspektiv. I tillegg har Donelson et al. (2017) gjort forskning på dette området, hvor de har undersøkt om

en svak internkontroll har en sammenheng med fremtidige avsløringer av svindel ved finansiell rapportering. De konkluderer forskningsartikkelen med at det er en signifikant sammenheng mellom vesentlige svakheter i internkontrollen og fremtidige avsløringer. Denne sammenheng baserer seg helt og holdent på at problemene ved internkontrollen gjenspeiler en mulighet for å begå svindel.

Viktigheten av en god internkontroll har blitt mer synlig gjennom årene, som kan skyldes den økende trenden med økonomisk kriminalitet og de mange store skandalene på 80- og 90-tallet (Singleton, 2008). Disse skandalene har ført til en manglende tillit til selskapenes styring, kontroll og rapportering innad i selskapene (Haukerud & Sandanger, 2003). Haukerud og Sandanger (2003) skriver at «mange hevder at individers sviktende samfunnsmoral er den underliggende årsaken» til dette. Noen av forholdene som medfører svekket tillit på et selskapsnivå kan altså knyttes til menneskelig svikt, men også til mangler ved internkontrollen (Haukerud & Sandanger, 2003). Michel (2008) uttrykker at mulighetsvinduene for økonomisk kriminalitet vil reduseres i miljøer hvor internkontroll, revisjon og risikostyring er effektivt. Som vi ser er det gjort mye forskning på dette, med konklusjoner om at en effektiv internkontroll er forebyggende mot økonomisk kriminalitet i selskapet. Dette støttes opp av Aune (2013) som uttrykker at selskaper som er særlig utsatt for misligheter ofte henger sammen med mangelfulle interne rutiner og svak internkontroll. I tillegg hevder Bamle (2019) at «det er en klar sammenheng mellom svake kontrollrutiner og risikoen for å rammes av misligheter», hvor risikoen for å rammes av misligheter vil minske «i betydelig grad» dersom selskapet har en forsvarlig internkontroll på plass.

2.5.1 Internkontroll i lovverket

Som allerede nevnt er det styret som har ansvaret for forvaltningen av selskapet og dets forsvarlige organisering. Det finnes mange regler og krav til dette, men slik har det ikke alltid vært. Det har kommet nye regler på banen som «medfører en skjerping av styreansvaret knyttet til risikostyring og internkontroll» (Gaudernack, 2009). Kravene er stadig under utvikling og trenden med økende regulering fortsetter (Agdesteen, 2013).

Det følger samtlige krav direkte av lover, forskrifter og standarder, men det finnes også flere anerkjente rammeverk og anbefalinger som har blitt «normalen» å følge i Norge (Agdesteen,

2013; Gaudernack, 2009). Vi skal nå ta en systematisk gjennomgang av de lovbestemte kravene før vi presenterer det anerkjente rammeverket vi har valgt å fokusere på. Vi gir en kort oversikt i *tabell 1* før vi utdyper disse nærmere.

Aksjeloven
<ul style="list-style-type: none">• Styrets ansvar for risikostyring og internkontroll• Krav til forsvarlig egenkapital og likviditet
Regnskapsloven
<ul style="list-style-type: none">• Krav til innholdet i årsberetningen• Redegjørelse om foretaksstyring
Verdipapirhandeloven
<ul style="list-style-type: none">• Krav til innholdet i halvårsrapporten• Krav til innholdet i årsberetningen
Forskrift for risikostyring og internkontroll
<ul style="list-style-type: none">• Krav til internkontroll• Krav til gjennomføring, dokumentasjon og rapportering av internkontrollen
NUES
<ul style="list-style-type: none">• Krav til risikostyring og internkontroll

Tabell 1: Oversikt lover og forskrifter for internkontroll

2.5.1.1 Aksjeloven

I aksjeloven finnes flere paragrafer som omtaler styrets ansvar for risikostyring og internkontroll. Hovedelementene i norske styrers ansvar finner vi i aksjeloven §§ 6-12 og 6-13, hvor forvaltningen av selskapets og styrets tilsynsansvar omtales (Aksjeloven, 1997). Videre kommer det frem av aksjeloven § 6-12 (3) at styret «plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll» (Aksjeloven, 1997).

2.5.1.2 Regnskapsloven

I regnskapsloven § 3-3a fremmes det krav til innholdet i årsberetningen, blant annet en «beskrivelse av de mest sentrale risiko og usikkerhetsfaktorer», i tillegg til at § 3-3b krever en redegjørelse om foretaksstyring (Regnskapsloven, 1998).

2.5.1.3 Verdipapirhandeloven

Det stilles et tilsvarende krav for børsnoterte selskaper i verdipapirhandeloven § 5-6 (4), dog til halvårsrapporten (Gaudernack, 2009). Det kommer frem av § 5-5 (2) at årsrapporten skal

omfatte en «erklæring fra de personene som er ansvarlige hos utstederen, med tydelig angivelse av navn og stillingsbetegnelse, om at a) årsregnskapet, etter deres beste overbevisning, er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av foretakets og konsernet eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet, samt at b) årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til foretaket og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor» (Verdipapirhandelloven, 2007).

2.5.1.4 Forskrift for risikostyring og internkontroll

Forskrift for risikostyring og internkontroll gjelder spesielt for noen regulerte bransjer, hvor de derav må forholde seg til denne forskriften i tillegg til andre krav. Her kommer det frem tydelige krav til internkontrollen, blant annet at «foretakene må tilpasse risikostyringen og internkontrollen etter arten, omfanget av og kompleksiteten i foretakets virksomhet» (Forskrift om risikostyring og internkontroll, 2008). I tillegg omhandler forskriftens kapittel 3 både gjennomføring, dokumentasjon og rapportering av internkontrollen, hvor det kommer frem av § 7 at «ledere på alle vesentlige virksomhetsområder skal løpende vurdere gjennomføringen av internkontrollen» og «Det skal minst én gang årlig foretas en oppsummerende vurdering av om internkontrollen har vært gjennomført på en tilfredsstillende måte» (Forskrift om risikostyring og internkontroll, 2008).

2.5.1.5 NUES

Det stilles krav av Oslo Børs' Løpende Forpliktelser kapittel 7 (Oslo Børs, Ingen dato). Her kommer det frem at børsnoterte aksjeutstedere skal redegjøre for eierstyring og selskapsledelse i henhold til Norsk Anbefaling for eierstyring og selskapsledelse som finnes i NUES kapittel 10 (Oslo Børs, Ingen dato).

NUES (2018) kapittel 10 angir krav til risikostyring og internkontroll, hvor det blant annet kommer frem at: «Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Internkontrollen og systemene bør også omfatte selskapets retningslinjer mv. for hvordan det

integrerer hensyn til omverdenen i verdiskapingen. Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll» (NUES, 2018).

2.5.2 Internkontrollens utforming

Når det gjelder utformingen av internkontrollen, er det skrevet lite om dette i de omtalte kravene. Dette er viktig å tenke på fordi det ofte er svakheter i internkontrollen som den kriminelle benytter seg av (Tvedt & Thaysen, 2015). Det har blitt etablert forskjellige teoretiske rammeverk for risikostyring og internkontroll (Agdesteen, 2013), blant annet COSO-rammeverket som har blitt «så anerkjent at det i praksis oppleves som krav» (Gaudernack, 2009). Det er COSO-rammeverket vi vil konsentrere oss om i denne oppgaven.

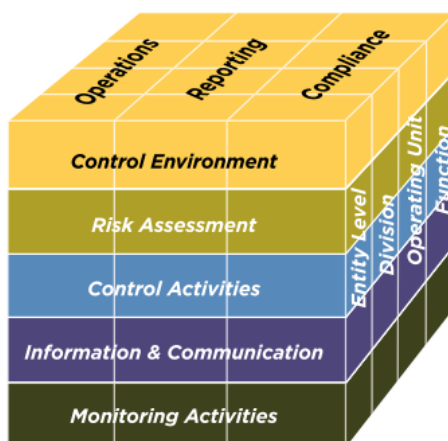
2.5.2.1 COSO-rammeverket

COSO-rammeverket er mye brukt og har blitt anerkjent verden over, og det danner grunnsteinen i utviklingen av krav til internkontroll (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013; Liset & Gaudernack, 2005). COSO-rammeverket har blitt videreutviklet flere ganger, med blant annet presiseringer av rammeverket og utkast til revidert rammeverk (Gaudernack, 2009). Dette har vært for å takle endringer i forretnings- og driftsmiljøer (Janvrin et al., 2012).

Rammeverket skal ikke følges til punkt og prikke og det er viktig at selskapet gjør en individuell vurdering av hvilke tiltak de tar i bruk. Selskapet må vurdere i forhold til egen størrelse og kompleksitet, hvilke forebyggende og avdekkende tiltak som både er gjennomførbare og hensiktsmessige (Aune, 2013). Parveen og Jeffrey (2006) har gjennomført en undersøkelse av vanskelighetene med å implementere de fem komponentene i COSO-rammeverket. Basert på sine funn kommer de frem til at COSO-rammeverket kan brukes i utformingen av en god internkontroll, men at implementeringen av rammeverket må skje på ethvert bedriftsnivå for at ledelsen skal kunne vurdere og rapportere en god internkontroll. Liset og Gaudernack (2005) anbefaler at selskapene lager sine egne «kortversjoner» av rammeverket.

COSO-rammeverket består av fem komponenter, tre måldimensjoner og en

organisasjonsstruktur (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Forholdet mellom disse tre blir illustrert i den såkalte COSO-kuben, som vist i *figur 13*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) skriver at komponentene representerer hva som kreves av organisasjonen for å oppnå målene sine, måldimensjonene representerer hva organisasjonen faktisk ønsker å oppnå, og at det eksisterer et direkte forhold mellom disse. Komponentene representeres av radene i kubens, måldimensjonene representeres av kolonnene på toppen av kubens, og organisasjonens struktur representeres av den tredje dimensjonen på kubens.



Figur 13: COSO-kuben. Hentet fra Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013)

Eilifsen et al. (2014) forklarer at komponentene er kontrollmiljø, risikovurdering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon, og overvåking av aktiviteter. Videre følger det 17 prinsipper av rammeverket som representerer de fundamentale konseptene assosiert med hver av komponentene (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). En organisasjon vil oppnå en god internkontroll dersom de anvender alle prinsippene (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). I *tabell 2* under har vi listet opp samtlige prinsipper, hvor vi har uthevet de vi anser som de mest sentrale i denne oppgaven. Dette har vi gjort for å bruke de videre i analysen, med en hensikt om å vurdere de mot hvilke prinsipper intervjuobjektene våre legger vekt på i forebyggingen av økonomisk kriminalitet. Videre vil vi forklare de fem komponentene nærmere og hva de innebærer.

Kontrollmiljø

- 1 Organisasjonen viser en forpliktelse til integritet og etiske verdier
- 2 Styret demonstrerer uavhengighet fra forvaltningen og fører tilsyn med utvikling og utførelse av intern kontroll
- 3 Ledelsen etablerer, med styretilsyn, strukturer, rapporteringslinjer og passende myndigheter og ansvar for å oppnå mål
- 4 Organisasjonen viser en forpliktelse til å tiltrekke seg, utvikle og beholde kompetente personer i samsvar med målene
- 5 Organisasjonen holder enkeltpersoner ansvarlige for deres interne kontrollansvar i arbeidet med å nå målsettingene

Risikovurdering

- 6 Organisasjonen spesifiserer mål med tilstrekkelig klarhet for å muliggjøre identifisering og vurdering av risikoer knyttet til mål
- 7 Organisasjonen identifiserer risikoen for å oppnå sine mål på tvers av enheten og analyserer risiko som grunnlag for å bestemme hvordan risikoen skal styres
- 8 Organisasjonen tar hensyn til muligheten for misligheter når den vurderer risiko for ikke å nå målsettinger
- 9 Organisasjonen identifiserer og vurderer endringer som i betydelig grad kan påvirke systemet for internkontroll

Kontrollaktiviteter

- 10 Organisasjonen velger og utvikler kontrollaktiviteter som bidrar til å redusere risikoen for å nå målene til akseptable nivåer
- 11 Organisasjonen velger og utvikler generelle kontrollaktiviteter vedrørende teknologi til støtte for arbeidet med å nå målsettinger
- 12 Organisasjonen distribuerer kontrollaktiviteter gjennom policyer som fastslår hva som forventes og prosedyrer som setter retningslinjene i handling

Informasjon og kommunikasjon

- 13 Organisasjonen innhenter eller genererer og bruker relevant informasjon av høy kvalitet til å støtte for gjennomføringen av internkontrollen
- 14 Organisasjonen kommuniserer informasjon internt, herunder målsettinger og ansvar for internkontroll, som er nødvendig for å støtte en fungerende internkontroll
- 15 Organisasjonen kommuniserer med eksterne aktører om saker av betydning for internkontrollen

Overvåking av aktiviteter

- 16 Organisasjonen velger, utvikler og utfører løpende og/eller separate evalueringer for å fastslå om komponentene i internkontrollen er til stede og fungerer
- 17 Organisasjonen evaluerer og kommuniserer mangler i internkontrollen til rett tid til de med ansvar for å iverksette korrigerende tiltak, inkludert toppledelsen og styret, etter behov

Tabell 2: 17 prinsipper i COSO- rammeverket. Hentet fra *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013)* og *Eilifsen et al. (2014)*

Den første komponenten, **kontrollmiljøet**, er selve holdningene, bevisstheten og handlingene til styret og ledelsen vedrørende organisasjonens internkontroll, og dens viktighet i organisasjonen (Eilifsen et al., 2014). Det er grunnlaget for å utføre internkontroll på tvers av organisasjonen og omfatter standarder, prosesser og strukturer (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Kontrollmiljøet «setter tonen» i organisasjonen når det gjelder betydningen av internkontrollen og forventninger til atferd (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013; Liset &

Gaudernack, 2005). Dette kontrollmiljøet, som er resultatet av hva styret og ledelsen bestemmer, har en innvirkning på hele systemet for internkontroll i organisasjonen. Dette relaterer også til organisasjonskultur og etikk som vi har omtalt, på den måten at kontrollmiljøet setter tonen i organisasjonen når det gjelder forventninger til atferd på lik måte som organisasjonskulturen.

Den andre komponenten, **risikovurdering**, er en prosess for å identifisere og håndtere forretningsrisikoer og resultatene av dem (Eilifsen et al., 2014). Dette kan være både interne og eksterne risikoer som kan påvirke oppnåelsen av målene på en negativ måte (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Denne risikovurderingen danner så grunnlaget for hvordan man skal håndtere og styre risikoene. I tillegg kreves det av ledelsen å vurdere virkningen «av mulige endringer i det eksterne miljøet og innenfor sin egen forretningsmodell som kan gjøre interne kontroller ineffektive» (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Dette kan relatere til selskapsstyring, man ser en tydelig sammenheng med at det er ledelsen i organisasjonen som må ta ansvar for å identifisere og håndtere risiko, og at det også er deres ansvar å implementere en fungerende internkontroll.

Den tredje komponenten, **kontrollaktiviteter**, er selve retningslinjene og rutinene som er med på å sikre at instruksjoner fra ledelsen utføres (Eilifsen et al., 2014) for å redusere risikoen knyttet til måloppnåelse (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Disse aktivitetene kan være forebyggende og/eller oppdagende, og utføres på alle nivåer i organisasjonen. Disse aktivitetene kan være så mangt, blant annet nevner Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) autorisasjoner, godkjenninger, bekreftelser, tilbakemeldinger og separasjon av plikter. Dette kan også relatere til selskapsstyring på den måten at det er ledelsen sine instruksjoner som skal følges, og at det er ledelsen som må innføre de retningslinjer og rutiner som skal være på plass for å redusere risikoen.

Den fjerde komponenten, **informasjon og kommunikasjon**, er systemer som støtter identifisering, ervervelse og utveksling av informasjon i en form og tidsramme som gjør det mulig for de ansatte å utføre sitt ansvar (Liset & Gaudernack, 2005). Denne informasjonen er nødvendig for at organisasjonen skal kunne oppnå sine mål ved hjelp av

internkontrollansvaret. Den er også med på å støtte funksjonen til de andre komponentene i internkontrollen. Informasjonen formidles gjennom organisasjonen, hvilket gjør det mulig for ansatte å motta beskjeder fra ledelsen om at ansvaret må tas på alvor (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Denne komponenten kan vi relatere til organisasjonskultur, da selve måten å dele informasjon på og hvordan mennesker kommuniserer innad i en organisasjon er preget av organisasjonens kultur.

Den femte komponenten, **overvåking av aktiviteter**, er selve vurderingen av kvaliteten på den interne kontrollen over tid (Eilifsen et al., 2014). Dette gjøres gjennom løpende overvåkingsaktiviteter og separate evalueringer (Liset & Gaudernack, 2005), hvor man avgjør om de fem omtalte komponentene er til stede og om de fungerer som de skal (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Disse aktivitetene varierer i omfang, og resultatene de gir vurderes ut fra forskjellige kriterier. Eksempelvis kriterier som er fastsatt av tilsynsmyndigheter eller anerkjente standardiserende organer. Hvis det viser seg å være mangler, vil dette kommuniseres til ledelse og styre etter behov (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Dette kan relatere til blant annet *Forskrift for risikostyring og internkontroll* i tillegg til *NUES*, som forklarer at det skal gjøres kontroller av internkontrollen og om den faktisk fungerer på den måten den har til hensikt å gjøre.

Videre har de tre måldimensjonene stor betydning da de tilrettelegger for at virksomheten kan fokusere på de forskjellige aspektene ved internkontrollen. Disse er henholdsvis drifts-, rapporterings- og overholdelsesmål som har fokus på effektivitet, intern og ekstern finansiell og ikke-finansiell rapportering, samt overholdelse av lover og forskrifter som enheter er underlagt (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

COSO-rammeverket er et omfattende rammeverk som har fått stor plass i litteraturen. Det har fått såpass mye oppmerksomhet at det nærmest blir omtalt som et krav hos organisasjoner idag. Vi forstår av litteraturen at enhver organisasjon må tilrettelegge for sin egen internkontroll, og bruke de elementene ved COSO-rammeverket som passer deres organisasjon. Det er mange viktige aspekter ved rammeverket, og vi kan tydelig se at det relaterer til både organisasjonskulturen og selskapsstyringen når det gjelder forebygging av økonomisk kriminalitet.

2.5.3 Internrevisjon

Internrevisjon defineres som «en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsaktivitet som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift» (IIA.no, Ingen dato). KPMG.no (Ingen dato) skriver at «internrevisjon bidrar til at organisasjonen oppnår sine målsettinger ved å benytte en systematisk og strukturert metode for å evaluere og forbedre effektiviteten og hensiktsmessigheten av organisasjonens prosesser for risikostyring, kontroll og governance». Jensen (2015) sier at gjennom internrevisjon kan virksomheter bedre effektiviteten og hensiktsmessigheten ved en organisasjons internkontroll. Han sier videre at dette kan gi stor verdi for virksomheten basert på at det trygger virksomheten på at internkontrollen deres fungerer. Internrevisjon vil derfor fungere som en kontrollfunksjon for ledelsen (Bock, 2014).

Internrevisjonen bør tilpasses enhver virksomhet på lik linje som internkontroll, slik at de korrupsjonsutsatte områdene i virksomheten «blir gjenstand for revisjon» (Schea, 2014). Virksomheten vil få en god oversikt over truslene som finnes dersom internrevisjonsenheten har tilstrekkelig kunnskap for å vurdere risiko, i tillegg til å samarbeide med andre enheter i virksomheten som risikostyring- og complianceenheten (Bock, 2014). Til tross for at ikke alle virksomheter er pålagt å ha internrevisjon, ser man at dette gir en såpass stor verdi for virksomheten at mange likevel velger å innføre dette som en del av virksomheten (Jensen, 2015).

