



# Mislighetsrisiko og pliktene relatert til varsling om spilleavhengighet

**Hanna Hatteland Shelton og Kristian Mangset Lorentsen**  
**Veileder: Ellen Marthinsen Kulset**

Masteroppgave i regnskap og revisjon  
NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i regnskap og revisjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

---

## Forord

Denne masteroppgaven er selvstendig arbeid, skrevet som en del av vår mastergrad i regnskap og revisjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Temaet for oppgaven omhandler hvordan varsling om spilleavhengighet kan redusere mislighetsrisikoen i bedrifter, og hvilke plikter som da oppstår. Det har vært en lærerik prosess, med et krevende tema som er vanskelig å begrense. Nytteverdien for senere arbeidsliv oppleves som stor.

Først og fremst vil vi takke intervjuobjektene som ga oss mye av tiden deres, ved å dele sine erfaringer med oss. Takk til Erik Sørgård, som har stilt seg positiv til dette prosjektet og latt oss bruke hendelsene i Grytåga Settefisk som tilfellestudie. Takk også til Siv Svartisdal og Bjørn-Tore Brønlund i Helgeland Sparebank for tid og innsikt i avdekkingen av mislighetene, og Jarle Wangen i Akan som har gitt oss en større forståelse for spilleavhengighet. Fra første gang vi tok kontakt, har de vært åpne og samarbeidsvillige.

Masteroppgaven tok oss til Nord-Norge, hvor vi fikk se nordlyset danse og Saltfjellet dekket i snø. Takk til Kristian sine foreldre som lånte oss bilen, laget middag, og drøftet oppgaven med oss. Vi ønsker også å takke familie og venner, særlig Signe og Tore, for gode, konstruktive tilbakemeldinger, og oppmuntring underveis.

Sist, men ikke minst, vil vi gi en stor takk til veilederen vår, Ellen Kulset, for lange Skype-møter, nyttige innspill, og tips om aktuell litteratur.

Norges Handelshøyskole, Bergen, 20. Juni 2018.

.....  
Kristian Mangset Lorentsen

.....  
Hanna Hatteland Shelton

---

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan varsling om ansatte som lider av spilleavhengighet kan bidra til å redusere mislighetsrisikoen i en bedrift. Denne tilfellestudien ser på mislighetene som ble begått i Grytåga Settefisk AS. I perioden 2009 til 2014 begikk daglig leder misligheter for 13,2 MNOK. Da mislighetene ble avdekket innrømmet daglig leder at han var spilleavhengig, og at alle pengene var brukt på pengespill (Meldalen, 2015).

Spilleavhengige kan utgjøre en høy mislighetsrisiko for virksomheter. Arbeidstakere som lider av spilleavhengighet, kan oppfylle mislighetstriangelets sider om press og rasjonalisering. Sykdommen medfører alvorlige konsekvenser for økonomien, noe som resulterer i et stort finansielt press. Spilleavhengige som er under et slikt press kan rasjonalisere mislighetene ved for eksempel å se på det som et lån. Oppstår det en mulighet, som for eksempel tilgang til regnskapssystem, bankkonto, eller kontanter, vil det nesten være uunngåelig for en spilleavhengig å begå misligheter (Lesieur og Custer, 1984, s. 153). I Norge er det minimum 122 000 personer som har en grad av pengespillproblem, som inkluderer problemspillere og spilleavhengige (Pallesen, Molde, Mentzoni, Hanss og Morken, 2016, s. 29).

Det kan være vanskelig for kollegaer og arbeidsgivere å oppdage spilleavhengigheten. Spilleavhengighet er en tabubelagt sykdom som fører med seg mye skam, noe som gjør at de fleste spilleavhengige ikke ønsker å stå fram. Oppgaven drøfter pliktene som oppstår når en kollega får klarhet i at det foreligger spilleavhengighet hos en ansatt, og rettighetene varsleren har ved varsling om spilleavhengighet.

Funnene fra studien tilsier at kunnskapsnivået om spilleavhengighet og mislighetsrisikoen det medfører ikke er tilstrekkelig. Hvis et varsel om spilleavhengighet kommer til arbeidsgiveren må det føre til at det blir utført tiltak som reduserer mislighetstriangelets side om mulighet og press. Arbeidsgiveren må også ta hensyn til den spilleavhengiges psykiske helse, og tilby profesjonell hjelp. Dersom man ignorerer problemet kan konsekvensene bli verre for den spilleavhengige og for virksomheten. Det er derfor viktig å ha gode varslings- og håndteringsrutiner for å oppdage problemet så tidlig som mulig. Slik kan den spilleavhengige få hjelp og mislighetsrisikoen reduseres.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>7</b>
Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Problemstilling	9
1.3 Avgrensning	11
1.4 Struktur	11
<b>2. Teori</b>	<b>13</b>
2.1 Misligheter og økonomisk kriminalitet	13
2.1.1. Misligheter	13
2.1.2. To typer misligheter	14
2.1.3. Forebygge og avdekke misligheter	14
2.1.4 Hvor stort er problemet?	15
2.1.5. Risiko for misligheter	16
2.2 Mislighetstriangelet	16
2.3 Varsling	18
2.4 Spilleavhengighet	23
2.5 Små og mellomstore bedrifter (SMB)	28
<b>3. Forskning</b>	<b>30</b>
3.1 Forebygging og avdekking av misligheter	30
3.2 Generell forskning relatert til varsling og varslingsrutiner	30
3.3 Relasjonen mellom spilleavhengighet og misligheter	32
3.4 Oppsummering av forskning	33
<b>4. Metode og forskningsdesign</b>	<b>34</b>
4.1 Kvalitativ forskningsmetode	34
4.1.1 Begrunnelse for valg av metode	34
4.2 Forskningsstrategi	35
4.2.1 Tilfellestudie	35
4.2.2. Valg av Grytåga Settefisk AS som tilfellestudie	36
4.3 Innsamling av data	36
4.3.1 Sekundærdata	37
4.3.2 Primærdata	37
4.3.3 Forskningsintervju	37
4.3.4 Semistrukturert intervju	38
4.3.5 Utvalg og rekruttering av respondenter	38
4.3.6. Intervjuobjektene	39
4.3.7 Behandling av personopplysninger	40
4.3.8 Intervjuguide	40

---

4.3.8 Gjennomføring av intervju	42
4.4 Reliabilitet og validitet	43
4.4.1. Reliabilitet	43
4.4.2 Validitet	44
4.5 Etikk	45
<b>5. Grytåga Settefisk</b>	<b>46</b>
5.1 Bakgrunnsinformasjon om Grytåga Settefisk AS	46
5.1.1. Fremgangsmåten	47
5.1.2. Avsløringen	48
5.1.3 Tilståelsen	50
<b>6. Funn og drøftelse</b>	<b>51</b>
6.1 Hva er risikoen med spilleavhengige arbeidstakere?	51
6.1.1 Mislighetsrisikoen ved spilleavhengighet	51
6.1.2. Arbeidstakerens ytelsesevne	53
6.2 Kan man oppdage om en kollega er spilleavhengig?	54
6.3 Er det plikt til å varsle om spilleavhengighet?	55
6.3.1 Bør en varsle om spilleavhengighet?	56
6.3.2 Har varsleren vern ved varsling om spilleavhengighet?	56
6.4 Hvorfor kom det ikke varsel i Grytåga Settefisk AS?	58
6.4.1 Andre kollegaer oppdaget ikke spilleavhengigheten	58
6.4.2 Ubehagelighet og frykt for represalier	59
6.4.3. Daglig leder og styreleder som samme person	61
6.4.4 Det forelå ikke varslingsrutiner	62
6.5 Hvordan skal og kan en arbeidsgiver reagere ved varsling om spilleavhengighet?	64
6.5.1. Vurdering om oppsigelse av arbeidstaker	64
6.5.2 Plikt til tilrettelegging av arbeidsplassen	65
6.5.3 Bedring av internkontrollen	65
7.1 Hovedfunn	67
7.2 Veien videre	69
7.2.1. Lovarbeid	69
7.2.2. Næringsaktører:	70
7.2.3. Spilleavhengighet	71
<b>8. Forkortelsesregister</b>	<b>72</b>
<b>9. Litteraturliste</b>	<b>74</b>
Vedlegg 1: Informasjonsskriv om deltakelse som intervjuobjekt	83
Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide	85
Vedlegg 3: Bilder fra Grytåga Settefisk AS	94
Vedlegg 4: Enkel regnskapsinformasjon om Grytåga Settefisk AS	95

---

Vedlegg 5: Mislighetsfakturaen	96
Vedlegg 6: Tilståelsesdom	97
Vedlegg 7: Brukte paragrafer i studiet	102
Vedlegg 8: Mal for individuell Akan-avtale utgitt av Akan	106

# 1. Innledning

Fem prosent av inntektene til en typisk organisasjon blir tapt på grunn av misligheter (Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2016). Det finnes store mørketall, da mange misligheter aldri blir avdekket. Cressey hevder mislighetstriangelets tre sider bli oppfylt for at en mislighet skal kunne bli gjennomført (Albrecht, 2014). Disse består av “mulighet”, “rasjonalisering av handlingene”, og “press”. Spilleavhengighet, som er et økende problem (Lyngøy, 2016), er et eksempel på et slikt press. Klassisk ser man at den spilleavhengige, etter å ha brukt tilgjengelige midler, vil ta opp lån for å finansiere spilleavhengigheten. I en senere desperasjonsfase vil den spilleavhengige ofte bli besatt av å få betalt ned gjelden sin gjennom pengespillet. Det er ofte uunngåelig for den spilleavhengige å begå misligheter hvis det foreligger en mulighet til det (Lesieur og Custer, 1984, s. 153). For en virksomhet som har ansatte som lider av spilleavhengighet vil de kunne utgjøre en stor mislighetsrisiko.

Spilleavhengighet kan være en stor psykisk belastning. Studier viser at mellom 29-81,4 prosent av spilleavhengige har rapportert at de har hatt selvmordstanker, og mellom 5-40 prosent har forsøkt å ta livet sitt (Hansen og Rossow, 2008, s. 174). Dette understreker at virksomheter som ønsker å redusere mislighetsrisikoen som følge av spilleavhengighet må ha en god strategi for å håndtering av mislighetene for å kunne ivareta den spilleavhengiges mentale helse. Forskning viser at varsling er den mest effektive måten å avdekke misligheter på (Brown, Hays og Stuebs, 2017, s. 28). Hele 46 prosent av mislighetene avsløres ved varsling (ACEF, 2018), og Arbeids- og sosialkomiteen på Stortinget hevder at ”varslere spiller en viktig demokratisk rolle i samfunnet” (Stortinget, 2017).

I januar 2015 ble daglig leder i Grytåga Settefisk AS dømt til to år og elleve måneders fengsel for å ha begått økonomisk utroskap på 13.2 MNOK (Meldalen, 2015). Mislighetene ble gjort på en utspekulert måte i en periode på fem år. Daglig leder sendte fiktive fakturaer fra et firma han selv opprettet som leverandør til Grytåga Settefisk (Alexandersen og Emberland, 2015). Da mislighetene ble avdekket innrømmet daglig leder at er at det var spilleavhengighet som lå til grunn for handlingene, og at pengene var spilt bort.

---

Vi ønsker å se på hendelsene i Grytåga Settefisk gjennom mislighetstriangelet for å undersøke hvordan man kan bruke varsling til å redusere mislighetsrisikoen ved spilleavhengighet. Hvilke plikter og muligheter har de forskjellige partene når det gjelder varsling om spilleavhengighet? Vi vil drøfte disse pliktene og utfordringen med å ivareta den spilleavhengiges psykiske helse samtidig som mislighetsrisikoen i virksomhetens reduseres.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Ifølge Cressey (1953) har de fleste som begår misligheter et problem de ikke føler de kan dele med andre, noe Cressey kaller et “non-shareable problem” (Cullen og Willox, 2010, s. 226). Spilleavhengighet er et slikt “non-shareable problem”. Spilleavhengighet er derfor en hyppig årsak til økonomiske misligheter. Vi får stadig høre om mislighetssaker på bakgrunn av spilleavhengighet gjennom media, som for eksempel underslaget i Idrettsservice i Bergen kommune (Hauso, 2015). Det var dette som særlig vekket interessen for varsling om personer under press, utfordringene rundt dette temaet, og handlingsrommet og ansvaret til arbeidsgiver i slike situasjoner, da det er det viktig med en forståelse for hvilke konsekvenser dette kan føre med seg.

Varsling er i vinden, og i media kan man stadig lese om nye varslings saker. I 2017 ble det bestemt at alle bedrifter i Norge med minimum fem ansatte må utvikle og implementere varslingsrutiner. Det skapte stor debatt blant bedrifter og foreninger. Året 2017 var også da #metoo-kampanjen ble startet i Hollywood etter at filmprodusenten Harvey Weinstein ble anklaget og avslørt for seksuell trakassering mot flere kvinner. Denne kampanjen spredte seg raskt verden over, og har hatt stor påvirkning i Norge. I tillegg til å bidra til å endre samfunnet har kampanjen vist hvor viktig varsling er. Varsling har lenge vært et tabu, og på grunn av redsel for gjengjeldelse og konsekvensene som følger varsling, velger fortsatt mange å la være.

På tross av at mange velger å la være å varsle, viser forskning at over førti prosent av alle misligheter blir oppdaget ved intern varsling (EY, 2016), og at varsling kan spare samfunnet for flere milliarder kroner i året (Oslo Economics, 2018). Mens #metoo-kampanjen handlet om seksuell trakassering og upassende oppførsel på arbeidsplassen, viser disse undersøkelsene at det også er viktig å varsle om andre kritikkverdige forhold.



---

Varsling og spilleavhengighet er dagsaktuelle og viktige tema for bedrifter som ønsker å redusere risiko i virksomheten. Vi ønsker med denne studien å undersøke hvordan varsling kan brukes til å redusere mislighetsrisikoen som oppstår ved spilleavhengighet, men samtidig kan ivareta arbeidstakerens helse.

## 1.2 Problemstilling

34 000 personer i Norge lider av spilleavhengighet (Pallesen et al., 2016, s. 29), og et økende antall bedrifter søker kunnskap og informasjon om spilleavhengighet i arbeidslivet: “Det dukker opp ulike dilemmaer på veien, og bedriftene er usikre på ressursbruk, reaksjonsmåter og utfall av sakene knyttet til pengespill” (Buvik og Revheim, 2008, s.78). Studier viser at det bør bli gjort større innsats i å hindre misligheter og andre spillrelaterte skader på arbeidsplassen (Binde, 2016, s. 262).

Med denne studien ønsker vi å se nærmere på hvilken mislighetsrisiko spilleavhengige arbeidstakere påfører virksomheten de jobber i. Formålet med studien er å få økt kunnskap angående spilleavhengighet og kjennskap til hvordan man kan håndtere slike saker blant arbeidstakere eller kollegaer på best mulig måte. Dette vil kunne bidra til at arbeidstakere kan reagere på en god måte, og ivareta den spilleavhengiges psykiske helse samtidig som en reduserer mislighetsrisikoen i bedriften.

Hvis en arbeidstaker oppdager en kollega med spilleavhengighet må arbeidstakeren kjenne til sine plikter og rettigheter ved varsel. Er arbeidstakeren pliktig til å melde fra til arbeidsgiveren eller ikke? På hvilken måte kan det være problematisk hvis det foreligger en plikt til å varsle om spilleavhengighet når den det varsles om sliter psykisk? Har arbeidstakere vern hvis de varsler til arbeidsgiveren om spilleavhengighet hos kollegaer?

Et varsel i seg selv kan ikke redusere mislighetsrisikoen eller styrke den psykiske helsen til den det varsles om. Et varsel har bare verdi om det fører til en reaksjon og endring om det som ble varslet om. Hvilke handlingsmuligheter har en arbeidsgiver hvis spilleavhengighet oppdages hos en ansatt og hva er arbeidsgivers plikter overfor den samme arbeidstakeren? Hvilke rettigheter har den ansatte med spilleavhengighet om dette blir oppdaget og sett på som en risiko for misligheter i virksomheten?

---

Denne studien bruker tilfellet i Grytåga Settefisk AS hvor daglig leder begikk misligheter på 13,2 MNOK, som et utgangspunkt for å tilnærme seg temaet mislighetsrisiko ved spilleavhengighet. Daglig leder led av spilleavhengighet, og spilte bort pengene (Alexandersen og Emberland, 2015). I Grytåga Settefisk AS kom det aldri et varsel om at daglig leder led av spilleavhengighet.

Hovedproblemstillingen vi har valgt for å belyse dette temaet er:

***Hvordan redusere mislighetsrisikoen grunnet spilleavhengighet ved bruk av varsling som verktøy?***

Da det er mange forskjellige aspekt ved spilleavhengighet og varsling som man må ta hensyn til, har vi utformet følgende forskningsspørsmål for å svare på denne hovedproblemstillingen:

- **Hva er risikoen ved å ha spilleavhengige arbeidstakere?**

For å undersøke hvordan varsling kan redusere mislighetsrisikoen ved spilleavhengighet må det først kartlegges hvilken risiko det er å ha en ansatte med spilleavhengighet.

- **Kan man oppdage om en kollega er spilleavhengig?**

Her vil vi undersøke hvordan man kan oppdage at en kollega er spilleavhengig. For at en kollega skal kunne varsle om spilleavhengighet, slik at den rammede kan få tilstrekkelig hjelp, må det kunne være mulig å oppdage at problemet foreligger.

- **Har arbeidstakere plikt til å varsle om spilleavhengighet hos kollegaer?**

Spilleavhengighet er en sykdom som kan medføre stor psykisk, sosial og økonomisk belastning for den som er rammet, men det kan også ha konsekvenser for omgivelsene og arbeidsplassen til personen. Finnes det lovgivning som plikter en ansatt å varsle ved mistanke om en annens spilleavhengighet?

- **Hvorfor ble det ikke varslet om spilleavhengighet i Grytåga Settefisk AS?**

Det kan være mange grunner til at en ansatt velger å ikke varsle. Her skal vi se på noen av de potensielle årsakene til at det ikke blir varslet. Det kan være at ingen visste at daglig leder var spilleavhengig, at varsleren var redd for represalier, eller at det ikke forelå varslingsrutiner. Vi vil også drøfte utfordringen som oppstår ved varsling i bedrifter der daglig leder og styreleder

---

er samme person. Dette er tilfelle i 42,2 prosent av bedrifter med mellom ti og tjue ansatte, og nesten 40 prosent av alle små og mellomstore bedrifter i Norge (Jensen og Andreassen, 2017).

- **Hva kan og skal en arbeidsgiver gjøre med varsling om spilleavhengighet?**

Varsling om spilleavhengighet er noe som må tas alvorlig. Her vil vi se på hvilke tiltak arbeidsgiver kan og bør utføre for å redusere mislighetsrisikoen. utfordringer angående den spilleavhengiges psykiske helse vil også bli belyst her.

### 1.3 Avgrensning

Varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen er et vidt tema, og innebærer for eksempel seksuell trakassering, kjønnsdiskriminering og maktmisbruk. Vi har valgt å avgrense oppgaven til å fokusere på varsling om spilleavhengige for å redusere mislighetsrisikoen i bedrifter. En utfordring ved varsling kan være når det blir brukt som hevn. Dette er også et interessant problem å drøfte, men faller utenfor vår oppgave. Det finnes mange former for press som leder til kritikkverdige forhold.

Siden vi har valgt å bruke hendelsene i Grytåga Settefisk AS for å eksemplifisere misligheter på grunn av spilleavhengighet, avgrenser vi det til å dreie seg om press som oppstår på grunn av spilleavhengighet. Å varsle om en som er spilleavhengig kan være utfordrende da spilleavhengighet kan være vanskelig å oppdage. Dette er noe drøftet, men ikke utdypende. Studiet er også avgrenset for hvordan varsling skal behandles og utformingen av varslingsrutiner.

Grytåga Settefisk hadde blant annet internkontroll som bestod av dobbelsignering av innkommende fakturaer. Hvordan denne kontrollen kunne vært utformet for å være mer effektiv studeres ikke i denne studien, da det fokuseres på varsling.

### 1.4 Struktur

Oppgaven er delt inn i 7 kapitler. Vi starter kapittel 1 med å gi en innledning til oppgaven, hvor vi redegjør for valg av problemstilling, tema, avgrensning samt struktur. I kapittel 2 tar vi for oss den teoretiske forankringen for oppgaven. Her gjør vi rede for relevant teori og konsepter knyttet til misligheter, spilleavhengighet og varsling. Videre omfatter kapittel 3

---

tidligere forskning og litteratur, hvor vi ser på hvilken kunnskap ligger til grunn for dagens håndtering av spilleavhengighet, misligheter og varsling, samt relasjonene mellom disse temaene. I kapittel 4 redegjør vi for valg av forskningsmetode, og hvordan vi har gått fram for å fremskaffe den informasjonen vi trenger. Dette kapitlet forklarer hvordan studien er utformet og begrunner valgene vi har tatt gjennom hele prosessen. I kapittel 5 vil vi presentere Grytåga Settefisk, samt framlegge hendelsesforløpet der daglig leder begikk misligheter, og hvordan det ble avdekket. I kapittel 6 vil vi presentere og drøfte funnene våre, før vi avslutningsvis presenterer vår konklusjon og forslag til videre forskning i kapittel 7.

## 2. Teori

I kapittel 2 vil vi ta for oss den teoretiske forankringen som er relevant for å kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål. Vi vil først definere misligheter og økonomisk kriminalitet, og få et overblikk over hvor omfattende misligheter er i norske bedrifter, samt hvilke konsekvenser det kan ha, og hvilke tiltak man kan gjøre for å forebygge og avdekke misligheter. Deretter vil vi legge til grunn teorien om mislighetstriangelet med sine tre sider, da dette vil være rammen og den røde tråden i oppgaven. Vi vil videre ta for oss varsling, da det er viktig å ha en forståelse for hva varsling er og hvilken verdi dette har for samfunnet for å kunne svare på hovedproblemstillingen. Vi anser teorien om spilleavhengighet som relevant ettersom vi har valgt å avgrense utredningen til å se på varsling om personer under press fra spilleavhengighet. Til slutt ser vi nærmere på teori om små og mellomstore bedrifter (SMB), da bedriften vi studerer hører inn under denne kategorien. Størrelsen på bedriften kan også føre til utfordringer ved implementering av varslingsrutiner.

### 2.1 Misligheter og økonomisk kriminalitet

Økokrim beskriver økonomisk kriminalitet som “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, 2017). Begrepene misligheter og økonomisk kriminalitet blir ofte brukt om hverandre, og som presisert av Thaysen og Tvedt (2015, s. 46), er Økokrims definisjon av økonomisk kriminalitet veldig lik definisjonen for misligheter som vi nå tar for oss i neste avsnitt.

#### 2.1.1. Misligheter

Misligheter er ikke et rettslig begrep, men blir definert i ISA 240: Revisors oppgaver og plikter til å vurdere misligheter ved revisjon av regnskaper. Standarden beskriver misligheter som “en bevisst handling begått av en eller flere personer innen ledelsen, av personer som har overordnet ansvar for styring og kontroll, av ansatte eller av andre, som innebærer uredelighet for å oppnå en urettmessig eller ulovlig fordel” (ISA 240, pkt. 11a). Feilinformasjon i regnskapet kan være et resultat av feil eller misligheter. Misligheter skilles derfor fra feil ved

---

at misligheter er en bevisst handling, noe som vil si at feilinformasjonen er tilsiktet (ISA 240, pkt. 3).

### **2.1.2. To typer misligheter**

Det skilles mellom to typer misligheter: interne og eksterne. Interne misligheter er når personer som er ansatt i virksomheten misbruker sin tillit for å oppnå en fordel han/hun ikke har rett til. Dette kan være på alle nivå i bedriften; styreledere, mellomledere, eller andre ansatte. Det er likevel slik at: “Den grove økonomiske kriminaliteten begås først og fremst av personer som sitter i ledende stillinger, som er gitt stor tillit, og har fått de nødvendige fullmakter” (Døssland, 2006).

Interne misligheter kan være underslag av fysiske eiendeler eller penger og uredelig regnskapsrapportering. Uredelig regnskapsrapportering involverer blant annet manipulasjon, forfalsking eller endring av regnskapsmateriale, uriktig rapportering eller tilsiktet utelatelse fra regnskapene (ISA 240, pkt. A3). PwCs Global Economic Crime Survey (GECS) viser at ¼ av de norske virksomhetene som var med i undersøkelsen hadde opplevd økonomisk kriminalitet i løpet av de siste tolv månedene, og at de fleste var interne misligheter i form av underslag og utroskap (Pilgaard og Ringen, 2014, s. 24).

Eksterne misligheter er når en part utenfor virksomheten begår mislighetene. Eksempler på eksterne misligheter er korrupsjon (kan også være intern), bedrageri, og tyveri (Nenningsland, 2010). De fem mest rapporterte sakstypene av økonomisk kriminalitet i verden i 2011 var underslag og økonomisk utroskap, regnskapsmanipulering, korrupsjon og bestikkelser, cyberkriminalitet, og hvitvasking (PwC, 2011). Av disse var underslag med 63 prosent og hvitvasking med 47 prosent mest rapportert i Norge.

### **2.1.3. Forebygge og avdekke misligheter**

Det kan være dyrt å implementere tiltak for å forebygge og hindre misligheter, samtidig som at organisasjonen må sikre at de utformes for å gi best mulig effekt (Norges Kommunerevisorforbund [NKRF], 2005, s. 14). “Forebygging innebærer å overbevise potensielle bedragere om at misligheter mot en offentlig etat eller en offentlig virksomhet ikke lønner seg” (NKRF, 2005, s. 14). Det kan være vanskelig å oppdage og bevise misligheter, og noen typer er vanskeligere å avdekke enn andre.

---

Den internasjonale undersøkelsen til Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) viser at varsling er den mest vanlige måten misligheter blir oppdaget på. Selv om antall varsel har gått ned fra 43.3 prosent i 2012 til 40 prosent i 2018, er det fortsatt betraktelig mer enn de andre måtene mislighetene var blitt oppdaget på (AFEC, 2018). Varsling er derfor en viktig mekanisme for å avdekke misligheter, og bedriftene vil tjene på å utarbeide gode varslingsrutiner.

Albrecht et al. (2015) deler symptomene på misligheter inn i seks grupper: svakheter i internkontrollen, unormaliteter i regnskapsføringen, analytiske symptomer, ekstravagant livsstil, unormal oppførsel og tips og klager (Hannes og Madsen, 2017). Utviklingen av en sterk internkontroll er derfor viktig i forebyggingen og forhindreningen av misligheter. Loven definerer internkontroll i internkontrollforskriften § 3 (2017) som “systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres, sikres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø-, og sikkerhetslovgivningen”. Etter aksje- og allmennaksjeloven § 6-12(3) er det styret som skal sørge for utvikling og implementering av internkontroll. Selskap med svak internkontroll og manglende rutiner er mer utsatt for misligheter, og de som utfører mislighetene utnytter slike svakheter til egen fordel (Aune, 2013, s. 48). Dette kan vi se i en studie gjort av KPMG som viser at i tre av fire saker var svak internkontroll en medvirkende årsak til at misligheter ble begått (Arvnes, 2016). Dette blir også bekreftet i artikkelen *Misligheter og revisors rolle*, der forfatterne skriver at de svært sjeldent er involvert i saker som omhandler økonomisk kriminalitet der internkontrollen har vært gjennomgående robust (Thaysen og Tvedt, 2015, s. 47).

