



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp  
Handelshøyskolen

## **Er det en sammenheng mellom korrupsjon og organisasjonskultur?**

En kategorisering av korrupsjonssaker i Norge  
etter Deal og Kennedys kulturtyper

Silje Aakre  
Økonomi og administrasjon



## FORORD

Takk til mine veiledere, Sigurd Rysstad og Terje Kvilhaug, som sa ja til å veilede meg gjennom perioden og til tider har vært så ivrige at de har snakket i munnen på hverandre. Deres grundige tilbakemeldinger er gull verdt.

Takk til by- og regionforskningsinstituttet NIBR som tilbød meg kontorplass. NIBR stilte med enhver students drøm: faglig input og fri tilgang til kaffe.

Takk til nære og kjære som har vært engasjert, diskutert, lest og kommet med innspill.

Ås/Oslo, 20.05.2016

Silje Aakre

## SAMMENDRAG

*Er det en sammenheng mellom korrupsjon og organisasjonskultur?*

For å undersøke problemstillingen blir det gjort en kategorisering av korrupsjonssaker i Norge etter Deal og Kennedys fire kulturtyper. Kulturtypene er bestemt av to faktorer ved en organisasjons omgivelser: Grad av risiko forbundet med organisasjonens aktiviteter, og hastighet på tilbakemelding til ansatte og organisasjonen på om implementerte strategier var vellykkede.

Som datamateriale blir «Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2015» brukt. Den inneholder 45 saker dømt etter de nye korrupsjonsparagrafene av 4. juli 2003.

Bakgrunn og teori utgjør en bred presentasjon av temaene korrupsjon og organisasjonskultur. Bedriftskultur etter Deal & Kennedy (1982) blir trukket spesielt fram og anvendt aktivt gjennom analysen og diskusjonen.

Analysen bygger på en kvantitativ kategorisering hvor det kommer tydelig fram at organisasjoner fra kulturtyper preget av langsom tilbakemelding har klart flest korrupsjonssaker. Videre gjøres en kvalitativ presentasjon av to kasus fra de to kulturtypene som er preget av langsom tilbakemelding for å kartlegge tidslinjer for når de fikk tilbakemelding på korrupsjonshandlingene. Tilbakemelding fra markedet kan ses på som en ekstern kontroll på om handlinger ble ansett som akseptable, likt eller mislikt.

Diskusjonen tar for seg trekk ved de ulike kulturene som bidrar til eller tilrettelegger for korrupsjon, ser andel av saker opp mot sysselsetting, og vurderer sammenheng mellom omsetningsbeløp og muligheter for korrupsjon. Tidslinjene og kasusene sammenlignes. Det er påfallende at det i begge sakene kom tydelig tilbakemelding fra revisor om uregelmessigheter uten at det fikk konsekvenser. Ytterligere to korrupsjonssaker som betegnes som avvik diskuteres.

85 % av korrupsjonssakene blir kategorisert i organisasjoner preget av langsom tilbakemelding. Det kan i tillegg ha sammenheng med at organisasjonene også forvalter store verdier og at mulighet gjør tyv. Viktigheten av at lederen og overordnede tar korrupsjon på alvor og anmelder forholdet, har vist seg å være avgjørende i flere saker. Internt kan også arbeidsoppgaver deles mellom flere for å hindre feil og mislighold. Regelverk har også vist seg å være av betydning, så sant de blir fulgt. Åpenhet rundt drift og samarbeid internt i organisasjoner, gir en ekstra kontrollinstans gjennom kolleger, enkeltmennesker og media.

## ABSTRACT

*Is there a connection between corruption and organizational culture?*

A categorization of corruption cases after Deal and Kennedy's four types of culture is carried out in order to investigate the research question. The types of culture are determined by two factors in the organization's business environment: Degree of risk related to the organizations activities and how quickly the organization receives feedback on whether or not their strategies were successful.

The report "Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2015" (Corruption Sentences in Norway 2003-2015) is used as data. The report contains 45 cases sentenced after the new legislation against corruption of 4<sup>th</sup> July 2003.

Background and theory offers a broad presentation of the topics corruption and organizational culture. Corporate culture as presented by Deal and Kennedy (1982) is emphasized and used actively throughout the analysis and discussion.

The analysis is built on a quantitative categorization where the findings show that types of cultures with slow feedback has the most corruption cases. To follow up, a qualitative presentation of two cases from the types of cultures who receive slow feedback is done to identify a timeline for when feedback on the acts of corruption were received. Feedback from the market can be seen as an external control on whether their activities were seen as acceptable, liked or disliked.

The discussion presents factors related to the different types of cultures that contributes to or facilitates corruption. The number of cases is seen in relationship to employment, turnover and possibilities to act corrupt. The timelines and cases are compared to each other. It is striking that the statutory auditor gave feedback on irregularities, but this did not result in consequences for the organizations. Another two corruption cases that can be classified as outliers is discussed.

As many as 85 % of the corruption cases is categorized within the organizations with slow feedback. This can be a result of these organizations administrating substantial assets and that opportunity makes a thief. The importance of the leaders' role in taking corruption seriously and report corruption is shown to be crucial in several cases. To share work tasks among more than one person can be done internally in an organizations to prevent errors and breach. Rules does also have an effect if followed. Transparency in operations and collaboration within the organization gives additional control through colleges, individuals and the media.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	ii
SAMMENDRAG .....	iii
ABSTRACT .....	iv
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	v
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Korrupsjon – et mangetydig begrep.....	1
1.2 Aktualisering .....	1
1.3 Isfjellbildet: Korrupsjon og organisasjonskultur .....	2
1.4 Relatert forskning.....	3
1.5 Problemstilling .....	3
1.6 Oppgavens videre gang .....	4
2 BAKGRUNN.....	5
2.1 Korrupsjon i Norge.....	5
2.2 Transparency International .....	6
2.3 Kartlegging av korrupsjon.....	6
2.4 Mørketall .....	8
2.5 Sentrale antikorrupsjonstiltak .....	9
2.6 Norsk korrupsjonslovgivning .....	10
3 TEORI .....	13
3.1 Korrupsjon .....	13
3.1.1 Hva er korrupsjon? .....	13
3.1.2 Korrupsjonens mange former .....	14
3.1.3 Korrupsjonens ofre og destruktive virkninger .....	15
3.1.4 Korrupsjon og økonomisk kriminalitet.....	15
3.2 Organisasjonskultur.....	17
3.2.1 Definisjoner .....	18
3.2.2 Kulturelle nivåer og kulturelle elementer .....	19
3.2.3 Ukultur og subkulturer .....	21

3.3 Bedriftskultur etter Deal og Kennedy .....	22
3.3.1 Den tøffe, dynamiske kulturen (The tough-guy, macho culture) .....	23
3.3.2 Arbeid hardt/lek hardt-kulturen (The work hard/play hard culture) .....	24
3.3.3 Sats på bedriften-kulturen (The bet-your-company culture).....	24
3.3.4 Prosesskulturen (The process culture) .....	25
4 METODE .....	26
4.1 Kvantitativ tilnærming.....	28
4.2 Kvalitativ tilnærming .....	30
4.3 Metodetriangulering.....	31
4.4 Kilder .....	31
4.5 Etske avveininger.....	33
5 ANALYSE GJENNOM KVANTITATIV TILNÆRMING: KATEGORISERING .....	34
5.1 Skjematisk framstilling av korrupsjonssaker etter kulturtype .....	36
5.2 Betydningen av hastighet på tilbakemeldinger .....	38
5.3 Betydningen av grad av risiko .....	38
6 ANALYSE GJENNOM KVALITATIV TILNÆRMING: KASUS .....	39
6.1 Statoil konsulent-saken .....	39
6.2 Prosjektleder i Undervisningsbygg-saken.....	43
7 DISKUSJON .....	48
7.1 Diskusjon rundt funn fra kategoriseringen.....	48
7.2 Diskusjon rundt komparativ analyse av kasus.....	54
7.3 Diskusjon rundt avvik.....	55
8 KONKLUSJON.....	57
REFERANSER .....	59

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Korrupsjon – et mangetydig begrep

«Korrupsjon er mer enn 24 flasker vin», «korrupsjon er søtt som sukker», «korrupsjon er et mangehodet troll», «korrupsjon er et mangetydig begrep».

Det første utsagnet skal stamme fra Silvio Berlusconi som forklarte journalister at Göran Persson var så misfornøyd med vinene som ble servert i Storbritannia at han lovet å sende over noen italienske viner. Persson fikk tilsendt 24 flasker vin mens de begge var statsministre i hvert sitt land. Berlusconi skal ha uttalt spøkefullt at «opp til 24 flasker vin er greit. Mer enn det ville vært korrupsjon.» (Sæbø, 2005). Berlusconi ble riktignok dømt i 2015 for et tilfelle av korrupsjon, men nektet straffeskyld og saken ble foreldet (NTB, 2015).

Utsagn nummer to stammer fra pave Frans' tale til Kenyas ungdom høsten 2015. Han tar i bruk en metafor for å forklare hva korrupsjon gjør med et menneske og et land på lik linje med hvordan sukker gir diabetes (Vatican Insider, 2015). Korrupsjon er også viet et kapittel i pavens nylig utgitte bok (Pave Frans, 2016: 149-172).

Det tredje utsagnet lyder i sin helhet: «Korrupsjon er et «mangehodet troll», som det er krevende – faktisk umulig – å helt ta livet av.» og er hentet fra Birthe Eriksens (2014: 5) forord til boka «Å bekjempe et samfunnsmonster» som spesielt tar for seg varslingsbiten av korrupsjon.

Selv om de tre første utsagnene kan være upresise, illustrerer de godt Transparency International Norges (2016) ord: «Korrupsjon er et mangetydig begrep».

## 1.2 Aktualisering

For de fire første månedene i 2016 viser Atekst at korrupsjon har blitt omtalt 2158 ganger i norske aviser. Om dette fortsetter ut året, vil det bli et nytt «toppår» for korrupsjonstemaet.

Aktuelle saker som har preget nyhetsbildet de første månedene i 2016 er «korrupsjonssaken i Drammen» hvor to kommuneansatte og fem utbyggere er siktet for å ha mottatt bestiktelser i bytte mot byggetillatelse (Barth-Nilsen & Karstensen, 2016). Politimann Eirik Jensen og «narkobaron» Gjermund Cappelen er sammen tiltalt for grov korrupsjon i forbindelse med hasjismugling (Slettholm, Holm, Torgersen, & Sætran, 2016). Så langt har to Telenor-direktører gått av som følge av at delvis Telenor-eide Vimpelcom har innrømmet korrupsjon (Fosse et al., 2016). I tillegg har lekkasjen av «Panama-papirene» som inneholder informasjon om flere høytstående personer med bortgjemte verdier i utlandet (Torset, Bjørnestad, Strøm, Staveland, & Aale, 2016) bidratt til spekulasjon om verdiene kan stamme fra for eksempel korrupsjon.



### 1.3 Isfjellbildet: Korrupsjon og organisasjonskultur

Når mistanke om korrupsjon blir kjent gjennom media, stiller ofte journalistene spørsmål ved om dette bare er toppen av et isfjell (Lekve, 2015) (Solberg, 2016). Dette gjør de med rette, da saker gjerne blir kjent for myndighetene, media og massene bit for bit. Sentrale eksperter på området, blant andre Erling Grimstad, tidligere ansatt i Økokrim, har uttalt at han tror korrupsjonssakene som har blitt avdekket i Norge så langt bare utgjør «*toppen av et isfjell*» (Pettersen & Martinsen, 2012). I dette ligger store deler av problematikken antikorrupsjonsarbeidet møter. Isfjellbildet påstår at det er lite av alt som foregår som kommer for en dag. Kan vi noen gang si at vi faktisk *har* snudd alle steiner og *har* fått alt på bordet? Og ikke minst – hvorfor oppstår korrupsjonssaker også hos dem som tilsynelatende har alt på stell i form av prosjekt for å vise samfunnsansvar, etiske retningslinjer eller et oppdrag om å tjene fellesskapet?

Isfjellet er et populært språklig bilde, og blir også hyppig brukt i organisasjons- og ledelsesteori, gjerne kalt «isfjellmodellen» eller «det organisatoriske isfjell» (Gotvassli, 1990: 162). Isfjellet skal minne om at det eksisterer mye, både over, men aller mest under «havoverflaten», gjerne omtalt som en formell (synlig) del og en uformell (ikke-synlig) del. I organisasjonsteorien er bildet spesielt populært for å illustrere at det er mye ved organisasjonskulturen som antas å ligge under havoverflaten.

Selv om både domsavgjørelser<sup>1</sup> og forskning på korrupsjon ofte slår fast at det eksempelvis hersket en «*kriminell ukultur*» (Pedersen, 2016: 44), blir dette sjelden utdypet lenger enn til «*lite rom for å stille kritiske spørsmål*» (Renå, 2009: 88). I etterkant av en av Norges største korrupsjonssaker så langt, vannverk-saken, har styremedlemmer fortalt at nye medlemmer ble «*sosialisert inn i en kultur som i liten grad stilte kritiske spørsmål*» (Gedde-Dahl, Hafstad, & Magnussen, 2008: 71). Det ser ut til at kultur og ukultur ofte blir brukt som forklaring på korrupsjon, men uten at kulturbegrepet blir anvendt eller forklart nærmere.

Kultur har en viktig funksjon som bindeledd mellom mennesker. Kultur former handlinger og kultur gir mennesker mening (Deal & Kennedy, 1982: 5). Edgar Schein, en av dem som satte kursen for organisasjonskulturteorien, poengterte at «*manglende forståelse av hvordan kultur fungerer er like farlig i organisasjonsverdenen, som en manglende forståelse av tyngdekraften og atmosfæren er i den fysiske/biologiske verden.*» (Schein, 1987: 40). Hans inndeling av kultur i artefakter, verdier og grunnleggende antakelser, blir ofte framstilt ved hjelp av isfjellmodellen.

Så igjen – hvorfor oppstår korrupsjonssaker i organisasjoner som tilsynelatende har alt på stell? Det er kanskje nettopp fordi den delen av kulturen vi ser, kun er toppen av isfjellet. Dette peker i retning av at å forstå kultur er nødvendig for å forstå korrupsjon.

---

<sup>1</sup> Se for eksempel Agder Energi-saken, Ullevål-saken, Vannverk-saken og Unibuss-saken i domssamlingen «Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2015».

## 1.4 Relatert forskning

Søk i databasen Oria<sup>2</sup> viser at brorparten av tilfellene hvor korrupsjon blir knyttet til kultur, og kulturbegrepet blir belyst, er når formålet er å forstå andre, gjerne andre nasjonale kulturer. Av studier som ser på sammenhengen mellom organisasjonskultur og korrupsjon, blir det skrevet om Ukraina (Zaloznaya, 2012), Tyrkia (Balci, Özdemir, Apaydin, & Özen, 2012), Russland og Kina (Øverland, 2012), med andre ord ikke land vi umiddelbart tenker er representative for sammenligning med Norge.

Korrupsjon i Norge er et understudert tema (Renå, 2009: 10, 13). Av de som tar for seg organisasjonskultur og korrupsjon skal det nevnes noen. Brita Bjørkelos (2014) kapittel i «Å bekjempe et samfunnsønde» belyser hvilken risiko for ulovlig gjenytelse ansatte som varsler om korrupsjon kan få, belyst ved organisasjonskultur.

En bacheloroppgave sammenstiller økonomisk kriminalitet og den norske forretningskulturen. Den hevder kulturen er naiv, preget av nettverk og av sterk tiltro til makt- og autoritetspersoner som gir spillerom for økonomisk kriminalitet (Henriksen, Grensemo, & Sørheim, 2009: 80).

En studie av Jamie-Lee Campbell og Anja S. Göritz (2014: 291) etterlyser empiriske undersøkelser som tar sikte på å kartlegge kulturelementene grunnleggende antakelser, verdier og normer i en korrupt organisasjonskultur. De hevder at korruperte organisasjonskulturer har en grunnleggende antakelse om at «målet helliggjør midlene», at de verdsetter sikkerhet, samt at normen er straff dersom en medarbeider ikke handler i tråd med den korruperte organisasjonskulturen.

## 1.5 Problemstilling

*Er det en sammenheng mellom korrupsjon og organisasjonskultur?*

For å undersøke problemstillingen blir det gjort en kategorisering av korrupsjonssaker i Norge etter Deal og Kennedys fire kulturtyper. Kulturtypene er bestemt av to faktorer som ligger i en organisasjons omgivelser: Grad av risiko forbundet med organisasjonens aktiviteter og hastighet på tilbakemelding til ansatte og organisasjonen på om implementerte strategier var vellykkede.

---

<sup>2</sup> 09.04.2016 Søkeord1: korrupsjon OG kultur, Søkeord2: corruption AND culture, Søkeord3: organisasjonskultur OG korrupsjon, Søkeord4: organizational culture AND corruption, Søkeord4: organizational culture AND bribe\*, Søkeord5: kultur OG bestikke\*, Søkeord6: organisasjonskultur OG bestikke\*

Som datamateriale blir «Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2015»<sup>3</sup> (heretter omtalt som domssamlingen) brukt. Domssamlingen er utgitt av Transparency International Norge sammen med jurist Linn Helmich Pedersen (2016) og inneholder 45 korrupsjonssaker. Korrupsjonssakene vil bli omtalt med samme navn i oppgaven som i domssamlingen.

## 1.6 Oppgavens videre gang

Først vil korrupsjon i Norge og Transparency International bli omtalt kort. Deretter blir måling og kartlegging av korrupsjon presentert etterfulgt av mørketall, sentrale antikorrupsjonstiltak og norsk korrupsjonslovgivning.

Teorikapittelet drøfter ulike definisjoner av korrupsjon, belyser hvilke former korrupsjon kan ta, dens ofre og destruktive virkninger og korrupsjon som økonomisk kriminalitet. Deretter blir feltet organisasjonskultur introdusert, definert, sentrale teorier presentert, inkludert en introduksjon av begrepene ukultur og subkulturer. Avslutningsvis i teorikapittelet blir Deal og Kennedys fire kulturtyper presentert. Kulturtypene utgjør rammeverket for analysen.

Innledningsvis i metodekapittelet omtales en metode for kulturkartlegging, data, forskningsenheter, operasjonalisering og overførbarhet. Kvantitativ og kvalitativ tilnærming presenteres, sistnevnte med fokus på case-studier. Metodekapittelet inneholder også en omtale av kildebruk og kort om etiske avveininger.

Analysen starter med en kvantitativ kategorisering av de 45 korrupsjonssakene etter Deal og Kennedys kulturtyper. For å undersøke fenomenet nærmere, belyses to kasus: Statoil konsulent-saken og prosjektleder i Undervisningsbygg-saken.

I diskusjonen blir funn fra kategoriseringen belyst og drøftet. De to kasusene blir sammenlignet og avvikene i domssamlingen diskuteres.

Avslutningsvis oppsummeres funn og problemstillingen besvares i en konklusjon.

---

<sup>3</sup> Pedersen, L. H. (2016). *Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2015*. Transparency International Norge. Tilgjengelig for nedlastning via <http://www.transparency.no/2016/03/01/oversikten-over-norske-korrupsjonsdommer-er-oppdatert-3/>

## 2 BAKGRUNN

Her vil korrupsjon og korrupsjonsstatus i Norge belyses. Eksisterende kunnskap om omfanget av korrupsjon blir presentert, men også mørketall og årsaker til at dagens korrupsjonsbilde kanskje bare utgjør toppen av isfjellet. Dette ses i sammenheng med tiltak mot korrupsjon gjennom både organisasjoner og lovgivning. For å unngå unødig repetisjon, henvises det til teorikapittelet punkt 3.1.1 for definisjoner og drøfting av korrupsjonsbegrepet.

### 2.1 Korrupsjon i Norge

Norge som samfunn er i stor grad åpent, noe som er positivt i antikorrupsjonsøyemed. Velferdsstaten står sterkt, tilbud som medisinsk behandling og utdanning er gratis eller sterkt subsidiert, og de fleste har en lønn de kan leve av. Korrupsjon er ikke nødvendig for å brødfø familien eller sikre barnas skolegang. «Petty corruption», småskala-korrupsjon, i form av mindre betalinger til leger, lærere eller politi (Uslaner, 2007: 2) er uvanlig i Norge. Den typen betalinger forekommer sjelden i domssamlingen, og blir heller ikke akseptert<sup>4</sup>. Derimot har det forekommet flere tilfeller av «grand corruption», storkorrupsjon, i Norge. «Grand corruption» er betydelige lovovertridelser gjennomført av mennesker i maktposisjoner som utnytter sin stilling til å berike seg selv. Det kan være politiske ledere eller bedriftsledere som utvider fordelene de allerede nyter (Uslaner, 2007: 2).

I 2015 falt det dom i fem nye korrupsjonssaker (Pedersen, 2016), og Økokrim hadde seks korrupsjonssaker under etterforskning ved årsskiftet 2015/2016 (Økokrim, 2016). Korrupsjon i Norge finnes i både offentlig og privat sektor, og ofte i møtet dem imellom. Næringslivets sikkerhetsråd (2015: 16) fant at 10 % kjente til konkrete eksempler på korrupsjon i egen bransje i løpet av de siste tolv månedene. 11 % blant de ansatte i de private virksomhetene, og 6 % blant de ansatte i de offentlige virksomhetene kjente til korrupsjon i sine bransjer. I 2013 var tallene derimot like med 9 % i både offentlig og privat virksomhet.

I 2015 lå kjennskap til prissamarbeid på 15 %, her var kjennskapen i privat sektor (17 %) nesten tre ganger så høy som i offentlig sektor (6 %). De som har størst kjennskap til prissamarbeid er bransjene overnatting/servering (29 %) og bygg- og anleggsvirksomhet (29 %) (Næringslivets sikkerhetsråd, 2015: 17). Bygg- og anleggsbransjen blir ofte assosiert med høy konkurranse, svart arbeid og misligheter. Derfor bør det nevnes at det i bygg- og anleggsbransjen er flest, hele 86 %, som oppgir at de vil velge bort en billig leverandør dersom det er mistanke om at vedkommende unndrar skatter og avgifter. Det vitner om en kanskje overraskende hederlighet sett i sammenheng med at oppdagelsesrisikoen ved slike forhold oppleves som liten eller svært liten av 42 % i bygg- og anleggsbransjen.

---

<sup>4</sup> Kommer tydelig fram i trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken (Pedersen, 2016: 50, 52).

(Næringslivets sikkerhetsråd, 2015: 19, 21). Fakturaer er et vanlig verktøy for svindel. I 2015 opplyste sju av ti virksomheter at de hadde blitt forsøkt svindlet ved å ha mottatt fakturaer for varer eller tjenester som ikke var bestilt (Næringslivets sikkerhetsråd, 2015: 18).

## 2.2 Transparency International

Transparency International omtaler seg som en global bevegelse med en visjon om en verden fri for korrupsjon (Transparency International, 2016b). Organisasjonen ble startet av Peter Eigen i 1993. Eigen var sjef for Verdensbankens Øst-Afrikakontor på slutten av 1980-tallet og møtte Steinar Skjeveland, NORADs representant i Kenya, i forbindelse med et planlagt demningsprosjekt. Skjeveland påpekte at prosjektet verken ville komme befolkningen eller miljøet til gode, og mobiliserte blant andre Eigen for å få stoppet prosjektet. Dette skal ha vært vendepunktet for Eigen fra å se korrupsjon som en normal del av forretningslivet til å forstå det som ødeleggende handlinger (Urix på lørdag, 2015).

Transparency International har sekretariat i Berlin og kontorer i over hundre land, deriblant Norge. Transparency International Norge ble etablert i 1999 og har per dags dato fem ansatte. De tilbyr foredrag om temaer knyttet til korrupsjon og antikorrupsjon. I tillegg har de utgitt en rekke rapporter, veiledninger og informasjonsmateriale, deriblant domssamlingen.