I teorikapittelet har vi først omtalt økonomisk kriminalitet og deretter presentert de fire handlingene vi fokuserer på: korrupsjon, regnskapsmanipulasjon, bedrageri/svindel og hvitvasking. For å kunne svare på problemstillingen har vi valgt å se på hvordan selskapsstyring og internkontroll vil være med på å forebygge økonomisk kriminalitet. Selskapsstyring handler om hvordan styret og ledelsen organiserer og styrer en bedrift. Vi har lagt vekt på viktigheten av det å ha et compliance system, standarder som store internasjonale bedrifter har skapt, hva som påvirker systemet internt og eksternt, samt fordeler og ulemper med det. Internkontroll handler i det store og det hele om hvordan et selskap identifiserer og vurderer interne og eksterne risikoer, og dermed hvordan de bygger en internkontroll for å håndtere disse risikoene. Det er styret og ledelsen som har det overordnede ansvaret, hvilket kommer frem gjennom ulike lovverk. Det er også mange i faglitteraturen som hevder at det er

en sammenheng mellom internkontroll, selskapsstyring og økonomisk kriminalitet, som er noe vi vil diskutere og vurdere i analysen vår.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vårt valg av metode i tillegg til teoretiske og empiriske kilder. Vi forklarer innsamlingen av teori og hvordan intervjuprosessen har foregått. Videre vil vi diskutere validitet, reliabilitet og feilkilder som kan påvirke vår tolkning av den innsamlede dataen.

3.1 Forskningsdesign

Det er viktig å finne en metode som gir tilstrekkelig grad av informasjon og som passer til spørsmålet vi vil undersøke, som er: «*Hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?*». Vi begynte med å undersøke hvilket forskningsdesign som var mest passende for vårt prosjekt. Man velger mellom tre undersøkelsesdesign: eksplorativt, deskriptivt eller kausalt (Gripsrud et al., 2016)(s. 47). Vi har valgt å gå for et eksplorativt undersøkelsesdesign. Dette gjorde vi på grunnlag av at vi har noe, men relativt liten kunnskap om temaet og ville utforske dette videre.

For å undersøke problemstillingen nærmere var det viktig å samle inn egen data i tillegg til sekundærdataene. Man kan skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Harboe (2013)(s. 45) forklarer at kvantitativ metode er en statisk tilnærming som kan være f.eks. tall, svar eller fakta som kan telles og beregnes statistisk. I motsetning til dette, forklarer Harboe (2013)(s. 47) at kvalitativ metode er en mer dynamisk og eksplorativ tilnærming som f.eks. kan være intervjuer og feltobservasjoner. Denne tilnærmingen blir gjerne brukt i prosjekter innen samfunnsvitenskap der undersøkeren ikke har en spesiell innsikt på temaet i forkant. Vi har en eksplorativ problemstilling som omhandler forhold det er vanskelig å måle og tallfeste. I tillegg ønsker vi å se denne problemstillingen fra ulike perspektiver. På bakgrunn av dette og det eksplorative forskningsdesignet, er en kvalitativ tilnærming mest hensiktsmessig for oss. Det er også viktig å påpeke at teorien vi har presentert viser at det er mange forhold ved økonomisk kriminalitet vi ikke kjenner til ennå. Dette er også et argument for å velge et eksplorativt forskningsdesign.

3.2 Datainnsamling

For å tilegne oss mer kunnskap om temaene har vi funnet relevante artikler og bøker via Google Scholar og universitetets bibliotek, Oria. Det har vært mange treff på søkene våre og vi har vært kritiske i valget av teorien vi har brukt. Majoriteten av artiklene vi har brukt er fagfellevurdert, dette på grunn av kvalitetssikringen det gir. Det er viktig for oss å påpeke at når vi har oversatt litteratur fra engelsk til norsk, har vi ikke satt det i sitat. Vi har valgt å gjøre det på denne måten da det vi har skrevet ikke er direkte det som har blitt skrevet i kilden. Vi har brukt litteraturen til å underbygge vår analyse og for å utforme intervjuguider. For å undersøke problemstillingen nærmere var det viktig at vi samlet inn vår egen data i tillegg til litteraturen. Vi har derfor valgt å gjennomføre dybdeintervjuer.

Ved å ha dybdeintervjuer får man individets personlige erfaringer og meninger. Når man har én-til-én intervjuer vil intervjuobjektet kunne si akkurat hva han/hun tenker og ikke bli påvirket av andres meninger (Gripsrud et al., 2016)(s. 49). Dette har vært viktig for oss da økonomisk kriminalitet er et sensitivt tema som man ikke nødvendigvis vil snakke høyt om i selskap av andre. Vi har valgt å anonymisere majoriteten av selskapene og alle personene vi har snakket med. Dette har vi gjort for å ikke utlevere sensitiv informasjon som kan spores tilbake til intervjuobjektene. På bakgrunn av dette omtaler vi intervjuobjektene som respondenter i analysen, der alle har fått hvert sitt respondentnummer.

3.2.1 Intervjuprosessen

For å kunne svare på problemstillingen vår og innhente mest mulig kunnskap på området, har kompetansen til intervjuobjektene vært avgjørende. Vi bestemte oss for å kontakte informanter med ulik kompetanse og tilnærming til temaet, da det har vært viktig for oss å belyse temaet fra ulike perspektiver slik at vi på best mulig måte kunne se en helhet på temaet. Vi tok kontakt med syv forskjellige informanter med kunnskap på hvert sitt område, hvor alle syv takket ja til intervju og ville dele sin kunnskap med oss. Underveis i intervjuprosessen fikk vi også kontakt med en ytterligere informant som takket ja til intervju.

Noen av informantene er på den ene siden eksterne aktører, som revisorer og Transparency International Norge. Disse informantene gav oss mye informasjon på området fra deres

erfaring og perspektiv. Spesielt den ene revisoren hadde mye erfaring med dette, i tillegg til å ha et brennende engasjement for temaet. Transparency International Norge kunne fortelle oss om arbeidet deres mot korrupsjon og innsikt på temaet. På den andre siden har vi interne aktører i forskjellige selskaper. Vi fikk kontakt med tre personer i forskjellige stillinger innad i økonomi-funksjonen i et stort børsnotert selskap, der alle hadde ulik kunnskap og erfaring fra området. Dette har vi gjort for å se hvordan forskjellige personer i samme selskap tenker og forstår økonomisk kriminalitet. Videre fikk vi intervjuere styrelederen i et selskap som har vært utsatt for økonomisk kriminalitet over en lengre periode. H*n ga oss tilgang til straffedommene i saken samt granskningsrapporten de har mottatt etter å ha fått utført en granskning på eget initiativ. Dette har gitt oss nyttig innsikt og informasjon for å se økonomisk kriminalitet fra «innsiden». Den siste informantene kunne gi oss mye informasjon basert på lang erfaring innenfor økonomi-området fra forskjellige selskaper og bransjer. Med disse informantene har vi fått et bredt spekter av kunnskap og erfaring til å belyse temaet økonomisk kriminalitet. Dette har gjort det mulig for oss å få et innblikk på temaet fra både innsiden og utsiden.

Vi har gjennomført dybdeintervjuer med alle de åtte informantene. Disse intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams grunnet situasjonen med covid-19. Intervjuene ble gjennomført på en strukturert måte som var nøye gjennomtenkt og forberedt i forkant. Vi forberedte intervjuguider med utgangspunkt i teori til hvert enkelt intervju, og hadde en plan om hvilke temaer og hvilke spørsmål som skulle stilles til enhver tid. Vi ønsket å gjennomføre intervjuet på en time, og hadde ca. 20-25 spørsmål slik at vi ikke skulle gå utover denne tiden. Intervjuguiden delte vi i fire deler: økonomisk kriminalitet, selskapsstyring, internkontroll samt ekstra og individuelle spørsmål.

Vi startet ethvert intervju med å uttrykke vår takknemlighet for at respondenten ville stille til intervju, før vi presenterte oss selv nærmere. Vi forklarte kort hva oppgaven gikk ut på og dens omfang. Dette var informasjon vi allerede hadde sendt til respondentene i forkant av intervjuet sammen med intervjuguiden.

3.3 Validitet

Det er viktig å vurdere dataens gyldighet og pålitelighet, også kalt validitet og reliabilitet, når man gjør en undersøkelse. Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2016)(s. 61). Det er viktig at funnene reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer det vi ønsker å oppnå. Når vi bruker en kvalitativ metode, er det vanskelig å måle eller teste dataene vi har samlet inn. Dette er på grunn av at dataene er basert på erfaringer og holdninger fra en enkeltperson, noe som er vanskelig å tallfeste. Vi forsøkte å styrke validiteten ved å utarbeide en intervjuguide med utgangspunkt i intervjuobjektene våre. Begge to var delaktige i intervjuet, på en slik måte at vi hadde hver våre spørsmål vi stilte intervjuobjektene. Vi stilte hver våre spørsmål til alle intervjuobjektene, slik at spørsmålet skulle mottas av intervjuobjektene på samme måte og gi oss et godt sammenligningsgrunnlag. For å kunne sammenligne alle intervjuene var spørsmålene i de tre bolkene like, men noen av spørsmålene var utformet på litt forskjellige måter avhengig av personen vi snakket med. Vi hadde deretter noen individuelle spørsmål til hver enkelt respondent grunnet deres ulike bakgrunn og kunnskap. Dette gjorde vi for å få best mulig informasjon fra hver respondent. Vi sendte spørsmålene en uke i forveien slik at intervjuobjektene kunne forberede seg, da det er mange faglig tunge spørsmål som kan være vanskelig å gi et godt svar på «på stående fot».

For å kvalitetssikre validiteten, gikk vi gjennom intervjuguiden sammen med veileder. Det er viktig å presisere at resultatene av undersøkelsen vår representerer respondentens individuelle mening og vil ikke være gyldig for alle i organisasjonen. På bakgrunn av dette og at vi har et lite utvalg vil det være vanskelig å generalisere og overføre resultatene av undersøkelsen til andre. Det kan også være forhold som svekker validiteten, som f.eks. at vi ikke har stilt alle de rette spørsmålene i intervjuene. Dette må tas høyde for i en vurdering av validiteten.

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler på et overordnet nivå om hvilken grad man kan stole på om resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2016)(s. 61). Det handler også om i hvilken grad man kan gjøre undersøkelsen på nytt og få det samme resultatet. I et forsøk på å styrke reliabiliteten ved undersøkelsen vår, har vi gjort flere tiltak. Alle respondentene har hatt valget om å bli anonymisert. Ved å gi respondentene denne muligheten, er det mulig at vi har fått ærligere

svar på spørsmålene våre. Dette har vært viktig for oss når vi har samlet inn dataene våre. Vi spurte først hva respondenten la i begrepene økonomisk kriminalitet, selskapsstyring og internkontroll, før vi ga dem vår definisjon slik at det var en gjensidig forståelse av begrepet. Det første spørsmålet i hver bolk var et relativt åpent spørsmål, hvor respondentene kunne svare helt fritt og dra samtalen i sin egen retning. De neste spørsmålene tilspisset seg litt, hvorav noen også er med påstander fra teorien. Dette kan virke ledende, men vi var nøye på å spørre respondentene om deres tanker og meninger rundt disse påstandene. Dette gjorde det mulig for dem å motstille seg påstanden og diskutere rundt dette. Vi var også åpne for at intervjuobjektene kunne «spore av» og snakke om noe annet enn hva spørsmålet egentlig var ute etter. Vi syntes dette var en god måte å gjennomføre intervjuene på. På denne måten fikk vi informasjon om alt vi lurte på, i tillegg til at vi åpnet for at intervjuobjektene kunne snakke mer om de temaene de hadde mer kunnskap om innenfor oppgavens rammer.

Vi valgte å sende spørsmålene i forkant av intervjuene slik at intervjuobjektet kunne forberede seg. Dette gjorde vi for å sikre mer troverdige og tydelige svar. Majoriteten av respondentene var godt forberedt og engasjerte, hvilket gav oss inntrykk av at de responderte med genuine svar. For å sikre reliabiliteten har vi brukt diktafon-appen, der opptakene blir lagret i OsloMet sin sikre database. I tillegg har vi transkribert intervjuene i etterkant. For å redusere antall misforståelser, har vi i ettertid kontaktet respondentene og fått avklart eventuelle usikkerheter når det gjelder deres egne utsagn. Ved å velge en kvalitativ metode kan det være vanskelig å måle validiteten og reliabiliteten av undersøkelsen. Dette har vi forsøkt å ta hensyn til. Det må dog presiseres at tiltakene vi har gjort ikke nødvendigvis eliminerer all usikkerhet vedrørende validitet og reliabilitet, da det alltid vil være forhold eller problemer som kan være vanskelig å hensynte.

3.5 Ethiske overveielser

Ethiske overveielser har vært en viktig del i arbeidet vårt, blant annet hvem som vil være leseren og hvordan oppgaven eventuelt kan bli misbrukt. Det at vi omtaler en spesifikk sak og forklarer kort den kriminelle handlingen som har skjedd, kan være et etisk dilemma. På bakgrunn av at saken er mye omtalt i media og at informasjonen vi har mottatt fra respondenten er tilgjengelig for allmennheten, har vi vurdert at dette ikke vil være et problem. Vi forklarer heller ikke i detalj hvordan den kriminelle handlingen er begått, bare kort hva

som har skjedd. Respondenten fra Gartnerhallen har vært åpen, forklart hva som skjedde og gitt oss god innsikt i styrker og svakheter som saken avslørte om selskapet. Personvern har også vært viktig i denne oppgaven. Prosjektet er registrert hos NSD og avhandlingen er i tråd med både deres og OsloMet's personvern og forskningsetikk.

3.6 Feilkilder og svakheter

Feilkilder er et problem som kan oppstå i alle undersøkelser. I vår undersøkelse kan det finnes feilkilder til tross for at vi har prøvd å ta høyde for disse. At svarene blir anonymisert i oppgaven vil kunne ta bort noe av tyngden i det intervjuobjektet sier, men grunnet hensyn til personvern er dette noe vi måtte gjøre. For å unngå feilkilder intervjuet vi personer med ulik bakgrunn og stilling for å få ulike perspektiver. Grunnet covid-19 situasjonen har vi ikke hatt mulighet til å gjennomføre intervjuene fysisk, og har måttet bruke Teams. Dette har fungert bra, men det kan være en mulighet at svarene vi fikk ville vært bedre dersom vi hadde hatt et fysisk møte. Dette er fordi samtalen gjerne flyter lettere når man sitter sammen. Det er derfor mulig at vi har gått glipp av informasjon ved å gjennomføre intervjuene digitalt.

Vi har opplevd noen få steder i litteraturen at det har vært vanskelig eller umulig å finne tilbake til originalkilden. Dette burde i utgangspunktet ikke være et problem, men dessverre er det noen steder dette ikke har latt seg gjøre. Dette vil være en svakhet og en mulig feilkilde som vi ikke har mulighet til å eliminere. Mye av litteraturen er på engelsk og vi har derfor tatt i bruk Google Translate for å oversette der vi har hatt behov for det. Dette kan ha gjort at noe av informasjonen har blitt mistet i oversettelsen, men vi har prøvd å ta høyde for dette. Det er viktig å presisere at det kan finnes flere feilkilder og svakheter i oppgaven som vi ikke har identifisert og dermed ikke kunnet ta hensyn til.

3.7 Oppsummering

Vi har i vår avhandling brukt et eksplorativt design på grunn av problemstillingen, den kvalitative datainnsamlingen og teorien vi har benyttet. For å undersøke problemstillingen valgte vi å bruke dybdeintervjuer som innsamlingsmetode. Vi intervjuet åtte informanter som alle ga oss nyttig og differensiert informasjon innenfor temaene. Vi har prøvd å ta høyde for

eventuelle feilkilder og svakheter i undersøkelsen vår ved å gjøre ulike tiltak.

4.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi presentere vår analyse og våre funn gjort gjennom dybdeintervjuer. Vi vil systematisk diskutere disse funnene opp mot den presenterte teorien og problemstillingen. Problemstillingen er: «*Hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?*». Vi vil begynne analysen med å diskutere funnene vi har gjort når det gjelder begrepet økonomisk kriminalitet og hva dette innebærer. Deretter vil vi diskutere de fire handlingene før vi senere kommer inn på motivasjon og de forebyggende verktøyene, selskapsstyring og internkontroll.

4.1 Økonomisk kriminalitet – «bøttebegrep»?

Da vi spurte respondentene hva de legger i økonomisk kriminalitet, påpeker respondent 1, 2, 6, 7 og 8 at dette er et vidt begrep og at det omfavner mye. Respondent 8 bruker ordet «bøttebegrep». Respondentene nevner mange forskjellige handlinger de mener er økonomisk kriminalitet:

- Misligheter internt
- Underslag
- Bestikkelser
- Bedrageri
- Tyveri
- Regnskapsmanipulasjon
- Hvitvasking
- Svart arbeid
- Svindel
- Korrupsjon
- Mislighold
- Fiktive fakturaer
- Forfalskning
- Skatteunndragelse

Det er tydelig av respondentenes svar og av teori at det kan være vanskelig å avgrense hva som legges i begrepet og hva økonomisk kriminalitet innebærer. For å avgrense og ha en enighet med respondentene hva det er vi legger i økonomisk kriminalitet for videre samtale, delte vi vår egen definisjon med respondentene: «*Handlinger gjort på en skjult måte som innebærer brudd på tillit, strider imot loven, er profittmotiverte og er for personlig eller organisatorisk vinning*». Alle respondentene er i utgangspunktet enig i definisjonen vi presenterer, men noen av de utfordrer deler av den. Dette vil vi diskutere ved å dele opp definisjonen og se nærmere på de ulike elementene.

I begynnelsen av definisjonen har vi valgt å legge vekt på at handlingen blir gjort på en **skjult måte**. Dette er respondentene enige i, men respondent 7 påpeker noe veldig interessant: at handlingene ikke alltid er skjult. H*n sier: «de kan ofte være dårlig skjult, men det er argumentert på en måte slik at du skjuler den egentlige grunnen til at du gjør det på den måten». Respondenten legger vekt på at den bakenforliggende årsaken kan være skjult, men at selve handlingen ikke er skjult. De tre definisjonene vi har brukt som grunnlag for vår definisjon, er ikke samstemte på om handlingene er skjult eller ikke. Økokrim (2017a) legger ikke vekt på at handlingen er skjult i deres definisjon, mens Pickett og Pickett (2002) sier at det er «**noe skjul** av aktivitetens sanne natur» og Leasure og Zhang (2018) sier at det er gjort «på en **skjult** måte». Utsagnet til respondent 7 utfordrer vår definisjon og vi stiller spørsmål til teorien om den har oversett et viktig aspekt. Handlingene vil stort sett være sporbare og er dermed ikke direkte skjult, men de vil være **forsøkt skjult**. Dette er et aspekt vi synes er viktig å ta hensyn til da det bedre forklarer økonomisk kriminalitet. På bakgrunn av dette velger vi å videreutvikle vår definisjon til at det ikke lenger står «på en skjult måte», men at definisjonen lyder som følger: «*Handlinger gjort på en **forsøkt** skjult måte som innebærer brudd på tillit, strider imot loven, er profittmotiverte og er for personlig eller organisatorisk vinning*».

Neste del av definisjonen er: «brudd på tillit, strider imot loven». Det er kun respondent 2 som kommenterer denne delen av definisjonen. Respondenten sier at det «ikke er nok med brudd på tillit alene, det må også være et brudd på eksternt lovkrav». H*n påpeker at det må være et eksternt lovbrudd og ikke bare brudd på interne kjerneverdier og prinsipper innad i

selskapet for at det kan defineres som økonomisk kriminalitet. Respondenten er enig i definisjonen vår, men fremhever viktigheten av at begge aspektene må være til stede.