#### **2.1.4 Hvor stort er problemet?**

Økonomisk kriminalitet kan skade et selskap på mange måter, og det kan også påføre samfunnet store belastninger (Arvnes, 2016). Ifølge Regjeringens rapport om økonomiske misligheter var det ved utgangen av 2017 registrert 991 varsler om mistanke om økonomiske misligheter (Regjeringen, 2018). Misligheter kan ha store konsekvenser for en virksomhet, og koste selskapet flere millioner kroner. Ifølge ACFE koster misligheter fem prosent av inntektene til en typisk bedrift (ACFE, 2010, s. 4).

---

### 2.1.5. Risiko for misligheter

“Risiko innebærer at hendelser kan inntreffe som har konsekvenser for noe som er av verdi for oss mennesker” (Aven, 2016). I dagligtalen brukes risiko om sjansen for at uønskede hendelser med negative konsekvenser vil skje og sannsynligheten for dette vil skje. Når vi skriver om risikoen for misligheter, snakker vi om sjansen for at en ansatt vil begå misligheter og de økonomiske virkningene av dette.

Som vi har nevnt er det mange handlinger som kan bli klassifisert som misligheter, og det foreligger derfor en usikkerhet om hvilke misligheter som vil skje. Handlingene vil ha en økonomisk konsekvens ved at selskapet blir tappet for finansielle midler eller annen økonomisk verdi (slik som varelager). I tillegg til dette kan misligheter i et firma ha negative konsekvenser for bedriftens rykte og føre til at potensielle kunder og leverandører ikke vil samarbeide med dem. Det kan også føre til redusert lojalitet og motivasjon hos de ansatte. “Både tap av verdier og tapt omdømme er svært vanskelig og ressurskrevende å få tilbake” (Aune, 2013). Ingen aktivitet kan foregå uten risiko, men virksomheten kan styre risikoen. Styrt risiko innebærer at virksomheten tar sikte på å redusere sannsynligheten for at en hendelse oppstår, og/eller at virksomheten reduserer en mulig konsekvens av en hendelse.

## 2.2 Mislighetstriangelet

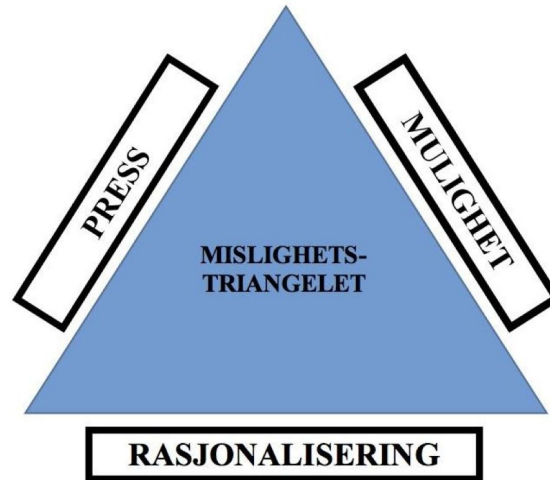
Elementene i mislighetstriangelet ble først presentert av Donald Cressey i 1951, da han publiserte hypotesen om hvorfor noen personer - som har blitt betrodd høye stillinger - bryter tilliten de har fått (Awolowo, Garrow, Clark og Chan, 2018, s. 9). Cressey brukte aldri begrepet mislighetstriangelet («the fraud triangle»), som kom senere da Albrecht, Romney, Cherrington, Payne og Roe videreutviklet teorien (Albrecht, 2014).

Mislighetstriangelet tar for seg tre forhold som må være til stede for at en person skal kunne begå misligheter. Disse tre forholdene er et *press* - eller behov - til å utføre mislighetene, en oppfattet *mulighet* til å begå mislighetene, og en *rasjonalisering* - eller rettferdiggjørelse - av handlingene. Ifølge Cressey er det ikke tilstrekkelig at bare én av elementene er til stede, da alle tre må være der for at det skal være mulig å begå misligheter (Albrecht, 2014). Til og med om det er sterk rasjonalisering og høyt press til stede, vil en ikke begå misligheter om det ikke er en mulighet for det (Awolowo et al., 2018, s. 10).



---

Vi skal se på hendelsene i Grytåga Settefisk gjennom mislighetstriangelet og ønsker derfor å beskrive de tre sidene av mislighetstriangelet i mer detalj.



### ***Press***

Den første siden i mislighetstriangelet er press. Det er dette presset eller behovet som i utgangspunktet motiverer en person til å begå misligheter. Når presset blir så stort at personen ikke klarer å løse problemet på en legitim måte, begynner han å vurdere å begå misligheter. Dette presset kan være finansielt relatert eller ikke-finansielt. Ikke-finansielle press kan for eksempel være en ansatt sitt behov for å rapportere bedre resultater. Finansielt press kan blant annet komme av at en lever over ens evne, eller har problemer med å betale ned lån og regninger. Presset kan altså oppstå både privat eller være arbeidsrelatert.

### ***Mulighet***

Den andre siden i mislighetstriangelet er en opplevd mulighet til å begå mislighetene. Dette er hvor personen opplever at han har en mulighet til å begå misligheter uten å bli oppdaget eller straffet for det. Muligheten til å begå misligheter er større i bedrifter med svak internkontroll, eller hvor en person alene har fullt ansvar for økonomien i selskapet.

### ***Rasjonalisering***

---

Den tredje siden i mislighetstriangelet er holdning eller rasjonalisering av handlingene. Dette handler om hvordan den som utøver mislighetene unnskylder de kriminelle handlingene han begår ovenfor seg selv eller andre. For eksempel vil spilleavhengige som begår misligheter ofte rasjonalisere disse handlingene ved å tenke at de bare låner pengene og skal betale tilbake igjen når de har vunnet mer. Andre rasjonaliseringer kan være at de ikke tror det skader noen, eller at de trenger pengene mer enn selskapet. Bedriftene bør utvikle en god og etisk holdning og kultur som fordømmer misligheter og kriminelle handlinger. Dette vil kunne forebygge en rasjonalisering av slike handlinger.

## 2.3 Varsling

For å svare på hovedproblemstillingen om hvordan varsling kan bli brukt som et verktøy for å redusere mislighetsrisikoen ved spilleavhengighet er det viktig å ha en forståelse for hva varsling er og hvilken verdi dette har for samfunnet.

### **Hva er varsling**

Varsling oppstod som et begrep på 1970-tallet og kommer fra det engelske ordet “whistleblowing”, som betyr “å blåse i fløyta” (Trygstad, Steen, og Ødegård, 2014, s. 15). Varsling er når en arbeidstaker melder i fra om kritikkverdige forhold i virksomheten (Regjeringen, 2017, s. 11). “Kritikkverdige forhold i en virksomhet som arbeidstaker varsler om kan være uetiske, ulovlige eller straffbare forhold knyttet til arbeidsmiljøet, forurensning, korrupsjon, myndighetsmisbruk med videre” (Stortinget, 2005, s. 27). Dette gir et vidt spekter av hva en arbeidstaker kan varsle om, og gir også rett til varsling om lovbrudd generelt, som miljøkriminalitet og seksuell trakassering. Dårlig ledelse, mobbing av arbeidstakere og respektløs opptreden overfor brukere/kunder er noen av de forholdene det blir varslet mest om (Ødegård, 2018). Varslingen skal være forsvarlig og ha en allmenn interesse.

### **Intern og ekstern varsling**

Det skilles mellom intern og ekstern varsling. Det fleste varsler er interne som betyr at det varsles innad i selskapet til for eksempel andre ansatte, tillitsvalgte, eller ledere. Ekstern varsling er når en velger å varsle andre utenfor bedriften, som media, Varslerinstituttet, eller kontrollorganer som Økokrim eller politiet. Varsling til media kan være risikabelt og kan få

---

store negative konsekvenser for selskapet. Det anbefales derfor alltid å forsøke å varsle internt før en velger å gå eksternt for å forsikre seg om at varslingen er gjort på en forsvarlig måte.

### **Varslingens verdi i samfunnet**

I innstillingen til revidering av arbeidsmiljølovens (aml.) varslingsrett sier lovgiver at varsling skal virke slik at en får bedre forhold på arbeidsplassen sin. Varslingens virkning skal være å fremme kritikkverdige forhold som da vil skape en offentlig debatt og resultere i bedre forhold. I forarbeidene med revidering av aml kom lovgiver med en uttalelse om at “varslere spiller en viktig demokratisk rolle i samfunnet” (Stortinget, 2017, s. 6). Varsling av kritikkverdige forhold har også en økonomisk fordel for samfunnet. Oslo Economics avga en rapport i 2018 etter oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet for å estimere samfunnets verdi av varsling. Det ble i denne rapporten estimert at varsling sparer samfunnet for 0,5 til 12 milliarder i året (Oslo Economics, 2018, s. 6).

### **Hva varsles det om**

Som tidligere skrevet kan en varsle om en rekke forskjellige kritikkverdige forhold. Fafo har undersøkt hva arbeidstakere har observert av kritikkverdige forhold det siste året, som burde vært avsluttet (Trygstad og Ødegård, 2016, s. 35). Undersøkelsen viser at 16 prosent observert, avdekket, eller opplevde kritikkverdige forhold. Av disse var det 13 prosent som var vitne til økonomiske forhold som misligheter, skatteunndragelse og korrupsjon. Dette står i kontrast til destruktiv ledelse som utgjør 50 prosent. Grunnen til den store forskjellen på observert/avdekket økonomiske forhold og destruktiv ledelse, kan være på bakgrunn av hvor lett det er å oppdage og bevise forholdet. Økonomiske forhold kan være vanskeligere å observere/avdekke da forholdet kan være forsøkt kamuflert på kreative måter. Andre årsaker kan være at det er færre arbeidstakere som har innsyn i de økonomiske forholdene.

### **Forbudet mot gjengjeldelse og arbeidstakers lojalitetsplikt**

Arbeidsgiver har rett til å organisere og fordele arbeidet, noe som kalles styringsretten. Styringsretten er negativt avgrenset på oppsigelse, som vil si at oppsigelsen må være saklig etter aml § 15-7. Hva som ligger i saklig begrunnet oppsigelse er en skjønnsmessig vurdering. Innenfor oppsigelse grunnet varsling er det to momenter som særlig skal avbalanseres. Disse to momentene er arbeidstakers rett til varsling etter § 2-A sammen med Grunnlovens §100 og arbeidstakers lojalitetsplikt til virksomheten. Arbeidstakerens lojalitetsplikt til bedriften er

---

ulovfestet, men har blitt slått fast av Høyesterett – som i Rt-1990-607 – med sitatet “det foreligger en alminnelig og ulovfestet lojalitets- og troskapsplikt i ansettelsesforholdet”. Med brudd på denne ulovfestede forpliktelsen, kan arbeidstakeren sies opp med saklig grunn som er kravet etter § 15-7.

Balanseringen av ytringsfriheten og lojalitetsplikten kom på spissen i rettssaken EMD 39293/98 Fuentes Bobo v. Spain (2000). Saken gjaldt et kringkastingsforetak og en arbeidstaker, hvor arbeidstakeren fikk disiplinærreaksjoner etter å ha uttalt seg negativt om ledelsen i media. Arbeidstakeren, som hadde kalte ledelsen for “blodigler” og sagt ”gi blaffen i de ansatte” på et radioprogram, ble avskjediget. Den europeiske menneskerettsdomstolen (EMD) kom så fram til at avskjeden ikke var gyldig grunnet personens ytringsfrihet etter art. 10. EMD la vekt på at saken hadde allmenn interesse. Fuentes Bobo v. Spain dommen er et eksempel på at desto sterkere den allmenne interessen er for saken, desto sterkere står vernet om ytringsfriheten.

Arbeidstakere har ytringsfrihet etter Grunnloven §100 og Europeiske menneskerettigheter artikkel 10. I Grunnlovens §100 står det at «ytringsfrihet bør finne sted», som gir en person rett til å ytre seg. Arbeidsmiljøloven slår også fast at “Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet” (aml. § 2 A-1 (1)) Det står imidlertid også i arbeidsmiljølovens § 2 A-1 (2) at arbeidstakers fremgangsmåte skal være forsvarlig. Av dette kan en lese i forarbeidene at fremgangsmåten skal være lojal mot virksomheten (Regjeringen, 2005, s. 128). Dette må avbalanseres mot arbeidstakers ytringsfrihet og lovgivers utsagn om at “varsling er lovlig og ønskelig” (Regjeringen, 2017, s. 22.).

En avveining mot lojalitetsplikten kan være fremgangsmåten varsleren har valgt eller motivet til varsleren. Lojalitetsspørsmålet er særlig problematisk når arbeidstaker varsler eksternt. Ekstern varsling kan resultere i negative konsekvenser for virksomheten, som dårlig rykte eller at de blir bøtelagt av Økokrim eller Arbeidstilsynet. Et eksempel på dette er korrupsjonssaken mot Yara som førte til et forelegg på kr 295 millioner kroner (Bruaset & Winsnes, 2014). Det er derfor et sentralt moment at arbeidstakeren har prøvd å varsle internt før han varsler eksternt (Ot. prp. nr 49. (2004-2005) s. 128).

For at arbeidstakeren skal kunne påberope seg vern ved ekstern varsling, er det også et viktig moment at det kritikkverdige forholdet har en allmenn interesse. I forarbeidene til ny

---

arbeidsmiljølov fra 2004, uttales det at å varsle eksternt til offentlige tilsynsmyndigheter som hovedregel er lojalt (Ot. prp. nr 49. (2004-2005) s. 128). Varsling til media har også vern, men dette er ikke like vidt som når en varsler til offentlige tilsynsmyndigheter.

I 2007 kom Valla-saken opp i mediene. Saken gjaldt at medarbeideren til LOs leder, Gerd-Liv Valla, varslet om Valla sin lederstil og hvordan hun behandlet sine medarbeidere (Olsen, 2007). Mediastormen som fulgte Valla-saken endte opp med at Gerd-Liv Valla måtte trekke seg som leder. En annen sak som gjelder varsling eksternt var Tore Tønne saken i 2002, hvor en arbeidstaker i et advokatbyrå varslet om en falsk faktura som var relatert til Tønnes etterlønnperiode. Økokrim tok ut tiltale mot Tønne 20.12.2002 og samme dag begikk Tønne selvmord (Konstad, 2018). Disse to sakene viser at varsling eksternt i media kan føre til et sterkt personfokus som kan få store konsekvenser.

Andre utfordringer med lojalitetsplikten er hvis arbeidstakers hensikt ved varslingen er å sverte en annen. En skal ha en grunn for å varsle og vite at informasjonen er riktig (Ot. prp. nr 49. (2004-2005) s. 129). Hvis dette ikke foreligger kan handlingen være illojal, og skjerpene omstendigheter for arbeidstakeren foreligger hvis det i tillegg er varslet eksternt.

### **Nærmere om forbudet mot gjengjeldelse**

Som beskrevet ovenfor må enhver oppsigelse fra arbeidsgiver være saklig begrunnet. For varslere er det uttrykkelig skrevet i aml § 2 A-2 (1) at en arbeidstaker er vernet for gjengjeldelse. Dette forbudet mot gjengjeldelse gjelder generelt for all negativ respons på grunn av at en varslet. Vernet går derfor lengre enn bare å verne mot oppsigelse. I forarbeidene forklares gjengjeldelse som blant annet avskjed, oppsigelse, diskriminering, og trakassering, osv. (Ot. prp. nr 49. (2004-2005) s. 133). Ved gjengjeldelse foreligger det delt bevisbyrde. Dette innebærer at hvis arbeidstakeren etter § 2 A-2 har «grunn til å tro» at han har blitt utsatt for gjengjeldelse blir det da arbeidsgiverens oppgave å bevise at dette ikke har forekommet. Årsaken til denne ordningen er at lovgiver ønsker at arbeidsgiveren skal være den som måtte fremlegge bevis, siden arbeidstakeren er den svakere parten i arbeidsforholdet.

### **Hvorfor velger potensielle varslere å ikke varsle?**

Varsling kan som nevnt føre med seg mange negative konsekvenser og personlig belastning både i jobbsammenheng og privatliv. Man får høre om tidligere varslere som har mistet jobben og ikke får ny, som blir mobbet og frosset ut på arbeidsplassen, og hvor

---

familiemedlemmer av varsleren får negative reaksjoner fra personer i lokalsamfunnet de bor i. Av de 16 prosentene som hadde observert kritikkverdige forhold valgte 47 prosent å ikke varsle (Trygstad og Ødegård, 2016, s. 36). 39 prosent av de som ikke varslet begrunnet valget med at de *“tror at ubehageligheten blir for stor”*, og 28 prosent hevdet at de *“har sett at å varsle medfører store personlige belastninger for den enkelte”* (s. 37). Denne redselen for negative reaksjoner kan være legitim når en ser at 25 prosent fikk overveiende eller bare negative reaksjoner på varselet (s. 41). Av de som fikk negative reaksjoner svarte 75 prosent at de ble fratatt arbeidsoppgaver, refset og irettesatt av lederen, eller at de fikk andre negative reaksjoner (s. 42).

### **Plikt til å varsle**

Arbeidstakere har ikke bare en rett til å varsle, men kan også ha en plikt til å varsle i enkelte tilfeller. Etter aml § 2-3 (2) b) «skal» en arbeidstaker «underrette arbeidsgiver og verneombud» når et forhold kan medføre fare for liv eller helse. Lovteksten sier at plikten eksisterer når et forhold «kan» medføre fare for liv eller helse. «Kan»-ordlyden tilsier at arbeidstakeren ikke trenger å gjøre seg en selvstendig vurdering om forholdet faktisk har fått en virkning eller vurdere omfanget i særlig grad. Det er nok at forholdet som arbeidstakeren observerer kan påvirke fare for liv eller helse. Begrepet helse er et vidt begrep. WHO har definert helse som ”en tilstand av fullstendig fysisk, psykisk og sosialt velvære og ikke bare fravær av sykdom eller lidelser” (Regjeringen, 2014). Hvis en legger denne ordlyden til grunn vil aml § 2-3 (2) b) gi arbeidstakeren en varslingsplikt som rekker langt.

### **Pålegg om varslingsrutiner i SMB**

Fram til 01.07.2017 var det bare nødvendig for virksomheten å utarbeide varslingsrutiner når «forholdene i virksomheten tilsier det». Loven om varsling har nå blitt samlet i et kapittel i aml, og endret til at det skal utarbeides varslingsrutiner “når forholdene i virksomheten tilsier det”, men også når virksomheten sysselsetter minst fem arbeidstakere etter aml § 2 A-3. I proposisjon til endringer så skriver departementet at varslingsrutiner er en viktig suksessfaktor for et godt varslingsklima, da behandlingen av varsling blir bedre og sannsynligheten for gjengjeldelse blir redusert (Regjeringen, 2017, s. 12). Kravet til varslingsrutinene er definert i aml § 2 A-3(5) som skal oppfordre til varsling om kritikkverdige forhold. Her står det at

---

varslingsrutinene skal inneholde en fremgangsmåte for hvordan en varsler og på mottak, behandling og oppfølging av varslet.

### **Høringsforslag om varslingsombud**

Varslingsutvalget foreslår å etablere et nasjonalt uavhengig varslingsombud. Utvalget skal bistå både varsleren (arbeidstaker), arbeidsgiver, og andre som er involvert i prosessen (Frøstrup, 2018). Varslingsombudet skal gi en signaleffekt om at varsling har en viktig rolle i samfunnet og gi anerkjennelse til varsling. Ombudet skal gi råd til de partene som ønsker veiledning om hvilke handlingsalternativ som finnes i den situasjonen de befinner seg i. Varslingsutvalget ønsker at dette skal sikre at varsleren ikke opplever noen form for gjengjeldelse. Dette forslaget kom fra Varslingsombudet og er på høring fram til 01.09.2018 (NOU 2018: 6).

### **Oppsigelsesvern for øverste leder**

Arbeidstakers oppsigelsesvern kommer av at de er den svakere part i arbeidsforholdet, når det gjelder øverste lederen kan denne personen ofte ha en bedre stilling og ikke ha det samme behovet for vern som andre (Ot.prp. nr. 101 (2001-2002) s. 6). Imidlertid har øverste ledere et vern om usaklig oppsigelse på lik linje med andre. Hva som vil være en saklig oppsigelse varierer, og det må vurderes i hvert enkelt tilfelle.

Virksomheten har et særlig behov for tillit til sine øverste ledere, noe som tilsier at det kan være særlige som gjør at en saklig oppsigelse kan utløses lettere enn for andre arbeidstakere. Dette ble bekreftet i dommen Rt-1997-1128 da Høyesterett uttalte at “samme forhold vil altså lettere kunne anses som grovt pliktbrudd eller vesentlig mislighold” og “dette har sammenheng med behovet for tillit til en leder, og med den signaleffekt en leders handlemåte har overfor andre ansatte».

## **2.4 Spilleavhengighet**

World Health Organization (WHO) definerer spilleavhengighet i sin International Classification of Diseases (ICD) som hyppige, gjentatte episoder av pengespill som dominerer personens liv på bekostning av sosiale, arbeidsmessige, familiemessige verdier og forpliktelser (Molde et al., 2004). Det finnes mange ulike typer pengespill, men de kan alle bli definert ved tre kjennetegn: 1) det satses penger eller noe av verdi, 2) man kan ikke ombestemme seg og ta tilbake innsatsen når man først har satset, og 3) utfallet av spillet

---

avhenger av tilfeldigheter og andre forhold som ikke kan forutsies (Dahlgren, 2012, s. 16). Hvor stor innvirkning tilfeldigheten har, varierer fra spill til spill. Spilleautomater og lotto er 100 prosent tilfeldig, mens poker, travspill eller oddsen har elementer av ferdighet i seg, og spilleren kan derfor lære seg teknikker for å gjøre det bedre (Buvik, 2009, s. 26).

### ***Pengespill i Norge***

Spill og spilleavhengighet har lenge vært en del av verdenshistorien, og funn viser at man så langt tilbake som år 4000 f.Kr. spilte om materielle goder i Egypt (Molde et al., 2004). I Norge ble det første lovlige pengespillet introdusert av danskekongen i 1719, hvor all inntekt fra spillet skulle gå til foreldreløse barn (Lotteritilsynet, 2004, s. 9). Noen typer pengespill har vært kjent lenger enn andre, som veddeløp og kortspill, mens det i senere tid har blitt mer vanlig å spille over internett.

Den første spilleautomaten – som er den spilleformen som har vært mest inntektsbringende, men også mest avhengighetsskapende – ble utviklet av Charles Frey i 1895 (Molde et al., 2004). Spilleautomaten kom til Norge først i 1937 og ble kalt knipsekasser. Knipsekassene hadde en innsats på én krone og maksimal utbetaling på syv kroner. Spilleautomatene var, helt til 1990-årene, forbeholdt organisasjoner som Røde Kors og Redningsselskapet. I 1990-årene økte antall automater dramatisk, og med det også antall spilleavhengige (Actis Rusfeltets Samarbeidsorgan, 2016, s. 18). I dag er pengespill regulert gjennom lotteriloven, totalisatorloven og pengespilloven (Dahlgren, 2012, s. 16), som blant annet binder de norske aktørene til å gi en del av overskuddet til gode formål (Buvik, 2009, s. 26).

I 2017 spilte nordmenn for 43,7 milliarder kroner på de regulerte pengespillene i Norge, en økning på 3 milliarder fra året før (Lotteri- og stiftelsestilsynet, 2018). Pengespill er ikke farlig i seg selv, og kan gi mange en følelse av spenning og underholdning. Det er når spillingen tar overhånd, og dominerer spillerens liv på bekostning av andre verdier og plikter, at det blir definert som en tilstand, spilleavhengighet, som igjen kan gi alvorlige konsekvenser. Det er som tidligere nevnt i oppgaven mange i Norge som sliter med pengespillproblemer. Lotteri- og stiftelsestilsynet melder om at det i 2017 var minimum 122 000 personer med en grad av pengespillproblem i Norge, og av de som tok kontakt med Hjelpelinja var 86 prosent menn og 14 prosent kvinner (Lotteri- og stiftelsestilsynet, 2018).



---

### ***Når pengespill blir problemspilling***

Pengespillproblemer kan berøre mange, som for eksempel venner, kollegaer, arbeidsgivere, familie, og samfunnet forøvrig. ”Det har blitt estimert at en persons pengespillproblemer kan ha negativ effekt for åtte til ti personer” (Buvik, 2009, s. 28). Spilleavhengighet utvikler seg raskt, og problemspillere kan ende opp med å føle et enormt press og utvikle blant annet depresjon, angst og søvnproblemer. Studier har vist at det er da, når sosiale og psykiske problemer oppstår – som depresjon forbundet med spilleavhengighet – at suicidal atferd forekommer. ”Suicidal atferd innebærer her selvmordstanker, selvmordsforsøk og gjennomførte selvmord” (Hansen og Rossow, 2008).

I motsetning til andre som begår misligheter og økonomisk kriminalitet, sluker problemspillere store beløp på kortere tid, og bruker som regel opp alle pengene på spill (Allan, 2006). Mens det er mange forskjellige typer og nivåer av problemspillere sier forskere seg enig om at de alle går gjennom tre faser: vinnerfasen, taperfasen, og desperasjonsfasen (Lesieur og Custer, 1984, s. 151). I vinnerfasen opplever ofte spillerne store gevinster, og vinner mer enn de taper. Dette er også ofte kalt ”beginners luck”. Spillingen er morsom og spennende, selvtiliten øker, og tapene blir rasjonalisert. Spilleren begynner allerede her å låne små beløp av venner og familie, og kan ta opp lån som blir sett på som en investering.

I taperfasen bruker spilleren mer og mer tid på pengespill med lånte penger for å prøve å vinne igjen det tapte. Gjelden øker mens spilleren tar opp flere lån for å finansiere spillingen. De prøver å holde spillingen og tapene skjult, men det begynner å gå utover familie, venner og jobb. I desperasjonsfasen er spilleren besatt på å betale ned gjelden. Er muligheten for å begå misligheter der vil dette nesten være uunngåelig, og spilleren vil stjele penger fra venner, familie eller arbeidssted for å kunne spille videre (Lesieur og Custer, 1984, s. 153). Panikken begynner å sette inn, og spilleren er fysisk og psykisk utmattet. Problemspilleren isolerer seg og opplever depresjon og selvmordstanker, da det vil føles som eneste utvei (Lesieur og Custer, 1984, s. 153).

Dette kan være grunnen til at de største og mest populære Casino-byene i verden, som Las Vegas, Monaco, og Atlantic City er de byene med høyest selvmordstall. Det er flere selvmord i Las Vegas, blant innbyggere og turister, enn i noen annen by i USA, mens Atlantic City opplevde en økning i selvmord etter at spilling ble lovlig og byen ble et populært sted for

---

gambling (Phillips, Welty og Smith, 1997, s. 374). Studier viser at mellom 29 - 81,4 prosent av spilleavhengige har rapportert at de har hatt selvmordstanker og mellom 5 - 40 prosent har forsøkt å ta livet sitt (Hansen & Rossow, 2008).

### ***Problemspillere i arbeidslivet***

Problemspillere som har adgang til bedriftskontoer kan skape kaos, eller til og med føre til at selskapet faller sammen (May, 2017). En svensk studie gjort av Binde – som har forsket på underslag gjort på grunn av spilleavhengighet – fant ut at ti prosent av problemspillere har gjort underslag, eller lignende kriminelle handlinger (Ege, 2015).