## 2.3 Kartlegging av korrupsjon

Det finnes flere ulike kartlegginger og indekser som rangerer korrupsjon i ulike områder, vanligvis inndelt etter land og rangert fra «best» til «verst». Her omtales noen av de mest brukte.

### **Transparency Internationals corruption perception index**

Den mest refererte korrupsjonsindeksen er Transparency Internationals corruption perception index (CPI) (Søreide, 2013: 57) som har kommet ut årlig siden 1995. 2015-indeksen inneholdt tall fra 168 land, rangert fra svært korrupt (0 poeng) til svært rent/lite korrupt (100 poeng). En poengskår under 50 blir klassifisert som å ha alvorlige korrupsjonsproblemer. To av tre land og over seks milliarder mennesker bor i land som faller innenfor denne kategorien (Transparency International, 2016: 4). Etter inndeling i geografiske områder blir EU og Vest-Europa rangert som minst korrupt. Danmark (91 poeng) kommer ut som det minst korruperte landet. Norge ligger på femte plass med en skår på 87 poeng. På bunnen av rangeringa ligger de geografiske områdene Afrika sør for Sahara og Øst-Europa og Sentral-Asia. Helt nederst ligger Nord-Korea og Somalia (begge med 8 poeng) (Transparency International, 2016: 4-7). Selv om rang kan gi et godt bilde av mangfoldet i indeksen, bør rang (plassering 1-168) betraktes med forsiktighet. Den vil

avhenge av hvilken poengskår (1-100) andre land får og endret rang vil ikke nødvendigvis innebære at verken oppfatningen av eller faktisk korrupsjonsnivå har endret seg i positiv eller negativ forstand. Skår vil således være et langt bedre mål på korrupsjon.

Det er viktig å merke seg flere ting ved indeksen. For det første er indeksen basert på persepsjon, altså oppfatningen av korrupsjon blant enkeltmennesker, og gjenspeiler ikke nødvendigvis faktisk korrupsjonsnivå. Hva som blir oppfattet som «mye» eller «lite» korrupsjon for enkeltmennesker vil også være relativt til hva vedkommende er kjent med, og sammenligner med. For det andre tar den kun for seg oppfatningen av korrupsjon i offentlig sektor, altså er det private næringslivet utelatt.

Videre varierer antallet undersøkelser som er gjort i hvert land fra minimum tre til 14-15. Dette gir igjen en potensiell feilkilde knyttet til hvem som er spurt og hvor mange. For landene som får skår basert på få undersøkelser kan det hende at den kun gjenspeiler en liten elites oppfatning (Letki, 2016). Undersøkelsene er også fra to år tilbake, altså er årets tall fra 2014. Dette er det viktig å være klar over dersom det er ønskelig å undersøke sammenhengen mellom oppfatninger av korrupsjon med spesifikke hendelser. Tina Søreide (2005) hevder at økt pressefrihet i et land kan gi negative utslag for oppfatning av korrupsjon fordi flere saker blir avdekket og offentliggjort. Videre hevder hun det er grunn til å anta at forrige års plassering vil ha betydning for neste års.

Tross svakheter og usikkerhet lykkes indeksen i å sette antikorrupsjon på dagsordenen og spre konklusjonen at ingen land er korrupsjonsfrie.

### **Bribe payers index**

For å fokusere på «tilbudssiden» av korrupsjon, ble «bribe payers index» (BPI) lansert i 1999 som er motstykke til CPI. Den har blitt utarbeidet fem ganger, og sist i 2011. Indeksen fokuserer på industrialiserte lands tilbøyelighet til å betale bestikkelser i utlandet. Norge er ikke omtalt i indeksen. (Heinrich & Hardoon, 2011)

### **Global corruption barometer**

Transparency International står også bak «global corruption barometer» (GCB) som er den største undersøkelsen på korrupsjon i verden<sup>5</sup>. Undersøkelsen kartlegger tillit til ulike samfunnsinstitusjoner, bl.a. politiske partier, media, politiet og rettsvesenet. Studien viser at mer enn en av fire spurte (27%), oppgav å ha betalt en bestikkelse i løpet av det siste året (Hardoon & Heinrich, 2013: 3).

---

<sup>5</sup> Dekker over 114.000 mennesker fra 107 land (<http://www.transparency.org/gcb2013>).

## Verdensbankens korrupsjonsindeks

CPIA<sup>6</sup> måler gjennomsiktighet, pålitelighet, og korrupsjon i offentlig sektor. I dette ligger i hvilken grad offentlig sektor kan holdes ansvarlige for driften, både som institusjon og på ansattnivå. Sivilsamfunnets tilgang til informasjon om offentlig drift blir vektlagt og hvordan små interessegrupper blir ivaretatt. Land blir gitt en skår fra 1 (lite korrupt) til 6 (svært korrupt). (Verdensbanken, 2015)

I likhet med Transparency Internationals CPI er fokuset kun på offentlig sektor, og utfordringene forbundet med å måle korrupsjon og mulige feilkilder er i stor grad de samme. Indeksene bruker også mange av de samme kildene (Søreide, 2013: 60).

## 2.4 Mørketall

Korruperte avtaler blir gjort fordi de skal være til nytte for de involverte partene. En part i denne sammenheng kan være en privatperson som beriker seg selv eller søker fordeler på vegne av for eksempel en organisasjon. Uansett innebærer dette at begge partene vil ha egeninteresse i å holde forholdet skjult, og dette gjør det vanskeligere å avsløre forholdet (Eide, 1994: 124). Det vil alltid være en utfordring å få sikker informasjon om hvor omfattende korrupsjonsproblemet er (Søreide, 2013: 54).

Erling Eide (1994: 20, 110) har undersøkt statistikk og anslag på hvor stor andel av dem som blir utsatt for ulike typer lovbrudd som politianmelder forholdet. Mens rundt halvparten anmelder tyveri, anmelder kun 15 % vold og anslagsvis 3 % datakriminalitet. Det er med andre ord en trend at mørketallene øker dersom det ikke er et klart offer eller avstanden til offeret er stort. I Norge har korrupsjon sjelden et klart og tydelig offer, og det er derfor grunn til å tro at det er store mørketall på dette området.

Kjernen i korrupsjonsproblematikken er at korrupsjon rammer fellesskapet og dermed alle indirekte gjennom høyere kostnader, uærlig konkurranse og svekket demokrati. Moderne økonomisk kriminalitet som rammer fellesskapet er ikke bare utfordrende å oppdage og avdekke, men det kan også være få eller ingen enkeltpersoner som har interesse av å anmelde lovbruddet (Økokrim, 2015; Eide, 1994: 108-109).

Mange lovbrudd blir aldri oppdaget (Økokrim, 2007: 2). En metode å skjule korrupsjon på er gjennom skatteparadis (Kvamme, 2011: 15). 2015-utgaven av kriminalitets- og sikkerhetsundersøkelsen i Norge viser at 21 % mener sjansen for å bli oppdaget av skattemyndighetene dersom man unnlater å rapportere inn skatter og avgifter, er liten eller svært liten. I 2009-utgaven var andelen 30 % (Næringslivets sikkerhetsråd, 2015: 19). Sjansen for å bli oppdaget er i endring, særlig når det kommer til skjulte verdier i utlandet. For det første startet USA automatisk utveksling av kontoopplysninger med Norge og en rekke

---

<sup>6</sup> Fullt navn er CPIA transparency, accountability, and corruption in the public sector.



andre land allerede i 2015 (Holte, 2015). For det andre ble en avtale om automatisk utveksling av skatteinformasjon undertegnet i Berlin 29. oktober 2014. 51 land, deriblant Norge, har forpliktet seg til å starte utleveringen allerede i 2017. På lista står også kjente skatteparadis som De britiske jomfruøyene, Cayman Islands, Sveits og Luxembourg (OECD, 2014: 7).

Norge har hatt en ordning med frivillig retting (skatteamnesti) helt siden 1940-tallet. Det innebærer at personer kan oppgi ubeskattede, bortgjemte verdier mot å slippe tilleggsskatt og politianmeldelse. Skatteetatens statistikk viser at siden 2007 har nærmere 1100 personer rapportert inn 43 milliarder kroner i formue. Tallene øker, og i 2014 ba 295 personer Skatteetaten om skatteamnesti (Holte, 2015). I skrivende stund skaper lekkasjen av Panama-papirene medieoppslag og diskusjon. Det gjenstår å se hvordan etterspillet utfolder seg og hvordan enkeltpersoner begrunner hvorfor de har valgt å benytte den svært omdiskuterte ordningen med konti eller selskap i skatteparadis. Selv om ordningen i seg selv ikke er ulovlig, legger den godt til rette for lyssky aktivitet som skatteunndragelse, derav navnet skatteparadis. Kanskje vil dette føre til endringer i den kommende 2017-utgaven av kriminalitets- og sikkerhetsundersøkelsen i Norge.

## 2.5 Sentrale antikorrupsjonstiltak

Varsling (whistleblowing) er å bringe fram kritikkverdige forhold til de ansvarlige så det gis en reell mulighet til å rette opp forholdet. Varsling gjelder som regel forhold på arbeidsplassen, enten relatert til arbeidsmiljø eller mislighold. Selv om varsling er krevende, har tips vist seg avgjørende for å avdekke mislighold og korrupsjon. Av misligholdssakene 2016 Global Fraud Study undersøkte, ble rundt 40 % av dem oppdaget gjennom tips, hvorav halvparten av tipsene kom fra ansatte (Association of Certified Fraud Examiners, 2016: 21, 22, 26). I Norge har varslingsbestemmelsene blitt kritisert blant annet fordi det fortsatt er lite kunnskap om både bestemmelsene og varslervernet (Renå, 2012: 22). Det har også blitt kritisert at bestemmelsene krever at det skal varsles på en «forsvarlig» måte, fordi det kan hindre at kritikkverdige forhold blir løftet fram (Renå, 2012: 49).

I Norge skal offentleglova av 2006 sikre åpenhet og innsyn i offentlig sektors virke. Som hovedregel kan alle kreve innsyn i saksdokumenter, journaler og lignende (Offentleglova, 2006: §§ 1-3). Loven gjelder blant andre for staten, fylkeskommunene og kommunene, men med visse unntak. For eksempel er offentlig eide selskap uten ansatte unntatt loven, til tross for at de forvalter store verdier på kommunalt nivå (Renå, 2012: 15). Dette kan sies å være spesielt uheldig ikke bare fordi det gjelder store summer, men også fordi det ikke er noen ansatte som kan avdekke feil og mislighold.

Økokrim er politiets spesialorgan for å avdekke, etterforske, påtale og føre saker mot økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet. Økokrim ble opprettet i 1989, og fikk et eget



korrupsjonsteam i 1991. På den tiden rådde synet om at det ikke fantes særlig korrupsjon i Norge. I dag er korrupsjon et av Økokrims prioriterte områder med to korrupsjonsteam.

GRECO, Group of States against corruption, er Europarådets anti-korrupsjonsorgan og ble opprettet i 1999. Formålet er å bedre medlemmenes kapasitet til å bekjempe korrupsjon (Council of Europe, 2014).

FN-initiativet Global Compact er basert på frivillig forpliktelse og inneholder ti prinsipper om menneskerettigheter, arbeidsliv, miljø og antikorrupsjon. Prinsipp 10 lyder «*Bedrifter skal bekjempe enhver form for korrupsjon, herunder utpressing og bestikkelser*» (Berntsen, 2013). Over 8000 aktive bedrifter støtter opp om FNs Global Compact, i tillegg til over 4000 andre aktører som organisasjoner, byer og stiftelser (UN Global Compact, 2016). 89 aktive aktører er norske. Utover dette inneholder medlemstallene over 12 500 aktører som enten ikke kommuniserer med Global Compact eller er meldt ut etter eget ønske, nedleggelse, manglende kommunikasjon, sammenslåinger, oppkjøp etc. De første bedriftene undertegnet Global Compact i 2000.

Selv om det gjelder et mindretall, blir det vanligere at organisasjoner har egne program for antikorrupsjon. I mindre skala kan dette bestå i foredrag og e-læringsverktøy. Enkelte organisasjoner har egne korrupsjonsgrupper som Statoil som også har en «etikkhjelpelinje» hvor ansatte og andre kan ta opp problemstillinger knyttet til etikk, lover og forretning (Statoil, 2014).

## 2.6 Norsk korrupsjonslovgivning

Bestemmelser som kriminaliserer bestikkelse av offentlige tjenestemenn, har vært en del av straffeloven i over hundre år (Hagerup, 1903: 105-106, 115-116). Straffeloven av 1902 dekket passiv korrupsjon i form av offentlige tjenestemenn som mottar bestikkelser (§ 112) og offentlige tjenestemenn som mottar bestikkelser for å begå urett (§ 113) (Hagerup, 1903: 105-106). Aktiv korrupsjon i form av å påvirke en offentlig tjenestemann til å urettmessig foreta eller unnlate å foreta handlinger, ble dekket av straffelovens § 128 (NOU, 2002:22: 29; Hagerup, 1903: 115-116). Dette innebar at den offentlige tjenestemannen kunne bli straffet mens bestikkeren i enkelte tilfeller kunne gå straffri (NOU, 2002:22: 29). I tillegg til dette fantes og finnes enkelte særregler for bestemte roller og verv som dommere, sakkyndige og domsmenn (strl. § 114) og daglig leder og styremedlem (asl. § 6-17) som kan regnes som korrupsjonslovgivning (NOU, 2002:22: 34-36). Korrupsjon kunne, og kan, også ofte dømmes for utroskap og medvirkning til utroskap. Bestemmelsene har en lavere strafferamme enn korrupsjon og kan f.eks. anvendes når det ikke kan påvises et påvirkningsmoment. Utroskapsbestemmelsene blir også brukt for forhold som skjedde før 4. juli 2003.

Forløpet til moderne tids norske og europeiske korrupsjonslovgivning startet i USA. Det var Lockheed-skandalen i 1976 hvor det kom fram at flyprodusenten (Lockheed) hadde

bestykket bl.a. europeiske tjenestemenn til å kjøpe deres fly, som for alvor satt bestikkelse av utenlandske tjenestemenn på dagsordenen (Kvamme, 2011: 12). Lockheed var ikke alene om praksisen, og forarbeidene til en lov i USA mot bestikkelse av utenlandske offentlige tjenestemenn, slår fast at over 400 selskaper hadde innrømmet kritikkverdige eller ulovlige betalinger, anslått til over 300 millioner USD, hvorav over 100 av de betalende selskapene var blant Fortunes topp 500<sup>7</sup>. Det ble pekt på at denne typen praksis ikke bare er dårlig forretningskikk og uetisk, men den kan også skade omdømmet, lede til dyre søksmål og kontraktsbrudd, bryte ned tillit i samfunnet og skade internasjonale relasjoner (House of Representatives, 1977: 1-2). USAs Foreign Corruption Practices Act (FCPA) ble vedtatt i 1977, og USA utøvde press på europeiske myndigheter for å vedta tilsvarende lovgivning. Dette tok tid.

Norge ratifiserte OECD-konvensjonen av 21. november 1997 om motarbeiding av bestikkelse av utenlandske offentlige tjenestemenn<sup>8</sup> i 1998 (NOU, 2002:22: 6). Dette førte til at bestikkelser av offentlige tjenestemenn i utlandet ble gjort straffbart ved å utvide straffelovens § 128. For å belyse hvilken radikal endring dette var, hører det med til historien at norske virksomheter kunne få skattemessig fradrag for bestikkelser i andre land så sent som i 1996 (NOU, 2002:22: 30; Ot.prp. nr. 86 (1997-98), 1998: 58). Videre ble Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon undertegnet av Norge 27. januar 1999 (NOU, 2002:22: 6). Konvensjonen er bredere og omfatter både aktiv og passiv korrupsjon i offentlig og privat sektor.

For å oppfylle konvensjonenes forpliktelser og stille sterkere mot korrupsjon, ble det fremmet forslag om en ny bestemmelse om korrupsjon. 4. juli 2003 trådte straffelovens § 276 a, § 276 b og § 276 c som omfatter korrupsjon, grov korrupsjon og påvirkningshandel i kraft, mens straffelovens § 112, § 113 og § 114 ble opphevet (Straffeloven, 2003). De nye paragrafene er strengere. De kriminaliserer påvirkningshandel, sidestiller korrupsjon i privat og offentlig sektor, i Norge og i utlandet og gjelder for alle fordeler (bestikkelser) som er egnet til å påvirke en annen (Gedde-Dahl et al., 2008: 39-40). Etter at den nye straffeloven (av 2005) trådte i kraft 1. oktober 2015, finnes korrupsjonslovgivningen under § 387 (korrupsjon), § 388 (grov korrupsjon) og § 389 (påvirkningshandel). I følge Transparency International Norge (2016) er norsk korrupsjonslovgivning blant de strengeste i verden.

Når det skal avgjøres om korrupsjonen var grov, legges det vekt på om handlingen var gjort av eller rettet mot en som nøyttillit som følger med stilling, verv eller oppdrag som offentlige tjenestemenn. Økonomisk beløp, risiko for betydelig skade, og om det er utarbeidet uriktig regnskapsinformasjon, er også avgjørende (Straffeloven, 2005: §§ 388-389).

---

<sup>7</sup> Fortune 500 er en rangering av de amerikanske selskapene med høyest årlig omsetning.

<sup>8</sup> *The Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials*, også kjent som *OECD Anti-Bribery Convention*.

Påvirkningshandel er når et mellomledd tilbys en utilbørlig fordel som kan påvirke en beslutningstaker (Transparency International Norge, 2016).

Mens (simpel) korrupsjon og påvirkningshandel straffes med inntil tre års fengsel, straffes grov korrupsjon med inntil ti års fengsel (Straffeloven, 2005: §§ 387-389). Strafferammene for korrupsjon er strengere enn for annen økonomisk kriminalitet som eksempelvis bedrageri, forsikringsbedrageri, skattesvik, utroskap og villedende og uriktig selskapsinformasjon hvor strafferammene ligger på to og seks år (med unntak av mindre/uaktsomme forhold).

Årsaken er at korrupsjon (som tidligere nevnt) antas å utgjøre et langt større samfunnsproblem enn annen vinningskriminalitet (NOU, 2002:22: 42).

## 3 TEORI

Teorikapitlet er inndelt i tre hoveddeler: Korrupsjon, organisasjonskultur og bedriftskultur etter Deal og Kennedy.

### 3.1 Korrupsjon

Innledningsvis ble det vist at korrupsjon er et mangetydig begrep. Derfor tar dette delkapitlet sikte på å definere korrupsjon, utdype hvor grensedragninga mellom lovlig drift og straffbar korrupsjon går, for så å utdype hvilke former korrupsjon kan ta. Deretter skal korrupsjonens ofre og destruktive virkninger trekkes fram etterfulgt av sammenhengen mellom korrupsjon og økonomisk kriminalitet.

#### 3.1.1 Hva er korrupsjon?

Korrupsjon forutsetter en samhandling mellom minst to parter. Ved å inngå en korrupt avtale kan man potensielt oppnå en vinning som man ikke med sikkerhet ville fått ellers. «Korrupsjon kan forstås som kjøp og salg av beslutninger» (Søreide, 2013: 36), eller som Økokrims (2007: 10) definisjon: «Korrupsjon innebærer en hemmelig avtale mellom to eller flere parter, der siktemålet er å oppnå en urettmessig fordel.»

En generell definisjon av korrupsjon er «maktmisbruk for å oppnå en privat fordel» (Rose-Ackerman & Truex, 2012: 3, egen oversettelse). Transparency International Norges (2016) definisjon «Korrupsjon er misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst.» er svært lik, men skiller videre mellom korrupsjon «ifølge regelen», det vil si bestikkelser for å oppnå en fordelaktig behandling som mottakeren etter loven er forpliktet til å utføre, og «på tross av regelen», det vil si bestikkelser for å oppnå en behandling mottakeren ikke har lov til å utføre.

Straffeloven av 2005 kan dømme den for korrupsjon som «for seg selv eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføring av oppdrag, eller gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag.» Det er også oppført å gjelde for stilling, verv eller oppdrag utenfor Norges grenser. (Straffeloven, 2005: § 378). Påvirkningshandel blir i straffeloven av 2005 § 379 definert som «å for seg selv eller andre kreve, motta eller akseptere et tilbud om en utilbørlig fordel for å påvirke utføringen av stilling, verv eller oppdrag, eller gi eller tilbyr noen en utilbørlig fordel for å påvirke utøvelsen av en annens stilling, verv eller utføring av oppdrag.» Lovtekstens definisjoner vektlegger at stillingen, eller rollen til parten(e) er avgjørende, og at en fordel kan handle om andre verdier enn monetære. Etter denne definisjonen er det å kreve, motta, gi, tilby og/eller akseptere en utilbørlig fordel kriminalisert, altså kan det kalles korrupsjon selv om fordelsoverføringen verken har blitt akseptert eller funnet sted. Ettersom

oppgavens empiriske materiale er hentet fra domssamlingen på korrupsjonsdommer, bruker oppgaven også straffelovens definisjon på korrupsjon.

Dette medfører et spørsmål om hva som regnes som utilbørlig, noe som ikke passer seg og som ikke er innenfor rimelighetens grenser. Når er for eksempel en gave en høflig gest kontra en utilbørlig fordel? Anders Berg Olsen (2007: 28) hevder at en god «korrupsjonstest» på utilbørlighetsgrensa, er om det hadde vært greit om fordelten ble kjent blant kollegaer, venner/familie og pressen (uten store innvendinger), og er innenfor aktuelle regelverk og retningslinjer. Det finnes også rettspraksis på området, for eksempel Ruter-saken hvor en tidligere driftssjef ble dømt for korrupsjon for å ha mottatt tre middager, men frifunnet av både Borgarting lagmannsrett og Høyesterett (Pedersen, 2016: 46). I en tidligere korrupsjonssak uttalte retten at «*en flaske vin, en konfekteske eller lignende, gjerne gitt ved spesielle anledninger*» anses som mindre verdifulle gaver, og vil derfor vanligvis ikke utgjøre en utilbørlig fordel (Oslo tingrett<sup>9</sup>, 2006). (Selv om ei flaske vin om dagen kanskje fort kan adderes opp til utilbørlig som for eksempel 25 flasker vin som Berlusconi uttalte var grensa.)

Rettsavgjørelser, og mye litteratur, skiller mellom aktiv og passiv korrupsjon, noen ganger omtales de involverte enten som den aktive part eller som den passive part. Den som tilbyr en utilbørlig fordel regnes som den aktive parten, mens den som mottar en utilbørlig fordel regnes som den passive parten (Transparency International Norge, 2016).

### 3.1.2 Korrupsjonens mange former

Korrupsjon kan være bestikkelser, smørepenger, nettverkskorrupsjon, budrigging, politisk og byråkratisk korrupsjon, fiktive fakturaer, nepotisme, kameraderi, favorisering av leverandør, penger under bordet eller til konti i Sveits. Transparency International deler inn korrupsjon i økonomiske- og ikke-økonomiske fordeler. Med de ikke-økonomiske menes fordeler som ikke har direkte materiell verdi. Transparency International Norge trekker fram eksempler på dette som heder og ære, løfte om framtidig ferietur eller kontrakt, medlemskap i en eksklusiv forening, seksuelle tjenester eller privatskoleplass til barna (Transparency International Norge, 2016).

Transparency International Norge hevder de mest korrupsjonsutsatte sektorene internasjonalt er byggebransjen, våpen- og forsvarsindustrien, petroleumsindustrien, eiendomsbransjen, telekommunikasjonsbransjen, kraftindustrien og gruveindustrien. De mest utsatte i Norge er olje- og gassindustrien, norsk næringsliv i utlandet, bistand til fattige land og norske kommuner. Det understrekes at korrupsjon finnes i alle bransjer (Skaaren-Fyrsto, 2015), og på mange ulike nivå fra de som må betale for å få medisinsk behandling

---

<sup>9</sup> Oslo tingrett – Dom. Referanse: TOSLO-2005-134006

(«petty corruption»), til store multinasjonale selskaper som vil sikre kontrakter («grand corruption»).