Siste del av definisjonen er: «profittmotiverte og er for personlig eller organisatorisk vinning». Fire av respondentene spesifiserer at motivet bak økonomisk kriminalitet er vinning eller berikelse for seg selv eller andre. Respondent 3 uttrykker at «motivert er vel alltid berikelse på en ulovlig måte». H*n sier at økonomisk kriminalitet er «handlinger der penger er motivet». Respondent 5 underbygger dette ved å påpeke at «penger er et godt incentiv». Respondent 2 sier at økonomisk kriminalitet er «egen, eller andres økonomiske vinning» og respondent 7 sier at det er å «tilegne seg verdier som du ikke rettmessig har krav på». I dette tilfellet støttes teorien av respondentene, som gir oss grunnlag til å tro at denne delen av definisjonen er korrekt. Selv om penger blir nevnt og verdiene man tilegner seg har en økonomisk verdi, vil det kunne være andre vinninger eller fordeler ved å begå økonomisk kriminalitet.

Funnene vi har gjort viser at økonomisk kriminalitet er et vidt begrep. Dette samstemmer med teorien. Det er tydelig at det er ulike tanker om hva begrepet innebærer og hva som skal til for at en handling kan defineres som kriminell. Respondentene utfordrer og underbygger ulike deler av definisjonen som resulterer i at vi videreutvikler den. Utover dette mener vi, basert på teori og respondentenes tilbakemeldinger, at definisjonen inneholder de viktigste aspektene og tydeliggjør hva økonomisk kriminalitet er.

4.1.1 De fire handlingene

Vi spurte respondentene hvilke av de fire handlingene de tror skjer oftest. De fleste respondentene nevner en til to handlinger, mens respondent 5 og 8 nevner alle fire og forklarer ytterligere hva de legger i disse begrepene. Respondent 7 synes dette er vanskelig å svare på fordi h*n mener handlingene flyter i hverandre, og vil derfor ikke navngi en spesiell handling. I *diagram 1* presenterer vi statistikk for hva respondentene mener skjer oftest, hvor regnskapskriminalitet og bedrageri blir nevnt av flest. På bakgrunn av at respondentene nevner en handling eller fler, er den totale summen av svar mer enn åtte.

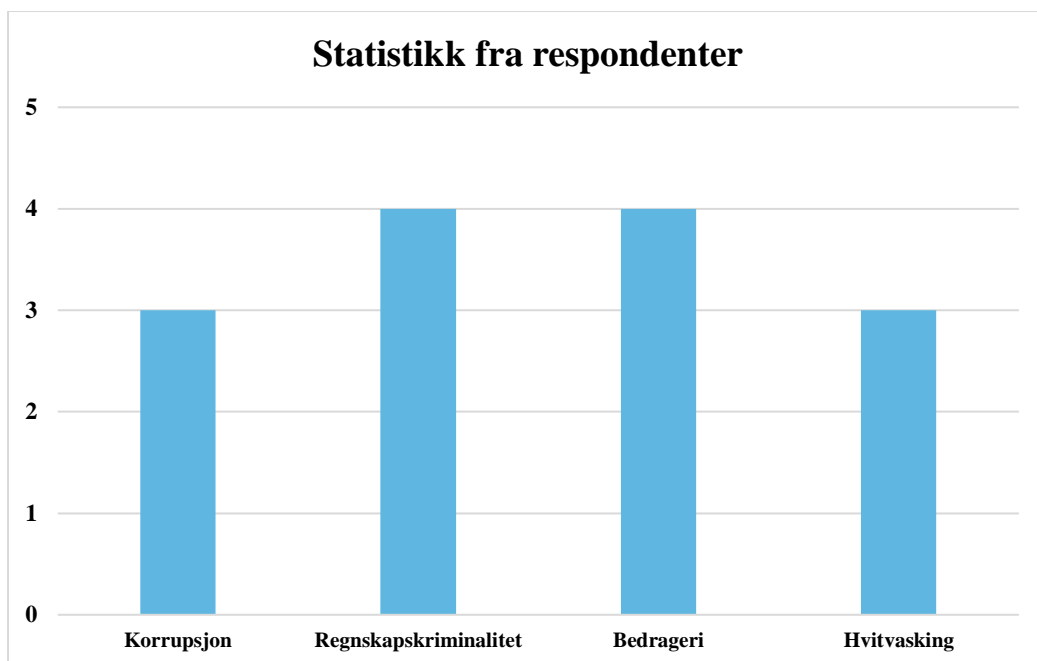


Diagram 1: Respondenters statistikk for de fire handlingene

Som vi har diskutert har respondentene en tanke om at økonomisk kriminalitet er et bredt begrep og de synes det er vanskelig å avgrense hva dette innebærer. Når vi spør respondentene hvilken handling de tror skjer oftest, finner vi noe interessant: de fleste begrenser seg til en eller to handlinger. Dette viser at de likevel klarer å avgrense begrepet uten at de er klar over det. Det kan tenkes at respondentene begrenser seg her fordi vi spør hvilken handling som skjer oftest, men det er likevel interessant at majoriteten av respondentene kun navngir en eller to handlinger.

Drar man nytte av stillingen sin uten å vite det?

Korrupsjon er en handling respondent 1, 5, 6 og 8 omtaler. De forbinder det med å få en form for gode på bakgrunn av sin stilling eller posisjon. Eksempler som reiser, gaver og goder blir nevnt. Respondent 5 sier at h*n forbinder korrupsjon med «goder for å få en person med seg eller å få en stemme» og respondent 8 kommer med et eksempel på dette: «at innkjøpsansvarlig nytter en form for fordel ved å knytte seg til en leverandør». H*n sier at det er «mange som potensielt sett kan dra nytte av stillingen de er i uten å tenke over det». Dette tyder på at det kan være vanskelig å definere grensen for korrupsjon. Vi har definert korrupsjon som «å misbruke sin makt for å oppnå en urettmessig fordel til personlig vinning eller til fordel for noen man skylder lojalitet til, i form av å gi eller ta imot bestiktelser for å

påvirke en avgjørelse eller handling». Eksemplene som nevnes av respondentene inngår i Kayrak (2008) og Gottschalk (2010) sin beskrivelse av korruperte aktiviteter. Selv om det er flere aktiviteter enn det respondentene nevner, er de likevel inne på det viktigste vi har definert som korrupsjon. Vi kan dog antyde en utfordring med å avgrense korrupsjon basert på respondentenes forklaringer.

På grunn av denne uklare grensen kan det tenkes at det skjer mer korrupsjon enn vi er klare over. Dette påpeker respondent 8 ved å si at det skjer mer korrupsjon i Norge enn man tror, og respondent 6 sier: «jeg tror at det må en skandale til for at vi skal våkne opp til og forstå at dette er problemer som også angår oss i Norge». H*n sier videre at Norge kommer godt ut på korrupsjonsindeksen. Vi finner det interessant at vi som land kommer godt ut på indeksen, til tross for antydningen om at korrupsjon skjer oftere enn vi tror. Det må dog påpekes at en slik indeks ikke får med seg alle aspekter, som også underbygges av de to respondentenes uttalelser.

Kreativ med regnskapsføringen?

Regnskapsmanipulasjon nevnes av respondent 1, 3, 5 og 8, og noen av de kommer med eksempler. Respondent 3 omtaler det som at man er kreativ med regnskapsføringen, ved å for eksempel føre private regninger på firmaet. Respondent 1 kommer med et eksempel fra egen erfaring: «det ble resultatført inntekter i ett år som skulle vært resultatført over flere år, som påvirket resultatet positivt og manipulert til å se bedre ut enn hva det egentlig var».

Respondenten fra Gartnerhallen forteller om saken deres, hvor det ble flyttet poster innad i balanse- og resultatoppstillingen uten at det hadde effekt på resultatet. Eksemplene respondentene gir underbygger teorien om de to kategoriene av regnskapsmanipulasjon.

Regnskapsmanipulasjon definerer vi som *«bevisste avvik som blir gjort for å villede leseren om selskapets underliggende økonomiske prestasjon ved å utnytte regelverkets fleksibilitet»*.

Basert på respondentenes svar er det enighet om hva regnskapsmanipulasjon innebærer. Vi har ikke nok grunnlag til å konkludere dette for hele utvalget, men respondentene har ikke utfordret definisjonen. Basert på dette har vi grunn til å tro at den gir et riktig bilde av begrepet.

«Man kan bare forutsette at man blir utsatt for bedrageri»

Bedrageri nevnes av respondent 2, 4, 5 og 8 og de kommer med flere eksempler på dette. Respondent 2 kommer med eksempler som fiktive fakturaer, leverandører som bevisst overfakturerer og at man ikke blir gitt den rabatten man har krav på. H*n sier at dette skjer daglig. Respondent 5 sier at h*n tenker på forsikringsbedrageri, som f.eks. å utnytte en forsikring i forbindelse med bilskader, hvor man lyver om skader som allerede var til stede før den aktuelle skaden skjedde. Respondent 8 nevner også fiktive fakturaer, i tillegg til det å skrive kilometergodtgjørelse for reiser utenom arbeid samt andre utlegg og representasjonskostnader. Respondent 2 påpeker at «man kan bare forutsette at man blir utsatt for bedrageri». Respondentene fokuserer på det å lure noen og å tilegne seg verdier som rettmessig tilhører noen andre. Vi bruker Gottschalk (2010) sin definisjon av bedrageri: «*en bevisst forvrengning av sannheten med formålet om å få en annens tillit, der den som blir bedratt vil dele noe verdifullt som tilhører han, eller å overgi en juridisk rett*». Respondentene tar for seg deler av definisjonen, men utelater tillit og det å overgi en juridisk rett. Dette kan antyde at bedrageri omfatter mindre i praksis enn hva det gjør i teorien.

Respondent 8 sier at man alltid er på etterskudd i forhold til økonomisk kriminalitet. Dette blir understreket av respondent 7 som forklarer at all kriminalitet ligger foran samfunnets kompetanse, i tillegg til at respondent 4 sier at metodene å svindle på utvikler seg kontinuerlig. Respondent 4 påpeker at hvis det er gode kontroller i et selskap, så vil en type «trykk på linken»-svindel være lettere enn å lure et system. Denne type bedrageri har trolig blitt utviklet fordi kriminelle har funnet ut at dette er en enklere måte å tilegne seg verdier på. Disse tre uttalelsene støtter teorien til Bolton og Hand (2002) om at kriminelle raskt finner nye strategier og måter å forbigå systemene på for å begå bedrageri. Basert på dette kan vi antyde viktigheten av at samfunnet og selskaper hele tiden må være oppdatert på de nye kriminelle metodene, og forsøke å tette dette gapet.

Respondent 4 sier at bedrageri muligens er den vanligste handlingen fordi det er en handling man kan gjøre alene. Dette er et veldig interessant aspekt ved økonomisk kriminalitet som vi ikke har funnet i teorien. Det kan tenkes at terskelen for å gjøre bedrageri er lavere enn den er for de andre handlingene, siden man ikke er avhengig av noen andre. Det er naturlig å tro at

det er enklere å gjennomføre en kriminell handling alene, enn å få noen med seg. Dette er et tema som hadde vært interessant å forske videre på.

Finansinstitusjonene har en sentral rolle

Respondent 2, 5, 6 og 8 snakker om hvitvasking. Respondent 5 sier at h*n tenker på skatteparadiser og kjøp og salg av varer for å skjule den ulovlige aktiviteten. Respondent 2 forklarer at «kriminelle organisasjoner som har et behov for å fremstå som legitime, har noen selskaper som på papiret gjør det bra, men også andre selskaper de bruker til å hvitvaske penger». Bolton og Hand (2002) definerer hvitvasking som «*prosessen med å skjule kilden, eierskapet eller bruken av midler, vanligvis kontanter, som er fortjenesten ved ulovlig aktivitet*». Stessens (2000) påpeker at mange skjuler kilden ved å gi pengene et legitimt utseende. Respondentene omtaler ikke alle de spesifikke delene av definisjonen, men uttalelsene deres underbygger teorien. De tar for seg de viktigste aspektene med å skjule den ulovlige aktiviteten og å gi pengene et legitimt utseende. På bakgrunn av at hvitvasking ikke belyser problemstillingen vår, diskuterer vi ikke definisjonen videre.

Både respondent 6 og 8 påpeker at hvitvasking gjerne er mer utbredt i visse bransjer. Respondent 6 sier at «finansinstitusjoner, advokater og revisorer er eksempler på aktører som må være bevisste på risikoen for tilrettelegging for hvitvasking». Respondent 8 er opptatt av finansinstitusjonene og bruker sakene som har skjedd i Danske Bank og DNB som eksempler. Disse sakene handler om at bankene ikke har implementert og etterlevd den nye hvitvaskingsloven fra 2018 godt nok. Respondentenes uttalelser og de to sakene støtter teorien om at finansinstitusjonene har en sentral rolle i rapportering av mistenkelige aktiviteter (Araujo, 2009), da dette er en kanal kriminelle ofte må gjennom for å hvitvaske. Dette funnet underbygger våre tanker om at hvitvasking er en kriminell handling som ikke initieres internt i selskaper. Basert på avgrensningen av problemstillingen om å forebygge økonomisk kriminalitet internt, diskuterer vi ikke hvitvasking videre.

Bransjeavhengig?

Respondent 8 vektlegger bransjen selskapet befinner seg i. H*n er den eneste som fokuserer på at de fire handlingene ofte skjer i ulike bransjer, og kommer med eksempler: i varehandelen er det mye kontanter og det er mye underslag enten av kontanter eller varer,

regnskapskriminalitet er ofte aktuelt i f.eks. malerbransjen, mens hvitvasking ofte er aktuelt i banker. Respondenten fortsetter: «bedrageri kan skje på tvers av bransjer, bare i ulik form». Det er interessant at ikke flere av respondentene snakker om dette. Det er mulig at det ikke er tilfeldig at handlingen som blir begått, skjer i én spesiell bransje. Det er naturlig å tro at underslag av penger eller varer er utbredt i varehandelen, fordi de håndterer mer kontanter enn i andre bransjer som respondenten påpeker. Det kan også tenkes at regnskapskriminalitet skjer oftere i malerbransjen ved at man f.eks. fører private regninger på firmaet, men dette har vi ikke nok grunnlag til å fastslå. Det er likevel et tema det kunne vært interessant å forske videre på.

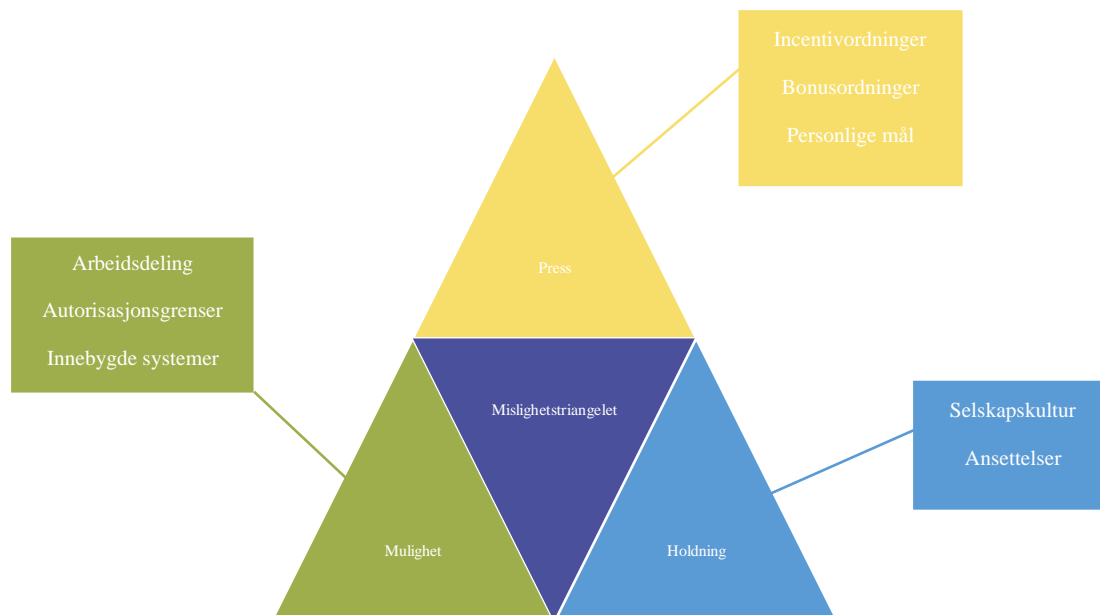
Respondentene snakker i ulik grad om de fire handlingene. Det blir derfor forskjellig fokus fra respondentene, og vi får ikke et enstemmig svar på hvilken handling som skjer oftest. Dette er ikke overraskende da alle respondentene har forskjellige bakgrunner og erfaring fra området.

4.2 Mislighetstriangelet som et forebyggende verktøy?

Respondent 1, 2, 5 og 8 snakker om de bakenforliggende årsakene til hvorfor man begår økonomisk kriminalitet. Det er kun respondent 2 som nevner mislighetstriangelet ved navn. Respondent 1 sier at de som begår økonomisk kriminalitet ikke nødvendigvis har en ond intensjon, men at de har bakenforliggende personlige problemer. Dette er noe respondent 8 også legger vekt på og påpeker at «dette kan skje med hvem som helst, når som helst». Respondent 5 forteller at «når man sliter økonomisk så vil man være mer villig til å begå en kriminell handling, og følelsene kan ta overhånd». Respondent 2 kommer med eksempler på hva de bakenforliggende årsakene kan være: «økonomiske problemer, rusproblemer, avhengighet og spill/gambling». Respondentens eksempler finnes også i teorien. Basert på respondentene er det en gjennomgående forståelse om at det ofte er bakenforliggende årsaker til grunn for økonomisk kriminalitet.

Motivasjon har ikke vært et spørsmål i intervjuene, men flere respondenter har likevel kommet inn på temaet. Respondent 2 forteller om mislighetstriangelet og forklarer grundig hva dette innebærer. H*n sier at man må «begrense **muligheten** for at noen kan gjøre

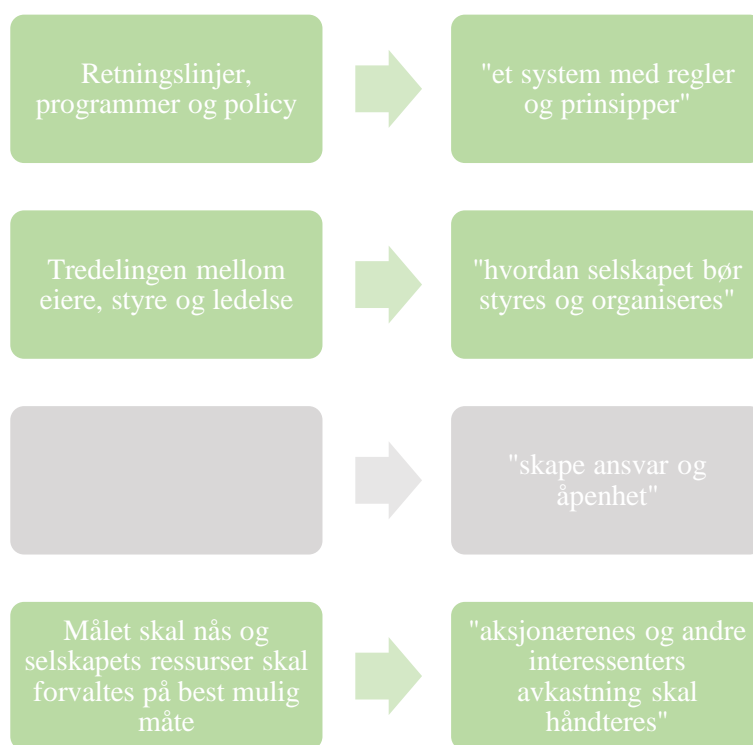
økonomisk kriminalitet internt ved å ha blant annet arbeidsdeling, autorisasjonsgrenser og innebygde systemer». Dette for å gjøre det vanskelig å få tak i noe av verdi. Videre sier h*n at personer kan oppleve et internt **press** ved å levere f.eks. et visst antall salg eller selge for en viss sum for å oppnå en bonus. «Dette kan gjøre at man tøyser strikken for å gå over noen grenser». Respondenten påpeker at dette er noe «ledelsen kan adressere ved bruk av incentivordninger, bonusordninger og personlige mål for ansatte som trekker litt i den andre retningen». Respondenten fra Gartnerhallen kommer også med et eksempel på press, hvor h*n forklarer at regnskapssjefen i Gartnerhallen følte et press fra en produsent til å underslå penger. Dette er et annet type press enn det respondent 2 omtaler, men som er like reelt. Respondent 2 forklarer at **holdninger** er noe man kan påvirke og at dette handler om selskapskultur og ansettelse. H*n avslutter med at «mislighetstriangelet vil være grunnleggende for å forebygge». Vi synes det er interessant at respondenten omtaler mislighetstriangelet på denne måten. Etter nøye analyser av intervjuene og uttalelsene til respondent 2, ser vi at det er en mulighet å bruke dette som et forebyggende verktøy ved å forhindre at motivasjonen blir gjort om til handlinger. Dette illustrerer vi i *figur 14*, der vi knytter hva som kan adressere motivasjonen opp til de tre aspektene.