Spilleavhengige spiller for mer enn de har råd til å tape med en tro om at de skal vinne og kunne betale alt, og mer, tilbake (Binde, 2016b, s. 397). Arbeidsplassen kan også bli berørt av ansattes spilleavhengighet på andre måter enn å bli utsatt for misligheter. Tar spillingen overhånd kan det ta fokuset vekk fra arbeidsoppgavene og føre til at den ansatte vil bruke mye av arbeidstiden til spilling. Uavhengig av om byrden som problemspilling kan medføre leder til kriminelle handlinger eller ikke, vil spilleren representere en sikkerhetsrisiko for virksomheten. Arbeidslivet er derfor tjent med å ha kunnskap om spillproblematikk (Dahlgren, 2012, s. 77).

### ***Sykdom og tilrettelegging***

Lovgiver ønsker at så mange som mulig skal være i arbeidslivet. Arbeidsgiver har derfor fått et ansvar i aml § 4-6 (1) om at virksomheten skal tilrettelegge ved sykdom og ulykke. Sykdom og ulykke skal ikke tolkes snevert men utvidende, noe som gir arbeidsgiveren et bredt spekter av tilfeller å tilrettelegge for. Tilretteleggingen kan gjelde arbeidstid, utstyr, eller arbeidsrettede tiltak. Et annet eksempel på tilrettelegging kan være “regulering av arbeidsoppgaver”. Formålet med en slik regulering er at en arbeidstaker, med for eksempel spilleavhengighet, skal kunne fortsette i sin stilling. Det kan for eksempel være risikabelt for bedriften om en spilleavhengig har ansvaret for godkjenning av utgående/inngående fakturaer, behandling av kontanter, eller tilgang til nettpanken. Ved spilleavhengighet hos en arbeidstaker kan en også tilrettelegge arbeidsoppgavene ved å øke internkontrollen. Hvis tilrettelegging ikke lar seg gjøre skal arbeidsgiveren omplassere arbeidstakeren. Omplasseringsplikten fra arbeidsgiveren er diskutert i forarbeidene (Ot.prp. nr 49. 2004-2005), som sier at en må balansere argumentene om omplassering for virksomhetens art,

---

størrelse, og årsak til fraværet. Avveiningen kan føre til at arbeidstakeren ikke med rimelighet kan omplasseres, noe som fører til en oppsigelse av arbeidsforholdet. Dette var tilfellet i RG 2013 81, hvor en arbeidstaker hadde lastet ned en app med nett-casino på mobilen som ble betalt av kommunen. Kommunen fikk ikke medhold i en saklig oppsigelse, fordi interesseavveiningen mellom partene tilsa at oppsigelsen var ubalansert. Imidlertid foreligger det en annen Lagmannsrettsdom som kom til motsatt konklusjon. I LE-2013-018930 hadde Norsk Tipping som oppsigelsesgrunnen at en ansatt, som var spilleavhengig, hadde tilbakestilt sin personlige tapsgrense slik at han kunne spille mer. De fleste dommerne mente her at oppsigelsen var gyldig.

Arbeidsgiver har i styringsretten rett til å avgjøre om en person er helsemessig skikket til enkelte arbeidsoppgaver. Dette betyr ikke at arbeidsgiver har rett til å si opp den ansatte uten saklig grunn. Aml § 15-8 gir arbeidstakere et vern mot oppsigelse når arbeidstakeren er helt eller delvis borte fra arbeidet på grunn av sykdom. Vernet mot oppsigelsen gjelder i ett år, etter det har ikke arbeidstakeren vern mot oppsigelse. Vanlig vern mot usaklig oppsigelse gjelder fortsatt etter § 15-7, og en oppsigelse grunnet sykefravær kan ses på som usaklig oppsigelse selv etter vernetiden.

Hvis spilleavhengighet er innenfor sykdomsbegrepet har arbeidstakeren stillingsvern. Sykdomsbegrepet er ikke definert nærmere for hvilken type sykdom dette gjelder for, men Folketrygdloven kapittel 12 kan gi veiledning for hvordan sykdomsbegrepet skal defineres. Ftrl §12-6 angir at sykdommen skal være "vitenskapelig basert og alminnelig anerkjent i medisinsk praksis". "Spilleavhengighet har vært en egen diagnose i DSM-systemet siden 1980" (Molde et al., 2004), og kan derfor sies å være en sykdom som derav har vern. Dette er, som tidligere nevnt, i samsvar med rettspraksis som har gitt arbeidstaker medhold i at spilleavhengighet er en sykdom.

Når arbeidsoppgaver blir tatt bort fra arbeidstakeren kan dette være et brudd på arbeidskontrakten fra arbeidsgivers side. Det må da vurderes om arbeidsavtalens ordlyd er slik at det er innenfor styringsretten til arbeidsgiver å frata arbeidsoppgavene. Hvis arbeidskontrakten ikke gir arbeidsgiver rett til å ifra arbeidsoppgavene, må endringen gjøres gjennom en endringsoppsigelse. Det kan vurderes om arbeidsoppgavene blir fratatt for en kort periode til arbeidstakeren er friskmeldt, og om arbeidsgivere gjør dette for at arbeidstaker skal

---

kunne fortsette i jobben. Arbeidstakeren kan ha fravær som skyldes at han er til behandling. Behandlingen for spilleavhengighet har positiv effekt, hvor kognitiv atferdsterapi er den behandlingsmetoden som har høyest effekt med 86 prosent som blir friske. Når den spilleavhengige blir friskmeldt bør arbeidsgiver, sammen med den spilleavhengige og en profesjonell, vurdere om det er fornuftig å gi arbeidstaker tilbake ansvaret. Dette fordi spilleavhengige kan ha tilbakefall.

## 2.5 Små og mellomstore bedrifter (SMB)

En bedrift blir definert som en ”teknisk, organisatorisk enhet for produktiv virksomhet med økonomisk formål” som skal gi avkastning på investert kapital (Rosvold, 2015). Bedrifter blir delt inn i to hovedkategorier; produksjonstekniske og tjenesteytende, og kan komme i mange forskjellige organisasjonsformer. Noen av de vanligste organisasjonsformene er enkeltmannsforetak, ansvarlig selskap, aksjeselskap (AS), samvirkeforetak eller stiftelser (Altinn, 2017).

Det finnes mange forskjellige definisjoner på SMB, men noen fellestrekk er det likevel. Forskningsrådet og NHO er blant de som omtaler SMB som foretak med under 100 ansatte, mens EU og den norske regnskapsloven har andre avgrensninger. Ifølge EU skal bedriften ha under 250 ansatte, en årlig omsetning på maks 50 millioner EUR, og en årlig balanse på ikke over 43 millioner EUR for å tilhøre kategorien små og mellomstore bedrifter (European Commission, 2018, s. 1). Den norske regnskapsloven (2017, § 1-6) har tre vilkår for SMB, hvor minst to må være oppfylt. Disse vilkårene er 1) en salgsinntekt på 70 MNOK, 2) en balansesum på 35, MNOK og 3) gjennomsnittlig 50 ansatte.

Det er i dag totalt 577 067 bedrifter i Norge, og av disse er det 65,3 prosent som ikke har noen ansatte (Statistisk Sentralbyrå, 2018). For at arbeidsmiljøloven skal få anvendelse i bedrifter må bedriften ha sysselsetting av arbeidstakere, jf aml §1-2 (1). Hvis vi ser bort fra de bedriftene som ikke har ansatte ser vi på statistikken til SSB at 34 prosent av virksomhetene i Norge har mellom 5 – 99 ansatte, hvor 1– 4 ansatte er den største gruppen med 17 prosent.

### ***Når daglig leder og styreleder er samme person***

I mindre selskap er det vanlig at styreleder og daglig leder er samme person, særlig i oppstartsfasen av bedriften. En undersøkelse om hvor stor andel bedrifter som har ansatt

---

samme person som daglig leder og styreleder, kan vi se at dette var tilfelle i nesten 40 prosent av bedrifter med under 100 ansatte (Jensen, 2017).

---

## 3. Forskning

I dette kapitlet vil vi ta for oss forskning som omhandler spilleavhengighet og misligheter, samt varslingsens betydning for avdekking av misligheter. En mye brukt teoretisk plattform for å forklare misligheter er Cresseys mislighetstriangel, som vi har omtalt under kapittel 2.2.

### 3.1 Forebygging og avdekking av misligheter

Det er i senere tid blitt gjort en del undersøkelser om hvordan misligheter blir begått, hvorfor ansatte begår misligheter, og hvilke konsekvenser misligheter har for bedriften og samfunnet ellers. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) gir ut årlige rapporter om hvordan misligheter blir utført, og de beste måtene å avdekke disse. Ved å sammenligne studiene kan man se hvordan metoder for å avdekke og begå misligheter utvikler seg. I ACFE's *2018 Global study on occupational fraud and abuse* rapport ser vi at den vanligste måten å begå misligheter verden over er korrupsjon. Når en bedrift blir utsatt for økonomisk kriminalitet er det ikke sikkert at bedriften vil få pengene tilbake, selv om de som begår mislighetene blir dømt til å betale tilbake. I tillegg til store økonomiske tap, som nevnt i punkt 2.1.4, kan misligheter ødelegge ryktet til selskapet, og ha negativ påvirkning på samfunnet, særlig om bedriften går konkurs. Undersøkelser gjort av revisjonsselskaper som PwC viser at "en tredjedel av alle virksomheter vil oppleve alvorlige økonomiske misligheter i løpet av en toårsperiode", og at det er store mørketall, da mange misligheter ikke blir avdekket (Knoph, 2016). Misligheter skjer til stadighet, og ingen bedrifter kan sikre seg mot misligheter og økonomisk kriminalitet. Bedrifter bør derfor ha et aktivt fokus på forebygging.

### 3.2 Generell forskning relatert til varsling og varslingsrutiner

"The decision to blow the whistle is closely related to whether they believe the wrongdoing will be stopped" (Near et al., 2004; Gao, 2017, s. 2). De omfattende finansskandalene som startet med Enron i begynnelsen av 2001, førte til stor oppmerksomhet rundt varsling og viktigheten av å forebygge og avdekke misligheter (Gao og Brink, 2017, s.1). Mislighetene i Enron ble avdekket ved at en ansatt i bedriften varslet internt om forholdene (Curwen, 2003). Det førte til opprettelsen av Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX) som har som formål å

---

forebygge misligheter og stille strengere krav til varslingsrutiner (Peavler, 2017). På bakgrunn av dette er det utført flere internasjonale studier angående varsling og varslingsrutiner. Disse studiene har fokusert på hvem varslere er, hvorfor de velger å varsle, effektiviteten av varslingsrutiner, og konsekvensene av å varsle (Lee og Fargher, 2012, s 283).

Brown et al, (2017, s.7) mener at varslingsrutiner ikke bare gir mulighet for å rapportere bekymringer til mellomledere, men også til å identifisere alternative mottakere. Studien til Brown et al, (2017) tar for seg teorien om planlagt atferd sammen med mislighetstriangelet for å se hva som påvirker profesjonelle regnskapsførere til å varsle om kritikkverdige forhold. Undersøkelsen av 284 regnskapsførere, som ble gjort i studien til Brown et al, (2017) viser at kjønn, ledelsesnivå, og holdning er faktorer som er med på å påvirke ens intensjon om å varsle. Hans studie understreker at selv om det er uenighet om effektiviteten av varslingsrutiner, er det ingen tvil om at varsling har en stor verdi, og er et viktig element i forebygging og avdekking av misligheter (Brown, 2017, s.7). Fravær av varslingsrutiner minimerer sjansen for at en ansatt vil varsle (Near og Miceli, 1995; Lee & Fargher, 2012, s. 283). Det styrker argumentene for at varslingsrutiner er effektivt og verdifullt. Studien fant også at bedrifter med et sterkt etisk miljø og selskapsledelse har større sannsynlighet for å avsløre misligheter (Lee og Fargher, 2012). I lys av nylige helse- og sikkerhetskatastrofer, samt finansskandaler, argumenterer Lewis for at varslingsrutiner burde være påbudt (Lewis, 2017, s. 7).

Undersøkelser viser at varsling er den metoden som avdekker flest misligheter. ACEFs rapport fra 2018 viste at varsling avdekket 46 prosent av misligheter begått i Vest-Europa. . De tre hovedgruppene av varslere var ansatte i bedriftene (53 prosent), kunder av bedrifter (21 prosent) og anonyme (14 prosent). I rapporten kommer det også frem at de bedrifter med direktelinjer for varsling, "hotlines", får inn flere varsler enn de uten, og at små bedrifter taper nesten to ganger mer enn store bedrifter når det blir begått misligheter. Dette blir begrunnet med at små og mellomstore bedrifter har mindre internkontroller og prosesser for å avdekke misligheter. Nest etter varsling ved bruk av "hotlines", er varsling til nærmeste leder (32 prosent). En annen studie så på anonyme varslingskanaler (ARC - anonymous reporting channels) for avdekking av misligheter, og konkluderte med at små bedrifter vil ha størst fordel ved innføring av ARC (Johannesen og Carey, 2015, s. 392).

---

Det har vært diskutert i Norge om det burde bli implementert et økonomisk insentiv for å oppmuntre ansatte til å varsle, slik det lenge har vært i USA. Ved innføringen av Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act ble det tilbudt penger til de som velger å varsle til United States Securities and Exchange Commission (SEC) (Brink, Lowe, Victoravich, 2013, s. 88). Mange selskaper fryktet at arbeidstakerne ville varsle direkte til SEC for å få belønning, i stedet for å bruke en intern varslingsmetode. Bedrifter ønsker generelt at det blir varslet internt da det kan minske sjansen for søksmål mot bedriften, offentlig forlegenhet, eller redusert tillit til ledelsen (Brink et al., 2013, s. 89). I tillegg er det bekymring for om det å tilby en økonomisk belønning vil få andre til å se på varslere som egoistiske: at de velger å varsle på grunn av egen interesse, og ikke fordi det er etisk riktig (Feldman og Lobel, 2010; Brink, 2013, s. 90). Brink (2013) gjorde et eksperiment som undersøkte *hvorfor* og *hvordan* folk velger å varsle. Resultatene viste at de fleste deltakerne ville ha varslet internt først, uansett om de kunne fått belønning eksternt eller ikke. Belønningen hadde lite å si for hvorfor man velger å varsle. Om varsleren tør å varsle kommer an på styrken på bevisene varsleren har. Den viktigste motivasjonen for å varsle er den individuelle følelse av etisk forpliktelse til å si i fra (s. 91).

### 3.3 Relasjonen mellom spilleavhengighet og misligheter

En økende etterlysning om kunnskap og informasjon om pengespillproblematikk i arbeidslivet viser at det er et behov for mer forskning både når det gjelder kartlegging av problematikken og konsekvensene det har for arbeidslivet (Buvik, 2008, s.78). Det er en enighet i studiene som er gjort at det burde være en større prioritet i arbeidslivet å forebygge misligheter og andre konsekvenser som kommer av spilleavhengighet (Binde, 2016a, s. 253). Binde presiserer at spilleavhengighet hos ansatte, og risikoen for at de begår misligheter kan skje i alle mulige bransjer. I 2001 ble det gjort en studie som belyste hvor lite forståelse det er for spilleavhengighet og konsekvensene dette kan ha i arbeidssammenheng: “lidelsen er “usynlig”, og de spilleavhengige møter liten forståelse for sine problemer. Lite kunnskap om problemet gjør det vanskelig for andre å forstå hvorfor spilleren ikke bare lar være å spille” (Senneseth, 2001).

Media har vært med å belyse alvorlighetsgraden av spilleavhengighet og den håpløse situasjonen spilleavhengige er i. Samtidig har det vært viktig å få en diagnose for



---

spilleavhengighet for å øke forståelsen for de som blir rammet (Senneseth, 2001). På tross av dette viser studier at det fremdeles er for lite kunnskap om emnet. Arbeidsgivere vet sjeldent hvor alvorlig relasjonen mellom spilleavhengighet og misligheter er, hvor mye penger spilleavhengige kan bruke på kort tid, og hvilke alvorlige konsekvenser dette kan ha for bedriften (Binde, 2016a, s. 253).

I tillegg til å medføre en mislighetsrisiko kan spilleavhengighet som tidligere nevnt koste bedriften ved at den spilleavhengige ikke er mentalt tilstede i arbeidstiden og er lite effektiv. Studier viser at det er mer sannsynlig at kollegaer merker at det er noe galt før ledelsen gjør det, og at det derfor er viktig å oppmuntre ansatte til å se etter og å si ifra om det er noe som ikke er som det skal (Buvik, 2009; Binde, 2016). De poengterer at det ikke er ryktespredning om en ansatt konfidensielt går til ledelsen med en bekymring om en kollega (Buvik, 2009; Binde, 2016). Arbeidslivet har altså en viktig rolle når det gjelder forebygging og avdekking av pengespillavhengighet, og mer kunnskap om dette temaet i arbeidslivet kan bidra til at spilleavhengig kan få hjelp tidlig (Buvik og Revheim, 2008, s. 60), noe som da kan resultere i et redusert antall misligheter begått av spilleavhengige.

### 3.4 Oppsummering av forskning

Fra forskning ser vi verdien ved varsling og hvor viktig det er for selskaper å ta risikoen for misligheter på alvor. Selskaper bør aktivt jobbe med å forebygge misligheter. Vi ser at det ikke finnes tilstrekkelig forskning angående spilleavhengighet i bedrifter, og konsekvensene dette kan medføre. For å kunne hjelpe de ansatte og håndtere situasjoner på best mulig måte er det nødvendig med så mye informasjon som mulig for å ta de beste valgene.

---

## 4. Metode og forskningsdesign

Forskningsmetode handler om hvordan man skal samle inn og behandle data for å teste hypoteser, som siden kan bli teorier. I dette kapittelet vil vi begrunne de metodiske valgene vi har tatt gjennom hele prosessen for å svare på oppgavens forskningsspørsmål, samt redegjøre for hvordan vi har utformet studien. Innenfor valg av metode foreligger det ikke et fasitsvar for hvilken metode som er best da alle har sine styrker og svakheter, men avgjøres av hvilken metode som er passende for hva en ønsker å finne ut og for å trekke en konklusjon.

### 4.1 Kvalitativ forskningsmetode

Forskning kan gjøres ved hjelp av to ulike metoder: kvalitativ og kvantitativ (Hoffman, 2013). Kvantitativ metode egner seg best når en skal samle inn store mengder data, til å gjøre statistiske generaliseringer, og teste hypoteser (Thagaard, 2009). Denne metoden benytter ofte spørreundersøkelser og meningsmålinger. En egenskap og styrke med kvantitativ metode er at en teller antall observasjoner av et fenomen i en større populasjon, mens man i kvalitativ studie har en gunstig effekt på nye områder hvor lite tidligere forskning foreligger. Med en slik «upløyd mark» kan kvalitativ forskningsmetode være en gunstig måte å undersøke fenomener. “[Kvalitativ metode] gir en annen innsikt i livet enn forskerne kan få med store, overordnede undersøkelser” (Hoffman, 2013). Denne metoden egner seg best om en har få observasjoner på områder der det er lite tidligere forskning, og når en ønsker å gå i dybden av et problem. Kvalitativ metode foreligger altså når metoden skal gi en dypere forståelse av færre observasjoner. Dybden kan bli gitt gjennom intervju og tettere kontakt med observasjons-objektene, noe som ifølge Thagaard kjennetegner kvalitativ metode (Thagaard, 2009).

#### 4.1.1 Begrunnelse for valg av metode

Forskningsmetoden som blir benyttet har mye å si for kvaliteten av dataene som blir samlet inn. Metoden skal belyse forskningsspørsmålene på en slik måte at man får det beste grunnlaget for å trekke en konklusjon. Hensikten med denne studien er å undersøke på hvilke måter varsling om personer under press kan redusere misligheter i norske bedrifter. Det er

---

viktig å ha forskningsspørsmålene og hensikten med studien i fokus når en bestemmer seg for forskningsmetode. Etter en helhetlig vurdering om foretrukket metode for å belyse forskningsspørsmålene til studien, valgte vi å gå for kvalitativ metode. Vi mener denne forskningsmetoden er best tilpasset formålet med studien da vi har få observasjoner, og fordi vi ønsker å gå mer i dybden av problemet.

## 4.2 Forskningsstrategi

Strategi er en plan for hvordan en skal nå målet sitt. En forskningsstrategi kan derfor bli definert som en plan for hvordan forskeren vil gå fram for å svare på forskningsspørsmålene (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2012). Valget av forskningsstrategi vil av den grunn komme an på forskningsspørsmålene og formålet med oppgaven. Det filosofiske fundamentet, omfanget av eksisterende kunnskap, tilnærmingen til forskningen, og hvor mye tid og ressurser en har tilgjengelig vil også påvirke valget av forskningsstrategi (Saunders et al., 2012). Det finnes mange forskjellige forskningsstrategier, som for eksempel spørreundersøkelse, eksperiment, tilfellestudie, og etnografi. Det er mulig å bruke mer enn en forskningsstrategi, som å ha en spørreundersøkelse og tilfellestudie samtidig. Vårt valg av kvalitativ metode vil altså ha innflytelse på hvilken forskningsstrategi vi vil benytte.

### 4.2.1 Tilfellestudie

Selv om tilfellestudier, bedre kjent som case-studie, er en utbredt forskningsstrategi, finnes det ingen enighet om hva et tilfellestudie er. I boken Casestudier beskriver Andersen det som “intensive kvalitative studier av én eller noen få undersøkelsesenheter” (Andersen, 2013, s. 14). Disse undersøkelsesenheterne kan for eksempel være beslutninger, organisasjoner, prosedyrer, eller et hendelsesforløp.

Tilfellestudie som forskningsstrategi egner seg bra når det foreligger noe som er komplisert og en ønsker å svare på spørsmål som “hvordan” og “hvorfor” (Yin, 2009). Andersen skiller mellom enkeltcase og komparative studier (Andersen, 2013). Enkelttilfelle tar for seg et enkelt tilfelle som er unikt, mens komparative studier søker å sammenligne et tilfelle med ett (eller flere) andre tilfeller. Tilfellestudier kan bygge på informasjon fra kvalitative metoder som intervju, observasjon og samtaler, men også kvantitative metoder som spørreskjema.

---

### 4.2.2. Valg av Grytåga Settefisk AS som tilfellestudie

Tilfellestudier har ofte bestemte begrensninger, som for eksempel avgrensninger i tid og sted, som gjør det interessant å undersøke det aktuelle fenomenet. I denne tilfellestudien tar vi for oss mislighetene i Grytåga Settefisk som skjedde i perioden 2009 til 2014. Da vi kun ser på hendelsene i én bedrift, karakteriseres denne oppgaven som et enkelttilfelle. Enkelttilfeller blir ofte brukt når det representerer et kritisk, ekstremt, eller unikt tilfelle (Saunders et al., 2012).

For å undersøke hvilke måter varsling om personer under press kan redusere mislighetsrisikoen i norske bedrifter, mener vi hendelsene i Grytåga Settefisk egner seg godt som tilfelle. Dette er et unikt tilfelle hvor det ble begått alvorlige misligheter på en periode på fem år, av en daglig leder som var under press. Grytåga Settefisk AS er et selskap med rundt ti ansatte, og en omsetning og balanse som klassifiserer selskapet til en mellomstor bedrift. Dette er også en fordel da mesteparten av norske bedrifter kommer inn under små og mellomstore bedrifter og vil møte på mange av de samme utfordringene som Grytåga Settefisk. At daglig leder var spilleavhengig åpner opp for nye utfordringer da spilleavhengighet er klassifisert som en sykdom, og kan derfor begrense handlingsrommet til arbeidsgiver.

Et tilfellestudie ser på en observasjonsenhet, og kan på denne måten se nærmere på den enheten slik at en får en dybde i observasjonen. I tillegg til å velge mellom et enkelttilfelle eller flere tilfeller, må en ifølge Yin (2014) skille mellom holistisk eller integrert (embedded) tilnærming (Saunders et al., 2012). Dette handler om hvor mange enheter som analyseres. Om man benytter seg av flere individer, grupper eller hendelser, vil det være flere analyseenheter. Vi henter inn informasjon gjennom dybde-intervjuer med forskjellige individer, og ønsker å se på flere utfordringer innen det avgrensede tilfellet. Vi opererer dermed med flere analyseenheter som vil si at vi har en integrert (embedded) tilnærming.

## 4.3 Innsamling av data

Datamaterialet som blir samlet inn til forskning blir klassifisert som enten primær- eller sekundærdata. Jacobsen (2015) anbefaler å bruke en blanding av begge typene data, da dataene kan berike og kontrollere hverandre. I dette delkapittelet vil vi redegjøre for hvilke data vi har benyttet oss av, hvordan vi samlet dem inn, og hvordan de har blitt behandlet.

### 4.3.1 Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede eksisterer. Denne dataen er forskning som er blitt gjort og behandlet av andre tidligere. Dette kan være rapporter og informasjon hentet fra for eksempel Statistisk sentralbyrå eller PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey. Bruk av sekundærdata kan være en fordel da det er raskere og ofte billigere enn å samle inn data selv. Når en samler inn datamateriale fra tidligere forskning er det viktig å passe på at det kommer fra pålitelige kilder og at datoen på tidligere forskning ikke er utdatert. Dette er noe vi har vært nøye på nå vi har samlet inn data, da dette påvirker informasjonens validitet. I tillegg til internett-søk har vi gjort litteratursøk i databaser som Business Source Complete, Google Scholar og diverse bøker. En risiko ved bruk av sekundærdata er at dataene kan være feil, og vi ser det derfor som viktig å være kritisk i litteraturgjennomgangen når det kommer til sekundærdata for å sikre at påliteligheten blir ivaretatt.

### 4.3.2 Primærdata

Ordet «primær» kommer fra det latinske ordet «primus» og betyr «først» (Nordbø, 2018). Primærdata er datamateriale som blir samlet inn direkte fra informasjonskilden for et spesifikt forskningsarbeid. Dette kan blant annet bli gjort ved å utføre eksperiment, spørreundersøkelser, eller intervju. Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode, og vil samle inn vår primærdata ved å gjennomføre tre dybdeintervjuer. Å samle inn primærdata kan være mer tids- og ressurskrevende enn sekundærdata, men en fordel med primærdata er at forskeren kan samle inn data som er direkte relatert til forskningsspørsmålene (Ghauri og Grønnhaug, 2010). En får da spesifikk og relevant data til å bruke for å svare på oppgavens problemstilling.

### 4.3.3 Forskningsintervju

Forskningsintervju er en meningsfull samtale mellom to eller flere personer (Thagaard, 2009, s. 388), og ifølge Thagaard er intervju særlig godt egnet til å gi informasjon om personers opplevelse, synspunkter og selvforståelse. Det finnes flere typer forskningsintervju og ulike måter å utføre disse. Valget av intervjumetode har stor betydning for forskningens validitet og reliabilitet. Forskningsintervju er en lang prosess med mye arbeid i både forkant og etterkant, i tillegg til selve gjennomføringen av intervjuet, som kan påvirke utfallet av forskningen. Vi

---

skal derfor beskrive prosessen i mer detalj ved å begrunne utvalg av informanter, typen intervju, arbeidet rundt intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuet.