### 3.1.3 Korrupsjonens ofre og destruktive virkninger

I motsetning til mange andre typer kriminalitet, er det sjelden korrupsjon har et klart offer, og kan derfor bli kalt «offerløs kriminalitet». Det må ikke forveksles med at det ikke finnes ofre. Forarbeidene til korrupsjonsbestemmelsene i straffeloven uttrykker at korrupsjon er en trussel mot rettsstaten, demokratiet, menneskerettigheter, sosial rettferdighet, er konkurransevridende og hindrer økonomisk utvikling (NOU, 2002:22: 8).

Korrupsjon blir ofte pekt på som en sentral hindring for å minske verdens fattigdom (Transparency International, 2016a: 3; United Nations, 2004: iii; Joly, 2003: 246). Enkelte land kommer ikke ut av fattigdommen på grunn av korrupsjon, mens de samtidig kan sies å ha korrupsjon på grunn av fattigdom (Johnston, 2005: 28). For å illustrere dette er ofte «petty corruption» en konsekvens av at offentlige tjenestemenn i veldig mange land er underbetalt og har få andre alternativer for å tjene til livets opphold. Samtidig er det lite sannsynlig at korrupsjonspenger utover det «å gjøre opp for» underbetaling vil bidra til et lands økonomi fordi inntektene gjerne blir brukt på luksusgoder eller banktjenester fra andre og mer velstående land.

Eric Uslaner (2002: 6) hevder at like viktig er korrupsjonens ødeleggende effekten på moralen, respekten for lover og tilliten til andre mennesker. Korrupsjon som kjøp og salg av beslutninger, fører til en konkurransevridning og ødelegger den «ærlige» konkurransen. Konkurrenter i samme marked vil tape på at en konkurrent opptrer korrupt fordi tid og arbeid som legges ned mister verdi når konkurransen allerede er avgjort og ikke lenger er reell. Dette gir overføringstap i form av høyere kostnader for både selskaper og konsumenter. Samfunnsøkonomisk taper samfunnet som helhet på korrupsjon fordi adferden skaper ineffektivitet (Søreide, 2013: 36).

I isolerte tilfeller kan det argumenteres for at bestikkløse vil gi samfunnsøkonomisk effektive løsninger på køer. Dette forutsetter at kunder verdsetter tid ulikt og gjennom ulike bestikkelsessummer vil rykke fram i køen i tråd med deres tidspreferanser (Lui, 1985: 760, 778). Dermed gis også incentiver til å bruke optimal tidslengde per behandling. Selv om (vellykket) korrupsjon er effektivt og lønnsomt for de involverte partene, gjelder det ikke for samfunnet som helhet. «Alle» taper på at noen få vinner.

### 3.1.4 Korrupsjon og økonomisk kriminalitet

I forarbeidene til en alminnelig straffebestemmelse mot korrupsjon pekes det på at en korrupsjonshandling ofte fører med seg nye tilfeller av korrupt adferd og annen form for

kriminalitet, som utpressing, trusler, dokumentfalsk, regnskapsovertredelser, skatte- og avgiftsunndragelse m.m. (NOU, 2002:22: 38). De korrupsjonssakene som har blitt behandlet i rettssystemet så langt bekrefter dette og har blant annet inneholdt andre lovbrudd som utroskap, underslag, skattesvik, brudd på regnskapsloven og bestemmelser lenket til den. Dette peker mot at å bekjempe korrupsjon er sentralt i for å få bukt med økonomisk kriminalitet og svart økonomi. For å understreke sammenhengen ytterligere kjenner 10 % av norske virksomheter til korrupsjon i egen bransje og 15 % til prissamarbeid. Dersom vi ser på gruppen som kjenner til korrupsjon, kjenner 38 % av dem også til prissamarbeid (Næringlivets sikkerhetsråd, 2015: 16-18).

Korrupsjon regnes som en form for økonomisk kriminalitet. Andre eksempler på økonomisk kriminalitet er hvitvasking, regnskapskriminalitet, skatteunndragelser og verdipapirkriminalitet. Tabellen under viser hovedgrupper og kategorisering av typer økonomisk kriminalitet.

Økonomisk kriminalitet			
Bedrageri	Tyveri	Manipulering	Korrupsjon
Forsikring, subsidier, trygd, kreditt, investering, kredittkort, lån, skatt, avgift, toll, underslag, verdipapir	Kunst, kontanter, identitet, intellektuelt, varer	Konkurs, bud, konkurranse, data, valuta, regnskap, innsidehandel, utpressing, faktura, hvitvasking, forfalskning	Bestikkelse, fordeler, beskyttelse, avgift

Tabell 1: Kategorier av økonomisk kriminalitet, gjengitt fra Petter Gottschalk (2010: 47)

Kategoriene i tabellen over er kun en av flere måter å kategorisere økonomisk kriminalitet på, og blir gjengitt med formål om å illustrere ulike typer lovbrudd som kan inngå i samlebetegnelsen «økonomisk kriminalitet». Den er valgt fordi den har få kategorier i forhold til politiets kategorisering.

Gottschalk (2010: 44) bruker følgende definisjon på økonomisk kriminalitet: «Økonomisk kriminalitet er alle ulovlige handlinger hvor økonomisk gevinst er resultatet, motivet og formålet». Definisjonen vil ikke bli brukt videre i denne oppgaven fordi formuleringen «økonomisk gevinst er resultatet» ekskluderer korrupsjonstilfeller der fordeler ble tilbudt, men ikke akseptert<sup>10</sup> selv om dette etter straffeloven av 2005 § 387 og § 389 er kriminalisert. Formuleringen ekskluderer også korrupsjonstilfeller der fordelene er av annen art enn

<sup>10</sup> Se for eksempel trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken (Pedersen, 2016: 50, 52).

monetær<sup>11</sup>. Dette er riktignok tilfellet for flere, om ikke alle, definisjoner av økonomisk kriminalitet.

Økokrim opererer med følgende definisjon: «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, 2015)

Det kan diskuteres om korrupsjon, slik den er definert etter straffeloven av 2005 og delt opp som økonomiske- og ikke-økonomiske fordeler av Transparency International, kan kategoriseres som økonomisk kriminalitet alene, siden å utnytte en stilling til en utilbørlig fordel kan være maktmisbruk av annen enn økonomisk art.

Termen næringslivskriminalitet viser til lovbrudd som gjerne foregår i tilknytning til lovlig virksomhet (Eide, 1994: 107), og er ofte dekkende for det som henvises til som økonomisk kriminalitet (og korrupsjon). Termen hvitsnippkriminalitet (white-collar criminality) skal ha blitt kjent gjennom Edwin Sutherland allerede i 1939<sup>12</sup> og betegner kriminalitet begått av «øvre» samfunnsklasser, gjerne i forbindelse med forretninger (Sutherland, 1940: 1). Hvitsnippkriminalitet legger mer vekt på den kriminelles stand, mens næringslivskriminalitet sier mer om under hvilke forhold kriminaliteten finner sted. Termene er tatt med fordi statistikk som blir brukt til sammenligning bruker betegnelsen «hvitsnippforbryter».

## 3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur ble studert innenfor sosiologi og sosialpsykologi flere tiår før økonomi- og ledelsesdisiplinene ble spesielt interessert i kulturbegrepet. Feltet har også blitt studert med nærliggende innhold, men ulikt navn, som Selznicks institusjonsbegrep (Bang, 1990: 177). På 1980-tallet fanget organisasjonskultur interessen til både ledere, organisasjoner og akademiske miljøer i Norge (Rørvik, 1998: 234). Trenden var, som så mange trender også i dag er, inspirert av andre vestlige land, og det ble publisert en rekke bøker på feltet, både populærvitenskapelige og mer faglige. Kultur fikk betydning i denne tidsperioden på grunn av japanismen, altså antakelsen om at japanske bedrifters suksess skyldtes deres unike kultur. Som i de aller fleste andre ledelsestrender er hovedmålet og motivasjonen et bedre resultat for organisasjonen, mens virkemidlene varierer. «Organisasjonskultur-oppskriften» vektlegger kulturen og det uformelle på en arbeidsplass.

Det ble tidlig to retninger innen teorien, én som så på organisasjoner som sosialt konstruerte systemer med mening, og én som gikk mer praktisk til verks gjennom å iaktta verdier,

---

<sup>11</sup> Se for eksempel au pair-saken (Pedersen, 2016: 10). Her er det dog større rom for tolkning ettersom fordelene kan gi økonomisk gevinst.

<sup>12</sup> Opphavet til termen hvitsnippkriminalitet blir ofte henvist til med årstallet 1939, og skal kunne dateres tilbake til desember 1939, men kom på trykk i februar 1940 (van Vechten, 1940: 35).



symboler og ledelse med mål om å øke konkurransevnen (Barley & Kunda, 1992: 381). Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2013: 147) forklarer forskjellen gjennom at den førstnevnte retningen ser på organisasjonskultur som noe som skapes internt i organisasjonen, mens den andre vektlegger at organisasjonskulturen formes av dens omgivelser, markedssituasjon, bransje og nasjonale kultur. Dette innebærer at organisasjonen har mindre mulighet til å skape sin egen kultur, men må tilpasse seg omgivelsene. Retningen som vektlegger at organisasjonskulturen i stor grad påvirkes av omgivelsene, ble den mest innflytelsesrike (Barley & Kunda, 1992: 381). Organisasjonskulturens eksplosive popularitet kjennetegnes særlig ved tre suksessbøker. William Ouchis (1981: vii) «Theory Z» om hvordan amerikanske bedrifter kan trekke lærdommer fra japanske bedrifter. Thomas Peters og Robert Watermans «In Search of Excellence» (1982: 13) om åtte kjennetegn for de mest suksessfulle bedriftene, her definert som de innovative med evne til å tilpasse seg omgivelsene ved å være i kontinuerlig endring. Terrence Deal og Allan Kennedys (1982) «Corporate Cultures» om ulike elementer ved bedriftskultur, og hvordan den formes.

Den sistnevnte, mer praktiske og omgivelserorienterte retningen innen organisasjonskulturen, utgjør i hovedsak rammeverket for denne oppgavens videre analyse og forståelse av organisasjonskultur.

### 3.2.1 Definisjoner

Schein (1987: 7) definerer kultur som *«et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»* Scheins definisjon blir ofte gjengitt som en ren definisjon på organisasjonskultur, selv om ordlyden kun sier «kultur» (Schein, 1985: 9; 1991: 247). Han påpeker at det med kulturdefinisjonen menes kultur på flere strukturelle nivåer, det seg være etniske grupper, yrke eller organisasjoner (Schein, 1985: 8). Sentralt for definisjonen er at kultur har flere nivåer, at det eksterne og interne er av betydning, og at kultur er noe som læres.

Geert Hofstede, et annet stort navn innen fagfeltet organisasjonskultur, har kommet med en noe mer «teknisk og moderne» definisjon: *«[Organisasjonskultur er] den kollektive programmering av menneskesinnet som atskiller medlemmene av én organisasjon fra medlemmene av en annen.»* (Hofstede, 1993: 198). Definisjonen i seg selv tar ikke med hvor programmeringen kommer fra, hvordan den utformes eller hva den inneholder, men får fram hva som gjør organisasjonskulturer unike, og hva som gjør organisasjoner ulike.

Den lettfattelige definisjonen *«the way we do things around here»* har blitt kjent fra Deal og Kennedys bok “Corporate Cultures” (1982: 4), men stammer fra Marvin Bowers “The Will to Manage” fra 1966. Selv om definisjonen kan sies å være upresis, peker «måten å gjøre ting på her» på det samme som Scheins formulering om at mønstrene blir lært bort som den

riktige måten «her», altså innenfor den gitte kulturen. Det er også i tråd med Hofstedes fokus på at aktiviteter foregår annerledes hos andre.

For å sammenfatte ulike definisjoner av organisasjonskultur, oppsummerte Henning Bang følgende definisjon: «*Organisasjonskultur er de felles sett av delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.*» (Bang, 1990: 25). Definisjonen ivaretar momentene om de ulike kulturnivåene, internt og eksternt fokus og læringsaspektet (samhandling) fra Scheins definisjon, men er noe enklere sammenfattet og spesifikk for organisasjonskultur. Videre i oppgaven vil begrepet organisasjonskultur hen vise til Bangs definisjon.

### **Organisasjonsklima**

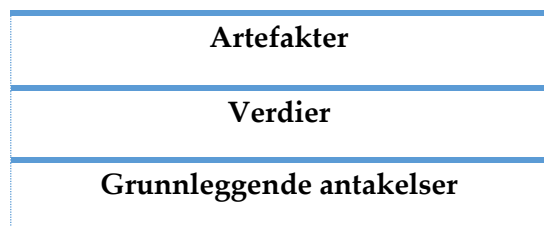
I tiårene rett før organisasjonskulturforskningens oppblomstring ble det gjort en del forskning på organisasjonsklima, men det kan se ut som feltet nærmest ble erstattet av organisasjonskulturfeltet (Bang, 1995: 23). Robert Pritchard og Bernard Karasick (1973: 126) sammenfattet flere definisjoner av organisasjonsklima til «*Organisasjonsklima er en relativt stabil egenskap ved en organisasjons interne miljø som skiller den fra andre organisasjoner (a) som er et resultat av atferden og strategiene til organisasjonens medlemmer, særlig toppledelsens; (b) som blir oppfattet av organisasjonens medlemmer; (c) som tjener som grunnlag for å fortolke situasjonen; og (d) virker som en presskilde for å styre aktivitet.*» (oversettelse fra Bang, 1990: 27). Dette kan minne om definisjonene av organisasjonskultur. Forskningsområdet organisasjonskultur kan forstås som en videreutvikling av organisasjonsklima selv om enkelte hevder at å forstå klima som kultur er en misforståelse (Schein, 1985: 24). Et eventuelt skille mellom organisasjonskultur og organisasjonsklima er ikke av særlig betydning for oppgaven og skilles heller ikke mellom.

### **3.2.2 Kulturelle nivåer og kulturelle elementer**

Grovt sett påvirkes organisasjonskulturen av de eksterne omgivelsene, menneskene i organisasjonen og samspillet mellom mennesker og omgivelser. Enkeltmennesker må som oftest forholde seg til flere forskjellige kulturer. Det kan blant annet være en nasjonal kultur, en regional kultur, en organisasjonskultur, og kultur tilhørende en sosial klasse. Hofstede (1993: 24) betegner disse som ulike kulturelle nivåer og argumenterer for at vi derfor må ha flere mentale programmer som er i tråd med den enkelte kultur. Organisasjonskulturen skiller seg ut fra en rekke andre kulturer fordi medlemmene i stor grad har valgt å bli medlem av organisasjonen (og organisasjonskulturen). De er dessuten i hovedsak kun involvert i arbeidstiden, og de kommer før eller siden til å forlate den (Hofstede, 1993: 32). Siden de ansatte forholder seg til flere kulturer, vil dette forme den enkeltes normer, verdier og syn. Dette vil igjen spille inn på organisasjonskulturen.

Litteraturen om organisasjonskultur fremmer et syn om at det eksisterer både en formell og en uformell kultur. Kultur kan være både konkrete elementer som synes utad, men også mer dyptliggende verdier og antakelser som det ikke alltid er satt ord på og som ikke er så lette å oppdage. Den kanskje mest kjente inndelingen er Scheins (1985: 14). Han deler inn i tre kulturelle nivåer: Artefakter, verdier og grunnleggende antakelser.

«Artefaktene» er de mest synlige og kan være bygninger, uniformer, regler, språk og observerbar adferd. «Verdier» er verdiene som styrer handling (Schein, 1984: 119). Verdiene gjenspeiler det normative for enkeltmennesker og organisasjonen. De indikerer hvordan noe burde være, men beskriver ikke nødvendigvis tingenes tilstand. Skillet mellom bruksverdier og forfektede verdier kan være nyttig for å forklare verdier. Forfektede verdier gjenspeiler hva som sies, men ikke hva som gjøres og kommer ofte til uttrykk gjennom strategier, verdigrunnlag og visjoner. Bruksverdier i en organisasjon kan blant annet komme til syne gjennom hva som belønnes (Bang, 1995: 48-49). «Grunnleggende antakelser» er de underliggende lærdommene som blir tatt for gitt. De er nærmest urokkelige fordi de er akseptert som sannheter (Schein, 1985: 18), selv om de ikke nødvendigvis er sanne. Antakelsene kan også være ubevisste og vanskelig å identifisere, men kan bero på menneskesyn, sannhetssyn og tolkning av relasjoner (Schein, 1985: 86).



Figur 1: Tre kulturelle nivåer etter Schein

Særlig en stor del av populærlitteraturen om organisasjonskultur har som uttalt hovedmål å forme og endre kultur til det som er mest lønnsomt for organisasjonen. Dette forutsetter at kulturen *kan* formes og endres, altså er den ikke statisk, men dynamisk, som igjen gjør den flyktig. Schein (1987: 4) er sterkt kritisk til denne måten å betrakte kultur på og omtaler den som «forenklete, lettkjøpte utsagn om kultur som ikke bare roter ting til, men åpenbart fører leseren på villspor og kommer med løfter som sannsynligvis er helt urealistiske.» Selv om analysen i oppgaven er basert på en populærvitenskapelig bok, hevder denne at omgivelsene har størst innvirkning på organisasjonskulturen, og derfor representerer den i større grad en bevisstgjøring enn en resept for en vidunderkur. Omgivelsene organisasjonen må forholde seg til, endres sjelden raskt, i alle fall ikke i Norge som har relativt stabile økonomiske, politiske og sosiale forhold.

### 3.2.3 Ukultur og subkulturer

At ukultur og subkulturer blir omtalt i samme kapittel betyr ikke at subkulturer nødvendigvis representerer noe negativt eller uheldig i organisasjonen. De er derimot plassert sammen fordi subkulturer kan, gi en uheldig konsekvens for organisasjonen som helhet. Det skjer dersom kulturene drar i hver sin retning eller dersom en avdelingskultur for eksempel først og fremst fokuserer på avdelingens mål. Det er naturlig å fokusere på avdelingens egne mål, men det kan gi en suboptimalisering dersom det ikke er i tråd med hva som er best for organisasjonen som helhet. Mange ulike nivåer, avdelinger eller kulturer kan også være utfordrende for kommunikasjonen dem imellom.

Sverre Lysgaards «Arbeiderkollektivet» (1961) er en eldre, norsk bok som illustrerer samhold og subkulturer godt. Studien boken er bygget på ble gjennomført på en cellulosefabrikk i Moss. Den er ment som en teori som kan tenkes å gjelde for alle tilsvarende arbeiderkollektiv, altså arbeiderne og deres forhold til overordnede og bedriften, også i vekslende grad i andre bransjer (Lysgaard, 1961: 4). Det blir observert et skille mellom «vi» (arbeiderne) og «de andre» (ledelsen), i tillegg delvis overlappende subkulturer etter posisjon i bedriften, avdeling og lønn (Lysgaard, 1961: 27-30). Boka viser flere subkulturer innad i organisasjonen og gjeldende verdier, normer og grunnleggende antakelser. Det kommer blant annet fram at det er sterke bånd mellom arbeidskameratene, og at det er svært upopulært dersom en av dem forsøker å gå på akkord med «kameratskapsånden» (Lysgaard, 1961: 48). Når det er sagt, viser subkulturene i denne studien lite tegn til en kultur som kan føre til suboptimalisering, og arbeiderne uttrykker at både de og ledelsen arbeider mot samme mål (Lysgaard, 1961: 37-38).

Variasjoner av sitatet «culture eats strategy for breakfast» er mye brukt, og ikke uten grunn. Det finnes flere eksempler på strategier som har blitt forsøkt implementert, men som ikke har latt seg gjennomføre fordi organisasjonen har oppført seg annerledes enn forventet. Blant annet kan en enhetlig og sterk kultur være til hindring dersom omgivelsene krever at organisasjonen endrer (strategisk) retning (Bang, 1995: 123).

Kultur blir ofte pekt på som en viktig faktor for en organisasjons drift i oppgangstider, men også i nedgangstider, ofte i form av en blind tro på at suksessoppskriften ikke vil endre seg og de med det glemmer å fornye seg eller hemmer læring. Det blir gjerne kalt «suksessfella» eller «kompetansefella» og beskriver situasjonen når en organisasjon har gode erfaringer med sin strategi og aktiviteter, får kompetanse på området og fortsetter å føre den samme strategien (Askvik, 2002: 5). Det negative er at dette mønsteret kan lede til en «lock-in», eller skylapper, at organisasjonen ikke utvikler kompetanse på andre felt, og derfor er lite forberedt på eventuelle skift i markedet.

En dysfunksjonell kultur som virket direkte læringshemmende ble presentert i Chris Argyris' (2006) artikkel «Teaching Smart People How to Learn». Her undersøker han en gruppe høyt utdannede konsulenter som er fornøyde med jobben, opplever suksess, lever

av å lære bort til andre og antas å være flinke til å lære selv. Konsulentene var positive til eksterne organisasjonsfaktorer som ledertrening og belønningssystemer, men når det kom til deres egen forbedringsevne, stoppet det opp. Konsulentene ble flau ved tanken på at det var dem, og ikke systemene, som var under lupen, og de fleste endte i forsvarsposisjon. De la ansvaret på faktorer utenfor seg selv som uklare mål, dårlig ledelse og dumme klienter. Et eksempel som blir trukket fram er hvordan et konsultantselskap arrangerte et møte for å snakke om et helt vanlig klientoppdrag, men som kunne gått bedre. Det ble lagt til rette for at alle kunne legge fram kritikk og utfordringer, også mot ledelsen. Igjen så man det samme mønsteret: Konsulentene pekte på alle andre enn seg selv. Etter flere timer med diskusjon fikk konsulentene spørsmål om hva de kunne gjøre bedre. En konsulent kom med forslaget om å «love mindre». De så ingen mulighet for noe *de* kunne gjort bedre og muliggjorde ikke læring. (Argyris, 2006: 268-273)

### 3.3 Bedriftskultur etter Deal og Kennedy

Undersøkelsene og teoriene til Deal og Kennedy ble utviklet på bakgrunn av erkjennelsen av at vestlige industribedrifter på 1970-tallet tapte særlig for japanske bedrifter. De japanske bedriftene klarte å produsere både billigere og bedre uten at fenomenet kunne forklares tilstrekkelig med forskjeller i lønnsnivå, energipris og andre kostnader (Jacobsen & Thorsvik, 2007: 115). Undersøkelsen ble også inspirert av tverrfaglige møter hvor en gruppe sosiologer stilte spørsmålet «*hvis ikke en organisasjons struktur styrer aktivitetene, hva er det da som gjør det?*» (Deal & Kennedy, 1984: 13). I tillegg ble forskerne interessert i å undersøke om suksess skyldes at de ansatte i bedriften har tiltro til det de gjør, og hvordan verdier, ofte i form av slagord, vises utad. Etter å ha undersøkt både bedrifter og organisasjoner, slo de fast at tiltro til det organisasjonen gjør og verdier har effekt på prestasjonene.

Videre forsøkte Deal og Kennedy (1982: 13) å forklare hvilke elementer som utgjør organisasjonskulturen og hva som bestemmer dem. I motsetning til forventningen etter å ha undersøkt verdier og holdninger *innad*, fant de at den faktoren som har størst innvirkning på organisasjonskulturen er de *ytre* omgivelsene organisasjonen befinner seg i. I dette ligger både forretningsmessige og sosiale omgivelser som produkt, kunder, leverandører, konkurrenter, myndigheter, politisk system, nasjonal kultur, finansieringsmuligheter, teknologi med mer. Dette begrunnes med at organisasjonskulturen tar til seg det som kreves for å lykkes eller i det hele tatt overleve i sitt forretningsmiljø (Bang, 1990: 91-92; Schein, 1987: 43; Deal & Kennedy, 1982: 13).