Figur 14: Mislighetstriangelet som et forebyggende verktøy

4.3 Selskapsstyring som et forebyggende verktøy

Vi spurte respondentene hva de legger i selskapsstyring. Respondent 1, 2, 3, 5 og 8 nevner tredelingen mellom eiere, styre og ledelse. Respondent 4 og 5 legger vekt på retningslinjer, mens respondent 6 fokuserer på interne programmer. Respondent 7 er opptatt av at selskapet har en god policy og etterlever denne. Videre forteller respondent 1, 2, 3 og 5 at det overordnede målet til selskapet skal nås, og at selskapets ressurser skal forvaltes og utnyttes på best mulig måte. Vi presenterte vår definisjon: «*et system med regler og prinsipper for hvordan selskapet bør styres, organiseres, skape ansvar og åpenhet, samt håndteringen av aksjonærenes og andre interessenters avkastning*». Da vi spurte respondentene om deres tanker om denne var de positive. Respondentene tar for seg ulike forhold som kan relateres til de ulike delene i definisjonen, som vist i *figur 15* under. I figuren presenterer vi de forholdene som respondentene tar for seg på venstre side, og knytter de opp til den relevante delen av definisjonen vår som presentert på høyre side. Det som er farget grønt er forhold i definisjonen som respondentene snakker om, mens det som er grått er det ingen som nevner.



Figur 15: Respondentenes svar knyttet til vår definisjon på selskapsstyring

Respondentene nevner retningslinjer, programmer og policy. Dette relaterer vi til «et system med regler og prinsipper» i definisjonen, da dette er elementer som inngår i et compliancesystem. De nevner også tredelingen mellom eiere, styre og ledelse som vi relaterer til «hvordan selskapet bør styres og organiseres», da denne tar for seg ansvarsfordelingen i selskapet og hvordan de organiserer virksomheten. Ingen av respondentene nevner ansvar og åpenhet når vi spør de om hva de legger i selskapsstyring. Det kan diskuteres om dette er på grunn av omfanget en selskapsstyring har. Respondentene forklarer at det overordnede målet skal nås og at selskapets ressurser skal forvaltes på best mulig måte. Dette relaterer vi til at «aksjonærenes og andre interessenters avkastning skal håndteres» på bakgrunn av at deres investeringer skal bidra til å nå det overordnede målet om et positivt resultat og dermed avkastning til aksjonærene.

Ingen av respondentene nevner alle aspektene i definisjonen. Likevel er det en enighet om hva selskapsstyring innebærer på et overordnet nivå. Til tross for at åpenhet og ansvar ikke blir nevnt her, beholder vi dette aspektet i definisjonen på bakgrunn av at respondentene vektlegger dette senere.

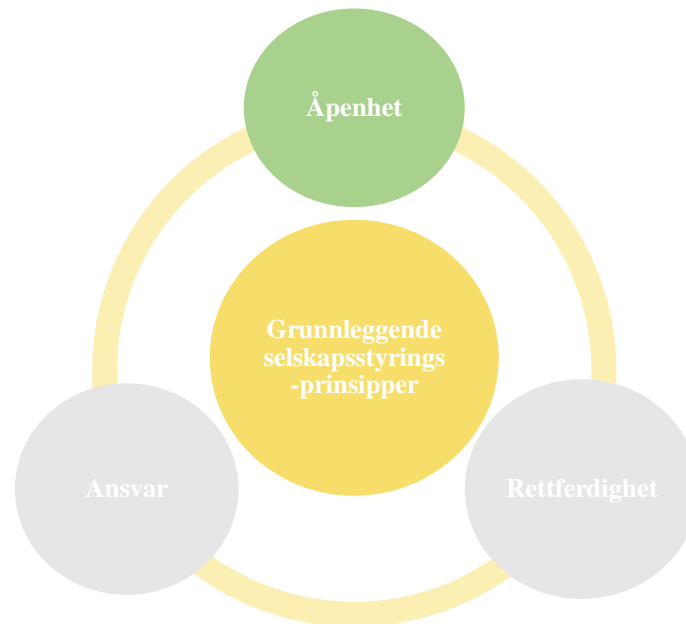
Vi har i teorien utviklet *figur 11 Oppsummering av selskapsstyring* og vi tar utgangspunkt i denne når vi diskuterer selskapsstyring videre.

4.3.1 Selskapsstyringsprinsipper

«Åpenhet er på en måte en vaksinasjon mot korrupsjon»

Flere av respondentene påpeker viktigheten av åpenhet. Dette kommer frem når vi spør dem om hva de mener skal til for å forebygge økonomisk kriminalitet. Respondent 5 og 7 nevner åpenhet og transparent som viktige elementer i forebyggingen, og respondent 1 sier at en åpenhetskultur er viktig. Respondent 2 hevder at «trenden med åpenhet, ærlighet og transparent er en god trend». I tillegg sier respondent 6 at åpenhet er viktig for å avdekke og avsløre, samt at det virker forebyggende. H*n begrunner dette med at fristelsen for å begå korruperte handlinger kanskje blir mindre fordi man vet at det er en slik type åpenhet, og sier: «åpenhet er på en måte en vaksinasjon mot korrupsjon». I teorien er åpenhet et av de tre grunnleggende selskapsstyringsprinsippene som må ligge til grunn for en god selskapsstyring

(Luo, 2005; Sullivan, 2009; Wu, 2005). Av respondentenes svar forstår vi at åpenhet er viktig for selskapsstyringen, men også i det forebyggende arbeidet. Syv av de åtte respondentene snakker om åpenhet, og vi kan basert på vårt utvalg si at dette prinsippet er noe som bør vektlegges i forebyggingen av økonomisk kriminalitet. Dette viser vi ved å markere **åpenhet** i grønt i *figur 16*.

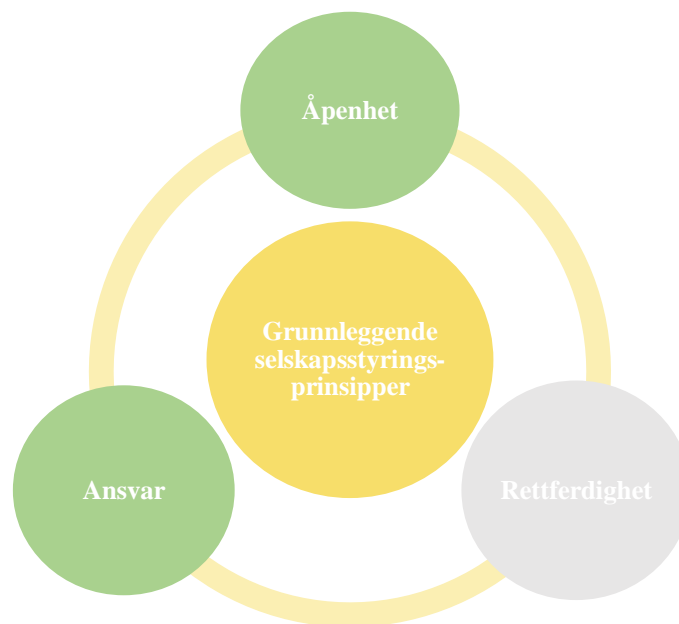


Figur 16: Åpenhet viktig selskapsstyringsprinsipp

«Walk the talk»

Alle respondentene snakker om ansvar. Respondent 1, 2, 3, 5, 6 og 7 forklarer hvor ansvaret ligger og at det begynner hos styret og ledelsen. Respondent 6 sier: «hvis tonen skurrer på toppen, blir det ofte skurr nedover i organisasjonen». H*n påpeker at det må ligge en forankring om at det skal være nulltoleranse for økonomisk kriminalitet hos ledelsen, styret og administrasjonen. Videre vektlegger respondenten praktiske regelverk og programmer og hva dette betyr i praksis, i tillegg til viktigheten av praktiske diskusjoner av dilemmaer. H*n sier: «zero tolerance, men ikke zero dicussion». Respondent 2 og 7 sier at styret og ledelsen må sette et godt eksempel og «walk the talk». Forvaltningsansvaret ligger hos styret som skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten (Aksjeloven, 1997). Dette er det som er lovsatt i Aksjeloven og det respondentene mener er riktig plassering av ansvaret.

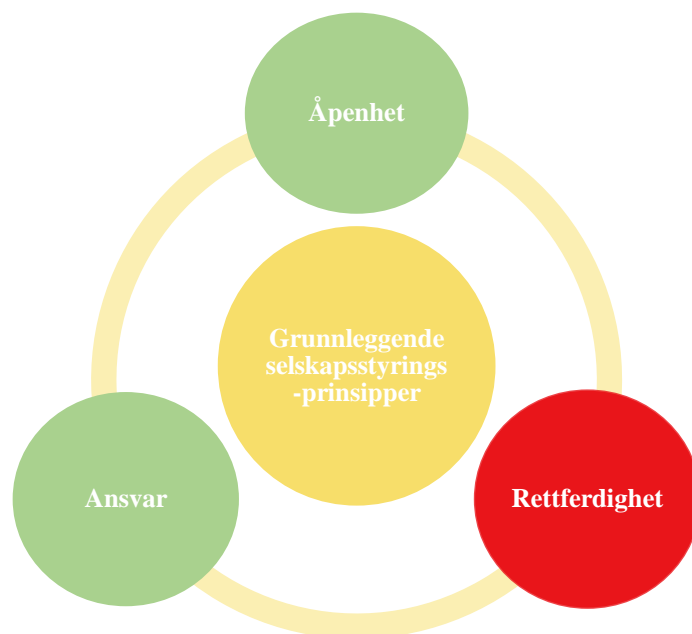
I tillegg nevnes det av respondent 2 og 5 at alle selvstendige personer har et ansvar. Likevel sier respondent 3 at «det er mange der ute som ikke tar innover seg ansvaret de har». Det kan derfor være viktig å jobbe for at de ansatte har en ansvarsfølelse på arbeidsplassen og i sitt arbeid. Respondent 4 kommer med et eksempel på dette: at man signerer ut og setter navnet sitt på et utført arbeid vil gi en større ansvarsfølelse. Dette kan være med på å engasjere de ansatte. Det er naturlig å tro at et menneske som er engasjert i jobben sin, som føler en tilhørighet og et ansvar overfor selskapet de er ansatt i, ikke vil gjøre noe kriminelt. Basert på respondentenes svar forstår vi at de vektlegger ansvar. Dette vil være viktig når det kommer til forebygging av økonomisk kriminalitet. Vi viser dette i *figur 17* ved å gjøre **ansvar** grønn.



Figur 17: Ansvar viktig selskapsstyringsprinsipp

Da vi spurte respondentene hvilke prinsipper de mener må ligge til grunn for en god selskapsstyring, er det ingen som nevner rettferdighet. De snakker kun om åpenhet og ansvar som vi har diskutert over. Dette er et interessant funn for oss, da vi tenker det er helt naturlig at rettferdighet er viktig i et selskap. Det kan diskuteres om intervjuobjektene våre har tatt dette for gitt. Det kan tenkes at vi som bor og jobber i Norge ikke tenker over dette som et viktig prinsipp da vi muligens tar dette som en selvfølge. I teorien er det de tre prinsippene åpenhet, ansvar og rettferdighet som vektlegges (Sullivan, 2009; Wu, 2005), men ut ifra

respondentenes svar kan vi antyde at rettferdighet ikke nødvendigvis er et av de tre viktigste prinsippene. Vi markerer derfor **rettferdighet** i rødt i *figur 18*.



Figur 18: Viktigheten av de ulike selskapsstyringsprinsippene

I *figur 18* ser vi viktigheten av de tre prinsippene basert på respondentenes svar, illustrert i grønt og rødt. Etter nøye analyser ser vi at åpenhet og ansvar er de to viktigste prinsippene respondentene mener er med på å forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet. Dette underbygger valget vårt om å beholde åpenhet og ansvar i definisjonen til tross for at respondentene ikke vektlegger dette når vi spør dem om hva de legger i begrepet selskapsstyring.

4.3.2 Organisasjonsarkitektur

For å få en effektiv organisasjonsarkitektur som gir det tiltenkte resultatet, kan man få dette gjennom en sammenflettet organisasjonskultur, -struktur og et compliance-system (Luo, 2005). Vi vil nå analysere og diskutere hvordan disse elementene vil være med på å forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet.

Er det ikke så nøye med kulturen likevel?

Det er kun to av respondentene som nevner organisasjonskultur. Respondent 2 nevner kultur

og organisasjonskultur når vi spør h*n hvilken kompetanse og holdninger som er viktig for å forebygge økonomisk kriminalitet. H*n sier også at alle ansatte er ansvarlige for å underbygge kulturen. Respondenten fra Gartnerhallen snakker om hvordan organisasjonskulturen har endret seg i selskapet etter underslaget ble oppdaget. Vi finner det veldig interessant at ikke flere respondenter snakker om kultur, da vi trodde de ville legge større vekt på dette. Det kan diskuteres om respondentene ikke snakker om kultur i større grad fordi de tenker at det er en selvfølge at dette er viktig. Dette kan vi dog ikke fastslå. Basert på teorien er organisasjonskultur viktig for en god selskapsstyring. Dette er også viktig for de to respondentene som vektlegger dette i det forebyggende arbeidet, da de nevner kultur flere ganger gjennom intervjuet.

Respondenten fra Gartnerhallen forteller at tiltak som nye kontrollmekanismer og nye ansatte har blitt satt inn etter underslaget ble oppdaget. Dette har vært med på å endre kulturen til det bedre, hvor de interne forholdene har forbedret seg. H*n forklarer at den nye ledelsen har vært viktig for endringen i kulturen, hvor det nå vektlegges at «alt skal gjøres etter boka». I teorien er en av de viktigste årsakene til at implementering av endringer mislykkes at organisasjonskulturen forblir den samme, til tross for at nye verktøy og strategier er til stede (Cameron & Quinn, 2011; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Det kan diskuteres om de nye ansatte i Gartnerhallen er de som har ført til endringen, eller om denne endringen likevel ville skjedd hvis de samme ansatte ble igjen i selskapet. Det å få inn ansatte som ikke har et forhold til selskapet fra før, vil trolig kunne være en stor bidragsyter til å endre kulturen. I tilfellet hos Gartnerhallen kom den nye ledelsen inn for å rydde opp og snu situasjonen til det bedre. Dette har vist seg å være svært effektivt ifølge vår respondent som har jobbet i selskapet over en lengre periode, som også var til stede når underslaget ble oppdaget. I Gartnerhallen endret kulturen seg og selskapet har klart å implementere nye endringer som har blitt værende, som underbygger teorien. Endringen som har blitt gjort viser at det holdningsskapende arbeidet som ligger til grunn i enhver bedrift har stor effekt på kulturen.

Respondent 7 sier at varslingskanaler er viktig. Respondent 6 sier at «denne burde være hos en tredjepart, ikke hos lederne, tenk om de er problemet». H*n legger vekt på at man må ha muligheten for å være anonym, at varslingskanalen må være uavhengig og at brudd internt må få konsekvenser. Respondenten sier at det er viktig å ha et system for varsling, og at man

er avhengig av at ansatte varsler. Det er interessant at det ikke er flere respondenter som nevner dette, og spesielt interessant at respondent 6 legger så stor vekt på varslingskanalen. Teorien vektlegger ikke en varslingskanal på samme måte, den sier dog at det er viktig med sanksjoner for de som bryter normene samt å motivere de ansatte til å melde fra ved mistanke om overtredelser (Roscher, 2013). Ved at selskapene tydeliggjør at det vil få konsekvenser ved brudd internt, kan det bidra til å skape en kultur hvor det er en forståelse for at kriminelle handlinger ikke blir akseptert. Trolig vil muligheten til å være anonym og å ha en uavhengig varslingskanal være viktig for at de ansatte skal tørre å varsle, og dermed unngå økonomisk kriminalitet. Dette gjør det enklere for ansatte å varsle og det kan bidra til det holdningsskapende arbeidet i selskapet. Det er naturlig å tro at en nulltoleranse for økonomisk kriminalitet som er gjennomgående i kulturen og holdningene, vil være med på å forebygge. Basert på de to respondentene og teorien kan vi antyde at dersom kulturen skal virke forebyggende, må en god varslingskanal ligge til grunn i tillegg til at kriminelle handlinger må få konsekvenser.

NUES er et bra rammeverk

Det er kun respondent 2 som navngir et spesifikt rammeverk for selskapsstyring. H*n forklarer at NUES er et bra rammeverk som bygger på gode prinsipper. Det kan tenkes at det kun er denne respondente som nevner dette mye omtalte rammeverket fordi h*n er den eneste respondente med denne spesifikke kunnskapen og bakgrunnen. Det positive med dette rammeverket er at selskapet årlig må ta en vurdering av selskapsstyringen slik at man stadig er oppdatert. Det følger av dette at man må ta en vurdering av om den fungerer som den skal eller om det må gjøres endringer. Bruken av dette rammeverket vil trolig være en bidragsyter til det forebyggende arbeidet fordi man kontinuerlig vurderer selskapsstyringen, men vi har ikke nok grunnlag til å trekke en konklusjon på dette.

Unngå gråsonen

Respondent 1, 2, 3 og 5 er opptatt av å ikke bryte loven og at denne må følges. Respondent 2 påpeker at det er viktig å holde seg godt innenfor lovens grenser, da man fort kan havne i gråsonen. Respondente forklarer at dette er noe man vil unngå fordi folk har ulik oppfatning av hvordan ting bør og skal være. H*n sier at «selv om man er innenfor lovens grenser, kan andre se på det som ulovlig eller tett opp mot ulovlig». Respondente fortsetter: «dette kan

omtales i media, og plutselig blir man etterforsket, eller blir utestengt fra anbudsrunder. Dette får konsekvenser ved at man kan tape mye inntekter og at kunder ikke vil ha noe å gjøre med deg i perioden av etterforskningen». Gråsonen som blir nevnt er interessant og er trolig noe man bør unngå. Det er vanskelig å vite hvor gråsonen starter og slutter, og dette er et tema som hadde vært interessant å forske videre på.

«Det er opp til styret å etablere en fornuftig selskapsstyring»

Respondent 2, 3, 5 og 8 snakker om tredelingen og fordelingen av ansvaret mellom disse i selskapet. Respondent 2 forklarer at det er flere nivåer av selskapsstyring. H*n sier at det er av eierens interesse at selskapet skal generere avkastning på de investerte midlene. H*n fortsetter: «eierne må kontrollere styret, sine agenter som er styret og ledelsen, slik at de følger lover og regler og leverer på de målene og strategiene som selskapet har», og at dette føres videre fra ledelsen og nedover i organisasjonen. Respondent 3 er inne på det samme, h*n sier at «eiere velger styret, styret utfører sine plikter på vegne av eierne, styret fører tilsyn og kontroll med selskapet». Videre sier respondenten at «ledelsen har den daglige driften og ansvaret for selskapet». Respondent 5 uttrykker at «eiere, styre og ledelse skal forvalte og utnytte bedriftens ressurser på best mulig måte». Respondent 8 er den eneste som nevner tredelingen ved navn, og at det må være tydelig definert hvor ansvaret ligger mellom eiere, styre og ledelse. H*n forklarer at det handler om å fordele ansvaret for den daglige driften, hvor daglig leder fordeler ansvaret videre og at styre og eiere har separate roller.

Respondenten fortsetter med å si at «det er opp til styret å etablere en fornuftig selskapsstyring». H*n påpeker at et viktig prinsipp for effektiv selskapsstyring er å ha et styringsdokument som beskriver overordnet selskapsstyring og prosesser som ligger til grunn. I teorien sies det at selskapsstyring stort sett handler om tredelingen mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse (OECD, 2015; Schea, 2014). Det kommer frem av respondentenes svar at denne tredelingen også er viktig i praksis, og at alle tre styringsmakter er like viktig. Det er naturlig å tro at ansvarsfordelingen bidrar til en god organisasjonsstruktur, og at disse må være tydeliggjort internt i selskapet for at det skal kunne bidra i det forebyggende arbeidet.

«Beskytt din virksomhet»

Når vi spør respondentene om en policy på antikorrupsjon, er alle positive til dette. Avhengig

av stillingen deres og hva de jobber med, enten anbefaler de dette eller forklarer at deres selskap har en slik policy. Det er viktig å påpeke at disse policyene respondentene forteller om er overordnet for hele selskapet, men at de også omhandler antikorrupsjon. Respondent 6 og 7 poengterer at økonomisk kriminalitet er et samfunnsproblem, og det er basert på dette naturlig å tro at en policy på antikorrupsjon vil være viktig i et selskap. Respondent 2 forklarer at deres policy bl.a. inneholder en management statement og diverse prosedyrer. Respondent 8 informerer at deres policy omhandler hva de krever av leverandører, av seg selv og hva kundene krever av dem. Transparency International Norge har en håndbok for næringslivet, «Beskytt din virksomhet», som respondenten vår forklarer er basert på selskapers egne erfaringer. Denne kan være med på å hjelpe virksomheter og de kan ta utgangspunkt i denne når de skal lage selskapets policy. Denne policyen samt et complianceprogram er en del av det totale compliancesystemet til en organisasjon som er med på å sikre at ansatte ikke bryter gjeldende regler, forskrifter eller normer (Miller, 2014). Ved å ha en policy der antikorrupsjon er et tema, sender selskapet ut et signal til sine ansatte om at økonomisk kriminalitet er uakseptabelt. Basert på respondentene, kan vi antyde at det å ha en policy på anti-korrupsjon setter en standard og trolig er en viktig del av selskapsstyringen.

Respondent 4 forteller at policyen i deres selskap må gjennomgås årlig, enten i form av kurs eller en skriftlig påminnelse. Det er interessant at ikke flere respondenter nevner dette. Dette kan trolig være et forebyggende tiltak fordi man må sette seg inn i regelverket gjentatte ganger. Ved å få den f.eks. årlig eller halvårlig som respondenten forklarer, vil man som ansatt stadig bli påminnet dette og ha den i bakhodet. Dette kan muligens bidra til at man får en høyere terskel for å gjøre noe kriminelt eller bryte lojaliteten til arbeidsplassen.

«Selskapsstyringsprogrammer man kan smykke seg med»

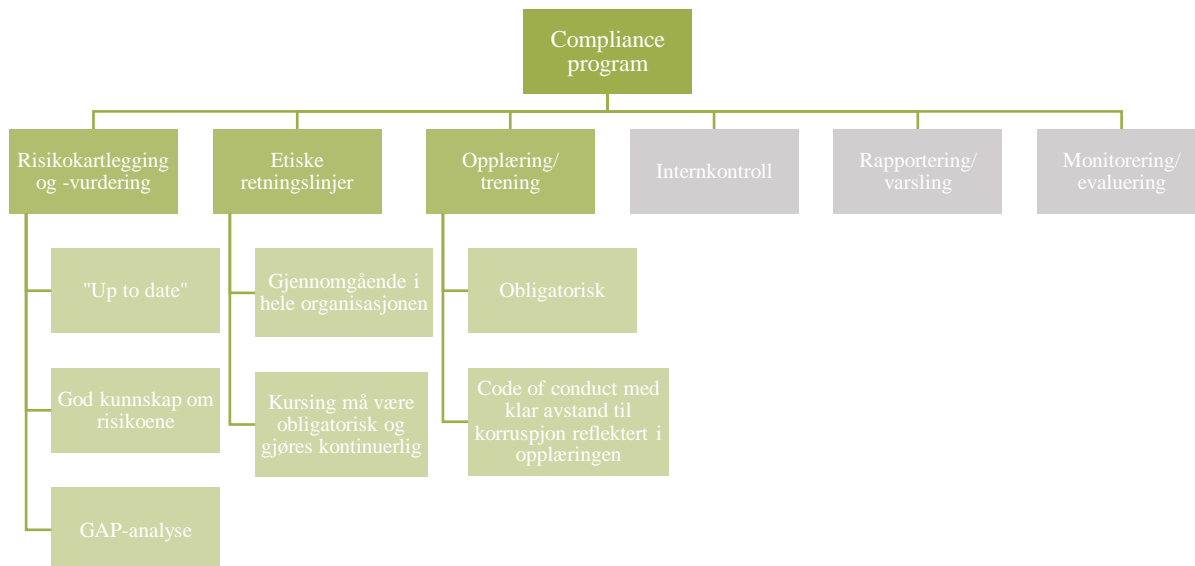
Respondent 6 sier at risikoanalyser er «helt grunnleggende for alt annet», og at dette må gjøres kontinuerlig. H*n påpeker viktigheten av en risikoanalyse som er «up to date». Respondenten sier: «hvis du ikke har god kunnskap og fakta om hva som er risikiene, vet du heller ikke hvordan du tilpasser et program som svarer på det». H*n forklarer at det er først når det ligger en risikovurdering til grunn «at man kan respondere med en selskapsstyring som er adekvat og som er målrettet for det man ønsker å oppnå». Respondent 2 forteller om

et antikorrupsjonsprogram bedriften har hatt og utviklet over 15 år, som kontinuerlig blir oppdatert ved hjelp av GAP-analyser.

Respondent 1 og 3 nevner etikk og etiske retningslinjer gjennom intervjuene. Respondent 1 påpeker at de etiske retningslinjene må være gjennomgående i hele organisasjonen og at kursing i etikk må være obligatorisk og gjøres kontinuerlig. Når vi spør hva slags kunnskap og holdninger som er nødvendig for å forebygge, svarer respondent 3: «etikk i stor grad».

Respondent 1, 2, 4 og 6 kommer inn på opplæring og trening og hvordan det er en viktig del av selskapets forebyggende arbeid. Respondent 2 sier at trening og opplæring er helt nødvendig. Respondent 6 har stor tro på at opplæring og trening fungerer forebyggende. H*n nevner at dette må være obligatorisk, og at selskapet har en code of conduct med klar avstand fra korrupsjon som må være reflektert i treningen og oppfølgingsprogrammene.

Elementene som respondentene er opptatt av, er elementer man finner i et complianceprogram. I *figur 19* illustrerer vi i grønt hvilke tre elementer respondentene vektlegger. Det kommer frem at en risikovurdering er helt grunnleggende, og at man må ha kjennskap til risikoene for å kunne utvikle et hensiktsmessig complianceprogram. Det er naturlig å tro at det vil være vanskelig å bygge et complianceprogram som fungerer hensiktsmessig uten å ha kjennskap til risikoene som ligger til grunn. Det er interessant at det bare er to av respondentene som snakker om dette i forbindelse med selskapsstyring. Det er også få respondenter som snakker om etikk, men det kommer frem fra respondentene at dette spiller en viktig rolle i det forebyggende arbeidet. Dette er fordi etiske retningslinjer kan bidra til å bedre holdningene og heve terskelen for å gjøre noe kriminelt. Det er dog flere respondenter som er opptatt av opplæring og trening. De vektlegger at dette virker forebyggende og at det må være obligatorisk for alle. Basert på respondentenes svar kan vi antyde at opplæring med spesielt fokus på antikorrupsjon kan virke forebyggende mot økonomisk kriminalitet.



Figur 19: Compliance program analysert

Et complianceprogram innebærer også andre elementer som vi ikke har diskutert her, som illustrert i grått i *figur 19*. Internkontroll er et stort og viktig område som vi har valgt å bruke som et eget forebyggende verktøy, derfor vil vi diskutere dette i neste kapittel. Monitorering og evaluering vil også diskuteres i neste kapittel. Rapportering og varsling har vi allerede diskutert i «*Er det ikke så nøye med kulturen likevel?*», men vi vil understreke viktigheten av en god varslingskanal hos en tredjepart med muligheten for å være anonym.

Respondent 7 sier at god selskapsstyring handler om å etterleve sin egen policy. H*n sier: «du må som leder faktisk gå foran som et godt eksempel og vise at du etterlever selskapets prinsipper og policyer». Respondent 6 påpeker at det er «viktig å ikke bare hyre inn eksterne selskaper for å lage selskapsstyringsprogrammer som man kan smykke seg med. Viktig at det har en forankring i virksomheten selv og at det kommer innenfra». H*n sier videre at dette må få tilslutning fra hele organisasjonen og at alle i organisasjonen må føle et slags eierskap, hvis ikke får man ikke det nødvendige engasjementet. Det er interessant at det ikke er flere som nevner dette. I teorien legges det vekt på at det ikke nytter å bare etablere compliancesystemet, man skal også bruke og etterleve systemet (Jensen, 2015). Dette blir underbygd av respondent 6 og 7. Det er naturlig å tro at et system ikke vil være hensiktsmessig dersom det ikke har en forankring i virksomheten eller blir fulgt. At ledelsen går foran som et godt eksempel vil trolig være en stor bidragsyter til at systemet lever opp til

sitt formål. Basert på respondentene kan vi antyde at etterlevelsen av systemet er fundamental for at det skal bidra til god selskapsstyring og det forebyggende arbeidet.

Basert på respondentenes svar og våre analyser, ser vi at det er mange elementer ved en selskapsstyring som kan være med å forebygge økonomisk kriminalitet. Vi ser at mye av teorien vi valgte å presentere og ta utgangspunkt i før vi gjennomførte intervjuer har vist seg å være relevant, dog i ulik grad. En utdypende konklusjon vil vi presentere i kapittel 5.1

Konklusjon.

4.4 Internkontroll som et forebyggende verktøy

Vi startet med å spørre respondentene hva de legger i internkontroll. Både respondent 3 og 8 sier at det er bedriftens egenkontroll, hvor respondent 8 poengterer at det er «basert på risikoen man selv har vurdert». Videre sier respondent 2 at det er «bygget inn hindre for å forhindre, redusere eller oppdage feil». Respondent 6 forklarer at det er «interne mekanismer for å avdekke korrupsjon og mislighold», mens respondent 7 påpeker at det er en «kontroll for å forhindre eller avdekke en feil, bevisst eller ubevisst». Mange av respondentene nevner også ulike deler som inngår i en prosess:

- Kontroller (respondent 2, 3, 5, 7, 8)
- Rutiner (respondent 1, 3)
- Systemer (respondent 1, 3, 6)
- Prosedyrer (respondent 2)
- Analyser og rapportering (respondent 4)

Deretter presenterte vi vår definisjon til respondentene: «*Internkontroll er en prosess utført av styre, ledelse og annet personell med de formål å redusere risiko og sikre måloppnåelse på en forsvarlig måte*». Respondentene er ikke ordrett inne på definisjonen, men de tar for seg de ulike delene av den. Vi har analysert respondentenes svar, og i *tabell 3* har vi presentert hvilke forhold respondentene er inne på.

	Prosess	Utført av styre, ledelse og annet personell	Formål å redusere risiko	Sikre måloppnåelse	På en forsvarlig måte
Res. 1	x				
Res. 2	x		x	x	x
Res. 3	x		x		x
Res. 4	x				
Res. 5	x	x	x		x
Res. 6	x		x	x	x
Res. 7	x		x		
Res. 8	x	x	x		
Sum antall respondenter	8	2	6	2	4

Tabell 3: Krysstabell, definisjon internkontroll

Vår definisjon uttrykker at internkontroll er en prosess. Flere av respondentene nevner som vist over eksempelvis rutiner, systemer, prosedyrer, kontroller, analyser og rapportering som alle kan være deler av denne prosessen. Dette er noe vi ikke har ønsket å presisere i definisjonen vår fordi vi ikke vil avgrense den. Ved å ha en overordnet definisjon vil den egne seg til alle selskaper. Det må tenkes at ethvert selskap har sin egen internkontroll som innebærer ulike deler av denne prosessen. Å spesifisere prosess-delen ytterligere kan risikere at mange selskaper blir bundet til disse nevnte delene av prosessen, og at internkontrollen ikke blir tilstrekkelig tilpasset til den aktuelle virksomheten.

Når vi spør respondentene om deres tanker om vår definisjon, er alle enige og kjenner seg igjen i den. To av respondentene kommenterer den ytterligere. Respondent 3 sier at man må kjenne selskapet godt, man må ha den nødvendige kunnskapen for å kunne vurdere hvor risikoen er størst og at internkontrollen må bygge på en god risikoanalyse. Dette har vi tatt hensyn til i vår definisjon ved å inkludere « redusere risiko », men det er tydelig at respondenten er opptatt av dette. Respondent 8 sier at « styret pålegger ofte selskapet å ha

internkontroll, men ledelsen implementerer den internkontrollen de mener er fornuftig utover det som er lovpålagt». Dette kan tyde på at respondenten mener det mangler noe i definisjonen, uten å direkte påpeke det. Som vi skriver over, vil vi ikke avgrense definisjonen fordi man låser selskapene til disse spesifikke prosessene og det blir vanskeligere å tilpasse internkontrollen. Dette blir understreket av det respondent 8 sier om at internkontrollen må tilpasses selskapet utover det som er lovpålagt.

Tabell 3 viser at det er få respondenter som er opptatt av hvem som utfører internkontrollen og å sikre selskapets måloppnåelse. At det ikke er flere enn respondent 5 og 8 som nevner hvem som utfører internkontrollen er ikke overraskende. Det må antas at det er en selvfølge at dette gjøres av selskapets ledelse og ansatte. Vi finner det dog interessant at kun respondent 2 og 6 er opptatt av selskapets måloppnåelse, da dette er utgangspunktet for en internkontroll. Det kan diskuteres om dette også er en selvfølge for respondentene og at det derfor ikke blir nevnt. På bakgrunn av at det er så få som nevner disse aspektene, kan det diskuteres om disse er nødvendige i definisjonen. Vi mener disse er viktige for å tydeliggjøre hva en internkontroll har til hensikt å gjøre og hvem som skal utføre den, og vil derfor ikke endre på dette i definisjonen.

4.4.1 Hvilke prinsipper er respondentene mest opptatt av?

Basert på nøye analyser av dataene våre, har vi sett hvilke respondenter som omtaler de ulike prinsippene man finner i COSO-rammeverket. Dette presenterer vi i *tabell 4*, hvor vi grupperer prinsippene under tilhørende komponent. Tallene i krysstabellen presenterer hvilket prinsipp det er snakk om.

	Kontrollmiljø	Risiko -vurdering	Kontroll -aktiviteter	Informasjon og kommunikasjon	Overvåking av aktiviteter
Res. 1	1	7	10		
Res. 2	1, 4	6, 7, 9	10		16, 17
Res. 3	2	7	10		16
Res. 4	5	7	10		16
Res. 5			10		
Res. 6	1	7			
Res. 7	1	7	10		
Res. 8	1, 2, 3	7, 9	10, 12	14	16, 17
Sum	Prinsipp 1: 5 Prinsipp 2: 2 Prinsipp 3: 1 Prinsipp 4: 1 Prinsipp 5: 1	Prinsipp 6: 1 Prinsipp 7: 7 Prinsipp 8: 0 Prinsipp 9: 2	Prinsipp 10: 7 Prinsipp 11: 0 Prinsipp 12: 1	Prinsipp 13: 0 Prinsipp 14: 1 Prinsipp 15: 0	Prinsipp 16: 4 Prinsipp 17: 2

Tabell 4: Krysstabell, respondentenes vektlegging av COSO-prinsippene

«Man må feie for sin egen dør»

Respondent 1, 2, 6, 7 og 8 er opptatt av at selskapet har en form for policy, code of conduct eller følger etiske retningslinjer. Respondent 1 snakker om viktigheten av kursing i etikk og at dette må gjøres kontinuerlig, i tillegg til at det er viktig med en policy. Dette støttes opp av respondent 7 som legger vekt på det å ha en god policy og at man må etterleve denne.

Respondent 2 forteller at selskapet h*n jobber i har en code of conduct og corruption manual, og at dette er viktig for selskapet. Respondent 6 og 8 er opptatt av at man må kreve samme

standarder fra samarbeidspartnere som f.eks. leverandører som man krever av seg selv.

Respondent 6 sier: «man skal feie for sin egen dør, men også kreve de samme prinsippene av andre». Dette er uttalelser vi forbinder med det første prinsippet i COSO: «*Organisasjonen viser en forpliktelse til integritet og etiske verdier*». Dette er fordi policyer og en code of conduct er med på å sette tonen i selskapet om hva som er rett og galt, og presenterer verdiene som ligger til grunn i selskapet. Det er grunn til å tro at mange nevnte dette fordi det er en fundamental del av selskapet og er et tema som er viktig å ha på dagsorden. Man kan antyde at dette er et viktig prinsipp i internkontrollen, da fem av åtte respondenter fremhever dette i intervjuene.

«Helt grunnleggende for alt annet»

Respondent 1, 2, 3, 4, 6, 7 og 8 snakker om risiko og hvor viktig det er å identifisere denne for å kunne bygge en god internkontroll. Respondent 4 forklarer at de lager kontroller basert på en gjennomgang av selskapets risikoer. Videre forteller respondent 1 hvordan de alltid tar hensyn til en risikovurdering når de reviderer. Respondent 7 og 8 forklarer at man må bygge en hensiktsmessig internkontroll basert på en risikoanalyse, hvor respondent 8 også påpeker risikoen som finnes i den aktuelle bransjen. Ifølge respondent 6 er en risikoanalyse «helt grunnleggende for alt annet» og må gjøres kontinuerlig. Det er også et fokus fra respondent 3 og 6 på at den som utformer internkontrollen må kjenne selskapet godt og ha god kjennskap til hvilke risikoer som ligger til grunn. Dette underbygges av respondent 2 som sier at «mange selskaper gjør bom i at man henter inn et konsulentfirma som lager et fantastisk internkontrollsystem som ikke henger sammen med kulturen og måten man jobber på». Ut fra respondentenes svar ser man tydelig at en risikovurdering og -analyse er viktig og helt grunnleggende når det kommer til utformingen av en internkontroll. Dette kan vi relatere til prinsipp 7 i rammeverket: «*Organisasjonen identifiserer risikoen for å oppnå mål på tvers av enheten og analyserer risiko som grunnlag for å bestemme hvordan risikoen skal styres*». Vi kan her antyde viktigheten av å ha god kunnskap om selskapet og dets bransje for å bygge en hensiktsmessig internkontroll. Risikovurdering utgjør en av fem komponenter og er en stor del av rammeverket. Det er derfor ikke overraskende at så mange av respondentene er opptatt av å identifisere risikoene som truer målet.

En preventiv og oppdagende kontroll

Respondent 1, 2, 3, 4, 5, 7 og 8 er opptatt av å lage og bygge inn kontroller. De nevner forskjellige typer:

- Arbeidsdeling (respondent 1, 2, 3, 5, 7, 8)
- Key controls (respondent 4, 5)
- Automatiserte kontroller (respondent 1, 2, 8)
- Preventive og oppdagende monitorerende kontroller (respondent 2)
- Applikasjonskontroller (respondent 7)
- Manuelle kontroller (respondent 7, 8)

Respondent 1 kommer med et eksempel på arbeidsdeling, der h*n legger vekt på spesielt bankkonto og at denne må godkjennes og avstemmes av forskjellige personer. Dette støttes opp av respondent 7 som sier at det må være dobbel signatur på betalinger og respondent 3 som sier at «det må være et «skott» mellom de som bokfører og de som betaler». Respondent 8 kommer også med eksempler på kontroller, som godkjenning av endring av leverandørkonto, automatisert oppslag ift. moms-avslutning, kryssøk på tvers av ulike data og en svarteliste-funksjon. De forskjellige kontrolltypene respondentene nevner kan vi knytte til prinsipp 10 i rammeverket: «*Organisasjonen velger og utvikler kontrollaktiviteter som bidrar til å redusere risikoen for å nå målene til akseptable nivåer*». Arbeidsdeling er den kontrollen flest respondenter er opptatt av. Dette kan være fordi det både er en preventiv og oppdagende kontroll. Den kan være med på å oppdage kriminelle handlinger raskt og forhindre den ansatte i å gjøre noe kriminelt. Viktigheten av arbeidsdeling kan knyttes til Gartnerhallen-saken hvor regnskapssjefen selv hadde kontroll på regnskap og bank. Respondenten sier: «i prinsippet satt regnskapsfører på alle områder og hadde full kontroll og ble ikke kontrollert». Dette ga h*n muligheten til å gjøre utbetalinger og undersøke selskapet over lang tid uten at noen oppdaget det. Denne saken er et godt eksempel på at mangelen på kontroller og arbeidsdeling vil kunne svekke internkontrollen og gjøre det mulig for ansatte å begå økonomisk kriminalitet. Basert på respondentene og Gartnerhallen-saken kan vi antyde at innføring av hensiktsmessige kontrollaktiviteter er grunnleggende for å forebygge økonomisk kriminalitet.

«Det kan skje glipper»

Noen av respondentene er også opptatt av at internkontrollen må følges opp og evalueres. Respondent 8 uttrykker at man må ha en effektiv kontrollfunksjon for å følge opp internkontrollen. Respondent 4 forklarer at det alltid må gjøres analysearbeid i ettertid for å sjekke at det ikke har dukket opp noen feil og at prosessen blir fulgt. H*n sier: «selvfølgelig kan en god internkontroll være med på å forhindre mye, men det kan skje glipper og det kan være ting man ikke har tenkt på når man har satt kontrollene». Respondenten utdyper at dersom man finner noe, må man forhindre at det skjer igjen, og forklarer at i deres selskap har de et eget internrevisjons team som gjør denne jobben. Dette teamet gjør kontinuerlige justeringer på kontrollene og jobber spesifikt med at internkontrollen er fungerende. Videre forklarer respondent 2 hvordan deres selskap har innført regelmessig monitorering av de viktigste kontrollene for å se at de gjennomføres, samt at internrevisjonen gir en oppsummering til ledelsen kvartalsvis. Respondenten vår fra Gartnerhallen forklarer hvordan de har endret rutinene, og hvordan kontroll og oppfølging av internkontrollen nå blir prioritert og er oppe til sak hos styret hvert halvår. Disse uttalelsene relaterer vi til prinsipp 16 i rammeverket: *«Organisasjonen velger, utvikler og utfører løpende og/eller separate evalueringer for å fastslå om komponentene i internkontrollen er til stede og fungerer»*. Vi kan antyde av respondentenes svar at en vurdering av internkontrollen er viktig, både for å evaluere hva som fungerer og for å gjøre justeringer til det bedre. Dette er fordi kontrollen som er satt muligens ikke fungerer optimalt, eller at selskapets risikoer endrer seg og at kontrollene følgelig må justeres. Det er naturlig å tro at internkontrollen må være oppdatert for å kunne forebygge økonomisk kriminalitet. Uttalelsen til respondent 4 om at «det kan være ting man ikke har tenkt på når man har satt kontrollene», underbygger dette og viser at en evaluering i ettertid er nødvendig.

Det er interessant å se at det ikke er større enighet blant respondentene vedrørende prinsippene. Vi har diskutert de prinsippene som fire eller flere respondenter har lagt vekt på. I *tabell 5* har vi uthevet de prinsippene vi mente var de viktigste, som vi presenterte i teorien. For å illustrere resultatet fra respondentene markerer vi prinsippene i forskjellige farger avhengig av hvor mange respondenter som har nevnt prinsippet: grønn: 4 eller flere respondenter, oransje: 1 til 3 respondenter, rød: 0 respondenter.

Kontrollmiljø

- 1 Organisasjonen viser en forpliktelse til integritet og etiske verdier
- 2 Styret demonstrerer uavhengighet fra forvaltningen og fører tilsyn med utvikling og utførelse av intern kontroll
- 3 Ledelsen etablerer, med styretilsyn, strukturer, rapporteringslinjer og passende myndigheter og ansvar for å oppnå mål
- 4 Organisasjonen viser en forpliktelse til å tiltrekke seg, utvikle og beholde kompetente personer i samsvar med målene
- 5 Organisasjonen holder enkeltpersoner ansvarlige for deres interne kontrollansvar i arbeidet med å nå målsettingene

Risikovurdering

- 6 Organisasjonen spesifiserer mål med tilstrekkelig klarhet for å muliggjøre identifisering og vurdering av risikoer knyttet til mål
- 7 Organisasjonen identifiserer risikoen for å oppnå sine mål på tvers av enheten og analyserer risiko som grunnlag for å bestemme hvordan risikoen skal styres
- 8 Organisasjonen tar hensyn til muligheten for misligheter når den vurderer risiko for ikke å nå målsettinger
- 9 Organisasjonen identifiserer og vurderer endringer som i betydelig grad kan påvirke systemet for internkontroll

Kontrollaktiviteter

- 10 Organisasjonen velger og utvikler kontrollaktiviteter som bidrar til å redusere risikoen for å nå målene til akseptable nivåer
- 11 Organisasjonen velger og utvikler generelle kontrollaktiviteter vedrørende teknologi til støtte for arbeidet med å nå målsettinger
- 12 Organisasjonen distribuerer kontrollaktiviteter gjennom policyer som fastslår hva som forventes og prosedyrer som setter retningslinjene i handling

Informasjon og kommunikasjon

- 13 Organisasjonen innhenter eller genererer og bruker relevant informasjon av høy kvalitet til å støtte for gjennomføringen av internkontrollen
- 14 Organisasjonen kommuniserer informasjon internt, herunder målsettinger og ansvar for internkontroll, som er nødvendig for å støtte en fungerende internkontroll
- 15 Organisasjonen kommuniserer med eksterne aktører om saker av betydning for internkontrollen

Overvåking av aktiviteter

- 16 Organisasjonen velger, utvikler og utfører løpende og/eller separate evalueringer for å fastslå om komponentene i internkontrollen er til stede og fungerer
- 17 Organisasjonen evaluerer og kommuniserer mangler i internkontrollen til rett tid til de med ansvar for å iverksette korrigerende tiltak, inkludert toppledelsen og styret, etter behov

Tabell 5: COSO- rammeverket, vår vektlegging vs. respondentenes vektlegging

Det er kun to av prinsippene som nesten alle respondentene nevner, og det er bare fire prinsipper som blir nevnt av halvparten eller flere. Tre av de fire prinsippene som viste seg å være viktigst for respondentene, hadde vi uthevet i forkant og var noe vi mente var viktig i denne sammenhengen. Videre ser vi at de andre prinsippene vi mente var viktig bare har blitt nevnt av en til tre respondenter, og at de vi ikke mente var viktige ikke har blitt nevnt i det hele tatt.

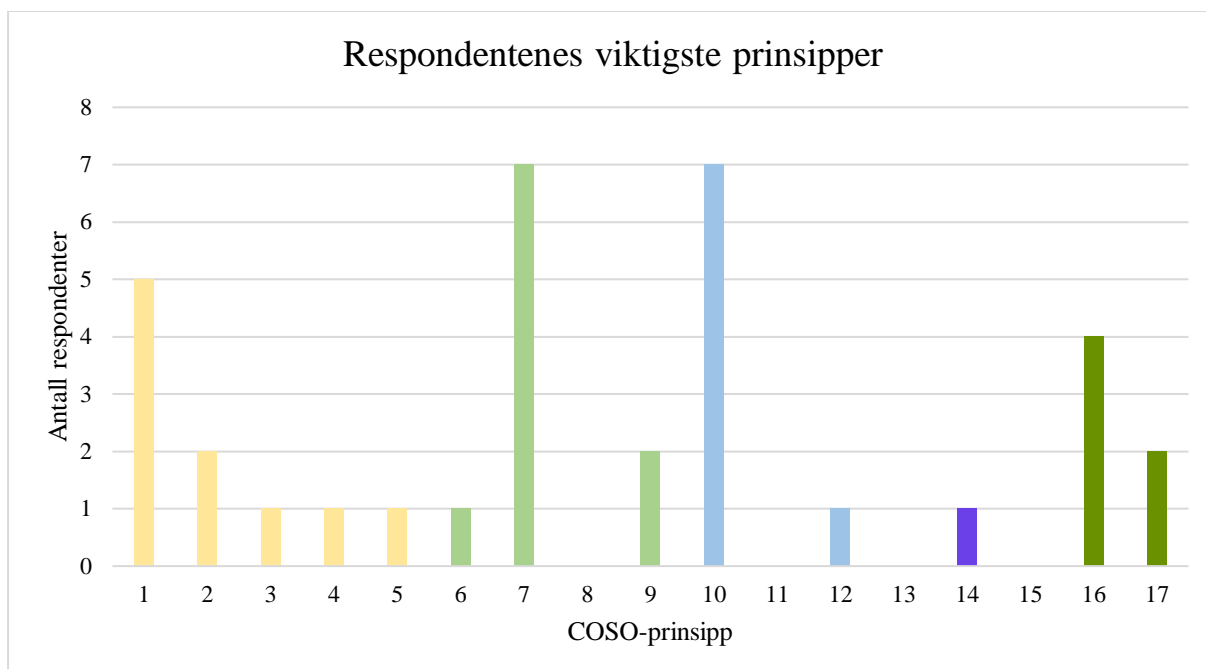


Diagram 2: Respondentenes viktigste prinsipper

Det er interessant at nesten alle prinsippene blir snakket om, men at det kun er en og en respondent som nevner de ulike. Et interessant funn er at prinsipp 7 og 10 blir vektlagt av syv av åtte respondenter som vist i *diagram 2*. At det er så stor enighet om disse to prinsippene tyder på at det er disse to forholdene ved en internkontroll som er helt nødvendig for å kunne forebygge økonomisk kriminalitet. Disse prinsippene krever en praktisk tilnærming fordi de avhenger av virksomheten og hvordan den bygger kontroller basert på egen risikoanalyse.

4.4.2 Er COSO-rammeverket for omfattende og komplisert?

Når vi spør respondentene om COSO-rammeverket, er det overraskende få som vet hva dette er. Respondent 1, 2 og 7 er de eneste som uttrykker at de er kjent med rammeverket. Respondent 7 sier at en «praktisk tilnærming er mer vanlig i næringslivet». Dette blir understreket av respondentene når de nevner mange av COSO-prinsippene ved eksempler, uten å vite at disse er en del av rammeverket. Som vi har sett er prinsipp 7 og 10 de mest fremtredende hos respondentene. Dette underbygger påstanden til respondent 7, da disse prinsippene krever en praktisk tilnærming fra virksomheten sin side. Prinsippet om risikoanalyse må bygge på risikoen til både virksomheten og bransjen, og prinsippet om kontrollaktiviteter må baseres på virksomhetens risikoanalyse.

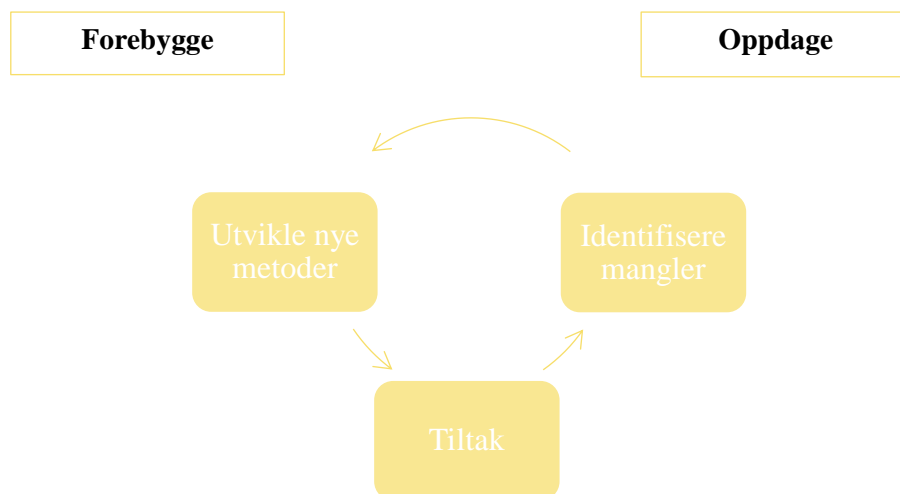
Respondent 7 forklarer at COSO-rammeverket hadde sin storhetstid for 10-15 år siden, og at rammeverket er tilpasset de større virksomhetene. Respondenten sier at det blir for omfattende og komplisert for de mindre selskapene. Dette er trolig med på å forklare hvorfor så få av respondentene vet hva dette rammeverket er. Det er forståelig på bakgrunn av at rammeverket er stort med 17 prinsipper hvor hvert prinsipp omfatter mye. Det kan tenkes at flere av prinsippene vil være unødvendig spesielt for de mindre selskapene, da de har andre behov enn større selskaper. Det kan derfor være viktig med en intern vurdering av dette. Når man vurderer dette kan en kost-nytte-vurdering også være viktig, noe to av respondentene er opptatt av. Respondent 2 sier at «noen selskaper lever med at det er mer rasjonelt med noen mindre fraud-cases, enn at man skal ha et stort apparat for å finne dem». Dette blir underbygget av respondent 7 som sier: «ti millioner på å bygge versus bare lurt for en million» og at dette ikke er verdt det. H*n forklarer at dette er en vurdering som ledelse og styre kjenner på. I teorien påpekes det blant annet at selskapene selv må vurdere hvilke forebyggende og avdekkende tiltak som er gjennomførbare og hensiktsmessige basert på størrelsen og kompleksiteten til selskapet (Aune, 2013; Liset & Gaudernack, 2005). Vi kan derfor antyde viktigheten av at selskaper må vurdere hva som passer best for de, med tanke på hvilke prinsipper de skal legge til grunn i internkontrollen og hvor store kostnader dette skal innebære.

Basert på respondentenes svar og våre funn ser vi at internkontrollen må virksomhetstilpasses. Det sies i teorien at dersom man følger alle 17 prinsippene i COSO-rammeverket, har man en god og solid internkontroll (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Likevel er det flere argumenter som tyder på at dette muligens ikke er løsningen. På grunnlag av tilbakemeldingene fra respondentene ser vi at en god internkontroll bør bygges på en praktisk tilnærming. Kontrollaktivitetene bør bygges på en god risikovurdering av egen virksomhet og den aktuelle bransjen. I tillegg ser vi at respondentene opplyser oss om kost-nytte-vurderingen, og at denne også spiller en viktig rolle i utformingen av selskapenes internkontroll. Basert på disse funnene velger vi å videreutvikle definisjonen, da dette er et såpass viktig aspekt ved en internkontroll. Den nye definisjonen er som følger: «*Internkontroll er en virksomhetstilpasset prosess utført av styre, ledelse og annet personell med de formål å redusere risiko og sikre måloppnåelse på en forsvarlig måte*».

4.4.3 «Oppdager du en sak vil du gjerne oppdage flere»

Vi har spurt respondentene om de mener en internkontroll er med på å forbygge økonomisk kriminalitet. Alle respondentene sier seg enige i dette. Respondent 2 legger til at hvis det er «for mange muligheter vil det begynne å lekke» og respondent 3 sier at det «helt åpenbart» har en sammenheng. H*n sier at «den dagen du har utro tjenere og de ser at det er hull i systemet, så er jo muligheten for å utnytte dette mye større hvis ikke du har gode rutiner». Respondent 5 påpeker at hvis «folk vet at ting blir kontrollert, så er sjansen for at man gjør noe ulovlig lavere». Vi ser en enighet blant respondentene om at når det er mangler i systemet så vil ansatte lettere benytte seg av muligheten.

Respondent 8 sier: «oppdager du en sak vil du gjerne oppdage flere» og «det kan være en uheldig prosess eller rutine som øker risikoen for feil». Dette blir understreket av respondenten fra Transparency International Norge som forteller at «sakene vi leser om angående korrupsjon er med på å forme det forebyggende arbeidet og legger føringer for hvilke verktøy vi utvikler». H*n påpeker at vi må lære av sakene for å komme videre. Dette er interessant, da det tyder på at oppdagelsen av feil og misligheter har dobbel virkning. Man oppdager ikke bare en feil, man kan også lære av den og sette inn tiltak som vil være forebyggende i neste omgang. Basert på dette har vi valgt å videreutvikle *figur 4 Forebygging og oppdagelse av svindel og bedrageri* i teorien til en syklus som vist i *figur 20*. Denne viser at det er en evigvarende prosess, hvor forebygging og oppdagelse er gjensidig avhengig av hverandre for at det forebyggende arbeidet skal være oppdatert til dagens situasjon.



Figur 20: Forebyggingssyklus

Basert på respondentenes svar og våre analyser kan vi se en antydning av at en internkontroll bygget på en praktisk tilnærming kan virke forebyggende mot økonomisk kriminalitet. Mye av teorien omhandler COSO-rammeverket, som har vist seg å være lite kjent blant respondentene og som trolig ikke er et så viktig rammeverk i denne sammenheng som først antatt. En utdypende konklusjon blir presentert i kapittel 5.1 *Konklusjon*.

5.0 Avslutning

I dette kapitlet vil vi oppsummere de viktigste funnene fra analysen og diskusjonen samt presentere konklusjonen for å svare på problemstillingen. Vi vil deretter presentere eventuelle begrensninger med avhandlingen vår og forslag til videre forskning.

5.1 Konklusjon

For å besvare problemstillingen: «*Hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?*» har vi gjennomført en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av åtte respondenter. Respondentene våre gir både et eksternt og internt synspunkt på grunn av deres ulike bakgrunner og stillinger.

Vi har gjennom analysen oppdaget at det er flere elementer ved henholdsvis selskapsstyring og internkontroll som kan virke forebyggende mot økonomisk kriminalitet internt i selskapet.

For å kunne besvare problemstillingen er vi avhengig av å definere hva økonomisk kriminalitet faktisk er. Basert på teorien og våre funn kan vi si at det er et bredt begrep som er vanskelig å avgrense, et såkalt «bøttebegrep». En av respondentene gjorde oss oppmerksomme på at den kriminelle handlingen ikke er skjult, men at det er den bakenforliggende årsaken som er skjult. Vi så at det var en uenighet i teorien vedrørende dette. Noen la vekt på at handlingen er skjult eller delvis skjult, mens andre ikke nevnte dette aspektet i det hele tatt. Handlingen vil stort sett være sporbar, og det er viktig å ta hensyn til dette når man skal forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet. På bakgrunn av funnene vi gjorde i analysen og diskusjonen valgte vi å videreutvikle definisjonen til: «*Handlinger gjort på en **forsøkt** skjult måte som innebærer brudd på tillit, strider imot loven, er profittmotiverte og er for personlig eller organisatorisk vinning*». Videre har vi sett en antydning til at de ulike handlingene er bransjeavhengig. Det vil trolig være viktig å ta utgangspunkt i hvilke handlinger man er mest utsatt for når man utarbeider og tilpasser forebyggende tiltak i selskapet.

Mislighetstriangelet kan brukes som et forebyggende verktøy. Dette er fordi triangelet forklarer den bakenforliggende motivasjonen. Vi ser at mulighet, press og holdning kan adresseres ved hjelp av selskapsstyring og internkontroll. **Muligheten** til å begå økonomisk kriminalitet kan forhindres av en solid internkontroll. Videre kan en god selskapsstyring være med på å forme **holdninger** og eliminere noe **press**. Triangelet i seg selv vil ikke forebygge, men det vil være et verktøy man kan ta utgangspunkt i for å forhindre at motivasjonen blir gjort om til kriminelle handlinger. Dette verktøyet viser hvordan man er avhengig av både en god selskapsstyring og internkontroll for å kunne adressere alle de tre elementene i triangelet.

Selskapsstyring er en viktig del i forebyggingen av økonomisk kriminalitet. Det er flere elementer som bidrar positivt til dette. Først og fremst har vi sett viktigheten av tredelingen. Denne tredelingen bidrar til en god organisasjonsstruktur som må ligge til grunn for at man skal oppnå en god selskapsstyring. I tredelingen fordeles ansvaret mellom de tre styringsmaktene. Tydeliggjøringen av dette vil kunne virke forebyggende da det fastsetter hvem som har ansvaret og man får en klar oversikt over den interne strukturen. Uten systemer og rutiner som ligger til grunn i strukturen vil det bli uoversiktlig og det vil være vanskeligere å oppdage kriminelle handlinger. Dette kan føre til at ansatte benytter seg av muligheten til å

begå økonomisk kriminalitet. Videre har vi sett at ledelsen må legge til rette for en god varslingskanal. For at en varslingskanal skal bidra til det forebyggende arbeidet, er det viktig med muligheten for å være anonym og at den er uavhengig, helst hos en tredjepart. Dette vil bidra til en god varslingskultur som vil kunne heve terskelen for å gjøre noe ulovlig.

En policy på antikorrupsjon vil være med på å sette en standard og sende ut signaler til ansatte om at økonomisk kriminalitet er uakseptabelt. En slik policy er forebyggende, og en kontinuerlig påminnelse av denne kan bidra ytterligere. Denne er sterkt knyttet opp mot complianceprogrammet. Dette programmet inneholder mange ulike aspekter, f.eks. risikokartlegging, opplæring og etiske retningslinjer, som vil være med på å forebygge økonomisk kriminalitet. Nøkkelen for at et slikt program skal være effektivt er at det har en forankring i virksomheten og at det er basert på en grundig risikoanalyse. Det er også essensielt at man etterlever programmet og at det får tilslutning fra hele organisasjonen for at det skal fungere.

Videre har åpenhet og ansvar vist seg å være prinsipper som er viktig i det forebyggende arbeidet. Åpenhet er viktig fordi det avdekker i tillegg til at det forebygger. Det virker forebyggende på bakgrunn av at det gjør alt synlig. Dette minsker fristelsen for de ansatte til å gjøre noe kriminelt, fordi de vet at handlingen lettere blir oppdaget. Ansvar er viktig fordi det leder til engasjement og tilhørighet. En ansatt som føler et ansvar overfor selskapet sitt og sine arbeidsoppgaver vil trolig ha en høyere terskel for å gjøre noe kriminelt. Det er også viktig at ledelsen setter et godt eksempel for sine ansatte. En ledelse som gjør det rette for virksomheten vil påvirke de ansatte til å gjøre det samme.

Internkontroll spiller også en viktig rolle i det forebyggende arbeidet. Det er flere deler av en internkontroll som må tas hensyn til. Gjennom analysen kommer det frem at det er spesielt fire prinsipper som er viktig for at internkontroll skal virke forebyggende. Først og fremst må det ligge en policy til grunn som setter en standard for **selskapets integritet og etiske retningslinjer**. Dette setter tonen nedover i organisasjonen for hva som er rett og galt, og det legges vekt på verdiene som ligger til grunn. Deretter må internkontrollen bygge på en **god risikoanalyse** basert på interne og eksterne risikofaktorer. Man må vite hvor disse risikoene ligger for å kunne forhindre de, slik at man kan forebygge økonomisk kriminalitet. Videre må

selskapet innføre **hensiktsmessige kontroller** for å forebygge og avdekke feil. Dette er helt grunnleggende, og blant respondentene er arbeidsdeling den mest fremtredende kontrollen. Til slutt er det avgjørende at internkontrollen blir **evaluert og justert** der det er behov. Selskapets risikoer kan endre seg, og hvis internkontrollen ikke justeres etter dette, vil den ikke være tilstrekkelig forebyggende.

COSO-rammeverket har blitt mye omtalt og skrytt av i teorien, men vi har funnet ut at det er et altfor omfattende rammeverk. Det er spesielt noen prinsipper som blir vektlagt av respondentene som trolig vil virke forebyggende for alle virksomheter. Det er helt nødvendig at internkontrollen må virksomhetstilpasses for at den skal virke hensiktsmessig. Selskapene bør gjøre en kost-nytte-vurdering i forbindelse med dette, da det fort kan bli mer kostbart enn det er hensiktsmessig. De fire viktigste prinsippene som nevnt over, understreker at internkontrollen må bygge på en praktisk tilnærming slik at den dekker behovene til den aktuelle virksomheten. Dette aspektet har vist seg å være så grunnleggende at vi valgte å videreutvikle definisjonen vår av internkontroll til: *«Internkontroll er en **virksomhetstilpasset** prosess utført av styre, ledelse og annet personell med de formål å redusere risiko og sikre måloppnåelse på en forsvarlig måte».*

Avslutningsvis har vi sett at internkontroll både forebygger og avdekker økonomisk kriminalitet. Når man avdekker en feil er det viktig at man bruker dette til sin fordel ved å lære av det og sette inn nye tiltak som kan forebygge denne feilen i neste omgang. Dette illustrerte vi i *figur 20*. Det viser seg at det å forebygge og avdekke feil er gjensidig avhengig av hverandre, og man er nødt til å bruke de feilene som har skjedd til egen fordel ved å utvikle nye metoder og sette inn tiltak for å forebygge videre.

Så, hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?

For å forebygge økonomisk kriminalitet internt må man forhindre at motivasjon blir omgjort til kriminelle handlinger. Ved hjelp av en godt utarbeidet policy og et compliance program med en tydelig struktur som vektlegger åpenhet og ansvar, vil selskapsstyring forebygge

økonomisk kriminalitet internt i selskapet. Videre vil en virksomhetstilpasset internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet dersom den bygger på en praktisk tilnærming som kontinuerlig blir evaluert og justert.

5.2 Metodiske begrensninger

Empirien vi har samlet inn, er det vi har basert vår analyse, diskusjon og konklusjon på. Denne kan ha metodiske begrensninger. Hvordan vi har bearbeidet den kvalitative dataen vi har samlet inn vil kunne påvirke kvaliteten av dataene.

Begrensninger ved litteraturen

Innsamlingen av litteratur har skjedd via universitetets bibliotek, Oria og Google Scholar, som er kildebaser vi har blitt anbefalt. Vi har vært kritiske til kildene vi har brukt, og majoriteten av disse er fagfellevurdert. Det er ikke alle som er det, og vi kan derfor ikke garantere at alle kildene er av topp kvalitet. Noen av kildene har det også vært vanskelig eller umulig å finne tilbake til originalkilden. Dette bør ikke være et problem, men det er en begrensning vi ikke har hatt mulighet til å eliminere. Når vi konkluderer basert på den relevante litteraturen, er dette vår subjektive tolkning av materialet.

Begrensninger ved intervju

Den kvalitative datainnsamlingen vår er basert på et utvalg intervjuobjekter. På bakgrunn av forskningsdesignet og det lille utvalget vil det være vanskelig å generalisere resultatene og det begrenser overførbarheten av dataene. Når vi utarbeidet intervjuguidene til respondentene, valgte vi å dele de i to. I den ene delen var spørsmålene like, men med litt variasjon i formuleringen avhengig av intervjuobjektets stilling. I den andre delen hadde vi ekstra og individuelle spørsmål spesifisert til den personen vi snakket med. Vi valgte å ha mange åpne spørsmål slik at respondenten selv kunne snakke rundt temaet og trekke ut hva de la mest vekt på. Å ha disse individuelle spørsmålene på slutten i tillegg til de åpne spørsmålene, har resultert i at det på enkelte områder har variert en del hva som har blitt vektlagt av respondentene. På grunn av dette er det noen av respondentene vi har brukt hyppigere enn andre på noen områder. En annen begrensning ved intervjuene er at

respondentene har variert mye i hvor utdypende svar de har gitt. Noen har kommet med korte svar og andre har forklart i detalj hva de mener.

5.3 Videre forskning

Underveis i prosjektet har vi gjort funn det hadde vært interessant å forske videre på. En av respondentene våre nevnte at bedrageri muligens er den handlingen som skjer oftest fordi det er en handling man kan gjøre alene, mens de andre handlingene gjerne krever flere parter. Dette er noe vi synes hadde vært interessant å se videre på, da dette muligens er med på å forklare hvorfor noen typer økonomisk kriminalitet skjer oftere enn andre. Dette leder oss inn på neste funn som handler om hvilke handlinger som skjer i hvilke bransjer. En respondent synes dette temaet er viktig å få frem, men vi har ikke sett noe om dette i teorien. Det kunne vært interessant å se om dette stemmer eller ikke. Vi har også oppdaget at det er en gråsoner mellom hva som er et lovbrudd og hva som kan tolkes som et lovbrudd. Hvor denne gråsonen starter og slutter er et tema det hadde vært veldig interessant å forske videre på.

6.0 Litteraturliste

Lover, forskrifter og standarder

- Aksjeloven. (1997). *Aksjeloven. Lov om aksjeselskaper (LOV-1997-06-13-44)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Bokføringsloven. (2004). *Bokføringsloven. Lov om bokføring (LOV-2004-11-19-73)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-11-19-73>
- Forskrift om risikostyring og internkontroll. (2008). *Forskrift om risikostyring og internkontroll (FOR-2008-09-22-1080)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-09-22-1080>
- Hvitvaskingsloven. (2018). *Hvitvaskingsloven. Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering (LOV-2018-06-01-23)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-01-23>
- IAASB. (2009). *ISA 240 Revisors oppgaver med og plikter til å vurdere misligheter ved revisjon av regnskaper.* <https://www.revisorforeningen.no/globalassets/fag/standarder-og-veiledninger/revisjonsstandardene/isa-240-pr-02112020.pdf>
- NOU 2008:16 *Om foretaksstyring og tiltak mot manipulering av finansiell informasjon.* <https://www.regjeringen.no/contentassets/768fb2d65afb42a7b512409a687ccf3f/no/pdfs/nou200820080016000dddpdfs.pdf>
- Oslo Børs. (Ingen dato). *Løpende forpliktelser for børsnoterte selskaper.* https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwihrfv329fvAhWImIsKHegaDTwQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.oslobors.no%2Fobnewsletter%2Fdownload%2F3337eae603e2bb2415c1a9e56d9cc29a%2Ffile%2Ffile%2FLopende_forpliktelser_for_borsnoterte_selskaper.pdf&usg=AOvVaw2QuRyh5OIMzXzO1Ky8u65B
- Regnskapsloven. (1998). *Regnskapsloven. Lov om årsregnskap m.v. (LOV-1998-07-17-56)* (§ 3-3b, § 3-3c). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>
- Straffeloven. (2005). *Straffeloven. Lov om straff (LOV-2005-05-20-28)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28>
- Verdipapirhandelloven. (2007). *Verdipapirhandelloven. Lov om verdipapirhandel (LOV-2007-06-29-75)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-75>

Nettsider

- IIA.no. (Ingen dato). *Internrevisjon.* IIA Norge. Hentet 15.02.21 fra <https://iia.no/internrevisjon/>
- KPMG.no. (Ingen dato). *Internrevisjon.* KPMG. Hentet 15.02.21 fra <https://home.kpmg/no/nb/home/tjenester/radgivning/risikotjenester/internrevisjon.html>
- NUES. (2018). *Eierstyring og selskapsledelse.* Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. <https://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>
- Regjeringen.no. (2004). *Korrupsjon.* Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet 15.01.21 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/korrupsjon/id107539/>
- Regjeringen.no. (2011). *Regjeringens handlingsplan mot økonomisk kriminalitet.* https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/handlingsplaner/handlingsplan_oko_krim.pdf
- Regjeringen.no. (2012). *Økonomisk kriminalitet.* Finansdepartementet. Hentet 14.01.21 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk_okonomi/okonomisk-kriminalitet-2/id415043/
- Uten navn. (Ingen dato). *God regnskapsskikk.* Visma. Hentet 30.03.21 fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/g/regnskapsskikk/>
- Økokrim. (2017a). *Økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet.* okokrim.no. Hentet 14.01.21 fra <https://www.okokrim.no/kriminalitetsomraader.422249.no.html>
- Økokrim. (2017b). *Korrupsjon.* okokrim.no. Hentet 14.01.21 fra <https://www.okokrim.no/korrupsjon.422251.no.html>

Økokrim. (2017c). *Regnskapskriminalitet*. okokrim.no. Hentet 14.01.21 fra <https://www.okokrim.no/regnskapskriminalitet.422273.no.html>

Økokrim. (2017d). *Bedrageri*. okokrim.no. Hentet 14.01.21 fra <https://www.okokrim.no/bedrageri.422488.no.html>

Økokrim. (2017e). *Hvitvasking*. Okokrim.no. Hentet 14.01.21 fra <https://www.okokrim.no/hvitvasking.422268.no.html>

Artikler, bøker og tidsskrifter

Agdesteen, Ø. (2013). Internkontroll over finansiell rapportering. *Praktisk økonomi & finans*, 29, no. 2, 33-51. https://www-idunn-no.ezproxy.oslomet.no/file/pdf/61411180/pof_2013_02_pdf.pdf

Ajmal, M. M. & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project management journal*, 39(1), 7-15. <https://doi.org/10.1002/pmj.20031>

Akers, R. L. (2000). *Criminological Theories: Introduction, Evaluation, and Application* (3. . utg.). Roxbury Publishing Company, Los Angeles, CA.

Araujo, R. A. (2009). Are labor contracts efficient to combat fraud? *Journal of Financial Crime*, 16(3), 255-261. <https://doi.org/10.1108/13590790910973098>

Aune, L. H. (2013). Manglende økonomisk styring åpner for misligheter. *Magma*, 6/2013, 48-51. <https://www.magma.no/manglende-okonomisk-styring-apner-for-misligheter>

Baber, W. R., Lihong, L. & Zinan, Z. (2012). Associations between Internal and External Corporate Governance Characteristics: Implications for Investigating Financial Accounting Restatements. *Accounting horizons*, 26(2), 219-237. <https://doi.org/10.2308/acch-10267>

Baksaas, K. M. & Stenheim, T. (2015). *Regnskapsteori* (1. . utg.). Cappelen Damm AS, Oslo.

Bamle, M. (2019). Styrets ansvar for å unngå misligheter. *Magma*, 6/2019, 16-17. <https://www.magma.no/styrets-ansvar-for-a-unnga-misligheter>

Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R. & Neal, T. L. (2010). *Fraudulent financial reporting 1998-2007: An Analysis of U.S. Public Companies*. COSO. <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Study-2010-001.pdf>

Bhagat, S. & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257-273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>

Bock, J. (2014). Korrupsjon og internrevisor. *SIRK*, 1/2014, 1. <https://iia.no/wp-content/uploads/2020/02/SIRK-Nr-1-2014.pdf>

Bolton, R. J. & Hand, D. J. (2002). Statistical Fraud Detection: A Review. *Statistical Science*, 17(3), 235-249. <http://www.jstor.org/stable/3182781>

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.

Cardoni, A., Kiseleva, E. & Lombardi, R. (2020). A sustainable governance model to prevent corporate corruption: Integrating anticorruption practices, corporate strategy and business processes. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1173-1185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2424>

Carr, I. & Outhwaite, O. (2011). Controlling Corruption through Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Theory and Practice. *Journal of Corporate Law Studies*, 11(2), 299-341. <https://doi.org/10.5235/147359711798110592>

Claessens, S. (2006). Corporate Governance and Development. *The World Bank Research Observer*, 21(1), 91-122. <http://www.jstor.org.ezproxy.oslomet.no/stable/40282344>

Cressey, D. R. (1950). The Criminal Violation of Financial Trust. *American Sociological Review*, 15, no. 6, 738-743. <https://www.jstor.org/stable/pdf/2086606.pdf?refreqid=excelsior%3Ad7756aab95032358c280b7350be77cf2>

- Cuñat, V., Gine, M. & Guadalupe, M. (2012). The Vote Is Cast: The Effect of Corporate Governance on Shareholder Value. *The Journal of Finance*, 67(5), 1943-1977.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01776.x>
- Donelson, D. C., Ege, M. S. & McInnis, J. M. (2017). Internal Control Weaknesses and Financial Reporting Fraud. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36, no. 3, 45-71.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.oslomet.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=47154064-26f8-4ab6-ab17-41ba6d5d72f3%40pdc-v-sessmgr05>
- Dorminey, J., Fleming, A. S., Kranacher, M.-J. & Riley, R. A., Jr. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *Issues in accounting education*, 27(2), 555-579. <https://doi.org/10.2308/iace-50131>
- Dye, K. M. & Stapenhurst, R. (1998). *Pillars of Integrity: The Importance of Supreme Audit Institutions in Curbing Corruption*. World Bank, Washington, DC.
- Eilifsen, A., William F. Messier, J., Glover, S. M. & Prawitt, D. F. (2014). *Auditing & Assurance Services* (Third international. utg.). McGraw-Hill Education.
- Ermann, D. M. & Lundman, R. J. (1996). *Corporate and Governmental Deviance: Problems of Organizational Behavior in Contemporary Society*. Oxford University Press, New York, NY.
- Gaudernack, J. (2009). Skjerpet styreansvar for risikostyring og internkontroll - krav, fallgruver og praktiske råd. *Praktisk økonomi & finans*, 4/2009, 3-11. [https://www-idunn-no.ezproxy.oslomet.no/file/pdf/38237932/pof_2009_04_pdf.pdf](https://www-idunn.no.ezproxy.oslomet.no/file/pdf/38237932/pof_2009_04_pdf.pdf)
- Giroud, X. & Mueller, H. M. (2011). Corporate Governance, Product Market Competition, and Equity Prices. *The Journal of Finance*, 66(2), 563-600.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01642.x>
- Gottschalk, P. (2010). Categories of financial crime. *Journal of financial crime*, 17, no. 4, 441-458.
<https://www-emerald-com.ezproxy.oslomet.no/insight/content/doi/10.1108/13590791011082797/full/pdf?title=categories-of-financial-crime>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Hansen, L. L. (2009). Corporate financial crime: social diagnosis and treatment. *Journal of financial crime*, 16, no. 1, 28-40. <https://www-emerald-com.ezproxy.oslomet.no/insight/content/doi/10.1108/13590790910924948/full/pdf>
- Harboe, T. (2013). *Metode og projektskrivning : en introduksjon* (2. udg. utg.). Samfundslitteratur.
- Haukerud, A. & Sandanger, K. (2003). Ny renessanse for internkontroll. *Magma*, 6/2003.
<https://www.magma.no/ny-renessanse-for-internkontroll>
- Healy, P. M. & Wahlen, J. M. (1999). A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13, no. 4, 365-383.
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.oslomet.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1207ac1e-1830-4120-a68a-63d070cc9d5a%40sdc-v-sessmgr02>
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Iqbal, J. (2020). *Revisors rolle i regnskapsmanipulasjon/Økonomisk kriminalitet* [Master, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. [https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2660702/Masteroppgave%20Joveria%20Iqbal%20-%202020%20\(2\)%20Endelig.pdf?sequence=2](https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2660702/Masteroppgave%20Joveria%20Iqbal%20-%202020%20(2)%20Endelig.pdf?sequence=2)
- Janvrin, D. J., Payne, E. A., Byrnes, P., Schneider, G. P. & Curtis, M. B. (2012). The Updated COSO Internal Control-Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research. *Journal of information systems*, 26, no. 2, 189-213.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.oslomet.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=112f03b6-f610-40a7-bfca-0c36ffed5248%40pdc-v-sessmgr01>
- Jensen, Ø. (2015). Risiko og ansvar. *Magma*, 8/2015, 17-19. <https://www.magma.no/risiko-og-ansvar>

- Kaufmann, D. (2005). Myths and Realities of Governance and Corruption. *Global competitiveness report 2005-2006, Chapter 2.1*. <https://ssrn.com/abstract=829244>
- Kayrak, M. (2008). Evolving challenges for supreme audit institutions in struggling with corruption. *Journal of financial crime, 15, no. 1*, 60-70. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13590790810841707/full/pdf?title=evolving-challenges-for-supreme-audit-institutions-in-struggling-with-corruption>
- Kinserdal, F. (2017). Hva er regnskapsmanipulasjon, og hvordan kan den best avdekkes? *Magma, 0117*, 69-78. https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2452550/Magma%2b0117_Kinserdal.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kulset, E. M. & Meidelsen, K. H. R. (2020). Internkontroll som virkemiddel for å hindre underslag og svindel på innkjøpsområdet. *Magma, 1/2020*. <https://www.magma.no/internkontroll-som-virkemiddel-for-a-hindre-underslag-og-svindelpa-innkjopsområdet>
- Leasure, P. & Zhang, G. (2018). "THAT'S HOW THEY TAUGHT US TO DO IT": Learned Deviance and Inadequate Deterrents in Retail Banking. *Deviant Behavior, 39(5)*, 603-616. <https://doi.org/10.1080/01639625.2017.1286179>
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business, 45(4)*, 357-366. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Liset, P. & Gaudernack, J. (2005). Verdiskapning og internkontroll. *Praktisk økonomi & finans, 4/2005*, 35-41. https://www-idunn-no.ezproxy.oslomet.no/file/pdf/33227137/pof_2005_04_pdf.pdf
- Luo, Y. (2005). An Organizational Perspective of Corruption. *Management and Organization Review, 1(1)*, 119-154. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2004.00006.x>
- McKinsey&Company. (2002). *Global Investor Opinion Survey: Key Findings*. <http://www.eiod.org/uploads/publications/pdf/ii-rp-4-1.pdf>
- Michel, P. (2008). Financial crimes: the constant challenge of seeking effective prevention solutions. *Journal of financial crime, 15, no. 4*, 383-397. <https://www-emerald-com.ezproxy.oslomet.no/insight/content/doi/10.1108/13590790810907227/full/pdf>
- Miller, G. P. (2014). The compliance function: an overview. *NYU Law & Economics Research Paper, No. 14-36*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2527621#
- Niekerk, A. A. v. (2003). Can more business ethics teaching halt corruption in companies? *South African Journal of Philosophy, 22:2*, 128-138.
- O'Sullivan, N. & Diacon, S. (1999). Internal and External Governance Mechanisms: evidence from the UK insurance industry. *Corporate Governance: An International Review, 7(4)*, 363-373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8683.00166>
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Olsen, A. B. (2008). Virkemidler for å stoppe kriminelle ledere i næringslivet. *Praktisk økonomi & finans, 24(2-2008)*, 53-60.
- Parveen, P. G. & Jeffrey, C. T. (2006). Use of COSO 1992 in Management Reporting on Internal Control. *Strategic finance (Montvale, N.J.), 88(3)*, 27-33. https://www.researchgate.net/profile/Parveen_Gupta/publication/228299308_COSO_1992_Control_Framework_and_Management_Reporting_on_Internal_Control_Survey_and_Analysis_of_Implementation_Practices/links/5a8f42e8a6fdccceffffdc37/COSO-1992-Control-Framework-and-Management-Reporting-on-Internal-Control-Survey-and-Analysis-of-Implementation-Practices.pdf
- Pickett, K. H. S. & Pickett, J. (2002). *Financial Crime Investigation and Control*. Wiley, New York, NY.
- Richter, W. L. & Burke, F. (2007). *Combating Corruption, Encouraging Ethics: A Practical Guide to Management Ethics* (2. utg.). Rowman & Littlefield Publisher, Inc.

- Roscher, E. (2013). Styrets ansvar for å forebygge og avdekke misligheter. *Praktisk økonomi og finans*, 30(2), 15-19.
- Rose-Ackerman, S. (2002). "Grand" corruption and the ethics of global business. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1889-1918. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00197-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00197-8)
- Schea, T. E. (2014). Selskapsstyring og antikorrupsjon: Hvordan skal selskaper styres for å unngå korrupsjon? *Forhandlingene ved det 40. nordiske juristmøtet i Oslo 21.-22- august 2014, Del 1*, 387-399. <http://nordiskjurist.org/wp-content/uploads/2014/07/referent24.pdf>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. utg.). Wiley.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.2307/2329497>
- Singleton, T. (2008). Internal Controls: Strategies for Smaller Companies. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, May/June 2008, 37-40. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.oslomet.no/doi/epdf/10.1002/jcaf.20400>
- Stenheim, T. & Blakstad, L. (2012). Regnskapsmanipulering - definisjon, forutsetninger og incentiver. *Praktisk økonomi & finans*, 28, 57-69. https://www-idunn-no.ezproxy.oslomet.no/file/pdf/54695234/pof_2012_02_pdf.pdf
- Stessens, G. (2000). *Money Laundering: A New International Law Enforcement Model*. Cambridge University Press, London.
- Sullivan, J. D. (2009). *The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools*. International Finance Corporation, Washington, DC.
- Sutherland, E. H. (1939). *Principles of Criminology* (3. . utg.). J. B. Lipincott, Philadelphia, PA.
- Tellefsen, J. T. & Langli, J. C. (2005). *Årsregnskapet* (8. utg.). Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Tvedt, T. & Thaysen, K. (2015). Misligheter og revisors rolle. *Nr. 6*, 46-49. <https://www.revregn.no/asset/pdf/2015/6-46-9.pdf>
- van Breda-Verduijn, H. & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and commercial training*, 48(3), 123-128. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0074>
- Weir, C., Laing, D. & McKnight, P. J. (2002). Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(5-6), 579-611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-5957.00444>
- Wu, X. U. N. (2005). Corporate Governance and Corruption: A Cross-Country Analysis. *Governance (Oxford)*, 18(2), 151-170. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2005.00271.x>
- Økokrim. (2008). *Annual Report*. https://www.nsd.no/polsys/data/filer/aarsmeldinger/AE_2008_13511.pdf

Uncategorized References

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control - Integrated Framework, Executive Summary. Hentet 10.02.21, fra <https://dair.nps.edu/bitstream/123456789/2964/1/SEC809-SMP-13-0077.pdf>

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Introduksjon

- **Takk for at du har tatt deg tid til å møte oss**
- **Presentasjon av oss selv og veileder Marie Viken**
 - Masterstudenter ved OsloMet - Finans og Regnskap og Revisjon
 - Marie Viken - førstelektor ved OsloMet, tilhørighet: Fakultet for samfunnsvitenskap, Handelshøyskolen og Finans og Regnskap
- **Presentasjon av oppgavens bakgrunn og formål**
 - Problemstilling: *Hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?*
 - Vi ser på økonomisk kriminalitet i selskaper, både om det er initiert av ledelse og styre eller av enkeltpersoner i selskapet
 - Vi skal kartlegge hva vi vet og hva det er mulig å finne ut av om økonomisk kriminalitet kan forebygges av internkontroll og selskapsstyring
- **Hva vi håper å få ut av intervjuet**
 - Oppgaven har et omfang på 80-100 sider, hvor vår datainnsamling bygger på informasjon vi får fra deg og andre intervjuobjekter
 - Vi håper at du kan bidra med viktig informasjon og gi oss innsikt i det praktiske og hvordan det foregår innad i en bedrift
 - Våre intervjuer er en stor og viktig del av datainnsamlingen som er selve fundamentet for hva oppgaven bygger på

Praktisk informasjon

- Vi har registrert oppgaven hos NSD og følger deres retningslinjer i forhold til personvern
- Vi ønsker å ta opp intervjuet digitalt – er dette greit? Bare vi to skal ha tilgang til lydfilene og opptakene slettes når oppgaven leveres. Vi kan ta opp møtet med evt. bare lydopptak.
- Samtykke?
- Du har mulighet til å velge å ikke svare på enkelte spørsmål, avbryte spørsmål eller avbryte intervjuet. Du kan også være anonym hvis det er ønskelig.
- Greit om vi noterer på data dersom vi ser det som nødvendig?

Bakgrunnsspørsmål

1. Utdanning:
2. Stilling:
3. Forklar kort hva du gjør:

Økonomisk kriminalitet

1. Hva legger du i begrepet økonomisk kriminalitet?
 - a. Vi har, basert på ulike definisjoner i litteraturen valgt å definere økonomisk kriminalitet på følgende måte: *«Handlinger gjort på en skjult måte som innebærer brudd på tillit, strider imot loven, er profittmotiverte og er for personlig eller organisatorisk vinning.»*
 - b. Hvilke tanker gjør du deg om denne definisjonen?
2. Hva slags erfaring(er) fra økonomisk kriminalitet har du, evt. erfaring som organisasjon?
3. Hva tror/mener du skal til for å redusere/bekjempe/forebygge økonomisk kriminalitet?
4. Hvilken kompetanse/ferdigheter/holdninger mener du er nødvendig for å bekjempe/reducere økonomisk kriminalitet?
 - a. Er vi for naive?

5. Hvor mener du ansvaret bør ligge i forbindelse med forebyggingen av økonomisk kriminalitet i selskaper?
6. I vår oppgave har vi valgt å fokusere på følgende fire handlinger av økonomisk kriminalitet: korrupsjon, regnskapskriminalitet, bedrageri og hvitvasking. Har du noen tanker om hvilke av disse handlingene som skjer oftest av de økonomisk kriminelle handlingene?
 - a. Eventuelt andre vi ikke har nevnt eller en kombinasjon

Selskapsstyring

7. Hva legger du i begrepet selskapsstyring?

Vi har, basert på ulike definisjoner i litteraturen valgt å definere selskapsstyring som:
«Et system med regler og prinsipper for hvordan selskapet bør styres, organiseres, skape ansvar og åpenhet, samt håndteringen av aksjonærenes og andre interessenters avkastning.»

 - a. Hvilke tanker gjør du deg om denne definisjonen?
8. Hvilke tanker har du gjort deg om god/effektiv selskapsstyring er med på å forebygge økonomisk kriminalitet?
9. Hvilke prinsipper mener du bør ligge til grunn for å ha en god/effektiv selskapsstyring?
10. Har selskapet du jobber i en policy på antikorrupsjon? / Hvilke tanker gjør du deg om en policy på anti-korrupsjon?
11. Har selskapet et eget fokus på økonomisk kriminalitet eller går det inn under selskapets CSR (Corporate Social Responsibility)? / Bør selskaper ha et eget fokus på økonomisk kriminalitet eller burde dette gå inn under selskapets CSR(Corporate Social Responsibility)?
12. Har dere gjennomført risikoanalyser med tanke på økonomisk kriminalitet? / Hva tenker du om at selskaper gjennomfører risikoanalyser med tanke på økonomisk kriminalitet?

Internkontroll

13. Hva legger du i begrepet internkontroll?

Vi har, basert på ulike definisjoner i litteraturen valgt å definere internkontroll som:
«Internkontroll er en prosess utført av styre, ledelse og annet personell med de formål å redusere risiko og sikre måloppnåelse på en forsvarlig måte».

 - a. Hvilke tanker gjør du deg om denne definisjonen?
14. Når det gjelder oppbyggingen av en internkontroll, så er det mye omtale rundt COSO-rammeverket i faglitteraturen. Noen hevder at dette har blitt "så anerkjent at det i praksis oppleves som krav". Hvilke tanker gjør du deg om dette rammeverket?
 - a. Er det noen forhold ved en internkontroll du mener er helt nødvendig for å forebygge økonomisk kriminalitet?
15. Det er mange i faglitteraturen som hevder at det er en sterk sammenheng mellom en god internkontroll og nivået av økonomisk kriminalitet. Hvilke tanker gjør du deg rundt dette?
16. Har du selv noen erfaringer hvor økonomisk kriminalitet har funnet sted hvor den interne kontrollen har vært av medvirkende årsak til at dette var mulig?

Ekstra

17. Tror du begrenset kompetanse om det vi har snakket om i dag er et problem?
18. Har du noen formening om hvor store mørketall det er i Norge?

Ekstra spørsmål til revisorer:

19. Opplever dere at mange klienter velger å ha internrevisjon?
20. Ser dere at det er mangler ved internkontroller som ofte er en "gjenganger"?

Ekstra spørsmål til ansatte i selskapene:

21. Hvis du har kjennskap til hvordan internkontrollen er bygget opp på din arbeidsplass, hvordan vil du vurdere denne?

- a. Bruker dere COSO-rammeverket som fundament i internkontrollen?
22. Hvordan følger dere opp internkontrollen i deres selskap?

Spørsmål til respondenten fra Gartnerhallen:

23. Dere satte inn en rekke tiltak, ref. granskningsrapporten,
- som f.eks. driftscontroller som tok over administrasjonens økonomiarbeid,
 - to eksterne konsulenter ble ansatt midlertidig,
 - ny permanent økonomisjef som skulle tiltre i administrasjonen våren 2018.
 - I tillegg noen nye rutiner på økonomiområdet som f.eks. remittering (utbetalingsfil til banken) skal skrives ut og arkiveres i perm i tillegg til at to brukere skal gis tilgang til regnskapssystemet,
 - opprettet en bruker for innsyn i regnskapssystemet,
 - endre kontonummer på leverandør slik at den som har hatt tilgang til å remittere ikke har tilgang til å endre kontonummer,
 - en tredje person vil være endelig godkjenner av utbetaling i banken.
 - Fullmaktsgrenser
 - Godkjenningsrutiner: fakturaer godkjennes av to personer, ingen utbetalinger foretas uten at to personer har attestert eller anvist på faktura eller avtale.
- a. Hvordan har dette gått?
b. Det står i granskningsrapporten at dere har en klar intensjon om å iverksette de tiltak som vil være nødvendige for å forebygge fremtidige uregelmessigheter. Har dere i ettertid satt inn ytterligere tiltak?
24. Har kulturen innad i selskapet endret seg? Isåfall, hvordan?

Spørsmål til respondenten fra Transparency International Norge:

25. Hvordan opplever du rollen til TI Norge og hvordan arbeider dere for å motvirke økonomisk kriminalitet?
26. Hvilke trender og utvikling ser dere i forbindelse med økonomisk kriminalitet?
27. Har du/dere noen tanker om hvordan man i større grad i samfunnet kan forhindre økonomisk kriminalitet?

Avslutning

- Hvordan vurderer du viktigheten av å belyse temaet som vår oppgave tar for seg?
- Til slutt, har du noen ytterligere kommentarer eller synspunkter knyttet til vår oppgave som du synes er viktig å få frem?
- Hvis vi kommer på noen oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuet, kan vi kontakte deg på mail?

Tusen takk for at du ville stille til intervju og bidra til oppgaven vår.

7.2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave om økonomisk kriminalitet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om internkontroll og en effektiv selskapsstyring er gode virkemidler for å forebygge økonomisk kriminalitet i selskaper. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet vårt er å finne ut om internkontroll og en effektiv selskapsstyring er gode virkemidler for å forebygge økonomisk kriminalitet. Vi ser på økonomisk kriminalitet i selskaper, både om det er initiert av ledelse og styre eller av enkeltpersoner i selskapet. Vi vil kartlegge informasjonen som allerede er der ute og samle inn informasjon fra intervjuer med forskjellige personer som vi anser har relevant erfaring og kunnskap.

Vår foreløpige problemstilling: *Hvordan kan effektiv selskapsstyring og internkontroll forebygge økonomisk kriminalitet internt i selskapet?*

Dette prosjektet er en masteroppgave med et omfang på 80-100 sider der datainnsamlingen bygger på informasjon vi får fra intervjuobjekter og faglitteratur. Intervjuene er en stor og viktig del av datainnsamlingen som er selve fundamentet oppgaven bygger på.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masterstudenter ved OsloMet: Karoline Elvegård Karlsen og Hannah Ulrikke Nilsen

Veileder: Førstelektor ved OsloMet, Marie Viken

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi vil snakke med 7 personer som alle er ansatte i selskaper. Disse er valgt basert på deres relevante erfaring og kunnskap om temaet vi skal forske på. Denne erfaringen er arbeidserfaring i tillegg til at noen av intervjuobjektene har erfaring med økonomisk kriminalitet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil delta i et intervju som vil ta ca. 1 time, muligens svare på noen oppfølgingsspørsmål via telefon eller mail ved et senere tidspunkt. Du vil motta spørsmålene i forkant av

intervjuet. Det vil også bli tatt lydopptak av intervjuet hvis du samtykker til dette (se samtykkeerklæring og mer informasjon nedenfor). Dette lydopptaket vil bli lagret på en sikker plattform i regi av OsloMet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vi vil benytte oss av en diktafon app, som gjør opptakene og lagrer det på en sikker plattform i regi av OsloMet. Det vil bare være oss to, Karoline og Hannah, som har tilgang til denne informasjonen. Lydopptak av intervju og personopplysninger lagres hver for seg slik at ingen andre enn oss vil kunne identifisere deg. Dette gjør vi ved å anonymisere lydopptaket til f.eks. intervju «nr. 1», «nr. 2» osv. Vi vil ikke benytte oss av navn eller slik informasjon som gjør at du kan identifiseres i oppgaven, med mindre du ønsker det.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene samt lydopptak slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i oktober 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

OsloMet ved Karoline Elvegård Karlsen (karolinekarlsen@hotmail.com) og Hannah Ulrikke Nilsen (hannahuni123@gmail.com)
Veileder: OsloMet ved Marie Viken (marivik@oslomet.no)

Vårt personvernombud:
Mail: personvernombud@oslomet.no
Tlf: 67235534

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Marie Viken (veileder), Karoline Elvegård Karlsen og Hannah Ulrikke Nilsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Masteroppgave om økonomisk kriminalitet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet enten ved å svare på denne e-posten eller ved start av intervjuet.