#### **4.3.4 Semistrukturert intervju**

Vi har valgt å bruke semistrukturert intervju, ofte kjent som kvalitative forskningsintervju, som er den mest brukte formen for intervju innen forskning. Denne typen intervju er mer fleksibel og kan gi god bakgrunnsinformasjon og materiale for forskningen, da intervjuer kan spørre utdypningsspørsmål for å få informanten til å gå dypere inn på visse tema eller avklare ting som er uklart (Sauders et al., 2012). Vi mener semistrukturerte dybdeintervju er den mest hensiktsmessige måten for oss å samle inn data på da vi ønsker å finne ut av informantenes egne erfaringer, opplevelser, og meninger knyttet til temaet og hendelsen i Grytåga Settefisk AS.

#### **4.3.5 Utvalg og rekruttering av respondenter**

Det er ulike meninger om hvor mange informanter som bør intervjues, men valget av informanter er et viktig tema innen kvalitativ forskning. Det var viktig for oss å ta strategiske og taktiske valg når det kom til informanter. Vi ønsket derfor informanter som kunne gi innsikt i mislighetene som skjedde i bedriften, og informasjon som var relevant for forskningsspørsmålene våre. Forespørsel og kommunikasjon med informantene gikk via e-post. Vi kom først i kontakt med styrelederen i Grytåga Settefisk AS som var positiv til at vi ønsket å bruke hendelsen i bedriften som tilfellestudie. Det var naturlig å intervju styrelederen for å få et innblikk i hva som skjedde i bedriften under og etter mislighetene. Tjora (2012) fastslår at hensikten med et dybdeintervju er å forstå informantens personlige opplevelser og hans/hennes refleksjoner rundt disse hendelsene.

Det var bedriftens bank, Helgeland Sparebank, som først fikk mistanke om mislighetene. Vi ønsket derfor å intervju dem for å finne mer ut om hvorfor de fikk en mistanke og hvordan de reagerte. Slik fikk vi også sett på hendelsene fra et perspektiv utenfor bedriften. Daglig leder i Grytåga Settefisk, som utførte mislighetene, brukte vinningen fra mislighetene på nettbaserte pengespill (Meldalen, 2015). Vi ønsket derfor å finne ut mer om hvor omfattende spilleavhengighet er som problem, og hvordan bedrifter som har ansatte under et slikt press kan og bør reagere. Vi ønsket derfor å intervju noen som jobber med spilleavhengige for å få et faglig perspektiv og en bedre forståelse for den spilleavhengiges situasjon. I Akan fikk vi

---

kontakt med en seniorrådgiver som jobber med fagutvikling innen spill-problematikk. Han gir også råd til og underviser ledere i bedrifter som har ansatte som er spilleavhengige, og kunne bidra til forskningen med informasjon og erfaringer som var relevant for temaet.

Vi diskuterte lenge om vi burde intervju daglig leder, men sammen med vår veileder kom vi frem til at det ikke ville berike oppgaven med tanke på forskningens formål. Selv om det hadde vært spennende å høre om daglig leders egne erfaringer og tanker rundt hendelsene føler vi at den informasjonen vi trenger, og som er relevant for prosjektet, får vi gjennom våre andre informanter. I denne avgjørelsen kom også faktorer som anonymitet og etikk inn. Det har gjennom hele prosjektet vært viktig for oss å beholde anonymiteten til daglig leder, noe som kunne blitt en utfordring ved et intervju.

#### **4.3.6. Intervjuobjektene**

Vi ønsker nå å presentere intervjuobjektene og gi litt mer detaljert informasjon om dem.

##### Jarle Wangen, Seniorrådgiver, Satsningsansvarlig for Spill problematikk, Akan Kompetansesenter

Akan hjelper ledere og bedrifter til å forebygge og håndtere rus og avhengighet. Intensjonen er at Akan skal skape et bedre næringsliv for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Akan har bred erfaring med å tilby bistand til hvordan en kan håndtere personer med avhengighetsproblemer. Wangen har jobbet 15 år i Akan og er nå ansvarlig for fagutvikling innen spill og spillavhengighet. Hensikten med Akan som intervjuobjekt er at Akan skal kunne belyse hvordan en person med spilleavhengighet oppfører seg og reagerer med konfrontasjon angående sin avhengighet. Wangen gir presentasjoner og råd til ledere som har ansatte med spilleavhengighet. Wangens erfaringer og kunnskap vil derfor gi oss en bedre forståelse for problemet og utfordringene som oppstår for bedriftene.

##### Eirik Sørgård, daværende og nåværende styreleder i Grytåga Settefisk AS

Eirik Sørgård var styreleder i Grytåga Settefisk AS da det ble begått misligheter av daglig leder. Da styrelederen ble varslet av banken om mislighetene fikk de i løpet av kort tid klarhet i hvem som stod bak mislighetene. Grytåga Settefisk ble valgt som tilfelle-bedrift da mislighetene ble gjort av en betrodd person i selskapet som led av spilleavhengighet. Dette viser hvor alvorlig konsekvensene kan være ved å ha en spilleavhengig arbeidstaker som har

---

en stilling med mye ansvar. Siden mislighetene ble begått av selskapets daglige leder er intensjonen med valg av styreleder som intervjuobjekt at han kan gi en mer utfyllende beskrivelse av hva som skjedde, og hvordan han håndterte saken. Styrelederen kan gi oss innsyn i hvordan internkontrollen i selskapet var, og formidle sine egne erfaringer og meninger om varsling og spilleavhengighet.

*Bjørn Tore Brønnlund, Direktør for bedriftsmarkedet i Helgeland Sparebank*

Helgeland Sparebank var banken som oppdaget mislighetene i Grytåga Settefisk AS.

Banken gikk til styrelederen som siden fikk klarhet i hvem som stod bak mislighetene, og hvor stort omfanget var. Direktøren har jobbet i banken siden 2003 og var tett på når mislighetene ble oppdaget. Helgeland Sparebank ble valgt som intervjuobjekt da de kan gi oss innsyn i hvordan de oppdaget mislighetene, om dette er kontroller som bedriften kunne gjort selv, og hvilke meninger de har rundt temaet om varsling og spilleavhengighet.

### **4.3.7 Behandling av personopplysninger**

Studien er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)<sup>1</sup>. Som nevnt har det vært viktig for oss å holde identiteten til daglig leder anonym. Vi fant det heller ikke etisk riktig å ha med informasjon om daglig leder som ikke er offentlig kjent. Derfor er all informasjon i denne masteravhandlingen angående daglig leder allerede kjent gjennom media og tilståelsesdommen. I informasjonsskrivet (vedlegg 1) vi sendte til intervjuobjektene presiserte vi at det var frivillig å delta og fortalte hvordan personopplysningene ville bli behandlet. Vi fikk både skriftlig og muntlig samtykke av samtlige informanter til å ta opp intervjuene på lydopptak, og til å bruke navnene deres i oppgaven (vedlegg 1). Informantene fikk også hver sin kopi av oppgaven ved prosjektslutt, slik at de kunne se gjennom oppgaven og hvilken informasjon som er blitt tatt med. Dette gir dem en mulighet til godkjenne det vi har skrevet og rette oss om det er noe vi har misforstått.

### **4.3.8 Intervjuguide**

Semistrukturerte intervju har en fastsatt intervjuguide (vedlegg 2) som inneholder en liste av tema, nøkkelspørsmål og noen utdypningsspørsmål. Det er ikke noen fast rekkefølge, og alle

---

<sup>1</sup> Vi har ikke mottatt endelig svar på meldingen fra NSD ved oppgavens innleveringsfrist.



---

spørsmålene er kanskje ikke like relevante i de forskjellige intervjuene og kan derfor bli utelatt. I tillegg til dette inneholder guiden noen åpnings spørsmål og avslutningsspørsmål.

Vi brukte mye tid på å forberede oss til intervjuene og på å lage en god intervjuguide. Måten intervjueren samhandler med informantene på, og hvordan du spør spørsmålene vil ha en innflytelse på informasjonen som samles inn (Saunders et al., 2012, s. 391). Her er det derfor viktig å stille klare og åpne spørsmål og å unngå bruken av sjargong. Intervjuguiden er delt i tre deler: “oppvarming”, “hoveddel”, og “avslutning”. I oppvarmingen ønsket vi å presentere oss selv og oppgaven, før vi stilte noen enkle innlednings spørsmål. Vi sendte ut informasjon om oppgaven, forskningsspørsmål, og annen relevant informasjon i henhold til intervjuene på forhånd slik at informantene kunne forberede seg, men følte det naturlig å nevne det igjen. Dette vil øke trykghetsfølelsen hos informanten da de vet hva som møter seg, og gjør at en god informasjonsflyt blir oppnådd fortere. Saunders et al (2012) støtter dette og anbefaler forskere å sende ut informasjonsskriv fordi dette er en god måte å redusere stress og angst på (Saunders et al., 2012, s.406).

Hoveddelen, eller fokuseringen, er den viktigste delen av intervjuet. Det er her vi stiller nøkkel- og utdypnings-spørsmålene for å samle inn dataene vi trenger til oppgaven. Selv om vi stilte mange av de samme spørsmålene til hver informant laget vi en egen oppvarming- og fokusering-del for hvert intervju. Dette gjorde vi på grunn av informasjonen vi ønsket å få ut av hver informant, og hva som var relevant å spørre hver enkelt om. For eksempel så var det ikke nødvendig å spørre om mislighetene og avdekkingen i intervjuet med Akan da de ikke har noen relasjon til denne hendelsen, annet enn at den som utgjorde mislighetene var spilleavhengig. På denne måten ble det også lettere under intervjuet å velge ut de spørsmålene vi særlig ønsket et utdypende svar på.

Hoveddelen i intervjuet med styreleder i Grytåga Settefisk ble delt opp i følgende tema: mislighetene, internkontroll, varsling, og varsling om spilleavhengighet. Intervjuet med Helgeland Sparebank delte vi inn i temaene SMB, oppdagelsen, og varsling. Intervjuet med AKAN kompetansesenter ble delt inn i tre tema: spilleavhengighet, varsling og handlingsrom. Avslutningen var lik for alle intervjuene.

---

### 4.3.8 Gjennomføring av intervju

Vi gjennomførte tre intervju. På grunn av tidsrammer og reising planla vi å gjøre et intervju på Skype og de to andre ved personlig oppmøte. Planleggingen rundt intervjuene ble kommunisert over e-post. For å sikre at informantene planla nok tid til intervjuene og for å forhindre forstyrrelser, spurte vi om de kunne sette av én til to timer. Tidspunkt og sted fikk de velge selv, for å øke sjansen for at vi skulle finne en tid som passet best for dem, og for å forhindre at intervjuet ble avsluttet før tiden. Ved å la informanten velge sted og tidspunkt skapes det også en avslappet opplevelse ved at de er i omgivelser de kjenner og føler seg komfortabel i. Intervjuet med banken ble derfor gjort i kontoret til direktøren for bedriftsmarked i Mo i Rana, og intervjuet med styrelederen for Grytåga Settefisk ble gjort i et møterom ved siden av kontoret hans i Bodø. I intervjuet med banken deltok, tillegg til direktøren for bedriftsmarkedet, også den personen som var kunderådgiver til Grytåga Settefisk under perioden da mislighetene ble begått.

Å ha intervju med to informanter samtidig kan ha en påvirkning på hvordan informantene svarer på spørsmålene ved at de tenker mer over hva de sier og kanskje “pynter” på svarene sine. Dette ville da hatt innvirkning på resultatene av forskningen og dataene vi samler inn. Det kunne også ha påvirket flyten i samtalen, da vi spurte spørsmålene samlet, og begge kunne svare. På tross av disse faktorene følte vi ikke at informasjonsflyten ble påvirket, men at de fylte hverandre godt, og vi fikk enda mer informasjon om hvordan mislighetene ble avdekket og hvordan daglig leder reagerte.

Intervjuet vi hadde på Skype med Akan fikk litt tekniske utfordringer, da mikrofonen til intervjuobjektet ikke fungerte. Det endte derfor opp ved at vi måtte ta det over telefon. Vi opplevde ikke dette som et problem med tanke på informasjonsflyten, da vi klarte å få en naturlig overgang fra Skype til telefon. Telefonsamtalen varte i én time og tretten minutter, intervjuet i banken i én time, og intervjuet med styrelederen i to timer.

Som nevnt tidligere startet vi intervjuene ved å presentere oss selv, oppgaven, samt å vise vår takknemlighet for at informantene tok seg tid til å møte oss. Temaene vi ønsker å prate om, som misligheter i en bedrift og da særlig spilleavhengighet, kan oppleves som sensitive tema og vanskelig å snakke om. Det var derfor viktig å presisere at informantene var med frivillig, kunne trekke seg når de vil og kunne si ifra om det var noe de ikke ønsket å svare på.

---

Intervjuene ble, etter godkjenning av informantene, tatt opp på lydopptak ved hjelp av Iphone. Vi lastet ned og brukte en applikasjon som heter Lydopptak. I tillegg til opptaket tok en av oss notater under intervjuet. Den som ikke tok notater fulgte informasjonsguiden og sørget for at vi dekket alle temaene vi ønsket å utdype.

## 4.4 Reliabilitet og validitet

I dette avsnittet vil vi evaluere kvaliteten på forskningen som er blitt gjort i forbindelse med denne masteravhandlingen. Reliabilitet og validitet er sentrale faktorer når en skal bedømme kvaliteten av forskningen. Selv om disse begrepene er mer brukt i kvantitativ forskning er det mange forskere som mener de også kan bli benyttet ved bruk av kvalitativ metode (Leseth & Tellmann, 2014, s. 22). Vi vil nå gå nærmere innpå reliabiliteten og validiteten og hva det innebærer “To attain absolute validity and reliability is an impossible goal for any research model” (Le Compte og Goetz, 1982, s. 55).

### 4.4.1. Reliabilitet

Reliabiliteten, også kalt *påliteligheten*, av forskningen handler om replikasjon og hvor konsistent forskningen er. Det vil si i hvilken grad andre forskere kan gjøre de samme undersøkelsene og ende opp med samme resultat. Hvis forskere er i stand til å gjøre samme forskning om igjen og komme frem til samme konklusjon, vil forskningen sies å være pålitelig (Saunders et al., 2016). Dette er lettere å gjennomføre og vurdere i kvantitativ forskning, da de metodene lar seg replikere. Resultatene i kvalitativ metoder vil av metodens natur aldri bli identiske (Leseth og Tellmann, 2014, s. 22). Forskerens fremgangsmåte og tolkninger vil påvirke forskningens resultater. To intervjusituasjoner vil aldri ble helt like, da situasjonen påvirkes av forholdet mellom informant og intervjuer, informantens hukommelse, nye opplysninger som kan være tilkommet i perioden mellom intervjuene og så videre. “Innen kvalitativ forskning brukes derfor både refleksivitet og transparens som mål på studiens reliabilitet” (Leseth og Tellmann, 2014, s. 23). Leseth & Tellman forklarer videre at det er viktig, ved bruk av kvalitativ metode, at forskeren begrunner valgene sine og prosessen med å samle inn data. Når forskningen er pålitelig betyr dette at den er *troverdig*, og at vi kan stole på den. Datagrunnlaget i forskningen vår består mye av sekundærdata, som forskningsartikler og relevant litteratur, men også tre dybdeintervju for å få supplerende informasjon. Å ha en

---

kombinasjon av primær- og sekundærdata kan hjelpe med å gi et bedre bilde og styrke resultatene (Johannessen og Carey, 2011).

#### 4.4.2 Validitet

Kvaliteten av forskning er ikke bare avhengig av påliteligheten, men også gyldigheten av forskningen. Validiteten referer til forskningens gyldighet og relevans. “Et hovedargument for case-studier er at forskerne i kraft av omfattende og detaljert kunnskap vil oppnå høy grad av validitet” (Andersen, 2013). Her må forskerne, som utfører undersøkelsen, vurdere om dataene som blir samlet inn er relevante for problemstillingen. Jacobsen (2015) definerer validitet som “hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å undersøke”. Før prosjektslutt sendte vi et utkast til informantene. Slik fikk vi bekreftet resultatet og informantene kunne rette eventuelle feiltolkninger, noe som er en måte å styrke validiteten på.

Spørsmål om varsling og misligheter kan bli oppfattet som sensitiv informasjon, og bruk av lydopptak under intervjuet kan få intervjuobjektet til å føle seg nervøs og bevisst på at opplysningene som gis dokumenteres.. Dette er faktorer som kan påvirke svarene til intervjuobjektet og derfor utfordre validiteten til undersøkelsen. For å styrke validiteten var det derfor viktig for oss at intervjuobjektene var klar over at vi ikke var ute etter å henge ut selskaper eller påvise særlige feil, men at vi ønsker å belyse temaet om varsling av personer under press og utfordringene rundt dette.

Validiteten av forskning blir delt inn i intern og ekstern validitet. *Intern validitet* referer til om dataene som blir samlet inn støtter de konklusjonene som blir tatt. Andersen skriver at “indre validitet dreier seg om kvalitet og troverdighet og framheves ofte som case-studiers styrke” (s. 14). Dette er fordi forskeren får, med mange ulike typer data, et detaljert innblikk i de enkelte tilfellene (Andersen, 2013). Den *eksterne validiteten* handler om at de konklusjonene som blir tatt kan generaliseres og brukes i andre sammenhenger. Her stiller tilfellestudier svakere, da de kun ser på noen få enheter (Andersen, 2013). Ifølge Andersen (2013, s. 15) er et av hovedproblemene at det ikke er en enighet i hva et tilfellestudie er, og hvilke metoder og strategier som egner seg best ved bruk av et tilfellestudie.

## 4.5 Etikk

Etikk blir definert som læren om moral og hvordan man bør handle (Sagdahl, 2018). Formålet med etikk er å studere en persons handlinger og utfallet av de valgene som blir tatt. Arbeid og bevisstgjøring om etikk skal hjelpe folk å gjenkjenne problemstillinger de måtte bli utsatt for, og være bedre rustet til å håndtere disse. Vår tilfellestudie omhandler en reell hendelse. Vi er klar over ansvaret som oppstår når en velger å skrive om en slik reell hendelse hvor ekte personer er involvert. Studien tar ikke sikte på å henge ut enkeltpersoner, men håper at studien skal belyse de vanskelige situasjonene personene befant seg i. For å beskytte enkeltpersoner i studien fra en stor personlig belastning fra en tidligere hendelse har vi valgt å legge bort informasjon som kunne ha vært av interesse, men som vi ikke synes ville vært etisk ansvarlig å ha med.

Denne masteravhandlingen tar for seg mislighetene som skjedde i Grytåga Settefisk AS som tilfellestudie. Vi håper at denne studien vil gi en innsikt i arbeidsgivers plikter og arbeidstakers rettigheter, og at dette kan være til fordel for andre arbeidsgivere og gi dem mer kunnskap om temaene vi tar for oss. Spilleavhengighet er en sykdom som kan medføre en stor sannsynlighet for psykiske påkjenninger for den enkelte som rammes, samt de pårørende til den spilleavhengige. Som vi har forklart i teorikapittelet bruker spilleavhengige mye av sin tid og penger på pengespill, noe som kan resultere i et finansielt press. Dette presset gjør at ti prosent av spilleavhengige utfører økonomisk kriminalitet fra sin arbeidsplass for å finansiere sitt overforbruk (Ege, 2015). Spilleavhengighet er også en psykisk påkjenning av alvorlig karakter. Dette gjør spilleavhengighet til et veldig sårbart og viktig tema, og det er nødvendig for oss som forskere å ta hensyn til det som blir skrevet om de personene som er blitt rammet og hvordan vi behandler personopplysningene.

---

## 5. Grytåga Settefisk

Gjennom intervjuene fikk vi mer detaljert kjennskap til hva som skjedde da daglig leder i Grytåga Settefisk unndro 13.2 MNOK i en periode på fem år. Hvordan gjorde han det, hvorfor ble det ikke oppdaget tidligere, hvordan ble det oppdaget, og hva skjedde etter at de avdekket mislighetene.

### 5.1 Bakgrunnsinformasjon om Grytåga Settefisk AS

Grytåga Settefisk er et aksjeselskap som holder til i Vefsn kommune i Nordland. Selskapet produserer smolt som skal brukes i lakseoppdrettsnæringen i Nord-Norge. Selskapets produksjonsanlegg ligger uten veiforbindelse ca. 20 kilometer sør for Sandnessjøen. De ansatte jobber derfor på rotasjon, og bor på anlegget de ukene de er på jobb. Selskapet har produsert smolt siden 2007, og har til enhver tid fire ansatte på anlegget som drifter produksjonen. I årene 2009 til 2014 hadde Grytåga Settefisk en vekst i omsetningen fra 33 til 74 millioner kroner. Resultatet på -10,8 MNOK og balansen på 115 MNOK var begge lavest i 2009 og høyest i 2014 da resultatet var 7,9 MNOK og balansen 131 MNOK (Proff, 2018).

Eirik Sørgård er styreleder i Grytåga Settefisk og en av intervjuobjekt i dette tilfellestudie. Sørgård er utdannet geofysiker fra Universitetet i Oslo, hvor han også tok en dr. Scient. i geofysikk. Siden utdannelsen har han blant annet jobbet i Det Norske Veritas og Kunnskapsparken i Bodø. I 2006 startet han sitt eget investeringsselskap, Pronord AS, som eier tre prosent i KapNord Fond AS. KapNord Fond AS eier indirekte og direkte omtrent 72 prosent av Grytåga Settefisk AS.

Under intervjuet med styrelederen i Grytåga Settefisk fortalte han at det var en av kompanjongene i selskapet som presenterte daglig leder under ansettelsesprosessen i oppstartsfasen. Det var denne personen skulle vise seg å begå mislighetene i selskapet. Han var ansatt som daglig leder fra starten av 2007 til utgangen av 2008, da han fikk en ny stilling i selskapet som økonomidirektør. I 2013 gikk han tilbake til å være daglig leder da stillingen ble ledig. Selskapet hadde allerede en dyktig driftsleder, og trengte en daglig leder til å håndtere personalansvaret og økonomien. Han besatt stillingen som daglig leder frem til mislighetene ble oppdaget på høsten 2014.



Bilde av Grytåga Settefisk AS. Fotograf: Alf Vesterbekk. Tillatelse om bruk av bildene i studiet er gitt.

### 5.1.1. Fremgangsmåten

Gjennom samtale med styreleder i Grytåga settefisk, Helgeland Sparebank, og ved å lese tilståelsesdommen har vi fått innsyn i hvordan daglig leder gjennomførte mislighetene. Mislighetene ble utført ved at daglig leder hadde et selskap som han kontrollerte. Dette selskapet het Apriveg LTD og var et Norskregistrert foretak (NUF) registrert i Oslo. Selskapet var registrert på en dansk person, men det var daglig leder i Grytåga Settefisk AS som hadde fullstendig kontroll over nettbanken og utgående fakturaer i Apriveg LTD. Fra dette selskapet sendte han fakturaer (vedlegg 5) til Grytåga Settefisk for tjenester og varer som ikke var reelle. Fakturaene ble godkjent og betalt til Apriveg LTD, som han videre overførte til sin personlige konto. Summen av disse unndragelsene, som foregikk over en periode på nesten fem år, var 13,2 MNOK. Dommeren i rettssaken mente at måten mislighetene var gjennomført på, som ble beskrevet som “utspekulert” og “vanskelig å oppdage” (vedlegg 6), var en skjerpene omstendighet. Fakturaene var merket med forskjellige produktbeskrivelser som vedlikehold av kraftstasjon, bistand vannstopp og lignende. Daglig leder bestemte hvilken konto fakturaen skulle belastes på. Han valgte å sette noen av fakturaene på resultatkonto, mens andre ble balanseført. Fakturaene ble sendt med høy merverdiavgiftssats,

---

noe Grytåga Settefisk tok med i grunnlaget for sitt merverdiavgiftsoppgjør. Det ble ikke noen skattemessig konsekvens av dette ved oppklaringen av mislighetene, da Apriveg LTD hadde mottatt sin merverdiavgift og betalt merverdiavgift med merverdiavgiftsoppgjøret. Styrelederen forteller i intervjuet at selskapets internkontroll blant annet bestod av at daglig leder sine reiseregninger skulle godkjennes av styreleder og at alle innkommende faktura skal dobbeltsignes.

### 5.1.2. Avsløringen

Hver høst - uansett hvor bra det gikk med produksjonen - fikk Helgeland Sparebank en søknad om tilleggs kreditt fra Grytåga Settefisk på rundt 10 MNOK. I starten hadde selskapet gode budsjetter og gode svar på bankens spørsmål. I oppstartsfasen av bedrifter er det alltid behov for kreditt og banken fikk plausible forklaringer som at produksjonen ikke gikk så bra som den var budsjettert til. I budsjettene var det ikke oppsiktsvekkende funn, men det skulle vise seg at det var blitt budsjettert med misligheter i selskapet.

Etter noen år gikk produksjonen bedre, men banken fikk fortsatt inn søknad om tilleggs kreditt når høsten kom. Bankens "forstår ikke hvorfor likviditeten er så dårlig" og ønsket å undersøke nærmere. De fant da ut at selskapet, med sine relativt nye anlegg, hadde usedvanlig store kostnader på vedlikehold, og at store summer var betalt til en leverandør med navnet Apriveg LTD. Dette selskapet var ukjent for banken og da de undersøkte nærmere fant de ingen forbindelse mellom Apriveg og næringen som Grytåga Settefisk er i. En annen årsak til at denne leverandøren vakte oppsikt var at fakturaene hadde for runde beløp. Da banken ikke fikk tilfredsstillende svar angående regnskapet og leverandøren, valgte de å kalle inn styrelederen til et møte.



**APRIVEG LTD**Pløensgate 4 Youngstorgat  
0181 Oslo**Faktura 46**

Bank 1503 13 98937

Side 1  
Ordrenr 49  
Kundernr 30200  
Prosjekt  
Avdeling  
Leveringsform  
Lev betingelser  
Leveringsstato  
Valuta NOK  
KID  
Fakturadato 15.10.2013  
Bet. betingelser Netto 14 dager  
Forfallsdato 29.10.2013

Org.nr 994644833MVA

Grytåga Settefisk AS  
Næringsghagen i Sandessjøen  
8805 SANDNESSJØENLeveringsadresse  
Næringsghagen i SandessjøenPostpakke  
Mottaker betaler frakt

4919

Deres ref Ottervik/Heigelandskraft

Produktnr.	Produktbeskrivelse	Fakturert	Lever	Enhetspris	Rabatt	Mva.	Sum
100018	Vedlikeholdavtale kraftstasjon	48,00	48,00	1 190,00		25,00%	57 120,00
100023	Bistand vannstopp	25,00	25,00	1 190,00		25,00%	29 750,00
<b>Mva. %</b>	<b>Mva-grunnlag</b>	<b>Mva.</b>					
25,00 %	86 870,00	21 717,50					

D-6670

Netto	Rabatt	Mva.	Sum inkl. mva.
86 870,00	0,00	21 717,50	<b>108 587,50</b>

1503 13 98937

**108 587,50**

29.10.2013

Fakturanr 46  
Ordrenr 49  
Kundernr 30200Grytåga Settefisk AS  
Næringsghagen i Sandessjøen  
8805 SANDNESSJØENAPRIVEG LTD  
Pløensgate 4 Youngstorgat  
0181 Oslo

108587 50

1503 13 98937

(Kopi av en av de fiktive fakturaene som daglig leder sendte)

---

### 5.1.3 Tilståelsen

Styrelederen ble innkalt til møtet en fredag og bedt om å komme alene. I møtet forklarte banken at de var positive til tilleggskreditten, men at det var noen forhold som måtte avklares før de kunne utbetale lånet. Styrelederen sier han deretter ble spurt om et navn på en leverandør, Apriveg LTD, som han ikke hadde hørt om. Videre ble han informert om at Grytåga Settefisk hadde utbetalt fire millioner til det nevnte selskapet det siste året. Styrelederen svarte at han ikke kjente til leverandøren. Han kunne ikke svare på hvilket selskap det var eller hvilke tjenester som var levert, men at han i løpet av helgen skulle undersøke dette forholdet nærmere. Etter møtet ringte styreleder til daglig leder og spurte spørsmål angående Apriveg LTD. Daglig leder sa at han skulle undersøke dette og hadde ikke svar på hva leveransene gjaldt, noe styreleder kommenterte at han syntes var merkelig da leveransene var av en så stor størrelse. Noe dager senere innrømte daglig leder mislighetene.