Andre faktorer Deal og Kennedy (1982) løfter fram som innflytelsesrike er verdier, helter, riter og ritualer og det kulturelle nettverket. Funnene forsøker ikke å motbevise at også interne forhold vil ha betydning for organisasjonskulturen, men peker ut forretningsmiljøet som den faktoren som alene har størst innvirkning. Hofstedes (1993: 210) forskning på organisasjonskultur viser også at flere av dimensjonene han deler kultur inn i delvis

gjenspeiler bransjekulturen med tanke på typen arbeid organisasjonen utfører og typen marked organisasjonen opererer i. Han legger også til at bransjekultur ofte blir neglisjert som en del av organisasjonskulturen.

Etter å ha studert hundrevis av foretak<sup>13</sup> og tilhørende forretningsmiljø, konkluderte Deal og Kennedy med at mange faller innenfor fire generelle kultur-kategorier, bestemt av to kjennetegn ved markedet: grad av risiko forbundet med selskapets aktiviteter og hvor raskt selskapet og de ansatte får tilbakemelding på om avgjørelser eller strategier var vellykkede (Deal & Kennedy, 1982: 107). Ved å sette sammen kjennetegnene får vi fire ulike kulturer som vist i figuren under. Forfatterne anerkjenner at det vil være en forenkling å plassere bedrifter i de ulike, noe rigide boksene og peker samtidig på at i ett og samme selskap kan de ulike avdelingene representere de ulike kulturene. Eksempelvis kan det tenkes at i store bedrifter vil markedsføringsavdelingen ha den tøffe, dynamiske kulturen, salgs- og produksjonsavdelingen ha arbeid hardt/lek hardt-kulturen, forsknings og utviklingsavdelingen ha sats på bedriften-kulturen og bokføringsavdelingen ha prosesskulturen.

		GRAD AV RISIKO FORBUNDET MED SELSKAPETS AKTIVITETER	
		Høy	Lav
HASTIGHET PÅ TILBAKEMELDINGER	Rask	Den tøffe, dynamiske kulturen	Arbeid hardt/lek hardt-kulturen
	Treg/ingen	Sats på bedriften-kulturen	Prosesskulturen

Tabell: Fremstilling av de fire kulturtypene etter Deal og Kennedy

### 3.3.1 Den tøffe, dynamiske kulturen (The tough-guy, macho culture)

Den tøffe, dynamiske kulturen kjennetegnes av høy risiko og rask tilbakemelding, og markedstrekkene gjentas ofte fordi det stadig må tas nye beslutninger. De som jobber innenfor denne kulturen er gjerne individualister. Med rask tilbakemelding menes momentant eller senest innen ett år.

Deal & Kennedy (1982: 108-109) plasserer politi som selve kroneksempelen på den tøffe, dynamiske kulturen. De argumenterer med at det ofte er snakk om liv og død. Dette passer

<sup>13</sup> Undersøkelsen så på flest profitt-genererende bedrifter, men også på noen non-profit-organisasjoner (Deal & Kennedy, 1982: 6). I originalverket refereres alle til som «companies».



ikke like godt inn i en norsk kontekst. Et annet konkret yrkeseksempel er akuttkirurger. Mer typisk er organisasjoner som jobber med sminke og skjønnhet, rådgivning, markedsføring, reklame, fjernsyn, sport, forlag og hele underholdningsbransjen. Anleggsbransjen, illustrert med eksempelet sprengningsprosjekter, blir også plassert her, men det kan diskuteres om bransjen ut i fra type prosjekt, arbeid og tidshorisont bør være en del av «sats på bedriften-kulturen».

Selv om den tøffe, dynamiske kulturen har fokus på å være kjapp, ung og dynamisk og kan oppnå store vinninger, kan nederlag komme like fort. Kulturen mangler også et lengre tidsperspektiv som gjør at langsiktige investeringer ikke forekommer.

### 3.3.2 Arbeid hardt/lek hardt-kulturen (The work hard/play hard culture)

Arbeid hardt/lek hardt-kulturen kjennetegnes ved rask tilbakemelding og lav risiko. Risikoen er lav fordi systemet er fullt av gjensidige kontroller, samtidig som ett salg alene ikke vil være utslagsgivende for organisasjonen (Deal & Kennedy, 1982: 113). Av samme grunn blir samarbeid og «teamet» satt mer i sentrum enn i den tøffe, dynamiske kulturen.

I denne kulturen hører salgsbedriftene og selgerne hjemme. Eksempler er eiendomsめglere, databedrifter, bilselgere, telefonselgere, men også produksjon av konsumvarer, særlig masseproduksjon. Det er en fare for at organisasjonene fokuserer mer på kvantitet enn kvalitet, og/eller ikke følger godt nok med på trendene i markedet (Deal & Kennedy, 1982: 115-116). Dersom det skjer, vil organisasjonen typisk finne et nytt konsept eller produkt framfor å lete etter det opprinnelige problemet.

Arbeid hardt/lek hardt-kulturen er preget av moro, action og ikke minst høy aktivitet. Derfor er utholdenhet viktig for å lykkes. Kulturen har også et sterkt fokus på kundens behov, som igjen gjør service viktig.

### 3.3.3 Sats på bedriften-kulturen (The bet-your-company culture)

Sats på bedriften-kulturen har høy risiko og treg tilbakemelding. De satser stort, noen ganger alt, uten å kunne garantere at investeringen noen gang vil bli lønnsom, selv ikke i et mangeårig tidsperspektiv.

Organisasjonene i denne kulturen handler med kapitalvarer. Eksempler er oljeselskaper, flyselskaper, investeringsbanker, forskning og utvikling, arkitektbyråer og datautviklere. Deal og Kennedy (1982: 116-117) plasserer også militære her, fordi de investerer i utstyr og ruster opp for en krig som forhåpentligvis aldri kommer. Kulturen er designet for at beslutninger skal være gjennomtenkte og riktige med så liten usikkerhet som mulig før de blir igangsatt (Deal & Kennedy, 1982: 14, 118). Faren ved dette er at beslutningstakere og

organisasjonen kan være svært vanskelige å overtale dersom skift i markedsomgivelsene gjør at man burde endret kurs til tross for irreversible kostnader (sunk costs).

Organisasjonene innenfor denne kulturen er gjerne store og ressurssterke fordi det er nødvendig med svært høye investeringer for å kunne lykkes. Svakheten er at de kan være følsomme for skift i økonomien når kapitalen er bundet.

### 3.3.4 Prosesskulturen (The process culture)

Prosesskulturen er preget av lav risiko samtidig som det er vanskelig å måle resultat av en enkeltansatts arbeid. Her hører de sterkt regulerte bransjene hjemme som banker, forsikringsselskaper, legemiddelindustrien, revisjon, regnskap og en stor del av offentlig sektor. Prosesskulturen etterstreber å kalkulere risiko og finne tilhørende beste løsning til hvert problem (Deal & Kennedy, 1982: 120). Denne kulturen sklir fort over til «byråkrati».

Kulturen er ikke bare preget av lite tilbakemeldinger. I noen tilfeller får organisasjonen aldri tilbakemelding på om jobben er god eller effektiv. Her pekes det spesielt på at ingen tilbakemelding kan være normalen i offentlig sektor som i noen tilfeller kun får tilbakemelding fra markedet dersom det oppdages mislighold som misbruk av offentlige midler, tillitsbrudd og korrupsjon. Dette gjør at de ansatte flytter fokuset på prosessen og til å tenke på hvordan en oppgave blir utført snarere enn hva de faktisk gjør (Deal & Kennedy, 1982: 119). Dette kan gi en målforskyvning.

Kulturen kan bli preget av en «redd deg selv»-mentalitet. Dette innebærer at dokumentasjon av tilsynelatende trivielle ting blir gjort omstendelig og følt viktig fordi det er med på å vise at den enkelte har sitt på det rene. Deal og Kennedy (1982: 123) peker også på at prosesskulturen, eller byråkratiet, ofte blir syndebukken for mye av det som går galt i den moderne verden. Selv om den «moderne verden» har kommet seg 34 år lenger, kan det se ut til at denne tendensen fremdeles er sterk. Byråkratiet kan oppfattes som rigid og stivbeint. Det kan skyldes organiseringen og at forholdet mellom behandler og bruker blir upersonlig, at reglene blir et mål i seg selv (målforskyvning), og at det blir begrenset rom for andre løsninger enn den første akseptable man finner (Omholt & Nesse, 1992: 37). Treffende nok uttalte tidligere politiker og minister Erik Solheim (SV) at byråkratiet lider av «*en altoverskyggende frykt for å gjøre feil*» (Svarstad, 2012) som respons til daværende avdelingsdirektør i Kulturdepartementet Eivind Tesaker. Tesaker rettet kritikk mot at byråkratiet og ressursbruken vokser mens produktiviteten går ned. Begrunnelsen beskrives som frykt for kritikk (Tesaker, 2012).



## 4 METODE

Kapittelet presenterer først en metode for kulturkartlegging og utfordringer knyttet til denne. Deretter blir data, forskningsenheter, operasjonalisering og overførbarhet redegjort for. Metodene som blir brukt i analysen og den praktiske gjennomføringen presenteres og til slutt drøftes kildebruk og noen sentrale etiske avveininger.

### **Metode for kulturkartlegging**

Bang (1990: 162-168) har forsøkt å operasjonalisere kulturkartlegging som en sekstrinns prosess for å kunne gjøre komparative undersøkelser enklere. Ingen av stegene nevner eller forsøker å belyse eksterne omgivelser som markedsbetingelser eller bransjespesifikke trekk.

Dette kan ses på som en svakhet ved litteraturen og trolig en følge av at kulturforskning i stor grad stammer fra etnologien og (sosial)antropologien. De klassiske eksemplene er Franz Boas som besøkte en inuitt-sivilisasjon i Canada i perioden 1883-1884 (Biography.com Editors, 2016) og Bronislaw Kaspar Malinowski som studerte trobrianderne utenfor Ny-Guinea mellom 1915 og 1918 (Eriksen, 1994: 15-17). Med andre ord relativt isolerte kulturer.

Noe av kjernen i kulturelle uttrykk er nettopp at de kommuniseres utover og til noen, noe som taler for at omgivelsene bør tas hensyn til. Selv om ledelsen ønsker å skape en «vi-er-best-kultur» så vil dette med unntak av monopollignende tilfeller bety å være best i sin bransje, i sitt marked eller bedre enn sine nærmeste konkurrenter. Med andre ord har omgivelser og markedet noe å si for enhver organisasjon.

Intervju og observasjon er den mest brukte metoden blant kulturforskere (Bang, 1990: 157). Fordelen med observasjon som metode er at forskeren betrakter hendelser i sanntid, uten at den har rukket å bli fortolket av de involverte. Selv ved bruk av observasjon som metode for å forstå organisasjonskultur, er det ikke bare forskerens evne til å observere situasjoner, kommunikasjon, symboler og andre kulturelle uttrykk som setter begrensninger. Det kan være vanskelig å fortolke uttrykkene ned til verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, og de samme uttrykkene trenger ikke nødvendigvis å representere det samme i ulike kulturer (Bang, 1990: 156-157). For å kunne si ut hva som er tilfeldig og hva som representerer noe stabilt ved kulturen, anbefaler Sanday (1979: 527) å sette av minst ett år til deltagende observasjon. Dette er tid- og ressurskrevende, og utenfor hva som kan inngå i en masteroppgave. Samtidig legger valgte teori hovedvekt på de kjennetegn ved omgivelsene en organisasjon befinner seg i som igjen former kultur.

Kulturforskningen bærer preg av å ha et sterkt internt fokus. Det blir lagt mer vekt på det interne enn markedet og omgivelsene organisasjoner opererer i.

## **Data**

Domssamlingen utgjør oppgavens datamateriale. Materialet er kvalitativt, men belyses først kvantitativt gjennom kategoriseringen av korrupsjonssakene innenfor de ulike kulturtypene. Deretter benyttes samme datamateriale, kvalitativt, for å belyse to kasus.

Domssamlingen fra 2016 er i 5. opplag og utarbeidet av Transparency International Norge og jurist Linn Helmich Pedersen. Det er Transparency International Norges ambisjon at domssamlingen skal gi en fullstendig samling av alle rettskraftige korrupsjonsdommer i Norge (Pedersen, 2016: 2), noe det også antas at den gjør.

Ved å basere forskning på allerede tilgjengelig data, unngås mulig påvirkning på materialet av forskerens tilstedeværelse eller fokus. I tillegg åpner det for muligheter for andre å ettergå kildene selv.

## **Forskningsenheter: Populasjon og utvalg**

Populasjon betyr befolkning, og er i forskningssammenheng ofte mennesker, gjerne innenfor en bestemt gruppe (f.eks. studenter eller ansatte hos bedrift X), men kan også være for eksempel styrereferater, antall klager eller anmeldelser. For å si noe om populasjonen, benyttes ofte utvalg. Utvalg er særlig mye brukt for populasjoner med mange enheter, for å lettere kunne si noe om populasjonen ved å undersøke et tilstrekkelig antall enheter. Dersom utvalget gjenspeiler sammensetningen av egenskaper i populasjonen (for eksempel med hensyn til kjønn- og aldersfordeling) kan forskeren si at utvalget er representativt for populasjonen. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011: 258-259)

Populasjoner kan være problematisk å identifisere, noe som er tilfellet om det er ønskelig å si noe om populasjonen «korrupsjonssaker i Norge». Der vil det, som tidligere diskutert under punkt 2.4, være høy sannsynlighet for mørketall i tillegg til uvisshet og uenighet rundt hva som skal regnes som korrupsjon.

## **Operasjonalisering**

I denne oppgaven er korrupsjonssaker i Norge operasjonalisert til korrupsjonssakene beskrevet i domssamlingen. Med andre ord alle korrupsjonssaker dømt etter de nye korrupsjonsparagraferne av 4. juli 2003.

Saker er valgt som enheter både fordi det er ønskelig å si noe om i hvilke organisasjonskulturer korrupsjon finner sted og fordi korrupsjon forutsetter minst to parter.

I to av de 45 sakene i domssamlingen har alle tiltalte blitt frifunnet. Sakene er med i domssamlingen for å belyse tidligere gråsoner ved å gi rettspraksis på hvor grensedragningen mellom lovlige forhold og straffbar korrupsjon går. Tilfellene sier kanskje noe om korrupsjonsrisiko, men er etter lovtekstens og oppgavens definisjon ikke å regne

som korrupsjon. Sakene der alle tiltalte har blitt frifunnet, rådmann-saken og Ruter-saken, er derfor tatt ut av datamaterialet fordi retten har avgjort at forholdet ikke var å regne som korrupsjon. I rådmann-saken ble begge partene frifunnet for tiltalen i tingretten, mens tiltalte i Ruter-saken ble dømt i tingretten, men frifunnet av både lagmannsretten og Høyesterett (Pedersen, 2016: 38, 46).

Dette gjelder kun de sakene hvor hele forholdet og alle involverte er frifunnet. Eksempelvis er Siemens-saken hvor én person vedtok forelegg behandlet på lik linje med andre korrupsjonssaker selv om de andre partene ble frifunnet.

To andre saker endte med at tilbudet om en utilbørlig fordel ble avvist og tilbyderen ble dømt. De sakene det gjelder, trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken, er tatt med i kategoriseringen (markert med \*) og analysen. Sakene er nærmere omtalt som en del av diskusjonen under 7.3 Diskusjon rundt avvik.

### **Overførbarhet, generalisering og overgeneralisering**

Generalisering er å konkludere med at resultatet fra utvalget også gjelder for populasjonen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011: 259). Den kvantitative tilnærmingen kategoriserer hele populasjonen, de 43 korrupsjonssakene, og sier dermed også noe om hele populasjonen.

Å forsøke å si noe om ikke avdekte korrupsjonssaker kan selvsagt være ønskelig, men kan kun gjøres med svært stor forsiktighet da populasjonen er relativt liten og det er stor usikkerhet knyttet til mørketall rundt korrupsjon.

Ved bruk av kvalitative tilnærminger som har få enheter, men er mer dyptgående, er det vanligere å bruke overførbarhet enn generalisering. Kasus, som er brukt i denne oppgaven, er egnet til å vise likheter som igjen gir grunnlag for økt overføringsverdi, men ingen allmenngyldighet. (Nyeng, 2004: 197)

Mennesker har en tendens til å overgeneralisere, altså å ilegge avvik og enkelthendelser for stor vekt og trekke slutninger deretter. For å ikke ilegge avvikene i domssamlingen for stor vekt, er de kommentert og behandlet for seg som en del av diskusjonen.

## **4.1 Kvantitativ tilnærming**

Kvantitativ metode kan beskrives som tallenes tale (Nyeng, 2004: 187). Hele populasjonen er brukt, altså kunne ikke utvalget vært større uten å åpne for en bredere definering av korrupsjon og tilsvarende operasjonalisering. At populasjonen og utvalget satt opp mot andre kvantitative tilnærminger kan betegnes som lite, gir ikke grunn til å unnlate å forske på det. Kanskje snarere tvert imot.

I den kvantitative tilnærmingen er korrupsjonssakene kategorisert etter Deal og Kennedys fire kulturtyper. Det har vært nødvendig å undersøke innhold for å kategorisere, men analysen bygger på antall og fordelingen på de ulike kulturtypene.

Formålet med kategoriseringen er å kartlegge om enkelte organisasjonskulturer skiller seg ut ved å ha svært mange eller svært få korrupsjonssaker.

### Mal for kategorisering av korrupsjonssakene etter Deal og Kennedys kulturtyper

For å kategorisere sakene ble det utarbeidet en mal med eksempler og kjennetegn ved ulike organisasjonskulturer. De fleste sakene kunne kategoriseres ved hjelp av denne. Sammen med selve kategoriseringen i analysen er det redegjort for inndelingsavgjørelser illustrert med eksempler der det i mindre grad kommer klart fram.

«Den tøffe, dynamiske kulturen»	«Arbeid hardt/lek hardt-kulturen»	«Sats på bedriften-kulturen»	«Prosesskulturen»
Høy risiko	Lav risiko	Høy risiko	Lav risiko
Rask tilbakemelding (< 1 år)	Rask tilbakemelding (< 1 år)	Langsom tilbakemelding (>1 år)	Langsom/ingen tilbakemelding (>1 år)
«Forretningsverden»	«Salgsbedriften»	«Kapitalvarer»	«Sterkt regulerte»
Eksempler: Forlag, sport, TV, reklame, markedsføring, rådgivning, underholdningsbransjen	Eksempler: Eiendomsmeglere, databedrifter, bilselgere, telefonselgere	Eksempler: Oljeselskaper, industri/utvikling, utviklere, rederier, kraftproduksjon,	Eksempler: Bank, forsikring, legemiddel-industri, helsevesen/medisin, offentlig virksomhet, regnskap/revisjon
Andre kjennetegn: - Langsiktige investeringer forekommer ikke	Andre kjennetegn: - Masseproduksjon av konsumvarer - Gjerne serviceorientert	Andre kjennetegn: - Høye investeringer - Langsiktige/større prosjekter - Store og ressurssterke organisasjoner	Andre kjennetegn: - Betydelig regelverk - Byråkrati-preg

Tabell 3: Inndelingskriterier for kategorisering etter Deal og Kennedys fire kulturtyper

## 4.2 Kvalitativ tilnærming

Som «motparten» til kvantitativ metode kan kvalitativ metode kalles tekstens tale (Nyeng, 2004: 187). Kvalitativ metode blir pekt ut som å være spesielt hensiktsmessig å bruke når det undersøkes fenomener det finnes relativt lite kunnskap om (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010: 32). Vanlige metoder er blant andre observasjon, intervjuer, gruppesamtaler og casestudier.

### **Casestudier**

Case/kasus betyr tilfelle og kan utgjøre både et forskningsdesign og et studieobjekt. Som studieobjekt kan et kasus være for eksempel en hendelse, et individ, et program, en organisasjon eller en institusjon. Målet er å finne mye data om valgte kasus, gjerne gjennom å kombinere ulike metoder. Casestudier er mye brukt innenfor organisasjonsforskning (Johannessen et al., 2011: 89-91). To kasus blir belyst i den kvalitative tilnærmingen. Der er altså utvalget to saker som antas å kunne belyse mønster og si noe om populasjonen korrupsjonssaker i Norge. Mer om valg av kasus er beskrevet under kapittel 6.

Siden den kvantitative tilnærmingen pekte i retning av at tilbakemeldingstid var et avgjørende kjennetegn ved markedet, ble det utarbeidet en rekke kontrollspørsmål for å kartlegge når organisasjonen fikk tilbakemelding fra markedet.

### **Kontrollspørsmål for å kartlegge tilbakemeldingstid:**

- Når skjedde handlingen/e?
- Når ble saken først omtalt i media?
- Hvor hyppig ble saken omtalt i media?
- Når ble saken påpekt av intern/ekstern/kommunerevisjon?
- Ble saken påpekt av NGO/NPOs?
- Når ble saken kjent for ledelsen?
- Når ble saken kjent for styret?
- Tid for siktelse/granskning/dom?

### **Komparativ casestudie**

En komparativ casestudie er gjerne en systematisk sammenligning av to eller flere kasus (Grønmo, 2004: 90). Metoden er spesielt egnet til å framheve likheter og forskjeller. Som en del av diskusjonen presenteres en komparativ analyse av de to valgte kasusene.

### 4.3 Metodetriangulering

Metodetriangulering kan beskrives som å kombinere tallenes tale med tekstens tale. Bang (1990: 142-143) viser til at flere forskere mener kvalitativ metode må være dominerende når det er snakk om å undersøke organisasjonskultur, men skal det være mulig å sammenligne kulturer trengs det mer presise, kvantitative mål. Hvis det skal oppnås, er det nødvendig å benytte metodetriangulering, altså å observere samme fenomen ved hjelp av flere metoder. At korrupsjon er mangeartet, tilsier også at det er hensiktsmessig å benytte ulike metoder (Grønmo, 2004: 56).

Metodetriangulering kan gjennomføres ved å benytte kvalitative undersøkelser som oppfølging til kvantitative undersøkelser, eventuelt motsatt eller ved å benytte metodene parallelt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011: 421). Denne oppgaven benytter kasus for å følge opp kategoriseringen og utdype funn.

### 4.4 Kilder

Søreide (2013: 60-61) argumenterer for at verken antall klagesaker, dommer, saker i media eller indekser gir gode nok estimater på korrupsjon, men påpeker samtidig at det er nødvendig å bygge på «*omtrentlig kunnskap*» for å bygge opp en bedre forståelse. I likhet med andre studier, kan denne oppgaven i beste fall belyse en del av korrupsjonsfenomenet som kanskje kan bli verifisert gjennom empiriske analyser senere.

#### **Redegjørelse for valgt litteratur**

Mange av kildene som blir benyttet i teorikapittelet, særlig om organisasjonskultur, er av eldre dato, noe det er to viktige årsaker til. Den første årsaken er at feltet organisasjonskultur hadde sin oppblomstring og kanskje også sin storhetstid på 1980-tallet. I 2011 ble feltet organisasjonskultur forsøkt oppsummert og samlet gjennom 48 artikler og bokkapitler som redaktørene mente formet feltet (Ybema, Yanow, & Sabelis, 2011a, 2011b). Kun ett av de utvalgte bidragene er skrevet etter 1995.

Den andre årsaken er en naturlig følge av at forskning og fagbøker i stor grad er bygget på, og refererer til, tidligere forskning og fagbøker. I denne oppgaven er det etterstrebet å benytte orginalverker for å unngå mulige vrangtolkninger.

