



# Ledelsesstyrt korrupsjon

**Trygve Vik & Stian Vika**

**Veileder: Tina Søreide**

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i regnskap og revisjon

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon 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.

## **Sammendrag**

Vi har i denne oppgaven studert temaet korrupsjon der vi har fokusert på hvilke komponenter i et compliance-system som er viktigst for å forebygge og avdekke ledelsesstyrt korrupsjon i et norsk perspektiv. Gjennom en kvalitativ innholdsanalyse, samt en gjennomgang av utvalgte korrupsjonssaker har vi prøvd å svare på problemstillingen vår. Vi har gjennom studien funnet ut at når ledelsen er involvert i korrupsjon, kan store deler av compliance-systemet overstyres, og det får en mindre sentral rolle i antikorrupsjonsarbeidet til et selskap. Den komponenten i et compliance-system som har den viktigste funksjonen når ledelsen er involvert i korrupsjon, er varsling. Effektive varslingskanaler er med andre ord sentralt når ledelsesstyrt korrupsjon skal forebygges og avdekkes.

I tillegg til varslingskanalers sentrale funksjon, må også andre komponenter som står utenfor et compliance-system være på plass dersom et compliance-system skal fungere der ledelsen er involvert. Her har eierstyring og selskapsledelse en sentral plass. Tradisjonelt har man innenfor dette fagfeltet oppmuntret til kortsiktige insentivbaserte avlønningsordninger for ledelsen, men vi ser at dette kan gi ledere økte insentiver til å ta del i korrupsjon. Man kan altså gjennom god eierstyring og selskapsledelse redusere fordelene ledelsen kan oppnå som følge av korrupsjon. Et aktivt styre er også helt sentralt når ledelsen er involvert i korrupsjon. Vi ser også viktigheten av et forutsigbart lovverk i forhold til selv-rapportering. Korrupsjon er en type forbrytelse der potensialet er stort når det gjelder å få selskaper til å selv-rapportere sin egne forbrytelser. Når ledelsen er involvert, blir dette bildet mer komplisert, men potensialet er fortsatt til stede. Det kan være andre personer i ledelsen som ikke er involvert i korrupsjonen, det kan være styremedlemmer eller det kan være ansatte på lavere nivåer som ønsker å rapportere korrupsjon, og de må i større grad enn det som er tilfellet i Norge nå, vite hva som venter selskapet dersom det selv-rapporteres til påtalemyndighetene.

## **Forord**

Denne masteroppgaven har vært en del an en toårig mastergrad i regnskap og revisjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven har vært spennende, lærerik og omfattende å jobbe med. Grunnen til at vi valgte å skrive om korrupsjon er fordi temaet er svært aktuelt, og et fenomen som er svært skadelig for samfunnet.

Vi vil takke veileder Tina Søreide for et godt samarbeid gjennom hele prosessen.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele avhandlingsprosessen

*Av*

*Trygve Vik & Stian Vika*

## **Innholdfortegnelse**

1	Introduksjon .....	7
1.1	Problemstilling og avgrensning .....	8
2	Metode.....	10
2.1	Forskningsdesign .....	10
2.2	Kvalitativ innholdsanalyse .....	10
2.3	Case-gjennomgang .....	11
2.4	Reliabilitet .....	12
2.5	Validitet .....	12
2.6	Svakheter ved metoden.....	13
3	Korrupsjon – Juridisk og teoretisk vinkling.....	14
3.1	Straffelovens bestemmelser .....	14
3.2	Hvordan behandles korrupsjonssaker i rettssystemet? .....	15
3.3	Foretaksstraff versus individstraff .....	17
3.4	Finnes en optimal rettshåndhevelse? .....	18
3.5	Rettspraksis.....	20
4	Korrupsjon som fenomen .....	22
4.1	Særegent for korrupsjon .....	24
4.2	«Rogue employees».....	25
4.3	Ledelsesstyrt korrupsjon.....	26
4.4	Tredjeparts-korrupsjon .....	27
4.5	Gråsoneproblematikk.....	28
5	Hvordan selskapers compliance-systemer kan forhindre (ledelsesstyrt) korrupsjon? .....	29
5.1	Definsjon av compliance-system.....	29
5.2	Global og nasjonal utvikling.....	29
5.3	Rettslig landskap for norske bedrifter .....	31
5.4	Compliance-systemets plassering i organisasjonsstrukturen.....	32

5.5	Styrets funksjon .....	33
5.6	Hva kjennetegner et effektivt compliance-system?.....	33
5.7	Insentiver til compliance .....	35
5.8	Varsling .....	37
6	Lederes tilbøyelighet til å la selskapet ta del i korrupsjon .....	39
6.1	Selskapenes profittmaksimering, markedsforhold og samfunnsansvar.....	39
6.2	Eierstyring og selskapsledelse (Corporate governance).....	40
6.3	Prinsipal-agent-teori .....	41
6.4	Individets kost-/nyttevurdering.....	42
6.5	Rasjonalisering av korrupsjon .....	43
6.6	Ulike sanksjonsregimer mot selskaper .....	44
6.7	Modellen.....	47
6.7.1	Individets nyttefunksjon .....	48
6.7.2	Mitigation-Aggravation-regime .....	49
7	Gjennomgang av caser .....	51
7.1	Statoil-Horton-saken.....	51
7.1.1	Fakta om saken.....	51
7.1.2	Statoils compliance .....	52
7.1.3	Varsling i Statoil-Horton-saken .....	54
7.2	Yara-saken .....	54
7.2.1	Fakta om saken.....	54
7.2.2	Compliance i Yara.....	56
7.2.3	Varsling i Yara-saken.....	57
7.3	Vimpelcom .....	58
7.3.1	Compliance i Vimpelcom-saken .....	59
7.4	Ralph Lauren-saken .....	60
7.4.1	Fakta om saken.....	60

7.4.2	Avdekking av saken .....	61
7.4.3	Compliance.....	62
8	Drøftelse .....	63
8.1	Organisasjonskultur .....	66
8.1.1	Korrupsjon påvirker alle nivåer i organisasjonene.....	67
8.2	Varsling .....	69
8.2.1	Kostnadssiden av beslutningsgrunnlaget .....	69
8.3	Integrity due dilligence .....	70
8.4	Forutsigbart lovverk .....	72
8.5	Eierstyring og selskapsledelse .....	75
8.6	Viktigheten av et aktivt styre.....	76
9	Oppsummering/konklusjon .....	78
10	Forslag til videre forskning .....	81

# 1 Introduksjon

De siste tiårene har oppmerksomheten rundt korrupsjon økt, og temaet har fått en framtrepende posisjon på den politiske dagsorden. Gjennom ulike internasjonale samarbeidsavtaler, som Europarådets korrupsjonskonvensjon (av 27. jan. 1999; ratifisert 13. juni 2003), OECDs konvensjon om bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser (av 7. aug. 1997; ratifisert 27. okt. 1998) og FN-konvensjonen mot korrupsjon (av 31. okt. 2003; ratifisert 7. juni 2006), tyder mye på at det er en enighet, spesielt i den vestlige verden, om å bekjempe korrupsjon. Korrupsjon i alle sine ulike avskygninger regnes som en alvorlig trussel for et samfunn, og i fortalet til Europarådets korrupsjonskonvensjon uttales det at:

Korrupsjon truer rettsstaten, demokratiet og menneskerettighetene, undergraver godt styresett, billighet og sosial rettferdighet, vrir konkurransen, hindrer økonomisk utvikling og utgjør en fare for stabiliteten i demokratiske institusjoner og samfunnets moralske grunnlag (Transparency International, 2016).

Mye har skjedd i kampen mot korrupsjon siden 1998. Internasjonale organisasjoner som Transparency International, World Bank og OECD har vært viktige premissgivere. I tillegg har mange selskaper også selv vært med på å implementere egne anti-korrupsjonssystemer. Utvikling i lovverket har også vært en viktig faktor, spesielt implementeringen av Europarådets korrupsjonskonvensjon, som førte til endringer i korrupsjonsbestemmelsene i straffelovene i mange europeiske land, deriblant EU-landene og Norge. Samtidig har vi som verdenssamfunn en lang vei å gå når det kommer til å håndtere konkrete saker, spesielt hvordan vi skal klare å løse utfordringene i utviklingsland og andre land som historisk sett er assosiert med mye korrupsjon. Høyere fokus på korrupsjon i samfunnet, og økt bevisstgjøring om de negative sidene ved korrupsjon blant folk flest, har vært med på å legge press på politikere. Også arbeidslivsorganisasjonene har økt sitt fokus på dette, og i Norge har Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) hatt en viktig rolle i kampen mot korrupsjon, og på mange måter vært flaggskipet her hjemme (Støren, 2016).

Ifølge Transparency International, en global sivilsamfunnsorganisasjon som sprer kunnskap om korrupsjon, sin årlige ”Corruption Perceptions Index 2015” (CPI) endte Norge på femte

plass i den positive enden av skalaen (Transparency International, 2015). Dette tyder på at korrupsjon er relativt lite utbredt i Norge i dag, men som det blir påpekt i CPI 2015, ingen land er korrupsjonsfrie. Vi registrerer også, slik vi vil komme inn på i deler av denne oppgaven, at norske selskaper også havner i korrupsjonsrelaterte forhold utenfor Norges landegrenser, noe denne indeksen ikke måler.

Grunnet korrupsjonens natur er det mye som tyder på at rettshåndhevelsen kommer til å gå i retning av mer selvrapportering blant selskapene. Det å innføre de riktige insentivene til selskapene, slik at de kan avdekke og rapportere forbrytelser i egne rekker, er en viktig del av prosessen. Selskapenes egne compliance-systemer, her definert som systemer for etterlevelse av gjeldende lovverk og regler rundt korrupsjon, er det viktigste verktøyet i denne prosessen. Selskaper som engasjerer seg i korrupsjon, eller som ikke implementerer adekvate anti-korrupsjonsmekanismer risikerer rettslig ansvar, omdømmetap, begrensninger i tilgang til kreditt og utestenging fra offentlig anbud. Alt dette tyder på at selskaper ikke burde se seg tjent med korrupsjon. Likevel ser vi gjentatte ganger at selskaper er innblandet i korrupsjon. Å observere effekter av korrupsjon er en krevende øvelse, men det hevder ingen tvil om at det bringer med seg svært negative konsekvenser for individer, stater og verdenssamfunnet som helhet. I norske medier har vi kunnet lese om korrupsjonssaker nesten hver dag de siste årene, som FIFA-skandalen, Vimpelcom-saken, og Petrobas-saken i Brasil, og fra vår hjemlige arena: Telenors involvering i Vimpelcom-saken, Yara-saken, Hydros virksomhet i Tadsjikistan og Statoils utbetalinger i Angola, for å nevne noen. Det som slår oss, er hvor ofte disse sakene omhandler forhold som ledelsen var klar over, eller burde være klar over. Hvordan blir organisasjonens egne anti-korrupsjonstiltak påvirket dersom ledelsen er involvert? Må vi erkjenne at slike systemer blir lammet i disse tilfellene, eller er det mulig å konstruere et system som også kan håndtere ledelsesstyrt korrupsjon?

## **1.1 Problemstilling og avgrensning**

Vi skal i denne oppgaven fokusere på etterspørselssiden ved korruperte transaksjoner, noe som innebærer at vi har blikket på den aktive bestikker, altså selskapet. Vi har videre valgt å se nærmere på selskapenes egne anti-korrupsjonssystemer, med hovedfokus på compliance-funksjonen. Internrevisjon og andre støttefunksjoner har også en viktig rolle i å avdekke korrupsjon innad i en organisasjon, men vi har valgt å ikke gå nærmere inn på disse. Vi har



videre et fokus på ledelsesstyrt korrupsjon, som vil bli definert senere i oppgaven. I dagens internasjonale og globale næringsliv opererer mange norske selskaper på tvers av landegrenser - med dette blir bildet raskt komplisert for selskapene med aktivitet i utlandet. Vi har konsentrert oss om tre større norske selskaper (ett gjennom eierskap), med internasjonalt virksomhetsområde, og ett selskap med forankring i USA. Funnene i denne oppgaven er i hovedsak utarbeidet med tanke på store norske selskaper, som Statoil, Telenor, DNB, Yara og Aker, men vi tror at det vil kunne ha overføringsverdi til mindre selskap. Norsk korrupsjonslovgivning er forpliktet gjennom internasjonale avtaler. Gjennom oppgaven vil vi derfor hente eksempler og se hvordan Europa (gjennom EU) og USA har valgt å angripe utfordringene knyttet til korrupsjon.

**Problemstilling:** *Hvilke komponenter i et compliance-system er viktigst for å forebygge og avdekke korrupsjon der toppledelsen er involvert eller stilltiende har akseptert forholdene?*

## **2 Metode**

### **2.1 Forskningsdesign**

I det følgende kapitlet vil vi gjøre rede for oppgavens metode, valg av teoretiske og empiriske kilder og utfordringer knyttet til metoden.

I samfunnsvitenskapelig forskning skiller man mellom to hovedretninger: kvantitativ og kvalitativ forskning. «Med kvalitativ metode menes som oftest analysemetoder som særlig er beregnet på å analysere ord eller tekst, og med kvantitativ metode menes som oftest strategier som er beregnet på å analysere tall.» (Hjerm & Lindgren, 2011). I kvantitativ metode nyttes store mengder data for å kunne dra generaliserbare slutninger. En nytter store mengder data til å avdekke sammenhenger i omfattende samfunnsforhold. Som en følge av korrupsjonens natur, er det lite førstehåndsinformasjon tilgjengelig. Ettersom korrupsjonssakene som offentligheten har kjennskap til bare representerer de som har blitt avslørt og holdt strafferettslig ansvarlig, kan vi ikke si noe sikkert om det faktiske omfanget av korrupsjon. Det finnes ingen metode for å måle faktisk korrupsjon, og utfordringen ligger i fenomenets natur for hemmelighold (Transparency International, 2009). Det ville være vanskelig å gjennomføre en kvantitativ studie av korrupsjon innad i selskaper, og knyttet dette opp mot kvalitet på compliance-systemene. Dette fordi 1) det er vanskelig å måle korrupsjon innad i et selskap, 2) det er vanskelig å kvantifisere kvaliteten på et compliance-system. Det at forholdene handler om bedriftens indre liv, medfører høy grad av konfidensialitet, slik at informasjonen tilgjengelig for eksterne parter er begrenset.

### **2.2 Kvalitativ innholdsanalyse**

Vi har valgt en teoretisk innfallsvinkel og et deskriptivt design i form av en kvalitativ innholdsanalyse. Et deskriptivt design benyttes når man ønsker å kartlegge en eller flere variabler, eventuelt å undersøke sammenhenger mellom variablene. (Grenness, 1997, s. 76) Grønmo definerer en kvalitativ innholdsanalyse som en analyse som «bygger på systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen i den aktuelle studien» (2004, s.187). Vi har gjort en

systematisk gjennomgang av relevant faglitteratur som belyser ulike aspekter ved fenomenet korrupsjon. Vi benytter oss spesielt av Jennifer Arlen og Reinier Kraakman sin modell for å øke vår forståelse angående de ulike insentivene individuelle personer og selskaper har for å ta del i kriminalitet, eksempelvis korrupsjon. Historisk sett har ideer fra det juridiske fagfeltet fått gjennomslag i lands prinsipper for rettshåndhevelse av korrupsjon, men i de senere år har det økonomiske perspektivet på rettshåndhevelse fått økt innflytelse. En viktig pådriver i denne utviklingen har vært teorien til Jennifer Arlen og Reinier Kraakman. Teorien hjelper oss til å forstå de mekanismer som er bestemmende for når selskaper vil implementere compliance-systemer og selv-rapportere. Bruk av modellen gjør det enklere å isolere, samt avgjøre hvilken retning variabler beveger seg i, som følge av styrking av ulike komponenter i et compliance-system, når ledelsen er involvert.

### **2.3 Case-gjennomgang**

Videre har vi gått gjennom utvalgte caser for å få et mer konkret og virkelighetsnært bilde av hva om foregår i enkeltsaker. Nettopp på grunn av korrupsjonens natur kan en kvalitativ undersøkelse gi bedre innsikt i hvordan hver enkelt korrupsjonssak fortoner seg. At utvalget er lite når det kommer til case-gjennomgangen, gjør det vanskelig å kunne generalisere resultatene våre. Samtidig er det med på å belyse problemstillingen vår, fra en annen vinkel enn den rent teoretiske, samt utfordre teorien. Ved å velge ut et begrenset antall saker kan vi undersøke ulike unike tilfeller av korrupsjon. Valg av caser er gjort på bakgrunn av at de omhandler ledelsesstyrt korrupsjon enten i norske bedrifter eller der norske bedrifter er involvert. Det eksisterer få saker som har vært oppe i retten i Norge, noe som begrenser vårt utvalg. Vi skal også gjennomgå en sak som ikke omhandler et norsk selskap, men som kan være med på å belyse effekten av hvilket lovregime som er implementert. Vi kan se på hvordan forholdene fortonet seg i de ulike sakene, og sammenligne / drøfte dette i lys av teorien.

Måten teori, casene og modellen utfyller hverandre vil være med på å øke de to overordnede kriteriene for kvalitetsvurderinger innen samfunnsvitenskapelig studier, nemlig reliabilitet og validitet.

## 2.4 Reliabilitet

For å sikre forskningens kvalitet og kunne stole på forskningens resultater, må man stille krav til reliabilitet. «Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet. Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. Pålitelighet kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene» (Grønmo, 2004, s. 221). Ved å utarbeide et tydelig undersøkelsesopplegg samt en plan for hvordan vi skulle gjennomføre datainnsamlingen tidlig i forskningsprosessen, kunne vi ha en systematisk tilnærming til teamet. Samtidig har noe av datainnsamlingen blitt utvidet underveis, etter hvert som vi har blitt henvist videre til annen relevant litteratur. Litteraturen er skrevet av anerkjente forskere på fagfeltet med høy grad av pålitelighet og integritet. Informasjon om casene har vi hentet gjennom rettsdokument, i tillegg til offentlig informasjon levert av bedriftene selv. Sakene har også vært gjenstand for grundig gjennomgang fra media. Stort offentlig søkelys har gjort at det er produsert mye journalistikk vedrørende sakene. For å teste datakvaliteten til nyhetssakene, har vi gjennomgått metoderapportene levert av mediehusene selv. Metodebruken til avisene var grundig forklart og overbevisende, noe som gjør at vi ikke tviler på datakvaliteten i sakene vi har valgt ut.

## 2.5 Validitet

Selv om reliabiliteten er høy er det en risiko for at dataene ikke er treffende eller relevante for det vi har til hensikt å undersøke. «Validitet referer til datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingen som skal belyses» (Grønmo, 2004, s. 221). Ved at vi har grunnleggende fagkunnskaper innenfor temaet, er vi egnet til å vurdere hvilken litteratur som er relevant for å belyse ulike sider av problemstillingen. Veileder Tina Søreide og faget «Corruption - Incentives, Disclosure and Liability» har fungert som en faglig rettesnor for oppgaven. Samtidig har annen litteratur vært med på å utvide og utfordre perspektivet vårt. Med dette sikrer vi oss at resultatene gjennom logisk argumentasjon som har støtte i ulik teori, samt empiri fra sakene, har høy grad av relevans for å svare på problemstillingen.

## 2.6 Svakheter ved metoden

Gjennom kvalitativ metode, kan det være vanskelig å beregne reliabiliteten og validiteten av informasjonen. I en litteraturgjennomgang er det en fare for at forfatterne ikke har tilstrekkelig pålitelighet, samt at litteraturen vi har valgt ikke er relevant i forhold til å besvare problemstillingen, noe som medfører en lav grad av reliabilitet og validitet. Det at vi supplerer akademisk litteratur med artikler fra media, samt fra myndigheter og andre ikke-akademiske organisasjoner, kan føre til lavere datakvalitet. Samtidig vil et variert datagrunnlag kunne føre til mer helhetlige resultat. Ved å undersøke ulike innfallsvinkler blottlegges andre sider av korrupsjon enn de som kommer frem gjennom rettsdokumentene. Ettersom korrupsjon er et tema der pålitelig førstehåndsinformasjon er lite tilgjengelig, vil både media og andre kilder være med på å øke bevisstheten om og innsikten i fenomenet.

### 3 Korrupsjon – Juridisk og teoretisk vinkling

#### 3.1 Straffelovens bestemmelser

I dette kapitlet skal vi se på hva den norske straffeloven definerer som korrupsjon, samt gi en kort innføring i de juridiske rammevilkårene vedrørende korrupsjonssaker. Korrupsjon blir ofte omtalt som et komplekst og tåkete begrep. Det kan være nyttig å skille det juridiske begrepet korrupsjon fra korrupsjon som fenomen. Det eksisterer mange ulike nyanser av hva som regnes som korrupsjon, både i juridisk forstand og i hva folk rundt om i verden legger i begrepet. Visse forhold, for eksempel finansiering til bestemte politikere vil være definert som korrupsjon i henhold til Norges Lov, men ikke i amerikansk lovgivning. Det viser at også det juridiske begrepet korrupsjon er definert ulikt i ulike land. I Norge er korrupsjon og grov korrupsjon regulert i straffeloven §387 og §388. Loven definerer korrupsjon som: den som a) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag, eller b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføringen av oppdrag.» (Straffeloven, 2005, §387). I henhold til den nye Lov 20.mai 2005 nr. 28 om straff (straffeloven) som trådte i kraft 1.oktober 2015 utgjør strafferammene for korrupsjon bot og/eller fengsel på inntil tre år etter §387, og inntil ti år for grov korrupsjon jf. § 388. Den nye loven erstattet straffeloven av 1902, som ble opphevet samme dato som den nye loven ble vedtatt (Lovdata, 2015). Dette medfører at kun de helt ferske dommene i Norge har vært prøvd for retten under den nye straffeloven.

Korrupsjonsbestemmelsen ble tatt inn i norsk straffelov i 2003, etter at Europarådets konvensjon mot korrupsjon ble implementert (Transparency International Norge, 2016), og straffeloven ble betydelig skjerpet hva angår korrupsjon. Før 2003 var ikke begrepet «korrupsjon» nevnt i straffeloven. Begrepene som ble brukt var «trusler», «vederlag» og «tilbud om fordeler». Det ble i 2003 innført tre nye bestemmelser om korrupsjon; korrupsjon (daværende §276 a som i dag utgjør §387), grov korrupsjon (daværende §276 b som i dag utgjør §388) og påvirkningshandel (daværende §276 c, som i dag utgjør §389). I praksis betyr dette at man kan straffeforfølge både den som tilbyr en utilbørlig fordel, og den som mottar en utilbørlig fordel, uavhengig av hverandre. Innholdet i de gamle paragrafene (§276 a-c) er det

samme som i de nye paragrafene i straffeloven av 2005, bare i en fornyet form, og med ny plassering i loven.

For korrupsjon i strafferettslig forstand dreier det seg om å 1) påvise at det har skjedd et lovbrudd, 2) identifisere den / de skyldige personene, 3) påvise skyld og 4) foreligger ingen legitime unnskyldninger. Strafferetten handler om forholdet mellom loven og den enkelte (både foretak og individer) (Hjelmeng & Søreide, 2016). Korrupsjon er også implementert i den norske sivilretten gjennom Europarådets sivilrettslige konvensjon om korrupsjon (av 14.nov.1999; ratifisert 13.des.2007), gjennom §1-6 i lov om skadeserstatning (skadeserstatningsloven). Under en høring på Stortinget 12.10.2005, ble bakgrunnen for disse paragrafene lagt fram: «å gi et bidrag til å bekjempe korrupsjon, å sikre personer som skades av korrupsjon reparasjon gjennom skadeserstatning, å gi personer som skades av korrupsjon oppreisning for personlig krenkelse eller velferdstap, dersom forholdene tilsier dette» (Stortinget, 2006). Lovgiver (Stortinget) åpner også for at man lettere kan bevise at korrupsjon har forekommet, siden beviskravene i sivilretten er lavere enn i strafferetten. I denne oppgaven vil vi ikke gå nærmere inn på sivilrettslig forfølgning, men fokusere på strafferettslige forhold. Korrupsjonssaker i Norge, gitt at det er snakk om strafferettslige forhold, blir etterforsket av Økokrim, som er den norske påtalemyndigheten i saker som omhandler økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet. ØKOKRIM ble opprettet i 1989, og er både et statsadvokatembete med nasjonal myndighet og et særorgan i politiet (Økokrim, 2015).

### **3.2 Hvordan behandles korrupsjonssaker i rettssystemet?**

Korrupsjonssaker er som nevnt i hovedsak underlagt straffeloven. Behandlingen av korrupsjonssaker vil foregå i henhold til straffeprosessloven, etter reglene om rettergangsmåten i straffesaker (straffeprosessloven) av 22. mai 1981. (Keiserud, 2013). Den norske loven bygger på anklageprinsippet, som innebærer at påtalemyndighetenes og domstolenes oppgaver skal være strengt adskilt. Videre er prosessen organisert med to parter. På den ene siden står den offentlige påtalemyndigheten (staten, i korrupsjonssaker representert ved Økokrim), og på den andre siden den tiltalte og hans/hennes forsvarer. Videre skal retten treffe en avgjørelse i skyldspørsmålet, etter en samvittighetsfull prøvelse av det som har kommet fram under rettsforhandlingene. Råder det tvil om skyldspørsmålet skal dette

komme den tiltalte til gode, og dersom det eksisterer en rimelig og fornuftig tvil, skal dette lede til frifinnelse. Tingretten er den første instansen som behandler straffesaker. Dersom den tiltalte eller påtalemyndighetene er misfornøyd med utfallet av dommen her, kan begge parter anke dommen. Dette innebærer at saken skal opp for retten på nytt, denne gangen i lagmannsretten. Etter en dom er felt i lagmannsretten, kan dommen ankes videre til Høyesterett dersom noen av partene hevder at kriteriene for en slik anke er oppfylt. Eksempler kan være feil ved saksbehandlingen eller rettsanvendelse under skyldspørsmålet, eller at man mener at straffen er uriktig satt. Dommen som Høyesterett fremmer, kan ikke ankes og er derfor endelig (Keiserud, 2013).