I januar 2015 ble daglig leder dømt for økonomisk utroskap og brudd på bokføringsloven § 4 nr. 3 om at “bokførte opplysninger skal være et resultat av faktisk inntrufne hendelser”. Dommeren satt straffeutmålingen til to år og elleve måneders fengsel, med fratrukket strafferabatt på 30 prosent grunnet sin raske innrømmelse (Meldalen, 2015). Grytåga Settefisk fikk medhold i sitt økonomiske krav mot daglig leder.

## 6. Funn og drøftelse

I dette kapittelet vil vi presentere funnene vi har samlet inn gjennom primær- og sekundærdata. Analysen vil basere seg på vår tolkning av erfaringene, opplevelsene og meningene til intervjuobjektene, og den kunnskapen vi har hentet inn fra relevant litteratur. Vi vil ta for oss hvert av forskningsspørsmålene og drøfte de i lys av resultatene.

### 6.1 Hva er risikoen med spilleavhengige arbeidstakere?

Risikoen ved å ha spilleavhengige arbeidstakere kan deles inn i to elementer: mislighetsrisiko og arbeidstakerens ytelsesevne. Elementene har til felles at de kan resultere i økonomisk tap for selskapet.

#### 6.1.1 Mislighetsrisikoen ved spilleavhengighet

Wangen sier at selskapet må ta på høyeste alvor hvis en arbeidstaker er spilleavhengig. På spørsmål om hvor alvorlig det er om en arbeidstaker som lider av spilleavhengig har økonomiansvar, sier Wangen at “det er helt krise! Det skårer 10 av 10 på bekymringsfaktoren... det er en stor sikkerhetsrisiko for virksomheten”. Wangen mener at det er helt klart at en arbeidstaker med spilleavhengighet utgjør en risiko for at misligheter kan bli begått og eksemplifiserer med at den spilleavhengige kan spille bort selskapets verdier og kassekreditt. Denne oppfatningen samsvarer med resultatene av flere studier, som har sett på risikoen for misligheter i bedrifter med ansatte som lider av spilleavhengighet (Binde, 2016a, s. 253; Ege, 2015; Dahlgren, 2012, s. 77).

For at et selskap skal klare å redusere risikoen for misligheter må selskapet forstå hva som utgjør en mislighetsrisiko. Når det gjelder spilleavhengighet er det viktig å ha kunnskap om kjennetegn ved sykdommen, for å ha mulighet til å oppdage ansatte som har slike problemer. Fordi det er mye skam knyttet til spilleavhengighet, holdes problemet som regel skjult, slik at det likevel kan være vanskelig for andre å oppdage. Ved å skape et inkluderende og sosialt arbeidsmiljø, der de ansatte utvikler gode relasjoner til hverandre, øker sannsynligheten for å fange opp noens spilleproblem. En god varslingskultur i selskapet er nødvendig for å sikre at bekymringer meldes videre og blir håndtert. Fordi tilstanden er så vanskelig å oppdage, er det viktig for en bedrift å bruke flere verktøy for å avdekke misligheter. Eksempel på dette er

---

robust internkontroll, åpen kommunikasjon med banken og andre samarbeidspartnere for å oppdage mistenkelige forhold.

Som tidligere nevnt går spilleavhengige gjennom forskjellige faser. Det er da særlig i slutten av taperfasen og i depresjonsfasen at den spilleavhengige kan begå misligheter (Leisure og Custer, 1984). I depresjonsfasen kan den spilleavhengige få en psykisk belastning grunnet spilleavhengigheten. Den spilleavhengige forstår at han skader seg selv på linje med alkoholisme, men klarer ikke å slutte og vil oppleve et press for å måtte spille videre. Akan sier at når den spilleavhengige går tom for penger, tar han sikte på å skaffe mer midler.

Den spilleavhengige vil ofte rasjonalisere handlingene sine, særlig i den tidligste fasen, med at de bare låner pengene og skal betale tilbake alt, om ikke mer, når de vinner tilbake (Binde, 2016b, s. 394). “The moral disintegration progresses as the ‘loans’ become larger and other rationalizations emerge; for example, that embezzlement is a victimless crime” (Binde, 2016b, s. 404). Både et press og en rasjonalisering vil da være tilstede, som betyr at om det åpner seg en mulighet, vil det foreligge en stor mislighetsrisiko.

Generalisering av personer som er spilleavhengig er likevel vanskelig. Men ifølge svenske studier (Ege, 2015) kan en finne at ti prosent av spilleavhengige begår kriminelle handlinger for å finansiere pengespillingen. Dette tilsier at det er en stor andel som ikke begår kriminalitet. På tross av dette viser forskning at spilleavhengighet er overrepresentert blant de som sitter i fengsel (Binde, 2016b, s. 393). Disse forskningsresultatene viser at det foreligger en sannsynlighet for at misligheter vil bli begått av den spilleavhengige.

I saken hos Grytåga Settefisk var det nettopp kommunikasjon med banken som til slutt avdekket mistenkelige transaksjoner, noe som førte til opprulling av saken. Man kan også spørre seg om selskapets rutiner for internkontroll var gode nok, ettersom de ikke førte til avsløring av forholdene. Det var også lite oppmerksomhet om risikoen ved spilleavhengighet. Styreleder sa i intervjuet at “jeg vet ikke om jeg ville ha koblet spilleavhengigheten og mislighetsrisikoen”, på et spørsmål om hva han hadde gjort om han hadde mottatt varsel om spilleavhengighet. Saken understreker altså viktigheten av å bruke flere verktøy for å avdekke økonomisk utroskap.

---

Det er manglende kunnskap om spilleavhengighet i arbeidslivet, og mange arbeidsgivere er ikke klar over de alvorlige konsekvensene spilleavhengighet kan ha for en bedrift (Binde, 2016a, s. 262). Hvis næringsaktørene ikke er klar over risikoen vil de ikke kunne beskytte seg mot den.

### 6.1.2. Arbeidstakerens ytelsesevne

Spilleavhengighet er definert til at spillingen dominerer spillerens liv på bekostning av arbeidsforhold, samt sosiale relasjoner og familie. Internett har gjort spilling tilgjengelig også på arbeidsplassen. Dette kan føre til nedsatt ytelsesevne i arbeidslivet. Særlig når den spilleavhengige kommer i slutten av taperfasen og går inn i desperasjonsfasen, kan spilleren få symptomer som rastløshet, irritabilitet, og hypersensitivitet, som igjen fører til problemer med søvnen, manglende livsglede og kan resultere i fysisk og psykisk utmattelse (Leisure og Custer, 1984). En slik tilstand vil påvirke arbeidsevnen betydelig. Wangen mener også at spilleavhengigheten går utover arbeidsprestasjonen til arbeidstakeren. Wangen forklarer at ved patologisk spilleavhengighet er personen så ukonsentrert og tankene styres av pengespilling at, “da er du ikke lenger herre i ditt eget mentale hus”. Arbeidsgiverne som ringer inn til Akan for å få råd sier blant annet at den ansatte ikke yter godt nok i jobben. Wangen husker godt da en frustrert arbeidsgiver for en ansatt med spilleavhengighet forklarte at “det eneste som var på jobben var kroppen hans”. Lavere produktivitet vil føre til lavere inntjening for selskapet, og selskapet vil tape tids- og arbeidsressurser. Forskning underbygger dette ved at spilleavhengige i slutten av taperfasen har mer fravær fra jobben (Leisure og Custer, 1984).

Binde (2016a, s. 260) presiserer i sin studie at det kan være emosjonelt krevende for ledere å ha en samtale med en ansatt om dårlig oppførsel og problemer. Dette vil være en utfordring for bedrifter som må ha en god dialog og finne gode tiltak for å hjelpe en arbeidstaker med spilleavhengighet. Det er viktig å være klar over hvordan en tar opp et slikt tema med den spilleavhengige. Innkalling til møte med styret om et slikt tema kan trigge selvmordstanker hos den spilleavhengige (Binde, 2016a, s. 261). Selvmordsrisikoen må tas alvorlig, og ledelsen bør konfrontere mistanke eller bevis på misligheter på en godt gjennomtenkt måte (Binde, 2016a, s. 261)

---

Styrelederen i Grytåga Settefisk sa at han ikke hadde så mye kompetanse om spilleavhengighet og hva dette innebærer, men at han nå har forstått hvor stort press den spilleavhengige kan ha vært under. Styrelederen forteller i intervjuet at dersom han hadde fått et varsel om at daglig leder var deprimert ville det vært noe *“en kvier seg for å ta opp”* og at *“det føles lettest å bare forskyve det framover i tid”*. At styreleder kvier seg for å ta opp saker rundt psykisk helse indikerer også at det fortsatt er tabubelagt å snakke om psykiske helseforhold i norsk næringsliv.

## 6.2 Kan man oppdage om en kollega er spilleavhengig?

En kan i dag spille pengespill hvor som helst og når som helst ved hjelp av apper og internettsider. Spilling er vanlig blant folk. Det er vanskelig å oppdage hvem som er spilleavhengige. Spilleavhengighet fører med seg mye følelser og skam, noe som gjør at den som er rammet vil prøve å skjule problemet sitt. Wangen forteller at spilleavhengighet *“ikke er et problem som en flagger, for det oppfattes som at en har personlighetsbrister eller spesiell karakter”*.

Videre forteller Wangen at en ansatt kan oppdage at det er noe er galt med kollega sin, men at den ansatte ikke vil klare å forstå hva som er problemet. Spilleavhengigheten kan føre til at den rammede ikke oppfører slik som han pleier. Wangen bekrefter at det er særlig i depresjonsfasen, da den spilleavhengige ofte har spilt bort mye penger, at det kan være synlig for andre at den rammede er under press. Depresjonsfasen er den siste fasen den spilleavhengige går gjennom. Dette betyr at den spilleavhengige kan ha slitt lenge uten at det har vært mulig å oppdage. Kollegaer kan merke at den spilleavhengige ikke har det bra, men symptomene er ikke spesifikke for tilstanden, og det kan derfor være vanskelig å fange opp at det er spilleavhengighet som er det underliggende problemet. Dette støttes av forskning som beskriver spilleavhengighet som en *“usynlig lidelse”* (Senneseth, 2001). Selv om det kan være vanskelig å oppdage, viser forskning at arbeidslivet spiller en viktig rolle når det gjelder forebygging og avdekking av pengespillavhengighet, og at det dermed er viktig å oppmuntre ansatte til å si ifra om de ser noen som har problemer for å bidra til at ansatte med spilleavhengighet skal få hjelp så tidlig som mulig (Buvik, 2009; Binde, 2016). Å bygge en

---

sosial kultur i bedriften hvor kollegaer kan bli bedre kjent er derfor viktig. Dette kan bidra til å skape et godt arbeidsforhold hvor de ansatte føler de kan dele problemene sine.

De med spilleavhengighet ønsker ofte å dele sine bekymringer med andre, da byrden kan være tung å bære alene. Dette bekrefter også Wangen i intervjuet. Samtidig er spilleavhengighet forbundet med skamfølelse, og man møter ofte ikke en forståelse hos andre for at dette er en sykdom. Hvis den spilleavhengige har gjort misligheter kan terskelen for innrømmelse øke.

Ifølge banken og styrelederen var det ingen som visste om spilleavhengigheten til daglig leder. Styrelederen i Grytåga Settefisk sier i intervjuet at han tror daglig leder ville ha åpnet seg mer om de hadde hatt medarbeidersamtaler og gjetter at i “kanskje 20 prosent av tilfellene vil innrømmelsene komme” om man har jevne samtaler som bygger tillit hos de ansatte. Ved bruk av medarbeidersamtaler og en bred arbeidsmiljøundersøkelse kunne styreleder ha fått frem signaler fra ansatte om at noe ikke var som det skulle, og kunne på denne måten ha oppdaget noe tidligere. Ledere bør uoppfordret minne sine ansatte på at “døren er åpen” om en ansatt har en bekymring, varsel, eller et problem de ønsker å prate om. Dette kan bidra til å skape en god kultur i bedriften hvor ansatte føler seg trygge. Selv om den ansatte på det tidspunktet ikke har noen problemer, vil det da bli lettere å dele om et problem skulle oppstå.

### 6.3 Er det plikt til å varsle om spilleavhengighet?

Varsling er når en arbeidstaker, eller andre, sier ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. “Kritikkverdige forhold vil først og fremst være forhold som er brudd på en eller annen lov eller interne retningslinjer eller regler...[eller andre] allment aksepterte etiske normer” (Resch-Knudsen, 2018). Hva som er kritikkverdige forhold kan være vanskelig å fastsette da det er en faglig uenighet i hva som ligger i begrepet kritikkverdig, og kan avhenge “ut fra egen politisk eller etisk overbevisning” (Resch-Knudsen, 2018). Med tanke på mislighetsrisikoen og de personlige problemene som spilleavhengighet fører med seg, kan en argumentere for at spilleavhengighet er et kritikkverdig forhold, og at en har et etisk ansvar til å si ifra.

Wangen presiserer at ansatte er pliktige, etter arbeidsmiljøloven, til å varsle om forhold som går utover helse, miljø og sikkerhet. Plikten som Wangen forteller om i intervjuer er varslingsplikten om helseforhold i aml § 2-3 (2) b). Tolkning av denne er klargjort for i

---

teorikapittelet. Hvis en legger til grunn at spilleavhengighet rammes av ordlyden vil dette tilsi at kollegaer er pliktige til å melde ifra når man observerer spilleavhengighet hos en annen ansatt. Arbeidstakere som ikke opprettholder sin plikt til å varsle kan i verste fall kunne få avskjed eller oppsigelse.

### **6.3.1 Bør en varsle om spilleavhengighet?**

Fordi spilleavhengighet kan medføre problemer med helse, personlig økonomi og skade spillerens sosiale og familiære relasjoner, samt at det foreligger en mislighetsrisiko understøtter at man bør varsle om slike forhold. Når det gjelder mislighetsrisikoen er det vist at varsling er den metoden som avdekker flest tilfeller (ACEF, 2018).

Varsling kan bidra til at den spilleavhengige får hjelp tidlig, og reduserer skadeomfanget avhengigheten har for spillerens privat- og arbeidsliv. Eksempel på hjelpetiltak er tilrettelegging, både for å begrense risikoen en spilleavhengig utgjør, men også for å hjelpe den spilleavhengige til å mestre arbeidet. Tilrettelegging forutsetter at arbeidsgiver kjenner til problemet. Spilleavhengighet er vanskelig å oppdage, og Binde (2016) presiserer at det ofte er de ansatte som kan merke noe først. Det er derfor viktig å oppmuntre ansatte til å varsle. Wangen mener at “det å ikke varsle i fra om spilleavhengighet vil være å gjøre den personen en bjørnetjeneste”, da problemet bare vil bli større og konsekvensene vil bli verre.

Det er viktig å være bevisst på at varsling også kan ha negative konsekvenser, og at man må være varsom. For den rammede kan eksponering av tilstanden forverre den psykiske belastningen og man kan tenke seg at sannsynligheten for selvmord kan økes ytterligere. For varsleren kan det også være belastende. Både fordi man kan oppleve fare for gjengjeldelse og fordi man kan føle seg som en tyster. En varslere kan også bære på en frykt for at en kollega som allerede har det vanskelig skal få det verre.

### **6.3.2 Har varsleren vern ved varsling om spilleavhengighet?**

“Hadde jeg visst konsekvensene ved varsling så hadde jeg ikke varslet” forteller Wangen under forskningsintervjuet. Dette viser at det fortsatt foreligger en grunn til at varslere trenger et lovfestet krav om vern. Dette for at varslere ikke skal få represalier for varslingen i etterkant og at vernet skal oppmuntre flere til å varsle. Selv om gjengjeldelse er ulovlig er det fortsatt en risiko for at dette kan skje når en varslere. Varslere kan oppleve at kollegaer ser på



---

de som en tyster, at de blir ekstra overvåket, og det kan føre til at de føler seg ukomfortabel på arbeidsplassen.

Varslingsvernet fremkommer i aml § 2 A-2 som gir varsleren vern med forbud mot gjengjeldelse. Etter første ledd fremkommer det at vernet gjelder for de som har varslet etter § 2 A-1. Spørsmålet man da må drøfte er om vernet til varsleren også gjelder de som utøver varsling etter varslingsplikten jf. §2-3 (2) b). De legislative hensynene med lovfestet rett til varsling, er med ønske at varsling skal forekomme mer og at hindringene for varsling skal reduseres. Det virker som lovgivers intensjon er at om de pålegger varsling skal disse også få vern. Med presiserende lovtolkning av ordlyden i § 2 A-2 (1) gjelder likevel ikke vernet for den lovpålagte varslingsplikten. Varsleren står likevel igjen med det opprinnelige vern mot usaklig oppsigelse.

Hvis det skulle være slik at den lovpålagte varslingsplikten ikke har vern, kan varsleren fortsatt ha vern hvis det lovpålagte varselet omhandler kritikkverdige forhold jf. § 2 A-1 (1). Utfordringen med dette er to forhold: (1) om arbeidstakere ønsker å informere arbeidsgiveren om spilleavhengighet må det fremkomme som et varsel for å være beskyttet med vern mot gjengjeldelse og (2) om spilleavhengigheten er et kritikkverdig forhold eller ikke.

Wangen presiserer at man bør varsle om spilleavhengighet etter arbeidsmiljøloven, men foreslår at en heller bør kalle det en ”bekymring” da dette kan være lettere å forholde seg til for varsleren. Lovgiver ønsker ikke at det skal være en høy terskel for å varsle og det er ingen formelle krav for varslingen. Dette tilsier at varslingen også kan gis muntlig. Dette setter en lav terskel for at noe skal bli oppfattet som varsling. Samtidig skal varslingen være forsvarlig og det skal ikke være det samme som ryktespredning. Utfordringen med at det ikke er noen formelle krav til varslingen er at varslingen kan bli gitt til enhver person i virksomheten. Dette gjør varsling mer uorganisert og et klart skille mellom ryktespredning og varsling viskes ut.

Den lovpålagte varslingsplikten omtaler plikten å “underrette arbeidsgiveren”, mens neste paragraf omhandler “varsling”. At ordlyden er skrevet forskjellig og at det er skrevet i nyere tid tilsier at ordlyden ikke er tilfeldig, og det skal være forskjell på dette. Dette tilsier at varsling er noe annet enn bare å underrette arbeidsgiveren. Varsling om kritikkverdige forhold

---

gjelder også retten til å varsle eksternt. Dette skiller det fra “underrette arbeidsgiveren” som bare gjelder et pålegg om å varsle internt til arbeidsgiveren.

Den andre utfordringen for at varsleren skal ha vern mot gjengjeldelse er at varslet må omhandle et kritikkverdig forhold. Dermed må en avklare om spilleavhengighet for en kollega er et kritikkverdig forhold. Kritikkverdig forhold er omtalt i forarbeidene til å gjelde over en rekke forhold, men om en persons sykdom skal omtales som et kritikkverdig forhold i virksomheten er et annet spørsmål. At en person lider av sykdom harmonerer ikke med de andre eksemplene lovgiver ønsker at det skal varsles om. Samtidig har vi i teorikapittelet forklart fasene den spilleavhengige går gjennom og hvilken mislighetsrisiko dette medfører.

Varsling skal også kunne virke preventivt, noe som tilsier at en skal kunne varsle om muligheten for at misligheter kan skje. At en kollega lider av spilleavhengighet tilsier at mislighetstriangelet kan være oppfylt og det foreligger en mislighetsrisiko som derav betyr at det er et kritikkverdig forhold. At det er et kritikkverdig forhold betyr for varsleren at vernet mot gjengjeldelse foreligger når en varsler. Samtidig som dette virker harmoniserende med de legislative hensynene, merker vi oss at lovgiver har valgt i § 2-3 “kan medføre fare for liv og helse” mens det i § 2 A-1 (1) ikke foreligger et slik “kan”. Dette setter mer press på at varsleren skal være sikker på at det foreligger varslingsplikt.

## 6.4 Hvorfor kom det ikke varsel i Grytåga Settefisk AS?

I Grytåga Settefisk AS mottok aldri styrelederen varsel om spilleavhengigheten til daglig leder. Dette kan det være flere grunner til. Vi har blant annet belyst i tidligere forskningsspørsmål at det ikke alltid er synlig for kollegaer at noen er spilleavhengige. Vi har ikke opplysninger om at andre kolleager kjente til daglig leders spilleavhengighet, og likevel lot være å varsle. Vi vil nå drøfte de forskjellige potensielle grunnene til at det ikke ble varslet.

### 6.4.1 Andre kollegaer oppdaget ikke spilleavhengigheten

Styrelederen i Grytåga Settefisk var ikke klar over at daglig leder var spilleavhengig. Det var heller ikke direktøren i Helgeland Sparebank. Det har ikke kommet frem at andre kollegaer kjente til at daglig leder led av spilleavhengighet eller hadde andre problemer. Som vi har drøftet tidligere kan det være vanskelig å oppdage spilleavhengighet. Vi kjenner ikke til om

---

daglig leder viste endret oppførsel, virket sliten eller slet med depressive tanker på grunn av spilleavhengigheten. Disse symptomene er uansett uspesifikke, og det kan være vanskelig å konfrontere noen med at de oppfattes slik, særlig om man ikke kjenner dem godt. Det er derfor avgjørende med en avklaring av oppførselen til en person, dersom den er endret. Forskning viser også at styrken på bevis er en viktig faktor for om en velger å varsle (Brink et al., 2013). Om de ansatte ikke la merke til endringer hos daglig leder, og ikke visste at han led av spilleavhengighet, har de heller ikke hatt noe å varsle om.

Dersom noen var klar over problemet kan de likevel ha valgt å ikke varsle. Det kan i så fall skyldes manglende kunnskap om spilleavhengighet og hvor alvorlige konsekvenser det kan ha for bedriften og personen selv (Binde, 2016a, s. 262). Det understrekes av styreleders uttalelse i intervjuet, at han ikke vet om han ville ha sett spilleavhengighet som en mislighetsrisiko. Andre årsaker til å la være å varsle er frykten for negative konsekvenser av varsling, og kanskje særlig da det i dette tilfellet ville innebært å varsle om en overordnet.

#### **6.4.2 Ubehagelighet og frykt for represalier**

Tidligere i kapittelet har studien vist at vern vil foreligge ved varsling om kritikkverdige forhold. Det er ikke bare de juridiske forholdene som avgjør om det velges å varsle eller ikke. FAFO har undersøkt hvorfor de som opplever kritikkverdige forhold ikke varsler. Av disse svarer 39 prosent at de “tror ubehagelighetene ved å melde ifra ville blitt for store” (Trygstad og Ødegård, 2016). Varsling om spilleavhengighet kan muligens gjøre ubehageligheten enda større, da spilleavhengighet ofte blir sett på som en personlighetsbrist og at spilleavhengighet er forbundet med skam. Direktøren i Helgeland Sparebank sier at en skal være forsiktig med å anklage noen for å være spilleavhengige. Styreleder i Grytåga Settefisk mener at spilleavhengighet kan være vanskeligere å ta opp enn andre forhold. Det kan være argumenter en potensiell varsler kunne brukt for ikke å varsle.

Ettersom spilleavhengighet er definert som en sykdom, vil varsling være å påpeke at en kollega har et helseproblem. Ny kunnskap om at spilleavhengighet kan føre til depresjon og selvmordstanker, kan videre føre til at alle spilleavhengige blir stigmatisert som svært syke personer. Kollegaer velger derfor gjerne heller å distansere seg fra de som er spilleavhengige, fordi de ikke vet hvordan de skal reagere. Den som varsler kan også oppleve å mistenkeliggjøre den spilleavhengige for å bedrive misligheter, uten å ha bevis for det. Disse

---

dilemmaene gjør nok at flere finner det enklere å tie, enn å risikere å ødelegge både for seg selv og den personen de kunne ha varslet om.

Som vi har drøftet i tidligere forskningsspørsmål har varslere vern om det foreligger kritikkverdige forhold. Men ordlyden er slik at det ikke er en selvfølge at en potensiell varsler vil føle seg trygg for at vern mot gjengjeldelse vil foreligge. Arbeidsmiljøloven skal kunnes leses slik at personer uten juskunnskaper skal kunne forstå sine rettigheter. Selv om lovgiver har ønsket å legge til rette for en lav terskel for varsling, kommer det ikke klart fram hvor langt vernet gjelder for varsling om spilleavhengighet. Dersom det var potensielle varslere i Grytåga Settefisk AS kan de ha valgt å ikke varsle av overnevnte grunner. “Individuals often choose not to blow the whistle and instead remain fallaciously silent” (MacGregor og Stuebs 2014; Brown et al., 2017).

Selv med vern er det mange som velger å ikke varsle, og det er mange tidligere varslere som advarer mot det, da de har opplevd negative konsekvenser etter å ha varslet. Forskning viser at redsel for represalier og risikoen for å miste jobb og ødelegge karrieren kan gjøre det vanskelig å varsle (Brown et al., 2017, s. 29). Dette er også grunnen til at mange, hele 14 prosent, velger å varsle anonymt (ACFE, 2018). Det er derfor viktig å tilrettelegge for denne muligheten. Studier viser at særlig små bedrifter som Grytåga Settefisk med sine ti ansatte, kan ha en fordel med å implementere anonyme varslingskanaler (Johansson og Carey, 2015). Ubehageligheten som oppstår ved varsling kan særlig oppfattes som stor i SMB hvor det er færre ansatte, da eventuell reaksjoner for varselet vil bli lett synlig for varsleren og andre ansatte. Samtidig som dette kanskje kan øke ubehageligheten, så gjelder gjengjeldelsesforbudet like godt for store bedrifter som for SMB.

Under forskningsintervjuet blir det presentert spørsmål om hvilke fordeler og ulemper SMB har framfor store selskap. Styrelederen forteller da at han selv har vært varsler. På tidlig 2000-tallet var Sørgård ansattrepresentant i styret til Det Norske Veritas. Konsernsjefen i selskapet eide aksjer i Royal Caribbean Cruise, noe styreleder syntes var problematisk da Det Norske Veritas leverte tjenester innenfor klassifisering av skip. Han valgte å varsle under et styremøte, men da dette ikke nådde fram tok han ordet på generalforsamlingen til Det Norske Veritas. Det hele endte med at konsernsjefen måtte gå av. Styrelederen føler seg sikker på at det var riktig å varsle, men måtte ta en risiko selv med å gjøre det. Styreleder brukte denne

---

historien for å få frem at det ikke er sikkert at store selskaper med alle sine ressurser har et bedre utgangspunkt enn SMB når det kommer til varsling.