#### **Bruk av media som kilde**

På den ene siden vil bruk av media som kilde alene gi et skjevt bilde (Gottschalk, 2014: 35), det vil si preget av tilfeldigheter, skandalefokus, og selektiv utvelgning av nyhetssaker

(Søreide, 2013: 54). På den andre siden har norsk media<sup>14</sup>, og særlig aviser, bidratt til å avdekke flere korrupsjonssaker og kritikkverdige forhold (Renå, 2012: 19). En database over hvitsnippforbrytere i Norge omtalt i media i perioden 2009-2013, anslår at 21 % av hvitsnippforbrytere dømt for korrupsjon (altså personer, ikke saker,) ble avslørt av journalister (Gottschalk, 2014: 768). For andre typer økonomisk kriminalitet er andelen høyere eller lik.

Mens rettsavgjørelser fokuserer på selve kriminaliteten (Gottschalk, 2014: 35), fokuserer media gjerne mer på person og spill (Renå, 2012: 239). Dette kan være en ren følge av hvilke nyheter som «selger». I korrupsjonssaker kan derimot personfokus være hensiktsmessig fordi enkeltpersoners rolle er avgjørende for i hvilken grad de har makt til å selge en beslutning eller motta/gi en utilbørlig fordel.

Norske medier har høy fortrolighet og opererer under en rekke lover og regler som skal sikre pressens uavhengighet. Viktige bestemmelser er begrensninger for eierskap nedfelt i medieeierskapsloven, pressens kildevern og ytringsfrihet i form av befolkningens rett til innsyn i stat og kommunes dokumenter og begrensninger for forhåndssensur nedfelt i Grunnloven §100 (Renå, 2012: 242, 244-245).

Bestemmelsene har vist seg å ha kraft. Schibsted ville trolig kjøpt opp en større del av markedet om de hadde hatt muligheten, men måtte selge seg helt og delvis ut av enkelte aviser for å etablere Media Norge (NTB, 2009; Renå, 2012: 242). Høyesterett aksepterte ikke at politiets sikkerhetstjeneste hadde beslaglagt opptak knyttet til filmskaper Ulrik Imtiaz Rolfsens upubliserte materiale om islamistgruppen Profetens Ummah (Lunde, 2015; Norges Høyesterett<sup>15</sup>, 2015). Rødt-politiker Bjørnar Moxnes ble anmeldt for brudd på taushetsplikten etter å ha offentliggjort opplysninger som tidligere hadde vært sladdet i en rapport om kritiske forhold ved et av Oslos sykehjem. I retten ble Moxnes frikjent på alle tiltalepunkter (Sved, 2015).

Media er brukt som kilde og i likhet med andre kilder, blir hvert tilfelle vurdert for seg. Avisartikler har vist seg å være svært nyttige for å få et overblikk over korrupsjonssakene. Mye litteratur om korrupsjon i Norge, bygger også på funn og omtale fra media. Boka «Fra helt til skurk: Hvitsnippforbrytere i Norge» (Gottschalk, 2014) inneholder en beskrivelse av alle personer som har blitt dømt til fengsel i Norge for økonomisk kriminalitet og omtalt i media i perioden 2009-2013. Gottschalk benytter betegnelsen «hvitsnippforbrytere» om de 353 personene i boka. Statistikk og funn fra boka vil bli benyttet for å belyse enkelte funn fra analysen.

---

<sup>14</sup> I Renå (2012) brukes media for riksdekkende fjernsyns- og radiokanaler samt dags- og ukeaviser.

<sup>15</sup> Norges Høyesterett – Kjennelse. Referanse: HR-2015-2308-A – Rt-2015-1286

## 4.5 Etske avveininger

Etske avveininger var avgjørende for hvorfor det er valgt at oppgaven kun fordyper seg i allerede eksisterende materiale og korrupsjonssaker hvor det allerede har falt dom. Til tross for at heller ikke rettssystemet er ufeilbarlig, bygger oppgaven på de tilfellene hvor en part har vedtatt forelegg utstedt fra Økokrim eller blitt funnet skyldig av en eller flere rettsinstanser. Dette gjelder ikke om de er frifunnet i en høyere domstol.

Personopplysningsloven av 2000 definerer «*at en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling*» som sensitiv personopplysning (Personopplysningsloven, 2000).

Selv om domssamlingen og rettslige avgjørelser i hovedsak fokuserer på sak (handling), og ikke person, vil personer på grunn av rollen de har hatt og spilt være avgjørende i korrupsjonssaker, og ofte mulig å identifisere gjennom medieoppdrag. I Statoil konsulent-saken uttalte Stavanger tingrett<sup>16</sup> (2011) at «*medieomtale er helt påregnelig*». Det er likevel viktig å være oppmerksom på at den type omtale kan være en stor påkjenning ikke bare for de involverte, men også nærstående som ikke er involvert i selve kriminaliteten, og kanskje heller ikke kjente til forholdet. Derfor er ikke personer navngitt i denne oppgaven. De involverte som også er dømt, er omtalt som person A, person B og så videre i tråd med domssamlingen og rettsavgjørelser publisert i Lovdata Pro. Organisasjoners navn er ikke forsøkt anonymisert.

---

<sup>16</sup> Stavanger tingrett – Dom. Referanse: TSTAV-2011-107166



## 5 ANALYSE GJENNOM KVANTITATIV TILNÆRMING: KATEGORISERING

Domssamlingen inneholder 45 saker. Noen saker har endt i forlik, andre i frifinnelse i første rettsinstans eller etter ankesak, og andre er svært omfattende med flere involverte parter. I flere tilfeller har det vært nødvendig å søke opp mer bakgrunnsinformasjon og gå til rettsavgjørelsen for å kunne fastslå kjennetegn ved bransje, sak og tiltaltes stilling.

De to sakene som endte med frifinnelse er ikke å regne som korrupsjonssaker og er derfor tatt ut. Altså er de 43 gjenværende sakene kategorisert etter Deal og Kennedys fire kulturtyper.

### **Redegjørelse for inndelingskriterier**

I flere tilfeller kommer det greit fram hvilken bransje og kultur saken skjedde innen, mens det i andre tilfeller er uklart. Eksempelvis finnes flere saker med mange involverte parter som i utgangspunktet er fra ulike kulturtyper. I saker hvor kun en av partene er dømt, blir den som hovedregel kategorisert som kulturen den dømte tilhører. I komplekse saker som Undervisningsbygg-saken, blir kulturen kategorisert etter hovedtiltaltes kultur. I dette tilfellet Undervisningsbygg som er kategorisert innenfor prosesskulturen. I tilfellene hvor privatpersoner har gjort seg skyldige i korrupsjon urelatert til stilling eller verv, er dommene kategorisert innenfor kulturen som ble involvert og kunne muliggjøre korrupsjon. Eksempler på dette er ligningsfunksjonær-saken og trafikkuhell-saken. I tråd med dette kategoriseres DnB NOR-saken innenfor (daværende) DnB NORs kultur, prosesskulturen, selv om kun privatpersonen som bestakk en saksbehandler er omtalt som dømt i domssamlingen. Fra selve dommen kommer det fram at privatpersonens forklaring var viktig for å få arrestert saksbehandleren og hans medhjelpere (Nedre Romerike tingrett<sup>17</sup>, 2010).

Selskaper staten har eierandeler i, som for eksempel Statoil, regnes ikke som offentlig sektor tross betydelige eierandeler fordi de ikke antas å være preget av «byråkratikulturen» og ikke har like sterke reguleringer. Det samme gjelder for Store Norske som er 100 % statseid, men kategorisert med hensyn til bransje framfor eierskap.

Derimot blir foretak som er underlagt kommunene, ofte kommunale- og interkommunale foretak som for eksempel Undervisningsbygg og Unibuss<sup>18</sup>, plassert i prosesskulturen fordi de antas å være preget av kommunene og byråkratiet.

---

<sup>17</sup> Nedre Romerike tingrett – Dom. Referanse: TNERO-2010-118350

<sup>18</sup> Unibuss er heleid av Sporveien Oslo AS som er heleid av Oslo kommune.

### **Kategorisering justert for avvísninger**

I trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken, ble tilbudet om en utilbørlig fordel avslått så godt som umiddelbart, og kun tilbyder ble dømt i begge tilfellene. På grunn av det kontante avslaget ville det vært noe misvisende å kategorisere dem på lik linje med andre korrupsjonssaker, selv om de, i likhet med sakene som endte med frifinnelse, kan si noe om korrupsjonsrisiko. Begge tilfellene er merket med stjerne.

I tabellen er antall og andel saker innenfor hver kulturtype justert for de to nevnte sakene som endte med avslag satt opp i parentes. I analysen vil justert antall og andel også framkomme i parentes.

## 5.1 Skjematisk framstilling av korrupsjonssaker etter kulturtype

«Den tøffe, dynamiske kulturen»	«Arbeid hardt/lek hardt-kulturen»	«Sats på bedriften-kulturen»	«Prosesskulturen»
Høy risiko, rask tilbakemelding	Lav risiko, langsom tilbakemelding	Høy risiko, langsom tilbakemelding	Lav risiko, langsom tilbakemelding
Saker: - Screen Communications-saken - Norconsult-saken	Saker: - Onninen-saken - Arbeidsklær fra Kina-saken - Norsk Gjenvinning-saken - Hammerfest-saken	Saker: - Statoil-Horten-saken - SINTEF-saken - Agder-Energi-saken - Fesil-saken - Statoil-Melkøya-saken - M-I SWACO-saken - Siemens-saken - Byggeprosjekt i Kongsberg-saken - Veiprosjekt i Lister-saken - Store Norske-saken - Nor Lines-saken - Mesta-saken - Statoil-konsulent-saken - Yara-saken - Elektro-installasjons-saken - Rederi-saken - Felleskjøpet-saken	Saker: - Undervisningsbygg-saken - Au-pair-saken - Falske helseerklæringer-saken - Ligningsfunksjonær-saken - Rus- og psykiatrienhet-saken - Ullevål-saken - Vannverk-saken - Polititjenestemann-saken - Plan- og bygningsetat-saken - DnB NOR-saken - Bærum kommune-saken - Namsmann-saken - Prosjektleder i Undervisningsbygg-saken - Unibuss-saken - Trafikkuhell-saken* - Bankansatt-saken - Byggesøknad-saken* - NAV-saken - Undervisningstjeneste-saken - Valutahandel-saken
<b>Antall: 2</b>	<b>Antall: 4</b>	<b>Antall: 17</b>	<b>Antall: 20 (18)</b>
Andel < 5 %	Andel < 10 %	Andel ≈ 40 %	Andel ≈ 45 %
4,7 % (4,9 %)	9,3 % (9,8 %)	39,5 % (41,5 %)	46,5 % (43,9 %)

\* Saker merket med stjerne gjelder tilfeller der tilbudet om en utilbørlig fordel ble kontant avvist.

Tabell 4: Klassifisering av korrupsjonssaker etter Deal og Kennedys kulturtyper

## Kommentarer til fordelingen

Det er tydelig flere korrupsjonssaker innenfor sats på bedriften-kulturen og prosesskulturen enn i den tøffe, dynamiske kulturen og arbeid hardt/lek hardt-kulturen. Statoil har hele tre saker med i kategoriseringen, mens Undervisningsbygg har to. Begge tilfellene hvor den utilbørlige fordelen ble kontant avvist skjedde i prosesskulturen.

I den tøffe, dynamiske kulturen finner vi færrest korrupsjonssaker. 2 av 43 (justert 2/41) saker, som tilsvarer i underkant av 5 %. De to tilfellene gjelder et reklamefirma og et rådgivningsfirma. Det ser ut til at organisasjonskulturer preget av markedstrekkene høy risiko og rask tilbakemelding ikke er spesielt utsatt for korrupsjon.

I arbeid hardt/lek-hardt-kulturen finner vi noen flere, men også få korrupsjonssaker. 4 av 43 (4/41) av sakene er kategorisert her, altså i underkant av ett av ti tilfeller (justert). De fire sakene fant sted innenfor salg og omsetning av henholdsvis elektroniske artikler, arbeidsklær, plast og fisk. Organisasjonskulturen deler markedstrekket rask tilbakemelding med den tøffe, dynamiske kulturen. Selv om begge kulturene har få saker, er de preget av ulik grad av risiko.

Hele 17 av 43 (17/41) av sakene skjedde innenfor sats på bedriften-kulturen. Dette utgjør rundt 40 % av alle sakene. Sakene skjedde innen petroleumsindustrien, industri og utvikling, kraftproduksjon, større byggeprosjekter og oppdrag og rederier. Fem saker<sup>19</sup> var innen petroleumsindustrien og Statoil har hele tre saker. I likhet med den tøffe, dynamiske kulturen er sats på bedriften-kulturen preget av høy risiko, men den er i motsetning til både den tøffe, dynamiske kulturen og arbeid hardt/lek hardt-kulturen preget av langsom tilbakemelding. Dette peker mot at langsom tilbakemelding er et avgjørende trekk.

Likeledes finner vi 20 av 43 (alternativt 18/41) saker innenfor prosesskulturen. Dette utgjør rundt 45 % og er kulturen med flest korrupsjonssaker. Dersom det justeres for tilfellene som ble kontant avvist, er det nesten like mange tilfeller i sats på bedriften-kulturen og prosesskulturen. Sakene skjedde innen offentlig sektor, undervisningstjenester, helsevesen og banktjenester. En stor del av sakene var innenfor ulike deler av offentlig sektor.

Prosesskulturen er i motsetning til sats på bedriften-kulturen preget av lav risiko. Prosesskulturen er også preget av langsom (eller ingen) tilbakemelding, noe som forsterker antagelsen om at tilbakemeldingstid er et avgjørende trekk. Her er det viktig å legge merke til hvor avgjørende en rask respons kan være, selv om rask respons ikke er i tråd med prosesskulturens kjennetegn. I både trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken førte rask tilbakemelding om at fordelen ikke ble godtatt til anmeldelse og at det ikke ble inngått en korrupt avtale.

---

<sup>19</sup> Statoil-Horten-saken, SINTEF-saken, Statoil-Melkøya-saken, M-I SWACO-saken og Statoil konsulent-saken.

## 5.2 Betydningen av hastighet på tilbakemeldinger

Fordelingen viser et tydelig skille mellom organisasjonskulturer preget av rask kontra langsom/ingen tilbakemelding. Hastighet på tilbakemeldinger fra markedet ser ut til å være avgjørende med tanke på korrupsjon. Også etter at tilfellene i prosesskulturen med svært rask tilbakemelding trekkes ut, skjedde over 85 % av korrupsjonssakene i organisasjonskulturer med langsom (eller ingen) tilbakemelding.

## 5.3 Betydningen av grad av risiko

Korrupsjonssakene fordeler seg svært jevnt med tanke på høy eller lav grad av risiko. 44 % av sakene (19/43) var i organisasjonene som er preget av høy grad av risiko, den tøffe, dynamiske kulturen og sats på bedriften-kulturen. De gjenværende 56 % av sakene var innen organisasjonene preget av lav risiko, arbeid hardt/lek hardt-kulturen og prosesskulturen. Det ser ut til å ha liten eller ingen betydning for korrupsjon om organisasjonskulturen er preget av høy eller lav risiko. Justert blir forholdet enda jevnere med 46 % mot 54 %.

## 6 ANALYSE GJENNOM KVALITATIV TILNÆRMING: KASUS

Kasus er valgt med tanke på å plukke ut enkelttilfeller som kan belyse et mønster. Derfor er det valgt ett kasus fra hver av de to organisasjonskulturene med flest korrupsjonssaker, sats på bedriften-kulturen og prosesskulturen. Disse deler fellestrekket langsom (eller ingen) tilbakemelding.

Videre er det, med tanke på mønster, valgt kasus ut fra de organisasjonene som har flere korrupsjonsdommer mot seg. Blant de med flere dommer er den nyeste saken valgt fordi det antas at forrige sak burde skape refleksjon rundt temaet og incentiver til å oppdage andre tilfeller og iverksette tiltak for å hindre korrupsjon. Flere tilfeller av korrupsjon kan tyde på at organisasjonen ikke har klart å iverksette de nødvendige endringene for å få bukt med problemet. En annen mulighet kan være at organisasjonen har fått en økt oppmerksomhet rundt problematikken og mulige «varsellamper» oppdages raskere. Statoil er en av aktørene som har etablert en antikorrupsjonsgruppe. I 2015 kunne de melde at det pågikk en intern granskning og at de har politianmeldt sakene som har dukket opp (Veum & Helljesen, 2015).

Det er interessant å undersøke Statoil av den enkle grunn at bedriften har tre saker pådømt etter korrupsjonslovgivningen av 4. juli 2003. Attpåtil er de dømt for korrupsjon tre ganger etter de gamle korrupsjonsbestemmelsene (Pedersen, 2016: 63). Det er også flere korrupsjonsskandaler i oljebransjen i andre land, for eksempel Elf-skandalen i Frankrike (Gravdal, 2000) og Petrobras-skandalen i Brasil (NTB, 2016). Statoils nyeste korrupsjonssak omtalt i domssamlingen, Statoil konsulent-saken, er valgt som kasus for sats på bedriften-kulturen.

Fra prosesskulturen skiller ingen organisasjoner seg i like stor grad ut i negativ forstand med antall saker som Statoil. Derimot har mange av sakene innen prosesskulturen funnet sted innenfor offentlig sektor. Undervisningsbygg tilhører offentlig sektor og går igjen med to korrupsjonsdommer, begge etter den nye lovgivningen. Den saken hvor det sist falt dom, prosjektleder i Undervisningsbygg-saken, er valgt som kasus for prosesskulturen.

### 6.1 Statoil konsulent-saken

Når det gjelder navn, er det viktig å presisere: I 2007 ble Norsk Hydros olje- og gassdivisjon fusjonert med Statoil til StatoilHydro som i 2009 byttet navn til Statoil ASA (Ryggvik, 2015). StatoilHydro og Statoil ASA vil heretter bli omtalt som Statoil.

Statoil konsulent-saken gjelder grov korrupsjon på grunn av beløpets størrelse, fordi det var planmessige handlinger over et langt tidsrom og fordi A brøt tilliten han hadde gjennom sin stilling i Norsk Hydro og senere Statoil. A, B og C ble dømt etter strl. av 1902 § 276 a og § 276 b (Stavanger tingrett, 2011).

## Om saken

Da det første lovbruddet fant sted i 2003, jobbet den innleide konsulenten A (fra IKM Consulting AS) i Norsk Hydro ASA (Stavanger tingrett, 2011). Konsulenten sluttet i Norsk Hydro i 2006 (Pedersen, 2016: 47).

I saken ble tre personer dømt, A, B og C. Alle arbeidet i petroleumsbransjen. A jobbet først for Norsk Hydro og senere Statoil, mens B og C drev oljeserviceselskapet North Sea Oiltech AS som var en av underleverandørene, først til Norsk Hydro og senere Statoil i Stavanger (Gottschalk, 2014: 228-229). Fra november 2002 leide North Sea Oiltech ut PVT-flasker som brukes til lagring av oljeprøver. På dette tidspunktet administrerte C Norsk Hydros flaskelager (Stavanger tingrett, 2011) gjennom et annet selskap (Reslab) som oppbevarte olje- og gassprøvene (Gulating lagmannsrett<sup>20</sup>, 2012a).

A ble gitt i oppgave å rydde opp i flaskelageret. B og C kjente hverandre fra ungdomsskolen, men fra 2003 var B den som styrte og eide North Sea Oiltech (Gulating lagmannsrett, 2012a). I 2003 ble A, B og C enige om å dele omsetningen på PVT-flaskene likt mellom seg og North Sea Oiltech (25 % hver). Avtalen ble senere endret til en tredjedel til hver av A, B og C. Gjennom sin stilling sikret A at North Sea Oiltech fikk en økende andel av omsetningen tilknyttet PVT-flasker (Stavanger tingrett, 2011).

Betalingene fra North Sea Oiltech til A, B og C ble kamuflert gjennom falsk regnskapsdokumentasjon, dekking av private utgifter, også gjennom utbetalinger til A, B og Cs koner. Både A og C undertegnet også papirer med sin kones navn.

Konsulent A sluttet i Norsk Hydro i 2006, og i løpet av 2007 ble avtalen om deling av omsetning avsluttet.

Høsten 2007 begynte A å arbeide for Statoil og fikk lederansvar for flere prosjekter. Da startet A og B et samarbeid av en noe annen art. B sendte falske fakturaer fra sitt selskap for arbeid som ikke ble utført. De aller fleste fakturaene ble godkjent av A og sendt via andre selskap som hadde prosjekter for Statoil, og videre til Statoil for å betales. Til sammen sendte B fakturaer for over 5 millioner kr til Statoil (direkte eller via andre) og disponerte også pengene på ulike måter for å dekke over hvor de kom fra. Pengene ble delt likt mellom A og B og overføringene ble fordekt som tidligere (Stavanger tingrett, 2011).

April 2009 fikk revisor Janne Gryte Malmin i Kallesten Revisjon og Regnskap ansvaret for North Sea Oiltech og fattet fort mistanke om at noe ikke var som det skulle. Sommeren 2009 varslet hun ansvarlig revisor om mulig mislighold og ble overtalt til å fortsette undersøkelsene av North Sea Oiltech. I slutten av juni 2009 overleverte Malmin en rapport til daglig leder i North Sea Oiltech. Rapporten inneholdt sterk kritikk av regnskapsførselen og flere kritiske spørsmål knyttet til bilag. Alle de tre tiltalte var knyttet til rapporten, og hun pekte på båndene dem imellom som at North Sea Oiltech hadde utbetalinger til A og As

---

<sup>20</sup> Gulating lagmannsrett – Dom. Referanse: LG-2011-198416

kone samtidig som A var leder av prosjekter som gav North Sea Oiltech store inntekter. (Ånestad, 2011b)

I kjølvannet av dette varslet Malmin hvitvaskingsansvarlig ved Kallestén Revisjon og Regnskap, og trakk seg fra North Sea Oiltech. Hun mente også Kallestén Revisjon og Regnskap burde si fra seg revisjonsoppdraget. Hvitvaskingsansvarlig varslet ikke Finanstilsynet (Ånestad, 2011b). Kallestén Revisjon og Regnskap fortsatte oppdraget og påpekte i revisjonen for 2009 ulovlig aksjonærlån og mangelfull dokumentasjon på innkjøp og kostnader. North Sea Oiltech ble foretaksregistrert med ny revisor kort tid før pågripelsen i slutten av 2010. (Ånestad, 2011b)

A ble dømt til fengsel i tre år og seks måneder og inndragning av hele det straffbare utbyttet, kr 7 153 663. Av summen skulle i underkant av 6 millioner kr utgjøre erstatning til Statoil. Han anket inndragningen, men anken førte ikke fram. Anke til Høyesterett ble ikke tillatt fremmet (Gulating lagmannsrett<sup>21</sup>, 2012b).

B ble i tingretten dømt til fire års fengsel, men etter anke til lagmannsretten idømt fire år og seks måneders fengsel. B ble også idømt rettighetstap på ubestemt tid. Dette innebærer at han ikke har rett til å drive selvstendig næringsvirksomhet, være daglig leder, ha annen ledende stilling eller sitte i noens styre. Anke til Høyesterett ble ikke tillatt fremmet (Gulating lagmannsrett<sup>22</sup>, 2012c).