Siden innholdet i paragrafene som omhandler korrupsjon i straffeloven av 2005 er tilnærmet lik punktene i den gamle straffeloven av 1902, er betingelsene for å bli straffet tilnærmet like i den gamle og den nye loven. Økokrim utdyper betingelsene for å bli straffet på sine nettsider:

Det er altså ikke et vilkår at den utilbørlige fordel kan knyttes til en bestemt handling eller unnlattelse; det er tilstrekkelig at den har sammenheng med en persons stilling, verv eller oppdrag. I de nye straffebestemmelsene likestilles korrupsjon i offentlig og privat sektor (Økokrim, 2016).

Det er altså tilstrekkelig at den utilbørlige fordel har en sammenheng med personens stilling, verv eller oppdrag. Loven inneholder videre et utilbørlighetsvilkår, som er et juridisk begrep, men som også har vært tema i den økonomiske teorien siden Adam Smith diskuterte begrepet i artikkelen: *The Theory of Moral Sentiments* (1759) og i *Wealth of Nations* fra 1776. Hva som er utilbørlig og hva som ikke er utilbørlig kan ofte fremstå som uklart. Begrepet «utilbørlig fordel» er en rettslig standard, og gir ikke i seg selv noen konkret rettledning på hvor grensen går for hva som er utilbørlig og hva som ikke er utilbørlig. Det kan ofte fremstå som et uklart skille hva som er lovlig kundepleie og hva som er en utilbørlig fordel, og dermed straffbar korrupsjon. Utilbørlighetsvilkår er svært komplekst og beveger seg raskt over i juridisk metode. Ifølge lovforarbeidene beror vurderingen på en totalvurdering av situasjonen (Ot.prp. nr. 78 (2002-2003), s 34-35). Vi kommer ikke til å gå nærmere inn på problematiseringen rundt dette i denne oppgaven, men er klar over problematikken og kompleksiteten. Senere kommer vi til å problematisere rundt gråsoner ved korrupsjon, hva som er korrupsjon og hva som ikke er det. I slike tilfeller vil ofte det avgjørende spørsmålet være om fordelen var «utilbørlig» eller ikke.



### 3.3 Foretaksstraff versus individstraff

I forrige avsnitt tok vi for oss betingelsen for å bli straffet for korrupsjon i henhold til norsk straffelov. Gitt at det oppstår en betingelse for straff, hvem skal da straffes? Først må det avgjøres hva som er formålet med straffen. I forarbeidene til den nye straffeloven kan vi lese: «Departementet legger til grunn at straffens formål etter dette må være å styre atferd i fremtiden, og herigjennom å bidra til et samfunn og en sameksistens som en ut fra gjeldende verdiprioriteringer anser som ønskelig.» (Ot.prp. 90 (2003-2004), s 77). Et av hovedformålene med straff er å ha en preventiv effekt på samfunnets borgere, og dermed virke forebyggende.

I Norge finner vi hjemmel for å ilegge selskaper foretaksstraff gjennom straffeloven av 1902 i kapittel 3 gjennom §§ 48 og 48b. I den nye straffeloven av 2005 er det regulert i kapittel 4 gjennom §§ 27 og 28. Reglene er generelt utformet, noe som betyr at de kan anvendes i kombinasjon med ethvert straffebud. Dette fører til at det beror på rettens skjønn i hvilke saker den generelle hjemmelen skal benyttes eller ikke. Momentene som skal vurderes vedrørende om et selskap skal ilegges foretaksbot eller ikke, er nevnt i §28, blant annet straffens preventive virkning, lovbruddets grovhet, om foretaket ved retningslinjer, instruksjoner, opplæring, kontroll eller andre tiltak kunne ha forebygget lovbruddet, med flere vilkår. I slike forbrytelser er det ofte vanskelig å finne «den» skyldige, altså det enkeltindividet som har begått den straffbare handlingen. Det kan også tenkes å oppstå en situasjon der en gruppe mennesker (ansatte) har vært sammensvorne om forbrytelsen, og individuelt sett ikke er tilstrekkelig skyldig. Bevisbyrden kan også være krevende. I slike tilfeller har foretaksstraff til hensikt å forhindre at ansvaret pulveriseres, og at man ender opp med å stille noen ansvarlige, i dette tilfellet foretaket (Johansen, 2015). Diskusjonen som omhandler om man skal straffe enkeltindivider eller foretakene inneholder mange aspekter, og vi drøfter noen av disse i de neste avsnittene.

Foretaksstraff og individstraff har forskjellig virkemåte når det gjelder å forhindre kriminalitet. Individstraff virker direkte på den eller de individene som er involvert i kriminalitet, og har derfor avskrekkende effekt fordi den øker lovbrysterens forventede kostnader ved å ta del i kriminalitet (Becker, 1974, s. 13). Foretaksstraff rammer i hovedsak eierne, men kan også være skadelig for markedet, da selskapet kan la boten reflekteres

gjennom inflaterte priser på varene/tjenestene man tilbyr i markedet (Arlen, 2011, s. 330). Det kan også tenkes at ansatte rammes ved at selskapet i verste fall går konkurs som følge av boten, og man dermed blir arbeidsledig.

En av grunnene til at foretaksstraff er nødvendig, er at et selskap er i en mer gunstig posisjon enn myndighetene når det gjelder å avskrekke ansatte fra å ta del i kriminelle handlinger. Selskaper kan for eksempel gjennom bonusordninger og forfremmelsespolitikk ha direkte innvirkning på hvilke fordeler ansatte kan oppnå når de gjennomfører kriminelle handlinger. Selskap kan videre øke kostnaden ved å gjennomføre kriminelle handlinger ved at man ex ante iverksetter tiltak som gjør det vanskeligere å begå lovbrudd, eller man ex post sanksjonerer lovbrύτεrne. Selskap kan også implementere selvreguleringsmekanismer (kontrolltiltak), som øker sannsynligheten for at myndighetene oppdager lovbrudd, og sanksjonerer de skyldige (Arlen, 2011, s. 330). For at sistnevnte tiltak skal bli implementert må man ha et lovverk som «belønner» selskaper som selv-regulerer, noe vi kommer innpå i kapittel 6 under sanksjonsregimer.

### **3.4 Finnes en optimal rettshåndhevelse?**

Spørsmålet blir hvordan man skal straffe-sanksjonere i korrupsjonsrelaterte saker. Hvor stor skal strafferammen være, skal man straffe individet, selskapet eller begge? Å svare på disse spørsmålene er ikke enkelt. Dersom man ser på hva som er praksis verden rundt i dag, finner vi heller ikke noe entydig svar. Ulike land har ulike strategier når det kommer til straffesanksjoner av korrupsjonsrelaterte saker. I USA, som sammen med EU er det viktigste foregangslandet for Norge vedrørende juridiske regelverk, er det åpent for individuell straffeforfølgning samt mulighet for å påføre selskap foretaksstraff, mens i Tyskland som er en stor og viktig aktør i EU, er det derimot ikke mulighet til å ilegge selskap foretaksstraff strafferettslig, men selskap kan ilegges administrative sanksjoner dersom visse kriterier er oppfylt (Søreide, Lecture 9, 2016, s. 15).

Diskusjonen om hva som er det mest effektive og hensiktsmessige sanksjonsregimet har mange fasetter og er omfattende. Å avgjøre hva som er en effektiv rettshåndhevelse kan ofte være krevende, men man sier gjerne at effektivitet i rettshåndhevelsen kan deles inn i tre underkategorier med ulike mål; 1) Avskrekke personer som er tilbøyelig til å begå en

kriminell handling (crime deterrence), 2) retts-prosessen må oppfattes som rettferdig (fair process), samtidig som 3) prosessen må være kostnadseffektiv (value of money) (Søreide, 2016, s. 171). I tilfeller med korrupsjonssaker i bedrifter handler det på den ene siden om hvor avskrekkende det er for det enkelte individet å risikere personlig straff (fengsel eller bot), ved lovbrudd, og på den andre siden om å gi selskapene insentiver til å innføre gode kontrollsystemer og rutiner for å forebygge korrupsjon. Dette kan gjøres gjennom å ilegge selskaper foretaksstraff dersom hensiktsmessige rutiner og systemer ikke er implementert.

Bruk av individstraff kan føre til at selskaper spekulerer i fortjeneste gjennom lovbrudd og «ofrer» noen av de ansatte dersom forbrytelsen blir avslørt, noe som er diskutert i Søreides bok *Korrupsjon – Mekanismer og mottiltak* (Søreide, 2013, s. 181). Ensidig bruk av foretaksstraff kan føre til at individer i et selskap føler seg «fredet», noe som igjen kan øke insentivene til å begå korrupte handlinger mot personlig vinning. Vi ser derfor at en kombinasjon av individstraff og foretaksstraff kan være viktig for å løse noen av problemene rundt korrupsjon. Søreide presiserer videre viktigheten av å se begrensninger i en foretaksstraff. Reaksjoner mot bedrifter som bryter loven vil aldri kunne få samme funksjon som for enkeltmennesker. «Reaksjonsformene kan være komplementære, men bør ikke betraktes som substitutt» (Søreide, 2013, s. 181). Foretaksstraff kan altså fungere som en komplementær straff i kombinasjon med individuell straff, men ikke erstatte den.

Dersom vi vender blikket mot USA, ser vi at forhandlingsløsninger i de senere årene, ofte har resultert i at foretakene aksepterer en bot, mot at ingen enkeltindivider blir straffeforfulgt (Finanskrisen 2008, *The New York Times Magazine*, 2014). Dette har ført til en gryende misnøye blant allmenheten over at de egentlige skyldige går fri mens selskapet de leder sier seg skyldig og betaler boten. I 2015 kom Deputy attorney general Sally Q. Yates i det amerikanske justisdepartementet med en stadfesting i Kongressen som viser at fokuset i langt større grad skal rettes mot enkeltindividene som står bak den kriminelle handlingen, eller som hun uttalte: «It's only fair that the people who are responsible for committing those crimes be held accountable» (Apuzzo & Protesse, 2015). Dette resulterte i innføringen av det nye direktivet: «New Guidance on Pursuing Individual Accountability for Corporate Wrongdoing» som har som formål å gjøre det enklere å straffeforfølge enkeltindivid i sammenheng med selskapsforbrytelser (US Department of Justice, 2015). Denne trenden har senere blitt støttet opp for eksempel gjennom Vimpelcom-saken, der de amerikanske myndighetene ikke nøyde seg med en foretaksbot, men valgte å straffeforfølge enkeltindivider

etter at foretaksboten var vedtatt. Også i Norge gjennom Yara-saken ser vi det samme mønsteret, at man både benytter seg av foretaksstraff, samt straffeforfølger nøkkelpersoner i ledelsen som var ansvarlige for de kriminelle handlingene (hevder påtalemyndighetene, saken ble anket høsten 2015).

### **3.5 Rettspraksis**

Korrupsjon og grov korrupsjon har i dag en strafferamme på henholdsvis tre og ti år i Norge, men hva er rettspraksis? Det er nærliggende å ta utgangspunkt i Yara-saken siden dette er den saken som endte med den største foretaksboten i Økokrims historie, og en av de siste sakene vi har hatt i Norge. Yara ble i 2014 ilagt en bot på 295 millioner norske kroner, som selskapet aksepterte: «Styret i Yara International ASA har meddelt Økokrim at selskapet erkjenner straffeskyld og aksepterer en foretaksbot og inndragning på i alt 295 millioner kroner» (Yara International ASA, 2014). Videre ble fire enkeltindivider straffeforfulgt, og senere domfelt i Oslo tingrett juli 2015. Dommen ble anket av de tiltalte, og er per dags dato ikke behandlet i lagmannsretten. De idømte straffene lå på mellom 2-3 år i fengsel. Karl Ove Moene som er professor ved samfunnsvitenskapelig fakultet på Universitetet i Oslo omtaler dommen i et intervju med E24 som streng i norsk sammenheng (Moene, 2015).

Den strengeste individstraffen for korrupsjon som har vært gitt i Norge, ble idømt tidligere direktør i Nedre Romerike Vannverk, Ivar T. Henriksen, i 2010 i den såkalte vannverks-saken (Transparency, 2016). Henriksen ble dømt til 7,5 års fengsel for grov korrupsjon (strl. §276 b), økonomisk utroskap og grovt økonomisk utroskap. Saken fikk også personlige økonomiske konsekvenser gjennom inndragelse og foretaksbot for selskapet. Den største foretaksstraffen i verdenssammenheng ble gitt til selskapet Siemens, som i 2008 ble ilagt en foretaksbot på 800 millioner dollar av amerikanske myndigheter. Nylig (18.02.2016) ble Vimpelcom ilagt en foretaksbot på 795 millioner dollar i USA og Nederland. Ellers etterfølger selskaper som Total (398 millioner dollar), Alcoa (384 millioner dollar) og ENI/Snamprogetti Netherlands (365 millioner dollar) (Erikstad & Eckblad, 2015). Alle disse sakene omhandler brudd på Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), den amerikanske anti-korrupsjonslovgivningen. Korrupsjon har også blitt straffet hardt på individnivå. Joel Esquenazi, tidligere president i Terra Telecommunications Corp (tele-selskap) ble dømt til 15 års fengsel for å ha betalt bestikkelser utenlands, og Rod Balgojevich tidligere guvernør i

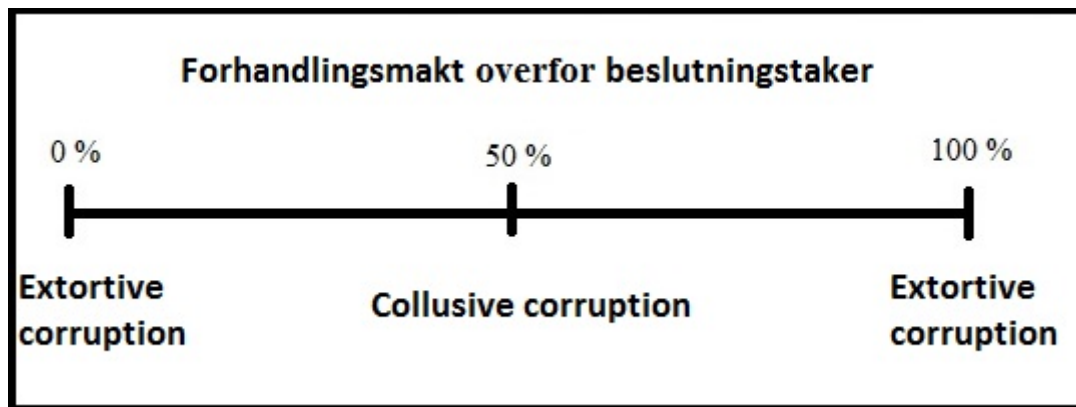
Illinois ble i 2011 dømt til 14 år i fengsel av en domstol i Chicago for 18 korrupsjonsrelaterte lovbrudd. (Søreide, 2013, s. 177).

## 4 Korrupsjon som fenomen

I de neste avsnittene skal vi se nærmere på fenomenet korrupsjon, samt se på hva som skiller korrupsjon fra andre typer kriminalitet. Det er ofte vanskelig å skille mellom hva som er lovlig eller ulovlig, og hva som befinner seg i en gråsoner når det kommer til korrupsjon. Transparency International Norge definerer korrupsjon på følgende måte: «Korrupsjon er misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst» (Transparency International Norge, 2016). Risikoen for korrupsjon oppstår der en beslutningstaker er vist tilstrekkelig tillit til å vedta utfallet ved en beslutning. Dersom deler av beslutningsprosessen eller utfallet kan holdes hemmelig og beslutningstager har monopol på makt, øker risikoen for korrupsjon (Søreide, 2013 s. 30).

Et klassisk eksempel på korrupsjon, er at man «må» betale en passkontrollør for å kunne entre et land. I en slik situasjon er beslutningstakeren (her: passkontrolløren) gitt tillit til å vedta utfallet av en beslutning. Han skal sjekke at personell som kommer til landegrensen har tilstrekkelig dokumentasjon med seg og på grunnlag av framlagt dokumentasjon ta en beslutning om vedkommende kan få slippe inn i landet. I en slik situasjon har beslutningstakeren monopol på makten. Det er han / hun som bestemmer om du får adgang til landet eller ikke. Dersom du ikke betaler får du kanskje heller ikke passet tilbake, noe som setter deg i en enda vanskeligere situasjon. Betalingen tar passkontrolløren til privat fordel. I dette eksempelet får du ikke det du har krav på, med mindre du betaler en bestikkelse. Denne formen for korrupsjon er påtvunget, og blir definert som utpressingskorrupsjon (engelsk: extortive corruption). Vi observerer også at beslutningstakere i en korrupsjonssak som dette, her eksemplifisert ved passkontrolløren og personen som søker innreisetillatelse, har ulik grad av makt (forhandlingsmakt). Sistnevnte settes i en vanskelig situasjon og vil føle at han/hun, egentlig ikke har noe valg. I den andre enden av skalaen befinner samarbeidskorrupsjon (engelsk: collusive corruption) seg. Her er begge aktørene tjent med korrupsjonen. Denne typen korrupsjon er den vanskeligste å avdekke, siden begge parter er tjent med situasjonen, og dermed ikke har insentiv til å bryte ut av samarbeidet. Det finnes også gråsoner, og eksempler der forskjellene mellom hva som er samarbeids- og utpressingskorrupsjon kan være uklare (Søreide, 2013 s. 31). Figur 1 viser sammenheng mellom forhandlingsmakten

overfor beslutningstaker og ulike typer korrupsjon:



Figur 1: Forhandlingsmakt overfor beslutningstaker. Figuren er basert på Søreide, 2016.

Søreide gir i sin bok fra 2013 (Søreide, 2013) et eksempel på en type korrupsjon, som kan være illustrerende for den type korrupsjon denne oppgaven skal omhandle:

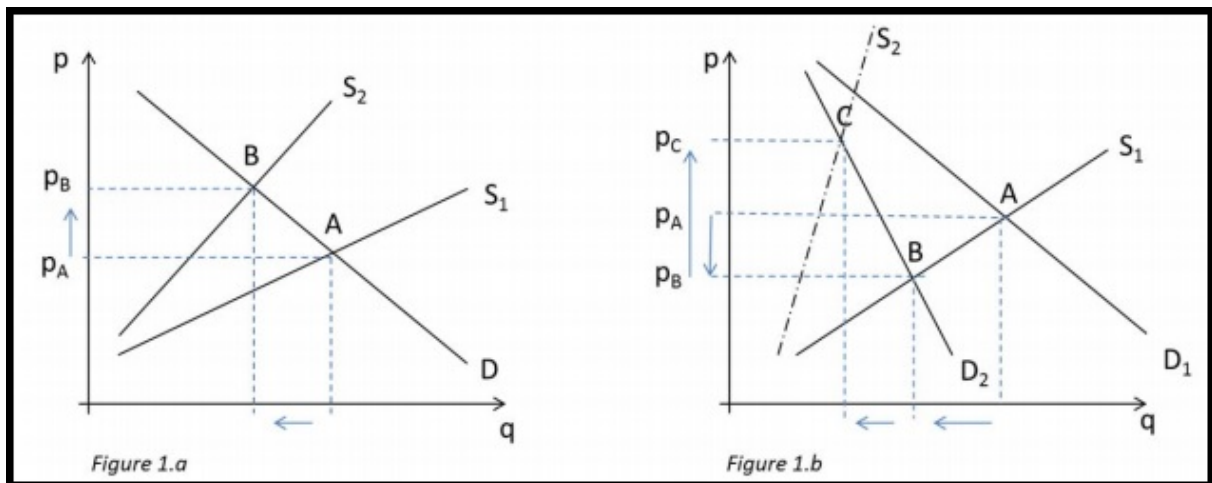
«For eksempel kan prosjektansvarlig i en bedrift påstå at bedriften deres er tvunget til å betale bestikkelse for å få en nødvendig lisens før bedriften kan etablere seg i et land. Strengt tatt er de ikke tvunget til å være i det aktuelle landet, men gitt store etableringsomkostninger vil tapet ved å trekke seg ut på grunn av lisensen være uforholdsmessig stort. På grunn av risiko for sanksjoner mot driften eller lav tillit til rettssystemet, vil bedriften kanskje ikke melde fra om saken til politiet. Betalingskravet kan da oppleves som umulig å komme seg ut av, selv om det strengt tatt ikke er tvang.» (Søreide, 2013, s. 31).

I en slik situasjon kan korrupsjonen oppleves som påtvunget, men i realiteten er dette ikke direkte tvang. Det kan ha store økonomiske konsekvenser for bedriften å ikke gå med på bestikkelsene, men korrupsjonen er ikke påtvunget på samme måte som eksempelet med passkontrolløren som nevnt tidligere. Oppgaven vår vil i stor grad omhandle saker der det er snakk om samarbeidskorrupsjon som typisk angår organisasjoner. Det kan være bestikkelser for å vinne kontrakter, betalinger av ekstraordinære avgifter, «veldig gaver», eller andre former for betalinger eller tjenester som faller innunder definisjonen av korrupsjon. Videre vil vi presentere og definere noen spesifikke former for korrupsjon som vil stå sentralt gjennom oppgaven.

## 4.1 Særegent for korrupsjon

I likhet med annen kriminalitet er det vanskelig å vite hvilken effekt rettshåndhevelsestiltak vil ha på korrupsjon. Det som imidlertid skiller korrupsjon fra annen type kriminalitet, er at avtalen er det kriminelle (engelsk: «The deal is the crime»). En økning av oppdagelsesrisikoen og/eller straffen for korrupsjon, vil kunne ha en preventiv effekt på korrupsjon, da man øker kostnaden forbundet med korrupsjon. Men korrupte personer som kontrollerer prisen på beslutningene de selger, kan la denne økte kostnaden reflekteres i en høyere pris, som de krever som følge av den økte risikoen forbundet med å selge beslutninger (Søreide, 2016, s. 149).

Resultatet av dette er at antall korrupte beslutninger kan reduseres og/eller andelen korrupte beslutningstakere innenfor en institusjon gå ned, mens personer som fortsatt selger beslutninger til høystbydende vil gjerne fortsatt tjene like mye. På grunn av at den økte prisen kan utkonkurrere den økte kostnaden som høyere straff utgjør, og størrelsen på bestikkelsen kan tilpasses den økte risikoen for beslutningstakeren ved å selge beslutninger, vil det så lenge det er personer som er villig til å betale for disse beslutningene, kunne føre til at effekten av høyere sanksjonsnivå undergraves (Søreide, 2016, s. 150). Dette er illustrert i Figur 2.



Figur 2: Hvordan tilbydere av korrupte transaksjoner kan tilpasse seg gjennom en høyere pris for å bli kompensert for å ta høyere risiko. Figuren er hentet fra Søreide & Rose-Ackerman (2015) *Corruption: A study in political economy*

For å få bukt med korrupsjon trenger man alternative tilnæringer i tillegg til de klassiske tilnærmingene ekstern etterforskning og straffeforfølgelse. En strategi i



antikorrupsjonsarbeidet er blant annet å få de som er involvert i korrupsjon til å rapportere sine egne forbrytelser. Grunnen til at involverte aktører kan være villige til å rapportere egne forbrytelser ved korrupsjon, er at en korrupt avtale krever minst to aktører, der maktforholdene kan være asymmetrisk fordelt. Jo større forskjellene er mellom disse i forhold til hvor mye de tjener på avtalen og deres personlige karakteristikk, desto mer asymmetrisk er forhandlingsmakten dem imellom, og desto større er sannsynligheten for at avtalen brytes (Søreide, 2016, s. 151). Det er et større problem å avsløre korrupsjon der begge parter har like stor forhandlingsmakt, og den korrupte avtalen er like fordelaktig for begge. Da har aktørene mindre insentiver til å rapportere sine egne forbrytelser. Siden korrupsjon er en kriminell handling er avtalen avhengig av en tillitrelasjon mellom de to partene som inngår et korrupt samarbeid / avtale. Dersom den ene parten ikke får det han er lovet, er det ikke noe rettsvesen som kan etterprøve dette. Dette fører til at tillit mellom de to partene er sentralt for at korrupte samarbeid skal forekomme. I slike avtaler, som er fordelaktig for begge parter, er det ofte uklart hvem som er det klassiske offeret. I den grad det eksisterer et offer er det gjerne uklart for offeret selv. Begge partene er tjent med avtalen og ønsker å opprettholde den. Man kan dra parallellen til ulovlig kartellvirksomhet innen konkurranseretten, der selskaper kan samarbeide om en høyere pris, noe alle aktørene er tjent med. Tillitsrelasjonen er nøkkelen i slike samarbeid, uten tillit er det svært vanskelig å forhandle frem en avtale.

## **4.2 «Rogue employees»**

«Rogue employees» refererer til ansatte som representerer en organisasjon, men begår kriminelle handlinger for å oppnå egen vinning. Handlingene blir utført av enkeltindivider (innad i en organisasjon), og omfatter blant annet korrupsjon. Vi antar her at en organisasjon samt dens enkeltindivider på toppen (ledelsen) streber etter å oppfylle sitt samfunnsansvar samt innrette seg etter lover og regler. Et enkeltindivid kan ofre organisasjonens (og eiernes) interesse for å oppnå en personlig fordel. Samtlige organisasjoner som delegerer beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen, vil alltid stå overfor en risiko for at enkeltindividet setter sin egen private interesse framfor organisasjonens. Dette er en klassisk «prinsipal-agent-problem» som Michael Jensen og William Meckling omtaler i sitt verk; «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure» (Jensen & Meckling, 1976). Prinsipal-agent-problemer blir gjort rede for i kapittel 3. I slike tilfeller har ofte den ansatte (beslutningstaker) makt over motpart, og kan kreve en bestikkelse

(utpressingskorrupsjon) for å innvilge en søknad eller lignende (typisk eksempel: Korrupsjonsaksbehandler). Det kan utformes ulike compliance-systemer (ref. Kapittel 5 om compliance) som har som formål å avdekke slike tilfeller, men det er svært utfordrende å konstruere et effektivt system som eliminerer risikoen for at slike tilfeller kan oppstå. Det at en ansatt i en bedrift utfører en korrupsjon, vil ikke nødvendigvis si at hele bedriften er gjennomkorrupsjon. «Rogue employees» blir derfor ofte referert til som de råtne eplene i kurven. I tilfeller med «Rogue employee», er det gjerne slik at mens det involverte individet tjener på korrupsjonen, vil selskapet bli skadelidende. Dette er det motsatte av hva som er tilfellet med ledelsesstyrt korrupsjon, der selskapet tjener på korrupsjonen som følge av at det gjerne dreier seg om å sikre verdifulle kontrakter, og risikoen for å bli avslørt for korrupsjon er lav. Også i forbindelse med at selskapet har tjent på korrupsjonen, kan ansvaret bli lagt på enkeltindivider som ledelsen hevder er «rogue employees», mens de i virkeligheten ikke har trosset selskapets beste interesser.

### **4.3 Ledelsesstyrt korrupsjon**

Med ledelsesstyrt korrupsjon menes korrupsjon som forekommer der organisasjonens toppledelse er involvert. Det kan være gjennom risiko-vurderinger der toppledelsen er klar over risikoen for å havne i korrupsjonssaker, men velger å ta den risikoen, eller det kan være gjennom direkte samarbeid med korrupsjonssaker, personer eller lands myndigheter. Denne formen for korrupsjon er ofte knyttet til strategiske investeringer, typisk vedrørende inngang i nye rasktvoksende markeder eller i sammenheng med anbudskontrakter. Dette kan ha sammenheng med at disse prosessene er typiske arenaer for korrupsjon (Søreide, 2016, s.51). Det er ofte betydelig profitt knyttet til å vinne store anbudskontrakter eller få inngang i nye ekspanderende markeder, spesielt dersom markedet ikke er velfungerende. Dette fører til at bedriftene har liten forhandlingsmakt overfor beslutningstakere, og risikoen øker for at de velger å være korrupsjonssaker, fordi fordelene med å vinne kontrakten eller få inngang i et nytt marked er av betydelig størrelse. Scenario i slike korrupsjonssaker er motsatt av hva vi observerer under «rogue employee», der den ansatte i bedriften ofte er beslutningstaker og ofte har stor forhandlingsmakt overfor motpart. Ledelsesstyrt korrupsjon er svært alvorlig siden ledelsen har som oppgave å kvalitetssikre, prioritere og tenke helhet for organisasjonen. Forholdene kan ha negative konsekvenser for organisasjonskulturen i et selskap. Dersom forholdene er kjent i resten av organisasjonen kan det være med på å spre dårlige holdninger, noe som kan resultere i at organisasjonen som helhet blir gjennomsyret av korrupsjon. Dersom forholdene

derimot holdes skjult, kan det tenkes at øvrige ansatte i organisasjonen følger interne retningslinjer (code of conduct).

Toppledelsen i en bedrift kan holdes personlig ansvarlige for lovbrudd som er gjort på vegne av selskapet (ref: kapittel 3, Hjelmeng og Søreide, 2016). Historisk sett har det derimot vist seg vanskelig å holde toppledelsen ansvarlig. Det kan bero på tvil om forholdene er en kriminell handling (gråsoneproblematikk), eller det kan være utfordrende å bevise skyld. Advokat Bruce E. Yannett understreker dette i en paneldebatt på New York University School of Law:

«In real life I can tell you, from having been on both sides of the fence, it is very hard when senior people are surrounded by lawyers internally and externally, when they are surrounded by financial advisors internally and externally, and quite legitimately in the operations of their business, have to be able to rely on people like that. Getting beyond that to prove willful intent on their part, absent someone in the inner circle or e-mails or something, are almost impossible”(Yannett, 2012).

#### **4.4 Tredjeparts-korrupsjon**

Et selskap kan risikere å bli dømt for medvirkning til korrupsjon, dersom parter man har et forretningsforhold til, begår korrupte handlinger. Bruk av agenter og andre mellommenn er vanlig når selskaper opererer i utenlandske markeder. I de aller fleste tilfeller er bruk av agenter gjort med et legitimt mål i øye, for eksempel i forbindelse med salg, forretningsutvikling, relasjoner med myndigheter med mer. Bruk av agenter som kjenner lokale forhold, og hvordan man skal gå frem i forretninger i utenlandske markeder kan være av avgjørende betydning for å sikre seg kontrakter. Agentforhold utgjør allikevel en betydelig korrupsjonsrisiko for selskaper. I OECD sin «foreign bribery report» kommer det fram at i 75 % av de registrerte korrupsjonssakene har betalingene skjedd gjennom mellommenn (OECD, 2014). Det er flere grunner til at agentforhold representerer en risiko. Agenter kan blant annet være vant med å betale bestikkelser, da dette regnes som vanlig forretningspraksis i vedkommende land. Selv om et selskap ikke er klar over at tredjeparten bruker bestikkelser i praksisen sin, kan det fortsatt stilles til ansvar (Transparency International Norge, 2015).

Agenter kan også bli brukt bevisst av selskaper for å kanalisere bestiktelser. For eksempel i forbindelse med å innhente tillatelser til lisenser, eller i anbud om offentlige kontrakter, kan hensikten med bruk av agenter være for å bestikke høytstående offentlige tjenestemenn.

Videre kan det være tilfeller der agenten selskapet bruker, er en nærstående part til en beslutningstaker, slik at formålet med bruken av agenten ikke er legitim, men heller å skaffe seg et ulovlig konkurransefortrinn.

Datterselskaper, deleide selskaper, joint ventures, samt leverandører og kunder er også tredjeparter som kan utgjøre en korrupsjonsrisiko for selskaper. Et selskap kan for eksempel risikere medvirkningsansvar for korrupsjon hvis den kjenner til eller burde kjent til korruperte handlinger som forretningssamarbeidspartnere har begått (Transparency International Norge, 2015).

#### **4.5 Gråsoneproblematikk**

I den globaliserte og digitaliserte verden vi lever i dag oppstår det utrolig mange ulike nyanser av nye problemstillinger. Som Søreide fremhever: «Karakteristikken av «handel i beslutninger som ikke skal være til salgs» er viktigere for å skille mellom rett og galt enn bestikkelsens karakter. En type gave kan være helt grei i en sammenheng, men ligne for mye på korrupsjon i en annen.» (Søreide, 2013, s. 46). De ulike forutsetningene, bakgrunnsinformasjon og relasjoner i de ulike konkrete sakene spiller altså en viktig rolle for å avgjøre om det er korrupsjon eller ikke. Av og til kan det hevde tvil om noe framstår som korrupsjon i det øyeblikket hendelsen blir utført, men kan vise seg i ettertid å være relativt klart.

## **5 Hvordan selskapers compliance-systemer kan forhindre (ledelsesstyrt) korrupsjon?**

### **5.1 Definsjon av compliance-system**

Geoffrey P. Miller, jussprofessor ved New York University of Law, definerer en compliance-funksjon på følgende måte: «The compliance function consists of efforts organizations undertake to ensure that employees and others associated with the firm do not violate applicable rules, regulations or norms» (Miller, 2014, s. 1). Vi bruker compliance- og antikorrupsjonssystemer som synonymer i oppgaven vår. Et compliance-system har som funksjon både å sørge for at gjeldene regler, forskrifter og normer etterlevs innad i en organisasjon. Systemet kan ha ulike utforminger, ansvarsområder og retningslinjer tilpasset ulike bransjer, størrelse og kompleksitet. Ansvarsområdet for et compliance-system kan dermed strekke seg fra felt som konkurranserett, forebyggende mislighetsarbeid, anti-korrupsjon til samfunnsmessige ansvar, som for eksempel etikk- og miljø-ansvar. Etterlevelse (compliance) handler om å skreddersy organisering, prioriteringer og tiltak som er tilpasset den enkelte organisasjon og dens art, og som skal sikre god etisk atferd, tilpasset den enkelte virksomhets risiko og rammevilkår (Moe-Helgesen, 2012, s. 9). Det eksisterer utallige utgaver av slike systemer i Norge og resten av verden i dag. Vi vil kort komme inn på utviklingen til compliance-systemene i USA, som har vært et foregangsland innen feltet, og i Norge.

### **5.2 Global og nasjonal utvikling**

I sin artikkel “The Compliance Function: An Overview”, viser Miller til at det er to hovedgrunner for å implementere et compliance-system i et selskap, enten at man er påtvunget dette, eller frivillig ved at man ser nytteverdien i det: «Many regulatory systems demand that organizations implement compliance programs – either as a direct regulatory requirement, or as a cost-effective means for avoiding or mitigating penalties for violations» (Miller, 2014, s. 1). I Norge er compliance-systemer et relativt ungt fenomen i den utforming og omfang som systemene nå har. Samtidig har compliance stått på agendaen innenfor oljebransjen helt siden Aleksander Kielland-ulykken i 1980 med fokus spesielt på helse, miljø

og sikkerhet (Regjeringen, 2011) I USA har compliance-systemer slik vi kjenner dem i dag, eksistert lenge. I tillegg til strengt regulerte næringer som finansnæringen og farmasøytindustrien, ble også andre næringer gjennom Sarbanes–Oxley Act av 2002 (SOX) pålagt strengere reguleringer og krav om compliance, som en direkte konsekvens av regnskapsskandalene på tidlig 2000-tallet, med Enron som det verste eksempelet (Salicath, 2012, s. 6). Den daværende kommisjonæren i U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) Cynthia Glassman peker i sin tale til «American Society of Corporate Secretaries» på viktigheten av budskapet bak innføringen av SOX og fremhever her noen sentrale momenter:

«While the CEO cannot delegate his or her ultimate responsibility, to fully carry out the mandate of Sarbanes-Oxley and the Commission's rules, a company should have an officer with ownership of corporate compliance and ethics issues, and of what Title III of Sarbanes-Oxley broadly refers to as "Corporate Responsibility."» (Glassman, 2002)

Vi tolker dette som en klar oppfordring til at selskaper må utpeke en egen «offiser for samfunnets ansvar». Glassmans tale, og innføringen av SOX markerer på mange måter startskuddet for compliance-systemer slik vi kjenner de i dag. Andre drivkrefter innen lovreguleringen som har hatt innvirkning er Foreign Corrupt Practices Act av 1977 (FCPA) (Salicath, 2012, s. 6). Alle selskaper, samt deres datterselskaper, som er børsnotert i USA, er underlagt FCPA og SOX. Derfor er disse lovreguleringene også relevant for norske organisasjoner, deriblant Statoil, Frontline, Marine Harvest og Seadrill. Norske selskaper kan også være pålagt annen internasjonal lovgivning som for eksempel UK Bribery Act – Storbritannia av 2011. Denne loven har et omfattende ekstraterritorielt virkeområde som strekker seg til bedrifter som driver «deler av virksomheten» i Storbritannia, og er derfor også aktuelt for en rekke norske selskaper. Deloitte presiserer gjennom sin innsiktsspalte om antikorrupsjon følgende:

«Det er irrelevant hvor i verden den korruperte handlingen utføres. Et utenlandsk selskap som utøver en del av sin virksomhet i Storbritannia kan bli tiltalt for unnlattelse av å forhindre korrupsjon selv hvor bestikkelsen skjer helt utenfor Storbritannia og selv om foretaket oppnår fordelen eller nytten utenfor Storbritannia. Loven definerer ikke hva

som utgjør "deler av en virksomhet", og før dette er avklart i domstolene bør det utvises forsiktighet» (Deloitte, 2016).

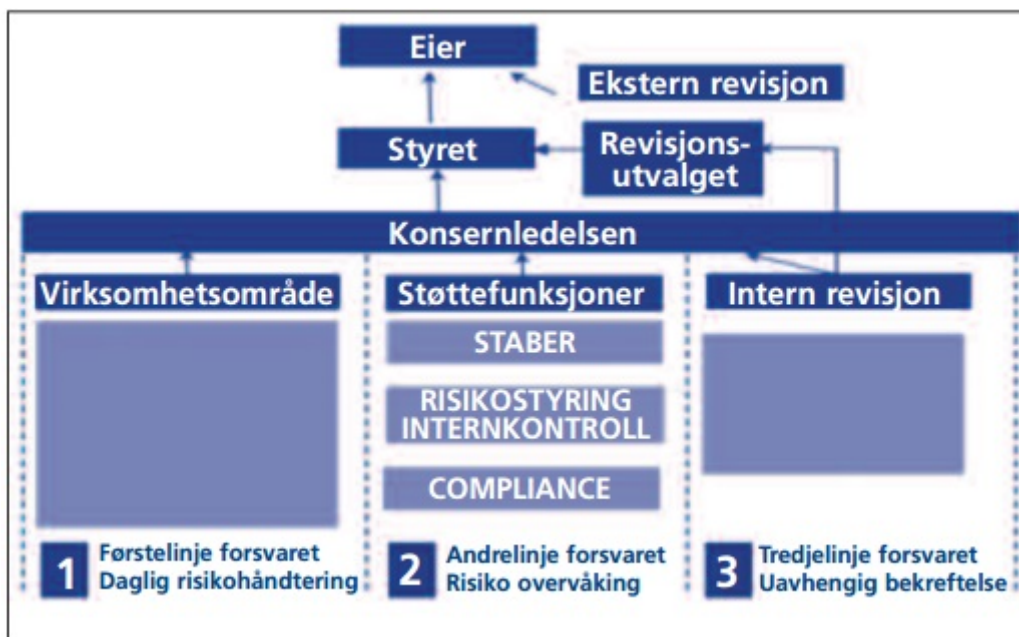
### **5.3 Rettslig landskap for norske bedrifter**

Det rettslige landskapet for norske bedrifter blir med andre ord raskt komplisert. I tillegg til at man kan være underlagt norsk lov, vil man dersom man opererer i et annet land eller er børsnotert der, også kunne bli rettsforfulgt av disse statene. Noen regelverk har direkte hjemmel om at selskapene må implementere fungerende compliance-systemer, andre kommer med sterke anmodninger eksempelvis, mens andre lovverk opererer med strafferabattsystemer dersom man har implementert compliance-systemer, noe som er tilfellet i Norge. Dersom man ser bort fra særskilt lovhjemmel for compliance i verdipapirfondforskriften, er det ikke en direkte hjemmel i norsk lovregulering som omtaler compliance. Man kan derimot bli holdt ansvarlig gjennom uaktsomhetsvilkåret i norsk strafferett, det vil si. Det nærmeste man kommer en generell hjemmel for innføring av compliance-systemer er risikostyringsforskriften av 22. september 2008 som angår finansbransjen. Begrepet compliance er ikke direkte nevnt i denne forskriften, men er implisitt behandlet. Formålet med forskriften er å bedre selskapenes internkontroll og risikostyring gjennom å presisere styrets og ledelsens ansvar utover de selskapsrettslige regler og særlovgivning (Salicath, 2012, s. 6). Risikostyringsforskriften presiserer også at systemene skal tilpasses etter arten, omfanget av, og kompleksiteten i foretakets virksomhet (Forskrift om risikostyring og internkontroll, 2008, §2).

For norske organisasjoner kan det derfor være vanskelig å få oversikt over de relevante håndhevingssystemene. Eksempelvis vil en organisasjon som kun driver i Norge kun være underlagt norsk lov, mens en organisasjon som har en filial i Storbritannia, samt er børsnotert i USA, vil være underlagt norsk lov, FCPA (USA), SOX (USA) og UK Bribery Act – Storbritannia. Organisasjoner i norsk næringsliv har med dette ulikt utgangspunkt for implementering av compliance-systemer. Noen bedrifter er påtvunget dette gjennom internasjonal lovgivning, mens andre kan velge å innføre slike systemer frivillig, som Miller nevner innledningsvis i avsnittet.

## 5.4 Compliance-systemets plassering i organisasjonsstrukturen

Figur 4 illustrerer hvordan et privat selskap kan være oppbygd, og hvordan de ulike organene i selskapet er relatert til hverandre.



Figur 4: Organisasjonsstruktur, (SIRK,2016)

Kort sagt skal den daglige risikohåndteringen håndteres av de operative ansatte. Støttefunksjonene, deriblant compliance, skal sørge for monitorering (overvåking). Internrevisjonens funksjon er å komme med en uavhengig bekreftelse til styret, samt etterprøve at støttefunksjonene er tilstrekkelige og effektive. Siden compliance-funksjonen er underlagt konserndelingen kan det fort bli stilt spørsmål til uavhengighet, spesielt dersom konserndelingen er involvert i lovbrudd eller kritikkverdige forhold. Konserndelingen vil ha myndighet og mulighet til å kvele compliance-funksjonen i slike tilfeller. Det kan stilles spørsmål om man skal ha eksterne compliance-funksjoner, nettopp for å sikre seg uavhengighet. Motargumentet er at dersom man har en ekstern compliance-funksjon, kan bedriften utelate å dele nødvendig og vesentlig informasjon. Altså at den eksterne compliance-funksjonen ikke besitter nok informasjon for å faktisk monitorere (overvåke) selskapet, siden selskapet selv holder tilbake vesentlig informasjon.



## 5.5 Styrets funksjon

Styrets hovedfunksjon er å ivareta eiernes interesser og å sikre maksimal verdiskapning på lang sikt. Ansvaret som styret og ledelsen har, er omhandlet i aksjeloven kapittel 6, og innebærer; tilsetting av daglig leder, organisering av virksomheten, fastsetting av planer og budsjetter, fastsetting av retningslinjer, samt å påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. I utgangspunktet er styrets rolle klar, men i lovverket er det rom for fortolkning noe som fører til ulik praksis i organisasjonene. Styret skal balansere mellom å ha et strategisk og finansielt fokus, samtidig som man ikke skal hindre den daglige operasjonelle driften som er underlagt konsernledelsens ansvar. Viktigheten av et aktivt og observant styre i saker der konsernledelsen er involvert i korrupsjon eller andre typer lovbrudd er stor. Dersom man har et passivt og lite involverende styre, kan det tenkes at ledelsen føler seg fredet, og siden styret er organet som skal kontrollere at konsernledelsen presterer og etterstreber prinsipper, strategier og verdier utarbeidet av styret. Styret har også ansvaret for å implementere kontrollsystemer i et selskap. Karin Thorburn professor ved Norges Handelshøyskole (NHH) presiserer dette i et intervju med Dagens Næringsliv (DN) i sammenheng med Vimpelcom-saken: «Ansvaret for at kontrollsystemene i en bedrift fungerer, ligger på styret og ledelsen, sier professor Karin Thorburn ved Norges Handelshøyskole (NHH)» (DN, 2016).

## 5.6 Hva kjennetegner et effektivt compliance-system?

Til tross for at et compliance-system må tilpasses hvert enkelt selskap, finnes det veiledninger for hva som er et effektivt compliance-system. Blant annet har det amerikanske justisdepartementet gitt ut en veiledning for hvilke hovedkomponenter som bør være med i selskapers compliance-system når man er underlagt Foreign corrupt practices act (FCPA), mens det britiske justisdepartementet har gitt ut en veiledning til selskaper som er underlagt UK Bribery Act. Det amerikanske justisdepartementet har dessuten nylig lansert en håndhevelsesplan, samt veiledning om hvilke elementer et effektivt compliance-program bør inneholde. I Norge har Transparency International Norge lansert en antikorrupsjonshåndbok for næringslivet og 1. mai 2016 kom International organization for standardization (ISO) med en antikorrupsjonsstandard, ISO 37001.

Det amerikanske justisdepartementets FCPA-guide inneholder ti punkter som vil være til hjelp når et selskap skal utvikle et effektivt compliance-system. Det vektlegges at compliance må starte på toppen, altså må styret og toppledelsen forplikte seg til compliance-arbeidet, slik at det skapes en god kultur (engelsk: «culture for compliance»). Et selskap må ha en «Code of Conduct», som er klar og konsis og som er forståelig for alle som jobber i og på vegne av selskapet. Videre må selskapet ha prosedyrer som står i forhold til den risiko som selskapet er eksponert for gjennom sine aktiviteter, samt arten av, og størrelsen på selskapets aktiviteter.

Når det amerikanske justisdepartementet (Department of Justice - DOJ) og finanstilsynet (SEC), vurderer selskapers compliance-innsats, vektlegges det om selskapet har gitt en eller flere personer høyt oppe i selskapet ansvaret for at et compliance-system implementeres i selskapet. Den / de ansvarlige må ha en passende grad av autoritet i selskapet, være tilstrekkelig uavhengig av ledelsen, samt gis nok ressurser til å kunne sørge for at compliance-systemet fungerer som tiltenkt. Rapporteringsstruktur, og hva som er nok ressurser til compliance-funksjonen avhenger blant annet av størrelsen på selskapet og kompleksiteten av selskapets aktiviteter, samt hvilken risiko selskapet er eksponert for (DOJ & SEC, 2012, s. 57).

FCPA-guiden av 2012 fremhever videre at det i et effektivt compliance-system bør gis mer oppmerksomhet og brukes større ressurser på compliance på høyrisikoområder enn på lavrisikoområder. For å identifisere hvilke områder som utgjør størst risiko, må selskapet foreta risikovurderinger.

Skal compliance-systemet være effektivt, må innhold i beslutninger og prosedyrer være kommunisert ut i selskapet, og det må gis periodisk compliance-trening til relevant personell. Compliance-systemet må håndheves av selskapet, og man må ha disiplinære prosedyrer på plass slik at det får konsekvenser dersom personer som bryter compliance-regler. Ingen ledere skal være hevet over compliance, og ingen ansatte skal være unndratt compliance, og ingen i selskapet skal bli sett på som for verdifull til å motta disiplinære reaksjoner dersom protokollen brytes. Det vektlegges at å belønne god oppførsel, og sanksjonere dårlig oppførsel, skaper en sterk kultur for compliance på tvers av organisasjonen.

FCPA-guiden tar også for seg tredjepartsrisiko. Bestikkelser kanaliseres ofte gjennom tredjeparter, og disse utgjør derfor en korrupsjonsrisiko for selskapet. For å redusere sjansen

for at et selskap blir innblandet i korrupsjon, bør selskap foreta integrity due diligence av tredjeparter man benytter seg av. Et tredjepartsforhold bør overvåkes kontinuerlig, og man bør informere tredjeparter om ens eget compliance-system og ens forpliktelse til å opptre etisk forsvarlig og i samsvar med lovverket.

I ethvert effektivt compliance-system må det være mulig for ansatte og andre å rapportere om mulige eller faktiske lovbrudd eller brudd på selskapspolicyer, på en konfidensiell måte og uten fare for gjengjeldelse. Når varsling har skjedd, må selskap ha effektive rutiner for å granske de rapporterte hendelsene, samt dokumentere selskapets respons (DOJ & SEC, 2012, s. 62).

På grunn av at et selskaps forretninger, miljø, kunder, lovverk og industristandarder endrer seg over tid, må compliance-systemet utvikle seg i takt med denne endringen. Når DOJ og SEC evaluerer selskapers compliance-innsats, legges det vekt på om selskaper gjennomgår og forbedrer Compliance-systemet på de områder det er funnet svakheter.

Til slutt bør det ved oppkjøp foretas due diligence før oppkjøpet, og etter oppkjøpet bør det oppkjøpte selskapet integreres i oppkjøpers internkontrollrutiner, herav også i compliance-systemet (FCPA-guide, 2012, s. 62).

Det britiske justisdepartementet sin veiledning til UK Bribery Act er på mange områder lik veiledningen som er utarbeidet for FCPA av DOJ og SEC. Compliance starter på toppen av selskapet, prosedyrer må være proporsjonale til risikoen, type, størrelse og kompleksiteten av forretningene. Selskap må foreta risikovurderinger, og man bør gjennomføre due diligence på tredjeparter. Compliance må kommuniseres ut i bedriften, og relevant personell bør gjennomføre compliance-trening. Til slutt må compliance-systemet hele tiden overvåkes for at selskapet skal være sikker på at det fungerer som tiltenkt, og der det oppdages svakheter, må det gjøres forbedringer (UK Bribery Act Guidance, 2010).

## **5.7 Insentiver til compliance**

Hvilke insentiver har selskapene til å implementere compliance-systemer? Det er flere grunner til å implementere et compliance-system. Siden selskapet kan bli holdt ansvarlig for

lovbrudd utført av ansatte på vegne av selskapet, vil styret ha incentiv til å implementere compliance-system siden de representerer eiernes interesser. Dersom foretaket blir ilagt bøter går dette direkte utover eierne. Innføring av compliance-system kan redusere ansvaret til selskapene, i form av økt forebygging, samt redusere eventuelle straffereaksjoner mot selskapet i form av at selskapet selv avslører lovbrudd og rapporterer dette til myndighetene. Dette er så fremt lovverket er tilpasset en slikt system.

Selskaper kan forhindre ansatte fra å begå lovbrudd ved å redusere de direkte fordelene ved å begå lovbruddet, eller de kan *ex ante* gjøre det mer kostbart å begå lovbrudd. Selskaper kan også forebygge lovbrudd ved implementere kontrollmekanismer som øker sannsynligheten for at selskapet oppdager lovbrudd, og de involverte individene blir holdt ansvarlig (Arlen, 2012, s. 165). Dette er viktig fordi det har avskrekkende effekt på individer når de selv risikerer å bli holdt ansvarlig, og dermed ikke kan skjule seg bak selskapsstrukturer (Søreide, 2016, s. 157). Kontroll virker avskrekkende fordi det øker den forventede kostnaden til individer i form av økt sannsynlighet for å bli ilagt straff av myndighetene. Det er flere måter et selskap kan øke sannsynligheten for at de skyldige blir straffet. De kan implementere et compliance-program som både skal oppdage og hjelpe med å samle beviser for å få de skyldige dømt, altså *ex ante* overvåking. Selskaper kan også gripe inn *ex post*, altså etter at lovbruddet har skjedd, ved å etterforske mistenkelig aktivitet, rapportere oppdagede lovbrudd til myndighetene, samt hjelpe myndighetene i deres etterforskning for å identifisere og få dømt de skyldige (Arlen, 2012, s. 165).

Kostnader ved rettshåndhevelse fra myndighetenes side er ofte lavere når selskaper har implementert kontrolltiltak fordi selskaper kan forhindre og oppdage lovbrudd til en lavere kostnad enn det myndighetene kan. Myndighetene bør med andre ord gi selskaper incentiver til å implementere optimale kontrollmekanismer. Dette innebærer at selskaper må gis incentiver til å overvåke, etterforske, selv-rapportere og samarbeide med myndighetene for å identifisere og straffeforfølge de som er ansvarlig for lovbrudd. Myndighetene må også gi selskaper incentiver til å hindre at lovbrudd blir begått i første omgang (engelsk: *optimal prevention measures*) (Arlen, 2012, s. 164). Disse incentivene kan styres gjennom ulike lovregimer, som vil bli presentert i neste kapittel.

I utgangspunktet bør eiere være godt motivert for å implementere gode kontrollsystemer som kan forhindre og avdekke lovbrudd siden lovbrudd ofte er synonymt med økonomisk tap for

bedriften. Når det kommer til korrupsjon kan bildet derimot være annerledes. Ved korrupsjon i sammenheng med inngang i nye markeder i stor vekst (omtalt i casene i Kapittel 7), kan det tenkes at selskapet og dermed eierne tjener på forholdene. Gitt at oppdagelsesrisikoen er tilstrekkelig lav, vil nåverdien av å entre et bestemt marked kanskje være positiv. Dersom profitten ved å komme inn på markedet er relativt sett stor, vil dette kunne vurderes til å overstige ulempen, som utgjøres av oppdagelsesrisiko \* sanksjoner (forventningsverdi for å bli oppdaget). Dersom dette er tilfellet, kan det tenkes at motivasjonen fra ledelse og eiere for å implementere et kontrollsystem som har som hensikt å avdekke korrupsjon kan forsvinne.

## 5.8 Varsling

Det finnes i dag ikke en felles definisjon på hva varsling er. Den internasjonale arbeidstakerorganisasjonen (ILO) definerer varsling som “the reporting by employees or former employees of illegal, irregular, dangerous or unethical practices by employers,” (OECD, 2011) mens OECD i sin antikorrupsjons-anbefaling definerer varsling som beskyttelse fra “discriminatory or disciplinary action of public and private sector employees who report in good faith and on reasonable grounds to the competent authorities.” (OECD, 2011).

Varsling er et viktig virkemiddel for å avsløre, samt forhindre korrupsjon. Dette er fordi ansatte gjerne er de første til oppdage når lovbrudd finner sted. For at varsling skal være en effektiv mekanisme i kampen mot korrupsjon må ansatte oppmuntres til å varsle, og beskyttes mot represalier etter at man har varslet slik OECD anbefaler (OECD, 2016). Ved å beskytte varslere i offentlig sektor øker man sjansen for at passiv korrupsjon vil bli rapportert, mens ved å beskytte varslere i privat sektor øker man sjansen for at aktiv korrupsjon vil bli rapportert (OECD, 2011). Man kan gjennom lovgivning og klare prosedyrer for hvordan rapportering skal skje, kunne oppmuntre og legge til rette for varsling, noe som vil gjøre det lettere for myndigheter å overvåke selskapers compliance, samt oppdage brudd på antikorrupsjonslovgivning (OECD, 2011).

Fokuset på varsling som et viktig virkemiddel i kampen mot korrupsjon, har økt de senere årene, og internasjonale organer har understreket viktigheten av å ha lover som beskytter varslere. Krav til beskyttelse av varslere har blant annet blitt implementert i FN sin

konvensjon mot korrupsjon, i OECD sin antikorrupsjons-anbefaling fra 2009, samt i Europarådet sin «sivile- og kriminalrettslige konvensjon om korrupsjon» (OECD, 2011). I Norge er bestemmelsene om varsling regulert i arbeidsmiljøloven, fordelt innunder tre paragrafer. Arbeidsmiljølovens § 2-4 omhandler arbeidstakers rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, § 2-5 regulerer arbeidstakers vern mot gjengjeldelse ved varsling, mens arbeidsgiver etter § 3-6 er pliktig til å legge forholdene til rette for varsling (arbeidsmiljøloven, 2005).

I Europa har man en tredelt modell for hvordan varsling skal foregå, og denne er implementert i det norske Arbeids- og inkluderingsdepartementet i samarbeid med arbeidstilsynet sin veiledning om varslingsreglene i arbeidsmiljøloven. Første nivå utgjør intern varsling, andre nivå utgjør varsling til regulatoriske myndigheter, eksempelvis Økokrim i Norge, mens tredje nivå utgjør varsling til media eller andre måter som er med på å gjøre informasjonen offentlig tilgjengelig. Dersom opplysningene gjelder korrupsjonsrelaterte forhold trenger ikke arbeidstakeren å varsle internt først (Arbeidstilsynet, 2007).

## 6 Lederes tilbøyelighet til å la selskapet ta del i korrupsjon

### 6.1 Selskapenes profittmaksimering, markedsforhold og samfunnsansvar

Tradisjonell økonomisk teori antar at selskaper er rasjonelle aktører som ønsker å maksimere eiernes profitt. Dette innebærer at aktørene vil tilpasse seg slik at marginalinntekt (MR) er lik marginalkostnad (MC). Man kan videre skille mellom hvordan selskaper vil tilpasse seg på kort og langt sikt. På langs sikt, gitt perfekte markeder, vil pris  $p$  gå mot gjennomsnittlige total kostnader (ATC), og dermed vil profitten til aktørene bli null. Markedsforhold utgjør ulik risiko for korrupsjon, hvor markedets natur og muligheten for profitt, spiller en vesentlig rolle. En typisk arena for korrupsjon er naturlige monopoler. Disse innebærer at det er svært vanskelig å skape effektiv konkurranse, irreversible kostnader er høye, samt at det er vanskelig å la prisen dekke kostnadene (Søreide, 2016, s. 54). Samtidig er det knyttet stor profitt i framtiden for den aktøren som klarer å etablere seg, fordi han ikke blir utsatt for konkurranse og dermed kan ta en høyere pris enn marginalkostnaden. Dette gjør det attraktivt for aktører å sikre seg denne fordelene, noe som øker risikoen for korrupsjon. Eksempler på andre slike arenaer: Offentlige anbudskontrakter (i tilfeller der prosessene er lite transparente og profitten ofte kan være stor), byråkrati, politisk nivå, samt skatteparadiser og skjult eierskap.

Uansett hvilke markedsforhold et selskap står overfor, kan selskapet forventes å maksimere profitt. Selskaper må også ivareta samfunnshensyn, men hvor stort dette samfunnsansvaret skal være, råder det uenighet om. Milton Friedman hevder i sin shareholder-teori at “In [a free economy] there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game.” (Friedman, 1970), mens Edward Freemans stakeholder-teori hevder at selskaper har et bredere ansvar enn kun å maksimere eiernes profitt. Dette innebærer et ansvar overfor ansatte, kunder, samfunnet med mer (Freeman, 1984).

Dette er interessant fordi det omhandler i hvilken grad man skal ta ansvar i forhold til interessenter utover eierne, og hvor langt man skal strekke dette ansvaret. Når det gjelder korrupsjon er dette spesielt relevant, da det eksisterer gråsoner der man i større eller mindre

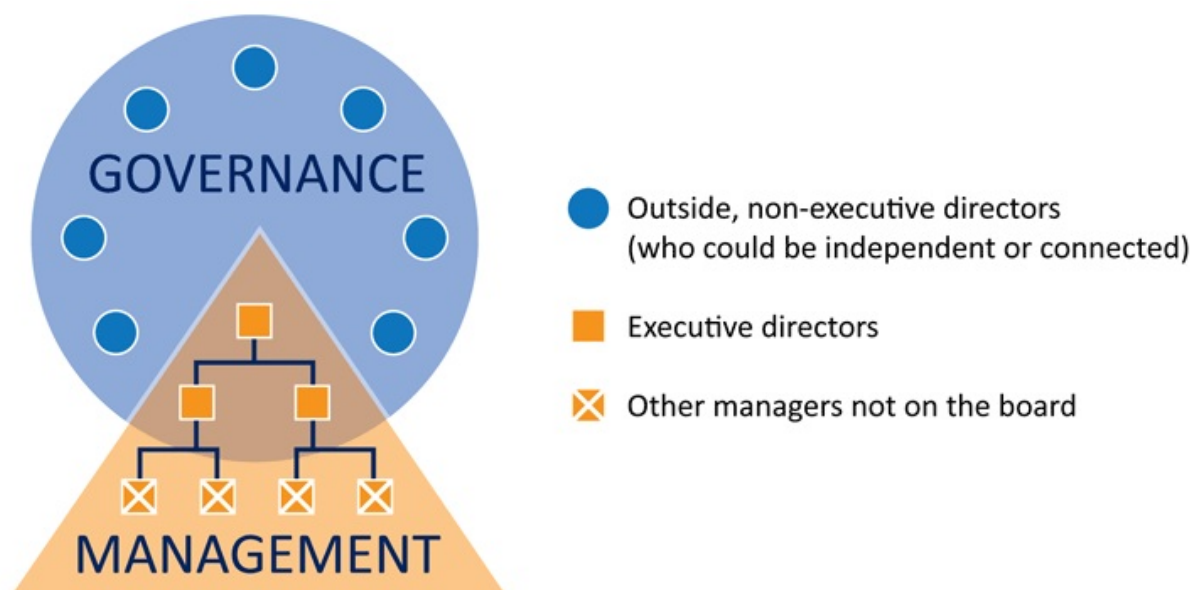
grad berører interessenter utover eierne. Ved korrupsjon er det knyttet store negative ringvirkninger for samfunnet, og dersom man tar utgangspunkt i Friedmans teori, må lovverket være tilpasset slik at disse eksternalitetene inngår i bedrifters profittmaksimeringsfunksjon. På en annen side ser man at korrupsjon stadig kommer i nye former, noe som skaper utfordringer for lovgiver å implementere et lovverk som til enhver tid er tilpasset disse endringene i samfunnet. Ut fra Friedmans teori vil det derfor være innenfor spillereglene å søke såkalt «kreativ» profittmaksimering innenfor lovens grenser. Dette belyser viktigheten av Freemans stakeholder-teori der selskaper har et grunnleggende ansvar som strekker seg forbi eierne, og det å bare holde seg innenfor lovverket.

## **6.2 Eierstyring og selskapsledelse (Corporate governance)**

På grunn av de store endringene i eierstrukturer som har skjedd i løpet av det 20. århundre, der man gikk fra hovedsakelig små familieeide selskaper hvor eierne var med i den daglige driften, og dermed kunne ivareta sine eierinteresser direkte, til mange store selskaper der eierne har eierskap i flere selskaper, og dermed ikke har mulighet til å ta del i den daglige driften, vokste det fram et behov for eierstyring og selskapsledelse som har til hensikt å ivareta eiernes interesser (Wells, 2010, s. 1251). Verdensbanken definerer eierstyring og selskapsledelse på følgende måte: “Corporate Governance (CG) concerns the system by which companies are directed and controlled. It is about having companies, owners and regulators become more accountable, efficient and transparent, which in turn builds trust and confidence”(World Bank, 2016). Disse punktene stammer fra Sir Adrian Cadburys «Report on Financial Aspects of Corporate Governance» fra 1992. Cadbury blir sammen med Bob Tricker regnet som den fremste pioneren innenfor fagfeltet Corporate governance. For å ha et effektivt forhold mellom investorer og ledelsen i selskaper må det eksistere en høy grad av tillit mellom partene, og det nevnes fire punkter som må være oppfylt for at en slik tillitsrelasjon skal finne sted. Dette er transparens, å kunne bli holdt ansvarlig, rettferdighet, samt ansvar (Cadbury, 1992). Bob Tricker poengterer i sin bok «Corporate Governance: Practises, Procedures, and Powers in British Companies and their Boards of Directors» fra 1984, forskjellene mellom eierstyring og ledelse, der ledelsen skal håndtere den daglige driften i selskapet, mens styre eller andre organer for eierstyring har ansvar for å kontrollere at selskapet blir drevet på en god måte, samt implementere kontrollsystemer og ta overordnede strategiske beslutninger (Tricker, 1984).



Videre peker han på ulike styresammensetninger som alle har til hensikt å tjene ulike formål. Figur 5 viser den vanligste styresammensetningen i USA og Storbritannia.



Figur 5: Eksempel på styresammensetning. Kilde: Bob Tricker, 2004

Det å plassere representanter fra ledelsen i styret, har til hensikt å opprettholde god informasjonsflyt mellom styre og ledelse, mens hensikten med å ha uavhengige styremedlemmer er å sikre at selskapet gjennom ledelsens drift, presterer i henhold til fastsatte mål, og at selskapet etterlever fastsatte normer og regler.

### 6.3 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal – agent – teori ble utviklet på 1970-tallet og bygger på en kombinasjon av økonomisk teori og organisasjonsteori. Forskere som Michael Jensen and William Meckling har vært viktige innen utviklingen av teorien med verket, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics*, som ble utgitt i 1976 (Jensen & Meckling, 1976). Prinsipal – agent – teori eller agentteori omhandler forholdet mellom oppdragsgiver (prinsipal) og agenter, der en prinsipal ansetter en agent for å handle på hans vegne. Et eksempel på et slikt forhold er eiere (prinsipal) versus ledelse (agent) i en bedrift. Et annet kan være en byggutvikler (grunneier) som ansetter en entreprenør til å konstruere et bygg. I slike forhold ser vi at ulike parter kan ha ulike interesser. Prinsipal ansetter en agent for å handle på prinsipalens vegne, og det kan oppstå problemer dersom ønskene til prinsipal og agent er ulike, informasjonen mellom partene er asymmetrisk, og

prinsipal sliter med å finne ut hva agenten faktisk gjør (Jensen & Meckling, 1976, s. 308). Det kan også oppstå problemer dersom prinsipalen og agenten har ulik tilnærming til risiko (ulik grad av risikoaversjon). Agenten kan her ende med å ta en avgjørelse som fraviker fra hva prinsipalen i utgangspunktet ville tatt. Denne problematikken er spesielt relevant i denne oppgaven som omhandler ledelsens oppførsel i korrupsjonssaker.

Prinsipalen kan minimere denne avstanden i beslutninger gjennom å gi agenten de riktige insentivene, og dermed unngå at agenter sub-optimaliserer og tar avgjørelser som gagnar dem selv mer enn selskapet. Slike insentiv-ordninger bygger ofte på hvordan selskapet presterer økonomisk (profitt), eller andre nøkkeltall, for eksempel ved at lederne får aksjer i selskapet eller opsjoner om å kjøpe aksjer til en bestemt kurs. Samtidig peker Jensen & Meckling på at det er en kostnad knyttet til dette: «However, it is generally impossible for the principal or the agent at zero cost to ensure that the agent will make optimal decisions from the principal's viewpoint.» (Jensen & Meckling, 1976, s. 308). Denne kostnaden blir definert som agentkostnad (engelsk: agency cost).

#### **6.4 Individets kost-/nyttevurdering**

Teorien om individets nyttemaksimering tar utgangspunkt i at en person vil ta del i korrupsjon dersom fordelene man oppnår ved å ta del i korrupsjon overstiger kostnaden. Forventede fordeler som følge av korrupsjonen kan være økonomiske gevinster, framtrekkende posisjoner og makt for seg selv, men også for ens allierte (Rose-Ackerman, 1978). Når det gjelder mulige kostnader ved å være involvert i korrupsjon, kan dette være selve bestikkelsen, den moralske kostnaden ved å bryte normer og regler, ressursene som går med på å prøve å skjule forbrytelsen, samt risikoen for å bli oppdaget og konsekvensene av rettergang og straff (Søreide, 2014, s. 26).

Tradisjonell økonomisk teori baserer individets nyttemaksimering på at de involverte parter er rasjonelle og velinformerte aktører som er klar over sine egne preferanser og som kan predikere og rangere ulike sannsynlige utfall (Søreide, 2014, s. 26). En slik antagelse støtter oppunder rettssystemets antagelse om rasjonalitet. Skal straff ha en preventiv effekt, må personer være bevisst og målrettet i sine handlinger. Det vil ha lite for seg å plassere skyld og straffe individer dersom de ikke kan styre handlingene de begår. Antagelsen om rasjonelle

aktører er likevel mye debattert og utgjør et spørsmål som er viktig for å forstå forbrytelser og effekten av ulike rettshåndhevelsestiltak (Søreide, 2014, s. 26). Svaret på dette spørsmålet beror på individene som er involvert, kontekst og type forbrytelse, men det er rimelig å anta at korrupsjon er et resultat av forholdsvis rasjonell beslutningstaking, og gjerne i større grad enn mange andre former for forbrytelser. Det meste av litteraturen om korrupsjon antar at korrupsjon er mer eller mindre resultatet av strategisk planlegging av høykompetente og informerte aktører som er representanter for private selskaper og statlige institusjoner, som evner å anslå sannsynligheten for de ulike utfallene av forbrytelsen de har begått (Søreide, 2014, s. 26).

## **6.5 Rasjonalisering av korrupsjon**

Adferdsstudier har vist at mennesker er veldig flinke til å rasjonalisere det uetiske dersom de uetiske handlingene medfører betydelige fordeler for vedkommende (Søreide, 2014, s. 29). Personer som er involvert i korrupsjon, vil ofte klare å overbevise seg selv om at de korruperte handlingene var det eneste riktige å gjøre. For en leder i et selskap kan korrupsjonen for eksempel forsvares med at man ville tapt en anbudskonkurranse dersom man ikke hadde begått den korruperte handlingen, noe som igjen ville ført til tapt profitt og oppsigelser av ansatte (Fleming & Zyglidopoulos, 2009).

Når det gjelder individets vurdering av fordeler og kostnader ved å ta del i korrupsjon, vil den bli påvirket av i hvilken grad vedkommende klarer å rasjonalisere forbrytelsen (Ashforth & Anand, 2003). Ved å rasjonalisere forbrytelsen kan vedkommende klare å sile ut skylden og skammen som ellers ville forhindre vedkommende i å ta del i korrupsjonen. Evnen til å rasjonalisere forbrytelsen beror på en rekke forhold, men ens egen opplæring (eller manglende opplæring) om viktigheten av ærlige og etiske verdier, samt arbeidskollegaers holdninger og påvirkning, ses på som særlig viktig (Vandenabeele, 2007). Selv personer med godt innarbeidede moralske perspektiver, vil mest sannsynlig bli påvirket av sitt arbeidsmiljø (Søreide, 2014, s. 29).

Et annet viktig forhold når det gjelder evnen til å rasjonalisere korrupsjon er den fysiske eller kulturelle distansen til offeret for forbrytelsen. Ved å inneha et «vi mot dem» perspektiv på samfunnet, kan aktørene lettere rasjonalisere forbrytelsen (Søreide, 2014, s. 30). Et individs

følelse av skyld og skam beror også på hvordan samfunnet reagerer på den spesifikke forbrytelsen. Økonomisk kriminalitet er en type kriminalitet som ikke genererer like stort sinne i samfunnet som en del andre former for kriminalitet, da den er for kompleks, fjern eller usynlig. Ved at forbrytelsen ikke genererer tilstrekkelig sinne i samfunnet, reduserer dette sannsynligheten for at det oppstår skyld og skam som ellers kunne hindret et individ fra å begå forbrytelsen (Van Winden & Ash, 2009) Holdningene i et samfunn generelt er altså viktig for å forstå omfanget av korrupsjon. Hvilke holdninger til korrupsjon som eksisterer, avhenger av en del kontekstuelle faktorer. For eksempel vil myndigheters manglende legitimitet, eller lave lønninger i samfunnet, kunne forklare en høy grad av aksept for korrupsjon. Dersom makthaverne og statlige strukturer er gjennomsyret av korrupsjon, vil resten av samfunnet gjerne være mer tilbøyelig til å ta del i korrupsjon (Aspinall & Klinken, 2010).

## **6.6 Ulike sanksjonsregimer mot selskaper**

Foretaksansvar kan minimere de kombinerte kostnadene som lovbrudd og håndhevelse medfører. Jennifer Arlen og Reinier Kraakman har i sin artikkel «Controlling Corporate Misconduct: An Analysis of Corporate Liability Regimes» fra 1997, beskrevet fire måter dette kan skje på, nemlig ved at foretaksansvar 1) stimulerer selskaper til å sanksjonere lovbrutere, 2) gir selskaper insentiver til å iverksette forebyggende tiltak, 3) gir selskaper insentiver til å overvåke, etterforske og selv-rapportere ulovligheter, og 4) øker kredibiliteten til selskapet i deres innsats når det gjelder overvåkning, etterforskning, sanksjonering eller selv-rapportering (Arlen & Kraakman, 1997, s. 692). Disse målene stiller ulike og potensielt inkonsekvante krav til foretaksansvarsregimer, med betydning for hvilket regime som er å foretrekke. Teorien vedrørende foretaksansvarsregimer som er relevant i denne sammenheng, er strengt foretaksansvar, pliktbasert ansvar, samt ulike regimer som er en blanding av de to førstnevnte (Arlen & Kraakman, 1997, s. 697).

Strengt foretaksansvar innebærer at selskap straffes for lovbrudd som er begått av ansatte, og det er ingen sanksjonsrabatt dersom man har implementert et compliance-system, selv-rapporterer lovbrudd, samt samarbeider med myndighetene i deres etterforskning. Et pliktbasert sanksjonsregime betyr at selskap som overvåker, selv-rapporterer lovbrudd og samarbeider med myndighetene i deres etterforskning, vil få redusert straff. Ved pliktbasert

ansvar vil selskap som ikke har oppfylt noen av sine selvreguleringsplikter motta en betydelig «benchmark-straff», mens selskap vil, litt avhengig av om det er et tonivå-system eller flernivå-system, oppnå en betydelig straffereduksjon for hvert selvreguleringstiltak (compliance, selv-rapportering og samarbeid med myndighetene) som selskapet har implementert. Ved et tonivå-system vil alle tiltakene måtte implementeres for at selskapet skal få strafferabatt, mens et flernivå-system innebærer at man får en strafferabatt for hvert tiltak som er gjennomført.

Preventive tiltak er tiltak som reduserer aktørers tilbøyelighet til å begå lovbrudd uten å øke sannsynligheten for at selskapet blir sanksjonert. Dette er enten tiltak som øker kostnadene til den enkelte ved å begå lovbrudd ex ante, eller tiltak som reduserer fordelene den enkelte oppnår ex post (Arlen & Kraakman, 1997, s. 701). På dette punktet er strengt foretaksansvar å foretrekke, spesielt i forhold til å stimulere selskaper til å ha optimale insentiv-ordninger for sine ansatte når det gjelder forebygging av lovbrudd. Ved at selskap risikerer sanksjoner som gjør at de ikke profitterer på kriminalitet, vil selskapers insentiver til å stimulere til kriminalitet forsvinne. Man vil også ved noen typer insentiv-ordninger for agenter, eliminere agenters insentiver til å begå kriminelle handlinger. Dette er når agenters bonusordninger er knyttet opp til selskapers langsiktige resultater, slik at når selskaper holdes strengt ansvarlige for agenters handlinger, og forventet sanksjon er lik kostnaden man har påført samfunnet, vil det hindre selskapet og derfor også agenter fra å kunne profitere på kriminelle handlinger. Insentivene til agenter for å begå kriminelle handlinger vil dermed forsvinne (Arlen & Kraakman, 1997, s. 704). Pliktbasert ansvar vil kun fungere like bra som strengt foretaksansvar i de tilfeller der rettsvesenet kan identifisere de passende tiltakene på en billig og presis måte. Ellers er strengt foretaksansvar å foretrekke når det gjelder å gi selskaper insentiver til å implementere preventive tiltak (Arlen & Kraakman, 1997, s. 705).

Kontrolltiltak (engelsk: policing) er tiltak som øker sannsynligheten for at kriminell adferd blir sanksjonert. Dette er tiltak som overvåkning, etterforskning og selvrapportering, og dette kan være tiltak som virker både ex-ante og ex-post. Overvåkning vil typisk virke ex-ante og er gjerne en del av selskapers compliance-program, mens etterforskning og selv-rapportering virker ex-post (Arlen & Kraakman, 1997, s. 706).

Når det gjelder å gi selskaper insentiver for å implementere kontrolltiltak, er pliktbasert ansvar å foretrekke framfor strengt foretaksansvar. Dette fordi det er lite sannsynlig at

kontrolltiltak vil avskrekke alle lovbrudd. På den ene siden vil kontrolltiltak ha en avskrekkende effekt når det gjelder lovbrudd, fordi kriminelle individer eksponeres for større risiko knyttet til å bli avslørt, noe som minsker selskapets ansvar. På den andre siden vil kontrolltiltak øke sjansen for at lovbrudd som blir begått oppdages, og dermed øker selskapets ansvar for disse lovbruddene. Dersom sistnevnte effekt er større enn førstnevnte effekt, har ikke selskapet insentiv til å implementere kontrolltiltak. Ved pliktbasert ansvar får man ikke denne ekstraordinære ansvarseffekten (liability enhancement-effekten), da selskaper som har optimale kontrolltiltak, slipper sanksjoner (Arlen & Kraakman, 1997, s. 707-710).

Et annet argument for et pliktbasert ansvar framfor strengt foretaksansvar er at ansatte tror på trusler fra selskapet om å implementere kontrollmekanismer, i motsetning til det som er tilfellet ved et strengt foretaksansvarsregime. Når en ansatt ikke kan observere et selskaps innsats vedrørende kontroll før man begår et lovbrudd, vil den ansatte kun tro på trusselen om å implementere slike tiltak dersom det er i selskapets egen interesse å implementere slike tiltak, i stedet for å bare true med å gjøre det (Arlen & Kraakman, 1997, s. 712). Ved strengt foretaksansvar har selskaper kun insentiver til å true med å implementere kontrolltiltak, men ikke å faktisk innføre tiltakene fordi de kan straffes selv om noe oppdages. Dette vet agenter og de antar derfor at selskapet ikke vil overvåke, selv-rapportere eller sanksjonere lovbrudd. Et strengt foretaksansvar vil dermed ikke føre til optimal selskaps- eller individoppførsel. Ved pliktbasert ansvar oppstår ikke dette kredibilitetsproblemet, da man ved å ha optimale selvreguleringsmekanismer slipper sanksjoner for lovbrudd som finner sted. Individer vet at selskaper som ikke oppfyller sine selvreguleringsplikter risikerer straff, og de vil derfor forvente at selskapene vil overvåke og selv-rapportere lovbrudd (Arlen & Kraakman, 1997, s. 716).

Arlen & Kraakman viser i sin analyse at verken pliktbasert ansvar eller strengt foretaksansvar alene kan oppfylle alle håndhevelsesmålene. Et rent pliktbasert regime medfører en risiko for «window-dressing». Det vil si at selskapene skaper en illusjon av at de har et velfungerende compliance-system, mens man i realiteten ikke har det. For å redusere risikoen for at slike situasjoner oppstår, bør man kombinere et pliktbasert sanksjonsregime med strengt residualansvar. Dette betyr at selskapet vil bli gitt en viss sanksjon dersom korrupsjon blir oppdaget, selv om selskapet har oppfylt sine selvreguleringsplikter (Arlen & Kraakman, 1997, s. 718). Det å implementere compliance-systemer er en kostnad for selskaper, og selskaper bør kompenseres for innsatsen med å avskrekke personer fra å ta del i korrupsjon. Siden

selskaper ikke kan belønnes for ærlighet, vil en ekstra byrde på selskaper som er involvert i korrupsjon, fungere som en «belønning» for selskaper som ikke er involvert, da disse unngår denne byrden (Søreide, 2016, s. 159).

Arlen & Kraakman anbefaler at sanksjonsregimet må være et fler-nivåsystem, altså at man får en sanksjonsrabatt for hvert selv-reguleringstiltak man har implementert. Et fler-nivåsystem er spesielt å foretrekke framfor et to-nivåsystem når selskaper opplever agent-prinsipal - problemer. Dersom et selskap frykter at ansatte for eksempel ikke rapporterer oppdagede lovbrudd, vil selskapet være lite motivert for å oppfylle sine andre kontrollplikter, da brudd på en av pliktene medfører at man ikke oppnår sanksjonsrabatt, uavhengig av om man har oppfylt de resterende pliktene (Arlen & Kraakman, 1997, s. 735).

## 6.7 Modellen

Modellen til Jennifer Arlen og Reinier Kraakman (1997) viser hvilken påvirkning ulike pliktbaserte sanksjonsregimer kombinert med strengt residualansvar har på selskapers forebyggende tiltak, kontroll-tiltak, samt på aktivitetsnivå, gitt at alle parter innehar perfekt informasjon ex-post.

Modellen bygger på forutsetningene om at et risikonøytralt selskap ansetter risikonøytrale agenter. Hver ansatt produserer en enhet av produktet hver periode. Samlet produksjon og derfor også samlet sysselsetting per periode er gitt ved  $q$ . De samfunnsøkonomiske fordelene av selskapets produksjon er gitt ved  $V(q)$ . Hver arbeidstager har mulighet til å begå et lovbrudd mens vedkommende er ansatt av selskapet, og hvert lovbrudd utgjør en kostnad  $H$  for samfunnet. Modellen bygger på en antakelse om at hvert lovbrudd som blir begått er gjort med hensikt. Kostnaden for hver ansatt ved å begå et lovbrudd er gitt ved  $c(P) > 0$ . Fordelen en ansatt får ved å begå et lovbrudd er gitt ved  $b$ , og denne varierer blant de ansatte. Fordelen hver ansatt får av å begå lovbrudd er kun observerbar for selskapet etter at lovbrudd har blitt oppdaget, men selskapet vet sannsynlighetstetthetsfunksjonen av  $b$  over individer, og denne er gitt ved  $r(b)$ . Den fordel selskapet oppnår ved lovbruddet er gitt ved  $B$ , og man antar at denne er positiv (Arlen & Kraakman, 1997, s. 755).

### 6.7.1 Individets nyttefunksjon

I Arlen og Kraakmans modell, vil en ansatt begå lovbrudd dersom vedkommendes nettofordel er større enn null. Sosial velstand maksimeres ved å minimere de kombinerte kostnadene som lovbrudd og rettshåndhevelse medfører. For på en optimal måte å avskrekke personer fra å begå lovbrudd, opererer myndighetene med en kombinasjon av individ- og foretaksansvar. Hver ansatt er strengt ansvarlig for hvert lovbrudd som myndighetene finner, og de vil i disse tilfeller motta en sanksjon  $f$ . Sannsynligheten for at lovbrudd vil bli oppdaget og den skyldige straffet er mindre enn 1 (Arlen & Kraakman, 1997, s. 756).

Dersom individer hadde hatt ubegrensede midler, ville man kunne avskrekke individer fra å begå suboptimale lovbrudd kun gjennom individuelle sanksjoner der sanksjonen tilsvarende kostnaden lovbruddet har medført for samfunnet, dividert på sannsynligheten for at lovbruddet blir oppdaget når ingen parter bruker ressurser på rettshåndhevelse. I de fleste tilfeller vil en slik sanksjon være såpass høy at den overstiger individers personlige formue, og en «second-best» løsning når det kommer til optimale individuelle sanksjoner er at sanksjonen tilsvarende individets formue:  $F^* = W$ . Dette medfører at alt annet likt vil noen ansatte begå sub-optimale lovbrudd (Arlen & Kraakman, 1997, s. 757).

For å forhindre at det blir begått lovbrudd må myndighetene gjennomføre håndhevelsestiltak eller gi selskaper insentiver til å gjennomføre disse. Dette er preventive tiltak (engelsk: prevention measures),  $P$ , som øker den ansattes kostnad ved å begå lovbrudd,  $c(P)$ , uten å øke sannsynligheten for at vedkommende blir straffet ( $c'(P) > 0$ ) og kontrolltiltak, altså overvåkning og selvrapporing, noe som øker sannsynligheten for at lovbrutere blir straffet, ved å øke sannsynligheten for at lovbrudd blir oppdaget (Arlen & Kraakman, s. 757).

Sannsynligheten for at lovbrudd blir oppdaget er gitt ved  $p^i(M)$ , hvor  $M$  er utgiftene et selskap bruker på overvåkning, mens når  $i = r$  betyr at selskapet rapporterer lovbrudd, mens  $i = o$  betyr at selskapet ikke rapporterer lovbrudd ( $p^r(M) > p^o(M)$ ). Dersom et selskap oppdager lovbrudd, men unnlater å rapportere det, er sannsynligheten for at myndighetene vil oppdage lovbruddet i etterkant  $g(M)$  (Arlen & Kraakman, 1997, s. 757).

Ansatte vil begå lovbrudd dersom fordelene for den enkelte overstiger de forventede kostnadene ved å begå lovbruddet. Ved å anta at ansatte er insolvent, også i de tilfeller



selskapene har innført optimale håndhevelsestiltak, vil den enkelte ansatte begå lovbrudd dersom  $b \geq c(P) + p^i(M)W$ . Noen ansatte vil derfor til tross for at selskapets «oppførsel» er optimal, begå sub-optimale lovbrudd. Antall forventede lovbrudd er gitt ved  $\int_{\hat{b}}^{\infty} r(b)db$ , hvor  $\hat{b} = c(P) + p^i(M)W$  som er den forventede kostnaden ved lovbrudd, og som igjen er fordelen ved lovbrudd som den marginale lovbyrter oppnår (Arlen & Kraakman, 1997, s. 760). Den totale forventede kostnaden ved lovbrudd for samfunnet er lik:

$$q \int_{\hat{b}}^{\infty} (H + c(P) - B - b)r(b)db$$

## 6.7.2 Mitigation-Aggravation-regime

Ved et flernivå mitigation-Aggravation-regime vil et selskap som overvåker optimalt, samt selv-rapporterer forbrytelsen, oppnå full sanksjonsrabatt. Dersom selskapet overvåker optimalt, men unnlater å rapportere oppdagede forbrytelser til myndighetene, oppnår man en delvis sanksjonsrabatt. Det samme gjelder dersom man ikke overvåker optimalt, men selv-rapporterer oppdagede lovbrudd. Til slutt vil man oppnå full sanksjonsrabatt dersom man overvåket optimalt, men ikke rapporterte lovbrudd, fordi man i god tro ikke oppdaget disse. Et selskap som oppfyller alle pliktene sine oppnår en residualstraff  $F^r$ , mens dersom man kun overvåker, men ikke selv-rapporterer får man en forverret straff,  $F^a$ . Dersom selskapet ikke overvåker optimalt, men rapporterer oppdagede lovbrudd får man en straff,  $F^A$ , mens dersom man ikke oppfyller noen av pliktene sine får man benchmark-straffen  $F^{AA}$  (Arlen & Kraakman, s. 768).

Optimal residualstraff når alle plikter er oppfylt er gitt ved  $F^r = h(P,b) / p^r(M^*)$

Den forverrede straffen,  $F^a$ , er gitt ved:  $F^r/g(M^*)$

For at selskap skal oppmuntres til å overvåke optimalt, må den straffen selskap mottar når de selv-rapporterer, men ikke overvåker optimalt, være tilstrekkelig streng, slik at selskaps forventede kostnader er lavere dersom man både overvåker optimalt, samt selv-rapporterer oppdagede lovbrudd enn dersom man selv-rapporterer, men ikke overvåker optimalt (Arlen & Kraakman, 1997, s. 769). Når myndighetene kan avgjøre med sikkerhet hva som er optimal kontroll, er  $F^A$  gitt ved:

$$h(P,b)/p^r(M^0)$$

Ved dette regimet vil selskap ha insentiv til å overvåke optimalt, selv-rapportere, implementere forebyggende tiltak, samt ha optimale aktivitetsnivåer. Ved dette regimet vil det i motsetning til det som er tilfellet ved strengt foretaksansvar, ikke foreligge risiko for at foretaksansvars –regimet ikke vil være i stand til å gi insentiver for optimal overvåkning, kredibilitetsproblemet kan elimineres, og man vil være i stand til å gi insentiver til både optimal overvåkning og optimalt aktivitetsnivå. Til slutt unngår man overdreven overvåkning (Arlen and Kraakman, 1997, s. 770).

## 7 Gjennomgang av caser

I dette kapitlet skal vi kort presentere de utvalgte sakene. Sakene vil bli gjenstand for drøfting i kapittel 8. Vi vil presentere Statoil-Horton-saken, Yara-saken og Vimpelcom-saken. Disse sakene er relevant for oppgaven vår, da korrupsjonen var ledelsesstyrt, og sakene kan derfor være med på å belyse problemstillingen vår. Vi vil også presentere Ralph-Lauren-saken, da den kan være med på å belyse effekten av hvilket lovregime som er implementert.

### 7.1 Statoil-Horton-saken

#### 7.1.1 Fakta om saken

Horton-saken omhandler noe som tilsynelatende var en lovlig konsulentavtale mellom Statoil ASA og Horton Investments Limited, men som senere skulle vise seg å være en korrupsjonssak. Avtalen ble inngått i juni 2002 i sammenheng med Statoils inntreden på det iranske olje- og gass-feltet «The South Paras Project». Avtalen var en tiårig rådgivningsavtale til en verdi av 15,2 millioner amerikanske dollar (115 millioner kroner). I desember 2001, seks måneder før avtalen ble inngått, ble Statoil imøtekommet av en iransk offentlig tjenestemann. Denne kom med følgende forslag; 1) Statoil skulle betale en «success fee» dersom Statoil fikk være med på å utvikle «The South Paras Project», 2) de skulle donere penger til «veldedige formål» som denne personen selv skulle velge, og 3) de skulle betale gjennom et offshore selskap (US District Court Southern District of New York, 2006). Senere skulle det vise seg at den offentlige tjenestemannen var Mehdi Hashemi Rafsanjani som var sønn av den tidligere presidenten i Iran Akbar Hashemi Rafsanjani og daværende leder av datterselskapet til det statseide oljeselskapet Nioc, Iranian Fuel Optimizing Organization. Navnet til Mehdi Hashemi Rafsanjani, som tidligere var korrupsjonsdømt, ble utelatt fra kontrakten som ble inngått mellom Horton Investment og Statoil. Transparency International Norge skriver på sine hjemmesider (<http://www.transparency.no/wp-content/uploads/sites/10/domssamling2016.pdf>)

«Avtalene innebar etter forelegget i realiteten et tilbud om betaling for at Mehdi Hashemi og/eller andre skulle påvirke personer som var eller ville bli involvert i

beslutningsprosesser av betydning for Statoils kommersielle virksomhet i Iran, herunder tjenestehandlinger vedrørende tildeling av kontrakter innen olje- og gasssektoren. Påvirkningen skulle skje til fordel for Statoil» (Transparency, 2016).

Økokrim tok ut siktelse mot Statoil i september 2003 etter at Dagens Næringsliv hadde rullet opp saken. «Statoilledelsen avsluttet avtalen først etter at Dagens Næringsliv begynte å skrive om saken i september 2003. Da var 5,2 millioner av til sammen 15,2 millioner dollar utbetalt.» (Transparency, 2016) I 2004 vedtok Statoil et forelegg fra Økokrim på 20 millioner kroner. Økokrim mente betalingen var ulovlig påvirkningshandel etter straffelovens § 276c (dagens §389) (Transparency International, 2016). Statoil derimot understreker gjennom en pressemelding i 2004 at forelegget ikke var noen form for innrømmelse for at det hadde forekommet korrupsjon:

«The Board of Statoil ASA (OSE: STL, NYSE: STO) has today decided to accept the penalty in the Horton case of NOK 20 million imposed by the National Authority for Investigation and Prosecution of Economic and Environmental crime in Norway (Økokrim). Statoil has accepted the penalty without admitting or denying the charges by Økokrim» (Statoil, 2004).

I den samme pressemeldingen opplyser Statoil at Horton-saken førte til avgangen til styreleder, Leif Terje Løddesøl, administrerende direktør (CEO) Olav Fjell og leder for Statoils internasjonale utvikling og produksjon (Head of International Exploration and Production) Richard Hubbard, som alle tre gikk av, samt at selskapets rykte led under saken.

På grunn av at Statoil var underlagt FCPA, ble Statoil også etterforsket av amerikanske myndigheter. I 2006 inngikk Statoil ASA et forlik med amerikanske myndigheter og innrømmet overtredelse av FCPA. Statoil ble nødt til å betale 140 millioner norske kroner til amerikanske myndigheter, med fradrag for boten Statoil ASA allerede hadde betalt til Økokrim.

### **7.1.2 Statoils compliance**

Det er lite informasjon om hvordan compliance-systemet til Statoil så ut i 2002. I årsrapporten fra 2003 kan vi lese om code of ethics, samfunnsansvar og internrevisjon. Verken fokus på

antikorrupsjon eller compliance-funksjonen er direkte nevnt. Det vi kjenner som et velfungerende compliance-system i dag, som for eksempel formulert gjennom «A Resource Guide to the FCPA U.S.», «THE BRIBERY ACT 2010 Guidance», eller gjennom Transparency International sine retningslinjer, var ikke likt utformet i 2002. Compliance-systemene er en svært dynamisk funksjon og har utviklet seg i takt med endringer i forretnings- og markeders karakter og kompleksitet. Tilbake i 2002 ble ikke slike funksjoner referert til som et compliance-system, men var ofte underlagt internrevisjonens ansvarsområde. Dersom man leser fra 2004 rapporten, ser vi at det er lagt til et ekstra punkt under «Audit Committee». Punkt nummer 6 er nytt av året og sier: «compliance with the group's ethical rules, including the group's compliance activities relating to corruption». Dette må tolkes som en presisering av ansvarsområdet til internrevisjonen som nå også har ansvar for at de etiske retningslinjene er fulgt, samt fokus på antikorrupsjon. Dette er første gang ordet korrupsjon er brukt i årsrapporten til Statoil, noe som tyder på at fokuset på korrupsjonsrelaterte problemstillinger økte.

«I kjølvannet av den såkalte Horton-saken har Statoil utviklet et forbedringsprogram med særlig vekt på å styrke årvåkenheten rundt etiske og korrupsjonsrelaterte spørsmål. Programmet innebærer blant annet etablering av etiske komiteer i forretningsområdene, skjerpet fokus på opplæring og mer gjennomsiktighet i selskapets anskaffelses- og beslutningsprosesser.» (Årsrapport - Statoil, 2004)

Dette forbedringsprogrammet inneholder sentrale deler i et moderne compliance-system. Dette kan indikere at Statoil, på tidspunktet for de korruperte transaksjonene, ikke hadde et definert compliance-system intakt. Det faktum at Statoil inngikk en «Deferred Prosecution Agreement (DPA) med amerikanske myndigheter, i stedet for en Non Prosecution Agreement (NPA), er også en indikasjon på at compliance-systemet til Statoil ikke var adekvat, da selskapers compliance-systemer er en viktig faktor når amerikanske myndigheter vurderer hvilken sanksjon korrupsjonsinnblandede selskaper skal ilegges (DOJ & SEC, 2012). På den andre siden ble korrupsjonen oppdaget av internrevisjonen til Statoil. Internrevisor i Statoil og Statoils sikkerhetssjef prøvde flere ganger å slå alarm om kontrakten med Horton. Det ble skrevet rapporter til administrerende direktør, og de hadde møter med styreleder i Statoil, uten at ledelsen og styret foretok seg noe. Det var først da Dagens Næringsliv omtalte avtalen med Horton at den ble terminert (Rugland, Ånestad, 2003). Statoil hadde altså på plass systemer som avdekket korrupsjon, men disse ble overstyrt av ledelsen.

Når det gjelder hvor mange som var involvert i korrupsjonen er det vanskelig å si eksakt, men vi kan lese ut fra metoderapporten til Dagens Næringsliv: «Svært få i Statoil kjente til avtalen og selskapets to fremste tillitsmenn konsernsjef og styreleder hadde ikke involvert sine nærmeste kolleger om avtalen» (Rugland, Ånestad, 2003). Dette kan indikere at bare en liten gruppe kjente avtalens reelle formål.

### **7.1.3 Varsling i Statoil-Horton-saken**

I denne saken var det tydelig et ønske blant enkeltindivider innad i organisasjonen om å varsle. Vi vet ikke hvem, men noen som hadde kjennskap til avtalen og forholdene, valgte å varsle til DN. Dette var helt avgjørende for at saken kom frem i lyset. I den tidligere omtalte metoderapporten beskrives varslingsprosessen etter at første artikkel var trykket slik:

«Etter at den første artikkelen sto på trykk kom vi i kontakt med personer som hadde kjennskap til forhold rundt avtalen. Disse og en rekke andre anonyme kilder bidro de neste ukene med en rekke nye opplysninger om avtalen og håndteringen av den internt i Statoil. Kildene ble lovet full anonymitet. Dette var en viktig premis for at vi i det hele tatt skulle få informasjon (Rugland & Ånestad, 2003).

I denne saken finner vi at ledelsens overstyring av compliance, ble kompensert gjennom varsling. Det ble ikke varslet direkte til økokrim men til DN, som er en anerkjent avis i Norge. Dette førte igjen til siktelse og pågrepelse fra Økokrim. Denne saken kan indikere at det er lavere terskel for å varsle til media enn til påtalemyndighetene. Viktigheten av total anonymitet ble også ansett som svært viktig for individene som ønsket å varsle (Rugland & Ånestad, 2003).

## **7.2 Yara-saken**

### **7.2.1 Fakta om saken**

Yara International ASA ble i 2014 ilagt et forelegg på 295 millioner kroner av Økokrim for å ha betalt bestiktelser til høytstående tjenestemenn i Libya og India, samt for å ha betalt

bestikkelser til en leverandør i Russland. Yara aksepterte skyld og vedtok forelegget. I tillegg til foretaksboten ble fire personer i Yaras tidligere konsernledelse dømt for grov korrupsjon eller medvirkning til grov korrupsjon og fengsel i mellom to og tre år i Oslo tingrett i juli 2015. Denne dommen er for øvrig anket og er dermed ikke rettskraftig (Transparency International Norge, 2016).

### **Yaras forretninger i Libya:**

I tidsperioden 2004 – 2009 forhandlet Yara med Libyas statlige oljeselskap National Oil Corporation med den hensikt å inngå et samarbeid om gjødselproduksjon i Libya. I den forbindelse ble det avtalt å betale 5 millioner amerikanske dollar eller mer til sønnen av oljeministeren og styrelederen i NOC. Denne betalingen hadde sammenheng med Yaras forhandlinger med NOC, samt oljeministerens rolle i selskapet. Det ble til sammen betalt 1,5 millioner amerikanske dollar til en konto i Sveits som sønnen til oljeministeren disponerte, og denne betalingen ble gjennomført samtidig som Yara og NOC var i sluttforhandlinger om en intensjonsavtale (Heads of Agreement) (Yara-dommen, Oslo tingrett, 2015, s. 3).

### **Yaras forretninger i India:**

I tidsrommet desember 2006 til våren 2008, forhandlet Yara med Krishak Bharati Cooperative Limited (KRIBHCO) om et samarbeid innenfor gjødselsektoren i India. Den indiske stat hadde en eierandel på 67 % i KRIBHCO og administrativt var selskapet underlagt det indiske Ministry of Chemicals & Fertilizers. I 2007 tilbød Yara å inngå en avtale med sønnen til daværende Additional Secretary and Financial Advisor i Ministry of Chemicals & Fertilizers, som også var departementets styrerepresentant i KRIBHCO. Dette avtaletilbudet hadde sammenheng med farens stilling (Yara-dommen, Oslo tingrett, 2015, s. 3). Avtaletilbudet gikk ut på at sønnen til den offentlige tjenestemannen skulle få utbetalt et engangsbeløp på USD 250 000 samt at han på nærmere bestemte betingelser skulle få USD 0,50 per metrisk tonn av alle gjødselprodukter som Yara ville komme til å selge i India. Senere ble dette tilbudet erstattet med et avtaletforslag om å utbetale USD 3 millioner fordelt over 3 år. I oktober 2007 betalte Yara 1 millioner dollar til en bankkonto i Hong Kong som tilhørte et selskap på de Britiske Jomfruøyene, tilknyttet sønnen og den offentlige tjenestemannen.

## 7.2.2 Compliance i Yara

Vi kan lese ut i fra rettsdokumentene fra Oslo tingrett, at Yara la ned et betydelig arbeid for å kontrollere risikoen for uønskede transaksjoner. Det ble under rettsforhandlingene dokumentert en rekke tiltak fra selskapets side for å unngå å bli involvert i korruperte transaksjoner, og dette ble underbygd av vitneforklaringer (Yara-dommen, Oslo tingrett, 2015, s. 11). Slike tiltak vil imidlertid ofte være ineffektive når toppledelsen selv er involvert, da tiltakene ofte kan overstyres av toppledelsen dersom de ønsker det. I Yara hadde ledelsen utarbeidet etiske retningslinjer, men de ble ikke fulgt opp i praksis. En egen compliance-offiser (CCO) har de seneste årene fått en mer sentral rolle i selskaper. Vedkommende sitt ansvarsområde er blant annet å redusere risikoen for at selskaper blir innblandet i korrupsjon. I årsrapporten til Yara fra 2008 står det at «Konsernledelsen besluttet i 2008 å etablere en sentral corporate compliance-enhet for å koordinere og understøtte det globale arbeidet med etterlevelse av lover og forskrifter, spesielt med fokus på tiltak mot korrupsjon og bestikkelser, og det ble i begynnelsen av 2009 opprettet en ny stilling, Global Head of Compliance» (Årsrapport-Yara, 2008). Da Yara var involvert i korrupsjon, fantes det med andre ord ikke en egen compliance-enhet i selskapet, og man hadde ingen Chief Compliance Officer (CCO).

I forbindelse med engasjementet av Ghanem Jr. i Libya, var integritetsundersøkelsene mangelfulle. Vi kan lese fra dommen i Oslo tingrett at når det gjelder Yara sin bruk av Ghanem jr. som konsulent var det flere varsellamper som blinket. For det første var han sønn av de facto oljeministeren i Libya. Det trenger ikke nødvendigvis å foregå noe ulovlig i forbindelse med et slikt arrangement, men det er absolutt en risikofaktor. I forbindelse med avtalen med Ghanem Jr. var avtalen holdt konfidensielt, uten at det var forhold som indikerte at dette var nødvendig. På grunn av slektskapet med oljeministeren var det desto viktigere at Yaras samarbeid med sønnen foregikk på en transparent måte (Yara-dommen, Oslo tingrett, 2015, s. 26).

Videre var det en varsellampe at Ghanem Jr. ikke hadde de kvalifikasjoner og erfaring som skulle tilsi at han kunne utføre den jobb som sto i avtaleutkastet. Dette innebærer at avtalens innhold ikke var reell, og i Oslo tingrett ble det vektlagt at Ghanem jr. sin egentlige rolle var å innhente informasjon og dele denne med Yara. Avtalen ble formulert på den måten den ble pga at beløpets høye størrelse skulle kunne forsvares (Yara-dommen, Oslo tingrett, 2015, s.



25). Når da avtalens innhold ikke var reell, så samsvarte ikke godtgjørelsen med de arbeidsoppgaver som Ghanem jr. skulle gjøre, noe som er et klart faresignal når det gjelder tredjeparter (DOJ & SEC, 2012). Oslo tingrett vektlegger at dette misforholdet kun kan forklares med den potensielle verdien det var for Yara å kjøpe seg kunnskap og eventuelt innflytelse fra Ghanem Sr. (Yara-dommen, Oslo tingrett, 2015, S. 26). Et ytterligere faresignal når det gjelder tredjeparter, er når betalingen foregår på en innfløkt måte. I Yara-saken ble honoraret til Ghanem Jr. dekket over ved hjelp av over-fakturering av varer, noe som er en vanlig måte å skjule korruperte transaksjoner på.

Et viktig compliance-tiltak er due dilligence i forbindelse med oppkjøp. Nejdets Baysan jobbet som agent først for Hydro, og senere for Yara, og skaffet Yara nødvendige ingredienser til gjødselsproduksjon fra selskaper i gamle sovjetstater. Yara ville inngå et enda tettere samarbeid, slik at i 2006 kjøpte Yara 50 % av aksjene i Nejdets Baysan sitt selskap Balderton for til sammen 53 millioner dollar. Dette oppkjøpet ble gjort uten å foreta en due dilligence av Balderton, noe som blant annet eksponerte Yara for en betydelig risiko i forhold til å kunne bli holdt ansvarlig for korruperte forhold, da Balderton opererte i det som kunne karakteriseres som et høyrisikomarked for korrupsjon (Gamle sovjetstater). I den private granskningen av Yara i 2012, kom det fram at det var blitt foretatt uakseptable utbetalinger på rundt 100 millioner kroner i den perioden som Yara hadde vært inne som eier i Balderton, og at kontrolltiltakene til Yara ikke hadde vært gode nok (Dugstad & Ånestad, 2014).

### **7.2.3 Varsling i Yara-saken**

I Yara-saken ble det forsøkt varslet flere ganger, ifølge en artikkel på trykk i Dagens Næringsliv den 12. oktober 2013. Yara sin controller i Sveits, som hadde som en av sine arbeidsoppgaver å kontrollere transaksjoner i Yaras virksomhet i Sveits, fant avtaler der tradingselskapet til Yara, Balderton, tilsynelatende hadde fått for mye i betaling. Han mistenkte at årsaken til påslaget, var at Balderton brukte det til å betale bestiktelser. Vedkommende varslet om disse korrupsjonsmistankene til konsernledelsen i Yara. Dette var i januar 2008. I 2011 ble Yaras økonomisjef for aktivitetene i Sveit bedt om å forlate jobben etter kun tre måneder, til tross for at vedkommende hadde en treårskontrakt. Denne beskjeden kom i kjølvannet av at han orienterte konsernsjefen om at han var bekymret for korrupsjonsrisiko i forbindelse med Balderton sine transaksjoner med forretningsforbindelser i Øst-Europa. I 2008 varslet internrevisjonen i Yara om manglende retningslinjer og

korupsjonsrisiko, mens vedkommende som ble compliance-sjef i Yara i 2009 meddelte at han var gjennomgående bekymret for Yara sin tradingvirksomhet (Dagens Næringsliv, 2013).

### 7.3 Vimpelcom

Det ble i Vimpelcom-saken betalt over 114 millioner dollar i bestikklser til en høytstående myndighetsperson som hadde innflytelse over det regulatoriske organet for telekommunikasjon, slik at Vimpelcom Ltd gjennom datterselskapet Unitel kunne drive næringsvirksomhet i Usbekistan (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 26). Betalingen av bestikkelsene skjedde over flere år og saken er svært kompleks. Da Vimpelcom skulle tre inn på det usbekiske markedet var det en forståelse blant deler av ledelsen at man trengte den nevnte myndighetspersonen som «lokal partner» for å kunne drive virksomhet i landet. Vimpelcom betalte derfor først 60 millioner dollar for Buztel, et usbekisk selskap de visste at denne myndighetspersonen hadde indirekte eierskap i gjennom et skallselskap. Dette ble gjort for å gjøre det lettere for Vimpelcom å foreta et oppkjøp av et mer attraktivt selskap, Unitel, som igjen skulle gjøre det mulig for selskapet å drive næringsvirksomhet i Usbekistan. Etter at Vimpelcom hadde kjøpt opp Buztel, og deretter Unitel, ble disse selskapene fusjonert og hetende Unitel. I 2006 inngikk Vimpelcom og Unitel en samarbeidsavtale med myndighetspersonens skallselskap, Takilant, der skallselskapet fikk indirekte eierskap i Unitel. Senere kjøpte selskapet denne eierandelen tilbake, til en høyere sum enn det skallselskapet betalte. Hensikten med avtalen var å bestikke myndighetspersonen med 37,5 millioner dollar i bytte mot at Vimpelcom og Unitel fikk drive business i Usbekistan (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 26).

Deretter inngikk Vimpelcom i 2007, gjennom et annet datterselskap enn Unitel, en kontrakt med myndighetspersonens skallselskap, slik at man skulle få tak i 3G-frekvenser. Personer i toppledelsen sørget for at 25 millioner dollar ble betalt til skallselskapet Takilant, med den hensikt at myndighetspersonen skulle hjelpe Unitel å få tak i 3G-lisensene, samt fortsette å tillate Unitel å drive i Usbekistan. Videre, først i 2008 og så i 2011, inngikk Vimpelcom, enten direkte eller gjennom et datterselskap, falske konsulentkontrakter med skallselskapet til myndighetspersonen. Disse konsulentkontraktene fungerte som en kanal for bestikklser til myndighetspersonen, og beløpene utgjorde 2 millioner dollar i 2008 og 30 millioner dollar i

2011. Formålet med bestikkelsene var å sikre Unitel «valuable telecommunications assets», samt sikre videre business i Usbekistan (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 27).

Til slutt gjennomførte Vimpelcom og Unitel ytterligere utbetalinger av bestikklser på til sammen 20 millioner dollar til myndighetspersonen i 2011 og 2012 gjennom bruk av påståtte forhandlerselskaper. Formålet med bestikkelsene var å fortsatt få lov til å drive business i Usbekistan (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 27).

### **7.3.1 Compliance i Vimpelcom-saken**

Vi kan ut fra avtalen som ble inngått mellom amerikanske myndigheter og Vimpelcom lese at det var en rekke mangler i internkontrollen og compliance-systemet til Vimpelcom. Internkontrollene var ikke adekvate, og kontrollene som eksisterte, ble ikke håndhevet i tilstrekkelig grad (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 47).

Vimpelcom hadde ikke implementert et effektivt system for å gjennomføre due diligence på tredjeparter. Dette gjaldt både samarbeidspartnere, konsulenter, leverandører og forhandlere. Til tross for at det flere ganger ble uttrykt bekymring blant styremedlemmer, personer i ledelsen og ansatte for tredjepartene som Vimpelcom involverte seg med, ble ikke due diligence-prosedyrene forbedret (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 47).

På det tidspunkt man inntrådte på det usbekiske markedet, hadde man ingen Chief Compliance Officer (CCO). I de tilfeller man tenkte på compliance, ble dette gjennomført som en sjekkliste istedenfor å tilpasse det til den spesifikke situasjonen selskapet var i. Da Vimpelcom senere fikk opprettet en CCO-stilling, var dette en person uten erfaring når det gjaldt compliancearbeid, og vedkommende fikk verken ressurser eller støtte til å kunne utføre compliance-funksjonen på en tilfredstillende måte. Først i 2013 ble compliance satt ordentlig på dagsordenen i Vimpelcom, mens i 2014 ble CCO-stillingen en del av toppledelsen (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 49).

Vimpelcom sitt compliance-system for å oppdage og forhindre korruperte transaksjoner var nesten ikke-eksisterende på de tidspunkter som de korruperte transaksjonene fant sted. I tillegg foregikk det ingen form for evaluering av systemet for å identifisere hvorvidt det var effektivt

eller for å avdekke svakheter. Den eneste formen for antikorrupsjonspolicy som Vimpelcom hadde, var to avsnitt i selskapets code of conduct (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 49).

I de tilfeller der risiko for korrupsjon kom opp på agendaen, fikk Vimpelcom bekreftelse fra en ekstern part på at man var innenfor FCPA-regelverket. Imidlertid holdt Vimpelcom tilbake vesentlig informasjon, slik at bekreftelser fra eksterne parter var gitt på mangelfullt grunnlag, og dermed uten verdi. Det var først i 2013 at Vimpelcom fikk en spesifikk antikorrupsjonspolicy, og på de tidspunkter korrupsjon fant sted, var det svært lite trening innad i organisasjonen for hvordan man skulle forholde seg til FCPA. Vimpelcom fokuserte med andre ord på innhente bekreftelser fra eksterne parter for å ha ryggen klar, samtidig som man fortsatte med det man visste var ulovlige handlinger. Dette ble gjort på bekostning av å innføre og håndheve en sterk antikorrupsjonsprofil i selskapet (Deferred Prosecution Agreement Vimpelcom, 2016, s. 50).

## **7.4 Ralph Lauren-saken**

### **7.4.1 Fakta om saken**

Ralph Lauren Corporation er et internasjonalt klesselskap med hovedkvarter i New York. Saken omhandler korrupsjonsforhold som selskapet var innblandet i Argentina i perioden 2005 til 2009. I denne perioden hadde selskapet ca. 95 utenlandske datterselskap, og ett av disse, det argentinske selskapet med navnet PRL S.R.L ble dømt for å ha bestukket offentlige tjenestemenn i perioden. Hovedsakelig dreide det seg om bestiktelser av tollere, som skulle sikre importen av Ralph Laurens produkt til Argentina. Formålet med bestikkelsene var å unngå påkrevd papirarbeid, inspeksjoner av forbudte produkter, samt unngå generell inspeksjon av tollere. Bestikkelsen ble betalt gjennom Ralph Laurens egen tollmegler og beløp seg til 593 000 amerikanske dollar over en fireårsperiode. Vi har gått gjennom dokumentet som omhandler «Non Prosecution Agreement (NPA)» mellom det amerikanske justisdepartementet og Ralph Lauren Corporation og fra dette dokumentet kan vi lese at: «General Manager A, Agent 1, and others disguised the bribe payments by having Agent 1 include the payments in Agent 1's invoices as "Loading and Delivery Expenses" and "Stamp Tax/Label Tax." General Manager A and others at PRL S.R.L. knew of the true purpose of

these expenses and nonetheless approved reimbursement to Agent 1» (Non Prosecution Agreement Ralph Lauren, 2013, s. 6). Daglig leder ble sett på som hovedmannen bak korrupsjonen. SEC skriver følgende pressemelding, Washington, D.C., April 22, 2013:

«The Securities and Exchange Commission (SEC) today announced a non-prosecution agreement (NPA) with Ralph Lauren Corporation in which the company will disgorge more than \$700,000 in illicit profits and interest obtained in connection with bribes paid by a subsidiary to government officials in Argentina from 2005 to 2009» (SEC, 2013).

Saken ble altså løst gjennom en NPA, og dette var første gang SEC har benyttet seg av en NPA når det kommer til forhold som involverer uredeligheter knytt til FCPA. Grunnene til dette var at Ralph Lauren selvrapporterte forholdene med en gang de ble avdekket internt i bedriften. Boten er også relativt lav i forhold til andre korrupsjonssaker. Parallelt ble Ralph Lauren også enige med The Justice Department (DJ) om en NPA som innebar at selskapet skulle betale 882 000 amerikanske dollar i bot.

#### **7.4.2 Avdekking av saken**

Forholdene ble avdekket etter at Ralph Lauren utførte en intern gjennomgang av selskapet, med formål å øke fokus på anti-korrupsjonsarbeid og styrke egne compliance-systemer. Da forholdene ble avdekket internt varslet Ralph Lauren myndighetene om forholdene med det samme. Den raske rapporteringen samt hvor samarbeidsvillig Ralph Lauren var under etterforskningen av saken, var med på å avgjøre hvilket omfang saken skulle få. Noe George S. Canellos (2013), Acting Director of the SEC's Division of Enforcement, understrekte i pressemeldingen:

«When they found a problem, Ralph Lauren Corporation did the right thing by immediately reporting it to the SEC and providing exceptional assistance in our investigation.» Og peker videre på at det skal lønne seg for bedrifter å selvrapportere. «The NPA in this matter makes clear that we will confer substantial and tangible benefits on companies that respond appropriately to violations and cooperate fully with the SEC.»

Dette er noe Loretta Lynch, nåværende Attorney General som var US attorney i Ralph Lauren-saken og dermed representerte DJ, understreker i sitt intervju med «FCPA Professor»: «The company first self-reported the misconduct to the government within two weeks of discovering it. They basically did everything that a company that finds itself in that unfortunate situation can possibly do». Disse forholdene førte altså til at den første NPA i USAs historie i sammenheng med brudd på FCPA.

### **7.4.3 Compliance**

Ralph Lauren hadde ikke implementert noe compliance-system i Argentina, noe DJ understreker i sin pressemelding utgitt 22.04.2013: «During these five years, RLC did not have an anti-corruption program and did not provide any anti-corruption training or oversight with respect to its subsidiary in Argentina.» Selskapet hadde gode compliance-systemer, internkontroller og prosedyrer i deler av organisasjonen, men ikke i alle filialene rundt i verden. Formålet med den interne gjennomgangen var å implementere de adekvate systemene, internkontrollen og prosedyrene de hadde implementert i noen deler av organisasjonen, spesielt i USA. De hadde ikke en egen «chief compliance officer» på tidspunktet hvor korrupsjonen fant sted, men ansvaret var underlagt Tracey Travis, Chief Financial Officer. Etter å ha inngått NPA med både SEC og DJ, utbedret Ralph Lauren sine systemer og fokus på antikorrupsjonsarbeid, noe som også var med på å redusere straffen til selskapet. «The SEC took into account the significant remedial measures undertaken by Ralph Lauren Corporation, including a comprehensive new compliance program throughout its operations». Videre roser SEC Ralph Lauren for god opplæring av ansatte innen antikorrupsjonsarbeid, og at de kvittet seg med alle de ansatte som var involvert i korrupsjonen, samt utbedret tredjeparts risikohåndtering gjennom bedre integrity due diligence.

## 8 Drøftelse

Gjennom teori supplert med empiri fra saksgjennomgangen skal vi peke på hva vi mener er de viktigste komponentene i et compliance-system for å forebygge og avdekke korrupsjon der ledelsen er innblandet. Vi skal i tillegg bruke modellen til Jennifer Arlen og Reinier Kraakman (Arlen & Kraakman, 1997) som et hjelpemiddel i drøftingen av problemstillingen i oppgaven vår. Modellen behandler selskaper som en svart boks, og sier lite om hva som styrer enkeltindivider i deres handlinger. Vi vil derfor drøfte hvordan de ulike enkeltkomponentene i compliance-systemet påvirker enkeltindividers handlinger, nærmere bestemt ledelsens.

Hovedtankene i Arlen og Kraakmans modell har fått mye støtte de siste årene, spesielt i USA. Siden USA er foregangslandet i verden når det kommer til å straffeforfølge bestikkelse utenlands, er det derfor også nærliggende å tro at resten av verden, inkludert Norge, etter hvert vil bevege seg i samme retning. Som vi har vært inne på i kapittel 3, byr korrupsjon på spesielle utfordringer til rettshåndhevelse, spesielt når det kommer til å straffe enkeltindivider og til avsløring av samarbeidskorruptjon. Innføringen av det nye direktivet «New Guidance on Pursuing Individual Accountability for Corporate Wrongdoing» av Sally Quillian Yates, Deputy Attorney General, i september 2015, tyder på at USA ønsker å bevege seg i retningen av et enda tydeligere pliktbasert lovregime når det kommer til å bekjempe korrupsjon. Denne retningen ble bekreftet i april 2016, der justisdepartementet i USA innførte et pilotprosjekt med følgende formål presentert i en tale av Assistant Attorney General Leslie R. Caldwell:

«And today, as part of our effort to promote both transparency and accountability, we are launching a one-year pilot program in the Fraud Section's FCPA Unit, which provides guidance to our prosecutors for corporate resolutions in FCPA cases, and which is designed to motivate companies to voluntarily self-disclose FCPA-related misconduct, fully cooperate with the Fraud Section, and, where appropriate, remediate flaws in their controls and compliance programs» (DOJ, 2016).

Prosjektet tyder også at USA ønsker en enda klarere, mer mekanisk form for pliktbasert lovregime, noe modellen til Jennifer Arlen og Reinier Kraakman støtter. Pilotprosjektet er

med på å gjøre konsekvensene mer forutsigbar for aktører som vurderer om de skal rapportere til myndighetene eller ikke. Prosjektet stimulerer til mer selvrapporing for selskaper, som igjen fører til reduksjon i straffen til selskapet, gitt et pliktbasert lovregime, og øker sannsynligheten for å straffe enkeltindivider som faktisk står bak forbrytelsen. Ved å anvende modellen til Arlen og Kraakman ser vi at det er mulig å styre insentivene til selskapene i retning av mer selvovervåkning/optimal selvmonitorering  $M^*$ .

Problemer oppstår med modellen dersom ledelsen er involvert i korrupsjonen noe som er en fellesnevner i de tre første casene vi har gjennomgått. I og med at det er ledelsens ansvar å implementere adekvate compliance-systemer for å oppnå en optimal selvmonitorering ( $M^*$ ), hva skjer da med insentivene til å drive selvmonitorering når ledelsen er involvert?

Gjennomgangen vår av casene tyder på to ulike utfall: 1) Man utgir seg for å monitorere optimalt («window dressing»), men gjør det i realiteten ikke. Motivet for monitoreringen er at man vil redusere personlig ansvar dersom forholdene blir oppdaget. Denne type skinn-monitorering skjer gjerne gjennom at ledelsen ikke implementerer et adekvat compliance-system, typisk ved bruk av ansatte som ikke har den tilstrekkelige erfaringen og kompetansen, slik Vimpelcom-saken er et eksempel på. Dette fører til at korrupsjonen ikke blir avdekket i utgangspunktet. 2) Man har et adekvat compliance-system, men når forholdene blir avdekket overstyrer ledelsen rådene fra sin egen compliance-avdeling, og dysser ned forholdene. Dette finner vi eksempel på i Statoil-Horton-saken. Der ble forholdene avdekket og brakt til ledelsen, men ikke rapportert videre til myndighetene.

Dersom vi skal analysere hva som skjer i lys av modellen til Arlen blir det som følger: Ledelsen som helhet eller enkeltindivider i ledelsen tar beslutninger på vegne av selskapet. I slike tilfeller er det alltid en risiko for at ledelsen eller ledere tar valg som gagnar dem selv mer enn organisasjonen, altså et vanlig agent-prinsipal problematikk som nevnt i kapittel 6. Et enkeltindivid som står overfor en beslutning om å være korrupt eller ikke, vil være korrupt dersom fordelene ( $b$ ) overstiger den forventede kostnaden ( $c(P) + p'(M)W$ ). Individet vil dermed stå overfor følgende scenario:

$$b \geq c(P) + p'(M)W.$$

Når det kommer til ledelsesstyrt korrupsjon vil fordelene ( $b$ ) som regel ikke være i form av bestikkelser til personlig vinning. Typisk baserer sakene seg på inngang i nye markeder der ledelsen må bestikke for å få entre et bestemt marked, slik vi har sett det i casene i denne



oppgaven. Her er fordelen knyttet til personlig status og personlige bonusordninger som oppnås gjennom å levere solide resultater. Ledelsen blir målt på hvordan bedriften leverer under dens ledelse. Ofte er personlige bonusordninger knyttet direkte til hvordan bedriften presterer (Arlen, 2012, s. 165). Det samme gjelder personlig status, som ofte blir målt gjennom hvordan bedriften utviklet seg (økonomisk vekst) under den spesifikke ledelsen. Dette er en viktig indikator for videre jobbkarriere for ledere. I denne type korrupsjonssaker er ikke fordelen som enkeltindividet oppnår, den faktiske bestikkelsen, men summen av andre fordeler som kommer som følge av den korruperte handlingen. Man kan argumentere for at dette heller ikke er en sub-optimal tilpasning for selskapet dersom selskapet faktisk tjener på den korruperte handlingen. Dersom oppdagelsesrisikoen er tilstrekkelig liten og profitten ved å entre markedet er tilstrekkelig høy, vil det å delta i en korrupert handling ha positiv forventningsverdi. Forventet profitt ved å entre markedet  $>$  oppdagelsesrisiko \* sanksjon.

Dersom vi ser på «kostnadssiden» av betingelsen ser vi at  $c(P)$  kan økes gjennom å gjøre korrupsjonen vanskeligere å gjennomføre. Dette kan være gjennom implementering av bedre internkontroll og systemer som gjør det vanskeligere å utføre selve handlingen, inklusiv moralske kostnader.

Den andre faktoren som utgjør den totale kostnaden er  $p^i(M)*W$ , som reflekterer sannsynligheten for å oppdage gitt monitoreringsnivå  $M$  og rapporteringsnivå  $i$ .  $W$  representerer et individs formue. En viktig faktor her er hvor gode compliance-systemer som er implementert, og hvor stor sannsynligheten er for å rapportere/at noen rapporterer, gitt at man faktisk oppdager et ulovlig forhold. Kostnadssiden av betingelsen (for/mot at enkeltindivid vil ta del i korrupsjon) er dermed summen av to forhold som ledelsen er ansvarlige for å implementere på en tilstrekkelig måte. Dersom ledelsen er involvert i korrupsjonen ser vi at dette byr på utfordringer, blant annet ved at ledelsen kan redusere kostnadssiden gjennom spesifikke beslutninger de har myndighet til å ta. De kan velge å ikke innføre et adekvat compliance-system, noe som vil redusere  $M$ , som igjen vil redusere sannsynligheten for at forholdene blir avdekket. Man kan i utgangspunktet styre insentivene til selskapene til å drive selvmonitorering, men i det ledelsen, som skal handle på vegne av selskapets beste, tar inn sine personlige fordeler i vurderingen, kan insentivene til å drive en effektiv og optimal selvmonitorering forsvinne.

Et annet viktig moment er at ledelsen vet nøyaktig hvilke M man står overfor, mens en ansatt på lavere nivå i bedriften som står overfor den samme beslutningen kan ha et inntrykk av at M er høyere eller lavere enn den i realiteten er. Et annet problem er at  $p^i(M)$  blir redusert fordi en i ledelsen kjenner til compliance-systemene, samt dens styrker og svakheter. Det fører til at  $p^i(M)$  kan være lavere for en leder enn en ansatt på lavere nivå i selskapet, noe som igjen kan føre til at ledere på høyere nivå er mer tilbøyelige til å begå korruperte handlinger. Vi ser dermed at fordelsiden (b) kan økes for leder og ledelsen gitt bonusordninger og status, samtidig som kostnadssiden for disse kan reduseres gjennom at de 1) ikke implementerer adekvate systemer i utgangspunktet, slik som i Vimpelcom-saken, 2) at ledelsen kjenner til systemene og dermed kan gå rundt dem, eller 3) at de prøver å stoppe rapportering til myndighetene dersom forholdene faktisk har blitt avslørt, slik som i Statoil-Horton-saken. Vi ser dermed at dersom ledelsen er involvert i korrupsjonen kan insentivene til å oppnå et optimalt monitoreringsnivå og rapporteringsnivå forsvinne. Der personlige insentiver om å skjule korrupsjonen man selv er innblandet i, overstiger insentivene til å implementere tilstrekkelige compliance-systemer for å oppnå optimal monitorering for bedriften. Spørsmålet videre blir dermed hvilke komponenter i et compliance-system som kan være med på å motvirke disse insentivene? Kan ledelsen lamme hele compliance-systemet, eller er det mulig å konstruere et system som avdekker også ledelsesstyrt korrupsjon?

## 8.1 Organisasjonskultur

Et av de viktigste fundamentene for å kunne bygge et solid compliance-system innad i en organisasjon er å ha en god organisasjonskultur i bunn. Henning Bang, siviløkonom og ekspert på organisasjonspsykologi, definerer organisasjonskultur som «...de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (Bang, 2011, s. 23). God organisasjonskultur utvikles blant annet gjennom å drive opplæring og trening av ansatte innen tema som etikk, samfunnsansvar med mer. Det å bygge opp en god organisasjonskultur som gjennomsyrrer bedriften kan være svært utfordrende, og kan ta mange år. Dersom man klarer dette fører det til en økt moralsk kostnad for hvert enkelt individ i vurderingen om man skal være korrupt eller ikke ( $\Delta c(P) > 0$ ). Medlemmene i organisasjonen vil være mer oppmerksomme på kriminelle handlinger og etiske dilemmaer, noe som kan være med på å ruste organisasjonene bedre i møte med slike utfordringer.

Forskjellen på god og dårlig organisasjonskultur kan ha stor betydning i vurderingen om man skal være korrumpert eller ikke fordi kulturen inngår i enkeltindividets kostnadsvurdering.

Kostnaden øker fordi individet blir bevisstgjort konsekvensene av å være korrumpert, noe som fører til økt grad av skyldfølelse. Skyldfølelse er definert som «følelsen av å ha overtrådt en norm (gjort noe galt)» (Teigen, 2012). En god organisasjonskultur vil også gi en ekstra kostnad ved at man skiller seg negativt ut fra resten av de ansatte i selskapet.

I en bedrift med dårlig organisasjonskultur kan man tenke seg en situasjon der et individ i utgangspunktet ikke hadde endt opp med å være korrumpert, men ble påvirket gjennom den dårlige kulturen til å bli det. Dersom personer i selskapet har avvikende meninger fra majoriteten, eksempelvis angående korrupsjon, vil de kunne bli møtt med stor motstand fra resten av gruppen. Kritikken tåles verken innad eller utad (Janis, 1979). Den såkalte Enron-saken er et eksempel der slik gruppetenkning eksisterte og fikk dramatiske konsekvenser (Sims & Brinkmann, 2003, s. 245).

I hvor stor grad organisasjonskulturen kan påvirke individer til å begå korrumperte handlinger, er likevel uklart, og forskning gir ikke et entydig svar. Det kan tenkes at effektene positivt og negativt først og fremst vil få forsterkende effekt i de tilfellene kulturen er svært god eller svært dårlig, fordi det blir vanskeligere og vanskeligere å jobbe mot majoriteten (Tirole, 1996). I Yara-saken har tidligere styremedlem Fønnes Schrøder hevdet at det var en dårlig ledelseskultur i selskapet, og hun var derfor ikke overrasket da korrupsjonssaken rullet opp. Dagens Næringsliv skriver i en artikkel, at hun i et brev til næringsminister Monica Mæland, uttalte følgende: «- Mitt inntrykk var at jeg ble betraktet som vanskelig i styret når jeg stilte mine spørsmål, men jeg er takknemlig for at jeg var vanskelig. Jeg hadde rett» (Dagens Næringsliv, 2015). Dette understreker hvor viktig det er å ha en god kultur også i styret, og ikke bare i ledelsen/selskapet.

### **8.1.1 Korrupsjon påvirker alle nivåer i organisasjonene**

En av grunnene til at det er viktig å øke den moralske kostnaden blant ansatte, kan være at de ansattes moral kan bli overvurdert. Menneskets evne til å rasjonalisere det å begå en korrumpert handling, slik vi ser det i casene vi har gått gjennom, kan tyde på at den moralske kostnaden ved å være korrumpert ikke er tilstrekkelig høy. God organisasjonskultur er med på å øke

kostnaden for selskapets ansatte på alle nivå, både ansatte på lavere nivå og toppledelsen, gitt at organisasjonskulturen gjennomsyrrer bedriften, og kan motvirke insentivene en leder har for å begå korrupsjon. Korrupsjon er en type kriminalitet der det er lettere for de involverte å rasjonalisere forbrytelsen. I forhold til å øke den moralske kostnaden for ledere er det en utfordring at det kan være vanskelig å identifisere et typisk offer eller å knytte direkte konsekvens til korrupsjonshandlingen. Det er også avstand til hvor konsekvensene blir synlig, og det kan synes lett å rettferdiggjøre korrupsjon ved å overbevise seg selv om at det er «vanlig praksis» i disse markedene, en typisk «alle gjør det»-mentalitet (Søreide, 2014).

Hvordan ledelsen forholder seg til interne retningslinjer kan variere. Det kan tenkes en situasjon der ledelsen ikke føler seg berørt av interne retningslinjer på samme måte som ansatte på lavere nivå. Den direkte effekten av økt moralsk kostnad for en toppleder kan dermed være mindre enn en ansatte på lavere nivå. Det er styrets ansvar å etterstrebe at ledelsen gjør en god jobb. Dersom ikke styre tar dette ansvaret på alvor, kan det fort tenkes at ledelsen føler seg fredet for interne retningslinjer, siden ingen kontrollerer de. Vi ser dermed, som i Yara-saken, at viktigheten av en god kultur i styret også er en sentral faktor, spesielt i med tanke på korrupsjon der ledelsen er involvert.

Å strebe etter en god organisasjonskultur med høy grad av bevisstgjøring rundt etikk og samfunnsansvar kan også settes inn i en større sammenheng. Det medfører også positive ringvirkninger til resten av samfunnet. Den gode kulturen er med på å øke kostnaden ved å begå lovbrudd for andre i samfunnet. Gitt at et samfunn utgjør 10 bedrifter, dersom 9 av 10 bedrifter har en god organisasjonskultur og har rimelige antagelser om hva som er riktig og galt i et samfunn, vil kostnaden for et individ i den tiende bedriften være høyere. Dette fordi man utenfor arbeidsplassen omgås andre individer i ulike sammenhenger fra andre bedrifter. Selv om skole og andre offentlige institusjoner, bedrifter og ulike sosiale arenaer alle er viktige for å fremme gode holdninger og kultur blant befolkningen i et samfunn, peker forskning på at arbeidsplassen har en sentral rolle her i et individs liv (Tirole, 1996).

Investering i en god organisasjonskultur kan være et relativt billig tiltak for bedriften. Hvor mye den påvirker kostnadssiden til en leder i beslutningen om han/hun skal være korrupt eller ikke, er vanskelig å si, og kan stilles spørsmålsteget ved. På en annen side er en god organisasjonskultur fundamentet for at den neste viktige komponenten i et compliance-system

skal fungere, nemlig varsling. Dersom man har en god organisasjonskultur vil dette forsterke effekten av varsling, siden kostnaden knytt til ikke å varsle blir høyere.

## **8.2 Varsling**

I OECDs Foreign Bribery Report – An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials fra 2014 kommer det fram kun 2 % av tilfellene av korrupsjon, ble brakt fram i lyset som følge av varsling (OECD, 2014). Med tanke på at ledere og ansatte gjerne har førstehåndskunnskap om det som foregår innad i et selskap, og således skulle være i en unik posisjon for å oppdage korrupte forhold, er dette et urovekkende lavt tall. Dette kan indikere at det ikke eksisterer gode nok beskyttelsesmekanismer for varslere, eller at systemer for varsling ikke er etablert.

En rekke tiltak og mekanismer i et compliance-system kan bli overstyrt av ledelsen. Men det kan være vanskeligere for en leder å overstyre varsling i organisasjonene dersom det er etablert velfungerende varslingskanaler, der ansatte på alle nivåer i en organisasjon kan melde fra ved mistanke eller observasjon av kriminelle eller kritikkverdige forhold. Slike varslingskanaler kan være konstruert på ulike måter, enten som direkte ekstern varsling, eksempelvis til myndighetene, eller intern varsling, til styre eller ledelsen. Utelukkende intern varsling byr på viktige utfordringer. Dersom du som ansatt oppdager at en av lederne er involvert i korrupsjon, er det svært vanskelig å avgjøre hvem andre som kan være involvert. Hvem kan du stole på innad i organisasjonene? Hvem er klar over, og er en del av korrupsjonen? I slike tilfeller, der for eksempel hele eller store (sentrale) deler av ledelsen er involvert i korrupsjonen, vil en ekstern varslingskanal ha større effekt. En intern varsling i slike saker, vil ofte ikke føre til noe konkret tiltak eller oppfølging, slik vi for eksempel observerte i Statoil-Horton-saken, der forholdene ble avdekket internt, varslet til ledelsen, men uten at det førte til videre handling. Ekstern varsling var nødvendig her.

### **8.2.1 Kostnadssiden av beslutningsgrunnlaget**

Vi kan se på hvordan etableringen av en ekstern varslingskanal direkte til myndighetene vil påvirke beslutningsgrunnlaget til en leder om å være korrupt eller ikke. I dette tilfellet tar vi for gitt at det er implementert en velfungerende varslingskanal til ekstern autoritet, som de

ansatte er velkjent med. Det er kostnadssiden av ulikskapen som blir påvirket av  $c(P) + p'(M) \cdot W$ . I første omgang vil en velfungerende varslingskanal øke  $p'(M)$ , altså sannsynligheten for å bli oppdaget. Dette fordi det er svært vanskelig å holde korruperte forhold helt skjult for alle, spesielt for ansatte i bedriften, som ofte har høyere grad av innsyn i dokumenter og saker enn publikum. Ansatte i samme bedrift er tettere på individene som tar avgjørelsene og har med det høyere sannsynlighet for å bli kjent med forholdene, inkludert korruperte avtaler. Ledelsen kan ikke overstyre enkeltindivider som varsler myndighetene om mistanke eller om faktiske forhold. Dersom varslingen har skjedd, har den skjedd. Ledelsen kan prøve å eliminere bevis og lignende for å gjøre det vanskeligere for myndighetene å straffe de skyldige, men kan ikke overstyre ekstern varsling på samme måte som mange andre komponenter i et compliance-system. Statoil-Horton saken er som nevnt et eksempel der ledelsen prøvde å hindre at de korruperte transaksjonene ble kjent uten å lykkes, da det ble varslet eksternt til media.

Økt oppdagelsesrisiko ( $p'(M)$ ) og dermed økt kostnad, fører til at ledere blir mindre tilbøyelige til å gjennomføre korruperte handlinger gitt at fordelene ( $b$ ) er konstant. I neste omgang vil den velfungerende varslingskanalen føre til at kostnaden ved å begå korrupsjon også øker. Vi har sett at varsling er en sentral komponent for å avdekke korrupsjon. I neste omgang vil et velfungerende varslingsystem også ha en preventiv effekt. En leder som blir ansatt i et firma, etter at forrige leder endte opp i fengsel som følge av varsling fra egne ansatte, vil trolig være mindre tilbøyelig til å gjennomføre korrupsjonen.

### **8.3 Integrity due diligence**

Med tanke på at korrupsjon involverte tredjeparter i 75 % av de oppdagede korrupsjonstilfellene i OECDs bribery report (OECD, 2014), er integritetsundersøkelser (integrity due diligence) i forbindelse med at man engasjerer tredjeparter, helt vesentlige for å redusere risikoen for at selskapet en driver blir innblandet i korrupsjon. Integrity due diligence tar blant annet for seg eierskapsforhold hos tredjeparter, hvorvidt tredjeparter er/eller har vært innblandet i korrupsjon, samt hvorvidt tredjeparter har noen form for politisk tilknytning. Det har gjennom vår gjennomgang av saker kommet fram til at integrity due diligence-prosessene i flere tilfeller har vært mangelfulle eller ikke-eksisterende. I Vimpelcom-saken hentet man flere ganger bekreftelser utenfra for å tilsynelatende være sikker på at man var på riktig side

av FCPA-regelverket, men dette var bare et påskudd for å kunne fortsette den korruperte virksomheten da vesentlig informasjon ble holdt skjult for de eksterne juristene som hadde ansvaret for å gå avtalene i sømmene. Dette er et eksempel på at formålet med integrity due diligence undergraves av personer i ledelsen, og virkningen av integrity due diligence som et effektivt antikorrupsjonstiltak forsvinner.

I Yara-saken var integrity due diligence-prosessen enten mangelfull, eller så ble påviste risikoer ignorert, da tredjeparter man involverte seg med, var nærstående parter til personer med beslutningsmyndighet, og disse personrelasjonene var gjort så lite transparente som overhodet mulig (Oslo tingrett, Yara-saken, 2015). Eventuell integritetskontroll mister altså sin betydning som effektivt antikorrupsjonstiltak dersom ledelsen har mulighet for å ignorere påviste risikoer.

Når ledelsen er involvert i korrupsjon eller stilltiende aksepterer at korrupsjon forekommer, vil integrity due diligence bli uten effekt dersom personer som har til hensikt å ignorere de røde flaggene, i tillegg tar del i prosessen, noe Vimpelcom-saken er et eksempel på. I forbindelse med en betaling på 30 millioner dollar til et skallselskap i 2011, ble det på forhånd gjennomført en due diligence av dette selskapet. Denne undersøkelsen hadde på papiret som hensikt å avdekke selskapets ekte eiere, samt adressere potensielle korrupsjonsrisikoer, men personer i Vimpelcoms juridiske avdeling eller eksterne advokater tok aldri direkte kontakt med den påståtte eieren av skallselskapet. I stedet ble det aktuelle spørreskjemaet sendt videre til en av de involverte partene i toppledelsen, og kom aldri fram til den riktige respondenten.

Søreide og Hjelmeng peker på viktigheten av å vite hvordan ledere forholdt seg til risikovurderinger knyttet til korrupsjon, når skyldspørsmålet skal påvises i ettertid ved avdekket korrupsjon. Her spiller integrity due diligence en viktig rolle, siden den har som formål å kvantifisere korrupsjonsrisiko knyttet til spesifikke forretningsaktiviteter. «What would be even more helpful, we will argue, is information about how managers adapt to available knowledge and information about corruption risks; that is, the extent to which they condone corruption» (Hjelmeng & Søreide, 2016, s. 7). Selv om ledelsen kan overstyre integrity due diligence, kan det være en viktig faktor i å påvise skyld blant ledere i ettertid, siden de blir tvunget til å ta stilling til risikoen.

Gode compliance-systemer, slik vi har diskutert til nå, er sentrale i kampen mot korrupsjon i selskaper. Samtidig er det flere andre faktorer som ikke direkte omhandler compliance-systemet, som er svært viktig. Noen av disse er indirekte forutsetninger for at de overnevnte komponentene skal fungere. I de neste avsnittene vil vi kort gå inn på tre av disse, nemlig forutsigbarhet i lovverket, god eierstyring og selskapsledelse og viktigheten av et aktivt styre.

#### **8.4 Forutsigbart lovverk**

Det er vist at korrupsjon er en type kriminalitet der potensialet er stort i forhold til å få aktørene til å rapportere sine egne forbrytelser (Søreide, 2016, s. 143). Det vil imidlertid være vanskelig å få dette til dersom man har et lovverk som ikke er tilpasset en slik praksis. Med andre ord for at selskap skal ville implementere compliance-systemer, selv-rapportere oppdaget korrupsjon, samt samarbeide med myndighetene må man ha et lovverk som gir selskaper insentiv til å gjøre nettopp dette.

Et system som støtter oppunder en praksis der selskaper gis insentiver til å inneha compliance-systemer, drive selv-rapportering og samarbeide godt med myndigheter er som vi har beskrevet i kapittel 6 et pliktbasert regime med strengt restansvar. Skal dette virke etter sin hensikt må det være rom for forhandlede løsninger (Søreide, 2016, s. 165). I Norge har man ingen formell praksis eller tradisjon for såkalt «plea bargaining» (Søreide, 2015, s.1).

Påståtte lovbrøyttere har ikke hatt muligheten til å utveksle informasjon i bytte mot lavere straff (sentence-bargaining) eller reduksjon av tiltalepunkter (charge-bargaining). Videre kan det ikke forhandles om skyldspørsmålet. Imidlertid kan en lovbrøytter få en reduksjon i straffen dersom det vedkommende har innrømmet, stemmer overens med bevisene (tilståelsesrabatt) (Søreide, 2015, s.10). Det faktum at ingen selskaper har selv-rapportert korrupsjon i Norge, kan være en indikasjon på at det systemet man har i dag, ikke er tilrettelagt for selv-rapportering (Søreide, 2015, s.11). I den grad det eksisterer en form for forhandlede løsninger, er det ingen retningslinjer som regulerer forhandlingsprosessen, slik at predikabiliteten er derfor lav for selskaper i forhold til hva som kan vente dem av straff dersom de selv-rapporterer lovbrudd. Dette blir underbygd av det faktum at ingen selskap har lagt beviser på bordet hos økokrim i korrupsjonssaker.



Dersom vi ser på Yara-saken hadde den nye konsernledelsen mistanke om korruperte forhold allerede i 2008, men man valgte likevel å unnlate å rapportere til Økokrim før eksterne parter i form av Dagens Næringsliv indirekte presset selskapet til dette (Dugstad & Ånestad, 2014). Årsaken kan blant annet ha vært den manglende predikabiliteten som eksisterer i det norske lovverket i forhold til hva som venter selskaper som selv-rapporterer. Også i Statoil-Horton-saken var det først når Dagens Næringsliv avdekket saken, at Statoil gikk til Økokrim. Dersom vi ser på den nevnte Horton-saken gjennom Jennifer Arlen og Reinier Kraakmans modell, og ser bort ifra at ledelsen har blandet inn sine egne insentiver, har man altså drevet overvåkning, men man har analysert det som at man kommer bedre ut av det dersom man ikke selv-rapporterer. Altså er forventet sanksjon dersom man både overvåker og selv-rapporterer høyere enn hva som er tilfellet dersom man kun overvåker, men ikke selv-rapporterer  $F^a < F^r / g(M^*)$ .

Dersom ledelsen selv er innblandet i de korruperte handlingene forstyrres dette bildet, slik tilfellet var med Horton-saken. Da vil man selv om selskapet kommer bedre ut av det dersom de både overvåker og selv-rapporterer, kunne få en situasjon der ledelsen implementerer sin egen nyttefunksjon  $b \geq c(P) + p'(M)W$  i den ovennevnte funksjonen som regulerer forventet sanksjon dersom selskapet overvåker, men ikke selv-rapporterer, og slik sett velger man ikke å selv-rapportere selv om det er til det beste for selskapet. I slike situasjoner vil ikke nødvendigvis pliktbasert system med strengt restansvar være nok til å gi selskaper insentiver til å selv-rapportere korrupsjon, da avgjørelsen om å gå til myndighetene tas av ledelsen som selv risikerer individuelle sanksjoner dersom forholdene blir kjent.

Å ha et lovverk som tillater forhandlede løsninger er likevel viktig i saker der ledelsen er involvert i korrupsjon. Dette fordi man kan ha situasjoner der korrupsjon oppdages av personer som velger å rapportere de korruperte transaksjonene til styret, og skal styret være villig til å rapportere de korruperte transaksjonene til myndighetene, må det som nevnt være en viss form for predikabilitet i hva som venter selskapet. Ved å ha et forutsigbart lovverk kan man også oppnå at varslers posisjon styrkes. Dette er fundert ut fra at når selskaper vurderer at de vil være best tjent med å rapportere korrupsjon til myndighetene, vil man gjerne skape en kultur der varsling blir sett på som noe positivt, og ikke tysting.

I forbindelse med at man skaper rom i lovverket for forhandlede løsninger, er det viktig at man tar hensyn til ulike aspekter ved rettshåndhevelse. Man sier gjerne at en effektiv

rettshåndhevelse må være avskrekkende, rettførdig, samt gi valuta for pengene (Søreide, 2016, s. 171). Å øke antall forhandlede løsninger vil opplagt være tids- og kostnadsbesparende, og man vil derfor kunne allokere ressursene der det virkelig trengs. Man vil altså i større grad få valuta for pengene. Når det gjelder avskrekkelse kan det gå begge veier. På den ene siden kan forhandlede løsninger oppleves som at selskaper slipper billigere unna, og således vil graden av avskrekkelse gå ned. På den andre siden vil man kunne oppklare flere saker, og oppdagelsesraten vil gå opp. I forhold til rettførdighet/rettførdighetsfølelsen (fairness), er det viktig å sikre tilstrekkelig transparens i prosessen med forhandlede løsninger. I rettsstater skal rettsprosesser være transparent, og det er en risiko for at man ved forhandlede løsninger ikke ivaretar dette prinsippet (Søreide, 2016, s. 190). Selskap vil gjerne innrømme mer dersom avtalen kan holdes mest mulig skjult, og det kan derfor være fristende for påtalemyndighetene å godta hemmelighold for å få flere aktører til å komme til forhandlingsbordet. Dette vil kunne føre til at folk føler at korruperte selskap slipper billig unna i forhold til lovbruddene de har begått. Dette vil svekke legitimiteten til rettssystemet.

Det er også en viss sjans for at økt bruk av forhandlede løsninger fører til større grad av selvinkriminering (Søreide, 2015, s. 18). Det vil kunne være fristende for selskap som blir mistenkt for korrupsjon å inngå en avtale med påtalemyndighetene for å slippe en lang og ressurskrevende rettsprosess, selv om vedkommende selskap er uskyldig. I forbindelse med at det norske lovverket må bli mer forutsigbart for selskaper som ønsker å selv-rapportere, er det naturlig å trekke fram USA som et foregangsland i anvendelsen av forhandlede løsninger. Ralph Lauren-saken er et tilfelle som viser hva selskaper som ønsker å selv-rapportere kan «tjene» på en slik avgjørelse. Samtidig blir USA kritisert for ikke å ivareta prinsippet om fairness i tilstrekkelig grad, slik at bildet er ikke bare rosenrødt når det gjelder USAs rettshåndhevelse på dette området.

For å belyse hvilke komponenter i et compliance-system som er viktigst i kampen mot ledelsesstyrt korrupsjon må vi også se på hvem som har ansvar for å implementere kontrollsystemer i en organisasjon. Som vi tidligere i oppgaven har henvist til, er det selskapets styre, som igjen agerer gjennom ledelsen, som har ansvar for at kontrollsystemer er implementert og fungerer effektivt i en organisasjon. Dermed er dette i utgangspunktet styrets ansvar, men er delegert til ledelsen. Dersom det oppstår ledelsesstyrt korrupsjon er det åpenbart at det er en interessekonflikt for en ledelse som skal implementere adekvate

kontrollsystemer. I slike tilfeller er viktigheten av god eierstyring og selskapsledelse, samt et aktivt styre sentralt.

## 8.5 Eierstyring og selskapsledelse

Til nå har vi sett på kostnadssiden for en beslutningstaker. Vi vil nå gå nærmere inn på fordelssiden i likningen  $b \geq c(P) + p'(M)W$ . Det er flere faktorer som inngår i fordelssiden, og disse kan deles inn i økonomiske og ikke-økonomiske faktorer. I en paneldebatt ved New York University School of Law, 2012, peker Jennifer Arlen på kollisjonen mellom eierstyring og selskapsledelse på den ene siden, og antikorrupsjonsarbeid på den andre siden:

I'm fascinated by the collision between the worlds, cause in my corporate crime hat, we're worried about compliance. In Corporate Governance we've been singing the song of high power incentives. We want managers whose pay goes up in the good times, and plummets to poverty levels in the bad times so they'll work hard. All of the evidence shows that If you use short-term high power incentives, which is the song that many hedge funds sing, you dramatically increase the risk of corporate crime” (Youtube, 2012)

Aksjeopsjoner, bonusordninger og andre mer avanserte avlønningsprogrammer til ledelsen er begrunnet ut i fra et eierstyrings- og selskapsledelsesperspektiv med det formål å påvirke insentivene til ledelsen. Ved å for eksempel gi ledelsen aksjeopsjoner som blir mer verdt dersom verdien av selskapet øker (stigende aksjekurs), prøver man å redusere prinsipal-agent-problemet. Insentivene skal få dem til å ta optimale beslutninger for selskapet, og dermed minimere risikoen for sub-optimalisering. Andre bonussystemer er også påvirket av selskapets resultater og har som formål å styre lederes insentiver i riktig retning.

Ulempen med kortsiktige avlønningssystemer er at den kan øke (b) i ulikheten om å være korrumpert eller ikke. Vi ser dermed at et bonussystem kan gjøre ledere mer tilbøyelig til å begå korruperte handlinger ved at fordelene (b) øker. Med andre ord kan det oppstå en trade-off mellom å redusere prinsipal-agent-problemer og forebygge korrupsjon. Dette gir insentiv for ledere til å inngå korruperte avtaler, siden vi ofte ser at det er knyttet stor profitt til disse. Dette kan være med på å nå kortsiktige mål, som igjen påvirker lederes resultatbaserte avlønning.

Ikke-økonomiske faktorer som kan ha betydning for ledelsens insentiver, er blant annet muligheten for status og anerkjennelse. Dette kan typisk være status i forhold til nåværende stilling, muligheten for å få attraktive stillinger i framtiden, samt sikre et godt ettermæle. Andres oppfatninger om en selv kan ha stor betydning for enkeltindividet. Hvor stor del av (b) dette utgjør, er vanskelig å kvantifisere, da behovet for anerkjennelse og status varierer fra person til person. Vi vil trekke fram Yara-saken der det er indikasjoner på at ikke-økonomiske aspekter kan ha vært viktigere enn de økonomiske for de involverte i selskapet. Grunnen til en slik antagelse er det faktum at alle de involverte partene var personer som allerede hadde tjent seg rik på gunstige opsjonsavtaler før de korruperte handlingene i Libya og India fant sted (Dagens Næringsliv, 19.02.2015). De involverte personene hadde alle lang fartstid i arbeidslivet og økonomisk trygghet. Deres forholdsvis høye alder gir også grunn til å anta at framtidige jobbmuligheter heller ikke var det som utgjorde fordelene (b), mens status i nåværende stilling, samt det å sikre et godt ettermæle kan tenkes å være faktorer som utgjorde fordelene (b). Slike ikke-økonomiske insentiver kan være vanskeligere å påvirke gjennom god eierstyring og selskapsledelse enn økonomiske insentiver. Jennifer Arlen påpeker viktigheten av å knytte resultatbasert avlønning opp mot langsiktige prestasjoner, heller enn kortsiktige prestasjoner, i selskapskriminalitet (Arlen, 2012, s. 164).

Tanker om at langsiktige avlønningsordninger reduserer lederes insentiver til å ta del i korrupsjon, er problematisk dersom selskapet på lang sikt tjener på å være innblandet i korrupsjon. Da vil både ledelsen og eierne, representert ved styret, ha insentiver til å ta del i korruperte handlinger, eller stilltiende akseptere forholdene. I slike tilfeller er både b og B tilstrekkelig stor til at ledelsen velger å gjennomføre korruperte handlinger, samt at styret som representerer eierne, ikke vil ha insentiver til å stoppe ledelsens handlinger.

## **8.6 Viktigheten av et aktivt styre**

Et styre som ikke etterlever sitt ansvar med å etterprøve og kontrollere ledelsens opptreden, kan tenkes å resultere i en situasjon der ledelsen blir mer tilbøyelig til å begå kriminelle handlinger. Som tidligere nevnt kan de ulike komponentene i et compliance-system påvirke kostnadssiden ( $c(P) + p'(M)W$ ) til en leder i spørsmålet om å være korrupt eller ikke. En leder som står overfor et passivt styre som ikke stiller kritiske spørsmål og ikke etterstreber sitt tilsyns- og kontrollansvar, vil få kostnaden ved å begå korrupsjon redusert, fordi  $p'(M)$

(oppdagelsesrisikoen) vil bli redusert. Et aktivt styre som streber etter å etterleve sitt tilsyns- og kontrollansvar, er derfor svært viktig for å redusere faren for ledelsesstyrt korrupsjon.

Et tiltak for å forhindre sammensvergelse mellom ledelsen og styre, er at styresammensetningen sikrer tilstrekkelig uavhengighet mellom styre og ledelse. Dette kan blant annet gjøres gjennom og kun ha uavhengige medlemmer i styret, altså styremedlemmer som ikke jobber i selskapet. Ulempen med dette er (for) stor avstand mellom styre og ledelse og det blir utfordrende for styret å ivareta sitt kontrollansvar. En mer gunstig sammensetning vil være som vist i teorien, så fremt styret aktivt overholder sitt kontrollansvar. Da vil det eksistere korte avstander i informasjonskanalene, samtidig som flertallet av styremedlemmene er uavhengige. Risiko her er at det skapes for tette bånd mellom ledelsen og styrets i utgangspunktet uavhengige medlemmer.

## 9 Oppsummering/konklusjon

I dette kapittelet vil vi oppsummere hovedfunnene våre i studien, samt konkludere på det grunnlaget. Gjennom kvalitativ innholdsanalyse, supplert med case-gjennomgang, og diskusjon i lys av modellen til Arlen & Kraakman (Arlen & Kraakman, 1997) har vi forsøkt å svare på problemstillingen: Hvilke komponenter i et compliance-system er viktigst for å forebygge og avdekke korrupsjon der toppledelsen er involvert eller stilltiende har akseptert forholdene?

Vi ser gjennom analysen at selskaper kan øke kostnadssiden til enkeltindivider ved å ha effektive compliance-systemer, samt selv-rapportere korrupsjon. Dette vil i mindre grad være tilfellet dersom ledelsen selv er involvert i korrupsjon. Ledelsen er de som oftest har det overordnede ansvaret for å implementere adekvate compliance-systemer i et selskap på vegne av styret. Når involverte personer i ledelsen risikerer individuelle sanksjoner, vil de ikke ha tilstrekkelig insentiver til å sørge for at selskapet har robuste compliance-systemer på plass, og dette medfører at de kan holde sin personlige kostnad knyttet til å begå korrupsjon lav.

En komponent i et compliance-system som ledelsen kan overstyre er integrity due diligence. I utgangspunktet ser vi at integrity due diligence er en viktig komponent i et compliance-system, da tredjeparter er involvert i de aller fleste tilfellene av korrupsjon, inkludert de inkluderte sakene i denne avhandlingen. Samtidig ser vi at toppledelsen har mulighet til å redusere betydningen av integritetskontrollen dersom de ønsker det, noe spesielt Vimpelcom-saken er et eksempel på. Integrity due diligence vil derfor ikke alene kunne forhindre og avdekke ledelsesstyrt korrupsjon. Samtidig kan integrity due diligence være en viktig faktor i å påvise skyld blant ledere i ettertid, siden de ble tvunget til å ta stilling til risikoen.

Viktigere for å forhindre og avdekke ledelsesstyrt korrupsjon er kombinasjonen av en god organisasjonskultur og varsling. Varsling skiller seg fra andre komponenter ved at ledelsen i mindre grad kan påvirke dens effektivitet. På den andre siden ser vi gjennom sakene vi har gjennomgått, at ledelsen også kan forhindre effektiv varsling, slik som i Statoil-Horton-saken og i Vimpelcom-saken. Spesielt gjelder dette når varslingskanalene er konstruert slik at

varslene havner hos ledelsen. Vi mener derfor at å ha varslingskanaler direkte til eksterne aktører, er sentralt både for å avdekke ledelsesstyrt korrupsjon, og for å forebygge. Ved at selskaper har en god organisasjonskultur vil man skape gode rammer for varsling, da varsling gjerne vil bli sett på som noe positivt og ikke som tysting. For å forebygge og avdekke ledelsesstyrt korrupsjon er varsling den mest effektive komponenten i et compliance-system. Men for at varsling skal kunne fungere, må det eksistere gode varslingskanaler, samt at lovverket beskytter varslere.

Varsling fører til at oppdagelsesrisikoen øker for individet, altså øker kostnaden forbundet med å ta del i korrupsjon for individer i ledelsen. Er denne kostnaden tilstrekkelig stor, vil man forhindre at individer i ledelsen tar del i korrupsjon. Et problem når det gjelder varsling, er at det i mange tilfeller ikke eksisterer effektive varslingskanaler. Det er derfor viktig at man innad i selskaper, og i lovverket sikrer personer som ønsker å varsle, trygghet fra represalier. Det er utfordrende å påvirke ledernes kostnadsside ved å begå korrupsjon siden ledelsen som tidligere nevnt kjenner til compliance-systemenes styrker og svakheter og i større grad kan omgå eller overstyre disse enn andre ansatte. Oppdagelsesrisikoen er lav, grunnet korrupsjonens natur og utfordringer ved rettshåndhevelse. Dersom man i tillegg legger til ledernes evne til å rasjonalisere og rettferdiggjøre de korruperte handlingene, konkluderer vi med at compliance-systemene har begrensninger knyttet til å avdekke og forebygge ledelsesstyrt korrupsjon. Funnene i oppgaven peker på viktigheten av andre faktorer som kan være med på å forebygge og avdekke ledelsesstyrt korrupsjon i en organisasjon, spesielt betydningen av god eierstyring og selskapsledelse. Tradisjonelt har eiere prøvd å redusere agent-problemer ved å gi ledere kortsiktige insentiv-ordninger, men når det gjelder å forhindre ledere fra å ta del i korrupsjon, kan dette være en dårlig løsning. Man bør heller knytte avlønning opp mot langsiktige resultater (Arlen, 2012, s. 164). Samtidig kan det tenkes at selskaper tjener på korrupsjon også på lang sikt, noe som kan redusere effektiviteten av en slik løsning. En viktig komponent ved eierstyring og selskapsledelse er et aktivt styre. Når ledelsen er involvert i korrupsjon, er det desto viktigere at styret ivaretar kontrollansvaret sitt.

God forebygging og effektiv avdekking av ledelsesstyrt korrupsjon, forutsetter også et forutsigbart lovverk. Skal selskapet ønske å selv-rapportere, nærmere bestemt styret eller personer i toppledelsen som ikke er involvert i korrupsjon, må de ha en viss kontroll på hva som venter selskapet. Slik lovverket er i Norge i dag, er det ingen forutsigbarhet for selskaper som ønsker å selv-rapportere, noe som gjør det lite attraktivt å legge kortene på bordet. Dette

underbygges av det faktum at ingen selskaper har selv-rapportert korrupsjon til Økokrim (Søreide, 2015, s. 11).

Konklusjonen vår er at varsling er den viktigste komponenten i et compliance-system for å forhindre og avdekke ledelsesstyrt korrupsjon, spesielt varsling gjennom eksterne varslingskanaler, i kombinasjon med en god organisasjonskultur. I tillegg er et aktivt styre og et forutsigbart lovverk sentralt for å forebygge og avdekke ledelsesstyrt korrupsjon.



## 10 Forslag til videre forskning

Et forslag til videre forskning kan være å undersøke hvorvidt selskaper som blir avslørt for korrupsjon tjener på å være korrupt, også når man tar hensyn til sanksjonene de blir ilagt. Skal selskaper avskrekkes fra å ta del i korrupsjon, må forventet sanksjon overstige fordelene man oppnår ved å ta del i korrupsjon. For selskaper kan det å sikre seg kontrakter ved hjelp av korrupsjon medføre enorme fordeler, som kombinert med en lav oppdagelsesrisiko, medfører at det er utfordrende å tilpasse sanksjonene slik at selskapet netto taper på korrupsjonen. Det ville derfor vært interessant å undersøke hvorvidt selskaper faktisk tjente på å ta del i korrupsjon, selv når man tar med i beregningen de sanksjonene de mottok.

Et annet forslag til videre forskning kan være å gjennomføre en studie der man undersøker hvilke faktorer som gjør at selskaper ikke tar del i korrupsjon. Er det risikoen for straff, er det den moralske kostnaden hos personer i ledelsen eller er det andre faktorer som spiller inn?

Vi tror det også vil være interessant å undersøke revisors rolle i forbindelse med å avsløre korrupsjon. Revisor skal som kjent være en uavhengig aktør som skal verifisere den finansielle informasjonen til selskaper. Revisor er med andre ord en type etterforsker. Samtidig er selskaper kundene til revisor, og revisjonsfirmaer tilbyr ofte en rekke andre tjenester i tillegg til revisjon, noe som kan redusere uavhengigheten. Gir dette revisor utfordringer i forbindelse med å rapportere oppdaget korrupsjon?

## Litteraturliste:

Aksjeloven. Lov 13. juni 1997 nr 44 om aksjeselskaper.

Anklageprinsippet (14.08.2012) I Store norske leksikon. [Internett]. Tilgjengelig fra:  
<https://snl.no/anklageprinsippet> [Lest 29. 03.16].

Apuzzo, M. & Protes B. (2015) Justice Department Sets Sights on Wall Street Executives. *The New York Times* [Internett] 09. september. Tilgjengelig fra:  
<http://www.nytimes.com/2015/09/10/us/politics/new-justice-dept-rules-aimed-at-prosecuting-corporate-executives.html>

Arbeidsmiljøloven. Lov 17.juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v

Arbeidstilsynet (2007) Varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Oslo: Arbeidstilsynet. Tilgjengelig fra:  
<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=92254> [Lest 28.04.2016].

Arlen, J., Kraakman, R. (1997) Controlling Corporate Misconduct: An Analysis of Corporate Liability Regimes. *New York University Law Review*, 1997 (Volume 72), s. 687-779  
Tilgjengelig fra: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=11341](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=11341) [Lest 26.05.2016]

Arlen, J. (2012) Corporate Criminal Liability: Theory and Evidence. I: A. Harel & K. Hylton. *Research Handbook on the Economics of Criminal Law*. New York: Edward Elgar, s 144-203.

Arlen, J. (2011) The Failure of The Organizational Sentencing Guidelines *University of Miami Law Review*, 2011 (Volume 66), s. 321-362. Tilgjengelig fra:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1903975](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1903975) [Lest 14.02.2016].

Ashforth, B., og V. Anand. 2003 "The Normalization of Corruption in Organizations." *Research in Organizational Behavior* 25: 1–52

Aspinall, E. og G. van Klinken, eds. 2010. *The State and Illegality in Indonesia*. Leiden: KITLV Press.

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Becker G. S. (1974) *Crime and Punishment: An Economic Approach*. I Becker G. S. and William M. L. red. *Essays in the Economics of Crime and Punishment*. NBER Books, side 1-54.

Dagens Næringsliv (2004) *Statoil godtar boten i Iran-saken*. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/2004/10/14/statoil-godtar-boten-i-iransaken> [Lest 22.04.2016]

Dagens Næringsliv (2013) *Dokumentar: Yaras sveitsiske agent*. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/magasinet/2014/01/15/dokumentar-yaras-sveitsiske-agent> [Lest 10.03.2016].

Dagens Næringsliv (2015) *Yara-saken*. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/02/19/2154/Yarasaken/-han-ble-jo-s-rasende> [Lest 13.04.2016].

Dagens Næringsliv (2016) *Mener han ble manipulert*. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/02/22/2149/Vimpelcomsaken/mener-han-ble-manipulert> [Lest 04.03.2016].

Deloitte (2016) *Antikorrupsjon - Lover, publikasjoner og artikler knyttet til antikorrupsjon*. Tilgjengelig fra: <http://www2.deloitte.com/no/no/pages/risk/articles/antikorrupsjon-center-for-corporate-governance.html> [Lest 08.03.2016].

Dugstad, I. og Ånestad, M. (2014) *Metoderapport «Yara-saken»*. Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra: <http://www.skup.no/metoderapporter/2013/38-Gj%C3%B8dslet-suksess-Dagens-N%C3%A6ringsliv.pdf> [Lest 11.03.2016].

Eisinger, Jesse (2014) Why Only One Top Banker Went to Jail for the Financial Crisis. *New York Times Magazine*. Tilgjengelig fra: [http://www.nytimes.com/2014/05/04/magazine/only-one-top-banker-jail-financial-crisis.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/05/04/magazine/only-one-top-banker-jail-financial-crisis.html?_r=0) [Lest 09.05.16]

Erikstad, T., Eckblad, B (2015) Korrupte rekorder. *Dagens Næringsliv[Internett]*, 08. desember. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/08/2042/Vimpelcomsaken/korrupte-rekorder> [Lest 23.02.2016]

FCPA Professor, 2014 Tilgjengelig fra: <http://fcpaprofessor.com/in-the-words-of-loretta-lynch/> [Lest 24.04.2016].

Fleming, P. og S. C. Zyglidopoulos. 2009 *Charting Corporate Corruption: Agency, Structure and Escalation*. Cheltenham, UK, and Northampton, MA: Edward Elgar.

Forskrift om risikostyring og internkontroll. *Forskrift av 22. september 2008 nr. 1080 om risikostyring og internkontroll*.

Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, 13. September. Tilgjengelig fra: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [Lest 29.05.2016].

Glassman C. A. (2002) - *Sarbanes-Oxley and the Idea of "Good" Governance*  
Tilgjengelig fra: <https://www.sec.gov/news/speech/spch586.htm> [Lest 01.03.2016]

Grenness, T. (1997) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 1. utg. Tano Aschehoug.

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Hjelmeng E., Søreide T. (2016) *Bribes, Crimes and Law Enforcement*. [D R A F T -  
Forthcoming in The European Business Law Review]

Hjerm, M., Lindgren, S. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag

Jensen, M.C., & Meckling W.H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Volume 3, Issue 4, 1976, s. 305-360.

Johansen, S.I. (2015) *Hvem skal straffes ved bedriftskriminalitet?* PwC. Tilgjengelig fra: <http://blogg.pwc.no/granskingsbloggen/hvem-skal-straffes-ved-bedriftskriminalitet> [Lest 01.04.16]

K, Erik (21.06.2013) Straffeprosess. I *Store norske leksikon*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/straffeprosess> [Lest 29. 03.16]

Keiserud, E. (21.06.2013) Straffeprosess, i: *Store norske leksikon* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/straffeprosess> [Lest 28.01.2016]

Lovdata (2015) *Ny straffelov trer i kraft 1. oktober 2015* Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/artikkel/ny\\_straffelov\\_trer\\_i\\_kraft\\_1\\_oktober\\_2015/1613](https://lovdata.no/artikkel/ny_straffelov_trer_i_kraft_1_oktober_2015/1613) [Lest 29.03.16]

Matre J. (2015) Professor om Yara-dommen: – Streng dom i norsk sammenheng. E24[Internett] 07.juli. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/lov-og-rett/yara-international/professor-om-yara-dommen-streng-dom-i-norsk-sammenheng/23484911> [Lest 04.03.2016]

Miller G. P. (2014) *The compliance function: An overview*. New York University of School of Law Tilgjengelig fra: <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=773124118097096119029022080100079065057081049043000029071006112069008067110099091085056017039010001111005113084089086105001002043087058092007066070090092009093064072083023102010070121088094110120116072066114122122110107109096007026077124107106110095&EXT=pdf> [Lest 01.03.2016]

Miller G. P. (2014) *An Economic Analysis of Effective Compliance Programs*. New York University of School of Law Tilgjengelig fra:

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2533661](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2533661) [Lest 01.03.2016]

Moe-Helgesen E. (2012) *Trender innefor complianceområdet*. SIRK , 20 (2) s. 8-9.

Tilgjengelig fra: <http://ia.merkurgrafweb.no/wp-content/uploads/2015/12/SIRK-Nr-2-2012.pdf> [Lest 02.03.2016].

NYU School of Law (2012) The Forum: Fraud, Bribery, Corruption: Are Corporate Cops Fighting a Losing Battle? *Youtube* [Internett] 06. mars. Tilgjengelig fra:

<https://www.youtube.com/watch?v=T5GINwRmhQI> [Sett 05.03.2016].

OECD (2011) G20 Anti-Corruption Action Plan Protection of Whistleblowers. Paris: OECD.

Tilgjengelig fra: <https://www.oecd.org/g20/topics/anti-corruption/48972967.pdf> [Lest 12.04.2016].

OECD (2014) *OECD Foreign Bribery Report - An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials*. Paris: OECD. Tilgjengelig fra:

<http://www.oecd.org/corruption/oecd-foreign-bribery-report-9789264226616-en.htm> [Lest 15.03.2016]

OECD (2016) Whistleblower Protection. Paris: OECD. Tilgjengelig fra:

<http://www.oecd.org/gov/ethics/whistleblower-protection.htm> [Lest 12.04.2016].

Oslo tingrett (2015) Yara-dommen. Saksnummer: 14-022670MED-OTIR/05. Tilgjengelig fra:

[https://files.itslearning.com/File/Download/GetFile.aspx?FileName=Yara-dommen+7+7+15+\(003\).pdf&Path=IZa2qQS%2bXUFFAbG8yRkOv%2bYRO0SLWqqP5aCICYIsBXqYGTOC2i4evJrlmhJgjUcgjPi6sS4YpweJbLlpbNZyZbZEXUk4YKLDzBLpeEtMaCRo2Y52DmMEvY97GeGAsBQ6YxuknMIytByRrKRSYwQYz%2b%2fs4Z2byveWZ22VUEa1GQ8%3d&MimeType=application%2fpdf&Domain=nhh.itslearning.com&TimeStamp=636020313992999029&Signature=jYZ%2bNq0UfzRSQx%2boN%2fcqpkjmPfOWcyZsvpLDC4lzdg0cxmuoIzKgnDNMGVwj1wZdD7z1IlkVA1kQg4Eg10rZ3XY9HPUVcQb3xvYT1hY](https://files.itslearning.com/File/Download/GetFile.aspx?FileName=Yara-dommen+7+7+15+(003).pdf&Path=IZa2qQS%2bXUFFAbG8yRkOv%2bYRO0SLWqqP5aCICYIsBXqYGTOC2i4evJrlmhJgjUcgjPi6sS4YpweJbLlpbNZyZbZEXUk4YKLDzBLpeEtMaCRo2Y52DmMEvY97GeGAsBQ6YxuknMIytByRrKRSYwQYz%2b%2fs4Z2byveWZ22VUEa1GQ8%3d&MimeType=application%2fpdf&Domain=nhh.itslearning.com&TimeStamp=636020313992999029&Signature=jYZ%2bNq0UfzRSQx%2boN%2fcqpkjmPfOWcyZsvpLDC4lzdg0cxmuoIzKgnDNMGVwj1wZdD7z1IlkVA1kQg4Eg10rZ3XY9HPUVcQb3xvYT1hY)

[5dLeWRWTfSfxjRWPAY%2bg7NvGKB1zCycXjr08MgfKhWJhXj%2fAvOMgvUWwcpTrZl zziKO8%3d](#) [Lest 06.03.2016].

Ot.prp. nr. 78 (2002-2003). Om lov om endringer i straffeloven mv. (straffebud mot korrupsjon).

Ot.prp. 90 (2003-2004). Om lov om straff (straffeloven).

Regjeringen (2011) *Ny stortingsmelding om arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sikkerhet: Petroleumsnæringen fortsatt foregangsnæring på HMS*. Oslo: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-stortingsmelding-om-arbeidsforhold-ar/id646727/> [Lest 13.04.2016].

Regjeringen (2006) *Erstatningsbestemmelse om ansvar for skade voldt ved korrupsjon*. Oslo: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/jd/hoeringer/hoeringsdok/2005/horing-erstatningsbestemmelse-om-ansvar-/3/id98019/> [Lest 11.04.2016]

Rugland, I. og Ånestad, M. (2003) Metoderapport «Statoil-saken». Dagens Næringsliv, 6 september til 24 september. Tilgjengelig fra: <http://www.skup.no/metoderapporter/2003/2003-23%20Statoil-saken.pdf> [Lest 01.03.2016].

Salicath I. (2012) *Compliance starts at the top*. SIRK [Internett], 20 (2) s. 6-7. Tilgjengelig fra: <http://iia.merkurgrafisk-web.no/wp-content/uploads/2015/12/SIRK-Nr-2-2012.pdf> [Lest 01.03.2016]

Sims, R.R., & Brinkmann J. (2003) Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes) [Internett]. *Journal of Business Ethics*, Volume 45, Issue 3, s. 243-256. Tilgjengelig fra: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1024194519384> [Lest 07.05.2016]

Statoil ASA (2009) *Horton saken avsluttet*. Tilgjengelig fra: [http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2009/Pages/19Nov\\_Horton.aspx](http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2009/Pages/19Nov_Horton.aspx) [Lest 21.04.2016]

Statoil ASA (2004) *Årsrapport 2004*. Tilgjengelig fra:

[http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/Downloads/2004\\_Aarsrapport.pdf](http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/Downloads/2004_Aarsrapport.pdf)

[Lest 21.04.2016]

Straffeloven. Lov 20 mai 2005 nr. 28 om straff. Tilgjengelig fra:

[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28/\\*#\\*](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28/*#*) [Lest 02.03.16]

Strategic Management: A Stakeholder Approach av Edward Freeman (1984)

Søren, B. (2016) Den nye korrupsjonsagendaen. *NHH Bulletin*, 15.april, s. 27-28.

Søreide, T. (2013) *Korrupsjon – Mekanismer og mottiltak*. 2.utg. Oslo: Cappelen Damm

Søreide, T. (2014) Drivers of Corruption: A brief review. Tilgjengelig fra:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20457/916420PUB0Box30UBLIC009781464804014.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Lest 30.01.2016].

Søreide, T. (2015) Position in Norway. I: Makinwa, A. red. *Negotiated Settlements for Corruption Offences*. Eleven international publishing

Søreide, T. (2016) *Corruption and Criminal Justice - Bridging Economic and Legal Perspectives* 1.utg. Cheltenham: Edward Elgar.

Søreide, T. og Rose-Ancerman, S. (2015) *Corruption in State Administration*. *Yale Law & Economics Research Paper No. 529*. Tilgjengelig fra:

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2639141](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2639141) [Lest 09.05.16]

Søreide, T. (2016) Lecture 9: Negotiated settlements. Tilgjengelig fra:

[https://files.itslearning.com/File/Download/GetFile.aspx?FileName=BUS452\\_Lecture+9.pdf&Path=hduoWvoexS7OGf%2fRMfXXplJC4VikfuuxXBMOkNsRj7K8syXZichnZ0HLipVeRGwI3cKfF1Es3IKYGGZHXxJJB9IGUfwb5WTqivhS1XS37FETHildQIHSVlg7x1IOqTzgrPyFucQLUR9CaJ5Nmr%2bYGs8NH0qrn%2fTp1dzRsfxEuYM%3d&MimeType=application%2fpdf&Domain=nhh.itslearning.com&TimeStamp=636020434804091461&Signature=W4FXxtjB4MiOS0q5IBW3ZAirQst5i4uyPSc6Itydt4STdIRBrqqabDNiqjEFxcGJ2sCNyYLLaMR](https://files.itslearning.com/File/Download/GetFile.aspx?FileName=BUS452_Lecture+9.pdf&Path=hduoWvoexS7OGf%2fRMfXXplJC4VikfuuxXBMOkNsRj7K8syXZichnZ0HLipVeRGwI3cKfF1Es3IKYGGZHXxJJB9IGUfwb5WTqivhS1XS37FETHildQIHSVlg7x1IOqTzgrPyFucQLUR9CaJ5Nmr%2bYGs8NH0qrn%2fTp1dzRsfxEuYM%3d&MimeType=application%2fpdf&Domain=nhh.itslearning.com&TimeStamp=636020434804091461&Signature=W4FXxtjB4MiOS0q5IBW3ZAirQst5i4uyPSc6Itydt4STdIRBrqqabDNiqjEFxcGJ2sCNyYLLaMR)



[MW3e%2bp%2fJpK45RQbL27q7GLeIXLP1eOxVYnGYeQn%2fDsrJMvhosvZguUYe9EO  
OPL2VoCMI86s1hnuQ%2fPsygl1f9S8bROVIMFKN0%3d](#) [Lest 22.02.2016].

Teigen, K. H. (21.02.2012) Store norske leksikon [Internett]. Tilgjengelig fra:  
<https://snl.no/skyldf%C3%B8lse> [Lest 18.03.2016]

Tirole, J. (1996) A theory of collective reputations. *The Review of Economic Studies*, 1-22.

The United States Department of Justice (2013) *Ralph Lauren Corporation Resolves Foreign Corrupt Practices Act Investigation and Agrees to Pay \$882,000 Monetary Penalty*.

Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/opa/pr/ralph-lauren-corporation-resolves-foreign-corrupt-practices-act-investigation-and-agrees-pay> [Lest 01.02.2016].

Transparency International Norge (2015) *Beskytt DIN VIRKSOMHET! Håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv*. Oslo: Transparency International Norge. Tilgjengelig fra:  
[http://www.transparency.no/wp-content/uploads/sites/10/ti\\_beskyttdivirksomhet\\_web.pdf](http://www.transparency.no/wp-content/uploads/sites/10/ti_beskyttdivirksomhet_web.pdf)  
[Lest 27.03.2016]

Transparency International (2015) *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2015*. Berlin: Transparency International. Tilgjengelig fra: <http://www.transparency.org/cpi2015> [Lest 18.01.2016]

Transparency International Norge (2016) *Korrupsjonsdommer i Norge 2003 – 2015*. Tilgjengelig fra: <http://www.transparency.no/wp-content/uploads/sites/10/domssamling2016.pdf> [Lest 22.04.2016]

Transparency International Norge (2016) *Hva er korrupsjon?* Oslo: Transparency International Norge. Tilgjengelig fra: <http://www.transparency.no/hva-er-korrupsjon/> [Lest 24.02.2016].

UK Ministry of Justice (2010) *The Bribery Act Guidance*. London: UK Ministry of Justice. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> [Lest 01.04.2016].

U.S. Department of Justice (2012) FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. Washington D.C.: U.S Department of Justice. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf> [Lest 31.03.2016].

U.S. Department of Justice (DJ) (2013) *Ralph Lauren Corp. Non-Prosecution Agreement*. Tilgjengelig fra: <https://www.scribd.com/doc/137464189/Ralph-Lauren-Corp-Non-Prosecution-Agreement> [Lest 17.02.2016]

U.S. Department of Justice (2015) New Guidance on Pursuing Individual Accountability for Corporate Wrongdoing [Internett]. Washington, D.C: U.S. Department of Justice. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/dag/file/769036/download> [Lest 05.02.2016]

U.S Department of Justice (2016) *The Fraud Section's Foreign Corrupt Practices Act Enforcement Plan and Guidancel*. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/opa/file/838386/download>

U.S Department of Justice (2016) *Criminal Division Launches New FCPA Pilot Program*. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/opa/blog/criminal-division-launches-new-fcpa-pilot-program>

U.S Department of Justice (2016) *United States v. VimpelCom Ltd*. Deferred Prosecution Agreement. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/828301/download> [02.04.2016].

US District Court Southern District of New York (2006) *Deferred processes agreement US vs Statoil ASA*. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2011/02/16/10-09-06statoil-agree.pdf> [Lest 22.04.2016]

US District Court Southern District of New York (2006) *Information*. Tilgjengelig fra: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2011/02/16/10-13-09statoil-information.pdf> [Lest 22.04.2016]

US District Court Southern District of New York (2006) *U.S Resolves probe against oil company that bribed Iranian official*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2011/02/16/10-13-06statoil-dpa-sdny.pdf> [Lest 23.04.2016]

U.S Securities and Exchange Commission (SEC) (2013) SEC Announces Non-Prosecution Agreement With Ralph Lauren Corporation Involving FCPA Misconduct [Internett]. Washington: U.S Securities and Exchange Commission. Tilgjengelig fra:  
<https://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1365171514780> [Lest 21.03.2016].

Vandenabeele, W. 2007. "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach." *Public Management Review* 9 (4): 545–56.

Van Winden, F. og A. Ash. 2009. "On the Behavioral Economics of Crime." Paper prepared for the workshop "Beyond the Economics of Crime," Heidelberg, March 19–21.

Wells, H. (2010) *The Birth of Corporate Governance*. Legal studies research paper series, 2010 (12), s. 1247-1292. Tilgjengelig fra:  
<http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=776114008100073127094092005096125014038018014015006038127117106011069085076116005007106099010022103035124023027125011106092028126008014016039103091015118112098122037061009111127102126096072113006024071127093125090094119000096001123104098067081122117&EXT=pdf> [Lest 27. mai 2016].

World Bank (2016) *Corporate Governance*. Washington D.C.: World Bank. Tilgjengelig fra:  
<http://www.worldbank.org/en/topic/financialmarketintegrity/brief/corporate-governance> [Lest 27. mai 2016].

Yara International ASA (2008) *Årsrapport 2008*. Tilgjengelig fra:  
[http://yara.com/doc/3744\\_Finansrapport\\_2008.pdf](http://yara.com/doc/3744_Finansrapport_2008.pdf) [Lest 16.03.2016].

Yara International ASA (2014) *Yara vedtar foretaksstraff* Oslo: Yara International ASA.

Tilgjengelig fra: [http://yara.com/doc/119929\\_2014-01-15%20%C3%98kokrim%20NO\\_pressemappe.pdf](http://yara.com/doc/119929_2014-01-15%20%C3%98kokrim%20NO_pressemappe.pdf) [Lest 27.01.2016]

Økokrim (2016) *Korrupsjon*. Oslo: Økokrim. Tilgjengelig fra: <http://www.okokrim.no/korrupsjon?target=print> [Lest 27.01.2016].

Økokrim (2015) *Om Økokrim*. Oslo: Økokrim. Tilgjengelig fra: <http://www.okokrim.no/hva-er-okokrim> [Lest 27.01.2016].