SMB har ikke like mye ressurser for personalhåndtering som store bedrifter. Dette bekrefter AKAN og forteller at han “jobber mest med SMB da de, i motsetning til store bedrifter, ikke har den samme kunnskapen og ressursene som store bedrifter”. En potensiell varslere som ser at infrastruktur og håndtering av varslere ikke er tilfredsstillende kan vegre seg for å varsle. Samtidig kan en si at jo større virksomheten er, jo flere kan varsleren også få imot seg. Da styrelederen varslet i Det Norske Veritas opplevde han at flere mellomledere, selv om de var enig, ikke turte å støtte varslingen da de var redde for karrieren og jobbene sine.

### **6.4.3. Daglig leder og styreleder som samme person**

Utfordringer ved varsling i SMB skiller seg gjerne fra utfordringene i store bedrifter. Rundt halvparten av de som hadde observert kritikkverdige forhold valgte å ikke varsle ifølge FAFO sine undersøkelser. Den største grunnen til at den potensielle varsleren ikke varslet var frykt for represalier (Trygstad og Ødegård, 2016). En kan tenke seg at frykten for represalier vil være større om den det varsles om og den som skal motta varselet er samme person. Dette kan være en utfordring i SMB da daglig leder og styreleder er samme person i 37,6 prosent av norske bedrifter med under 100 ansatte, og i 42,2 prosent av bedrifter med mellom 10-20 ansatte (Jensen og Andreassen, 2017). Dette kan være problematisk og gjøre det vanskelig for de ansatte å vite hvem de skal varsle til, særlig før det ble lovpålagt å ha varslingsrutiner i bedriften.

På spørsmål om hvordan man skal varsle når daglig leder og styreleder er samme person, svarer AKAN at dette er et aktuelt spørsmål han ofte får. Han forteller at man må se på organiseringen og gå til nærmeste leder. Generelt bør varsleren gå til nærmeste leder, men hvis det ikke fører frem skal man gå til lederen over. At varslinger håndteres på lavest mulig nivå er i henhold til hvordan Oslo Economics har beregnet at varsling vil ha størst verdi.

Tilfellestudiet viser utfordringen da daglig leder også var personen som det skulle varsles om. Imidlertid var ikke daglig leder og styreleder samme person i Grytåga Settefisk AS. Samtidig uttaler styrelederen at han tror folk oppfattet daglig leder og han selv som nære kollegaer. De jobbet tett og hadde flere prosjekter sammen. Direktøren i Helgeland Sparebank deler denne oppfatningen. Hvis mottaker av varselet og den det blir varslet om har tette relasjoner, kan

---

det få betydning for om arbeidstakeren velger å varsle. En grunn kan være at varsleren frykter at ubehageligheten blir enda større og at den som mottar varselet ikke vil ta det alvorlig.

Banken valgte å gå til styrelederen da de hadde mistanke om misligheter. På spørsmål om hvem de hadde varslet til hvis daglig leder og styreleder var samme person, svarer banken at de ville gått til eierne av selskapet. Direktøren i Helgeland Sparebank sier de ikke er redd for gjengjeldelse fra kunden. De som bank må kunne stå fritt til å stille spørsmål. Som informanten sier «det er jo våre penger». Direktøren sa at de også ville ha varslet eierne om styrelederen ikke hadde behandlet saken godt nok, eller om de fikk mistanke om at han var involvert i mislighetene. For en ansatt i bedriften kan det å varsle eiere virke illojalt mot ledelsen av bedriften. Selv om banken ikke hadde tvil om at de ville melde ifra om mistanken om misligheter, er det ikke sikkert at en arbeidstaker ville ha vært like sikker på et slikt valg. Dette vises også gjennom lovgivers ønske om å verne arbeidstakeren da arbeidstakeren er en svakere part i en bedrift sett opp mot en direktør i en bank. Direktøren presiserer i forskningsintervjuet at det er viktig å ikke spørre på en slik måte at en anklager noen. Helgeland Sparebank mener selv at de skiller seg ut som bank med å ha en god dialog med sine kunder. De synes ikke balansen mellom et godt kundeforhold og profesjonell skepsis var vanskelig i denne situasjonen.

#### ***6.4.4 Det forelå ikke varslingsrutiner***

Som tidligere nevnt i oppgaven ble det den 01.07.2017 satt krav til varslingsrutiner i organisasjoner for kritikkverdige forhold i alle foretak med fem eller flere ansatte. Lovendringen er et tiltak for å få en bedre varslingskultur. I forarbeidet til lovforslaget om varslingsrutiner skriver departementet at varslingsrutiner er en suksessfaktor for et godt varslingsklima (Regjeringen, 2017, s.12). Dette støttes av forskning som viser at “prosedyrer bør eksistere for å oppmuntre til varsling av urett og ikke bare som en juridisk forsvarsmekanisme” (Lewis, 2017). Andre studier hevder også at fravær av varslingsrutiner reduserer sjansen for at en ansatt velger å varsle (Lee et al., 2012).

Når varslingsrutiner for kritikkverdige forhold ikke foreligger, skaper det usikkerhet om selskapet ønsker varsling.

Fravær av varslingsrutiner kan åpne for en mulighet for å begå misligheter. Mislighetstriangelets side om mulighet handler om at den ansatte må ha en opplevd mulighet

---

til å begå misligheter, med en lav risiko for å bli oppdaget. Risikoen for å bli oppdaget vil kunne sies å øke dersom bedriften har en god holdning og varslingskultur. Varslingsrutiner kan altså fremme varsling å oppmuntre de ansatte til å si fra om kritikkverdige forhold. Dette er med på å lage et åpent og godt miljø i bedriften og viser at en bryr seg om de ansatte og hvordan de har det på arbeidsplassen.

Styreleder sier at han er positiv til at det er et lovkrav om varslingsrutiner i bedrifter, da det nå “er enklere å overtale styret til å utarbeide slike rutiner i selskapet om det faktisk er lovpålagt, enn om det bare var en god idé jeg kom med”. Lovkrav som dette setter gjennomføringen av slike tiltak på dagsorden og gjør at det ikke oppfattes som fremmed når en presenterer forslaget om varslingsrutiner i SMB.

Hva varslingsrutiner innebærer, og hvordan de skal implementeres i bedriften sier styreleder at han ikke har kompetanse på, og at han er usikker på hva varslingsrutiner er i praksis. Styrelederen sier videre at han synes det er vanskelig å sette en terskel på hva han skal vite og ikke vite med tanke på om det er privat eller arbeidsrelevant. Særlig balansen mellom hvor mye informasjon en styreleder skal motta om kritikkverdige forhold, og hva som skal håndteres av en daglig leder, er en utfordring. Styreleder foreslår selv at han kunne involveres i en varslings sak når saken har en alvorlighetsgrad som tilsier det. En styreleder skal også være et organ som ikke er i den daglige driften av selskapet, men som utøver kontroll på vegne av aksjonærene.

Wangen er usikker på om lovpålagte varslingsrutiner vil bidra til at flere varsler, og sier “*det er kun et tiltak og at lovgiver innfører en lov er ikke nok*”. Wangen presiserer at det må gjennomføres en opplæring av de ansatte i varslingsrutiner, og at det handler om kulturen i organisasjonen om arbeidstakeren føler seg trygg eller ikke. Hvis bedriften kun øker internkontrollen etter et varsel, eller at de ansatte tror at økt internkontroll er den eneste konsekvensen av varsling, kan det føre til at de velger å ikke varsle.

Denne tilfellestudien tar for seg en enkelthendelse i Grytåga Settefisk AS, noe som gjør at det er vanskelig å generalisere funnene om hvorfor misligheter ikke ble varslet om. Vi innser i ettertid at det også er en svakhet i studien at vi ikke intervjuet en som var ansatt da handlingen fant sted. At daglig leder var den som begikk mislighetene er også et moment som gjør saken annerledes enn en del andre mislighets saker.. Intervjuobjektene var ikke klar over at daglig

---

leder var spilleavhengig. Vi oppfatterintervjuobjektene som oppriktige, men vi kan ikke utelukke at de var uærlige.

## 6.5 Hvordan skal og kan en arbeidsgiver reagere ved varsling om spilleavhengighet?

Tidligere forskningsspørsmål har handlet om hva som kunne vært til hinder for at et varsel blir gitt. Reaksjonen i etterkant av et varsel er vesentlig, og det er viktig for arbeidsgivere å ha en idé om hvordan de skal reagere på et varsel. Vi vil nå se på hvilket handlingsrom en har ved et varsel om spilleavhengighet. Etterpå skal vi se på hva Grytåga Settefisk burde ha gjort hvis de hadde mottatt et varsel, og hva de selv mener de hadde ønsket å gjøre.

### 6.5.1. Vurdering om oppsigelse av arbeidstaker

Oppsigelse av arbeidstakeren er en handling som arbeidsgiveren kan vurdere. Som beskrevet i teorikapittelet er det forskjellige grupper av spilleavhengige, og de går gjennom forskjellige faser. Det er de spilleavhengige som befinner seg i depresjonsfasen som utgjør den største trusselen for å begå misligheter, i motsetning til problemspillere som fortsatt klarer å tenke klart. Dette tilsier at oppsigelse med grunnlag i spilleavhengighet må ses i sammenheng med hvor alvorlig tilstanden er. Spilleavhengighet oppdages ofte når den ansatte slutter å prestere i jobben, og har økende fravær. AKAN legger til at det “kommer sjelden som lyn fra blå himmel”, men at det som regel har vært problemer en stund. Ifølge forskning er det vanlig at spilleavhengige mister jobben grunnet mye fravær i taperfasen (Leisure & Custer, 1984). Kommer det frem at fraværet er på grunn av spilleavhengighet bør arbeidsgiveren tilby hjelp i tillegg til andre handlinger.

Hva som er en saklig begrunnet oppsigelse vil variere fra tilfelle til tilfelle, men vi ser gjennom rettspraksis at forhold lettere kan ses på som grovt tillitsbrudd når det blir begått av øverste leder. Slik var situasjonen i Grytåga Settefisk AS. Dette fordi behovet for tillit, og signaleffekten til øverste leder er viktig for arbeidsgiver, ifølge Høyesterett (Rt-1997-1128). Situasjonen er vanskeligere når det er en ansatt som begår økonomisk utroskap. Trondheim kommune fikk ikke medhold i oppsigelse av en ansatt som underslo fra arbeidsgiver på grunn av sin spilleavhengighet. Dette gjør at en oppsigelse med bakgrunn kun i spilleavhengighet kan være usikkert arbeidsgiveren, selv etter at verneperioden er over.



### 6.5.2 Plikt til tilrettelegging av arbeidsplassen

I tillegg til vern av stillingen, har arbeidstakeren, etter arbeidsmiljøloven, rett på tilrettelegging på arbeidsplassen for sin sykdom jf. aml § 4-6 (1). Sykdomsbegrepet i denne sammenheng kan tolkes vidt da lovgiver ønsker at flest mulig skal være i jobb. Wangen presenterer to råd en bør gi til arbeidsgiver når en ansatt er spilleavhengig. For det første at man presiserer at behandling hjelper, og for det andre at det er en veldig alvorlig situasjon for bedriften og det er viktig at arbeidsgiver handler. “Hjelpen som tilbys må være en pakke med tiltak”, sier Wangen. “Det er ikke godt nok at en, for eksempel, bare fjerner nettbanktilgangen”, man må også tilby den ansatte hjelp.

Det finnes gode måter å få hjelp på, men for at arbeidstakeren skal bli kvitt spilleavhengigheten, er det mye jobb som må til. “Det hjelper ikke å bare ta ifra ansvar og gi nye arbeidsoppgaver. Du må faktisk også dytte folk inn mot hjelp” presiserer Wangen. Et tiltak er å signere en kontrakt som sier at den spilleavhengige skal oppsøke profesjonell hjelp. Et råd som kan bli gitt er at arbeidstakeren aldri bør spille pengespill igjen. Wangen bekrefter at det er mulig for en spilleavhengig å bli frisk, men at arbeidsgiveren må være klar over at arbeidstaker kan få tilbakefall. Her må arbeidsgiveren huske at spilleavhengige kans har stor forbruksgjeld fra tidligere, og at det fortsatt kan foreligge et finansielt press. Om arbeidstakeren bør få tilbake arbeidsoppgavene og ansvaret dersom han blir frisk vil være en individuell vurdering. “Denne individuelle vurderingen bør bli gjort sammen med profesjonelle”, sier Wangen.

Hvis tilrettelegging av arbeidsoppgaver ikke lar seg gjøre, skal arbeidsgiver vurdere om omplassering er mulig. Omplassering vurderes ut fra størrelse på bedriften. I Grytåga Settefisk AS ville en omplassering vært vanskelig å gjennomføre, da selskapet med sine ti ansatte bare hadde omtrent to ansatte i administrasjonen, og daglig leder var ansvarlig for økonomien.

### 6.5.3 Bedring av internkontrollen

Å implementere gode internkontroller i bedriften er et tiltak som kan fjerne *muligheten* til å begå misligheter, gode internkontroller vil gjøre det vanskeligere å begå misligheter uten å bli oppdaget.

---

Når Wangen blir spurt om han tror depresjon og sannsynlighet for selvmord kan øke hvis den det varsles om bare blir møtt med økt internkontroll etter varsling om spilleavhengighet, svarer han at det hjelper ihvertfall ikke. Det han har av erfaring tilsier at selvmordene skjer når tiltak *ikke blir gjort*. Wangen presiserer at det ikke er nok å bare øke internkontroller for virksomheten om man har en spilleavhengig arbeidsgiver. Akan tilbyr kontrakter som inngås mellom arbeidstakeren og arbeidsgiveren (vedlegg 8). Dette kalles medisinsk oppfølging og forplikter arbeidstakeren til å motta behandling for sin spilleavhengighet. Hvilken medisinsk oppfølging som tilbys og egner seg kan Akan hjelpe med råd om. Arbeidsgiveren må være klar over at det kan ha uheldige konsekvenser å bare ta bort arbeidsoppgaver og øke internkontrollen.

Wangen nevner også ansvaret arbeidsgiver har overfor arbeidstakeren. Arbeidsmiljøloven fastslår at arbeidsgiveren har omsorgsplikt for arbeidstakeren. Det gjelder særlig når arbeidstakeren rammes av en sykdom. Arbeidsgiveren må kunne bevise at de har utøvet omsorgsplikt mot arbeidstakeren. Dersom de ikke har tilstrekkelige bevis på utøvet omsorg, kan ikke den ansatte sies opp. En slik kontrakt som Akan tilbyr kan styrke bedriftens sak om det senere skulle oppstå en rettslig tvist, og vil være bevis på at arbeidsgiveren har gjort forsøk på å hjelpe arbeidstakeren. Hvis kontrakten blir brutt av arbeidstaker, og han ikke oppsøker profesjonell hjelp, har ikke arbeidstaker lenger et vern. Forholdet blir da sett på som en vanlig personalsak og arbeidstakers jobb "henger i en tynn tråd".

Tilrettelegging eller omplassering vil kunne innebære at arbeidstakeren mister én eller flere opprinnelige arbeidsoppgaver som inngår i arbeidsavtalen. Et bortfall av arbeidsoppgaver kan være endringsoppsigelse, noe arbeidstakeren muligens ikke ønsker. Hvis arbeidstakeren ikke imøtekommer dette, kan arbeidsgiveren med det bevise at arbeidstakeren ikke bidrar konstruktivt til at tilrettelegging er mulig.. Det kan være et argument i favør av oppsigelse. Hvis en spilleavhengig faktisk bedriver misligheter for å finansiere sin pengespillaktivitet, vil han kunne motsette seg økt internkontroll, da han mister sin "mulighet" til å begå misligheter for å finansiere pengespillet.

## 7. Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan man med varsling kan redusere mislighetsrisikoen grunnet spilleavhengighet og hvilke plikter som følger med. Gjennomgang av tidligere forskning og litteratur, lovgivning, og informantenes egne opplevelser og erfaringer rundt temaet utgjør grunnlaget for vår tolkning og konklusjon. Vi har formulert og drøftet flere forskningsspørsmål for å svare på hovedproblemstillingen, og ønsker nå å presentere en oversikt av våre hovedfunn. Deretter vil vi presentere idéer til videre forskning. Arbeidstakere som lider av spilleavhengighet oppfyller mislighetstriangelets sider om press og rasjonalisering. Det gjør det nesten uunngåelig for spilleavhengige å begå misligheter hvis det oppstår en mulighet for det. Dette betyr at mislighetsrisikoen er uakseptabelt høy ved å ha ansatte som lider av spilleavhengighet.

### 7.1 Hovedfunn

At spilleavhengighet har en stor risiko for virksomheter og at en bør være bekymret dersom en ansatt med økonomifunksjon er spilleavhengig, bekreftet Wangen i forskningsintervjuet. Hverken styreleder i Grytåga Settefisk AS eller direktøren i banken var klar over at daglig leder var spilleavhengig. Styrelederen og direktørens omtalelse av spilleavhengighet kan trekke i retning som bekrefter det tidligere forskning hevder om at spilleavhengighet fortsatt er tabubelagt og at kunnskapen om temaet ikke er tilstrekkelig. Med en sykdom som spilleavhengighet, som medfører mye følelser og skam, vil den spilleavhengige prøve å holde problemet sitt skjult. Det vil da være vanskelig for kollegaer å oppdage at personen er spilleavhengig, men det virker som at de vil kunne se at personen er deprimert, har lite energi og fungerer dårlig på jobben. Utfordringen er at symptomer på depresjon er også symptomer på en rekke andre forhold og ikke bare spilleavhengighet alene.

Spilleavhengighet, som kan virke som en tabubelagt sykdom, kan gjøre at en potensiell varsler å velger og ikke si ifra. Det er derfor til gunst for samfunnet hvis dette endres. Med mer åpenhet og forståelse rundt sykdommen, kan en spilleavhengig selv være ærlig rundt sykdommen og få tilstrekkelig hjelp.

I Grytåga Settefisk kom det aldri varsling om at daglig leder var spilleavhengig. Grunner til dette kan være at ingen observerte at daglig leder var spilleavhengig, at det ikke forelå

---

varslingsrutiner i Grytåga Settefisk AS, eller det kan være andre faktorer som var til hinder for varsling. At styrelederen og daglig leder ble oppfattet som personer med tette relasjoner kan gjøre at ubehageligheten ved varsling større.

Potensielle varslere kan også være usikker på sitt vern, noe som har betydning for om de velger å varsle. Selv etter at lovgiver har ønsket å styrke vernet om varslere foreligger det fortsatt usikkerhet rundt om varslere har vern ved varsling om spilleavhengighet hos en kollega. Arbeidstakere har vern mot gjengjeldelse når de varsler om kritikkverdige forhold. Lovgiver har valgt en ordlyd som skal dekke en rekke forhold. Utfordringen er da at beskrivelsen blir uklar for hvilke forhold som dekkes. Det fremstår også uklart om et kritikkverdig forhold foreligger når forholdet ikke har skjedd, men at det er en høy risiko for at det vil skje. En slik usikkerhet kan virke skremmende for en potensiell varslere.

Arbeidsgivere har interesse av å få redusert mislighetsrisikoen som spilleavhengige medfører virksomheten. Spilleavhengighet innebærer to forhold som påvirker mislighetstriangelet sine to sider: et finansielt press og rasjonalisering av handlinger. Forskning viser derfor at det er en stor risiko for at spilleavhengige begår misligheter om de får en mulighet til det (Leiseure og Custer, 1984).

Arbeidsgivere må ta hensyn til den spilleavhengiges psykiske helse. Det foreligger behandlingsalternativer som hjelper den spilleavhengige. Ved at arbeidstakeren får profesjonell hjelp, kan han bli frisk og få orden på økonomien, som vil resultere i redusert mislighetsrisiko. I tillegg til å passe på at arbeidstakeren får profesjonell hjelp kan arbeidsgiver også redusere mislighetsrisikoen ved å gjøre visse tiltak for å minske mulighetene til å begå misligheter.

Mulighetene kan reduseres ved oppsigelse av arbeidstakeren. Arbeidstakeren har derimot vern mot oppsigelse grunnet sykdom i et år. Det blir derfor foreslått at arbeidstaker og arbeidsgiver inngår en kontrakt som sier at den spilleavhengige skal oppsøke profesjonell hjelp. Hvis arbeidstakeren bryter kontrakten og fortsetter å prestere dårlig i jobben, vil arbeidsgiver ha en sterkere sak og bevis på at de har gjort det de kunne for å tilby arbeidstakeren hjelp og oppfylt omsorgsplikten.

---

En annen løsning er å øke internkontrollen eller tilrettelegge og frata arbeidsoppgaver. Hvis dette skulle utløse endringsoppsigelse vil det kunne argumenteres at det er innenfor handlingsrommet til styringsretten, da handlingen er det beste alternativet for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Plikt til å varsle foreligger når det er fare for helse for kollegaer. Et varsel om spilleavhengighet vil omhandle en sykdom som fører til store psykiske problemer. Disse psykiske problemene kan utgjøre en fare for liv og helse til den spilleavhengige, i tillegg til å medføre bedriften en høy mislighetsrisiko. Det vil derfor være svært viktig å oppmuntre ansatte til å varsle når de oppdager at en kollega er spilleavhengig, slik at den spilleavhengige kan bli tilbudt hjelp og bedriften reduserer risikoen for at det blir begått misligheter.

## 7.2 Veien videre

### 7.2.1. Lovarbeid

Studiet inneholder drøftelser rundt arbeidstakers rett og plikt til å varsle. Vi observerer at lovgiver ønsker å styrke varslere sin posisjon i samfunnet og deres vern. Arbeidsmiljøloven har fått nye bestemmelser for å ytterligere styrke og synliggjøre varslere sin posisjon. Dette er viktig da varsling som nevnt oppklarer av mislighetene 46 prosent (ACFE, 2018). Arbeidsmiljøloven, som er preseptorisk til fordel for arbeidstakeren, skal kunne leses og forstås av enhver arbeidstaker uten at forkunnskap med jus skal være nødvendig. Vi mener at det åpner for tvil om arbeidstakere har vern med varsling om forhold som “kan medføre” kritikkverdige forhold. Denne ordlyden er valgt i § 2-3 (2) b), men ikke for vern om kritikkverdige forhold. Også i forarbeidene er det skrevet om forhold som har allerede skjedd. Dette tilsier at et vern gjelder først når et kritikkverdig forhold har skjedd og det varsles om et forhold tilbake i tid. Dette virker problematisk da arbeidstakere må avvente med å varsle til at et kritikkverdig forhold har skjedd og ikke før. Dette eksemplifiseres godt i denne tilfellestudien med at en person med spilleavhengighet befinner seg i muligheten til å begå misligheter. Arbeidstakeren måtte ha varslet om at det forelå mislighetsrisiko i en SMB til styrelederen, men visste ikke om det hadde skjedd misligheter. Dette kunne vært problematisk for virksomheten og arbeidstakeren. Når så er sagt så kan det spørres om at det foreligger mulighet for at kritikkverdige forhold kan skje, er kritikkverdig forhold i seg selv. En slik typen tvil må avklares da arbeidsmiljøloven skal virke klar for enhver person. Arbeids- og

---

sosialdepartementet har nå en gylden mulighet med det pågående revurdering av arbeidsmiljølovens regler rundt varslere til å avklare denne typen spørsmål.

Ved varsling om en person sin sykdom, slik som spilleavhengighet, åpner utfordringer med hvor langt arbeidsgiver sin lovpålagte varslingsplikt foreligger. Hvis det skulle være en plikt til å varsle om slikt vil dette kunne virke harmoniserende for arbeidsgivers omsorgsplikt, men kan være problematisk for blanding av arbeid og fritid. Arbeidstaker må kunne være trygg på sitt vern når varslingsplikten foreligger. Varslingsutvalget sitt forslag om å plassere varslingsreglene i egen lov. Da avstanden mellom varslingsplikten jf. §2-3 2) b) som omhandler helse og liv og varsler sitt vern med kritikkverdige forhold kan bli oppfattet som større.

### **7.2.2. Næringsaktører:**

Vi har funn i tilfellestudien som kan tilsi at næringsaktører ikke setter nok pris på verdien varsling har. Tilfellestudie viser at selv etter episoden med mislighet som skjedde så setter ikke banken et krav til selskapet har varslingsrutiner. Det kan virke som at næringsaktørene mener det er pinlig å spørre om varslingsrutiner eller de mener at SMB ikke har muligheten til å ha varslingsrutiner på en effektiv måte. Det er behov for kunnskapssøkende arbeid slik at varsling blir et verktøy for samtlige bedrifter. Annet forslag er at varsling om misligheter ikke sidestilles med varsling om destruktiv ledelse som et annet kritikkverdig forhold. Da en slik sidestillelse kan virke dempende for motivasjonen til ledelsen for implementerer varslingsrutiner.

42,2 prosent av virksomheter mellom 10-20 ansatte har daglig leder og styreleder som samme person. Det burde undersøkes hvilken effekt det har at en person i små og mellomstore bedrifter er både daglig leder og styreleder. Det kan tenkes at varslingsrutinene da ikke blir implementert, eller at varsling ikke får reell behandling. Hvilken betydning dette har for varsling bør det forskes nærmere på.

Et annet spørsmål å studere er hvorvidt det nye lovpålaget om varslingsrutiner virkelig blir implementert i små og mellomstore selskaper med få ansatte. I den sammenheng bør det også ses på om selskap med daglig leder og styreleder som samme person har betydning for

---

implementering av varslingsrutiner. En vurdering om disse selskapene har en effektiv og reell varslingsrutiner kan med fordel også vurderes.

### **7.2.3. Spilleavhengighet**

Det foreligger forskning for hvilken type tiltak som hjelper den spilleavhengige best med tanke på psykisk helse. Det trenges likevel mer forskning for hvilket tiltak som er best egnet for å redusere mislighetsrisikoen samtidig som at personen sin psykiske helse blir ivaretatt. Forskingen bør også omhandle når en person bør få tilbake sine opprinnelige arbeidsoppgaver hvis disse har blitt tatt ifra grunnet spilleavhengighet.

## 8. Forkortelsesregister

<b>Forkortelsen</b>	<b>Betydning</b>
ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
Akan	Arbeidslivets kompetansesenter for rus- og avhengighetsproblematikk
aml	Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)
as	aksjeselskap
EMD	Den europeiske menneskerettsdomstol
EUR	Euro
Ftrl	Lov om folketrygd (folketrygdloven)
GECS	Global Economic Crime Survey
Inst.	Innstilling til Stortinget
ISA	International Standards on Auditing
LO	Landsorganisasjonen i Norge
Ltd.	limited
MNOK	millioner norske kroner
NHH	Norges Handelshøyskole
NKRF	Norges Kommunerevisorforbund
NOU	Norges offentlige utredninger
OE	Oslo Economics
Prop. L	Proposisjon til Stortinget med forslag til lovvedtak
PwC	PricewaterhouseCoopers AS
Rt	Rettens Gang
SMB	små og mellomstore bedrifter



---

SNL	Store norske leksikon
SSB	Statistisk sentralbyrå
WHO	World Health Organization
Økokrim	Den sentrale enhet for etterforskning og påtale av økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet

---

## 9. Litteraturliste

- Actis Rusfeltets Samarbeidsorgan, (2016). Verdier I Spill: Spillregulering og spillproblemer i Norge. *ACTIS-Notat (1:2016)*. Hentet fra [https://www.actis.no/files/docs/rapport\\_1\\_2016\\_verdier\\_i\\_spill.pdf](https://www.actis.no/files/docs/rapport_1_2016_verdier_i_spill.pdf)
- Allan, R. (2006, 1. januar). Heads or tails, you lose. *CA Magazine, jan/feb 2006, (Vol. 139 Issue 1)*, s. 55-59. Hentet fra Database Business Source Complete
- Albrecht, W. S. (2014). Iconic Fraud Triangle endures. *Fraud Magazine*. Hentet fra <http://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294983342>
- Alexandersen, R. S. og Emberland, T. (2015, 3. mars). Stjal mer enn 13 millioner fra arbeidsplassen og spilte det bort på nettkasino. *Avisa Nordland*. Hentet fra <https://www.an.no/stjal-mer-enn-13-millioner-fra-arbeidsplassen-og-spilte-det-bort-pa-nettkasino/s/5-4-42465>
- Altinn. (2017, 22. november). *Valg av organisasjonsform*. Hentet fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/valg-av-organisasjonsform/>
- Andersen, S. S. (2013). Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arbeidsmiljøloven. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv
- Arvnes, E. (2016, 25. august). Hvem begår økonomisk kriminalitet? *KPMG*. Hentet fra <https://home.kpmg.com/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2016/08/hvem-begar-okonomisk-kriminalitet.html>
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), (2010). Report to the nations on occupational fraud and abuse: 2010 global fraud study. Hentet fra [http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/rtn-2010.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/rtn-2010.pdf)

- 
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), (2016). Report to the nations on occupational fraud and abuse: 2016 global fraud study. Hentet fra <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), (2018). Report to the nations: 2018 global study on occupational fraud and abuse. Hentet fra <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>
- Aune, L. H. (2013). Manglende økonomisk styring åpner for misligheter. *MAGMA Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, (6/2013), s. 48-51. Hentet fra <https://www.magma.no/manglende-okonomisk-styring-apner-for-misligheter>
- Aven, T. (2016, 8. september). Risiko. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/risiko>
- Awolowo, I. F., Garrow, N., Clark, M., og Chan, D. (2018, 12. januar). *Accounting scandals: Beyond corporate governance*. 9th Conference on Financial Markets and Corporate Governance (FMCG) 2018. Hentet fra <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3101057>
- Binde, P. (2016a, 7. mars). Preventing and responding to gambling-related harm and crime in the workplace. *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*, (vol. 33, 2016/3), s. 247- 265. doi: 10.1515/nsad-2016-0020
- Binde, P. (2016b, 28. juli). Gambling-related embezzlement in the workplace: a qualitative study. *International Gambling Studies*, (16:3), s. 391-407, doi 10.1080/14459795.2016.1214165
- Brown, J. O., Hays, J. og Stuebs, M. T. Jr. (2017). Modeling accountant whistleblowing intentions: Applying the theory of planned behavior and the fraud triangle. *Accounting and the Public Interest*, 16(1), 28-56. doi: 10.2308/apin-51675
- Brink, A. G., Lowe, D. J., og Victoravich, L. M. (2013). The effect of evidence strength and internal awards of intentions to report fraud in the Dodd-Frank regulatory environment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* (vol. 32(3)), s. 84-104. doi: 10.2308/ajpt-50449
- Bruaset, I. og Winsnes, E. (2014, 15. januar). Økokrim gir Yara bot på 295 millioner kroner. *Aftenposten*. Hentet fra

---

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Xwep7/Okokrim-gir-Yara-bot-pa-295-millioner-kroner>

- Buvik, K. og Revheim, T. (2008). Anledning gjør tyv - muligheter for pengespill i arbeidstiden. *Sosiologi i dag* (vol. 38, nr. 1/2008, s. 58-82). Hentet fra <http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/viewFile/956/947>
- Buvik, K. (2009). Å gamble med jobben – pengespillproblemer i arbeidslivet. *Akan publikasjon nr. 1/2009*. Hentet fra <https://akan.no/wp-content/uploads/2013/10/gamblemedjobben.pdf>
- Cullen, F. T. og Willox, P. (2010). Cressey, Donald R.: Embezzlement and white-collar crime. In *Encyclopedia of criminological theory* (Vol 2, s. 223-230). Hentet fra <http://books.google.com>.
- Curwen, L. (2003, 21. juni). The corporate conscience: Sherron Watkins, Enron whistleblower. *The Guardian*. Hentet fra <https://www.theguardian.com/business/2003/jun/21/corporatefraud.enron>
- Dahlgren, K. (2012). Problematisk spilleatferd i arbeidslivet: Risikofaktorer, mulighetsstrukturer og Akan-modellen. *Arbeidslivets kompetansesenter for rus og avhengighetsproblematikk* (Akan). Hentet fra <https://akan.no/wp-content/uploads/2013/09/pengespilldahlgren.pdf>
- Døssland, E. (2006). Hvordan avdekke misligheter og korrupsjon? *Kommunerevisoren*, 61(nr. 5/2006), s. 6-9. Hentet fra [http://tidsskrift.nkrf.no/05\\_2006/artikkel2.html](http://tidsskrift.nkrf.no/05_2006/artikkel2.html)
- European Commission. (2018, 18. juni). *What is an SME?* Hentet fra [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
- Ege, E. (2015, 9. oktober). Pengespill – ingen ordinær vare. *Akan blogg*. Hentet fra <https://akanblogg.no/pengespill-ordinaer-vare/>
- EY. (2016). *Varslere sentrale for å oppdage misligheter* [Pressemelding]. Hentet fra <http://www.ey.com/no/no/newsroom/news-releases/2016-10-07-varslere-sentrale-for-a-oppdage-misligheter>.

---

Folketrygdløven. (1997). *Lov om folketrygd av 01. mai 1997 Nr. 5*

Frøstrup, A. C. (2018, 19. mars). Fagartikkel: Varslingsutvalget. *Jurist Kontakt*. Hentet fra <http://www.juristkontakt.no/n/p-3117>

Gao, L. og Brink A. G. (2017). Whistleblowing studies in accounting research: A review of experimental studies on the determinants of whistleblowing. *Journal of accounting literature* (38), s. 1-13. Hentet fra Database Business Source Complete

Ghauri, P., og Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies. 4 utg.* Harlow: Financial Times Prentice Hall: Pearson Education

Hansen, M. og Rossow, I. (2008). Pengespill og suicidal atferd. *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*, 128(2), 174-176. Hentet fra <http://tidsskriftet.no/2008/01/oversiktsartikkel/pengespill-og-suicidal-atferd#reference-5>

Hannes, M. og Madsen, M. H. (2017). *Mislighetsoppdagelse i revisjon* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.

Hauso, T. (2015, 30. januar). Tidlegare mellomleiar dømd for underslag. Norsk Rikskringkasting (NRK). Hentet fra <https://www.nrk.no/hordaland/mellomleiar-tilstod-millionunderslag-1.12178640>

Hoffmann, T. (2013, 22. september). *Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til?* Hentet fra <https://forskning.no/sosiologi/2013/09/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til>

Internkontrollforskriften (2017). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. Hentet fra <https://lovdata.no/SF/forskrift/1996-12-06-1127/§3>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utgave)*. Oslo: Cappelen Damm AS

Jensen, V. og Andreassen, T. (2017, 2. mai). Styreleder og daglig leder i en og samme person - et problem? *Dagens Perspektiv*. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2017/styreleder-og-daglig-leder-i-en-og-samme-person-et-problem>

- 
- Johansson, E. og Carey, P. (2015). Detecting Fraud: The role of the Anonymous Reporting Channel. *Journal of Business Ethics* (2016, Vol. 139(2)), s. 391–409. doi: 10.1007/s10551-015-2673-6
- Knoph, M. K. (2016, 11. oktober). Hvordan dataanalyser kan forebygge og avdekke misligheter. *PricewaterhouseCoopers (PwC)*. Hentet fra <http://blogg.pwc.no/granskingsbloggen/hvordan-dataanalyser-kan-forebygge-og-avdekk-e-misligheter>
- Konstad, M. (2018, 17. april). Dette er «Tønne-saken». *Norsk rikskringkasting (NRK)*. Hentet fra: [https://www.nrk.no/norge/dette-er-\\_tonne-saken\\_-1.14010968](https://www.nrk.no/norge/dette-er-_tonne-saken_-1.14010968)
- LeCompte, M. D., og Goetz, J. P. (1982, 1. mars). Problems of reliability and validity in educational research. *Review of Educational Research*. (Vol. 52), s 31- 60.
- Lee, G. og Fargher, N. (2012, 19. mai). Companies' use of whistle-blowing to detect fraud: An examination of corporate whistle-blowing policies. *Journal of Business Ethics* (114), s. 283–295. doi: 10.1007/s10551-012-1348-9
- Leseth, A. B., og Tellmann, S. M. (2014, 7. juli). *Hvordan lese kvalitativ forskning*. Cappelen Damm. Hentet fra [https://issuu.com/cdundervisning/docs/bla\\_i\\_bok\\_utdrag\\_hvordan lese\\_kvali](https://issuu.com/cdundervisning/docs/bla_i_bok_utdrag_hvordan lese_kvali)
- Lesieur, H. R. og Custer, R. L. (1984). Pathological gambling: Roots, phases, and treatment. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 474(1), 146-156.
- Lewis, D. B. (2018, 08. februar). Nineteen years of whistleblowing legislation in the UK: is it time for a more comprehensive approach? *International Journal of Law and Management Vol. 59(6)*, s.1126-1142. doi: 10.1108/IJLMA-07-2017-0157
- Lotteri- og stiftelsestilsynet. (2018, 23. mai). *Pengespelstatistikk*. Hentet fra <https://lottstift.no/pengespel/pengespelstatistikk/>
- Lotteritilsynet. (2004). *Forslag til handlingsplan for forebygging av spilleavhengighet og reduksjon av skadevirkninger fra overdrevent pengespill*. Hentet fra

---

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kkd/prm/2004/0125/ddd/pdfv/231659-handlingsplan\\_mot\\_speleavhengighet\\_-lotteritilsynet.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kkd/prm/2004/0125/ddd/pdfv/231659-handlingsplan_mot_speleavhengighet_-lotteritilsynet.pdf)

Lyngøy, R. (2016, 7. april). Antall spilleavhengige øker: - Det lokkes med alkohol og reiser til utlandet. *Bergens Tidende*. Hentet fra

<https://www.bt.no/100Sport/idrettspolitik/antall-spilleavhengige-oket---Det-lokkes-med-alkohol-og-reiser-til-utlandet-213189b.html>

May, C. (2017, 14. mars). When Gambling is More Than a Game: Theft & Embezzlement That Fuel Gambling Addictions. *Stevenson University Online*. Hentet fra

<http://www.stevenson.edu/online/blog-news-events/gambling-embezzlement>

Meldalen, S. G. (2015, 3. mars). Nordnorsk fiskesjef underslo 14 millioner kr, spilte det bort på nettkasino. *Dagbladet*. Hentet fra

<https://www.dagbladet.no/nyheter/nordnorsk-fiskesjef-underslo-14-millioner-kr-spilte-det-bort-pa-nettkasino/60702278>

Molde, H., Ingjaldsson, J., Kvale, G., Pallesen, S., Støylen, I. J., Prescott, P., og Johnsen, B. H. (2004). Spilleavhengighet – Kartlegging, utbredelse, etiologi og behandling.

*Tidsskrift for Norsk psykologforening, (Vol. 41, nr. 9:2004), s. 713 – 722*. Hentet fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=406054&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=406054&a=2)

Nenningsland, D. (2010, 25. oktober). Nye standarder/rammeverk – misligheter.

*Riksrevisjonen*. Hentet fra

[http://www.nkrf.no/filarkiv/File/Kurs\\_og\\_konferansepdf-er/Nasj-fagkonf-2010/1515\\_-\\_Nenningsland\\_-\\_dag\\_1.pdf](http://www.nkrf.no/filarkiv/File/Kurs_og_konferansepdf-er/Nasj-fagkonf-2010/1515_-_Nenningsland_-_dag_1.pdf)

Nordbø, B. (2018, 8. mai). Primær. I *Store norske leksikon*. Hentet fra

<https://snl.no/prim%C3%A6r>

Norges Kommunerevisorforbund (NKRF). (2005). God praksis for å hindre eksterne misligheter. Hentet fra

[http://www.nkrf.no/filarkiv/File/Diverse\\_pdf-er/NKRF-god-praksis-eksterne-misligheter.pdf](http://www.nkrf.no/filarkiv/File/Diverse_pdf-er/NKRF-god-praksis-eksterne-misligheter.pdf)

---

NOU 2018:6. (2018). *Varsling – verdier og vern — Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-6/id2593665/>

Olsen, K. (2007, 11. januar). - Ble mobbet av Valla. *Aftenposten*. Hentet fra

<https://www.aftenposten.no/norge/i/L18vp/--Ble-mobbet-av-Valla>

Oslo Economics. (2018). *Verdien av varsling: Utredning for Varslingsutvalget og Arbeids- og sosialdepartementet OE- rapport 2017-45*. Hentet fra:

<http://varslingsutvalget.no/files/2017/11/Verdien-av-varsling.-Oslo-Economics-2017-Utredning-for-Varslingsutvalget.pdf>

Pallesen, S., Molde, H., Mentzoni, R. A., Hanss, D., og Morken, A. M. (2016). *Omfang av penge- og dataspillproblemer i Norge 2015*. Universitetet i Bergen - Institutt for samfunnspsykologi. Hentet fra

[https://lottstift.no/wp-content/uploads/2016/06/WEB-Rapport\\_befolkningsundersokelsen.pdf](https://lottstift.no/wp-content/uploads/2016/06/WEB-Rapport_befolkningsundersokelsen.pdf)

Peavler, R. (2017, 01. juli). The Enron Scandal That Prompted the Sarbanes-Oxley Act. *The Balance Small Business*. Hentet fra

<https://www.thebalancesmb.com/sarbanes-oxley-act-and-the-enron-scandal-393497>

Phillips, D. P., Welty, W. R., og Smith, M. M. (1997, 15. desember). Elevated Suicide Levels Associated with Legalized Gambling. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, (Vol. 27, Issue 4 Winter 1997), s. 373–378. doi: 10.1111/j.1943-278X.1997.tb00516.x

Pilgaard, M. S. og Ringen, G. H. (2014). Økonomisk kriminalitet: Forebygging, avdekking, håndtering. *Revisjon og Regnskap*, (nr. 1/2014) s. 22-24. Hentet fra

<https://www.revregn.no/asset/pdf/2014/1-22-4.pdf>

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2011). Cyberkriminalitet i fokus: Global economic crime survey 2011. *PwC*. Hentet fra

Proff. (2018). Grytåga Settefisk AS. Hentet fra

<https://www.proff.no/regnskap/gryt%C3%A5ga-settefisk-as/tj%C3%B8tta/fisk-og-skalldyr/IG6NSXR00DZ/>



- 
- Resch-Knudsen, V. (2018, 10. januar). Varsling eller kun en bekymringsmelding. Hentet fra <http://www.advokatvrk.no/varsling-5/>
- Regjeringen. (2005). Ot. Prp. Nr. 49 (2004-2005). Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Hentet juni, 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-49-2004-2005-/id396602/sec1>
- Regjeringen. (2014, 16. desember). *Verdens helseorganisasjon*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/innsikt/verdens-helseorganisasjon-who/id435126/>
- Regjeringen. (2017, 23. januar). *Rapport om økonomiske misligheter per 31. desember 2017*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/misligheter\\_1712/id2587383/](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/misligheter_1712/id2587383/)
- Regjeringen. (2017). Prop. 72 L (2016–2017). Endringer i arbeidsmiljøloven (varsling og arbeidstid). Hentet juni, 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-72-l-20162017/id2545705/>
- Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v. av 17. Juli 1998 nr. 56*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL\\_7-1#%C2%A77-3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_7-1#%C2%A77-3)
- Revisorforeningen. (2009). *ISA 240 Revisors oppgaver med og plikter til å vurdere misligheter ved revisjon av regnskaper*.
- Rosvold, K. A. (2015, 8. mars). Bedrift - organisatorisk enhet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/bedrift\\_-\\_organisatorisk\\_enhet](https://snl.no/bedrift_-_organisatorisk_enhet)
- Sagdahl, M. (2018, 20. februar). Etikk. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/etikk>
- Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students (7 edition)*. Harlow: Pearson Education Limited
- Senneseth, T. (2001). *Spilleahvengighet: En litteraturstudie med vekt på behandlingsmetoder, supplert med en spørreundersøkelse blant psykologer* (Hovedoppgave for profesjonsstudiet i psykologi). Universitetet i Bergen.
- Statistisk Sentralbyrå. (2018, 26. januar). *Virksomheter*. Hentet fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Stortinget. (2005). *Innst. O. Nr. 100 (2004-2005)*. Innstilling fra kommunalkomiteen om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (*arbeidsmiljøloven*). Hentet fra

---

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Odelstinget/2004-2005/inno-200405-100/?lvl=0>

Stortinget. (2017). *Innst. 303 L (2016-2017)*. Innstilling frå arbeids- og sosialkomiteen om Endringer i arbeidsmiljøloven (varsling og arbeidstid). Hentet juni, 2018 fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2016-2017/inns-201617-303l/?all=true>

Thaagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode* (3. Utgave.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Thaysen, K. og Tvedt, T. (2015). Misligheter og revisors rolle. *Revisjon og regnskap*, (6/2015) s. 46-49. Hentet fra [https://www.bdobloggen.no/wp-content/uploads/2016/01/Misligheter-og-Revisors-rolle-6-46-9.pdf?\\_ga=2.125494218.112920162.1518564595-1772754830.1518564595](https://www.bdobloggen.no/wp-content/uploads/2016/01/Misligheter-og-Revisors-rolle-6-46-9.pdf?_ga=2.125494218.112920162.1518564595-1772754830.1518564595)

Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Trygstad, S. C., Steen, J. R., Skivenes, M., og Ødegård, A. M. (2014). Evaluering av varslerbestemmelsene. *Forskningstiftelsen Fafo*, (2014:05), s. 1-210. Hentet fra <http://www.fafo.no/images/pub/2014/20352.pdf>

Trygstad, S. C. og Ødegård, A. M. (2016). Varsling og yringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016: Rapportserie om varsling og ytring. *Forskningstiftelsen Fafo*, (2016:33), s. 1-62. Hentet fra <http://www.fafo.no/images/pub/2016/20595.pdf>

Yin, R.K. (2009). *Case study and methods*. Applied social research methods series vol. 5. Sage. USA.

Ødegård, A. M. (2018, 11. januar). Hva er varsling i arbeidslivet? *Forskningstiftelsen Fafo*. Hentet fra <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Varsling/Hva-er-varsling-i-arbeidslivet/>

Økokrim. (2017, 29. juni). Økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet. Hentet fra <https://www.okokrim.no/kriminalitetsomraader.422249.nn.html?showtipform=2>

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv om deltakelse som intervjuobjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet  
***”Kan varsling om personer under press være et aktuelt tiltak for å redusere  
mislighetsrisikoen i norske bedrifter ”***

### Bakgrunn og formål

Studiet er en masteroppgave i forbindelse med fullføringen av graden “Master i regnskap og revisjon” på NHH (Norges Handelshøyskole).

Formålet med oppgaven er finne ut om varsling er aktuelt som et tiltak for varsling om personer under press. Herunder hvilke utfordringer som forekommer med å varsle og hvilket handlingsrom arbeidsgiver har med mottak av varsel ovenfor den omvarslede.

Press-situasjonen som studiet tar for seg er spilleavhengighet. Grytåga Settefisk er bedriften som brukes i dette tilfelle-studiet.

Dere som deltar i studien er valgt ut med bakgrunn i at dere har en tilknytning til case-bedriften og kan gi en dypere forståelse av hendelsen eller har en spesiell kompetanse innen temaet til studiet.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i intervjuet innebærer gjennomføring av intervju. Intervjuet vil ha en varighet på ca 1-2 timer. Under intervjuet vil de få spørsmål som skal besvares. Ved samtykke fra dere vil mobiltelefon/lydopptak benyttes, og vi ønsker i tillegg å ta notater under samtalen. I forkant av intervjuet vil vi undersøke og forberede oss for opplysninger om deres arbeidsgivere. Intervjuet vil omhandle spørsmål om mislighetene som skjedde i Grytåga Settefisk AS, spilleavhengighet og varsling.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Intervjuobjektet skal få tilsendt et utkast av oppgaven før den publiseres for å få se hva studiet ønsker å bruke av informasjonen dem fikk under intervjuet. Dette kan så korrigeres av intervjuobjektet, hvis ønskelig. Intervjuobjektet sitt navn, stilling og arbeidsgiver kan studiet publisere.

Behandlingsansvarlig er NHH - institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap og Daglig ansvarlig er veileder, Ellen Marthinsen Kulset.

Med innlevering av studiet (red: prosjektslutt) vil notater og lydopptak fra intervjuet bli slettet. Planen for innlevering av studiet er 20.06.2018

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

---

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Kristian Lorentsen eller Hanna Hatteland Shelton og 97951239 eller 95742426. Veileder er Ellen Marthinsen Kulset.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

- (Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide

### -Semistrukturert intervju

Varighet:

#### **Tema:**

Varsling og spilleavhengighet

#### **Problemstilling:**

Hvordan kan vi bruke varsel i SMB til å forebygge og avdekke misligheter grunnet spilleavhengighet.

Forskningsspørsmål:

- *Skal en varsle om personer med spilleavhengighet?*
  - *Hvilket handlingsrom har arbeidsgiveren ved varsel om personer med spilleavhengighet?*
  - *Hva er utfordringene med varsling i en SMB som Grytåga Settefisk AS?*
- 

#### 1. **Rammesetting**

- a. Uformell samtale
  - i. presentasjon
- b. Informasjon om studiet og problemstillinger

#### 2. **Oppvarmingsspørsmål**

- a. Oppvarmingsspørsmål
- b. Avdekke erfaringer og kjennskap til problemstillingen

#### 3. **Fokusering**

- a. Nøkkelspørsmål
  - i. Oppfølgingsspørsmål eller sjekklister

#### 4. **Avslutning**

- a. Oppsummering

---

 b. Avklaring
 

---

 1. **Rammesetting**

- Uformell samtale
  - Presentere oss selv
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen
  - Presentere oppgaven, vår problemstilling og hva vi ønsker å oppnå med studiet
  - Bakgrunn og formål for samtalen
  - Avklare spørsmål rundt anonymitet
  - Spør om intervjuobjektet har spørsmål eller om noe er uklart
  - Informere om og sørge for samtykke til lydopptak
  - Starte lydopptak

 2. **Oppvarmingsspørsmål og fokusering**

- Spørre noen enkle objektive spørsmål som oppvarming for å søke en avslappet stemning
- Nøkkel- og oppfølgingsspørsmål

**Grytåga Settefisk**

Oppvarmingsspørsmål - Bedriften	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kan du fortelle om historien til Grytåga?           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan ser fremtiden til Grytåga Settefisk ut?</li> <li>○ Hvor mange ansatte var dere i Grytåga Settefisk i 2009-2014?</li> </ul> </li> <li>● Hvor lenge har du vært jobbet i Grytåga?</li> <li>● Hvor lenge jobbet daglig leder i bedriften før det ble begått misligheter?           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Han jobbet som daglig leder i jan 2007 til nov 2008.               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hvorfor ansatte dere han? Hvorfor ble han flyttet?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kjente du daglig leder personlig? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan reagerte du da du hørte om underslaget / spilleavhengigheten? (lyn fra blå himmel?)</li> </ul> </li> </ul>
Underslaget	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Er dere sikre på at dere oppdaget samtlige misligheter av daglig leder?</li> <li>● Hvordan ble underslaget utført? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utspekulert?</li> <li>○ Var det jevne beløp? Hvordan så fakturaene ut?</li> <li>○ Var det regelmessig?</li> <li>○ Hvor store var beløpene?</li> </ul> </li> <li>● Hvilke kontrollrutiner forelå under perioden med mislighetene?</li> </ul>
Press: <b>Spilleavhengighet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Følte du et personlig press når misligheten ble oppdaget? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Var du bekymret for å bli mistenkeliggjort?</li> <li>○ Har du sympati for daglig leders handlinger?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Varsling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Hvordan var varslingsrutinene under underslaget?</b></li> <li>● <b>Eksisterer det nå varslingsrutiner om økonomiske forhold?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Hvis ja;</b> Hvordan er disse utformet? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utformet dere rutinene selv?</li> <li>▪ Har dere flere mulige mottakere?</li> <li>▪ Hvordan ble varslingsrutinene kommunisert til de ansatte?</li> </ul> </li> <li>○ <b>Hvis nei;</b> Hvorfor ikke?</li> </ul> </li> <li>● Hvordan bør utforming av varslingsrutinene være hos Grytåga Settefisk? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva er utfordringene med implementering av varslingsrutiner i Grytåga Settefisk?</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvordan er klimaet (holdningen i firmaet) for ta opp varslingsaker ved mistanke om misligheter?</li> <li>● <b>Mottok dere varsel / hørte dere rykter om spilleavhengighet?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvis ja: Hvordan reagerte dere på ryktene / varselet? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oppsigelse / avskjed ?</li> <li>▪ Ekstra kontrollrutiner</li> </ul> </li> <li>○ Hvis nei: Hvordan ville dere reagert om dere hadde hørt rykter / fått varsel? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvilke tiltak ville du ha gjennomført om du var klar over sykdommen?</li> <li>○ Hvordan ivaretas den som det blir varslet om?</li> <li>○ Hvilken type hjelp ville dere hatt i en slik situasjon? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ville et varslingsombud være nyttig?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● <b>Hvorfor/Hvorfor ikke vil dere ha varsel om spilleavhengighet?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvorfor/ hvorfor ikke?</li> <li>○ Når bør en varsle om spilleavhengighet?</li> </ul> </li> <li>●</li> </ul>
<b>Handlingsrom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ble daglig leder sykemeldt da underslaget ble oppdaget?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ble tilrettelegging av sykdom aktuelt</li> </ul> </li> <li>● <b>Hva er begrensningene for mer utfyllende internkontroll?</b></li> <li>● <b>Hvordan ville tillitsforholdet blitt påvirket om dere hadde økt internkontrollen ved varsel om spilleavhengighet?</b></li> <li>● <b>Hvor stort handlingsrom har bedriften?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oppsigelse / avskjed, flytte den ansatte / begrense arbeidsoppgaver, sykemelde / søke hjelp</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarsfordeling <ul style="list-style-type: none"> <li>o Hvem har skyld i underslaget:</li> <li>o Daglig leder, Revisor, Styret, Banken</li> </ul> </li> <li>• Kan vi få en kopi av fakturaen fra Apriveg ltd (NUF)?</li> <li>• Er det noe du ønsker å tilføye / noe vi har glemt å spørre om?</li> <li>• Kopi av masteroppgaven.</li> </ul>

### Helgeland Sparebank

Oppvarmingsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskriv Helgeland Sparebank <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fortell om historien og utviklingen til selskapet <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hvor stor er dere?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Hvordan er kunderelasjonene deres?</li> </ul>
Oppdagelsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Var du involvert i oppdagelsen?</li> <li>• <b>Hvordan oppdaget dere underslaget?</b></li> <li>• Hvorfor gjennomførte dere en kontroll? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Har dere oppdaget misligheter hos andre kunder før?</li> <li>o <b>Kunne Grytåga gjort denne kontrollen selv?</b></li> </ul> </li> <li>• Når ble dere klar over omfanget av underslaget?</li> <li>• Hvordan reagerte dere da dere oppdaget underslaget? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Gikk dere til styreleder eller daglig leder? <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hva sa de?</li> </ul> </li> <li>o Når ble dere sikre på underslaget?</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hvordan innrømte daglig leder underlagene?</li> <li>● Hva hadde dere gjort om dere ikke hadde fått et betryggende svar? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva ville dere gjort om han ikke hadde innrømmet det?</li> <li>○ Hvor høy er terskelen for varsling etter hvitvaskingsloven?</li> <li>○ Hvordan kartla dere hvem som var involvert?</li> </ul> </li> <li>●</li> </ul>
Varsling	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Hvordan går dere frem med nye kunder?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kontrollerer dere <i>internkontrollen</i> til nye kunder?</li> <li>○ Kontrollerer dere <i>varslingsrutinene</i> til nye kunder?</li> <li>○ Hvor viktig er internkontrollen / varslingsrutinene ved utlån av finansielle midler?</li> </ul> </li> <li>● Hvordan ønsker dere at kundenes varslingsrutiner skal være utformet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Er dette en utfordring for kundene deres?</li> </ul> </li> <li>● Var dere redd for represalier fra selskapet når dere varslet?</li> <li>● Hvordan var kunderelasjonen før varslet?</li> <li>● Hvordan ble kunderelasjonen påvirket etter varslet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ville dere hatt varslet igjen?</li> </ul> </li> <li>●</li> </ul>
Spilleavhengighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ville dere ha lånt ut penger til en bedrift hvor daglig leder var spilleavhengig?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vil dere ha informasjon om en ansatt hos en av kundene deres er spilleavhengig?</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvis det ble varslet om spilleavhengighet i bedriften, ville dere hatt dette varselet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvis ja: når bør en varsle om spilleavhengighet?</li> </ul> </li> </ul>
Handlingsrom	
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ansvarsfordeling <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvem har skyld i underslaget:</li> <li>○ Daglig leder, Revisor, Styret, Banken</li> </ul> </li> <li>● Er det noe du synes vi har glemt å spørre om?</li> <li>● Er det noe du ønsker å tilføye?</li> <li>● Kopi av masteroppgaven vil bli sendt.</li> </ul>

**AKAN:**

Oppvarmingsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvor lenge har du jobbet for AKAN?</li> <li>● Hvilken utdanning har du?</li> <li>● Forklar hva AKAN driver med?</li> </ul>
Spilleavhengighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvor mange er spilleavhengige i Norge? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser du spilleavhengighet i Norge som et problem?</li> <li>○ Hva tror dere er grunnen til økningen i antall spilleavhengige?</li> </ul> </li> <li>● Hva er faresignalene ved spilleavhengighet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva bør man gjøre om man merker faresignalene ved spilleavhengighet i en av sine ansatte?</li> <li>○ Kan andre kollegaer oppdage at en annen er spilleavhengig?</li> </ul> </li> <li>● Hvem er den typisk spilleavhengige? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvem pleier å få hjelp fra AKAN?</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvilken stilling har en typisk spilleavhengige?</li> <li>● Hvilken trend innenfor spill befinner vi oss i?</li> <li>● Hvordan rettferdiggjør spilleavhengige sitt forbruk?</li> <li>● Hvilken påkjenning er det å være spilleavhengig? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fører mistenkeliggjøring til høyere risiko for depresjon/selv mord?</li> </ul> </li> <li>● Er det mulig å bli frisk fra spilleavhengighet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Blir spilleavhengige fort frisk?</li> <li>○ Tilbakefall?</li> <li>○ Hvordan gjennomføres behandlingen?</li> </ul> </li> <li>● Hvordan bruker spilleavhengige å bli avdekket av arbeidsgiveren?</li> <li>● Hvor stor risiko foreligger det med misligheter og spilleavhengighet?</li> </ul>
Varsling	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bør man varsle om spilleavhengighet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvorfor/ hvorfor ikke? <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hvis ja: Når bør en varsle om spilleavhengighet?</li> <li>■ Hvis ja: Har andre ansatte en plikt til å varsle?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Skal en varsle uansett om personen har økonomiansvar eller ikke?</li> <li>● Hvordan reagerer spilleavhengige når de blir konfrontert? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Innrømmer de raskt misligheter?</li> </ul> </li> <li>● Vil varslingsrutiner for spilleavhengighet virke preventivt?</li> <li>● Ville et varslingsombud være nyttig?</li> </ul>
Handlingsrom	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvilken type tilrettelegging kan arbeidsplassen gjøre for spilleavhengige? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har SMB like store muligheter for tilrettelegging</li> </ul> </li> </ul>

	<p>som store selskap?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Hvilke typer tiltak bør gjennomføres om en med økonomiansvar er spilleavhengig i en bedrift?<ul style="list-style-type: none"><li>■ Bør han få beholde jobben?</li></ul></li><li>○ Hvor stort handlingsrom har bedriften?<ul style="list-style-type: none"><li>■ Oppsigelse / avskjed,</li></ul></li><li>○ Hvilken tilrettelegging kan vurderes?<ul style="list-style-type: none"><li>■ flytte den ansatte / begrense arbeidsoppgaver</li><li>■ sykemelde / søke hjelp</li></ul></li></ul>
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"><li>● Hva er dine råd i en sånn situasjon som Grytåga Settefisk?</li><li>● Er det noe du synes vi har glemt å spørre om?</li><li>● Er det noe du ønsker å tilføye?</li><li>● Kopi av masteroppgaven vil bli sendt</li></ul>

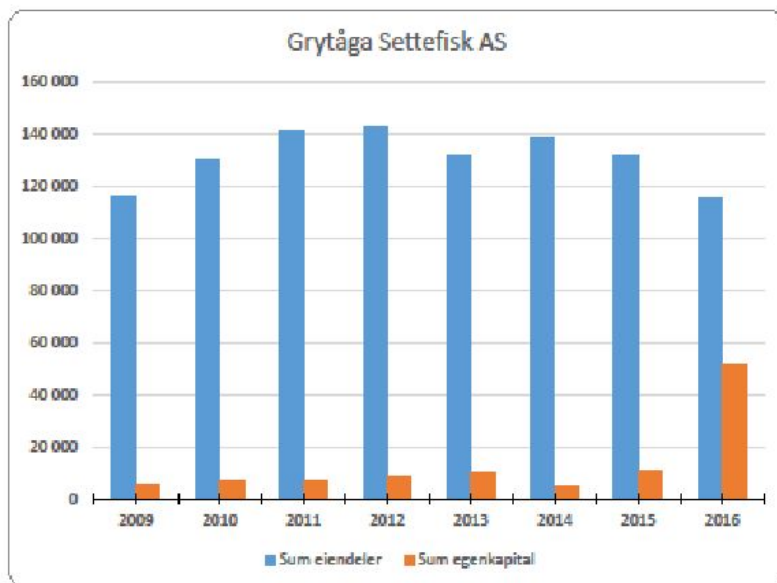
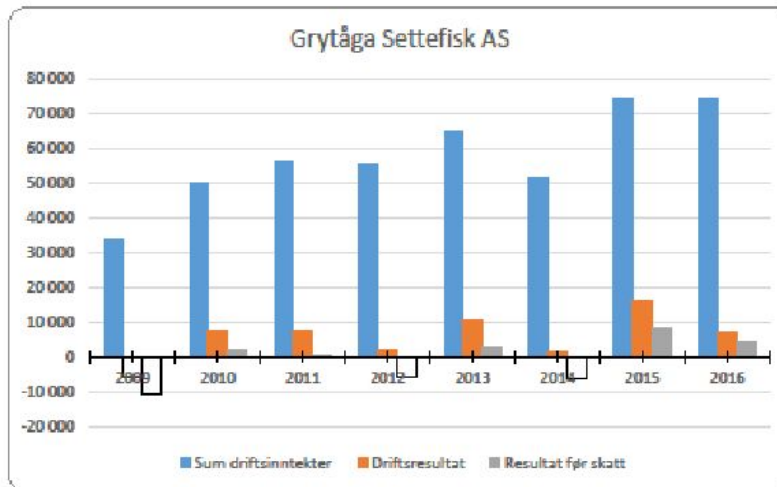
### Vedlegg 3: Bilder fra Grytåga Settefisk AS



Fotograf for begge bildene: Alf Vesterbekk. Tillatelse om bruk av bildene i studiet er gitt.

## Vedlegg 4: Enkel regnskapsinformasjon om Grytåga Settefisk AS

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sum driftsinntekter	33 815	49 845	56 176	55 699	64 888	51 701	74 700	74 416
Driftsresultat	-5631	7631	7807	1796	10 392	1681	15821	7206
Resultat før skatt	-10888	1801	473	-5820	2497	-6243	7951	4179
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sum eiendeler	115 992	130 221	141 016	142 893	131 502	138 334	131 497	115 447
Sum egenkapital	5 799	7096	7436	8216	9822	5222	10644	51874



## Vedlegg 5: Mislighetsfakturaen

## APRIVEG LTD

Pløensgate 4 Youngstorget  
0181 Oslo

Faktura 46

Bank 1503 13 96937

Side 1  
Ordrenr 49  
Kundernr 30000  
Prosjekt  
Avdeling  
Leveringsform Postpakke  
Lev betingelser Montaker besaler fakt  
Leveringsdato  
Valuta NOK  
KID  
Fakturadato 15.10.2013  
Bet. betingelser Netto 14 dager  
Forfallsdato 29.10.2013

Org nr 994844853MVA

Grytåga Settefisk AS  
Næringshagen i Sandessjøen  
8805 SANDNESSJØENLeveringsadresse  
Næringshagen i Sandessjøen

4919

Deres ref Otenvik/Heigelandskraft

Produktnr.	Produktbeskrivelse	Faktureret	Leveret	Enhetspris	Rabatt	Mva.	Sum
100018	Vedlikeholdavtale kraftstasjon	48,00	48,00	1 190,00		25,00%	57 120,00
100023	Bistand vannstopp	25,00	25,00	1 190,00		25,00%	29 750,00
Mva. %	Mva-grunnlag	Mva.					
25,00 %	86 870,00	21 717,50					

D-6670

Netto	Rabatt	Mva.	Sum inkl. mva.
86 870,00	0,00	21 717,50	108 587,50

1503 13 96937

108 587,50

29.10.2013

Fakturanr 46  
Ordrenr 49  
Kundernr 30000Grytåga Settefisk AS  
Næringshagen i Sandessjøen  
8805 SANDNESSJØENAPRIVEG LTD  
Pløensgate 4 Youngstorget  
0181 Oslo

108587 50

1503 13 96937



---

## Vedlegg 6: Tilståelsesdom

**RETTSBOK**

---

Den 26. januar 2015 kl. 1330 ble rettsmøte holdt i Salten tingrett.

**Saksnr.:** 15-004421ENE-SALT

**Dommer:** Tingrettsdommer Ingar Engelund

**Protokollfører:** dommeren

**Saken gjelder:** Rettslig avhør og tilståelsesdom

---

Den offentlige påtalemyndighet

mot

██████████  
født ██████████

Det ble deretter avsagt slik

## DOM

██████████ er født ██████████ og bo ██████████

Ved Salten politidistrikts siktelse av 02.12.2014 ved politiadvokat Trond Lakselvhaug er ██████████ siktet for overtredelse av:

**I Straffeloven § 275 første og annet ledd jf § 276**

for i hensikt å skaffe seg eller andre en uberrettiget vinning eller å skade, å ha forsømt en annens anliggender som han styrte eller hadde tilsyn med eller handlet mot den annens tarv, idet utroskapen anses som grov, særlig fordi handlingen har voldt betydelig økonomisk skade, den er forøvet av noen ved brudd på den særlige tillit som fulgte med hans stilling og den skyldige har ført uriktige regnskaper eller bøker

**Grunnlag:**

a)

I perioden desember 2009 - oktober 2014 ██████████ i egenskap av daglig leder for Grytåga Settefisk AS i Mosjøen, utbetalte han til sammen kr 13.189.643,75 fra Grytåga Settefisk AS til Apriveg ltd (NUF), til tross for at leveranser fra Apriveg ltd (NUF) verken hadde funnet sted eller skulle finne sted på noe tidspunkt.

b)

15. mars 2012 ██████████ i egenskap av daglig leder for Nord-Norsk Smolt AS i Hasvik, utbetalte han til sammen kr 102.500,- til Apriveg ltd (NUF), til tross for at leveranser fra Apriveg ltd (NUF) verken hadde funnet sted eller skulle finne sted på noe tidspunkt.

c)

11. august 2014 ██████████ i egenskap av daglig leder for Nord-Norsk Smolt AS i Hasvik, utbetalte han til sammen kr 468.650,- til Apriveg ltd (NUF), til tross for at leveranser fra Apriveg ltd (NUF) verken hadde funnet sted eller skulle finne sted på noe tidspunkt.

**II Bokføringsloven av 19. november 2004 nr 73 § 15 første ledd annet punktum**

for som bokføringspliktig under særlig skjerpene omstendigheter å ha tilsidesatt bestemmelser i denne lov,

**if bokføringsloven § 4 nr 3**

bestemmelsen om at bokførte opplysninger skal være et resultat av faktisk inntrufne hendelser.

**Grunnlag:**

a)

Til tid, sted og i egenskap som nevnt i post Ia, sørget han for at det i regnskapet til Grytåga Settefisk AS ble bokført fakturaer for til sammen kr 10.289,25 inkludert mva fra Apriveg Ltd (NUF), til tross for at de i fakturanene beskrevne leveranser fra Apriveg Ltd (NUF) verken hadde funnet sted eller skulle finne sted på noe tidspunkt.

b)

Til tid og sted som nevnt i post IIa, i egenskap som reell daglig leder for Apriveg Ltd (NUF) sørget han for at det ble utstedt fakturaer til Grytåga Settefisk AS for til sammen kr 10.289.456,25 inkludert mva, til tross for at de i fakturanene beskrevne leveranser fra Apriveg Ltd (NUF) verken hadde funnet sted eller skulle finne sted på noe tidspunkt.

c)

I perioden 2010 - 201[redacted] i egenskap som innehaver av [redacted] sørget han for at det ble utstedt fakturaer til Apriveg Ltd (NUF) for til sammen kr 3.151.250,- inkludert mva, til tross for at de i fakturanene beskrevne leveranser fra [redacted] verken hadde funnet sted eller skulle finne sted på noe tidspunkt.

Salten politidistrikt v/politiadvokat Lakselvhaug har i påtegning til retten av 08 01 2015 begjært rettslig avhør av siktede samt dom i tilståelsessak dersom vilkårene for dette er til stede.

Siktede har avgitt en uforbeholden tilståelse i retten i dag. Riktigheten av tilståelsen styrkes av de øvrige opplysninger i saken, herunder anmeldelse fra fornærmede, kontoutdrag samt siktedes politiavhør. På denne bakgrunn har retten funnet det bevist at siktede har forholdt seg som beskrevet i siktelsen, og at han har handlet med forsett og i uberettiget vinnings hensikt.

Både de subjektive og de objektive vilkår for straff er oppfylt. Siktede har samtykket i at saken blir avgjort ved tilståelsesdom. Retten finner at vilkårene for pådømmelse etter straffeprosessloven § 248 er til stede og at slik pådømmelse ikke er betenkelig. Siktede dømmes i samsvar med siktelsen.

Påtalemyndigheten har foreslått at straffen settes til fengsel i 3 år og 2 måneder.

[redacted]  
[redacted] Han skal nå dømmes for 3 tilfeller av grovt utroskap overfor 2 selskap han var daglig leder for. Videre skal han dømmes for 3 tilfeller av brudd på bokføringsloven ved å utstede falske fakturaer fra sitt selskap for å skjule utroskapen. Samlet sett overførte siktede beløp på noe over kr 13,7 millioner til selskap han kontrollerte fullt ut. Beløpet benyttet han i sin helhet til nettbasert kasinospill. Utroskapen skjedde over en periode på ca 5 år. I skjerpene retning pekes på det høye beløp som siktede tilegnet seg samt den utspekulerte måte utroskapen skjedde på og som gjorde det vanskelig for andre å oppdage.

---

I formildende retning pekes på siktedes uforbeholdne tilståelse. Tilståelsen kom på et svært tidlig stadium av etterforskningen. Tilståelsen har hatt klare prosessuelle lettelser for sakens behandling både hos politiet og i rettsapparatet. Tilståelsen gir grunn til å innrømme siktede en strafferabatt på ca 30 %.

Ved grov utroskap som gjelder verdier på rundt kr 13 millioner skal det utmåles en straff på fengsel i flere år. Normalt straffenivå for utroskap knyttet til verdier på rundt 13 millioner kroner antas å ligge på i overkant av 4 års fengsel. Med fradrag for tilståelsesrabatten fastsetter retten straffen passende til fengsel i 2 år og 11 måneder.

Det er videre fremmet 2 erstatningskrav knyttet til den utroskap siktede har begått og nå er domfelt for. Nord-norsk smolt AS har fremmet krav på kr 571.150 og Grytåga settefisk AS har fremmet krav på kr 11.139.753. Siktede har ikke hatt innvendinger til kravenes størrelse eller til at retten behandler kravene. Kravene anses utvilsomme og dokumenterte og de tas til følge.

**DOMSSLUTNING**

1. ██████████ dømmes for overtredelse av straffeloven § 275, 1. og 2.ledd jf § 276 samt bokføringsloven § 15, 1.ledd annet punktum jf §§ 4 nr 3, alt sammenholdt med straffeloven § 62, 1.ledd til straff av fengsel i 2 –to- år og 11 –elleve- måneder.
2. ██████████ dømmes til å betale erstatning til Nord-norsk smolt AS med kr 571.150 og til Grytåga settefisk AS med kr 11.139.753. Oppfyllelsesfrist er 14 dager fra forkynnelsen.

Retten hevet

Ingar Engelund

## Vedlegg 7: Brukte paragrafer i studiet

Kongeriket Noregs grunnlov
<p>§ 100</p> <p>Ytringsfridom skal det vere.</p> <p>Ingen kan haldast rettsleg ansvarleg for å ha motteke eller komme med opplysningar, idear eller budskapar om det ikkje lèt seg forsvare halde opp imot den grunngevinga ytringsfridommen har i sanningssøking, demokrati og den frie meiningsdanninga til individet. Det rettslege ansvaret skal vere fastsett i lov.</p> <p>Alle har rett til å ytre seg frimodig om statsstyringa og kva anna emne som helst. Det kan berre setjast slike klårt definerte grenser for denne retten der særleg tungtvegande omsyn gjer det forsvareleg halde opp imot grunngevingane for ytringsfridommen.</p> <p>Førehandssensur og andre førebyggjande åtgjerder kan ikkje nyttast om det ikkje trengst for å verne born og unge mot skadeleg påverknad frå levande bilete. Brevsensur kan ikkje setjast i verk, så nær som i anstaltar.</p> <p>Alle har rett til innsyn i dokumenta til staten og kommunane og til å følgje forhandlingane i rettsmøte og folkevalde organ. Det kan i lov setjast grenser for denne retten av omsyn til personvern og av andre tungtvegande grunnar.</p> <p>Dei statlege styresmaktene skal leggje til rette for eit ope og opplyst offentleg ordskifte.</p>
Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)
<p>§ 2-3. Arbeidstakers medvirkningsplikt</p> <p>(1) Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.</p> <p>(2) Arbeidstaker skal:</p> <p>a) bruke påbudt verneutstyr, vise aktsomhet og ellers medvirke til å hindre ulykker og helseskader,</p> <p>straks underrette arbeidsgiver og verneombudet og i nødvendig utstrekning andre</p> <p>b) arbeidstakere når arbeidstakeren blir oppmerksom på feil eller mangler som kan medføre fare for liv eller helse, og vedkommende ikke selv kan rette på forholdet,</p> <p>c) avbryte arbeidet dersom arbeidstaker mener at det ikke kan fortsette uten å medføre fare for liv eller helse,</p>

- d) sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen,  
melde fra til arbeidsgiver dersom arbeidstaker blir skadet i arbeidet eller pådrar seg
- e) sykdom som arbeidstaker mener har sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsstedet,
- f) medvirke ved utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplaner ved helt eller delvis fravær fra arbeidet på grunn av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende,
- g) delta i dialogmøte etter innkalling fra arbeidsgiver, jf. § 4-6 fjerde ledd.
- h) rette seg etter påbud fra Arbeidstilsynet.

#### § 2 A-1. Rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten

- (1) Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet. Innleid arbeidstaker har også rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten til innleier.
- (2) Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter.
- (3) Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen.

#### § 2 A-2. Vern mot gjengjeldelse ved varsling

- (1) Gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med § 2 A-1 er forbudt. Overfor innleid arbeidstaker gjelder forbudet både for arbeidsgiver og innleier. Dersom arbeidstaker fremlegger opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse i strid med første eller andre punktum, skal det legges til grunn at slik gjengjeldelse har funnet sted hvis ikke arbeidsgiveren eller innleieren sannsynliggjør noe annet.
- (2) Første ledd gjelder tilsvarende ved gjengjeldelse mot arbeidstaker som gir til kjenne at retten til å varsle etter § 2 A-1 vil bli brukt, for eksempel ved å fremskaffe opplysninger.
- (3) Den som er blitt utsatt for gjengjeldelse i strid med første eller andre ledd, kan kreve oppreisning uten hensyn til skyld hos arbeidsgiver eller innleier. Oppreisningen fastsettes til det beløp som retten finner rimelig under hensyn til partenes forhold og omstendighetene for øvrig. Erstatning for økonomisk tap kan kreves etter alminnelige regler.

### § 2 A-3. Plikt til å utarbeide rutiner for intern varsling

(1) Dersom forholdene i virksomheten tilsier det, plikter arbeidsgiver å utarbeide rutiner for intern varsling i samsvar med § 2 A-1 i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet.

(2) Arbeidsgiver plikter alltid å utarbeide slike rutiner dersom virksomheten jevnlig sysselsetter minst 5 arbeidstakere.

(3) Rutinene skal utarbeides i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.

(4) Rutinene skal ikke begrense arbeidstakers rett til å varsle etter § 2 A-1.

(5) Rutinene skal være skriftlige og minst inneholde:

a) oppfordring til å varsle om kritikkverdige forhold,

b) fremgangsmåte for varsling,

c) fremgangsmåte for mottak, behandling og oppfølging av varsling.

(6) Rutinene skal være lett tilgjengelig for alle arbeidstakere i virksomheten.

### § 15-7. Vern mot usaklig oppsigelse

(1) Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold.

(2) Skyldes oppsigelsen driftsinnskrenkning eller rasjonaliseringstiltak, er den ikke saklig begrunnet dersom arbeidsgiver har et annet passende arbeid i virksomheten å tilby arbeidstaker. Ved avgjørelse av om en oppsigelse har saklig grunn i driftsinnskrenkning eller rasjonaliseringstiltak, skal det foretas en avveining mellom virksomhetens behov og de ulemper oppsigelsen påfører den enkelte arbeidstaker.

(3) En oppsigelse som skyldes at arbeidsgiver setter ut eller tar sikte på å sette ut virksomhetens drift på oppdrag ved bruk av selvstendige oppdragstakere, er ikke saklig med mindre det er nødvendig av hensyn til virksomhetens fortsatte drift.

### Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)

#### § 6-12 (3)

Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.





## Vedlegg 8: Mal for individuell Akan-avtale utgitt av Akan

### Individuell Akan-avtale i Virksomheten AS

Denne avtalen er inngått mellom \_\_\_\_\_ (arbeidstaker) og  
Virksomheten AS v/ \_\_\_\_\_ (leder)

Avtalen gjelder fra dags dato og to år framover.

Avtalen vurderes første gang (dato)

Følgende personer deltar i oppfølgingen:

\_\_\_\_\_ (arbeidstakeren)

\_\_\_\_\_ (nærmeste leder)

\_\_\_\_\_ (BHT)

\_\_\_\_\_ (Akan-ressursperson, Akan-kontakt, Personkontakt)

Begge parter forplikter seg til å følge sin del av avtalen i avtaleperioden. Justering av avtalen kan bli aktuelt underveis etter vurdering fra de involverte partene.

Fastlege: \_\_\_\_\_

Fastlegen orienteres om Akan-avtalen. Sykmelding kan bare gis av fastlegen.

\_\_\_\_\_ (arbeidstaker) skal melde fra til nærmeste leder om fravær, uansett årsak, så tidlig som mulig etter arbeidsdagens begynnelse.

Alle som undertegner dette dokumentet, forplikter seg til et gjensidig samarbeid.

Alle som er involvert i Akan-avtalen, har taushetsplikt utover det som naturlig inngår i samarbeid og melderutiner.

Det forutsettes at det gis fullmakter til nødvendig og relevant informasjonsutveksling og samarbeid mellom de som er involvert og eventuelle eksterne behandlere.

Sted \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_ 20\_\_\_\_

Arbeidstaker

Akan-ressursperson

BHT

Leder

**Tiltak**

Herunder beskrives hvilke konkrete tiltak (behandling, tilrettelegging av arbeidsoppgaver, tumus, ansvar m.m.) som avtales. Tiltak skal avtales for en angitt periode, og vurderes underveis i perioden. Hvis det er behov for nye tiltak eller justeringer av avtalte tiltak, oppdateres Akan-avtalen skriftlig.

Signatur

---

### Momentliste

Enhver Akan-avtale skal være tilpasset individuelt for å sikre best mulig oppfølging for vedkommende.

Momenter som diskuteres og vurderes i utformingen av Akan-avtalen:

- **Om risiko og mulig endring av arbeidsoppgavene**
  - Er det nødvendig med omplassering eller endring av arbeidsoppgaver eller rutiner for å ivareta sikkerhet?
- **Mer detaljert om oppfølging:**
  - Hvor ofte, og når møtes?
  - Hvem innkaller til møter?
  - Hvem deltar i møter?
- **Rutiner ved fravær**
  - Bruk av egenmelding? Ved misbruk av egenmeldinger vurdere tiltak som å inndra rett til bruk av egenmelding i 8 mdr. Ref Folketrygdloven § 8-27.
  - Ved sykdomsfravær - hvem skal kontaktes (samtale) og når? Hvis vedkommende ikke melder fra, hva skjer da?
  - Hvem sykemelder?
  - Vurdere eventuelle tilbud om oppfølging ved ferier/fridager hvis behov/ønskelig hos vedkommende i samarbeid med lege/behandler?
  - Utrede behov for profesjonell behandling hos BHT, bedriftslege eller fastlege.  
Eventuelt henvisning til behandling, spesialist.
  - Nærmeste leder følger opp avtalen og inviterer til møter
  - Kontakt og samarbeid med fastlege
  - Fullmakt for kontakt med eksterne behandlere
  - Hvem skal få hvilken informasjon?
- **Oppfølgingsoppgaver og roller**
  - Arbeidstakeren selv
  - Nærmeste leder
  - Bedriftshelsetjeneste
  - Akan-ressursperson, f.eks. Akan-kontakt, HR/Personal, TV, VO
- **Brudd på avtalen – eller positiv utvikling**
  - Konsekvenser?
- **Spesielt med tanke på pengespill**
  - Behov for økonomisk rådgiving? (Bank/finansinstitusjon eller sosialtjenesten i kommunen)
  - Avtale om disponering av lønn?
  - Utrede behov for profesjonell behandling