C ble funnet skyldig i medvirkning til grov korrupsjon. Han ble idømt tre års fengsel i tingretten, noe lagmannsretten også fant «passende» ved anke. C anket også bevisbedømmelsen under skyldspørsmålet. (Gulating lagmannsrett, 2012a)

---

<sup>21</sup> Gulating lagmannsrett – Dom. Referanse: LG-2011-194186

<sup>22</sup> Gulating lagmannsrett – Dom. Referanse: LG-2011-198451



## Tidslinje

Tidspunkt	Hendelse
2003	A, B og C blir enige om å dele omsetningen på PVT-flaskene likt mellom seg og North Sea Oiltech (25 % hver). Avtalen endres senere til en tredjedel til hver av A, B og C.
07.2003-2007	A mottar ca. 4,5 millioner kr fra North Sea Oiltech.
2006-2007	A slutter i Norsk Hydro og begynner å jobbe hos Statoil.
2008-2010	A og B sender fiktive fakturaer.
04.2009	Revisor Janne Gryte Malmin (Kallesten Revisjon og Regnskap) overtar ansvaret for North Sea Oiltech.
<b>Sommeren 2009</b>	<b>Malmin varsler ansvarlig revisor om mulig mislighold og blir overtalt til å fortsette undersøkelsene av North Sea Oiltech.</b>
<b>Slutten av juni 2009</b>	<b>Malmin overleverer daglig leder i North Sea Oiltech en rapport med sterk kritikk av regnskapsførselen og flere kritiske spørsmål knyttet til bilag. Alle de tre tiltalte er knyttet til rapporten.</b>
2009	Malmin varsler hvitvaskingsansvarlig, og trekker seg fra North Sea Oiltech. Hvitvaskingsansvarlig varsler ikke Finanstilsynet.
<b>2010</b>	<b>Kallesten Revisjon og Regnskap fullfører North Sea Oiltechs revisjon for 2009. De peker på ulovlig aksjonærlån og mangelfull dokumentasjon på innkjøp og kostnader.</b>
<b>16.11.2010</b>	Statoil anmelder A på grunn av mistanke om at A har godkjent fakturaer fra North Sea Oiltech som ikke er reelle
<b>09.12.2010</b>	<b>Politiet pågriper A og B. Begge blir løslatt etter lange avhør.</b>
01.2011	C siktes.
01.11.2011	A, B og C blir dømt for grov korrupsjon.

*Punktene uthevet i fet skrift utgjør de kartlagte tilfellene da det kom tilbakemeldinger på korrupsjonshandlingene.*

Tabell 5: Tidslinje for Statoil konsulent-saken

## Tilbakemelding på korrupsjonshandlingene

Selv om korrupsjonshandlingene startet i 2003 ser det ut til at første reaksjon kom seks år etter, i juni 2009, i form av revisors rapport til daglig leder.

Som Statoil-konsulent sørget A for å urettmessig få dekket fakturaer gjennom selskaper som hadde oppdrag for Statoil. A skal ha uttalt i retten at ingen hadde problemer med å sende fakturaer med annen spesifisering enn det som ble levert. Eksempelvis skal betaling for stallplass ha blitt merket med «Sagflis for oljeabsorbering» (Ånestad, 2011a). Leverandørene gav altså ingen tilbakemelding annet enn å gjøre som de ble bedt om.

I 2010 pekte revisor igjen på feil og mangler i forbindelse med revisjonen. Dette er den andre dokumenterte tilbakemeldingen.

Rundt et halvt år senere anmeldte Statoil A på grunn av mistanke om falske fakturaer. Det kommer ikke klart fram hva som gjorde at Statoil omsider fattet mistanke.

## 6.2 Prosjektleder i Undervisningsbygg-saken

Saken gjelder flere tilfeller av grov korrupsjon og grov utroskap med flere involverte parter. Beløpenes størrelse og tidsrommet gjør korrupsjonen grov. A var hovedtiltalt og ansatt i Undervisningsbygg. Sammen med leverandørene B, C, D og E, som var representanter for hvert sitt selskap, tappet A Undervisningsbygg for flere millioner kr. For tre av de tiltalte gikk saken helt til Høyesterett. De tiltalte ble dømt etter strl. av 1902 § 276 a og § 276 b (Pedersen, 2016: 35).

### Om saken

I 2004 mottok Undervisningsbygg en rapport fra Kommunerevisjonen som pekte på dårlige rutiner knyttet til innkjøp og fare for mislighold. Styret var derimot uenige og mente at rapporten gav et «skjevt bilde» (Gedde-Dahl et al., 2008: 60).

Korrupsjonen fant sted mens A var prosjektleder i Undervisningsbygg Oslo KF (heretter kalt Undervisningsbygg). Undervisningsbygg har ansvar for Oslo kommunes skolebygninger. A hadde ansvar for innhenting av anbud, tildeling av oppdrag og gjennomføringen av disse (Oslo tingrett<sup>23</sup>, 2010). A hadde vært prosjektleder og hatt innkjøpsansvar i Oslo kommune for skoleetaten og Undervisningsbygg (Gedde-Dahl & Kagge, 2006b). Han startet som innleid konsulent i 1997 og var ansatt fra april 2004 (Norges Høyesterett<sup>24</sup>, 2012).

Allerede i mars 2004 skal A ha bedt E, en nær venn som drev et enkeltmannsforetak, om å sende fiktive fakturaer til Undervisningsbygg som A så godkjente. Pengene ble utbetalt til

---

<sup>23</sup> Oslo tingrett – Dom. Referanse: TOSLO-2009-38189

<sup>24</sup> Norges Høyesterett – Dom. Referanse: HR-2012-330-A – Rt-2012-243

bankkontoen til Es sønn. E og A hadde en avtale om at A skulle få betalt ca. halvparten av beløpet (i starten 35 %, senere 40-50 %). Til sammen utgjorde fakturaene like under 3 millioner kr, hvorav A skal ha mottatt minst 1 million kr. Pengene ble overlevert A personlig i konvolutter (Gedde-Dahl, 2008). E var personlig konkurs og hadde også reelle oppdrag for Undervisningsbygg. (Oslo tingrett, 2010)

Forretningssamarbeidet mellom A og B skal ha pågått fra 2000 (Gedde-Dahl & Kagge, 2006a) og A og B skal ha drevet flere bedrifter sammen (Gedde-Dahl & Kagge, 2006b).

Håndverksekspressen ble dannet i 2002. A og B dannet også Løvenstad Eiendom (senere Løve Eiendom) som leide ut rom til bygningsarbeiderne i Håndverksekspressen. A trakk seg ut av firmaet i 2004 (da han fikk fast ansettelse i kommunen). Løve Eiendom hadde også tette bånd til Real Prosjektutvikling som A eide halvparten av. I siste halvdel av 2004, fakturerte A Håndverksekspressen ved B to ganger gjennom Real Prosjektutvikling. Beløpet var på til sammen ca. 200 000 kr. Formålet var å sikre Håndverksekspressen fremtidige oppdrag (Oslo tingrett, 2010).

De samme datoene fakturerte A Bryn Håndverksentral ved C gjennom Real Prosjektutvikling. Beløpene var også ca. 200 000 kr. Betalingen skjedde gjennom fiktiv fakturering og ved at C betalte deler av As nye bil (Oslo tingrett, 2010). Formålet var å sikre Bryn Håndverksentral fremtidige oppdrag. November 2005 mottok A ca. 130 000 kr fra Christiania Kjøkken Compagnie AS ved D. Formålet var også her å sikre fremtidige oppdrag (Oslo tingrett, 2010). A mottok i alt ca. 1,5 millioner kr i bestikkelser (Norges Høyesterett, 2012).

I forbindelse med oppdrag sendte Håndverksekspressen ved B fiktive fakturaer for ca. 1,5 millioner kr, Bryn Håndverksentral ved C for ca. 1,9 millioner kr (Norges Høyesterett, 2012), og Christiania Kjøkken Compagnie ved D for ca. 540 000 kr (Oslo tingrett, 2010).

Tappingen av Undervisningsbygg skjedde gjennom fiktiv fakturering og regnskapsmanipulasjon. Det ble sendt fakturaer som allerede var betalt, som inngikk i fakturagrunnlaget fra andre leverandører og som var fiktive. Flere oppdrag ble definert som hasteoppdrag for å unngå anbudsrunder (Gedde-Dahl & Kagge, 2006a). A signerte også flere av fakturaene med navnet til en annen prosjektleder i Undervisningsbygg (Oslo tingrett, 2010).

Like før jul i 2005 mottok Undervisningsbygg et anonymt tips om at arbeid som blir utført privat ble fakturert Undervisningsbygg. Det ble ikke nevnt navn. Undervisningsbygg tok tipset alvorlig og bestilte revisjon fra et eksternt revisjonsfirma (Gedde-Dahl & Kagge, 2006a).

Aftenposten hadde nøstet seg fram til relasjonene mellom A og B med bakgrunn i et tips de mottok vinteren 2006. Tipset gikk i ut på at Håndverksekspressen betalte og behandlet de polske arbeiderne sine dårlig. Aftenposten trodde de hadde å gjøre med en sak om sosial dumping. Etter hemmelige møter med personer rundt Håndverksekspressen, kom det fram

at eieren av Håndverksekspressen (B) hadde «en mann i kommunen». Aftenposten fant fort ut at Håndverksekspressen nesten utelukkende levde av å pusse opp skoler i Oslo. Anbudsdokumenter viste at As navn gikk igjen. As navn gikk også igjen i selskaper B hadde drevet. (Gedde-Dahl et al., 2008: 225)

24. mars 2006 omtalte Aftenposten de tette båndene mellom prosjektlederen og eieren av Håndverksekspressen. Dagen før hadde Aftenposten kontaktet administrerende direktør i Undervisningsbygg Erik Krogseth, og lagt fram dokumentasjon på at A hadde nære forbindelser til Håndverksekspressen. Krogseth orienterte styreleder, byråd, Kommuneadvokaten og Kommunerevisjonen. Granskning av saken startet. (Gedde-Dahl & Kagge, 2006b)

Saken ble riktignok satt på vent siden det i september 2006 kom for en dag at en annen eiendomssjef i Undervisningsbygg hadde tappet Undervisningsbygg for ca. 90 millioner kr (Gedde-Dahl & Kagge, 2009). Han ble dømt til sju års fengsel for korrupsjon (Pedersen, 2016: 9). Det kom fram at de to hovedtiltalte i begge Undervisningsbygg-sakene hadde kontroll over hele verdikjeden, fra å bestemme behovet, via bestilling og anbud til fakturering (Gedde-Dahl & Kagge, 2009).

De to sakene førte til at administrerende direktør i Undervisningsbygg (Erik Krogseth), styreleder (Signe Horn) og byråd for byutvikling (Grete Horntvedt) gikk av (Gedde-Dahl & Kagge, 2009).

E ble dømt ved tilståelsesdom 14. august 2008 (Norges Høyesterett, 2012). Han ble dømt til et og et halvt års fengsel for underslag, mistet retten til å drive næringsvirksomhet i fem år og til å betale 1,7 millioner kr i erstatning til Undervisningsbygg (Gedde-Dahl & Kagge, 2009).

27. februar 2009 tok Statsadvokatene i Oslo ut tiltale mot A og tre andre (Norges Høyesterett, 2012).

For D ble saken avgjort i tingretten. D ble dømt til fengsel i ett år. (Oslo tingrett, 2010)

A, B og C erkjente seg ikke skyldig etter tiltalen og anket tingrettens avgjørelse med unntak av punkt om forfalskning av dokumenter som skulle vise at anskaffelsene var gjort i tråd med regelverket for offentlige anskaffelser. For A, B og Cs vedkommende gikk saken helt til Høyesterett. De fikk noe straffereduksjon fordi saken ble liggende ubehandlet ca. ett år hos politiet.

A ble dømt til fengsel i fire år, inndragning av i underkant av 1,3 millioner kr til fordel for Oslo kommune og rettighetstap i fem år. (Oslo tingrett, 2010) Ved anke til lagmannsretten ble A dømt til fengsel i fem år, noe Høyesterett syntes var «passende» (Norges Høyesterett, 2012).

B ble dømt til fengsel i elleve måneder i tingretten. Etter anke til lagmannsretten ble han idømt to år og seks måneder fengsel og rettighetstap i fem år. I Høyesterett ble han dømt til to års fengsel (Norges Høyesterett, 2012).

C ble dømt til fengsel i et og et halvt år i tingretten. Etter anke til lagmannsretten ble han dømt til to år og seks måneders fengsel, og fratatt retten til å drive næringsvirksomhet i fem år. I Høyesterett ble han dømt til to års fengsel (Norges Høyesterett, 2012).

## Tidslinje

Tidspunkt	Hendelse
<b>2004</b>	<b>Kommunerevisjonen leverer en rapport om dårlige rutiner knyttet til innkjøp. Styret er uenig og sier rapporten gir et «skjevt bilde».</b>
17.03.2003-06.02.2006	A ber om å få tilsendt minst 64 fiktive fakturaer fra E for samlet ca. 3 millioner kr. A mottar ca. 1 million kr.
23.08.2004 og 28.01.2005	A mottar ca. 200 000 kr gjennom Real Prosjektutvikling AS fra Håndverksekspressen ved B.
20.07.2004 og 16.03.2006	A mottar ca. 200 000 kr gjennom Real Prosjektutvikling AS fra Bryn Håndverksentral ved C.
11.2005	A mottar ca. 130 000 kr gjennom Real Prosjektutvikling AS fra Christiania Kjøkken Compagnie ved D.
2004-2006	A godkjenner fiktive fakturaer for til sammen: ca. 1,5 millioner kr fra Håndverksekspressen ved B. ca. 1,9 millioner kr fra Bryn Håndverksentral ved C. ca. 540 000 kr fra Christiania Kjøkken Compagnie ved D.
<b>Like før jul 2005</b>	<b>Undervisningsbygg mottar et anonymt tips om at arbeid som blir utført privat blir fakturert Undervisningsbygg. Undervisningsbygg bestiller revisjon fra et eksternt revisjonsfirma.</b>
<b>23.03.2006</b>	<b>Aftenposten viser administrerende direktør i Undervisningsbygg Erik Krogseth dokumentasjon på at A har nære forbindelser til Håndverksekspressen. Krogseth orienterer styreleder, byråd, Kommuneadvokaten og Kommunerevisjonen.</b>
<b>24.03.2006</b>	<b>Aftenposten omtaler saken. A blir suspendert. Granskningen starter.</b>
Juni 2007	E blir koblet til saken.
Sommer 2007	C blir siktet.
14.08.2008	E blir dømt ved tilståelsesdom.
<b>27.02.2009</b>	<b>Statsadvokaten i Oslo tar ut tiltale.</b>
21.01.2010	A, B, C og D blir dømt.

*Punktene uthevet i fet skrift utgjør de kartlagte tilfellene da det kom tilbakemeldinger på korrupsjonshandlingene.*

Tabell 6: Tidslinje for prosjektleder i Undervisningsbygg-saken

## Tilbakemelding på korrupsjonshandlingene

Første reaksjon fra markedet kom fra Kommunerevisjonen allerede i 2004 om svakheter ved rutinene knyttet til innkjøp. Kritikken ble avvist av styret. Ettersom styret mente rapporten gav et «skjevt bilde» er det nærliggende å tro at også resten av organisasjonen oppfattet kritikken fra Kommunerevisjonen som mindre viktig og kanskje la den helt eller delvis til side.

Det anonyme tipset over ett år senere ble derimot tatt alvorlig. Dette til tross for at det ikke ble nevnt oppdrag eller navn. Undervisningsbygg utformet mandat til revisjonsselskapet Ernst & Young for å sjekke leverte tjenester og materialer mot det som var fakturert. Dette ble planlagt gjort ved stikkprøver og grundigere gjennomgang av enkelte prosjekter. (Gedde-Dahl & Kagge, 2006a) Ettersom tipset forble anonymt er det ikke klart hvilken av korrupsjonssakene det gjaldt.

Mandatet for ekstern revisjon ble utformet to uker før Aftenposten tok kontakt med administrerende direktør i Undervisningsbygg og omtalte saken i avisa. Dokumentasjonen Aftenpostens journalister la fram ble tatt alvorlig og Undervisningsbyggs overordnede ble varslet. Aftenposten fortsatte å presentere nye aspekter ved saken, og utgjorde nærmest en kontinuerlig tilbakemelding på handlingene i tiden etter den første avsløringen. Andre medier omtalte også saken.

September 2006 ble nok en omfattende korrupsjonssak i Undervisningsbygg avdekket. Dette satte igjen søkelyset på Undervisningsbygg.

Selv om de involverte hadde vært forhørt tidligere, ble tiltale tatt ut nesten tre år etter at saken ble kjent gjennom Aftenposten. Saken ble liggende i ca. ett år på grunn av den andre korrupsjonssaken i Undervisningsbygg. Endelig dom for A, B og C falt 14.02.2012, nesten seks år etter forbindelsene mellom A og B ble gjort kjent gjennom Aftenposten.

## 7 DISKUSJON

Av de totalt 45 sakene omtalt i domssamlingen er kun 43 å regne som korrupsjonssaker. Videre vil to avvik bli omtalt for seg. Dette gjelder de to sakene hvor det ikke ble inngått en korrumpert avtale. Derfor opererer tallene i diskusjonen med 41 korrupsjonssaker.

For å undersøke om det er en sammenheng mellom korrupsjonssaker og organisasjonskulturer preget av langsom tilbakemelding, skal funn trekkes fram og noen andre mulige forklaringer diskuteres. Kapitlet starter med en diskusjon rundt funn fra kategoriseringen, etterfulgt av en sammenligning av de to valgte kasesene og til slutt omtale av avvikene.

### 7.1 Diskusjon rundt funn fra kategoriseringen

Hvorfor var de fleste korrupsjonssakene innenfor de organisasjonskulturene som er formet for ikke å gjøre feil?

#### **Sats på bedriften-kulturen**

Det er betenkelig at en stor andel av korrupsjonssakene har skjedd innenfor sats på bedriften-kulturen fordi denne type organisasjoner er formet slik at avgjørelser skal være nøye overveid før de blir implementert nettopp for å unngå feil. Det burde gjøre det vanskeligere å begå lovbrudd. Dersom organisasjonen som helhet handler korrumpert, vil tilfellet selvsagt være et annet. I Statoil konsulent-saken handlet konsulenten for å berike seg selv. Sammen med nettverket sitt karret han til seg store verdier over en årrekke uten å få reaksjoner fra arbeidsgiver.

Det kom også fram at konsulenten hadde stort ansvar og de siste årene lederansvar for flere prosjekter. Det gir mye frihet i stillingen i form av spesifisering, bestilling og gjennomføring av arbeid. Avgjørelsen for *hva* som skulle gjennomføres var trolig nøye gjennomtenkt i tråd med sats på bedriften-kulturen. Derimot kan det se ut som at spørsmålet om *hvordan* noe gjennomføres kom i annen rekke eller at de rett og slett stolte på konsulenten som hadde jobbet for dem i flere år.

Denne type organisasjoner er kjennetegnet ved at de investerer svært høye summer uten å vite hvilken avkastning prosjektene gir. Det kan tenkes at slike organisasjoner blir mer tilbøyelige for å ty til korrupsjon når kapitalen er bundet og de er avhengige av å lykkes for å overleve i markedet. Det kan for eksempel gjelde bygg- og anleggsbransjen som fordrer store investeringer i verktøy, kvalifiserte arbeidere og dyre maskiner. Alle større oppdrag skal i utgangspunktet gå gjennom anbudskonkurranser. Først når et oppdrag er vunnet, gir det jobb- og inntektssikkerhet i en gitt tid framover.

Dersom bedrifter besitter dyre anleggsmaskiner eller kompetanse på områder som svært få etterspør, har de et betydelig innslag av irreversible kostnader. Å endre retning kan være økonomisk krevende og ulønnsomt for organisasjonen på kort sikt. Da kan alternativet være å sikre de få jobbene som finnes – på en eller annen måte.

### **Prosesskulturen**

Bedrifter som tilhører den sterkt regulerte prosesskulturen etterstreber også å kalkulere risiko for å finne beste løsning til hvert problem. Regelverket skal se til at prosessene går etter planen. Eiendomssjefen i Undervisningsbygg, som ble siktet samme år som prosjektlederen i Undervisningsbygg, uttalte: «*Det er ikke det at kommunen ikke har regler. Det er bare det at ingen følger dem.*» (Gedde-Dahl et al., 2008: 61). Regelbrudd er dog ikke enstydig med korrupsjon, eller som Søreide (2008: 86) formulerte det: «*Brudd på regler for anbud og innkjøp betyr ikke nødvendigvis misligheter og korrupsjon, men korrupsjon forutsetter brudd på disse reglene.*»

Målforskyvning ser dermed ikke ut til å gi grobunn for korrupsjon, snarere tvert imot. Det at systemene er rigide og regelverkene omfattende, kan derimot føre til at det velges metoder som er enklere og at regler omgås bevisst. Prosjektlederen i Undervisningsbygg innrømmet å ha forfalsket en rekke dokumenter knyttet til oppdrag: Kunngjøringer, kvitteringer, anskaffelsesprotokoller, anbudsinnstillinger med mer. I retten skal prosjektlederen ha forklart at det var for at «*de entreprenørene med best gjennomføringsevne innenfor rammene skulle få jobbene*» (Oslo tingrett, 2010). Forsvaret var med andre ord å «*unngå målforskyvning*».

Prosjektlederen fulgte en form for «redd deg selv»-strategi, men mye av dokumentasjonen var falsk. Dokumentene kunne gi inntrykk av at alt gikk riktig for seg og mer dyptgående granskning var nødvendig for å avdekke forfalskningene. I korrupsjonssaker har ofte manglende dokumentasjon vist seg å være et problem. Det var tilfellet i vannverks-saken hvor det fantes svært lite dokumentasjon fra alt av budsjetter og regnskap til styremøter (Gedde-Dahl et al., 2008: 66-67). Når manglende dokumentasjon er tilfellet, kan det sies at den eller de som opptrer korrupt bryter med prosesskulturen.

### **Organisasjonskulturer preget av rask tilbakemelding**

Er sjansen for å bli tatt i markeder med rask tilbakemelding stor nok til at korrupsjon blir lite attraktivt? Eller går markedet så fort at det ikke blir oppdaget samtidig som verdien av utilbørlige fordeler blir relativt små, som i Screen Communications-saken? Reklamefirmaet Screen Communications tilbød 21 representanter fra potensielle kunder en såkalt «gullkundeavtale» hvor de kunne få blant annet plasmaskjermer til (den gang) en verdi av rundt 40 000 kr (Pedersen, 2016: 19). Av de 18 som ble tilbudt plasmaskjermer skal åtte ha takket nei og ti takket ja (Gedde-Dahl et al., 2008: 81-83). Flere av de tiltalte skal ha forklart at



det ikke gav noen god følelse å motta TV-en. Den dårlige følelsen fikk enkelte til å ikke informere sin arbeidsgiver.

Journalistene Siri Gedde-Dahl, Anne Hafstad og Alf Endre Magnussen (2008: 82-84) var i kontakt med flere av dem som takket ja til TV-en. De fleste oppsummerer med at fordelene de mottok ikke var verd straffen, noen føler seg direkte lurt eller urettferdig behandlet. I dette tilfellet kan det se ut til at verdien av fordelene ikke var høy nok til å gjøre korrupsjon attraktivt. Likevel gjorde flere seg skyldige i korrupsjon. Enkle forhold som at TV-skjermene ble sendt hjem til dem privat, kan tenkes å gjøre det vanskeligere å ikke motta fordelene selv om flere uttalte usikkerhet rundt det å motta TV-en.

En av dem som hadde takket nei fortalte at det var en holdningsendring i bransjen. Regler og normer for hva slags begunstigelse som er greit har beveget seg i restriktiv retning. Han fortalte også at organisasjonen han jobbet i hadde klare etiske retningslinjer og at han ville mistet jobben om han takket ja. Dette viser at når mer står på spill, som jobb og karriere, heves terskelen for å begå korrupsjon, især for relativt beskjedne verdier.

### **Tilbakemeldinger som kontrollmekanisme**

Tilbakemelding til organisasjonen og ansatte, kan ses på som en kontroll av aktiviteter både på ansattnivå og organisasjonsnivå. Kontroll og tilbakemeldinger er ikke nødvendigvis negativt ladet. Tilbakemeldingene kan være at et produkt får god respons fra kunder eller at en ansatt får ros fra sin overordnede eller kollega etter godt utført arbeid.

Dersom ansatte ikke får tilbakemeldinger verken i positiv eller negativ retning, kan det tenkes å gjøre mye med motivasjonen og påvirke adferd. Som en kuriositet kan spanske Joaquin Garcia trekkes fram. Han hevdet at han etter en omplassering rett og slett ikke hadde noe å gjøre, og skal ha brukt dagene til å lese filosofi. Det var først da han skulle tildeles en plakett for 20 års tjeneste at det kom fram at han nærmest ikke hadde vært på jobb de siste seks årene (BBC News, 2016).

Tilbakemeldinger forutsetter at noen ser hva som gjøres, alternativt mangelen på ting som gjøres. Åpenhet og innsyn rundt forretnings- og beslutningsprosesser blir pekt ut som sentrale mål i bekjempelse av korrupsjon (Transparency International Norge, 2016). Manglende innsyn og gjennomsiktighet rundt beslutningsprosesser og kontroll har blitt pekt på som kjennetegn i flere norske korrupsjonssaker (Renå, 2009: 96).

Undervisningsbygg fikk tips om at private oppdrag ble fakturert dem. Her klarte tipseren å få innsyn i prosessene og meldte ifra til Undervisningsbygg. Innsyn gav tilbakemelding som ledet til at Undervisningsbygg bestilte granskning fra et eksternt revisjonsfirma. Flere forhold knyttet til kontroll og mangelen på sådan blir også løftet fram i kapittel 7.2 hvor kasus sammenlignes.

## Sammenheng mellom andel korrupsjonssaker og sysselsetting?

Dersom fordelingen av korrupsjonssakene gjenspeiler hvilke organisasjonskulturer befolkningen er sysselsatt innen, svekkes antakelsen om at langsom/ingen tilbakemelding har betydning for korrupsjon. De fleste tallene er fra 2013 fordi det per dags dato ikke foreligger tall fra senere år som er fullstendige. Det var også ønskelig å bruke tall fra før det ble kraftig nedgang i oljesektoren. I 2013 var det ca. 2,7 millioner sysselsatte personer i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2014: 12).

Sekundærnæringen i Norge sto for om lag 20 % av sysselsettingen (Statistisk sentralbyrå, 2014: 34-35). Innen sekundærnæring regnes industri, oljeutvinning, bergverksdrift, bygge- og anleggsvirksomhet, kraft- og vannforsyning, altså de typiske sats på bedriften-kulturene. I kategoriseringen var 17 saker, ca. 40 % kategorisert innen sats på bedriften-kulturen. Dersom kategoriseringen kun gjenspeilet andel sysselsatte, burde antall korrupsjonssaker være rundt halvparten av det man fant ved kategoriseringen. Andel sysselsatte i petroleumsindustrien og tjenester knyttet til industrien (ca. 61.000/2,7 mill. = 2,26 %) (Statistisk sentralbyrå, 2014: 38), står heller ikke i samsvar med andel korrupsjonssaker (5/41 = 12 %). Hvis det tas høyde for at sysselsettingen i petroleumsvirksomheten har økt med om lag 35 000 arbeidsplasser siden 2003 (Statistisk sentralbyrå, 2015), ville ubalansen blitt enda større. For sats på bedriften-kulturen gjenspeiler dermed ikke kategoriseringen av korrupsjonssaker sysselsettingen.

Det er mer krevende å finne representative tall for de andre organisasjonskulturtypene, men det er mulig å si noe om offentlig sektor som dominerte prosesskulturen.

Om lag 30 % av alle sysselsatte arbeider innenfor offentlig sektor. Ettersom deltidsarbeid er noe mer utbredt i offentlig sektor, tilsvarende dette 25 % av alle utførte timeverk. Rundt to tredjedeler av alle offentlig ansatte arbeider i kommuneforvaltningen (Statistisk sentralbyrå, 2014: 40). Dersom det brukes en bred definisjon av offentlig sektor, kan 15 av sakene klassifiseres her<sup>25</sup>. I en bred definisjon inkluderes for eksempel falske helseerklæringer-saken hvor det er usikkert om korrupsjonen også skjedde ved en av de tiltaltes offentlige kontor eller kun ved deres private klinikker (som mottok kommunalt driftstilskudd) (Oslo tingrett, 2007).

Etter den brede definisjonen skjedde (15/41 =) 37 % av sakene innenfor offentlig sektor. Korrupsjonssaker i offentlig sektor gjenspeiler ikke sysselsettingen etter timeverk (eller andel ansatte), men likevel gjør den det i større grad enn sats på bedriften-kulturen. Til dette

---

<sup>25</sup> I en bred definisjon av offentlig sektor inngår Undervisningsbygg-saken, au pair-saken, falske helseerklæringer-saken, ligningsfunksjonær-saken, rus- og psykiatrienhet-saken, Ullevål-saken, vannverk-saken, polititjenestemann-saken, plan- og bygningsetat-saken, Bærum kommune-saken, Namsmann-saken, prosjektleder i Undervisningsbygg-saken, Unibuss-saken, NAV-saken og undervisningstjeneste-saken.

kan det nevnes at tall fra 2015 viser at andelen som velger å ikke anmelde lovbrudd er høyere i privat sektor (9 %) enn i offentlig sektor (5 %) (Næringlivets sikkerhetsråd, 2015: 22)

I sterk motsetning til de høye tallene viser statistikk fra Gottschalk (2014: 763) at blant hvitsnippforbrytere i Norge i perioden 2009-2013 kun var 7 % ansatte i offentlig sektor mot 93 % ansatte i privat sektor. Det kan forklares med at denne oppgavens kategorisering fokuserer på sak og organisasjon, mens Gottschalks statistikk fokuserer på person. Prosjektleder i Undervisningsbygg-saken telles i kategoriseringen som én sak innen offentlig sektor. I Gottschalks statistikk ville samme sak blitt ført som én ansatt i offentlig sektor (A) og fire ansatte i privat sektor (B, C, D og E).

Statistikken over hvitsnippforbrytere kan også forklares med at privat sektor har flere muligheter for økonomisk kriminalitet. Eksempler på typer økonomisk kriminalitet som er «mindre relevante» for offentlig sektor er innsidehandel, markedsmanipulasjon, konkurskriminalitet og skatte-, avgifts- og tollunndragelser.

## **Tid og penger**

Organisasjonene som kjennetegnes av langsom tilbakemelding, er gjerne ressurssterke organisasjoner med høy omsetning og lange tidshorisonter. Sats på bedriften-organisasjoner fordrer svært høye investeringer over lang tid. Prosess-organisasjoner, som offentlig sektor og banktjenester, forvalter store verdier. At investeringer og prosjekter har lang tidshorison, vil også henge sammen med tilbakemeldingstid fordi det tar tid før resultatene blir synlige. Store verdier muliggjør store prosjekter, lengre tidshorisonter og mindre behov for rask inntjening. Store verdier kan gjøre at tilbakemeldingstiden blir forlenget.

Allerede i 2005 skal korrupsjonsjegeren Eva Joly ha påpekt at «*der det er mye penger, er det stor korrupsjonsfare. Likeså der hvor man lett kan stikkes til goder uten å sette store spor i regnskaper og lignende.*» (Bakken, 2005). Eide (1994: 78) hevder at det kan antas at høytlønnede har bedre muligheter enn andre til å begå lovbrudd, som økonomisk kriminalitet med høy gevinst. Det stemmer overens med at toppledere og eiere som begår økonomisk kriminalitet, er tilknyttet store virksomheter målt i omsetning (Gottschalk, 2014: 796-797).

Sitatet fra Joly peker også på hvordan korrupsjonen i begge kasusene rent praktisk ble muliggjort. Statoil-konsulentene hadde avtaler med stor frihet og underleverandørene til prosjekter sendte fakturaer etter hans ønske framfor etter god regnskapsskikk. Korrupsjonen gikk uoppdaget i årevis. Prosjektlederen i Undervisningsbygg tappet organisasjonen for penger og utarbeidet uriktige dokumenter som ikke ble lagt merke til av de andre i organisasjonen. Her kan det også legges til at Undervisningsbyggs omsetning økte fra til 1,4 til 2,3 milliarder kroner fra 2005 til 2008 (Gedde-Dahl et al., 2008: 63-64). Dette var på grunn av en politisk satsning for å løfte Oslo-skolene, men som samtidig gav muligheter for mislighold og korrupsjon.

Empiriske undersøkelser av kriminalitet har vist at jo større mulighet det er for å begå lovbrudd, desto flere begås (Eide, 1994: 151). Dette gjelder også for økonomisk kriminalitet. Det kan på den ene siden bety at store summer gjør at det er mye å hente. Det kan også bety at oppdagelsesrisikoen er lavere fordi summene er store og gjør det lite merkbart, samtidig som tilbakemeldingstiden og dermed også kontrollen er treg.

Mennesker med høy diskonteringsrente, legger liten vekt på framtiden og mulig framtidig straff vil ha mindre betydning (Eide, 1994: 77). Dersom det er tilfellet, kan lovbruddet sies å være samfunnsøkonomisk rasjonelt for enkeltpersoner. Blant hvitsnippforbryterne var gjennomsnittsalderen 43 år da handlingen ble begått og 48 år ved domsavsigelse (Gottschalk, 2014: 760). Med andre ord var hastigheten på statens endelige tilbakemelding på forholdet fem år.

Forenklet sett kan det å bytte inn en stor gevinst i dag, mot en mulig straff om fem år, være rasjonelt fordi det er langt fram i tid, derfor av mindre betydning og det i tillegg er usikkert om straffen i det hele tatt inntreffer.

### **Andre fellestrekk**

Et av de påfallende fellestrekkene ved statistikken over hvitsnippforbrytere er at hele 93 % var menn (Gottschalk, 2014: 760, 763). Dette kjennetegnet kommer også opp i studier fra andre land. I de to kasusene var også alle tiltalte menn. Det er vanskelig å peke på hva dette skyldes.

Kvinneneandelen i arbeidsstyrken var 47 %. Menn har en høyere gjennomsnittsinntekt enn kvinner, og er ofte bedre betalt enn kvinner også i tilsvarende stillinger (Statistisk sentralbyrå, 2014: 12-13). Menn tar kanskje i større grad økonomisk ansvar for å forsørge familien, men ikke i så stor grad at det kan forklare ubalansen. Det er saker hvor økonomisk knipe er avgjørende for at korrupsjon skjer. Ligningsfunksjonær-saken, Norsk Gjenvinning-saken og DnB NOR-saken er eksempler på det. Denne type saker er derimot ikke i så stor overvekt at lønn i stor grad kan forklare korrupsjon i Norge. Hadde lønn vært en dominerende forklaringsfaktor, ville det kanskje også vært flere kvinner innblandet i korrupsjonssaker.

I 2014 hadde petroleumssektoren en kvinneandel på 20,8 % og hadde økt med 4,4 prosentpoeng over ca. ti år (Statistisk sentralbyrå, 2015). Med andre ord er sektoren mannsdominert. Samtidig har sektoren en høy andel av korrupsjonssakene. Det betyr ikke nødvendigvis at oljesektoren er overrepresentert fordi den er mannsdominert eller at menn er overrepresentert fordi oljesektoren er mannsdominert.

## 7.2 Diskusjon rundt komparativ analyse av kasus

Uten at det er tilsiktet ved valg av kasus, er de hovedtiltalte i Statoil konsulent-saken og prosjektleder i Undervisningsbygg-saken menn som har startet som innleide konsulenter og senere blitt ansatt i organisasjonen de har tappet for penger. Begge tappet penger til egen vinning. Omfattende fiktiv fakturering er også noe som går igjen i begge tilfellene.

Nok en likhet er innslaget av gammelt bekjentskap. I Statoil konsulent-saken skal i første omgang B og C ha kjent hverandre siden grunnskolen. Prosjektlederen i Undervisningsbygg skal ha kjent E over lang tid og drevet flere selskaper sammen med B.

Både Statoil og Undervisningsbygg er store oppdragsgivere, og har mange underleverandører. En forskjell mellom sakene er hvordan aktørene i omgivelsene reagerte. I Statoil konsulent-saken skal de ha opptrådt som «nikkedukker» og gjort som de ble bedt om. Dette gjelder også de som mottok penger for stallplass på vegne av A, men ikke reagerte på hvem som betalte eller hvor pengene kom fra. I prosjektleder i Undervisningsbygg-saken kom et anonymt tips om at private tjenester ble fakturert Undervisningsbygg. For å besitte den typen informasjon, er det ikke utenkelig at tipseren var involvert, en bekjent eller konkurrent.

I begge tilfellene foregikk også tappingen systematisk og over lang tid. Her er det dog stor forskjell da Statoil-konsulenten tappet først Norsk Hydro og senere Statoil over til sammen sju år, mens prosjektlederen i Undervisningsbygg skal ha tappet sin arbeidsgiver i tre år.

I begge tilfellene gav revisor (henholdsvis ekstern revisor og Kommunerevisjonen) beskjed om uregelmessigheter og/eller kritikkverdige forhold uten at det gav konsekvenser. Det kan stilles spørsmål om revisor burde ta et større ansvar for å varsle bredere dersom mislighold oppdages. Revisor Malmin for North Sea Oiltech varslet både overordnede og hvitvaskingsansvarlig uten at det førte fram. Det kommer ikke klart fram hvorfor varslingen ikke ble brakt videre. At styret i Undervisningsbygg avfeide viktig kritikk fra Kommunerevisjonen som kanskje kunne ha ryddet opp i begge korrupsjonssakene før de eskalerte, er også kritikkverdig. At revisor ikke var avgjørende for å avsløre korrupsjonen, er dessverre ingen overraskelse ettersom kun 4 % av hvitsnippforbrytere omtalt i media fra 2009-2013 ble avslørt av revisor (Gottschalk, 2014: 765).

North Sea Oiltech fikk fra midten av 2009 kritikk fra revisor både da og påfølgende år. Ettersom lederen i North Sea Oiltech selv kjente til forholdene, og tjente på dem, hadde han ingen incentiver til å melde videre om sine egne lukrative handlinger. Statoil, som derimot tapte penger på korrupsjonen, hadde egeninteresse i at korrupsjonen opphørte og anmeldte også konsulenten da de senere fattet mistanke.

Kommunerevisjonens kritikk ble heller ikke tatt til etterretning, men av annen årsak. Den ble avvist som et «skjevt bilde» av styret. Selv om det har vist seg at flere handlet korrupt i Undervisningsbygg, er det ikke belegg for å anta at dette også gjaldt styret og at det var

grunnen til å ikke følge opp kritikken. Styret og brorparten av organisasjonen burde ha egeninteresse av å få på plass bedre rutiner, men det ble ikke gjort. Det er også usikkert hvor stor del av organisasjonen som kjente til Kommunerevisjonens kritikk.

Den siste likheten som skal trekkes fram er at begge hovedtaltalte hadde stort ansvar. Statoil-konsulenten hadde lederansvar i flere prosjekter og blant annet fullmakter for attestering og kontroll av fakturaer (Pedersen, 2016: 47). Han hadde ansvar for at prosjektene gikk riktig for seg, men brøt tilliten. Tilsvarende hadde hovedtaltalte i begge Undervisningsbygg-sakene kontroll over hele verdikjeden, fra A til Å. Også her satt de på kontrollfunksjonen, men brøt tilliten. Begge sakene viser at kontrollen uteble, og at kontrollen av konsulenten og prosjektlederen sviktet eller tok lang tid.

Et moment som hindret kontroll var at begge hadde stort ansvar alene. Konsulenten var leder, mens prosjektlederen signerte papirer i andres navn og opererte i praksis alene. Ansatte i denne type stillinger kan betegnes som «innkjøpseinstøinger» etter Kai Krügers «procurement loners» (Søreide, 2008: 88). De kjennetegnes ved at de får operere for mye på egenhånd. De blir verken kontrollert eller beskyttet av kollegaer, overordnede og andre kontrollrutiner. Dermed kan de bli mottakelige for tilbud om fordeler.

### 7.3 Diskusjon rundt avvik

Tilbakemeldingen til den aktive part i både trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken skiller seg ut fra de andre sakene. I begge tilfellene fikk den aktive part rask respons på at oppførselen og (det utilbørlige) tilbudet ble avvist. I trafikkuhell-saken skjedde avslaget så godt som umiddelbart begge gangene tilbudet ble lagt fram (Pedersen, 2016: 50).

Like viktig er det å merke seg at begge sakene ble meldt fra om og tatt videre. I Norsk Gjenvinning-saken derimot, takket hovedtaltalte først nei til tilbudet, og sa ifra til sin overordnede (Pedersen, 2016: 54). Det gav ikke følger i form av avsluttet forretningsforbindelse og anmeldelse. Dersom det var blitt gjort, er det ikke utenkelig at saken hadde endt på samme måte som de to ovennevnte. Derimot fortsatte handelen som før, og da hovedtaltalte fikk tilbudet igjen, takket han til slutt ja på grunn av en vanskelig økonomisk situasjon privat. Det kan tenkes at ledere i privat sektor er mindre tilbøyelige til å «ta saken». Årsakene kan være at de mister forretningsforbindelser og at det blir oppfattet som komplisert særlig dersom det gjelder utenlandske handelspartnere. Anmeldelse og oppfølging av sak kan dessuten gå på bekostning av direkte inntektsbringende arbeidstimer.

Det ser ut til at den aktive part i trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken ble oppfattet som useriøse. I trafikkuhell-saken hadde den aktive part drukket store mengder alkohol som kan ha bidratt til det useriøse inntrykket, og i byggesøknads-saken ble tilbudet først oppfattet som en spøk (Pedersen, 2016: 50, 52). Sakene tyder på at denne typen korrupsjon med engangstilfeller og beskjedne beløp ser ut til å være uvanlig i Norge.

Ut fra et samfunnsøkonomisk rammeverk kan det forklares med at den tilbudte fordel «500 kroner» og «14 dagers tilgang til feriehus» ikke ble sett på som gode, viktige eller store nok veid opp mot sannsynlighet for å bli oppdaget, mulig straff, omdømmetap og normbrudd. Særlig politibetjentene, som også kunne blitt «oppdaget og avslørt» umiddelbart av sin partner, kan vi anta at legger en høyere terskel for å begå en korrupt handling. Selv om vi går ut ifra at oppdagelsessannsynligheten er svært lav, er det vanskelig å se for seg at 500 kroner i et engangstilfelle kan veie opp for muligheten til å fortsette i yrket en har investert både utdanning og erfaring i.

På dette punktet støtter forskning på korrupsjon innen sosiologi samfunnsøkonomiens påstand om at verdien av fordelene har betydning for om en korrupt handling velges. Velstand har igjen innvirkning på hvor verdifull fordelene må være for mottakeren. Forsøk innen sosiologi har dessuten vist at respekt for normer er mer utslagsgivende enn verdien i seg selv. (Maas, 2014: 2)

I avvikene er det heller ingen relasjon mellom aktiv og passiv part utenom de rent yrkesmessige. Dette antas å være viktig, fordi mange korrupsjonstilfeller skjer nettopp for å hjelpe familie og nære (Maas, 2014: 2). Det kan gjelde både selve avtalen og/eller gjennom vinningen. I Norsk Gjenvinning-saken uttalte hovedtiltalte i retten at han «*så ingen annen utvei for å berge hjemmet*» (Tønsberg tingrett<sup>26</sup>, 2014).

Begge avvikene er av nyere dato. Trafikkuhell-saken skjedde i slutten av 2011 og dom falt i 2012 og 2013. Byggesøknads-saken skjedde i 2014 og dom falt samme år. Særlig kommunesektoren har hatt mye fokus på antikorrupsjon de siste årene gjennom prosjektet «Åpenhet, integritet og antikorrupsjon i kommunesektoren» (Transparency International Norge, 2013). Dette kan være starten på en positiv trend i form av at korrupsjon i større grad blir tatt på alvor som et problem og anmeldt.

---

<sup>26</sup> Tønsberg tingrett – Dom. Referanse: TTONS-2014-32427

## 8 KONKLUSJON

Korrupsjon er uten tvil et samfunnsproblem som må tas alvorlig. Dette gjelder også for relativt korrupsjonsfattige Norge. Korrupsjon bryter ned tilliten i samfunnet (Uslaner, 2002: 6), truer rettsstaten, demokratiet, menneskerettigheter, sosial rettferdighet, er konkurransevridende og hindrer økonomisk utvikling (NOU, 2002:22: 8).

Innledningsvis ble det trukket paralleller mellom isfjellbildet brukt om både korrupsjon og organisasjonskultur. Kultur blir gjerne framhevet som årsak til hvorfor korrupsjon finner sted, men sjelden nærmere undersøkt. Organisasjonskultur som innfallsvinkel for å forstå korrupsjon, ble avgjørende for valgte problemstilling:

*Er det en sammenheng mellom korrupsjon og organisasjonskultur?*

Problemstillingen ble belyst gjennom en kategorisering av korrupsjonssaker i Norge etter Deal og Kennedys kulturtyper. Kategoriseringen viser at korrupsjon finnes i alle de fire organisasjonskulturtypene, men noen skiller seg ut. Over 85 % av korrupsjonssakene hvor det har falt dom så langt, er i organisasjoner med langsom (eller ingen) tilbakemelding, sats på bedriften-kulturen og prosesskulturen. Organisasjonskulturene som er preget av rask tilbakemelding, den tøffe, dynamiske kulturen og arbeid hardt/lek hardt-kulturen, har langt færre korrupsjonssaker. Interessant å merke seg er at grad av risiko knyttet til organisasjonens aktiviteter ikke ser ut til å ha særlig betydning. Fordelingen er relativt jevn mellom organisasjonskulturer med lav kontra høy risiko, selv om korrupsjon forekommer noe oftere i kulturene kjennetegnet av lav risiko.

Fra både kategoriseringen og kasusene kommer det fram at korrupsjon i Norge ofte ser ut til å være partner- eller nettverksbasert og foregår systematisk over tid. Korrupsjonen skjer blant annet gjennom overfakturering, favorisering av leverandører og betaling av private goder. Den systematiske korrupsjonen fordrer altså andre typer økonomisk kriminalitet som dokumentforfalskning og uriktig regnskapsinformasjon.

I noen saker, som Norsk Gjenvinning-saken, ble det først takket nei til tilbudet om en utilbørlig fordel. Eksemplene er hentet fra arbeid hardt/lek hardt-kulturen. Da tilbudene fortsatte å komme, takket han til slutt ja på grunn av en vanskelig økonomisk situasjon privat. Dette eksempelet, sammen med trafikkuhell-saken og byggesøknads-saken, understreker at det er viktig å handle med en gang det dukker opp situasjoner som kan regnes som utilbørlige tilbud. Her er det spesielt den overordnede posisjon og handling som er av betydning for å unngå at gjentatte tilbud går over til systematisk korrupsjon. Det kan tenkes at ledere i privat sektor er mindre tilbøyelige til å «ta saken» blant annet fordi det kan antas å være tidkrevende og kan gå på bekostning av inntektsbringende arbeidstimer.

At store verdier gir større mulighet for mislighold og korrupsjon, ser det ut til å være enighet om. Høye investeringer, forvaltning av store beløp og langsiktige prosjekter gjør



også at det tar tid før resultater blir synlige og kan føre til at tilbakemeldingstiden blir forlenget.

Sammenhengen mellom korrupsjonssaker i Norge og organisasjoner med langsom tilbakemelding gjør det sentralt å korte ned tilbakemeldingstiden for å forhindre korrupsjon. Manglende tilbakemelding og ettersyn kan gi grobunn for uønsket adferd. Raskere tilbakemeldingstid og økt kontroll kan oppnås ved å dele ansvar mellom flere personer. Regelverk, både lover og egne retningslinjer, har også vist seg å kunne gi effekt. Dette forutsetter dog at reglene blir fulgt. Når det meldes fra om mislighold til nærmeste leder, er det viktig at lederen tar saken videre og gjerne handler raskt. Revisorer er ofte i posisjon til å avdekke mislighold, men må bli mer aktive i oppfølgingsfasen dersom avdekkinger skal gi konsekvenser. Åpenhet, for eksempel rundt organisasjonens arbeid, åpner også for en ekstra kontrollinstans gjennom media og øvrigheten.

Denne oppgaven har bidratt til å gi mer kunnskap om hva som kjennetegner organisasjoner og organisasjonskulturer hvor korrupsjonssaker forekommer. I en eventuell oppfølging kunne det vært interessant å se mer på tilbakemeldingstid og særlig utdype hva slags tilbakemelding som effektivt fører til at korrupsjonssaker blir avdekket og oppklart.

## REFERANSER

- Argyris, C. (2006). Teaching Smart People How to Learn. In J. V. Gallos (Ed.), *Organizational Development: a Jossey-Bass reader* (267–285). San Francisco: Jossey-Bass.
- Askvik, S. (2002). The Success Trap in Organizational Learning: Cognitive and Political Explanations. *Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen, Notat*(66).
- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report To the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016 Global Fraud Study*. Hentet 26.04.2016, fra <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Bakken, L. (2005). Skjult offentlig korrupsjon i Norge. *NRK*. 26.08.2005. Hentet 06.05.2016, fra <http://www.nrk.no/okonomi/skjult-offentlig-korrupsjon-i-norge-1.561134>
- Balcı, A., Özdemir, M., Apaydin, Ç. & Özen, F. (2012). The relationship of organizational corruption with organizational culture, attitude towards work and work ethics: A search on Turkish high school teachers. *Asia Pacific Education Review*, 13(1), 137–146. <http://doi.org/10.1007/s12564-011-9183-8>
- Bang, H. (1990). *Organisasjonskultur* (2. utgave). Oslo: TANO.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utgave). Oslo: Tano Aschehoug.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399. Hentet 20.04.2016, fra <http://www.jstor.org/stable/2393449>
- Barth-Nilsen, K. & Karstensen, H. E. O. (2016). Fem utbyggere siktet for korrupsjon. *NRK Buskerud*. Hentet 03.05.2016, fra <http://www.nrk.no/buskerud/fem-utbyggere-i-drammen-siktet-for-korrupsjon-1.12770052>
- BBC News. (2016). Spanish civil servant off work unnoticed for six years. *BBC News, World, Europe*. 12.02.2016. Hentet 19.05.2016, fra [http://www.bbc.com/news/world-europe-35557725#\\_ga=1.66210089.602705647.1446370981](http://www.bbc.com/news/world-europe-35557725#_ga=1.66210089.602705647.1446370981)
- Berntsen, H. (2013). Samfunnsansvar lønner seg! *FN-sambandet*. Hentet 09.05.2016, fra <http://www.fn.no/Aktuelt/Nyheter/Samfunnsansvar-loenner-seg>
- Biography.com Editors. (2016). The Biography.com website. Hentet 28.03.2016, fra <http://www.biography.com/people/franz-boas-9216786>
- Bjørkelo, B. (2014). Sammenhengen mellom organisasjonskultur og risiko for ulovlig gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler om korrupsjon. I Eriksen, B. (red.), *Å bekjempe et samfunnsønde: Om korrupsjon, varsling, granskning og organisasjonskultur* (s. 132–155). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Campbell, J.-L. & Göritz, A. S. (2014). Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291–311. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1665-7>
- Council of Europe. (2014). What is GRECO? Hentet 21.04.2016, fra [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/general/3. What is GRECO\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/general/3.What%20is%20GRECO_en.asp)
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1984). *Bedriftskultur*. (oversatt av Sigmund S. Kostøl) Oslo: Bedriftsøkonomens forlag. (originalutgaven utgitt i år 1982).

- Eide, E. (1994). *Kriminaløkonomi*. Stavanger: Rogaland mediesenter.
- Eriksen, B. (2014). *Å bekjempe et samfunnsonde: Om korrupsjon, varsling, granskning og organisasjonskultur*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eriksen, T. H. (1994). *Små steder - store spørsmål: innføring i sosialantropologi* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fosse, A., Hammerstrøm, J., Sagmoen, I., Svanemye, S., Lorentzen, M. & Foss, A. B. (2016). To Telenor-direktører går av. *E24*. 29.04.2016. Hentet 03.05.2016, fra <http://e24.no/boers-og-finans/telenor/to-telenor-direktoerer-gaar-av/23670952>
- Gedde-Dahl, S. (2008). Snøt Undervisningsbygg. *Aftenposten Morgen, Økonomi*. 25.08.2008. Hentet 10.05.2016, fra <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002200808250524&serviceId=2&articleType=relatedArticle>
- Gedde-Dahl, S., Hafstad, A. & Magnussen, A. E. (2008). *Korrupsjon i Norge*. Oslo: Kagge.
- Gedde-Dahl, S. & Kagge, G. (2006a). Ga kompisen «hastejobber» Prosjektleder på begge sider av bordet. *Aftenposten Morgen, Økonomi*. 28.03.2006. Hentet 09.05.2016, fra <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002200603280119&serviceId=2>
- Gedde-Dahl, S. & Kagge, G. (2006b). Kompis får pusse opp skolene ... og leier hybler av oppdragsgiveren. *Aftenposten Morgen, Økonomi*. 24.03.2006. Hentet 09.05.2016, fra <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002200603240128&serviceId=2>
- Gedde-Dahl, S. & Kagge, G. (2009). Nye tiltaler for skolebyggkorrupsjon. *Aftenposten Morgen, Økonomi*, p. 05.03.2009. Retrieved from <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002200903059808&serviceId=2&articleType=relatedArticle>
- Gottschalk, P. (2010). *Ledelse og økonomisk kriminalitet*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Gottschalk, P. (2014). *Fra helt til skurk: hvitsnippforbrytere i Norge*. Oslo: Krutt forlag.
- Gotvassli, K.-Å. (1990). *Ledelse i barnehagen*. Oslo: TANO.
- Gravdal, T. (2000). Grenseløs Elf-skandale ryster Paris. *Aftenposten*. 16.04.2000. Hentet 06.05.2016, fra <http://tux1.aftenposten.no/nyheter/uriks/d135668.htm>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gulating lagmannsrett. (2012a). Gulating lagmannsrett - Dom. 02.11.2012. Ref.: LG-2011-198416. Hentet 03.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/LGSTR/avgjorelse/lg-2011-198416>
- Gulating lagmannsrett. (2012b). Gulating lagmannsrett - Dom. 04.09.2012. Ref.: LG-2011-194186. Hentet 03.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/LGSTR/avgjorelse/lg-2011-194186>
- Gulating lagmannsrett. (2012c). Gulating lagmannsrett - Dom. 04.10.2012. Ref.: LG-2011-198451. Hentet 03.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/LGSTR/avgjorelse/lg-2011-198451>
- Hagerup, F. (1903). *Almindelig borgerlig straffelov af 22 mai 1902 og lov om dens ikrafttræden af samme dato utgivet med oplysende anmærkninger og henvisninger*. Kristiania: Aschehoug.
- Hardoon, D. & Heinrich, F. (2013). *Global Corruption Barometer 2013. Beyond GDP*. Hentet 03.05.2016, fra [http://dial.academielouvain.be/vital/access/services/Download/boreal:111103/PDF\\_01#page=24](http://dial.academielouvain.be/vital/access/services/Download/boreal:111103/PDF_01#page=24)

- Heinrich, F. & Hardoon, D. (2011). *Bribe Payers Index 2011*. Transparency International. Hentet 12.05.2016, fra <http://www.transparency.org/bpi2011/results>
- Henriksen, D., Grensemo, N. & Sørheim, T. I. (2009). *Skyldes økonomisk kriminalitet forretningskultur eller juss?* Handelshøgskolen i Bodø. Hentet 03.05.2016, fra <http://hdl.handle.net/11250/140258>
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. (oversatt av Gunnar Bureid). Oslo: Bedriftsøkonomens forlag. (originalutgave utgitt i 1991).
- Holte, H. C. (2015). Nordmenn med skjulte formuer i utenlandske banker bør oppgi dem før det blir for sent. *Aftenposten*. 09.02.2015. Hentet 11.04.2016, fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Nordmenn-med-skjulte-formuer-i-utenlandske-banker-bor-oppgi-dem-for-det-blir-for-sent-7890970.html>
- House of Representatives. (1977). *Unlawful Corporate Payments Act of 1977. Report No. 95-640*. Hentet 24.04.2016, fra <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2010/04/11/houseprt-95-640.pdf>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt.
- Johnston, M. (2005). *Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Joly, E. (2003). *Er det en slik verden vi vil ha?* Oslo: Aschehoug.
- Kvamme, H. (2011). Gransking av korrupsjonssaker – Hvordan skjules korrupsjon i regnskapene? *Praktisk Økonomi & Finans*, 27(4), 12–20.
- Lekve, M. (2015). Korrupsjonsekspert: Tror flere norske selskaper har gitt etter for bestiktelser i Brasil. *E24*. 20.10.2015. Hentet 12.04.2016, fra <http://e24.no/makro-og-politikk/brasil/korrupsjonsekspert-tror-flere-norske-selskaper-har-gitt-etter-for-bestiktelser-i-brasil/23545843>
- Letki, N. (2016). Corruption Perceptions Index (CPI). In *Encyclopædia Britannica Online*. Hentet 04.05.2016, fra <http://global.britannica.com/topic/corruption-perceptions-index>
- Lui, F. T. (1985). An Equilibrium Queuing Model of Bribery. *Journal of Political Economy* 1, 93(4), 760–781.
- Lunde, M. G. (2015). Rolfsen vant i Høyesterett. *Dagens Næringsliv*. 20.11.2015. Hentet 06.05.2016, fra <http://www.dn.no/etterBors/2015/11/20/1329/Kildevern/rolfsen-vant-i-hoyesterett>
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Maas, S. (2014). Jeder hat seinen Preis. *Unizeit. Nachrichten Und Berichte Aus Der Christian-Albrechts-Universität Zu Kiel*. Kiel. 18.10.2014. Hentet 03.05.2016, fra <http://www.uni-kiel.de/unizeit/index.php?bid=820201>

- Næringlivets sikkerhetsråd. (2015). *Kriminalitets- og sikkerhetsundersøkelsen i Norge*. Hentet 11.04.2016, fra <http://docplayer.no/4130351-Krisino-2015-kriminalitets-og-sikkerhetsundersokelsen-i-norge-depok.html>
- Nedre Romerike tingrett. (2010). Nedre Romerike tingrett - Dom. 08.09.2010. Ref.: *TNERO-2010-118350*, Hentet 09.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/TRSTR/avgjorelse/tnero-2010-118350>
- Norges Høyesterett. (2012). Norges Høyesterett - Dom. 14.02.2012. Ref.: *HR-2012-330-A - Rt-2012-243*, Hentet 12.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/HRSTR/avgjorelse/hr-2012-330-a>
- Norges Høyesterett. (2015). Norges Høyesterett - Kjennelse. 20.11.2015. Ref.: *HR-2015-2308-A - Rt-2015-1286*, Hentet 18.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/HRSTR/avgjorelse/hr-2015-2308-a>
- NOU. (2002). *En alminnelig straffebestemmelse mot korrupsjon*. NOU 2002:22. Hentet 16.03.2016, fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2002-22/id145798/>
- NTB. (2009). Schibsted gjennomførte pålagt salg. *NTBTEKST*, 12.06.2009.
- NTB. (2015). Berlusconi dømt for korrupsjon. *Dagens Næringsliv*. 08.07.2015. Hentet 03.05.2016, fra <http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2015/07/08/2018/berlusconi-dmt-for-korrupsjon>
- NTB. (2016). Petrobras-sjef dømt til tolv års fengsel i Brasil. *Bergens Tidende*. 02.02.2016. Hentet 06.05.2016, fra <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Petrobras-sjef-domt-til-tolv-ars-fengsel-i-Brasil-3534855.html>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt.
- OECD. (2014). *Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*. Hentet 09.04.2016, fra <http://www.oecd.org/tax/transparency/statement-of-outcomes-gfberlin.pdf>
- Offentleglova. (2006). Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova). Hentet 26.04.2016, fra [from https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16)
- Olsen, A. B. (2007). *Økonomisk kriminalitet: avdekking, gransking og forebygging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Omholt, K., & Nesse, J. G. (1992). *Mennesker, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oslo tingrett. (2006). Oslo tingrett - Dom. 27.10.2006. Ref.: *TOSLO-2005-134006*, Hentet 29.04.2016, fra <https://lovdata.no/pro/TRSTR/avgjorelse/toslo-2005-134006>
- Oslo tingrett. (2007). Oslo tingrett - Dom. 04.12.2007. *TOSLO-2007-63604*, Hentet 17.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/TRSTR/avgjorelse/toslo-2007-63604>
- Oslo tingrett. (2010). Oslo tingrett - Dom. 21.01.2010. Ref.: *TOSLO-2009-38189*, Hentet 09.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/TRSTR/avgjorelse/toslo-2009-38189>
- Ot.prp. nr. 86 (1997-98). (1998). *Ny skattelov (1997-98)*. Hentet 16.03.2016, fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-86-1997-98-/id120734/>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. London: Addison-Wesley.
- Pave Frans. (2016). *Guds navn er barmhjertighet*. Oslo: Pantagruel Forlag AS.
- Pedersen, L. H. (2016). *Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2015*. Oslo. Hentet 30.03.2016, fra <http://www.transparency.no/wp-content/uploads/sites/10/domssamling2016.pdf>
- Personopplysningsloven. (2000). Lov om behandling av personopplysninger. Hentet 25.04.2016, fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pettersen, B. M. & Martinsen, G. E. (2012). – Halvparten av all korrupsjon skjer i det offentlige. *NRK Nordland*. 04.06.2012. Hentet 12.04.2016, fra <http://www.nrk.no/nordland/korrupsjon-i-det-offentlige-1.8175248>
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126–146. [http://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](http://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Renå, H. (2009). *Når kontrollen svikter*. Universitetet i Oslo. Hentet 18.04.2016, fra <http://hdl.handle.net/10852/15074>
- Renå, H. (2012). *Norges integritetssystem - Ikke helt perfekt?* Hentet 04.03.2016, fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FAD/Vedlegg/Norges\\_integritetssystem.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FAD/Vedlegg/Norges_integritetssystem.pdf)
- Rørvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Rose-Ackerman, S., & Truex, R. (2012). *Corruption and Policy Reform. Working Paper prepared for the Copenhagen Consensus Project*. Hentet 27.04.2016, fra <http://www.ssrn.com/abstract=2007152>
- Ryggvik, H. (2015). Statoil ASA. In *I Store norsk leksikon*. Hentet 03.05.2016, fra [https://snl.no/Statoil\\_ASA](https://snl.no/Statoil_ASA)
- Sæbø, S. H. (2005). Berlusconi sendte 24 flasker vin til Göran Persson. *Dagbladet*. 21.12.2005. Hentet 29.04.2016, fra <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/12/21/452846.html>
- Sanday, P. R. (1979). The Ethnographic Paradigm(s). *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 527–538. Hentet 28.03.2016, fra <http://www.jstor.org/stable/2392359>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In S. Ybema, D. Yanow, & I. Sabelis (Eds.), *Organizational Culture: 1* (s. 119–132). Cheltenham: Edward Elgar.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Libero forlag.
- Schein, E. H. (1991). What is Culture? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage.
- Skaaren-Fyrsto, G. (2015). Beskytt din virksomhet. Om korrupsjonsutfordringer i næringslivet, forebygging og respons. Gjesteforelesning 23.03.2015 ved NMBU.
- Slettholm, A., Holm, P. A., Torgersen, H. O. & Sætran, F. (2016). Politimannen Eirik Jensen tiltalt for grov korrupsjon og narkotikakriminalitet. *Aftenposten*. 08.02.2016. Hentet 03.05.2016, fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Politimannen-Eirik-Jensen-tiltalt-for-grov-korrupsjon-og-narkotikakriminalitet-8333502.html>
- Solberg, K. L. (2016). Den store skattebløffen. *Agenda magasin*. 07.04.2016. Hentet 12.04.2016, fra <http://agendamagasin.no/kommentarer/skatteparadis/>
- Søreide, T. (2005). Ignorerer korrupsjon. *Forskning.no*. 16.03.2005. Hentet 09.05.2016, fra <http://forskning.no/etikk-okonomi-stub-stub/2008/02/ignorerer-korrupsjon>
- Søreide, T. (2008). Å handle på andres regning: Innkjøp som risikosone. I S. Gedde-Dahl, A. Hafstad, & A. E. Magnussen (red.). *Korrupsjon i Norge* (s. 85–99). Oslo: Kagge.
- Søreide, T. (2013). *Korrupsjon: mekanismer og mottiltak*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Statistisk sentralbyrå. (2014). *Dette er Norge 2014. Hva tallene forteller*. Hentet 09.05.2016, fra [http://ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/188232?\\_ts=1475e7ac938](http://ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/188232?_ts=1475e7ac938)
- Statistisk sentralbyrå. (2015). Sysselsatte i petroleumsnæringen og relaterte næringer 2014. Hentet 08.05.2016, fra [http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp\\_201149/rapp\\_201149.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201149/rapp_201149.pdf)
- Statoil. (2014). Etikkhjelpelinjen nå åpen for alle. Hentet 16.05.2016, fra [http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2014/Pages/03Jun\\_Ethics\\_helpline.aspx](http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2014/Pages/03Jun_Ethics_helpline.aspx)
- Stavanger tingrett. (2011). Stavanger tingrett - Dom. 01.11.2011. Ref.: TSTAV--2011--107166, Hentet 03.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/TRSTR/avgjorelse/tstav-2011-107166>
- Straffeloven. (2003). Lov om endringer i straffeloven mv. (straffebud mot korrupsjon). Hentet 06.04.2016, fra <https://lovdata.no/LTI/lov/2003-07-04-79>
- Straffeloven. (2005). Lov om straff (straffeloven). Hentet 08.03.2016, fra <https://lovdata.no/lov/2005-05-20-28>
- Sutherland, E. H. (1940). White-Collar Criminality. *American Sociological Review*, 5(1). Hentet 03.05.2016, fra <http://www.jstor.org/stable/2769748>
- Svarstad, J. (2012). Eks-statsråder kjenner seg igjen i byråkrati-kritikk. *Aftenposten*. 22.11.2012. Hentet 27.04.2016, fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Eks-statsrader-kjenner-seg-igjen-i-byrakrati-kritikk-6996678.html>
- Sved, R. (2015). Ble anklaget for lekkasje og lovbrudd. *Kommunal Rapport*. 05.11.2015.
- Tesaker, E. (2012, September). Hvorfor ting tar tid. *Aftenposten*. 20.11.2016. Hentet 27.04.2016, fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Hvorfor-ting-tar-tid-6995652.html>
- Tønsberg tingrett. (2014). Tønsberg tingrett - Dom. 10.04.2014. TTONS-2014-32427, Hentet 06.05.2016, fra <https://lovdata.no/pro/TRSTR/avgjorelse/ttons-2014-32427>
- Torset, N. S., Bjørnstad, S., Strøm, T. J., Staveland, L. I. & Aale, P. K. (2016). Tidenes største dokumentlekkasje avslører at statsledere og politikere gjemmer bort milliarder. *Aftenposten*, 03.04.2016. Hentet 03.05.2016, fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Tidenes-storste-dokumentlekkasje-avslorer-at-statsledere-og-politikere-gjemmer-bort-milliarder-8414793.html>
- Transparency International. (2016a). *Corruption Perceptions Index 2015*. Hentet 22.04.2016, fra <http://www.transparency.org/cpi2015#downloads>
- Transparency International. (2016b). What is Transparency International? Hentet 06.05.2016, fra <http://www.transparency.org/about/>
- Transparency International Norge. (2013). Åpenhet, integritet og antikorrupsjon i kommunesektoren. Hentet 18.05.2016, fra <http://www.transparency.no/projects/apenhet-integritet-og-antikorrupsjon-i-kommunesektoren-2/>
- Transparency International Norge. (2016). Hva er korrupsjon? Hentet 26.04.2016, fra <http://www.transparency.no/hva-er-korrupsjon/>
- UN Global Compact. (2016). Our Participants. Hentet 09.05.2016, fra <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- United Nations. (2004). *United Nations Convention Against Corruption*. Wien. Hentet 12.05.2016, fra [https://www.unodc.org/documents/brussels/UN\\_Convention\\_Against\\_Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf)
- Urix på lørdag. (2015). Internasjonal korrupsjon – samtale med Peter Eigen, Transparency International. NRK. Hentet 03.05.2016, fra <http://radio.nrk.no/serie/urix-paa-loerdag/NREP38001615/18-04-2015#t=24m49s>
- Uslaner, E. (2007). *Corruption and the Inequality Trap in Africa. Afrobarometer Working Papers*.

- Hentet 09.05.2016, fra [http://afrobarometer.org/sites/default/files/publications/Working paper/AfropaperNo69.pdf](http://afrobarometer.org/sites/default/files/publications/Working%20paper/AfropaperNo69.pdf)
- Uslaner, E. M. (2002). Trust and Corruption. *Dynamical Systems with Applications Using MATLAB*, 53. Hentet 03.05.2016, fra <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- van Vechten, C. C. (1940). The Toleration Quotient as a Device for Defining Certain Social Concepts. *American Journal of S*, 46(1), 35–42. Hentet 29.04.2016, fra <http://www.jstor.org/stable/2769748>
- Vatican Insider. (2015). Francis to Kenya's youth: "Do not allow your hearts to be destroyed by corruption." *La Stampa*. 27.11.2015. Hentet 03.05.2016, fra <http://www.lastampa.it/2015/11/27/vaticaninsider/eng/the-vatican/francis-to-kenyas-youth-do-not-allow-your-hearts-to-be-destroyed-by-corruption-5j3dYHLWLmjQM1oqyNZr2L/pagina.html>
- Verdensbanken. (2015). CPIA transparency, accountability, and corruption in the public sector. Hentet 29.04.2016, fra <http://beta.data.worldbank.org/?indicators=IQ.CPA.TRAN.XQ&view=map>
- Veum, E., & Helljesen, V. (2015). Har avdekket korrupsjon i Statoil. *NRK Norge*. 21.12.2015. Hentet 12.05.2016, fra <http://www.nrk.no/norge/har-avdekket-korrupsjon-i-statoil-1.12715010>
- Ybema, S., Yanow, D., & Sabelis, I. (2011a). *Organizational Culture: 1*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ybema, S., Yanow, D., & Sabelis, I. (2011b). *Organizational Culture: 2*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zaloznaya, M. (2012). Organizational cultures as agents of differential association: Explaining the variation in bribery practices in Ukrainian universities. *Crime, Law and Social Change*, 58(3), 295–320. Hentet 06.05.2016, fra <http://doi.org/10.1007/s10611-012-9386-x>
- Økokrim. (2007). *Trendrapport 2007*. Hentet 26.04.2016, fra <http://www.hvitvasking.no/globalassets/okokrims-trendrapport.pdf>
- Økokrim. (2015). Økonomisk kriminalitet. Hentet 25.04.2016, fra <http://www.okokrim.no/definisjon-okonomisk-kriminalitet>
- Økokrim. (2016). Statistikk. Hentet 30.04.2016, fra <http://www.okokrim.no/om-okokrim-statistikk>
- Øverland, L. K. (2012). *CORRUPTION ACROSS CULTURES: How Norwegian organisations can operate in China and Russia*. Universitetet i Tromsø. Hentet 03.05.2016, fra <http://hdl.handle.net/10037/5320>
- Ånestad, M. (2011a). Falske fakturaer i fleng. *Dagens Næringsliv*. 06.10.2011, s.17.
- Ånestad, M. (2011b). Revisor slo svindelalarm. *Dagens Næringsliv*. 08.10.2011, s. 18.







Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway