



BI Norwegian Business School - campus Oslo

# GRA 19502

Master Thesis

Component of continuous assessment: Thesis Master of Science

Utarbeidelse av rammeverk for vurdering av granskingsrapporter

- En vurdering av Deloittes granskingsrapport av Telenor

Start: 02.03.2017 09.00

Finish: 01.09.2017 12.00

Utarbeidelse av rammeverk for vurdering av  
granskingsrapporter

- En vurdering av Deloittes granskingsrapport av Telenor

**Forfattere:**

Trine Elise Vestvik

Cecilie Solberg

**Studieprogram:**

Master of Science in Business

Business Law, Tax and Accounting

**Veileder:** Petter Gottschalk

**Dato:** 07.08.2017

"This thesis is a part of the MSc programme at BI Norwegian Business School.  
The school takes no responsibility for the methods used, results found and  
conclusions drawn."

## **Forord**

Denne masteroppgaven er vår sluttoppgave på siviløkonomstudiet ved Handelshøyskolen BI. Vi vil begynne med å takke alle foreleserne og medstudenter som har vært med oss alle disse 5 årene på BI og som har gitt oss kunnskapen som har vært nødvendig for å fullføre studieløpet. Vi vil spesielt takke vår veileder Petter Gottschalk for støtte og veiledning gjennom hele prosessen av masteroppgaven.

Vi vil takke våre intervjuobjekter, Helge Kvamme (Selmer), Pål Lønseth (PwC), Jacob Bjonnes-Jacobsen (Grette), Jan Erik Gran Olsen (KPMG), Jan Fougner (Wiersholm) og Kari Breirem (Hallgren & Hallgren). Takk for at dere tok dere tid til å la dere intervju og bistod med interessante synspunkter til oppgaven vår. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten deres hjelp.

Vi vil vi også takke venner og familie for støtte og tålmodighet og til slutt vil vi takke Maria Thorsen og Ingvar Solberg for at de leste gjennom oppgaven vår og kom med verdifulle kommentarer og tilbakemeldinger.

Oslo, 07 August 2017

Trine Elise Vestvik

Cecilie Solberg

## **Sammendrag**

Målet med denne oppgaven har vært å utarbeide et rammeverk for vurdering av granskingsrapporter ved hjelp av kriterier fra tidligere litteratur og intervjuer.. Vi har brukt en kvalitativ metode for å kunne svare på vår problemstilling. Våre primærdata er intervjuer med fagpersoner på området, som har gitt oss god innsikt i temaet og vi har fått mange nyttig innspill. Rammeverket er benyttet for å vurdere granskingsrapporten til Deloitte i forbindelse med VimpelCom saken i Telenor.

Intervjuene har vi videre brukt i diskusjon og analysedelen av oppgaven. Intervjuobjektene viser at granskere arbeider på forskjellige måter og har ulike synspunkter på hva som skal vektlegges. Samtidig er det noen grunnleggende momenter som alle mener må inkluderes i en rapport. Ut i fra intervjuene og tidligere litteratur har vi samlet sammen og komprimert en rekke kriterier som bør være til stede i en granskingsrapport. Videre har vi kategorisert disse og satt dem sammen i et rammeverk som kan benyttes ved vurdering av granskingsrapporter.

Ut i fra rammeverket vårt har vi vurdert rapporten til Deloitte. Vi finner at den er tilfredsstillende på flere punkter, samtidig som den også har noen vesentlige mangler. Vår endelige konklusjon på rapporten ble C, som vi anser som ok.

Ekspert Kari Breirem kommenterte også Deloitte-rapporten i forhold til vårt rammeverk. Hun ga den ingen spesifikk karakter, men påpekte at de fleste av kriteriene måtte sies å være oppfylt, men at det var noen viktige kriterier som ikke var oppfylt som trakk ned troverdigheten på rapporten.

Oppgaven konkluderer med at det burde stilles noen krav til granskere enten via en sertifisering av granskere eller ved utarbeidelse av noen felles retningslinjer for granskere. Samtidig mener vi at vårt rammeverk kan benyttes som en sjekkliste for granskere for å bedømme om de har med de viktigste elementene.

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 Økonomisk kriminalitet .....	1
1.2 Gransking.....	1
<b>2.0 Forskningsspørsmål</b> .....	<b>4</b>
2.1 Introduksjon til forskningsspørsmål .....	4
2.1.1 Definisjon av rammeverk .....	4
2.2 Mål for oppgaven .....	5
2.3 Avgrensninger .....	5
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>6</b>
3.1 Forskningsmetode .....	6
3.2 Intervjuer.....	6
3.2.1 Utvalg.....	7
3.2.2 Intervjuobjekter.....	8
3.2.3 Transkripsjonsprosess .....	9
3.3 Andre kilder .....	9
<b>4.0 utfordringer med privat gransking</b> .....	<b>9</b>
<b>5.0 Temaer innenfor gransking</b> .....	<b>12</b>
5.1 Granskningsprosessen.....	12
5.1.1 Planlegging og forberedelser .....	13
5.1.2 Bevisinnhenting.....	13
5.1.3 Analyse av innsamlet data .....	14
5.1.4 Rapportering .....	14
5.1.5 Oppfølging .....	14
5.2 Mandatet.....	15
5.3 Uavhengighet .....	16
5.4 Kompetanse .....	17
5.5 Taushetsplikt .....	17
5.6 Personvern .....	18
5.7 Offentlighet .....	18
<b>6.0 Kjennetegn på en vellykket rapport</b> .....	<b>19</b>
6.1 Kjennetegn fra tidligere litteratur .....	19
6.2 Kjennetegn fra intervjuobjektene .....	27
6.3 Lovregulering.....	27
6.4 Uavhengighet .....	29
6.4.1 Godtgjørelse.....	30
6.5 Kompetanse .....	31
6.6 Offentlighet .....	33
6.7 Dokumentasjon .....	35
6.8 Kjennetegn for rapporter av høy og lav kvalitet.....	37
6.9 Mandat .....	39
6.10 Hovedmomenter fra intervjuene .....	41
<b>7.0 Rammeverk</b> .....	<b>42</b>
7.1 Kriterier som ikke kan vurderes .....	42
7.2 Rammeverk .....	45
7.2.1 Hvordan kan vi undersøke om de ulike kriteriene er til stede? .....	47
<b>8.0 Evaluering</b> .....	<b>56</b>
8.1 Beskrivelse av VimpelCom saken .....	57
8.2 Konsekvenser av granskingen .....	57
8.3 Mandatet.....	58
8.3.1 Beskrivelse av mandatet .....	58

8.3.2	Vurdering av mandatet.....	59
8.3.3	Resultater på linje med mandatet?.....	61
8.3.4	Vår vurdering av mandatet.....	63
8.4	Granskernes kompetanse.....	63
8.4.1	Vår vurdering av kompetanse.....	66
8.5	Granskernes uavhengighet.....	66
8.5.1	Vår vurdering av granskerens uavhengighet.....	67
8.6	Tilstrekkelig tid.....	68
8.6.1	Vår vurdering av tilstrekkelig tid.....	68
8.7	Metoden i rapporten.....	69
8.7.1	Kilder til bevis.....	69
8.7.2	Sikre partsrettigheter.....	70
8.7.3	Kontradiksjon.....	71
8.7.4	Var fremgangsmåten forsvarlig og hensiktsmessig?.....	72
8.7.5	Vår vurdering av metode.....	73
8.7.6	Bevis.....	73
8.7.7	Vår vurdering av bevis.....	75
8.8	Objektivitet.....	75
8.8.1	Vår vurdering av objektivitet.....	77
8.9	Alle motstridende aspekter presenteres.....	77
8.9.1	Vår vurdering av om alle motstridene aspekter presenteres.....	78
8.10	Språk.....	79
8.10.1	Vår vurdering av språket i rapporten.....	80
8.11	Gjengir rapporten det faktiske hendelsesforløpet?.....	80
8.11.1	Vår vurdering på om rapporten gjengir det faktiske hendelsesforløpet.....	81
8.12	Taushetsplikt.....	82
8.12.1	Vår vurdering av taushetsplikt.....	82
8.13	Profesjonalitet.....	82
8.13.1	Vår vurdering av profesjonalitet.....	82
8.14	Endelig vurdering av rapporten.....	83
9.0	Hvor vellykket var granskningen - intervju med ekspert.....	83
10.0	Konklusjon.....	85
11.0	Begrensninger og videre forskning.....	87
12.0	Kilder.....	88
13.0	Vedlegg.....	94
13.1	Intervjuguide 1.....	94
13.2	Intervjuguide 2.....	95

## 1.0 Introduksjon

### 1.1 Økonomisk kriminalitet

Det finnes flere ulike definisjoner på hva økonomisk kriminalitet er. Økokrim definerer begrepet slik:

*Økonomisk kriminalitet er profittmotiverte, lovstridige handlinger som ofte begås innenfor eller med utspring i en økonomisk virksomhet som i seg selv er – eller gir seg ut for å være – lovlig.*

De skriver videre at denne typen kriminalitet kjennetegnes ved at den hovedsakelig rammer økonomiske eller ideelle samfunnsinteresser eller store organisasjoner som finansinstitusjoner eller industriselskaper. Sakene er som regel kompliserte og mangler gjerne ytre kjennetegn som klart viser at det er snakk om lovbrudd (Økokrim, 2015).

Økonomisk kriminalitet er et økende samfunnsproblem og det arbeides mye med å forhindre og avdekke slike profittmotiverte kriminelle handlinger. Temaet er komplekst og omfatter både lovreguleringer og etiske dilemmaer. Til tross for stort fokus på bekjempelse av økonomisk kriminalitet forventer Økokrim at den generelle trusselen vil fortsette å øke (Økokrim, 2015).

### 1.2 Gransking

Det finnes mange former for granskinger som for eksempel aksjerettslig gransking, offentlig gransking, politietterforskning og privat gransking. I denne oppgaven skal vi fokusere på privat gransking av økonomisk kriminalitet.

Økonomisk kriminalitet påvirker offentlige organer, private organisasjoner eller bedrifter, individuelle personer og familier, både økonomisk og emosjonelt (Lewis et al., 2014). De siste 10 årene har denne type kriminalitet hatt en stor økning. I lys av dette har også omfanget av private granskinger økt betraktelig (Schjøtz, Helsingeng og Mo, 2011). Det er ikke lenger politiet, men private aktører som er det største undersøkende organet. Politiet er likevel det viktigste organet på grunn

av sin makt, tilgang på informasjon og mulighet til å utøve straff (Lewis et al., 2014).

Schneider (2006) mener at økningen i privat etterforskning skyldes en rekke faktorer og peker blant annet på reell og oppfattet økning i økonomisk kriminalitet og det offentliges manglende evne til å takle veksten i økonomisk kriminalitet på grunn av begrensede ressurser. Videre belyser han behovet for høyt spesialisert kompetanse og det forhold at mange ofre for kriminalitet i bedriften ikke vil vende seg til politiet. Dette støttes av Button (2004) som hevder at økningen i privat sikkerhet er en uunngåelig konsekvens av politiets manglende evne til å tilfredsstillende folkets etterspørsel. Dette gapet fylles av privat sektor ved at de har en mykere tilnærming enn politiet ved å fokusere på forebyggende handlinger, konsensus og diskresjon. I følge Ken Mitchell (1999), tidligere president av *The Council of Private Investigators - Ontario*, er årsaken til at privat etterforskning har kommet lengre enn offentlig politi blant annet at de har større tilpasningsmuligheter, bedre tilgang til oppdatert trening og nyskapende teknologi.

Williams (2005) mener at private etterforskere, gjennom posisjonen som både faglige og juridiske eksperter, kan fremme juridiske løsninger samtidig som de beskytter organisasjonen mot ytre forpliktelser som for eksempel medvirkning i en påstått hendelse eller anklager om at ledelsen ikke har håndtert saken på en passende og transparent måte. Dette bekrefter han i en senere artikkel, ved å si at mye av verdien av den private etterforskningsindustrien ikke er en følge av deres evne til å forebygge og avdekke de typer finansielle skandaler som har dominert overskriftene de siste årene. Det er heller evnen til å levere den ekspertisen og tilpasningen som er nært knyttet til bedriftens interesser og som tillater bedriftene å reagere på overtredelser, hovedsakelig fra ansatte, samtidig som man unngår uønsket gransking og ydmykelse (Williams, 2014).

Målet med en privat gransking er å finne ut hvordan en negativ hendelse har oppstått, eller å finne ut om hendelsen har skjedd i det hele tatt. Et mål kan også være å forhindre en hendelse eller forhindre den i å gjenta seg. Privat gransking blir brukt for å kartlegge potensialet for at økonomisk kriminalitet kan oppstå og dermed eliminere risikoen i stedet for å involvere politiet (Gottschalk, 2015).



Når eksterne aktører blir engasjert til å utføre en gransking gjennomføres dette gjerne av et såkalt granskingsutvalg. Giertsen (2008) har definert flere ulike kjennetegn som preger granskingen. For det første skal utvalget klarlegge faktum og årsaker til en hendelse. For det andre må granskingsutvalget ofte uttale seg om personer eller institusjoner kan ha brutt rettsregler eller etiske normer basert på det faktum som blir lagt til grunn. Videre skal de ofte også uttale seg om behov for systemendringer når det gjelder regelverk, organisasjonsstruktur eller annet. Et fjerde kjennetegn er at utvalget er uavhengig. Det vil si at mandatet definerer oppdraget, men utvalget kan ikke bli instruert av oppdragsgiveren, hverken om prosedyre, premisser eller konklusjoner. Det femte kjennetegnet er at oppdraget avsluttes ved at utvalget leverer en rapport til oppdragsgiveren. Til slutt kjennetegnes granskingen ved at andre organer enn granskingsutvalget har ansvaret for oppfølgingen av utvalgets rapport, der det vurderes om rapportens funn skal tas til følge.

Private granskningsrapporter har ingen rettslig virkning, men kan medføre konsekvenser for de som er involvert (Grimstad, 2015). Det økonomiske tapet er åpenbart en stor konsekvens for de rammede. Samtidig viser resultater fra en undersøkelse, utført av PwC, at 60% oppgir omdømmetap som øverst på listen over mulige negative konsekvenser, dersom økonomisk kriminalitet skulle oppdages i egen virksomhet (Global Economic Crime Survey PwC, 2014).

Det finnes flere årsaker til at privatpersoner eller organisasjoner hyrer inn private granskere. En av årsakene kan være å gjøre politiet oppmerksom på og skape en interesse for den enkelte saken eller en serie av liknende saker. Saken kan bli presentert på en måte som sikrer medieinteresse og for å påvise politiets eller andre organers manglende interesse (Lewis et al. 2014).

Når det er oppdragsgiver som selv skal granskes, har de mulighet til å begrense hva som blir etterforsket av de private granskerne. Granskerne kan derfor finne momenter som ikke blir nevnt i rapporten, fordi dette ikke var en del av oppdraget. I tillegg kan granskeren ha problemer med å presentere visse elementer da de kan være engstelig for at oppdragsgiver ikke vil bli fornøyd med funnene. Dette kan skape spørsmål ved troverdigheten av rapporten.

Kravene til innhold i granskingsrapporter er ulovfestet både i offentlige og private granskinger (Giertsen, 2008). Det foreligger altså ingen formelle krav eller rammeverk til hvordan private granskere skal vurdere og utforme rapporten. Dette er opp til oppdragsgiver og granskerne selv, noe som kan føre til at rapportene bærer preg av store forskjeller i innhold og kvalitet og rapportene kan dermed miste sin troverdighet (Grimstad, 2015).

Granskingsprosesser er ekstremt kostbare, så dersom kvaliteten av rapporten er lav kan det føre til at store verdier og ressurser blir bortkastet. I tillegg er det viktig å ta i betraktning at rapportene kan skape negative konsekvenser for de omtalte, som igjen taler for viktigheten av høy kvalitet og troverdighet i rapportene. *“Granskere som avdekker mistanke om lovbrudd, har ingen annen plikt til å anmelde forholdet til politiet enn hva som følger av enhver borgers anmeldelsesplikt, om ikke annet følger av andre regler”* (Grimstad, 2015). Granskere som utfører private granskninger er ikke omfattet av generelle bestemmelser om taushetsplikt og taushetsplikten er noe som må avtales mellom granskeren og oppdragsgiveren. Dersom taushetsplikt pålegges av oppdragsgiver vil denne gjelde også etter at granskingen er avsluttet. (Schjøtz, Helsingeng og Mo, 2011).

## **2.0 Forskningsspørsmål**

«Hvor vellykket var Deloittes granskning av Telenor?»

### **2.1 Introduksjon til forskningsspørsmål**

Formålet med oppgaven er å lage et rammeverk med kriterier for vurdering av granskingsrapporter. Etter at vi har laget en mal for vurdering av rapportene vil vi, ved hjelp av dette rammeverket, vurdere granskingsrapporten til Deloitte i forbindelse med VimpelCom saken.

#### **2.1.1 Definisjon av rammeverk**

Business Dictionary (2017) definerer et rammeverk som *“Bred oversikt, omriss, eller skjelett av sammenkoblede elementer som støtter en spesiell tilnærming til et spesifikt mål og tjener som en guide som kan endres etter behov ved å tilføye eller slette elementer”*.

Et rammeverk er et verktøy som kan benyttes som en sjekklister på hva som skal være med, ved utførelse av granskingen. Rammeverket vi skal utarbeide kan brukes som et verktøy for granskere når de skal gå i gang med granskingsprosessen og ved vurdering av rapportene. Det vil ta for seg hva som må være med i en granskningsrapport og hva som kjennetegner en rapport av høy kvalitet. Rammeverket vil ta utgangspunkt i kriterier som er innhentet fra tidligere litteratur og kriterier fra intervjuer vi har gjennomført.

## **2.2 Mål for oppgaven**

Det er lite forskning på vurderinger av granskingsrapporter og vår oppfatning er at mer forskning på dette temaet vil kunne forbedre selve granskningsprosessen.

Dersom granskerne i tillegg til krav fra oppdragsgiver har noen generelle kriterier som de må forholde seg til, vil kvaliteten på rapportene bli bedre, samtidig som de også i større grad kan sammenlignes. Ved private granskinger vil man ofte se store variasjoner avhengig av hvem som utfører granskingen (Schiøtz, Helsingeng og Mo, 2011), noe som ikke er ønskelig. Vårt mål er derfor å lage et rammeverk som kan forenkle prosessen til granskerne og samtidig øke kvaliteten på rapportene. Det burde ikke være forskjell på hvilke kriterier som legges til grunn ved utforming av rapportene avhengig av hvem som blir benyttet til granskingen og en skal kunne forvente å få det samme produktet med hensyn til elementer som inngår i vurderingen, uavhengig av hvem som utfører oppdraget.

## **2.3 Avgrensninger**

Vi vil benytte teori om gransking og økonomisk kriminalitet fra både norske og internasjonale forfattere, men vi vil kun ta utgangspunkt i norske granskningsrapporter, norsk lov og intervjuer norske fagpersoner. Dette er fordi det finnes forskjellig lovgivning i forskjellige land og fordi vi ønsker å utarbeide et verktøy som kan benyttes av norske granskere.

Som tidligere nevnt finnes det mange former for granskinger som for eksempel aksjerettslig gransking, offentlig gransking, politietterforskning og privat gransking. I denne oppgaven skal vi fokusere på privat gransking av økonomisk kriminalitet.

## 3.0 Metode

### 3.1 Forskningsmetode

Det finnes to hovedtyper for innsamling av data; kvantitativ metode og kvalitativ metode. Kvantitativ metode handler om innsamling av informasjon fra mange kilder, ofte gjennom spørreundersøkelser. Dataene som innsamles vil ikke være like dyptgående og ofte mer overfladisk enn kvalitativ metode. Kvantitative data baserer seg ofte på tall og statistikk (Bryan and Bell, 2014). Kvalitativ metode er innsamling av informasjon som går mer i dybden. Her har man få respondenter, men får mer detaljert informasjon fra kildene. En vanlig form for kvalitativ metode er intervju, men det kan også være gjennom observasjoner og skriftlige dokumenter. Kvalitativ metode brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer.

I en kvalitativ metode kan funnene oppnås gjennom flere datasamlinger. Datainnsamlingene er inndelt i to grupper, primærdata og sekundærdata. Primærdata er all data som vi selv har samlet inn, mens sekundærdata kommer fra faglitteratur og relevante artikler.

På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt å bruke kvalitativ metode. Dette fordi rammeverket vi skal utarbeide må formes etter grundig analyse av hvordan selve granskningsprosessen utføres og hvordan granskerne selv tenker. Det vil være vanskelig å generalisere kriteriene, da det er lite forskning på dette temaet. Kvalitativ forskning har ikke som hensikt å generalisere hele populasjonen, men å generalisere selve teorien på temaet (Bryan and Bell, 2014).

### 3.2 Intervjuer

For å svare på problemstillingen har vi som primærkilde utført dybdeintervjuer av relevante personer som vil være til hjelp for å utforme og kategorisere kriteriene. Dette fordi de har god innsikt i temaet og kan gi oss ulike vinklinger på hva de mener er viktig i utførelsen av en privat gransking.

Til intervjuene har vi hatt en mal og et oppsett av spørsmål som vi ønsker svar på. Malen har ikke blitt fulgt slavisk, men blitt brukt som en guide. Dermed får intervjuene en åpen semi-strukturert form, noe som omtales som samtaleintervju. Denne strukturen er fordelaktig når man ønsker å innhente informasjon fra

intervjuobjektets ståsted (Ringdal, 2013). Samtaleintervjuer er fleksible og vil sjeldent foregå på samme måte for hver enkelt informant. Fordelene med slike intervjuer er at åpenheten blir større, men en ulempe kan være at det blir vanskelig å sammenligne de forskjellige intervjuene for å komme frem til et sluttresultat (Ringdal, 2013). Det var derfor viktig å benytte intervjuguide, slik at de viktige og sentrale spørsmålene ble stilt til alle. Intervjumalene finnes i vedlegg 1 og 2.

Etter at vi har utarbeidet kriteriene og vurdert rapporten har vi vært i kontakt med ekspert Kari Breirem, for å få hennes synspunkter på selve rapporten og på kriteriene. I utgangspunktet ønsket vi at hun skulle vurdere rapporten på samme måte som oss, men dette ble ikke mulig, da hun dessverre ikke hadde kapasitet til dette. Hun har likevel foretatt en kortfattet gjennomgang av rapporten og kommentert kriteriene våre på den bakgrunn.

### **3.2.1 Utvalg**

Formålet med intervjuene er å innhente informasjon og intervjuobjektet blir valgt ut i fra kunnskap og erfaring. Ettersom vår problemstilling baseres noe på subjektive opplevelser av granskningsrapportene, er det viktig at vi har flere informasjonskilder. I en kvalitativ metode vil opplevelsen av intervjuobjektet bli påvirket av intervjuerens personlige egenskaper, som alder, kjønn og personlighet. Dette gjelder også intervjuerens måte å stille spørsmål på og valg av oppfølgingsspørsmål (Bryan and Bell, 2014). Det er også viktig at vi intervjuer personer fra forskjellige bedrifter og miljøer, for at informasjonen blir så pålitelig som mulig (Ringdal, 2013).

Omtrent en tredel av de vi sendte henvendelse til, var villig til å stille opp til intervju. Det gjorde at vi endte opp med intervjuer av seks forskjellige personer med ulik bakgrunn og kompetanse. Intervjuobjektene jobber i forskjellige firmaer og representerer henholdsvis; PwC, KPMG, Selmer, Wiersholm, Grette Advokatfirma og Hallgren & Hallgren. Vi valgte intervjuobjektene basert på deres nåværende jobber, men vi så også på hvilken bakgrunn og erfaring de har fra tidligere.

Intervjuene ble foretatt i to omganger. I den første omgangen ble fem kjente granskere intervjuet ved bruk av intervjumalene i vedleggene. Det siste intervjuet

ble foretatt med en ekspert på bakgrunn av våre resultater og intervjuobjektet kommenterte våre funn og Deloitte-rapporten.

### **3.2.2 Intervjuobjekter**

Vi intervjuet følgende personer:

Jan Fougner (Wiersholm), utdannet jurist og er advokat og partner i advokatfirmaet Wiersholm. I tillegg er han Professor II i Arbeidsrett på Handelshøyskolen BI og forfatter av en rekke fagbøker (Wiersholm, 2017).

Helge Kvamme (Selmer advokatfirma), utdannet på politihøgskolen og har erfaring fra blant annet KRIPOS og ØKOKRIM, DNB, PwCs Granskingsenhet og Selmers enhet for Gransking & Compliance (Selmer, 2017).

Pål Kulø Lønseth (PwC) er utdannet jurist og har erfaring fra blant annet politi- og påtalemyndighet og har i flere år vært statsadvokat (PwC, 2017).

Jan Erik Gran Olsen (KPMG) er utdannet politi og siviløkonom og har bakgrunn fra etterforskningsavdelingen på Kripos, Politidirektoratet og PwC (KPMG, 2017).

Jacob S. Bjonness-Jacobsen (Grette Advokatfirma) er utdannet jurist og har erfaring fra blant annet Advokatfirmaet Arntzen de Besche AS og Advokatfirmaet de Besche & Co (Grette, 2017).

Kari E. Breirem (Hallgren & Hallgren) er advokat, forfatter og tidligere direktør i lagmannsretten. Hun var også medlem i regjeringens referanseutvalg for vurdering av bestemmelser om varsling i arbeidsmiljøloven (Advokatforeningen, 2016; Elnan, 2013)

Til tross for et snevert utvalg, fikk vi tilstrekkelig informasjon fra de intervjuobjektene vi endte opp med, da de har ulik bakgrunn og kompetanse. Vi fikk ulike synspunkt på granskningsprosessen og kriteriene. Intervjuene bekreftet også vår mistanke om at granskerne benytter ulike metoder og prosesser i utforming av rapportene sine og at de legger vekt på forskjellige faktorer.

### **3.2.3 Transkripsjonsprosess**

Ved utførelsen av intervju er det mest vanlig å notere underveis eller bruke lydopptak. Vi benyttet lydopptak på alle intervjuene for at vi lettere skulle kunne følge med og deretter komme med relevante oppfølgingsspørsmål, samt for å ikke miste noe av informasjonen når vi senere skal analysere intervjuene. Dette har gjort at vi har fått med alle tankene og refleksjonene til intervjuobjektene. Vi fikk tillatelse til å ta lydopptak på forhånd fra alle intervjuobjektene og lydopptakene vil bli slettet etter at masteroppgaven er innlevert.

Vi transkriberte alle intervjuene, slik at vi også fikk dem skriftlig. Når materialet struktureres i tekstform er det bedre egnet for analyse og det er lettere å få oversikt (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har ikke inkludert kroppsspråk eller informasjon om hvordan intervjuobjektene snakket i referatene, men har ellers notert ned ordrett hva intervjuobjektene sa. Dette gjør at referatene blir veldig muntlig skrevet, men samtidig mister vi ingen informasjon.

På bakgrunn av intervjuene, skal vi videre i oppgaven analysere disse og prøve å finne likhetstrekk som kan hjelpe oss å utarbeide kriteriene som skal være med i granskningsrapportene. I tillegg benytter vi intervjuene for å kategorisere kriteriene som vi allerede har funnet fra tidligere litteratur.

### **3.3 Andre kilder**

Som sekundærkilde har vi brukt bøker og artikler som belyser tidligere litteratur om granskning og kriterier for vurdering av rapporter. Vi har også sett på uttalelser fra relevante personer i media om temaet.

Avslutningsvis har vi benyttet granskningsrapporten til Deloitte og vurdere denne ut i fra rammeverket som vi har utarbeidet.

## **4.0 utfordringer med privat granskning**

Det finnes en rekke utfordringer innenfor privat granskning. Vi vil her beskrive noen av de største utfordringene vi har identifisert fra tidligere litteratur.

Stephen Schneider (2006) er førsteamanuensis i avdelingen for sosiologi og kriminologi på St. Mary's Universitet i Canada. Han har stor interesse for forebygging av økonomisk kriminalitet og har deltatt i implementeringen av ulike forebyggingsstrategier i Canada. Schneider (2006) tar opp ulike problemer ved privat gransking, hvor han blant annet hevder at private agenter kan være sterkt fristet til å engasjere seg i brudd på personvern, etisk atferd og loven. En av grunnene til at det reises kritikk mot private granskere er det økonomiske aspektet. Private granskerne oppnår stor profitt for oppdragene de utfører, noe som kan skape et prinsipal-agent problem. Dette er også grunnen til at de blir beskyldt for å fremme resultat og effektivitet fremfor etikk og at de streber etter å oppnå kundens private interesser på bekostning av det større samfunnsmessige gode.

Dette støttes av M.F Ocqueteau av French Centre for Sociological Research into Penology, som hevder at det er unaturlig å forvente at privat sektor har samme mål som offentlig politi. Profitabilitet er deres eneste mål, ikke at saken går videre til påtalemyndighetene eller at lovbrøyteren blir dømt. Videre mener M.F Ocqueteau at kritikk mot private etterforskere stammer fra at mange har bakgrunn som politi og da fremdeles har kontakt med tidligere kollegaer. Private etterforskere har derfor mulighet til å misbruke nettverket sitt for å få tak i konfidensiell data (Schneider, 2006).

Både oppdragsgiver og granskerne har egne interesser i granskingen. Begge parter har økonomiske interesser og interesser knyttet til omdømmet deres. Dette kan skape en interessekonflikt, noe som igjen kan påvirke kvaliteten til granskingen. Eksempler på dette kan være at granskere tar på seg oppdrag hvor det i utgangspunktet ikke er beregnet nok ressurser til at granskningen skal kunne fullføres på en forsvarlig og hensiktsmessig måte, men oppdraget utføres likevel for en økonomisk gevinst. Et annet eksempel kan være at oppdragsgiver setter snevre begrensninger i mandatet, som kan føre til at granskerne ikke har mulighet til å undersøke alle relevante momenter for å komme til bunns i saken.

James Williams er en annen forsker som har skrevet om utfordringer med privat etterforskning. I en artikkel fra 2005 sier han at privat gransking åpner for en rekke juridiske og politiske spørsmål og bekymringer om forekomsten av og utsiktene for



demokratisk styring. Dette er på grunn av den økende rollen i gransking av økonomisk kriminalitet, kombinert med mobiliseringen av en rekke forskjellige rettslige måter å reagere på disse hendelsene. Han grupperer disse spørsmålene/bekymringene i tre separate klynger.

Den første gruppen handler om at det er klienten som engasjerer etterforskeren og det blir mangel på objektivitet fra granskeren. Han trekker spesielt frem at etterforskeren blir betalt for å finne bevis, noe som kan påvirke objektiviteten av beviset. Bekymringen er at mangel på objektivitet og integritet kan forringe evnen til de som jobber i bransjen til å gi objektive og pålitelige vurderinger av tilgjengelig bevis og rettfærdig evaluering av individuelt ansvar. Klientene kan prøve å påvirke etterforskerne for å begrense ansvarsområdet og produsere smale fortolkninger av hendelser.

Den andre gruppen inkluderer kreative og tvilsomme granskningsstrategier. Dette kan for eksempel være ulovlig avlytting, overtredelser av personvern eller ulovlig tilgang på konfidensiell informasjon. I følge Schneider (1998) er det denne samvittighetsløse og ulovlig anskaffelsen av informasjon som representerer den største trusselen til integriteten til den private etterforskningsindustrien.

Den siste gruppen handler om juridiske prosedyrer og hvilke typer standarder og rettslige begrensninger som styrer overføring av bevis og informasjon fra en juridisk enhet til en annen. Et relatert problem er politiets mulighet til å bruke private etterforskere for å få spesifikke former for bevis som de selv ikke har mulighet til å anskaffe. Et eksempel er å benytte avlyttingsutstyr. Det er tillatt for private etterforskere, men politiet trenger ransakelsesordre for å kunne benytte seg av denne metoden. Dette gjør at private etterforskere har mulighet til å skaffe bevis på en måte som ikke er tilgjengelig for politiet.

Problemet er således ikke lovligheten versus ulovlighet av industriens praksis i seg selv; det viktigste er fraværet av klare kriterier for hvordan den rettslige statusen til disse praksisene skal bedømmes og mangelen på identifiserbare standarder for at industrien skal kunne holdes ansvarlig.

Williams (2005) skriver også om ulike barrierer innenfor etterforskningsindustrien. En av disse barrierene stammer fra mangfoldet i det juridiske miljøet og omfanget av ulike juridiske muligheter som er tilgjengelig for granskere. Dette er klart et hinder for enhver innsats for å utvikle standarder og former for tilsyn som vil gjelde universelt på tvers av bransjen. Prosessnormene vil variere fra sak til sak og avhenger av hvilket bestemt juridisk område eller forum som er valgt.

Den juridiske valgmuligheten utgjør en ytterligere barriere i den forstand at selv om strengere standarder kan utvikles innenfor eller på tvers av individuelle rettslige regimer, har granskerne mulighet til å skifte juridiske strategier dersom disse reformene anses å være eksepsjonelle eller overdrevent krevende. Det er derfor bedriftens evne til å engasjere seg i forskjellige forum som utgjør en viktig utfordring for juridisk reform.

Andre faktorer som Williams (2005) trekker frem er at det er flere aktører som utfører granskingen og at dette kan føre til flere utfordringer. Variasjoner i faglig status, sertifisering og etiske retningslinjer kan forstyrre ethvert forsøk på å utvikle generelle faglige standarder eller beste praksis for bransjen som helhet.

Det er heller ikke noe formelt krav om å være medlem av noe fagforbund for å kunne kalles en privat etterforsker og individer kan i tillegg unngå formell lisensiering ved å identifisere seg selv om en forsker eller sikkerhetskonsulent. Utover problemet med å bestemme hvilke standarder som skal gjelde for hvilke grupper, vil evnen til å adoptere forskjellige yrkesetiketter for utøveren, være en grunnleggende hindring for standardinnstilling og tilsyn innenfor industrien.

## **5.0 Temaer innenfor gransking**

### **5.1 Granskningsprosessen**

Et granskingsoppdrag er en omfattende og krevende prosess. Prosessen er gjerne strukturert i flere ulike faser, hvor hver fase inneholder ulike bestemte oppgaver. De forskjellige aktørene som tilbyr denne tjenesten vil utføre granskingen på ulike måter, men det finnes likevel noen momenter som må være til stede hos alle. Før vi kan gå i gang med utarbeidelse av rammeverket og deretter vurderingen av rapporten, vil vi beskrive hva som gjøres i en granskningsprosess fra start til slutt.

Før granskningen igangsettes blir granskerne kontaktet av oppdragsgiver. De må da sammen utforme et mandat som skal danne rammen for undersøkelsen, samt fastsette tids- og ressursbruk. Det er i utgangspunktet oppdragsgiver som utformer mandatet, men et samarbeid mellom gransker og oppdragsgiver kan være ønskelig. Mer om hva som bør stå i mandatet er beskrevet i kapittel 5.2 Mandatet.

### **5.1.1 Planlegging og forberedelser**

Etter at mandatet er fastsatt går granskerne i gang med selve granskingsprosessen. Det er da viktig at de først planlegger hva som må gjøres, hvordan og med hvem. Riktige personer skal settes sammen i et team og teamet må sammen utarbeide en plan for videre gjennomføring. Teamet bør bestå av tverrfaglig kompetanse, som er spesifikt fastsatt for det enkelte oppdraget. Det er her viktig at mandatet hele tiden er i bakhodet, slik at det blir besvart på en best mulig måte og gjerne med så lite ressurser som mulig. Det er kun mandatet som skal undersøkes og ikke omstendigheter som faller utenfor mandatet. Dersom det er hensiktsmessig, kan mandatet endres underveis etter godkjenning fra oppdragsgiver.

### **5.1.2 Bevisinnhenting**

Når planen er utarbeidet starter arbeidet med å samle inn data. Dette kan ofte være den mest tid- og ressurskrevende prosessen. Mye av informasjonen er elektronisk og det kan være mye som må gjennomgås. Flere av intervjuobjektene forteller at de i denne sammenhengen benytter datasystemer og utformer søkeord for å finne relevant informasjon på en mer effektiv måte. Det er vesentlig at de som utfører dette arbeidet har kompetanse og erfaring som gjør at de er i stand til å vite hva de skal lete etter.

I denne prosessen vil det også foregå intervjuer med aktuelle personer som er av interesse for saken. Igjen er det viktig at mandatet hele tiden er i bakhodet slik at personene som intervjues og spørsmålene som stilles er mest mulig relevante. Kompetanse og erfaring med utforming og avholdelse av intervju er kritisk, slik at man ikke går glipp av viktig informasjon. I denne fasen er det viktig at oppdragsgiver gir granskerne tilgang på all nødvendig informasjon.

### **5.1.3 Analyse av innsamlet data**

Når dataen er samlet inn, må den analyseres. I denne fasen analyserer granskerne den informasjonen de har og vurderer om det er noe som eventuelt mangler. Peker bevisene i samme retning? Er det bevis som er motstridende? Hvilke bevis skal man legge mest vekt på? Disse og lignende spørsmål kan dukke opp i denne fasen. Det kan også bli aktuelt å foreta flere intervjuer dersom man finner at det er noe som ikke fullt ut er besvart av intervjuobjektene, eller dersom det er noe som er uklart. I denne fasen må man også kartlegge selve hendelsesforløpet og konstruere hva som faktisk har skjedd.

### **5.1.4 Rapportering**

Når analysene er foretatt må man skrive selve rapporten. Rapporten skal få frem mandatet, hva som er blitt gjort i undersøkelsen og konklusjonen på rapporten. Granskerne skal ikke foreta noen subjektive vurderinger eller antakelser, men belyse den informasjonen de har funnet og som er relevant for besvarelsen av mandatet. Flere av intervjuobjektene legger vekt på at mandatet skal besvares kort og konsist og med bruk av enkle ord. Dersom det er nødvendig kan andre dokumenter legges ved som vedlegg til rapporten. Rapporteringen kan også innebære presentasjon for styret og ledelsen.

### **5.1.5 Oppfølging**

Det er ikke alle bedrifter som har en etterfølgende fase etter overlevering av rapporten, men noen bedrifter kan ha et ønske om dette. I denne fasen ser man på resultatet av rapporten og vurderer hva man kan lære av den. Ifølge Kvamme (2017) er det viktigste i en selskapsgransking noe de kaller "*root causes analysis*". Formålet er altså å finne ut hva som har skjedd, hvorfor det har skjedd og hva som kan gjøres for å unngå at det skjer igjen. Denne prosessen kan for eksempel foregå ved at man besøker ulike deler av virksomheten og snakker med de som er berørt, deltar i workshops og bidrar til å lage nye retningslinjer for virksomheten, slik at man oppnår en læringseffekt.

Det kan også være arbeidsrettslige prosesser dersom granskerne finner ut at noen i bedriften har gjort noe uheldig. Politianmeldelser kan også være relevant dersom det foreligger grunnlag for det. I tillegg kan man se på om selve rapporten eller igangsettingen av granskingen har hatt noen konsekvenser for de berørte. Har det

vært oppsigelser i bedriften, har det blitt gjort endringer i bedriften, har media vist sin interesse, er omdømme til bedriften blitt svekket eventuelt blitt forbedret eller lignende.

## **5.2 Mandatet**

Når en gransking skal igangsettes får granskerne et oppdrag av oppdragsgiver. Oppdragsgiveren utformer et mandat som beskriver saksforholdet og hvilke begrensninger oppdraget har når det gjelder kostnader, ressursbruk og tidsplan. Det er derfor i utgangspunktet oppdragsgiver som bestemmer hva som skal granskes og omfanget av granskingen. I noen tilfeller bestemmes mandatet etter innspill og synspunkter fra granskerne. Oppdragsgiver kan bestemme om mandatet skal endres underveis og oppdragsgiver kan også bestemme seg for at saken skal avsluttes før granskingen er ferdig. Det er også oppdragsgiver som bestemmer hvem som skal informeres, både før, under og etter at granskingen er avsluttet.

Mandatet individualiserer saken og gir rammen for undersøkelsen. Ettersom ethvert granskingsoppdrag er unikt, må utformingen av mandatet bero på den enkelte sak og sakskompleks, samt oppdragsgivers formål med granskingen. Spørsmål som gjerne reguleres i mandatet omhandler å klarlegge faktum, vurdere mulige lov- eller regelbrudd, vurdere endringer i organisasjonsstruktur eller lignende, samt fastlegging av de formelle rammene for granskingen (Giertsen, 2008).

Det er viktig at mandatet er gitt med presise og klare rammer. Dette har først og fremst betydning i forhold til kontradiksjon, da en presis ramme gir partene bedre grunnlag for å forberede seg. Det har også sammenheng med tidsrammen ettersom dette vil påvirke kostnadene til granskingen. Likevel er det viktig at oppdragsgiveren gir granskerne tilstrekkelig tid til å utføre en forsvarlig gransking (Giertsen, 2008).

Oppdragsgiver kan gi retningslinjer om hva som angår prosedyren av granskingen. Dette kan omhandle taushetsplikt, kontradiksjon, innsyn og lignende. Offentlige granskninger er underlagt Justisdepartementets rundskriv fra 1975, som regulerer flere av disse problemstillingene. Private granskere er ikke pålagt å følge

rundskrivet og det er derfor større behov for å regulere dette i mandatet til private granskinger, eventuelt henviser til rundskrivet dersom det er hensiktsmessig.

Tidligere litteratur legger vekt på at mandatet skal utformes presist, samtidig som det skal være rom for endringer underveis. Selv om det er oppdragsgiver som utformer mandatet, bør granskerne få ta del i prosessen, slik at de har en god forståelse på hva mandatet innebærer. I mandatet må omfanget av granskingen fremkomme, tidsaspekt og godtgjørelsen må være bestemt på forhånd. Mandatet må tilpasses det enkelte granskingsoppdraget. Det er også viktig å identifisere mulige interessekonflikter, slik at ikke mandatet begrenser granskingen.

### **5.3 Uavhengighet**

Behovet for uavhengighet i granskning er i noen grad tilsvarende til at domstolenes uavhengighet er en rettssikkerhetsgaranti. Det er også en forutsetning at granskerne er uavhengige for at de berørte og eventuelt allmennheten skal ha tillit til granskingen (Giertsen, 2008).

I private granskinger er habiliteten som hovedregel ikke lovregulert, men oppdragsgiveren kan stille krav til dette i mandatet. Det må kunne sies å være et krav at den som er beskyldt for noe, ikke bør granske seg selv (Grimstad, 2015). Samtidig kan allmenne forsvarlighetskrav i forhold til blant annet culpanormen, som krever skyld for at det kan ilegges erstatning for en skadegjørende handling, kreve at det må være uavhengighet mellom oppdragsgiver og granskere (Giertsen, 2008). For yrkesgruppene advokat og revisor gjelder det lovbestemte krav til uavhengighet (Grimstad, 2015).

Uavhengighet omhandler også at granskerne selv er i stand til å oppfatte fakta uten subjektive motforestillinger, fordommer eller ønsker om å komme frem til et bestemt resultat. Tidligere litteratur understreker dette ved å fremheve viktigheten av objektivitet hos granskerne.

Oppdragsgiver betaler granskerne for å utføre oppdraget og spørsmålet om uavhengighet har dermed også en økonomisk side. Granskerne er avhengige av samtykke og aksept fra oppdragsgiver for å gjennomføre de undersøkelsene de

mener er nødvendige. Det resulterer i at granskere noen ganger ikke gjennomfører undersøkelser som de mener er nødvendige, fordi de ikke får samtykke fra oppdragsgiver (Grimstad, 2015). Gottschalk (2017) hevder at flere granskingsoppdrag burde vært avslått med det grunnlag at godtgjørelsen ikke var tilstrekkelig for at granskerne kunne utføre granskingen på en forsvarlig måte. Videre mener advokat Nicolai Skridshol (2017) at et objektivt granskingsoppdrag burde avslås dersom oppdragsgiver ikke godkjenner at alt relevant faktum fremskaffes for å besvare problemstillingen.

## **5.4 Kompetanse**

Med kompetanse i denne oppgaven mener vi at granskerne må ha evnene, kvalifikasjonene og erfaringen som kreves for å kunne gjennomføre en gransking. Ofte vil det være nødvendig med flere granskere som innehar forskjellig kompetanse på ulike områder, slik at de kan utfylle hverandre og granskerne vil da samlet sett inneha den kompetansen som er nødvendig. For å måle kompetanse kan man benytte granskerens CV, granskerens renommé og gjerne arbeidetsstedets renommé i tillegg til granskernes personlige egenskaper.

I tidligere litteratur blir det lagt stor vekt på kompetanse og mange av våre kilder oppgir dette som et kriterium for at granskingen skal være godt utført. Litteraturen legger vekt på at granskerne skal ha tilstrekkelig faglig kunnskap og kompetanse, granskingen skal være utført av profesjonelle og granskerne skal utfylle hverandre faglig. Det blir lagt vekt på at granskerne skal inneha de egenskapene som oppdragsgiveren kan forvente av dem gitt bakgrunn og erfaring.

ACFE (2017) legger press på granskerne ved å forvente at granskerne selv skal kunne vurdere om de er egnet for granskingen eller ikke og dermed ikke påta seg oppdrag hvor kompetansen er mangelfull. De viser til at, i noen tilfeller, kan kravet om kompetanse oppfylles ved å be om konsultasjon fra noen som innehar kunnskapen som granskerne selv mangler.

## **5.5 Taushetsplikt**

Taushetsplikt er et sentralt tema for granskere da de ofte får kunnskap om konkrete forhold og sensitiv informasjon. Granskere som utfører private granskinger er ikke

underlagt generelle bestemmelser om taushetsplikt. Det må likevel forutsettes at oppdragsgiver kan pålegge taushetsplikt for det som fremkommer under granskingen og det gjelder også etter at granskningsoppdraget er avsluttet (Schiøtz, Helsingeng og Mo, 2011). Yrkesgruppene advokat og revisor er underlagt lovbestemte regler når det kommer til taushetsplikt. For eksempel kan ikke advokater gi forklaringer for noen, ikke en gang domstolene i en straffesak (Grimstad, 2015).

Taushetsplikten til private granskere bør ikke begrense granskerens mulighet til å motta synspunkter og kvalitetssikre informasjon fra andre enn den informasjonen er mottatt fra. Det forutsettes i slike tilfeller at granskerne informerer om taushetsplikten og pålegger taushetsplikt fra en eventuell tredjepart.

## **5.6 Personvern**

Regler som har til hensikt å ivareta personvern, kan skape utfordringer for granskere. Reglene kan begrense muligheten for å innhente og analysere noen typer informasjon og de kan ha krav for hvordan informasjonen skal håndteres. Metoder som innebærer overtredelse av straffebestemmelser kan åpenbart ikke benyttes. I noen tilfeller kan en gransker få tilgang til opplysninger og dokumentasjon som er skaffet på ulovlig vis, uten at granskeren eller granskingens oppdragsgiver på forhånd har vært involvert i den ulovlige tilegnelsen av materialet. En tidligere ansatt kan ha stjålet dokumenter og data fra sin tidligere arbeidsgiver og overlatt dem til granskeren. Granskeren gjør ikke nødvendigvis noe ulovlig ved å benytte seg av slik informasjon, men bør ha i tankene hvordan retten i en eventuell etterfølgende sak vil stille seg til bevis som er fremskaffet av en informant på ulovlig måte (Olsen, 2007).

## **5.7 Offentlighet**

Private granskinger er ikke omfattet av offentlighetsloven og mange slike rapporter blir unntatt offentlighet. Det finnes ulike grunner til å holde granskingsrapporter hemmelige. Gottschalk (2014) lister opp flere grunner til dette, som også støttes av Olsen (2007). En av grunnene kan være at den inneholder forretningshemmeligheter som kan skade selskapet i konkurranse på sine markeder. Granskingen kan komme med konklusjoner og antakelser eller beskyldninger som



kan være til skade for bedriftens omdømme og/eller enkeltindivider. Taushetsplikt er en annen grunn til at rapporter ikke blir offentliggjort. Videre er det enkelte som ikke ønsker å offentliggjøre rapporten dersom granskingen viste seg å være resultatløs, eller fordi granskerne gjorde en dårlig jobb ved å gå frem på en kritikkverdig måte. En annen grunn til å hemmeligholde rapporten kan være for å ikke ødelegge bevis til politiets etterforskning dersom granskingen gir et slikt utfall. Personsensitive opplysninger og beskyttelse av nøkkelpersoner er også årsaker enkelte påberoper seg som begrunnelse for hemmelighold.

Gottschalk (2014) diskuterer flere argumenter som taler for at granskingsrapporter burde offentliggjøres. Offentliggjøring av rapporter kan virke avskrekkende for folk som tenker på å begå økonomisk kriminalitet og setter fokus på moral og etikk. Samtidig øker det graden av transparens og gjennomsiktighet i samfunnet. Dersom dette fungerer i praksis kan det være med på å redusere forekomsten av slik kriminalitet.

Når rapporten er ferdig er det oppdragsgiver som bestemmer om rapporten skal offentliggjøres eller ikke. Flere av våre kilder støtter Gottschalk (2014) om at granskingsrapporter ikke burde være unntatt fra offentligheten. Dette er noe taushetspliktreglene og personopplysningsregler vil kunne tale imot, men det er mulig å offentliggjøre rapporten og likevel ta hensyn til disse reglene.

## **6.0 Kjennetegn på en vellykket rapport**

### **6.1 Kjennetegn fra tidligere litteratur**

Fra tidligere litteratur har vi innhentet og sortert ulike kriterier som fagfolk mener burde være til stede i en rapport. Dette er kriterier som kompetanse, uavhengighet, kontradiksjon med flere.

Det finnes flere kilder som har utarbeidet kriterier for gransking og granskingsrapporter. Blant annet finnes det flere utvalg som har utarbeidet saksbehandlingsregler for gransking. Disse saksbehandlingsreglene finner vi i NOU 2009:09 og rundskriv G-48/75. Disse er hovedsakelig laget for offentlige granskingskommisjoner, men vi mener at det også kan benyttes av private

granskere. I tillegg har er utvalg ved Advokatforeningen utarbeidet retningslinjer for privat gransking.

Når det kommer til vurdering av rapporter finner vi bare en kilde fra tidligere litteratur. Petter Gottschalk (2015) har definert flere kriterier for vurdering av granskingsrapporter og han har også vurdert granskingsrapporter i bøkene sine. Med unntak av dette finner vi ingen tidligere litteratur på kriterier for vurdering av rapporter.

Det er skrevet en masteroppgave på Handelshøyskolen BI i 2016 som omhandler egenskapene, risikoene og hjelpemidlene av objektivitet og integritet i private etterforskninger. Oppgaven legger hovedvekt på objektivitet og integritet og lister opp flere kriterier i disse kategoriene. Kriteriene blir ikke benyttet til å vurdere granskings rapporter, men de er listet opp sammen med en oversikt over hvem som støtter disse kriteriene. Kriteriene i oppgaven er utformet etter tidligere litteratur og dybdeintervjuer med kjente granskere.

Gottschalk (2014) gjør rede for generelle kriterier og deler de inn i fire grupper. De fire gruppene er; utgangspunkt, arbeidsprosessen, arbeidsresultatet og ressursforbruket. Den første gruppen går ut på hvor godt utgangspunktet for granskingen er. Den neste gruppen omhandler gjennomføringen av granskingen og reiser spørsmål til blant annet strategi, habilitet og taushetsplikt. Den tredje gruppen går ut på om man finner ut hva som faktisk skjedde og om målene i mandatet er oppfylt, i tillegg til andre vurderinger rundt resultatet av rapporten. Den siste gruppen omhandler ressursbruk i granskingen og hvorvidt prosjektet blir levert til avtalt tid og innenfor avtalt kostnadsramme, i tillegg til ressurser i form av kompetanse og kunnskap.

Året etter identifiserte han en rekke kriterier ved evaluering av granskingsrapporter. Kriteriene omhandler typiske momenter en rapport burde inneholde. Noen av kriteriene Gottschalk trekker frem er blant annet bevis, objektive konklusjoner og klare mål. Videre legger han vekt på at resultatet skal være på linje med mandatet og at antagelser i rapporten skal være grundig dokumentert med tilstrekkelig bevis.

Erling Grimstad (2015) har satt krav til granskerne selv, men ikke til vurdering av selve rapporten, slik som Gottschalk (2015). Grimstad (2015) har tatt for seg hvilke kvalifikasjoner granskere burde ha for å kunne avsløre økonomisk kriminalitet og går gjennom krav til planlegging, organisering og styring av en gransking.

Videre mener Grimstad (2015) det er viktig at granskerne vet hvordan økonomisk kriminalitet foregår fordi det ofte forekommer på en skjult måte. I den sammenhengen er det også viktig å ha kunnskap om risikofaktorene som kan indikere at det er sannsynlig at korrupsjon oppstår. De må vite hvor informasjon kan innhentes og hvordan, slik at viktig informasjon ikke går tapt. Et grunnleggende krav må være at en gransker ikke kan granske seg selv, men at granskingen utføres av en uavhengig part som ikke har direkte interesse i saken. Det må også settes krav til granskernes kompetanse på fagområdet som skal undersøkes. Det må forventes at de utfører oppdraget innenfor faglige vurderinger som anses som forsvarlige og granskere har derfor ansvar for å følge de gjeldene lovene for deres yrke. Kravet til beskyttelse av personopplysninger står særlig sentralt ettersom et granskingsoppdrag som regel inneholder behandling av opplysninger som må beskyttes i henhold til lover og regler.

I boken “Å Bekjempe et Samfunnsønde” av Birthe Eriksen (2014) nevner Grimstad ulike elementer som rapporter i private granskningsaker kan inneholde. Han angir da følgende elementer som relevante; mandatet for utredning, sammendrag, metodebeskrivelse som viser hvordan utredningen er gjennomført, detaljert beskrivelse av de funn som er mest relevante for mandatet, eventuelle vurderinger- og anbefalinger dersom dette er en del av mandatet. Flere av disse elementene støttes av Gottschalks (2015) kriterier for vurdering av granskingsrapporter. Grimstad mener at gransking bør reguleres nærmere av myndighetene hvor formålet må være å sikre at de som utfører slike oppdrag har nødvendig kompetanse og forutsetninger slik at oppdraget blir utført på en forsvarlig måte. Han foreslår at dette kan sikres ved å stille krav til godkjenning eller lisensiering (Eriksen, 2014).

I mange offentlige granskingsoppdrag er det de totale kostnadene som er det viktigste kriteriet. Granskerens kompetanse, metode eller verktøy for å komme frem

til en korrekt beslutning er mindre viktig. Grimstad (2014) mener det er behov for å finne noen holdepunkter som private granskere kan ta utgangspunkt i ved sin saksbehandling. Det er da spesielt saksbehandlingsreglene til offentlig gransking han tar utgangspunkt i og mener de kan sammenlignes med privat gransking for å se etter holdepunkter til saksbehandlingen ved private granskingsoppdrag. Det skal sies at ikke alle saksbehandlingsregler som kreves i offentlig gransking anbefales for privat gransking og er heller ikke egnet til å avdekke mistanke om korrupsjon.

I 1966 ble det oppnevnt et utvalg ved Kronprinsregentens resolusjon som tar for seg spørsmålet om alminnelige regler for granskingskommisjoner. Utvalget la frem en innstilling i 1968, Rundskriv G-48/75, som ble fastsatt av Justis- og politidepartementet i 1975. Kommisjonens oppdrag innebærer å vurdere mulige feil, forsømmelser eller andre uforsvarlige forhold som er blitt gjort av enkeltpersoner eller innen en etat. I rundskrivet står det at behovet for regler i hovedsak er bunnet i at en eller flere personer kan bli kritisert i utredningen. Rundskrivet inneholder saksbehandlingsregler for utførelse av granskingen. Disse omhandler habilitet, offentlighet og taushetsplikt, forklaringer, partsrettigheter, advokat eller annen fullmektig, rapporten og overprøving. I tillegg tar det for seg samarbeidet mellom offentlige myndigheter og granskingskommisjon. Rundskrivets krav til rapporten er at kommisjonen gjør greie for det materialet som er skaffet til veie, fremstiller det saksforhold den legger til grunn og grunngir de konklusjoner den trekker av det materialet som foreligger.

I 2007 ble det opprettet et granskingsutvalg for å foreta en vurdering av granskingskommisjoners sammensetning, oppgaver, rettslige status og saksbehandling. De utarbeidet en utredning, NOU 2009:09. Av denne utredningen følger det grunnleggende krav til granskingsarbeidet. Fra utredningen blir det blant annet lagt vekt på at granskerne skal ha riktig og god kompetanse, at mandatet skal være utformet presist og være utformet av uavhengige parter.

Det finnes også retningslinjer for privat gransking som omhandler granskingsprosessen. Disse retningslinjene er utarbeidet av et utvalg ved Advokatforeningen og ble vedtatt i 2011. Utvalget bestod av advokat Cato Schiøtz fra advokatfirmaet Schjødt, advokat Anne Helsingeng fra Deloitte Advokatfirma og advokat Preben H. Mo fra FØYEN Advokatfirma. Bakgrunnen for opprettelsen

av dette utvalget var at det var reist kritikk mot bruken av granskninger og hvordan granskninger blir gjennomført. Mangelen på konkrete retningslinjer for private granskninger har i økende grad satt fokus på rettssikkerhetsspørsmål, som igjen understreker viktigheten av å utarbeide generelle kriterier for privat granskning.

I Advokatforeningens retningslinjer for private granskninger (2011) står det at den viktigste veiledningsnormen man har i dag, er et ulovfestet forsvarlighetsprinsipp. Grunnen til dette er at granskingsrapporten kan bli en belastning for de som omtales i den. Samtidig er kontradiksjonsprinsippet sentralt, både ved et krav om at alle parter blir hørt og ved at granskerne får et bedre grunnlag for sine konklusjoner. Et annet prinsipp handler om varsomhet, spesielt ved utformingen av mandatet og gjennom granskerens arbeid.

Videre er det advart mot at rapporten får preg av å være en jakt på syndebukker. Det hevdes også at granskere bør være varsomme med å ta stilling til rettsfølgene av et eventuelt regelbrudd, særlig med hensyn til om det foreligger straffbare forhold. Det er videre vist til at de grunnleggende menneskerettighetsprinsippene skal legge viktige føringer for en granskingsprosess. Retten til privatliv, kravet til rettferdig rettsgang, uskyldspresumsjonen og vern mot selvinkriminering må i særlig grad etterleves (Schjøtz, Helsingeng og Mo, 2011).

Det er viktig å presisere at granskninger, særlig private, står overfor en stor variasjon i oppdragene. Advokatforeningens retningslinjer er derfor av overordnet karakter og konkrete saksbehandlingsregler må tilpasses hver enkelt granskning.

Retningslinjene er kun til anbefaling for granskning som utføres av advokater som er medlemmer av foreningen, men det er grunn til å tro at mange som driver granskning benytter seg av disse saksbehandlingsreglene (Grimstad, 2015).

ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, er verdens største anti-svindel organisasjon og er en ledende leverandør innen anti-svindel opplæring og utdanning. Organisasjonens oppgave er å redusere forekomsten av bedrageri og økonomisk kriminalitet og å bistå medlemmene av ACFE i avdekking og forhindring av økonomisk kriminalitet (ACFE, 2017).

ACFE utgir sertifisering kalt Certified Fraud Examiner (CFE) som betegner ekspertise på forebygging, avdekking og forhindring av økonomisk kriminalitet. Medlemmer som sertifiseres som en Certified Fraud Examiner (CFE) er pålagt å følge en Code of Professional Ethics og Code of Professional Standards. Standardene inneholder ulike regler for hvordan en CFE skal opptre og sistnevnte er inkludert i kriteriene senere i oppgaven. Den norske avdelingen i ACFE ble grunnlagt i 2014 og avdelingens mål er å skape et forum for diskusjon og refleksjon over arbeid innen økonomiske misligheter som er tilpasset den norske konteksten (ACFE Norge, 2017).

Nedenfor følger en liste av kriterier vi har funnet i tidligere litteratur. Dette er kriterier som fagfolk mener kjennetegner en god granskingsrapport.

Kriterium	Kilde
Kompetanse	ACFE (2017), Giertsen (2008), Grimstad (2015), Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Gottschalk (2014), Brooks, G. and Button, M. (2011), Porter (1997), Rundskriv G-48/75, Olsen (2007), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Baxter et al. (2012), Bjonness-Jacobsen (2016), Kjærstad (2016), Lønseth (2016), Olsen (2016), Zagorin (2001), Kvamme (2016), Megill (1994), Nietzsche (1997), Fabian (2011), Bevir (1999), Leiter (1993), Singelton et al. (2006)
Tverrfaglig kompetanse	NOU 2009:9
Tilsyn av assistenter og andre fagfolk	ACFE (2017)
Granskingen skal være av høy kvalitet	Williams, Lewis, C., Brooks, G., Button, M., Shepherd, D. and Wakefield, A. (2014), Lewis et al. (2014), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Kjærstad (2016), Kvamme (2016), Bjonness-Jacobsen (2016)
Ingen bør granske seg selv	Grimstad (2015)
De som er gjenstand for gransking, bør ikke delta i utformingen av mandatet	NOU 2009:9
Mandatet bør utformes og avgrenses presist	Rundskriv G-48/75, NOU 2009:9, Olsen (2007), Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Olsen (2017), Fougner (2017), Lønseth (2017), Bjonness-Jacobsen (2017), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Gottschalk (2015), Kjærstad (2016), Kvamme (2016)
Mandatet skal gi hensiktsmessige og dekkende rammer	NOU 2009:9, Gottschalk (2015), ACFE (2017)
Riktig forståelse av mandatet	ACFE (2017), Bjonness-Jacobsen (2017), Giertsen (2008), Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Oppdragsgiver fastsetter mandatet	Gottschalk (2015), Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Giertsen (2008)
Fastsettelsen av godtgjøring må avklares på forhånd	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Granskingsutvalget kan trekke seg fra oppdraget hvis det foreligger saklig grunn	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Mulighet for endring ved behov	NOU 2009:9, Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), ACFE (2017)
Endringsanmodninger skal imøtekommes med mindre det foreligger saklig grunn for avslag	NOU 2009:9
Tilstrekkelig tid til å utføre granskingen	NOU 2009:9, Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Fristens lengde må fastsettes konkret i hvert enkelt tilfelle	NOU 2009:9
Granskingen må tilpasses hvert enkelt tilfelle	Giertsen (2008), NOU 2009:9
Granskingsutvalget bør utarbeide retningslinjer for granskingen	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Granskerne redegjør for gjennomføringen av granskingsprosessen	Giertsen (2008), Grimstad (2015), Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Gottschalk (2015), Gottschalk (2014), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Sismundo 2010, Anonym, Olsen (2016)
Forsvarlig og hensiktsmessig fremgangsmåte	Giertsen (2008), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Baxter et al. (2012), Becker (1998), Kvamme, Giertsen, Kjærstad, Vargas-Hernandez, de Leon-Arias og Valdez-Zepeda (2013), Killinger (2010), Olsen
Krav om varsomhet	Giertsen (2008), Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Planlegge granskingen	ACFE (2017), Olsen (2007),
Dokumentasjon av hendelser som er blitt gjort under granskingen	Gottschalk (2015), Olsen (2007),
Bevis på resultatene	ACFE (2017), Gottschalk (2015), Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Giertsen (2008), Olsen (2007)
Resultater på linje med mandatet	Gottschalk (2015)

Logiske og fornuftige bedømmelser	Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Becker (1998), Bjonness-Jacobsen
Dokumentere bevis	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), ACFE (2017), Olsen (2007), Nizialek og Tokheim (2016), ref til: Bjonness-Jacobsen
Bevis må være tilstrekkelig, pålitelig og relevant	ACFE (2017), Olsen (2007)
Krav om samtykke for forklaringer og annen bevis	Giertsen (2008), Gottschalk (2014)
Beskrivelse av saksforholdet	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Giertsen (2008)
Granskingsoppdraget avsluttes ved overlevering av en rapport	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Det er ikke klagerett over rapporten og dens konklusjoner	Rundskriv G-48/75
Identisk granskning uansett hvilken gransker	Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Bjonness-Jacobsen, Kvamme, Megill 1994 og Leiter 1993
Alle motstridende aspekter presenteres	ACFE (2017), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Anonym, Olsen, Kjærstad, Killinger (2010), Giertsen, Anonym, Kvamme
Konsekvent	Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Yukl and Van Fleet (1992), Duggar (2009), Giertsen (2008)
Rapporten skal være forståelig for alle	Olsen (2007)
Gjengir det faktiske hendelsesforløpet	Gottschalk (2017)
Undersøke interessekonflikter	ACFE (2017), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Lønseth
Granskerne skal være uavhengige	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Grimstad (2015), ACFE (2017), Gottschalk (2015), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Singleton et al. 2006, Schiøtz et al. 2011, Williams 2005, Swanton 1993, Lewis et. Al 2014, Giertsen, Kjærstad, Lønseth, Kvamme
Granskerne skal være objektive	Olsen (2007), Williams (2005), Gottschalk (2015), ACFE (2017), Giertsen (2008), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Porter 1996, Giertsen, Kvamme, Kjærstad, Baxter et al. (2012)
Den som granskes skal være habil	Rundskriv G-48/75, Grimstad (2015), Giertsen (2008)
Granskerne må benytte flere kilder	Gottschalk (2015)
Ikke gi etter for press	Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Becker (1998), Kvamme, Kjærstad, Bjonness-Jacobsen, Giertsen, Lønseth, Olsen
Overholde personopplysningsreglene	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Grimstad (2015)
Taushetsplikt	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Rundskriv G-48/75, Grimstad (2015), ACFE (2017), Olsen (2007)
Rapporten bør ikke unntas fra offentlighet	Rundskriv G-48/75, Gottschalk 2016, Grimstad 2015
Oppdragsgiveren avgjør om rapporten skal offentliggjøres	Olsen (2007), Giertsen (2008), Rundskriv G-48/75
Sikre partsrettigheter	Rundskriv G-48/75, Giertsen (2008)
Profesjonalitet	ACFE (2017), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Pritchard (2006), Turhani (2015), Eriksen (2015) Kvamme, Bjonness-Jacobsen, Kjærstad, Giertsen
Fravær av fordommer	Olsen (2007), Nizialek og Tokheim (2016) ref til: Porter 1996, Anonym, Giertsen, Kvamme, Mutchler 2003, Olsen, Lønseth, Bjonness-Jacobsen, Douglas (2004), Killinger (2010), Yukl and Van Fleet (1992), Kjærstad, Grimstad (2015)
Granskerne bør ikke ta standpunkt til om det foreligger straffbart forhold	Rundskriv G-48/75, ACFE (2017), Olsen (2007),
Granskerne kan ikke pålegge noen å avgi forklaring	Rundskriv G-48/75, Gottschalk (2015),



Forklaringer skal skrives ned	Rundskriv G-48/75
Den berørte bør få anledning til å uttale seg (kontradiksjon)	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Giertsen (2008)
Oppdragsgiver bør overlevere all relevant informasjon til granskerne	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011)
Granskerne skal innhente de opplysninger som anses nødvendige	Schiøtz, Helsingeng og Mo (2011), Rundskriv G-48/75, Olsen (2007)
Granskerne må gi påtalemyndighetene de opplysninger de ber om	Rundskriv G-48/75

Tabell 1: Kriterier fra tidligere litteratur

## 6.2 Kjennetegn fra intervjuobjektene

I tillegg til tidligere litteratur har vi intervjuet kjente granskere med bred erfaring på området. Intervjuene har omhandlet deres tanker rundt kriteriene og vurdering av rapporter. Vi har fått inntrykk av at det arbeides på forskjellige måter og at det er ulike elementer som blir vektlagt hos de enkelte. Samtidig finnes det også mange likhetstrekk og områder som de fleste er enige om og som de trekker frem som viktig i granskningsprosessen.

Vi vil presentere noen av de viktigste funnene fra intervjuene. Samtidig vil vi linke intervjuene opp mot kriteriene vi har innhentet fra tidligere litteratur. Under hver kategori har vi lagt inn en tabell som viser hvilket kriterium intervjuobjektene tok opp som viktige. Selv om tabellen viser at noen av intervjuobjektene ikke tok opp det enkelte kriteriet (markert med en rød x), betyr det ikke at de uenige i det, men at det ikke ble nevnt i løpet av intervjuet.

## 6.3 Lovregulering

Det største problemet med en eventuell lovregulering av granskingsprosessen er de store forskjellene i ulike granskninger. Lønseth (2017) tar opp dette som et problem med Advokatforeningens retningslinjer og mener at retningslinjene kan være kostnadsdrivende på små granskninger da man må gjøre uforholdsmessig undersøkelser som gjerne ikke er nødvendig i alle tilfeller. Videre er han positiv til lovregulering og sier: *“Jeg er for så vidt positiv til lovregulering, det tror jeg egentlig bare ville vært en kodifisering av hva vi egentlig driver med, så for min del måtte man gjerne ha lovregulert det”*.

Samtidig er han skeptisk til om det lovteknisk vil være mulig, da det er så stor variasjon i oppdragene. Olsen (2017) er også positiv til dette og sier de er innom noen standard momenter ved utførelse av gransking.

Kvamme (2017) tror ikke det er mulig å lage noen lovregulering for hele granskningsprosessen. Han sier likevel at formkrav, prosesskrav og kompetanse er områder som kan reguleres og hevder at krav til disse områdene ville økt kvaliteten på rapportene. Ved spørsmål om Advokatforeningens retningslinjer for privat gransking burde vært endret, sier han at disse kunne vært oppdatert ettersom man har høstet mye ny lærdom om gransking de siste årene. Han sier videre:

*(..) med bakgrunn i alle de som nå driver med gransking så burde man hatt noen kjøreregler som gjelder alle granskere, ikke bare advokater, revisorer, konsulenter, rådgivere eller privatetterforskere. Man burde hatt noen kjøreregler, fortrinnsvis myndighetsbaserte. Man burde også egentlig hatt en tilsynsmyndighet. Du kan bli underlagt tilsyn som advokat og revisor, men kanskje det burde vært et eget tilsynsapparat rettet mot granskere.*

Generelt sier intervjuobjektene at Advokatforeningens retningslinjer er ok som en veiledning, men at de kanskje er litt for generelle og ikke fullt dekkende. Blant annet nevner de at kompetanse og erfaring burde komme tydeligere frem og ha mer spesifikke krav. Fougner (2017) poengterte også at disse retningslinjene har vært vellykket i den grad at de har økt bevisstheten på hvordan gransking skal utføres.

Bjønness-Jacobsen (2017) understreker sterkt at det kun er politiet som kan etterforske mistanke om økonomisk kriminalitet og at det i slike tilfeller ikke må foretas privat gransking:

*For hvis man har en seriøs mistanke om straffbare forhold, så må man levere det til politiet. Da er det ikke gransking som er remediet. Det er bare hvis man er veldig i tvil om det har skjedd noe som helst, da er det kanskje ikke grunn til å bringe inn politiet. Har man en berettiget oppfatning om at det sannsynligvis har skjedd et straffbart forhold skal man ikke drive og røre rundt i det på egen hånd. Da skal man overlate det til de som kan etterforske, og det er politiet.*

Han virker heller ikke å være positiv til noen lovregulering av privat gransking og sier:

*Grimstad var ute i avisen for 4-5 år siden og sa at vi må ha egne regler for dette. Da sa jeg at; nei jeg tror det bare er tøys, jeg tror ikke det trengs. For aksjerettslig granskings trengs det i hvert fall ikke, der har vi mer enn nok regler. Og for privat gransking så er det styret som bestemmer (..)*

Videre henviser han til NOU 2009:09 og mener det ikke var en stor suksess:

*“Man prøvde å lage en egen lov om offentlig gransking fra 2009. Det ligger godt bortgjemt i en skuff hos justisdepartementet og det ligger der antakelig til evig tid”.*

Han trekker frem at det allerede finnes et stort omfang av lovregulering av gransking og nevner blant annet aksjeloven, kommunerevisjon og regler knyttet til forsvaret og oljevirksomhet.

	Kvamme	Bjønness-Jacobsen	Olsen	Fougner	Lønseth
Granskerne bør ikke ta stilling til om det foreligger straffbare forhold	✗	✓	✗	✗	✓

**Oppsummering:** De fleste intervjuobjektene er i utgangspunktet ikke negative til en lovregulering, men tror at dette vil bli vanskelig i praksis. Kvamme (2017) sier at det kan være en fordel å utarbeide noen kjøreregler som gjelder for alle og ikke fortrinnsvis advokater. Av intervjuobjektene var det kun Bjønness-Jacobsen (2017) som var negativ til dette da han mente at det ikke var mulig. Han la også stor vekt på at granskerne ikke skal ta stilling til om det foreligger straffbare forhold, dette var Lønseth (2017) også enig i.

## 6.4 Uavhengighet

Uavhengighet er en faktor samtlige av intervjuobjektene vurderer før de aksepterer et oppdrag. Revisjonshusene legger spesielt vekt på det, da de er særlig utsatt for interessekonflikter og flere har avslått et oppdrag på bakgrunn av uavhengigheten.

Kvamme (2017) sier følgende om mandatet, som også støttes av Lønseth (2017):

*“Også må man være uavhengig av motivet til oppdragsgiver og det må være tydelig i mandatet og i de retningslinjer som lages for granskingen. Det må være tydelig for å sikre uavhengigheten”.*

Det kan forekomme granskinger som ikke er uavhengige, hvor granskeren har tatt part med oppdragsgiver og direkte bistår dem. Dette vil da ikke være en uavhengig gransking, men dette må komme tydelig frem i mandatet (Lønseth, 2017).

I følge Fougner (2017) er granskingen mislykket dersom den blir sett på som et bestillingsverk og blir opplevd som ikke-uavhengig. Han legger også vekt på at dersom klienten ikke gir granskerne *“full faglig frihet til å finne det som er der”*, eller man får en følelse av at klienten ønsker å påvirke oppdraget i en bestemt retning, så kan man ikke påta seg oppdraget.

#### **6.4.1 Godtgjørelse**

Intervjuobjektene er enige om at godtgjørelse er viktig å avklare på forhånd. Det må beregnes på bakgrunn av prosjektplanen og mandatet. Det er viktig at granskerne har tilstrekkelige ressurser for å utføre granskingen på en god og forsvarlig måte.

Olsen (2017) sier blant annet følgende på spørsmål om de noen ganger takker nei til oppdrag: *“Ja, det er noen som tror at det koster 1 krone og 50 øre å gjennomføre en gransking og da sier vi bare nei. Det orker vi ikke”.*

Bjønness-Jacobsen (2017) er enig med Olsen (2017) og sier følgende:

*Ja, jeg er veldig opptatt av at det er en reell undersøkelse, at det er en reell prosess og at det er satt av tilstrekkelig ressurser. Det er altfor mange oppdragsgivere som tror at det er mulig å gjør denne typen undersøkelser med begrenset kostnadsrammer. Det er fryktelig kostbart og det skal det være fordi det skal være veldig bra.*

Han sier videre at hele hensikten med å undersøke uønskede situasjoner og hendelser, er å få avklart dem og da er det nødvendig med nok avsatte ressurser. Samtidig sier han at blant annet media fremstiller gransking som ufortjent dyrt, da de ikke ser hele bildet og trekker kun frem kostnaden i stedet for å skrive om hva som faktisk er blitt gjort. Han sier at ti tusen kroner kan være mye i en bestemt sak, mens en million kroner kan være lite i en mye større og mer sammensatt undersøkelse. Det er derfor viktig at det er oppdragsgiver som vurderer om undersøkelsen var verdt kostnaden.

	Kvamme	Bjønness-Jacobsen	Olsen	Fougner	Lønseth
Fastsettelsen av godtgjørelsen må avklares på forhånd	✓	✓	✓	✓	✓
Granskerne skal være uavhengige	✓	✓	✓	✓	✓
Undersøke interessekonflikter	✓	✗	✗	✗	✓

**Oppsummering:** Alle intervjuobjektene legger stor vekt på objektivitet og fokuserer på dette i enhver rapport. I tillegg legger de vekt på at godtgjørelse skal være avklart på forhånd. Kvamme (2017) og Lønseth (2017) tar også opp kriteriet om å undersøke interessekonflikter.

## 6.5 Kompetanse

Alle våre intervjuobjekter tar opp kompetanse som et viktig kriterium ved utførelse av granskingsoppdrag og som en viktig suksessfaktor, men hvilken kompetanse som er nødvendig er de ikke enige om. Det alle er enige om, er at det er viktig med tverrfaglig kompetanse når man skal sette sammen et granskingsteam og at den nødvendige kompetanse vil være avhengig av granskingsoppdraget. I tillegg forteller Lønseth (2017) at det er viktig at nyansatte ikke blir satt alene, men at de må plasseres i team sammen med mer erfarne granskere.

Advokat, Bjønness-Jacobsen (2017), er klar på at det kun er politiet som kan etterforske mistanke om straffbare forhold. *“For hvis man har en seriøs mistanke om straffbare forhold, så må man jo levere det til politiet. Da er det ikke gransking som er remediet”*.

Han sier videre:

*Det er et ganske klart prinsipielt skille mellom politiarbeid og gransking og det er det mange som har vært utydelige med synes jeg. Bare sånne ting som at kollegaer av meg ansetter tidligere politifolk tenker jeg at er en betydelig risiko for at man blander roller, blander forståelse og det ødelegger egentlig det ganske klare skille mellom det sivile og strafferett.*

Olsen (2017), på den andre siden, virker å være skeptisk til juristers objektivitet og mener at en som har jobbet på politisiden er mer forsiktig med å foreta subjektive vurderinger. Han sier: *“Det er mange jurister som vil ta på seg dommerhatten og ta utgangspunkt i sin egen vurdering. Mens en som har jobbet innenfor det som jeg driver med, vil være mye mer opptatt av å være objektiv”*.

I likhet med Olsen (2017), tar også Lønseth (2017) opp sin skepsis til å kun ansatte advokater for å utføre granskingsoppdragene, da han mener det vil føre til lavere kvalitet. Han legger stor vekt på tverrfaglighet i sine team.

Kvamme (2017) trekker frem at granskernes kompetanse burde komme tydelig frem i rapporten og at dette er et tegn på at rapporten har høy kvalitet. Videre sier han at det er et problem at det offentlige, som benytter seg mye av gransking, ofte velger granskere etter hvem som kan gi den beste prisen. Dette gjør at kompetanse og erfaring ikke blir verdsatt og dette utgjør en betydelig risiko. Han sier videre: *“Derfor har vi sett mange utrolig dårlige granskingsrapporter som har ført til ganske mange tragiske utfall”*. Med dette mener han at enkeltpersoner kan bli hengt ut uten grunn.

Både Kvamme (2017) og Olsen (2017) foreslår at det kunne vært nyttig med en type sertifisering av granskerne, på samme måte som for eksempel statsautoriserte revisorer.

Olsen (2017) sier:

*(..) kanskje det hadde vært på sin plass med en sertifisering eller et eller annet. For eksempel en utdanning eller noe. Du har jo statsautorisert*

*revisor ikke sant, du kunne hatt en autorisasjon til å drive med gransking også.*

Kvamme (2017) støtter dette og utdyper:

*(..) private granskere burde autoriseres. Ikke nødvendigvis en omfattende studie, men at man gjennomgår en kompetansetest. Det bør være visse krav til kompetanse og erfaring. Det ville da blitt en mer beskyttet tittel. Grensen mellom privat etterforskning og gransking, den er ikke så tydelig. Alle kan jo drive med gransking og privat etterforskning.*

Sertifisering av private granskere er også tidligere støttet av Grimstad og Gottschalk (Nizialek & Tokheim, 2016). Olsen (2017) forteller at de i KPMG har egne interne regler for å godkjenne de ulike kontorene innenfor gransking. Før denne godkjenningen er på plass vil ikke de enkelte kontorene kunne tilby gransking til sine kunder.

	Kvamme	Bjønness-Jacobsen	Olsen	Fougner	Lønseth
Kompetanse	✓	✓	✓	✓	✓
Tverrfaglig kompetanse	✓	✓	✓	✓	✓
Tilsyn av assistenter og andre fagfolk	✗	✗	✗	✗	✓

**Oppsummering:** Kompetanse er det kriteriet som det blir lagt størst vekt på av de vi har intervjuet. Selv om det er uenighet om hvilken kompetanse som er viktig, er alle enige om at det er viktig med tverrfaglig kompetanse. Lønseth (2017) legger også vekt på at uerfarne granskere aldri må settes alene, men må ha tilsyn av en mer erfaren gransker.

## 6.6 Offentlighet

Offentlighet er et av temaene det er mye uenighet om. Mens tidligere litteratur av blant annet Gottschalk (2015) og Grimstad (2015) mener at hyppigere offentliggjøring av granskingsrapporter kan bidra til mindre økonomisk kriminalitet og større grad av gjennomsiktighet, mener flere av våre intervjuobjekter at det tvert om kan føre til mer økonomisk kriminalitet. Ved

spørsmål om rapportene bør offentliggjøres svarer Bjønness-Jacobsen (2017):  
*“Definitivt ikke. Det er en absurd tanke, det vil enhver jurist mene”.*

Videre sier han at:

*(..) og i hvert fall så synes jeg det er påfallende at man skal ha noen egne regler for de tilfellene hvor det er satt i gang en eller annen form for undersøkelse. Det kan jo være en undersøkelse som er satt i gang som er så “stor” eller så “stor” og med veldig forskjellige kvalitetsmessig og ressursmessig pådrag. Men der man for eksempel ikke har undersøkt noen ting, der skulle man ikke ha noen rapporteringsplikt, eller offentlighets plikt. Så det der er en tanke som nok ikke er tenkt ordentlig, etter min oppfatning og det er nok den riktige oppfatningen, om jeg får si det.*

Pål Lønseth (2017) mener at offentliggjøring nødvendigvis ikke er det smarteste:

*Det må være opp til oppdragsgiver. For meg kan den være offentlig. Jeg har ikke noe problem med å utgi rapporter, bortsett fra at jeg er bundet av taushetsplikten. Jeg tror nok at skulle man hatt noen krav om at det skulle offentliggjøres, eller for den saks skyld krav om at vi som gransker skulle løpe til politiet hvis vi fant mulige straffbare forhold, så tror jeg egentlig vi ville gjort samfunnet en bjørnetjeneste.*

Både Fougner (2017) og Olsen (2017) mener at offentlige bedrifter og saker som er av offentlig interesse burde offentliggjøres. Men ingen av de ser noen grunn til at andre granskingsrapporter skal offentliggjøres.

Kvamme (2017) sier følgende om offentliggjøring av rapporter: *“De kommer i en tvangssituasjon. Dersom enhver gransking skal offentliggjøres kan det bli en ren privatrettslig heksejakt, noe som ingen blir tjent med.”*

Diskusjonen om offentlighet handler om at noen mener at det vil føre til mindre økonomisk kriminalitet og større gjennomsiktighet. Motargumentet er at hvis alt skal offentliggjøres så tør ikke folk å granske seg selv av redsel for å svekke



omdømme og bli straffeforfulgt. Det kan føre til at det blir mindre forebygging og derfor mer økonomisk kriminalitet.

Det er store mørketall i økonomisk kriminalitet som blant annet skyldes ledelsens frykt for å melde fra. I den forbindelse snakker Kvamme (2017) om et frivillig rapporteringssystem, hvor selskapet selv kan gå til politiet eller Økokrim med mistanke om straffbare forhold, uten å bli straffeforfulgt for det. Et lignende system finnes allerede i blant annet USA, England og Frankrike. Kvamme (2017) mener et system for frivillig selvrapporing ville fått flere til å melde fra og dermed redusert mørketallene.

	Kvamme	Bjønness-Jacobsen	Olsen	Fougner	Lønseth
Rapporten bør ikke unntas fra offentligheten	✗	✗	✗	✗	✗
Oppdragsgiver avgjør om rapporten skal offentliggjøres	✓	✓	✓	✓	✓

**Oppsummering:** Alle intervjuobjektene er skeptiske til et påbud om offentliggjøring, selv om de selv sier at de ikke er redd for å offentliggjøre sine egne rapporter. De er også enige om at det er oppdragsgiver som avgjør om rapporten skal offentliggjøres.

## 6.7 Dokumentasjon

Fougner (2017) beskriver bevisinnhentings-fasen som en lang og tidkrevende fase. I dagens moderne samfunn finnes det meste av bevismateriale elektronisk og flere av intervjuobjektene forteller at de bruker databaser hvor de utarbeider søkeord, slik at de lettere finner frem til relevant informasjon.

Bjønness-Jacobsen (2017) sier at det er viktig å vurdere bevisene hver for seg i ekthet og relevans, samtidig som man må foreta krysspeilinger for å undersøke om bevisene står i motstrid til hverandre og hvilke som da eventuelt skal ha høyest rang. Han mener også dokumentasjon er et moment som kan utgjøre forskjell i kvalitet:

*Man kan se kvalitetsmessige forskjeller der hvor man for eksempel har unnlatt å forklare hvilke valg man har gjort, med hensyn til utvalg av intervjuobjekter, skriftlig dokumentasjon og annen form for dokumentasjon som har vært lagt til grunn.*

Ifølge Olsen (2017) er elektroniske bevis vanntette og håndfaste og man kan derfor legge stor vekt på og tillit til dem. Subjektive observasjoner er på den andre siden mindre pålitelig og det er i slike situasjoner viktig å finne flere momenter som tilsier at observasjonen var korrekte eller ukorrekte. På denne måten blir ikke en påstand hengende i luften, men underbygges av andre bevis og man kan dermed vurdere påliteligheten på bakgrunn av flere faktorer.

Lønseth (2017) legger også frem vitneutsagn som noe du ikke kan basere faktum på alene, det må være noe mer før du kan være trygg på at det foreligger korrupsjon. Dette er fordi menneskelig hukommelse og evnen til å fortelle ting riktig er ganske dårlig hos de fleste. Det kan være at man har glemte ting eller at man har en personlig oppfatning som gjør at man enten bevisst eller ubevisst ikke kommer med det riktige bildet av situasjonen eller hendelsen. Det er derfor viktig å sjekke at bevisene passer sammen. Dersom elektroniske bevis passer sammen med vitneutsagn, eller det er flere personer som har forklart det samme vil disse være mer pålitelige.

Kvamme (2017) støtter de andre intervjuobjektene og sier følgende:

*Det viktigste er hva kilden til informasjon er og hvordan denne informasjonen er innhentet. Er det informasjon fra når ting skjedde eller er det informasjon som er kommet inn i etterkant. Hvis det er en som gjenforteller noe som skjedde for 10 år siden så er det grunn til å legge mindre vekt på det enn hvis du finner en e-post som han og en annen hadde for 10 år siden.*

	Kvamme	Bjønness-Jacobsen	Olsen	Fougner	Lønseth
Bevis på resultatene	✓	✓	✓	✓	✓
Granskerne må benytte flere kilder	✓	✓	✓	✓	✓
Dokumentasjon av hendelser som er blitt gjort under granskingen	✓	✓	✓	✓	✓
Oppdragsgiver bør overlevere all relevant informasjon til gransker	✗	✗	✗	✗	✓

**Oppsummering:** Alle granskerne er enige i at det må benyttes flere kilder for at et bevis kan vurderes som tilstrekkelig. Samtidig er de enig i at det må finnes bevis på konklusjonene i rapporten og at hendelser gjort under granskingsprosessen skal dokumenteres.

## 6.8 Kjennetegn for rapporter av høy og lav kvalitet

På spørsmål om hva som kan gjøre en rapport god eller dårlig, er alle veldig forsiktige med å komme med bastante eksempler. Likevel sier de mye det samme og trekker frem flere av punktene i advokatforeningens retningslinjer for private granskere.

Olsen (2017) fremhever at en god rapport krever planlegging og skal tydelig svare på mandatet. Han er også opptatt av at rapporten er kort og konsis med begrenset bruk av adjektiv. Videre fokuserer han på kontradiksjon, objektivitet og selvinkrimineringsprinsippet. Han hevder også at dårlige rapporter kan kjennes igjen ved at de er subjektive og inneholder synsing og spekulasjoner.

Kvamme (2017) har mange av de samme synspunktene som Olsen (2017) på hva som kjennetegner en god rapport, han sier blant annet: *“Ja, altså det viktigste er at rapporten gjengir det mandat.. altså det må vise hvilket arbeid du har gjort i forhold til mandatet, det må vise at du har fulgt retningslinjene”*.

Kvamme (2017) trekker også frem uavhengighet og riktig kompetanse som viktige momenter, i tillegg til at rapporten må vise at granskerne har fulgt retningslinjene. Riktig teamsammensetning er også noe han trekker frem som viktig og han påpeker at dette må være på plass før man signerer kontrakten, da det vil ha betydning for kostnadene. Han sier også at det som nesten er viktigst i et slikt granskingsoppdrag

er å finne ut hva som har skjedd, hvorfor det har skjedd og hva man kan gjøre for å unngå at det skjer igjen.

Advokat, Bjønness-Jacobsen (2017), sier følgende om hva som kan påvirke kvaliteten:

*Man kan se kvalitet i presisjonsnivå, i saklighetsnivå og i begrensning på bruk av blomstrende språk. Man kan også se kvalitetsnivå der hvor man finner en systematisk kilde metodikk, altså hvor det er kildene som uttrykker innholdet og ikke den som har blitt satt til å finne frem kildene.*

Han mener også det er viktig at rapporten forteller hva som er gjort og hvilke valg som er tatt. Videre sier han:

*Ofte ser man at det ligger for mange forutsetninger i rapporter, hvor man av tids-, kostnadmessig eller faglige mangler bare forutsetter at slik og slik er gjort, er oppfylt og er til stede, i stedet for å faktisk undersøke om så er tilfellet. Det skal ikke så mange sånne forutsetninger til før arbeidet er verdiløst. For da er det uten forankring.*

Fougner (2017) sier følgende om rapporten: “Den må redegjøre fullstendig for premissene, slik at det er mulig for en leser å etterprøve det som står de og presentere noen konklusjoner”. Han sier også at granskerne ikke skal henge ut folk og at det ikke er nødvendig å identifisere personene A, B og C. Han mener også at man ikke skal bruke kraftigere uttrykk enn nødvendig.

Lønseth (2017) beskriver en rapport av høy kvalitet med følgende kjennetegn:

*Men det som er viktig å få frem er at granskingen har vært åpen for ulike faktum. Den har innhentet den informasjonen som er mulig å innhente i form av å gå på de sporstedene som er tilgjengelig og lovlig å gå etter. Den skal selvfølgelig ikke gjøre noe ulovlig i prosessen. Den skal ivareta personvern hensyn. Den skal ha gjennomført kontradiksjon på vitner og andre involverte. Den skal ha vurderinger som er basert på det materialet som er innhentet. Håndfaste opplysninger. Bygge på det.*

Han mener videre at en gransking som kun er utført av advokater fører til dårligere kvalitet og fokuserer på tverrfaglig kompetanse for å få en god rapport.

	Kvamme	Bjønness-Jacobsen	Olsen	Fougner	Lønseth
Kontradiksjon	✓	✓	✓	✓	✓
Planlegge granskingen	✓	✓	✓	✓	✓
Resultat på linje med mandatet	✓	✓	✓	✓	✓
Granskerne skal være objektive	✓	✓	✓	✓	✓
Rapporten skal være forståelig for alle	✗	✓	✓	✓	✗
Gjengir det faktiske hendelsesforløpet	✓	✓	✓	✗	✗
Granskingsutvalget bør utarbeide retningslinjer for granskingen	✓	✓	✓	✓	✓
Fravær av fordommer	✓	✗	✓	✓	✗
Granskingen må tilpasses hvert enkelt tilfelle	✓	✓	✓	✓	✓

**Oppsummering:** Samtlige intervjuobjekter mener det er viktig at granskerne utarbeider retningslinjer for granskingen og følger disse. Videre mener de at granskingen må planlegges før man går i gang. Kontradiksjon er også et moment alle er enige om og understreker viktigheten av.

## 6.9 Mandat

Bjønness-Jacobsen (2017) mener det er viktig at mandatet faktisk reflekterer den hensikten som oppdraget skal ha. Han sier at det er umulig å lage vanntette oppgaveinstrukser som aldri kan diskuteres eller misforståes, men at dersom man arbeider godt nok med presiseringer i mandatet, vil det kunne gi en god forståelse for behovet til oppdragsgiver.

Fougner (2017) påpeker at mandatet må være åpent slik at du ikke leter etter bestemte elementer. Samtidig må det være presist for å angi rammen for undersøkelsen. Mandatet skal angi den ytre rammen for undersøkelsen, men

innenfor rammen må det være åpent. Videre sier han: *“Hvis man snevrer det sånn inn at du skal se bort ifra de stedene hvor det er mest sannsynlig at det er korrupsjon, vel så er mandatet helt mislykket”*.

Lønseth (2017) mener at det viktigste i mandatet, er at formålet med oppdraget er klart og at mandatet ikke burde ha for snevre rammer. *“Hvis man virkelig vil til bunns i noe så skal man være veldig forsiktig med å avgrense gjennom mandatet hva granskere skal gjøre”*.

Kvamme (2017) er tydelig på at mandatet må fastsettes før du går i gang med granskingen og at granskerne holder seg innenfor mandatet som oppdragsgiver har fastsatt:

*(..) det er mange som kritiserer privat gransking fordi du bare leter etter det som oppdragsgiver har bedt deg om å lete etter. Det er oppdragsgivers rett til å bestemme hva du skal granske, men granskingen må være tydelig på at det er dette vi skal granske. Innenfor denne rammen skal vi jobbe for å sørge for at dette er uavhengig og objektivt. Granskingsrapporten må også vise at du har holdt deg til et mandat*

Han sier videre at det viktigste er at man har løst spørsmålene som mandatet reiser, ikke nødvendigvis at man har funnet mye galt, men at granskerne har kommet til bunns i saken. Mandatet må være presist i form av at det angir rammen for undersøkelsen. Samtidig bør det komme frem at det bør være mulig å endre eller utvide mandatet dersom det dukker opp ny informasjon. Det må også komme frem at både granskerne og oppdragsgiver har mulighet til å avslutte engasjementet dersom det blir vesentlige endringer i mandatet.

Kvamme (2017) sier også: *“Jeg tror det ligger et forventningspress som kan ha påvirket en del granskingsrapporter til å legge i litt mer enn det det egentlig er dekning for og konkludere litt mer bastant enn det man egentlig har faktum til”*.

Han tar opp Troms Kraft saken fra 2012 som et eksempel, der granskerne i utgangspunktet svarte kort og presist på mandatet, men deretter la til ekstra momenter som ikke var en del av mandatet. I den saken startet mandatet med en kostnadsbegrensning på 1 million, men ble senere utvidet til et vesentlig større

beløp. Han legger til: *“Jeg har ikke gjort noe annet enn å lese rapporten, men du kan i hvert fall lett bli mistenkt for å ha skrevet alt dette i tillegg for å underbygge et krav på 50 eller 60 millioner”*.

Olsen (2017) mener et presist mandat må være klart på hva som skal undersøkes og at det må utarbeides helt innledningsvis. Videre er han veldig opptatt av at mandatet alltid skal ligge i bakhodet under granskingsoppdraget, slik at man ikke glemmer hva man egentlig skal finne svar på. Han legger til at både avgrensninger og utvidelser av mandatet kan forekomme underveis i granskingsprosessen og at det da er viktig å være tydelig på endringene.

	Kvamme	Bjønness-Jacobsen	Olsen	Fougner	Lønseth
Mandatet bør utformes og avgrenses presist	✓	✓	✓	✓	✓
Mandatet skal gi hensiktsmessige og dekkende rammer	✓	✓	✓	✓	✓
Riktig forståelse av mandatet	✗	✓	✗	✗	✗
Oppdragsgiver fastsetter mandatet	✓	✓	✓	✓	✓
Mulighet for endring ved behov	✓	✗	✓	✗	✓

**Oppsummering:** Alle er enige om at mandatet må utformes og avgrenses presist og at dette er en viktig del av granskingen. De fleste er også enige om at det må være rom for endringer av mandatet underveis, da det er vanskelig å utforme det helt presist til å begynne med. Muligheten for endring av mandatet vil kunne styrke selve granskingen, da det gir rom for å undersøke momenter som dukker opp underveis i prosessen.

## 6.10 Hovedmomenter fra intervjuene

Ut i fra intervjuene finner vi at intervjuobjektene tar opp omtrent 30 av de 57 kriteriene som vi har funnet på forhånd. Dette tolker vi som at nåtidens granskere stort sett er enige med tidligere litteratur. Det er i hovedsak ett kriterium som intervjuobjektene ikke er enige i og det dreier seg om offentlighet av granskingsrapporter. I tillegg tar granskerne blant annet opp selvinkrimineringsprinsippet, som er et kriterium vi ikke hadde på listen fra før.

Fra intervjuene finner vi at de viktigste kriteriene er:

- Uavhengighet
- Kompetanse
- Tverrfaglig kompetanse
- Granskerne skal benytte flere kilder
- Bevis på resultatene
- Kontradiksjon
- Granskerne skal utarbeide retningslinjer for granskingen
- Granskerne skal planlegge granskingen
- Granskerne skal være objektive
- Resultater på linje med mandatet
- Granskingen må tilpasses hvert enkelt tilfelle
- Mandatet må utarbeides og avgrenses presist

## **7.0 Rammeverk**

Det finnes flere ulike måter å utarbeide et rammeverk på. Vi har valgt å utarbeide et rammeverk med tre nivåer. Disse nivåene er; grunnleggende, viktige- og toppkriterier. Innenfor de ulike nivåene finnes det kriterier som må være oppfylt for at rapporten kan sies å ha oppnådd de ulike nivåene. Hver kategori har en tilhørende karakter og rapportene kan derfor tilegnes en grad av kvalitet ut i fra rammeverket.

Rammeverk skal kunne fungere som en mal for alle granskingsrapporter og det kan således være utfordrende ettersom alle oppdrag er forskjellige. Det er derfor ikke sikkert at alle kriteriene kan oppfylles i alle enkelttilfeller.

### **7.1 Kriterier som ikke kan vurderes**

Noen av kriteriene vi har funnet er ikke så godt egnet for private granskninger og vi har derfor valgt å ikke ha disse med i rammeverket. Samtidig er noen av kriteriene vanskelige å vurdere og disse er derfor også utelatt fra rammeverket. Vi har skrevet litt om dem her fordi de likevel er viktig å ha i bakhodet, både ved utførelsen av granskingen og ved vurdering av rapportene.



**De som er gjenstand for gransking, bør ikke delta i utformingen av mandatet.**

Dette er et kriterium vi fant i lovforslaget, NOU 2009:09. Ved private granskinger er det vanlig at bedrifter engasjerer private granskere for å undersøke en hendelse innad i bedriften. Det er således oppdragsgiverne som selv ønsker å granskes og det er derfor også de som utformer mandatet. Ettersom dette anses som vanlig i dag, vil vi ikke legge så stor vekt på dette kriteriet. NOU 2009:09 er et forslag ment for offentlige undersøkelseskommisjoner og vi ser at dette kriteriet ikke er like godt egnet i private granskninger som offentlige. Det som er viktig å trekke med seg fra dette kriteriet er at selv om det er oppdragsgiver som utformer mandatet må det formuleres objektivt. Dersom det er særlige begrensninger som skal ligge i mandatet må dette avklares på forhånd og det må stå i avtalen mellom gransker og oppdragsgiver. Gransker står fritt til å avslå oppdraget dersom det ikke ansees som objektivt nok, eller dersom avgrensningene vil gjøre det vanskelig å svare på mandatet på en god nok måte.

**Granskingsutvalget kan trekke seg fra oppdraget hvis det foreligger saklig grunn.** Dette kan vi ikke sjekke i rapporten. Dersom utvalget har trukket seg fra oppdraget, vil det heller ikke foreligge noen rapport. Det bør likevel stå i rapporten at både granskerne og oppdragsgiver har mulighet til å terminere oppdraget dersom det dukker opp omstendigheter som tilsier dette.

**Fristens lengde må fastsettes konkret i hvert enkelt tilfelle.** Tidsfristen for granskingen må fastsettes konkret i hvert enkelt tilfelle ettersom alle saker og oppdrag er av ulik karakter og omfang. Dette må avtales mellom oppdragsgiver og granskingssteamet. Det er vanskelig å vurdere dette kriteriet på bakgrunn av én granskingsrapport.

**Granskingen må tilpasses hvert enkelt tilfelle.** Da granskingsoppdrag kan være veldig forskjellige i forhold til art og omfang, kan ikke alle granskingsrapporter være helt like. Det er viktig at rapportene og granskingen tilpasses. Dette er ikke noe vi kan sjekke uten å se på flere rapporter som den enkelte granskeren har utført. Alle våre intervjuobjekter påpeker viktigheten av at alle granskinger er forskjellige og at ingen kan utføres på en helt lik måte. På bakgrunn av dette vil alle granskinger tilpasses hvert enkelt tilfelle.

**Det er ikke klagerett over rapporten og dens konklusjoner.** Vi kan ikke sjekke i rapporten om oppdragsgiver eller andre har klaget på rapporten i etterkant. Så lenge granskerne har levert en rapport og oppdragsgiver har betalt for produktet vil det kunne ansees som at de er fornøyd med utførelsen. Det vi derimot kan undersøke er om det er kommet noen uttalelser om rapporten i media.

**Identisk granskning uansett hvilken gransker.** Dette kan vi ikke teste uten å sammenligne flere rapporter med ulike granskere. Rapportene som sammenlignes må også være granskinger av noenlunde samme forhold, da ingen rapporter vil være helt like. Vi kunne likevel ha sett etter likhetstrekk i rapportene. Dette er noe vi vil anbefale for videre forskning.

**Rapporten bør ikke unntas fra offentlighet.** Våre intervjuobjekter mener at rapportene skal unntas fra offentligheten, så lenge ikke offentligheten har en spesiell interesse av hva som kommer frem av rapporten. Vi har derfor ikke tatt dette med som et kriterium for vurdering av rapporten. Rundskrivet er en av kildene som har lagt vekt på offentlighet av rapporter, men da dette handler om offentlige rapporter vil ikke dette være relevant som et kriterium i vår vurdering.

**Oppdragsgiveren avgjør om rapporten skal offentliggjøres.** Dette kan undersøkes ved å se hvem som har offentliggjort rapporten. Likevel vil det ikke være av betydning for om rapporten er av høy eller lav kvalitet. Et unntak kan være tilfeller hvor offentliggjøring av rapporten fører til sensurering i så stor grad at vesentlig informasjon bortfaller. Samtlige av intervjuobjektene våre var skeptiske til offentliggjøring av rapporter, da dette er forhold internt i bedriften, men flere poengterer at offentlige virksomheter ofte har grunn til å offentliggjøre rapporten da det kan være av allmenn interesse.

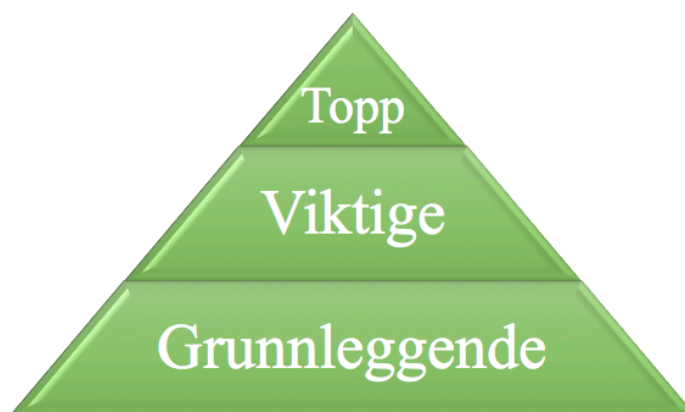
**Granskerne må gi påtalemyndighetene de opplysninger de ber om.** Hva slags informasjon som kommer til påtalemyndigheten og hvilken informasjon de ber om, kan ikke sjekkes ut ifra granskingsrapporten. Det er klart at dette er et viktig kriterium, men det er ikke noe vi kan benytte ved vår vurdering av rapporten.

**Granskingsutvalget bør utarbeide retningslinjer for granskingen.** Det er viktig med nøye planlegging for at granskingen skal kunne gjennomføres på en best mulig måte. Det er likevel ikke sikkert at dette vil fremkomme i rapporten. Dette går inn i kriteriet som handler om **planlegging av granskingen**. Fordi det er vanskelig å sjekke har vi tatt begge disse kriteriene ut av rammeverket, men ved selve utførelse av granskinger er dette to viktige kriterier.

**Fastsettelsen av godtgjøring må avklares på forhånd.** Dette må eventuelt sjekkes i mandatet, eller i kontrakten mellom oppdragsgiver og gransker. Ifølge Kvamme (2017) burde dette avklares før man signerer en kontrakt. Det er ikke sikkert at godtgjørelsen vil være oppgitt og det er derfor et ikke vurder-bart kriterium.

**Ikke gi etter for press.** Flere av intervjuobjektene uttrykker at de takker nei til granskingsoppdrag der oppdragsgiveren gir inntrykk av å ønske et bestemt resultat, eller hvor oppdragsgiver prøver å trekke granskerne i en bestemt retning. Det er utfordrende å sjekke dette, da det ikke uttrykkelig vil komme frem i rapporten.

## 7.2 Rammeverk



Rammeverket er bygget opp som en pyramide med tre nivåer.

Det nederste nivået danner fundamentet av pyramiden og her finner vi de *grunnleggende* kriteriene. Dette er kriterier som vi mener må være til stede i en granskningsrapport. Dersom rapporten ikke tilfredsstillere flere av kriteriene på dette nivået, mener vi at granskerne har gjort en dårlig jobb. Rapporten kan i verste fall

da være verdiløs, noe som vil bety at oppdragsgiver ikke får det produktet de har betalt for.

Det neste nivået inneholder *viktige* kriterier. Dette er kriterier som vi mener bør være til stede i en granskningsrapport for at det skal være av bedre kvalitet enn kun tilfredsstillende. Disse kriteriene vil gi rapporten det lille ekstra og medfører at granskerne har gjort en god jobb.

Det øverste nivået inneholder topp-kriterier og dette er kriterier som gjør at rapporten får høy kvalitet. Dersom rapporten oppfyller kriterier på alle nivåene; både grunnleggende, viktige og topp, mener vi at rapporten vil ha en høy kvalitet.

Av karakterskala vil vi gi karakter D-E på rapporter som kun oppfyller de *grunnleggende* kriteriene. For en middels god rapport skal kriteriene plassert i mellomnivået, altså de *viktige* kriteriene også være oppfylt. Rapporter som oppfyller kriteriene som er kategorisert som viktige, vil få karakteren B-C. I en granskningsrapport av toppkvalitet må de fleste av kriteriene i pyramiden være oppfylt og en slik rapport vil få karakteren A.

Det vil ikke være nødvendig å oppfylle alle kravene i de ulike nivåene, da noen kriterier vil være viktigere enn andre og enkelte av kriteriene overlapper hverandre. Dersom ikke alle de *grunnleggende* kriteriene er oppfylt, kan dette kompenseres med at noen *viktige* kriterier er oppfylt osv.

Av kriteriene i rammeverket, definerte intervjuobjektene følgende 9 kriterier som de viktigste:

- Uavhengighet
- Kompetanse
- Tverrfaglig kompetanse
- Granskerne må benytte flere kilder
- Bevis på resultatene
- Kontradiksjon
- Granskerne skal være objektive
- Resultater på linje med mandatet
- Persist mandat

Disse kriteriene er markert med stjerne (\*) i rammeverket. Dette er kriterier som vi vil legge særlig vekt på ved vurderingen av Deloitte-rapporten.

<b>Grunnleggende (D-E)</b>	<b>Viktige (B-C)</b>	<b>Topp (A)</b>
Beskrivelse av saksforholdet	Dokumentasjon av hendelser som er blitt gjort under granskingen	Rapporten gjengir det faktiske hendelsesforløpet
Mandatet skal ha hensiktsmessige og dekkende rammer	Riktig forståelse av mandatet	Presist mandat *
Bevis på resultatene *	Bevis må være tilstrekkelig, pålitelig og relevant	Resultater på linje med mandatet *
Ingen bør granske seg selv	Selvinkrimineringsprinsippet	
Oppdragsgiver fastsetter mandatet	Tilsyn av assistenter og andre fagfolk	
Mulighet for endring av mandatet	Tilstrekkelig tid til å utføre granskingen	
Profesjonalitet	Logiske og fornuftige bedømmelser	
Sikre partsrettigheter	Rapporten skal være forståelig for alle	
Forsvalig og hensiktsmessig fremgangsmåte	Konsekvent	
Granskerne redegjør for gjennomføringen av granskingsprosessen	Granskerne må benytte flere kilder *	
Krav om varsomhet	Fravær av fordommer	
Granskerne skal innhente de opplysninger som anses nødvendige	Tverrfaglig kompetanse *	
Kompetanse *	Alle motstridende aspekter presenteres	
Oppdragsgiver bør overlevere alle relevant informasjon til granskerne	Kontradiksjon *	
Granskerne bør ikke ta standpunkt til om det foreligger straffbart forhold	Granskerne skal ikke foreta noen forutsetninger	
Taushetsplikt	Undersøke interessekonflikter	
Granskerne skal være uavhengige *	Granskerne skal være objektive *	

### 7.2.1 Hvordan kan vi undersøke om de ulike kriteriene er til stede?

**Kompetanse og tverrfaglig kompetanse.** For å undersøke granskernes kompetanse må vi først sjekke rapporten for å finne ut hvem som har deltatt i

granskingen. Deretter må vi studere granskernes CV for å vurdere deres erfaring og kompetanse.

*I mange granskingsrapporter så står det ikke navn på hvem som har gjort arbeidet og det kan godt være at det er en grunn til å gjøre det, men om ikke det står navn så bør det i alle fall stå at arbeidet har vært utført med den og den kompetanse (Kvamme, 2017).*

Hva slags kompetanse som er nødvendige i de ulike oppdragene er avhengig av oppdragets art. Flere av intervjuobjektene fremhever at granskere med svak kompetanse og erfaring utfører rapporter av lav kvalitet. Derfor kan man legge til grunn at granskere som har nødvendig kompetanse også utfører bedre rapporter. Dette er et vesentlig kriterium og ligger derfor under de grunnleggende kriteriene. I tillegg har vi et kriterium som handler om at granskningsteamet skal inneholde tverrfaglig og relevant kompetanse. Tverrfaglighet er viktig fordi det vil styrke teamet dersom de innehar ulik kompetanse og erfaring. Dette kriteriet ligger under viktig, da dette er et moment som vil styrke rapporten.

**Tilsyn av assistenter og andre fagfolk.** Det bør komme frem av rapporten hvem som har medvirket i granskingen. Dersom det er personer som mangler riktig eller nødvendig erfaring og kompetanse, bør de ikke arbeide uten tilsyn eller godkjenning fra personer med den nødvendige erfaringen.

**Granskningen skal være av høy kvalitet.** Dette undersøkes ved å vurdere om kriteriene for å oppnå topp kvalitet er tilstede. Hvilket kvalitetsnivå rapporten ender på er avhengig av hvilke kriterier rapporten oppfyller.

**Mandatet skal gi hensiktsmessige og dekkende rammer.** Dette undersøkes i selve rapporten, da mandatet skal stå i rapporten. Mandatet må være tilstrekkelig stort, slik at ikke vesentlige momenter blir utelatt ved gjennomføring av undersøkelsen. Samtidig må rammene være hensiktsmessige, slik at den ikke går utenfor hva som er relevant for sakens formål. Lønseth (2017) mener at det viktigste i mandatet er at formålet med oppdraget er klart og at mandatet ikke burde ha for snevre rammer. Det er oppdragsgiver som fastsetter det endelige mandatet, men det er viktig at granskerne gir beskjed dersom mandatet ikke er tilfredsstillende før de

setter i gang. Dette kriteriet har vi sett på som et grunnleggende krav som må være til stede i enhver rapport.

Videre er det viktig å ha **riktig forståelse av mandatet**. Dette kan sjekkes ved å se om rapporten svarer på det mandatet spør om og om gjennomføringen av granskingen er på linje med mandatet. Et tegn på misforståelse kan for eksempel være dersom granskerne har undersøkt momenter som faller utenfor mandatet. Riktig forståelse av mandatet vil være med på å øke kvaliteten på rapporten og vi har plassert det i kategorien viktig.

**Mandatet bør utformes og avgrenses presist.** Dette sjekkes ved å undersøke formuleringen av mandatet. Det er viktig at mandatet inneholder nok informasjon om undersøkelsen som skal utføres og at eventuelle begrensninger er definert. Det bør ikke være rom for misforståelser og derfor bør formuleringen av språket i mandatet være presis. På spørsmål om hva som definerer et presist mandat sier Fougner (2017) følgende: *“Det skal være presist for å angi rammen og at det er dette som er temaet, samtidig må det være åpent på den måte at det ikke peker i noen bestemt retning”*. Det kan være utfordrende å utforme mandatet presist nok, da det kan ligge fallgruver i både det å avgrense mandatet for mye og for lite. Samtidig vil det alltid være personlige tolkninger fra gransker. Igjen er det her viktig at gransker har en dialog med oppdragsgiver dersom noe er uklart. Dette kriteriet har vi sett på som et topp-kriterium som vil løfte kvaliteten på rapporten.

**Resultater på linje med mandatet.** Resultatet eller konklusjonen på rapporten skal svare på mandatet og kun det. For at kriteriet skal være tilstrekkelig oppfylt må resultatet i rapporten svare på alle punkter i mandatet. Dette har vi sett på som et topp-kriterium fordi en rapport kan være tilfredsstillende uten at alle spørsmål i mandatet er besvart, for eksempel i tilfeller hvor det er mangel på informasjon som er årsaken til at ikke hele mandatet er besvart.

**Oppdragsgiver fastsetter mandatet.** Mandatet skal stå i rapporten og det bør også stå hvem som har utarbeidet mandatet. Det vil i private granskinger som regel alltid være oppdragsgiver som utarbeider mandatet, men dette kan også gjøres i samarbeid med gransker. Dersom gransker tar del i utformingen vil det være mindre rom for misforståelser og mandatet blir mer presist. Det bør videre være **mulighet**

**for endring av mandatet ved behov.** Dette bør stå i mandatet eller oppdragsbekreftelsen. Dersom det oppstår situasjoner hvor det er hensiktsmessig å endre mandatet, enten ved å utvide, innskrenke eller presisere, skal dette imøtekommes med mindre det foreligger saklig grunn for avslag. Både oppdragsgiver og granskingsutvalg bør ha mulighet til å foreslå endringer. Hvilke endringer som blir gjort bør også komme frem i rapporten.

**Tilstrekkelig tid til å utføre granskingen.** Tidsplanen for granskingsoppdraget bør fastsettes før oppstart av granskingen.

*Mange granskninger iverksettes på bakgrunn av særskilte hendelser hvor det er et akutt behov for å finne ut av hva som har skjedd. Granskningen blir derfor ofte gjennomført under et sterkt tidspress. Det er ikke uvanlig at granskingsutvalget blir stilt overfor korte tidsfrister. Et sterkt tidspress vil kunne føre til uheldige resultater ved at granskningen ikke blir grundig nok, eller at man ikke i tilstrekkelig grad ivaretar grunnleggende rettigheter for de berørte parter (Schjøtz, Helsingeng og Mo, 2011).*

Dette kan sjekkes ved å undersøke om det står noe om tidsplanen i mandatet. Dersom det ikke står noe om det, kan vi sjekke hvor lang tid granskerne faktisk brukte på oppdraget og om det ligger innenfor et rimelig tidsaspekt. I tillegg kan vi se etter tegn på om rapporten er forhastet, for eksempel ved at granskerne har tatt snarveier eller utelatt noe fra undersøkelsen. Det kan muligens også stå noe om tidspress eller tidskrav i media. Dette kriteriet har vi definert som et viktig kriterium. Det er fordi dette punktet kan være med på å skille en god rapport fra en mindre god rapport. En forhastet rapport vil ofte kunne føre til uheldige resultater som følge av at granskerne tar impulsive og raske konklusjoner, eller at partenes rettigheter ikke har blitt ivaretatt. Det er derfor viktig at granskerne får utvidet tidsplanen dersom omfanget av oppdraget viser seg å være større enn først antatt, slik at granskingen likevel kan utføres på en forsvarlig måte.

**Granskerne redegjør for gjennomføringen av granskingsprosessen.** Granskerne bør skrive hva som er gjort, hvordan og hvorfor i rapporten. Jo bedre begrunnet de forskjellige handlingene er, jo mer tillit vil granskerne få. Her er det



igjen viktig at det som blir gjennomført er i samsvar med mandatet. Dette er et grunnleggende kriterium som må være tilstede i rapporten.

I tillegg må granskerne **dokumentere hendelser som er blitt gjort under granskingen** og dette bør komme frem av rapporten. Dokumentasjon er blant annet viktig for etterprøvbarehet, noe Fougner (2017) trekker frem som et kjennetegn for en rapport av høy kvalitet, “(..) hvis man ønsker å offentliggjøre en rapport og vil at den skal ha troverdighet så må man redegjøre for metoder, premisser, materiale og avveininger slik at man kan etterprøve det.” Dette kriteriet har vi satt som et topp-kriterium.

Dokumentasjon er et moment av stor betydning, da **granskerne skal være objektive** og ikke fremsette egne meninger i rapporten. Olsen (2017) sier blant annet:

*Jeg er veldig opptatt av objektivitet og at vi ikke lar oss farge på noen måte. Jeg er også opptatt av at vi ikke lar oss kjøpe av oppdragsgiver i den grad vi på død og liv skal finne noe i en bestemt retning.*

For å sjekke objektiviteten er det viktig å lese formuleringer i rapporten nøye. Det er viktig at granskerne ikke skriver hva som er deres mening, men forklarer hva som har skjedd fra et objektivt ståsted. I tillegg kan man undersøke objektivitet ved å sjekke at granskerne har belyst flere sider av saken og at de ikke bare trekker frem bevis som taler for “frifinnelse” av oppdragsgiver. Objektivitet har vi satt i kategorien viktig.

**Forsvarlig og hensiktsmessig fremgangsmåte.** Granskerne må i tillegg til å beskrive hva de har gjort også redegjøre for hvordan de har gjort det. Fremgangsmåten må være den som er mest hensiktsmessig og effektiv for å besvare mandatet og metoden granskerne har benyttet bør komme tydelig frem av rapporten. Dette er et grunnleggende kriterium som må være til stede i enhver rapport.

**Krav om varsomhet** er et annet grunnleggende kriterium. Det er viktig at granskerne ikke ødelegger noen bevis og at arbeidet de gjør ikke trækker over noen

grenser. Samtidig må bevisvurderingen gjøres på en slik måte at alle sider av saken blir belyst. De må redegjøre for hvilke bevis som skal vektlegges og hvorfor. Kravet om varsomhet handler også om personvern og om bruk av unødvendig kritiske utsagn om enkeltpersoner. Granskerne skal ikke gjøre vurderinger om enkeltpersoners skyld, men kun beskrive faktum.

Forsvarlig gransking innebærer blant annet at de berørte bør få anledning til å uttale seg, altså **kontradiksjon**. Hvordan granskerne har benyttet dette bør komme frem av metoden i rapporten. Dette er et kriterium som vi har satt som viktig, da det vil være nødvendig for å få en rapport med god kvalitet.

**Å sikre partsrettigheter** er et kriterium som inneholder flere momenter. Et av disse er at partene skal få tilbud om bistand av advokat. Granskerne må også overholde reglene om behandling av personopplysninger og dette kan sjekkes via beskrivelsen av metoden i rapporten. Det er også viktig at ingen skal måtte vitne mot seg selv. Dette kan man se ut i fra intervjuene og metoden som er beskrevet i rapporten.

Et annet moment som inngår i å sikre partsrettigheter er at granskerne må ha samtykke for forklaringer og annet bevis. Det bør stå i rapporten om intervjuer og forklaringer ble foretatt på "frivillig basis". Dersom intervjuer er blitt gjort under tvang vil dette kunne ha en negativ påvirkning på resultatet. Dette er fordi intervjuobjektene da vil være mer oppmerksomme på hva de utgir av informasjon, hvordan de formulerer seg og lignende. Samtidig skal også annen bevisinnhenting være gjort etter samtykke fra de involverte. Dersom noen motsetter seg å utgi bevis som har betydning for rapporten bør dette være beskrevet i rapporten. Disse faktorene gjør at kriteriet er kategorisert som viktig.

Videre kan ikke granskerne pålegge noen å avgi forklaring. Det burde også, av hensyn til etterprøvbarehet, være et krav om at forklaringer skal skrives ned. Dette kan sjekkes dersom forklaringene er inkludert i rapporten, men det bør uansett være beskrevet i rapporten hvordan prosessen foregikk. Dersom partenes rettigheter ikke blir ivaretatt, kan dette bli sett på som et faresignal som reiser spørsmål ved kvaliteten på rapporten. Kriteriet om å sikre partsrettigheter er et grunnleggende kriterium.

**Taushetsplikt.** Dette er ikke det letteste kriteriet å sjekke, men man kan undersøke om granskerne har uttalt seg i media eller i offentligheten om saken. I tillegg kan man se i rapporten om personvernet blir hensyntatt, eller om granskerne har opptrådt uansvarlig med tanke på dette. Dette er et grunnleggende kriterium.

**Bevis på resultatene.** Resultatene i rapporten må være underbygd av beviser. Det er viktig at granskerne ikke bruker subjektive vurderinger for å konkludere og de kan derfor bare konkludere på bakgrunn av faktiske bevis. Dersom granskerne ikke kan bevise at noe har skjedd, skal de heller ikke konkludere med det. Granskerne skal ikke ha som mål å bevise noe annet enn faktum. Dette er et grunnleggende kriterium som må være tilstede for at rapporten skal være tilfredsstillende.

**Granskerne bør ikke ta standpunkt til om det foreligger straffbare forhold.** De skal bare gjenfortelle hendelser. Om det er blitt gjort noe straffbart eller ikke må være opp til politiet og påtalemyndigheten å bedømme. Dette er også et grunnleggende kriterium som det er viktig at ikke oversees.

Videre må **bevisene være tilstrekkelige, pålitelige og relevante** og man må derfor sjekke at det ikke er blitt **tatt forutsetninger**, eller at rapporten inneholder synsing og spekulasjoner. Disse to kriteriene er viktige for å løfte kvaliteten på rapporten. Etter at man har sjekket at konklusjoner og resultater er underbygd av beviser, må man undersøke at disse er gode nok og at granskerne ikke har tatt noen egne forutsetninger. For at bevisene skal være gode må de være konkrete og det bør være flere bevis som peker i samme retning. Bevisene må også passe sammen, for at de skal være troverdige.

Kilden til beviset er også av betydning for å vurdere om det er pålitelig eller ikke. Håndfaste bevis som e-post og annen elektronisk data vil ofte ha større kredibilitet enn uttalelser fra personer. I denne sammenhengen er det viktig at alle **bedømmelser er logiske og fornuftige** samt at det er **fravær av fordommer**. Her må vi se etter tegn i rapporten på om granskerne har lett etter bestemte svar. Det skal ikke være tegn på at granskerne favoriserer enkelte parter, utfall eller bevis i rapporten. Dersom rapporten skal ha fravær av fordommer burde granskerne fremlegge begge sider av saken. Disse to kriteriene er kategorisert som viktige,

ettersom de vil heve kvaliteten på rapporten og det krever gode granskere med erfaring for å oppnå dette.

**Beskrivelse av saksforholdet.** Granskerne bør tidlig i rapporten utlede en beskrivelse av saksforholdet, slik at den som leser rapporten er kjent med bakgrunnen for granskingen. Det er her viktig at alle elementer som har betydning for granskingen inkluderes. Dette er et grunnleggende kriterium.

**Rapporten må gjengi det faktiske hendelsesforløpet.** Formålet med en gransking er å finne ut hva som faktisk skjedde. Granskernes jobb er derfor å gjengi dette på bakgrunn av den informasjonen de har. Hvis ikke faktum blir beskrevet så riktig som mulig, vil rapporten miste troverdighet og legitimitet og resultatet vil kunne være villedende. Dette er en stor utfordring da granskerne er utenforstående av saken og må basere seg på de opplysningene de har tilgjengelig. Dersom granskerne mestrer dette fullt ut og gjengir hendelsene uten å styre rapporten i en bestemt retning, må det sies at oppdraget er utført med høy kvalitet. Ettersom dette er vanskelig har vi valgt å kategorisere dette som et topp-kriterium, da det kun er de beste rapportene som vil få til dette.

**Rapporten skal være forståelig for alle.** Rapporten skal være skrevet med et språk som gjør at alle kan lese og forstå den, ikke bare fagpersoner. Spesielt viktig er det at alle som rapporten er ment for, forstår den. Dette innebærer begrenset bruk av fagterminologier og blomstrende språk. Granskerne må også være forsiktig med bruk av adjektiv. Til eksempel så er det bedre å skrive “9 av 10 mente det”, enn å skrive at “svært mange mente det”. Dette kriteriet er kategorisert som viktig, fordi et enkelt og forståelig språk løfter kvaliteten på rapporten.

**Alle motstridende aspekter presenteres.** Dette handler om hvordan granskerne har benyttet den informasjonen de har hentet inn og om de har presentert både positive og negative sider ved saken. Dette er kategorisert som et viktig kriterium.

**Konsekvent.** Dette kan sjekkes ved å se om granskerne er konsekvente fra start til slutt i rapporten. Å opptre konsekvent er et tegn på integritet (Nizialek og Tokheim, 2016) og kan vurderes på bakgrunn av deltakerne i granskingsutvalget. Forutsigbar,

troverdig og pålitelig atferd av deltakerne kan sies å oppfylle dette kravet. Dette kriteriet mener vi er viktig for at rapporten skal kunne betegnes som god.

**Granskerne skal være uavhengige.** Dersom det er en uavhengig gransking, skal dette stå i mandatet. Det er da svært viktig at granskerne er uavhengig av oppdragsgiver og saken. Når rapporten skal vurderes er det viktig å se etter tegn på om gransker er påvirket av oppdragsgiveren. Dette er ansett som et grunnleggende kriterium.

Vi må også undersøke om det foreligger **interessekonflikter** ved å sjekke hvem granskerne er og hvem som skal bli gransket. En aktuell problemstilling som kan oppstå er dersom oppdragstaker er revisor til oppdragsgiver eller lignende. Dette har vi kategorisert som et viktig kriterium fordi troverdigheten til rapporten økes dersom det ikke foreligger noen interessekonflikter.

Dette leder videre til kravet om at **ingen bør granske seg selv**. Dette sjekkes i rapporten ved å undersøke hvem som har deltatt i granskingsoppdraget og hvem saken involverer. Dette er også et grunnleggende kriterium, ettersom en gransking med inhabile granskere vil ha lav pålitelighet.

**Granskerne må benytte flere kilder.** Det må fremkomme i rapporten hvilke kilder granskerne har benyttet. Det bør være benyttet flere ulike kilder i rapporten. Spesielt viktig er dette i bevisvurderingen, hvor det bør være flere kilder som bekrefter eller avkrefter hendelser og situasjoner. Dersom en kilde blir lagt mer vekt på enn andre bør det være spesifisert hvorfor den blir vektlagt foran de andre. Dette kriteriet er kategorisert som et viktig kriterium som vil forbedre kvaliteten på rapporten.

**Profesjonalitet.** For å sjekke om granskerne har opptrådt profesjonelt må man sjekke om de andre kriteriene er oppfylt. Spesielt viktig er kriteriene som omhandler overholdelse av kontradiksjon, partsrettigheter, om de har nødvendig kompetanse og om de har opptrådt forsvarlig. Fordi kriteriet henger tett sammen med de andre kriteriene er dette kategorisert som grunnleggende.

**Oppdragsgiver bør overlevere all relevant informasjon til granskerne.** Dette sjekkes i rapporten, da det bør være beskrevet hvor informasjonen kommer fra. Det

er vanskelig å se nøyaktig hvilken informasjon som kommer fra oppdragsgiver og om det mangler noe informasjon, men det bør stå i rapporten dersom oppdragsgiver har utelatt informasjon som granskerne mener var nødvendig. Dette er et grunnleggende kriterium, da mangel på informasjon kan føre til at undersøkelsen ikke svarer på mandatet.

Dette leder videre til at **granskerne skal innhente de opplysninger som anses nødvendige**. Dette kriteriet er også vanskelig å sjekke, da dette legger opp til subjektive vurderinger av hva som anses som nødvendig. Det kan likevel sjekkes om rapporten etterlater flere spørsmål enn svar. Dersom man føler at man mangler informasjon ved å lese rapporten er dette et tegn på at granskerne ikke har innhentet eller inkludert all nødvendig informasjon. Dette er også et grunnleggende kriterium som må være tilstede for at rapporten skal være tilfredsstillende.

## 8.0 Evaluering

Kristin Tornes (2012) ved Høgskolen i Molde definerer evaluering som det å vurdere gjennomføringen av et tiltak eller et program. Gransking kan anses som et tiltak for å oppklare en eller flere hendelser og evaluering av granskingsrapporter passer derfor inn i Tornes' definisjon.

Ved evaluering av granskingsrapporter vil man kunne oppdage svakheter og mangler ved rapporten og gjennomføringen av granskingen. Evalueringen skal komme frem til om gjennomføringen av granskingen gikk bra eller dårlig. Evaluering har således en læringshensikt som granskere kan ta i betraktning ved neste oppdrag.

Det er derimot ikke alle som mener at utenforstående kan evaluere andres arbeid. Dette hevder Bjønness-Jacobsen (2017) idet han sier:

*(..) Fordi at det å vurdere kvaliteten av et arbeid som dette, er det veldig få som er i stand til andre enn de som faktisk har utført det selv. Og det å gå inn å vurdere og overprøve et slikt arbeid fra utsiden bare på et sånn face karakteristikk, det er i grenseland av det jeg vil anse som seriøst.*

Dette viser at det er forskjellige synspunkter på evaluering. Vi vil videre i oppgaven fokusere på Tornos` definisjon og evaluere rapporten til Deloitte i forbindelse med VimpelCom saken.

### **8.1 Beskrivelse av VimpelCom saken**

Deloitte Advokatfirma AS ble engasjert av styret i Telenor ASA for å gjennomgå Telenors kontroll med og håndtering av mindretallseierskapet i VimpelCom. Tidsperioden som skulle undersøkes var fra 2005 til 4. november 2015. Granskingen skulle fokusere på VimpelComs investeringer i Usbekistan. Bakgrunnen for granskingen var at store pengebeløp var utbetalt fra TeliaSonera og VimpelCom til et postkasseselskap på Gibraltar. Utbetalingene var foretatt for å kunne drive televirksomhet i Usbekistan. Dette utløste mistanke om korrupsjon fra VimpelComs hånd. Korrupsjonsanklagene kom på bakgrunn av et anonymt brev sendt til næringsdepartementet tidlig i 2015, der det fremkom at VimpelCom skulle ha betalt presidentdatteren over en milliard kroner mer enn tidligere antatt (Svanemyr og Molnes, 2015).

Fra 2011 varslet en Telenor-ansatt gjentatte ganger om bekymringsfulle korrupsjonsmistanker knyttet til VimpelComs investering i Usbekistan, men uten at dette nådde frem til konsernsjefen og styre. I februar 2016 innrømmet VimpelCom bestikkelser til Usbekistans presidentdatter og vedtok en bot på 795 millioner dollar (NTB, 2016).

### **8.2 Konsekvenser av granskingen**

En granskingsrapport kan ikke gi noen rettslige følger, men den vil likevel ofte føre til konsekvenser for de involverte. Hvilke konsekvenser granskingen fikk er ikke et kriterium vi har funnet i tidligere litteratur eller som er nevnt av våre intervjuobjekter. Vi mener likevel det er et punkt som er interessant å se på, da det kan gi en pekepinn på granskernes arbeid og funn.

I sin gransking har Deloitte identifisert en rekke hendelser der sentrale Telenor-topper burde ha sørget for at bekymringsmeldingene ble tatt videre. Flere i Telenors konsernledelse blir kritisert, blant annet tidligere konsernsjef Jon Fredrik Baksaas. Mens Baksaas ble informert om advarslene i mars 2014, ble styret informert først i

desember samme år. Så sent som i oktober 2015 fikk næringsminister Monica Mæland vite om bekymringsmeldingene (NTB, 2016).

Det fremkommer av media at Telenor-toppene Richard Olav Aa og Pål Wien Espen gikk fra selskapet som følge av opplysninger som kom fra Deloitte-rapporten om VimpelCom-skandalen (Meldalen, 2016).

Det bekreftet også Telenor selv i en pressemelding. Richard Olav Aa har selv også sendt ut en pressemelding om fratredelsen via Geelmuyiden Kiese, hvor det framkommer at han fikk et “vederlag som tilsvarer lønn i oppsigelsestiden samt en etterlønn i henhold til ansettelsesavtalen”. Det at granskingsrapportens funn fikk slike alvorlige konsekvenser, tyder på at granskingen ble igangsatt med god grunn og således også har vært av stor betydning for Telenor.

## **8.3 Mandatet**

### **8.3.1 Beskrivelse av mandatet**

Informasjon om mandatet er hentet fra rapporten til Deloitte, Review – Ownership VimpelCom. Styret i Telenor ASA har engasjert Deloitte Advokatfirma AS om å foreta en gjennomgang av:

- a) Telenors håndtering av eierskapet i VimpelCom, som omfatter Telenor-nominerte styremedlemmer og Telenors oppfølging som aksjonær
- b) Handlinger og beslutninger tatt av Telenor-nominerte styremedlemmer og Telenor-ansatte knyttet til VimpelComs investering i Usbekistan

Fokuset i gjennomgangen skal være på å identifisere læringspunkter for fremtidig styring og organisering av Telenors mindretallseierskap. Dette skal omfatte både formell styringsstruktur og den praktiske håndteringen av eierskapet.

Bistanden til Telenor-nominerte medlemmer av VimpelComs styre og Telenors oppfølging som aksjonær skal gis særlig oppmerksomhet i gjennomgangen.



Vårt mandat er knyttet til VimpelComs investeringer i Usbekistan. Vi har derfor ikke gjennomgått dokumentasjon som gjelder VimpelComs investeringer i andre land i Sentral-Asia.

I mandatet, som er utarbeidet av styret i Telenor ASA, står det at gjennomgangen skal inkludere følgende temaer angående Telenors eierskap i VimpelCom:

1. Tiltak og beslutninger foretatt av Telenors nominerte medlemmer til VimpelComs styre knyttet til VimpelComs investering i Usbekistan.
2. Telenors håndtering av informasjon knyttet til VimpelComs 4G investering i 2011.
3. Telenors formelle styringsstruktur knyttet til VimpelCom og håndteringen av eierskapet i VimpelCom.
4. Telenors oppfølging som aksjonær i VimpelCom med hensyn til VimpelComs investeringer i Usbekistan
5. Ledelsen i Telenor ASAs oppfølging av styret og tilsyn med Telenors eierskap i VimpelCom
6. Informasjon som er gitt til Telenors hovedaksjonærer og til stortingets kontroll- og konstitusjonskomité angående VimpelComs investeringer i Usbekistan.

Videre står det at gjennomgangen av beslutninger og handlinger skal baseres på en vurdering av forholdene på det tidspunktet da beslutningen ble tatt og det skal tas hensyn til de ulike fasene av Telenors eierskap i VimpelCom. De ulike gruppene gjennomgangen skal omfatte er Telenor-nominerte medlemmer til VIP styret, ansatte i Telenor og styret i Telenor ASA.

Mandatet sier også at gjennomgangen skal baseres på norsk lov og at gjennomgangen ikke skal vurdere eller konkludere med skyldspørsmål. Den siste begrensningen samsvarer med et av våre grunnleggende kriterier som sier at granskerne ikke bør ta standpunkt til om det foreligger straffbare forhold.

### **8.3.2 Vurdering av mandatet**

Fra media vet vi at konsernsjef Sigve Brekke uttalte til Klassekampen at Telenor-toppenes opptreden i VimpelCom-styret ikke ville bli omfattet av den eksterne

granskingen. Ettersom mandatet inkluderer Telenor-toppenes opptreden er dette et tegn på at mandatet er blitt utvidet. Da dette har skjedd før det endelige mandatet var satt er det ikke noe krav om at dette skal stå i rapporten.

Mandatet er utformet av styret i Telenor ASA som også er oppdragsgiver. Kriteriet er derfor oppfylt. Det står ingenting om at Deloitte har vært med i utformingen. 4. november 2015 uttalte Sigve Brekke til Klassekampen at Telenor-toppenes opptreden i VimpelCom-styret ikke ville bli omfattet av den eksterne granskingen (Tallaksen og Ekeberg, 2015). Dagen etter ble mandatet presentert og det kom frem at Telenor-toppene likevel ville bli inkludert i gjennomgangen til Deloitte (Kaspersen, 2015). På bakgrunn av disse ulike uttalelsene ser det ut til at styret i Telenor og Deloitte har hatt en dialog om dette før det endelige mandatet ble satt.

Det står ingenting om endringer i mandatet, hverken at det har blitt gjort endringer eller at det er muligheter for endring ved behov. Dette bryter derfor med et av våre grunnleggende kriterier. Det kan selvfølgelig tenkes at oppdragsgiver og granskerne har en intern avtale om at dette er mulig, men det kan vi ikke konkludere med da vi ikke har informasjon om dette.

Mandatet er åpent i den grad det inkluderer flere momenter som skal undersøkes. Gruppene som skal undersøkes er styremedlemmer i VIP-styret, ansatte i Telenor og styret i Telenor ASA og dette gjør at mandatet blir mer åpent enn om noen av disse gruppene hadde vært unntatt fra mandatet. Mandatet er tydelig og lister oversiktlig opp hvilke punkter som skal tas med i undersøkelsen.

Begrensningene som er fastsatt i mandatet er følgende; tidsperioden som skal undersøkes er fra 2005 og frem til 04.11.2015, granskingen skal være basert på norsk lov og granskerne skal ikke konkludere med eller ta hensyn til skyldspørsmål. I tillegg står det i rapporten at mandatet er knyttet til VimpelComs investeringer i Usbekistan. Det skal derfor ikke foretas en gjennomgåelse av VimpelComs investeringer i andre land i Sentral-Asia. Korrupsjonsjeger og tidligere fransk presidentkandidat, Eva Joly, mener at Telenor burde se på de deler av virksomheten som opererer i land kjent for korrupsjon og viser til at selskapet har eierskap i flere land som scorer dårlig i Transparency Internationals globale korrupsjonsindeks

(Nordstrøm, 2015). Det kan tyde på at denne begrensningen gjør mandatet for snevert.

Fougner (2017) sier følgende om mandatet *“(..) hvis man snevrer det sånn inn at du skal se bort ifra de stedene hvor det er mest sannsynlig at det er korrupsjon, vel så er mandatet helt mislykket.”* Hans uttalelser forsterker argumentet om at mandatet fra Telenor var for snevert.

En siste begrensning i mandatet er at informasjon som VimpelCom anser som taushetsbelagt ikke skal inkluderes. Dette gjelder blant annet informasjon som de Telenor-nominerte styremedlemmene har mottatt i rollen som styremedlem. Det gjelder også referater og informasjon som er delt i VimpelComs styre.

At oppdragsgiver bør overlevere all relevant informasjon til granskerne er et kriterium på grunnleggende nivå, da granskerne ikke har mulighet til å foreta en grundig undersøkelse uten all relevant informasjon. Det faktum at granskerne i Deloitte ikke hadde tilgang på informasjon som de Telenor-nominerte styremedlemmene i VimpelCom anså som taushetsbelagt mener vi er svært uheldig. Vi mener at slik informasjon er relevant for at Deloitte skal kunne komme til bunns i Telenors håndtering av informasjonen knyttet til VimpelComs investering. På bakgrunn av denne begrensningen i mandatet, mener vi at dette kriteriet ikke er oppfylt.

Metode og aktiviteter i granskingen er ikke inkludert i mandatet og dette gir Deloitte rom for å selv velge den metoden de ser på som mest hensiktsmessig. Dette øker graden av uavhengighet fra oppdragsgiveren.

### **8.3.3 Resultater på linje med mandatet?**

I mandatet er det fastslått at gjennomgangen skal omfatte Telenor-nominerte medlemmer til VIP-styret. Som tidligere nevnt hadde ikke Deloitte tilgang på dokumenter og informasjon i VimpelCom styret og heller ikke muligheten til å intervju andre styremedlemmer. Det var derfor ikke mulig for Deloitte å svare på det nevnte punktet i mandatet. Anne Helsingeng kommenterte dette i media, da hun sa *“Vi kan ikke gjøre en vurdering av om de Telenor-nominerte representantene har opptrådt etter god styreskikk. Skulle vi sagt noe om det måtte vi hatt tilgang til*

*styredokumentene og annen dokumentasjon fra VimpelCom, noe vi altså ikke hadde” (Sundberg og Lorentzen, 2016).*

Etter vår mening burde det vært foretatt endringer i mandatet eller endringer i tilgangen på informasjon, da de innså at de ikke hadde nok informasjon til å kunne svare på dette punktet. Grunnen til mangel på informasjon var at Telenor ikke har mulighet til å gi Deloitte tilgang på informasjon i VimpelCom, men dette burde likevel vært avklart på forhånd. I og med at denne informasjonen er taushetsbelagt, kan det stilles spørsmål til om granskingen i det hele tatt var nødvendig å utføre. Vi ser det uansett som positivt at Deloitte har påpekt dette selv, slik at de er innforstått med at dette er en svakhet. Dette kriteriet kan derfor ikke sies å være oppfylt. Begge de overforstående kriteriene er kategorisert som grunnleggende kriterier og brudd på disse fører til vesentlige svakheter ved rapporten.

Et annet kriterium som heller ikke oppfylles i denne sammenhengen er at resultatet skal være på linje med mandatet. Med det mener vi at resultatet av rapporten skal svare på mandatet og kun det. Fordi granskerne opplevde mangel på informasjon betyr dette at alle punktene i mandatet ikke bli besvart. At dette punktet ikke blir oppfylt trekker også ned kvaliteten på rapporten.

### 8.3.4 Vår vurdering av mandatet

Grunnleggende	Viktig	Topp	Vår vurdering
Oppdragsgiver fastsetter mandatet			Oppfylt
Mulighet for å endre mandatet			Uvisst
		Mandatet må urarbeides og avgrenses presist	Delvis oppfylt
		Resultat på linje med mandatet	Ikke oppfylt
Mandatet skal ha hensiktsmessig og dekkende rammer			Delvis oppfylt
	Riktig forståelse av mandatet		Oppfylt
Granskerne bør ikke ta standpunkt til om det foreligger straffbart forhold			Oppfylt
Oppdragsgiver bør overlevere all relevant informasjon til granskerne			Ikke oppfylt

Vi ser her at rapporten ikke oppfyller alle de grunnleggende kriteriene, samtidig er topp-kriteriene heller ikke oppfylt. Det at mandatet ikke oppfyller alle de grunnleggende kriteriene er kritikkverdig. To av de kriteriene som ble lagt vekt på av intervjuobjektene; “resultat på linje med mandatet” og “mandatet skal utarbeides og avgrenses presist” er ikke oppfylt noe som trekker vurderingen av mandatet ned. Kriteriet som er kategorisert som viktig er oppfylt og dette trekker vurderingen noe opp. Vi kommer frem til at mandatet får en under middels karakter.

### 8.4 Granskernes kompetanse

Intervjuobjektene understreker flere ganger at riktig kompetanse er alfa og omega for å oppnå en god og forsvarlig granskingsrapport. Kvamme (2017) sier blant annet følgende “(..) men jeg har ofte hatt lyst til å gå ut å si at de fleste av granskningene i dag er uforsvarlige da. Og en hovedgrunn til det er at de menneskene som gjennomfører granskningen ikke har kompetanse”. Tverrfaglig kompetanse er også satt opp som et kriterium for å kunne utføre en gransking av topp kvalitet. I en sak som omhandler korrupsjon er det flere kompetanseområdet

som bør være til stede. Dette er kompetanse og erfaring innenfor gransking, etterforskning, økonomi, juss, metode og organisatorisk kompetanse.

Rapporten er signert av to ansatte i Deloitte. Dette er partner og advokat, Anne Helsingeng og partner og spesialrådgiver Ingebret H. Hisdal. I tillegg har vi funnet informasjon om at Arnt Angell har ledet granskningen (Fosse, 2015), men han er ikke navngitt i rapporten. Angell er leder for Granskning og Forensic Services i Deloitte. Han har bakgrunn fra Økokrim som førstestatsadvokat/avdelingsleder og har 19 års erfaring med etterforskning, påtale og prosedyre av saker om økonomisk kriminalitet, særlig om korrupsjon, hvitvasking og bedragerier. Han har hatt ansvaret for Økokrims innsats mot korrupsjon og har med sin erfaring innsikt i korrupsjonsfeltet både nasjonalt og internasjonalt (Deloitte, 2017).

Anne Helsingeng er advokat og partner i Deloitte. Helsingeng har ledet store granskninger både i privat og offentlig sektor og som rettsoppnevnt gransker i henhold til aksjeloven. Hun er medforfatter av Advokatforeningens Retningslinjer for private granskninger. Videre er hun også en hyppig brukt bobestyrer ved konkurs i Oslo Byfogdembete hvor granskning av misligheter er sentralt. Hun har vært partner i Deloitte siden 1999 og har også tidligere erfaring fra domstol, advokatvirksomhet og offentlig sektor (Deloitte, 2017).

Ingebret H. Hisdal er partner og spesialrådgiver i Deloitte. Hisdal var administrerende direktør for Deloitte AS fra 1992 til 2011. Han er statsautorisert revisor og har erfaring i å lede revisjonsoppdrag for de største selskapene i Norge. Han har også erfaring fra finansiell due diligence, omorganiseringer og kapitalmarkedstransaksjoner. Ingebret har blitt benyttet som rådgiver i komplekse regnskapsspørsmål innen IFRS og US GAAP (Deloitte, 2017).

Med unntak av disse tre har vi ingen informasjon om det er andre som har deltatt i granskningen og deres eventuelle kompetanse og vi kan derfor ikke vurdere kompetansen til hele teamet som en helhet.

Både Helsingeng og Angell har lang erfaring fra en rekke granskingsoppdrag. Det er derfor naturlig å tro at de innehar tilfredsstillende kunnskap om selve prosessen. Angell har i tillegg erfaring fra Økokrim og etterforskning, både internasjonalt og

nasjonalt. Grunnleggende kompetanse om etterforskning og granskning må derfor antas å være til stede.

Helsingeng og Angell har begge juridisk kompetanse. Helsingeng har i tillegg vært leder for kontrollutvalget ved Handelshøyskolen BI i 2015. Det kan derfor antas at hun har opparbeidet seg kunnskap om styrearbeid. Ingebret Hisdal innehar kompetanse i revisjon og økonomi og han har vært administrerende direktør for Deloitte, noe som gjør at han har ledererfaring fra et stort konsern. Samlet sett har granskerne mye av den kompetansen som er nødvendig og ønskelig for denne granskingen.

Annen kompetanse som bør være til stede i gransking av en korrupsjonssak er IT-kunnskap og kunnskap om sikring av spor. Olsen (2017) sier følgende på spørsmål om nødvendig kompetanse i granskingen av en korrupsjonssak: *“(..) også trenger du kanskje noen som er god på å sikre og analysere elektroniske data, enten det er fra telefonen, PC eller lignende”*.

Det kan tenkes at erfaringen fra andre granskningsoppdrag har gitt dem en viss kunnskap om dette, men vi mener at det likevel bør være personer med spesialkunnskap på dette området som burde vært inkludert i prosessen. Da det er store datamengder man må gjennomgå for å undersøke en slik sak, er denne kompetansen viktig for å ikke gå glipp av informasjon som er relevant for saken. Samtidig som det vil gjør at det ikke blir brukt unødvendig lang tid på tekniske elementer. Det fremkommer ikke om det har vært noen egne personer som har bidratt med dette.

Selv om granskerne i utgangspunktet innehar organisatorisk kompetanse, uttaler de likevel følgende *“However, the concerns related to VimpelCom’s 2011 investment in Uzbekistan were not reported to the appropriate level at Telenor at the proper time”* (Helsingeng og Hisdal, 2016). I et så stort konsern som Telenor ASA vil det alltid foregå aktiviteter som krever beslutninger. Det finnes derfor ledelse på flere plan i bedriften, slik at det er flere som har myndighet til å ta beslutninger. Etter vår mening kan det ikke være slik at all informasjon må nå toppledelsen i bedriften før man håndterer saken på en skikkelig måte. Det at Baksaaas ikke fikk informasjon fra varsleren før i 2014 var uheldig, men burde ikke være utslagsgivende for at

anførslele ikke ble tatt alvorlig. Varsleren ga beskjed til sin leder og det er, etter vår vurdering, tilstrekkelig for at saken skal bli undersøkt og håndtert. På bakgrunn av uttalelsen til granskerne kan det derfor se ut som at de likevel mangler god nok forståelse og kompetanse på det organisatoriske området.

Det fremgår av rapporten at granskerne har fått bistand fra advokater i USA og Bermuda der det har vært nødvendig. Dette ser vi på som positivt, da granskerne har innhentet spisskompetanse på områder der de selv mangler det.

#### **8.4.1 Vår vurdering av kompetanse**

<b>Grunnleggende</b>	<b>Viktig</b>	<b>Topp</b>	<b>Vår vurdering</b>
Kompetanse			Oppfylt
Tverrfaglig kompetanse			Delvis oppfylt
Tilsyn av assistenter og fagfolk			Uvisst

Alt i alt vil vi konkludere med at kompetansen som er blitt benyttet i denne granskingen er tilfredsstillende og til en viss grad tverrfaglig. Likevel er det for lite informasjon om andre involverte parter i granskingen til at vi kan vurdere kompetansen som topp kvalitet. I tillegg ser vi klare begrensninger på vurderingen deres på noen av punktene i rapporten.

#### **8.5 Granskernes uavhengighet**

Etter å ha undersøkt bakgrunnen til granskerne som har utført rapporten kan vi ikke finne noen tilknytning mellom granskerne i Deloitte og Telenor ASA. Arnt Angell var ansatt i Økokrim kort tid før dette oppdraget ble satt i gang (Kaspersen, 2015) og vi vet at også Økokrim har gjort undersøkelser av VimpelCom. Det kan derfor tenkes at Angell har vært involvert i undersøkelser av VimpelCom tidligere. Dersom dette er tilfellet kan det bety at han i gjennomgangen er farget av tidligere funn han har gjort i forbindelse med andre oppdrag og dette kan i så fall påvirke hans objektivitet.

Deloitte som selskap har ingen spesiell tilknytning til Telenor. En aktuell problemstilling kunne ha oppstått dersom for eksempel Deloitte var revisoren til



Telenor. Dette er ikke tilfellet, da EY har vært revisoren til Telenor i hele perioden som ble gjennomgått.

Som nevnt tidligere er det heller ikke lagt noen føringer på hvordan granskerne skal gå frem i undersøkelsen. Dette forsterker inntrykket om at det foreligger uavhengighet. Videre fremgår det i rapporten at de nominerte styremedlemmene er uenige i den kritikken Deloitte fremsetter i rapporten og i tillegg er lederen for Legal og Compliance i Telenor uenig i Deloittes vurderinger i rapporten. Disse faktorene er med på å styrke inntrykket av at det foreligger uavhengighet, da dette er kritikk til ugunst for oppdragsgiver og ikke i oppdragsgivers favør.

Det er tidligere blitt satt spørsmål om Deloittes uavhengighet og under den åpne høringen om VimpelCom saken i Kontroll- og konstitusjonskomiteen på Stortinget, ble dette tatt opp. Ved spørsmålet “*hvor uavhengige er dere?*” svarte Deloitte at de har svar på mandatet basert på deres profesjonalitet. De sa videre at de ikke på noe tidspunkt har blitt utsatt for press av styret eller ledelsen i Telenor (Aartun & Eriksen, 2016).

Det var i Klassekampens fredagsutgave (27.05.2016) at Norges Juristforbund stilte spørsmål ved konklusjonene i Deloitte-rapporten. “*Deloitte jobber for Telenor og i henhold til mandatet de har fått fra Telenor. Da sier det seg selv at man må ta konklusjonene som kommer i rapporten med en klype salt*”, sa president Curt A. Lier i Norges Juristforbund til avisen. Videre viser han til at Deloitte har fått 17 millioner for rapporten (Aartun & Eriksen, 2016). I private granskingsoppdrag betaler oppdragsgiveren alltid for oppdraget og det vil derfor alltid være en risiko for at oppdraget er et bestillingsverk. Da dette er vanlig praksis mener vi at det ikke ene og alene kan utløse tvil om uavhengighet.

### **8.5.1 Vår vurdering av granskerens uavhengighet**

Grunnleggende	Viktig	Topp	Vår vurdering
Granskerne skal være uavhengige			Oppfylt
Undersøke interesse-konflikter			Oppfylt
Ingen bør granske seg selv			Oppfylt

Når det gjelder uavhengighet har vi konkludert med at rapporten oppfyller alle kriteriene som omhandler dette. På dette temaet var det ett kriterium på viktig og to på grunnleggende. I tillegg var kriteriet om at granskerne skal være uavhengige ett av kriteriene som intervjuobjektene la stor vekt på. På bakgrunn av dette kan rapporten på dette punktet kan betegnes som god.

## 8.6 Tilstrekkelig tid

Rapporten ble levert 27.04.2016 og oppdraget ble igangsatt i november 2015. De har altså brukt 6 måneder på gjennomgangen og ferdigstilling av rapporten. Det står ingenting i rapporten om de har hatt noen tidsfrist, men det er naturlig å tro at de har hatt et omtrentlig estimat på dette. Et av kriteriene vi har er at granskerne skal ha tilstrekkelig tid til å utføre granskingen. Dette kan vi ikke sjekke da vi ikke har informasjon om hvor mye tid de har hatt til rådighet.

Vi kan ikke finne noen uttalelser i media eller i rapporten i forhold til om de har hatt korte tidsfrister eller ikke. Det eneste som kan tyde på at granskerne var under tidspress er at flere intervjuobjekter mente de fikk for kort tid til å gjennomgå referatene og til å gi tilbakemeldinger på dem. Granskerne har imidlertid uttalt at fristene ikke var for korte og hevder de berørte fikk ti dager til å fremsette endringer og deretter ytterligere to dager for å gi kommentarer på hvordan deres endringer var hensyntatt i rapporten. Ettersom intervjuobjektene i gjennomgangen selv mente det likevel var for lite tid må dette tas i betraktning ved vurderingen.

Selv om rapporten ikke kommer med mye nytt har vi ikke inntrykk av at dette skyldes tidspress, men heller at det skyldes manglende tilgang til informasjon.

### 8.6.1 Vår vurdering av tilstrekkelig tid

Grunnleggende	Viktig	Topp	Vår vurdering
	Tilstrekkelig tid til å utføre granskingen		Delvis oppfylt

Vurderingen av om granskerne hadde tilstrekkelig tid til å utføre granskingen er et vanskelig moment å vurdere for utenforstående. Vi finner ingen holdepunkter fra granskerne selv som tilsier at tiden ikke var tilstrekkelig og kan derfor i

utgangspunktet konkludere med at dette kriteriet er oppfylt. På den andre siden må vi ta i betraktning at intervjuobjektene mente de fikk for korte frister til å gjennomgå referatene fra intervjuene og vi kommer derfor til at dette kriteriet bare er delvis er oppfylt.

## **8.7 Metoden i rapporten**

Et av kriteriene vi har funnet fra tidligere litteratur er at granskerne skal redegjøre for gjennomføringen av granskingen. De skal oppgi hva de har gjort, hvordan og hvorfor. Dette støttes blant annet av Kvamme (2017) som sier *“Først må du avklare mandatet og så må du lage retningslinjene for gjennomføringen, hvordan skal dette gjøres, hvordan skal intervjuene gjennomføres, hvem som skal være tilstede”*.

I rapporten til Deloitte har de oppgitt metoden for granskingen og hvilke kilder de har benyttet. De beskriver hvordan intervjuene ble gjennomført, hvem som ble intervjuet og hvor mange de har intervjuet. Det har også et eget punkt om datainnsamling og kildekritikk. Vi mener derfor at de har med tilstrekkelig informasjon om gjennomføringen.

Et annet kriterium er at hendelser som er gjort under granskingen skal dokumenteres. Dokumentene som benyttes i gjennomgang er gitt i mandatet, så disse må granskerne bruke. I tillegg har Deloitte begrunnet hvorfor de har valgt de intervjuobjektene de har valgt. De har også bedt om tilleggsdokumenter, men de oppgir ikke hvilke dokumenter dette dreier seg om. Dette viser at granskerne har dokumentert noen av valgene de har gjort under granskingen men ikke alle og de oppfyller derfor dette kriteriet kun delvis.

### **8.7.1 Kilder til bevis**

Som en av hovedkildene har granskerne benyttet intervjuer. De har gjennomført 54 intervjuer med 46 personer, hvorav noen var oppfølgingsintervjuer med sentrale intervjuobjekter. Intervjuene var basert på en semi-strukturert intervjuguide med åpne spørsmål. Det ble skrevet referat fra alle intervjuene. Det kan i denne sammenhengen være fordelaktig å foreta lydopptak av intervjuene og deretter transkribere de. Dersom de som foretok intervjuene har god erfaring og kompetanse innenfor dette området, kan det likevel tenkes at referatene er tilstrekkelige og at de

er i stand til å gripe tak i den relevante informasjonen som intervjuobjektene deler. Både Helsingeng og Angell har lang erfaring innen gransking og de burde derfor ha god kompetanse innen intervjuer.

Mandatet slår fast at gjennomgangen skal baseres på dokumenter som er fremskaffet til etterforskende myndigheter. Disse dokumentene var en annen av hovedkildene i rapporten. Videre kommer det frem at Telenor fikk bistand av eksterne advokater i innsamlingen av opplysninger som er oversendt til etterforskende myndigheter og at datainnsamlingen fant sted fra mars 2014 til juli 2014. Deloitte har også gjennomgått tilleggsdokumenter som de anmodet Telenor å fremskaffe.

Deler av materialet ble tatt ut før det ble oversendt til Deloitte. Granskerne hadde derfor ikke tilgang til dokumenter innad i VimpelCom og VimpelComs styre, inkludert dokumenter som var levert til de Telenor-nominerte styremedlemmene fra VimpelCom. Det faktum at Deloitte ikke hadde tilgang på disse dokumentene under gjennomgangen, kan svekke gjennomgangens resultat, da disse dokumentene kan ha innvirkning på granskerens funn. Granskerne uttrykker også selv at begrensninger på tilgang til informasjon kan ha hatt påvirkning på granskingen og konklusjonen i rapporten. Manglende nødvendig informasjon fører til at kriteriet *granskerne skal innhente de opplysninger som ansees som nødvendige* kun blir delvis oppfylt.

Granskerne benyttet også databaser som en kilde, som blant annet inkluderte elektroniske dokumenter som ble konvertert fra papir til elektronisk format og e-poster. Dokumentene utgjorde 150 gigabyte og det var omtrent 320 000 dokumenter. Det er altså benyttet flere kilder i informasjonsinnhenting, som er med på å underbygge bevisene. Kriteriet om å benytte flere kilder er derfor oppfylt.

### **8.7.2 Sikre partsrettigheter**

Det er beskrevet i rapporten at Deloitte har fulgt relevante regler om beskyttelse av personopplysninger, inkludert lover og regler som gjelder de ansattes rettigheter i forbindelse med innsyn i elektronisk data. Det foreligger også en databehandleravtale mellom Deloitte og Telenor og innsamlingen og undersøkelsen av e-poster er gjort i henhold til Telenors interne retningslinjer. Det ble også holdt

14 innsynsmøter, som forsikret at ledere i Telenor alltid var tilstede under åpningen og gjennomgangen av filene (Helsingeng og Hisdal, 2016). På bakgrunn av dette mener vi at de relevante reglene rundt personopplysning har blitt tilstrekkelig oppfylt av Deloitte.

Granskerne kan ikke pålegge noen å avgi forklaringer og de er derfor avhengig av at andre samtykker til intervjuer og annen bevisinnhenting. Det kommer ikke klart frem av rapporten at intervjuene har foregått på frivillig basis. Likevel fremgår det at intervjuobjektene fikk mulighet til å gjennomgå referatene fra intervjuene og det kan således sies at granskerne har fått samtykke til forklaringene.

På bakgrunn av det ovennevnte mener vi at granskerne har oppfylt kriteriet som handler om å sikre partenes rettigheter.

### **8.7.3 Kontradiksjon**

Intervjuobjektene har blitt orientert om deres rett til å bistås av advokat eller en representant for de ansatte (Helsingeng og Hisdal, 2016) og på denne måten har granskerne forsøkt å ivareta intervjuobjektene rettssikkerhet. De har også fått muligheten til å verifisere referatene etter intervjuene.

Rapporten beskriver at det kom frem en del kritikk angående kontradiksjon fra noen av de berørte personene i gjennomgangen. Kritikken omhandler begrensninger av tilgang til utkastet og til redigeringsmulighetene av intervjureferatene. Deloitte mener selv at retten til kontradiksjon og verifikasjon har blitt ivaretatt på en tilfredsstillende måte gjennom hele prosessen. Det er likevel uheldig at det har blitt reist kritikk på dette området, da kontradiksjon er et viktig kriterium. Det er derfor avgjørende at dette blir ivaretatt og det er flere av de berørte som mener Deloitte ikke har fulgt retten til kontradiksjon.

Det fastslås at kontradiksjons- og verifikasjonsanførsler ikke har blitt inkludert i sin helhet i rapporten eller som vedlegg. Deloitte forsvarer dette med at språket og detaljnivået i anførslene ikke fullt ut har vært relevant for rapporten og de har derfor valgt å skrive det med eget språk. Ved at granskerne skriver anførslene med sine egne ord og unnlater enkelte detaljer, kan det ha resultert i at de berørtes meninger ikke kommer korrekt frem. Da vi ikke har tilgang til de originale anførslene er det

ikke mulig for oss å vurdere om innholdet er formidlet riktig. Det er uansett bemerkelsesverdig at granskerne har blitt kritisert på så mange punkter.

#### **8.7.4 Var fremgangsmåten forsvarlig og hensiktsmessig?**

Som tidligere beskrevet kan man konkludere med en forsvarlig fremgangsmåte dersom granskerne foretar kontradiksjon på de berørte partene, overholder regler om personvern og sikrer partenes rettigheter. Det fremgår av rapporten at flere av de berørte reiste kritikk mot granskernes gjennomføring av kontradiksjon, som trekker i retning av at fremgangsmåten var uforsvarlig. Videre har de likevel oppfylt kravene til personvern. Partenes rettigheter har blitt sikret ved at intervjuobjektene ble fortalt at de hadde rett til advokat.

Kritikken reist mot forholdene til kontradiksjon ble forsvart av Deloitte med at de valgte å innta innspillene i den grad de fant det relevant og med det detaljnivå som passet seg. Som tidligere nevnt er ikke anførselene inkludert i rapporten, så det er ikke mulig for oss å bedømme om granskerne ivaretok de berørtes meninger på en hensiktsmessig måte.

Kravet om varsomhet innebærer flere vurderinger. Ett at punktene handler om at granskerne må opptre varsomt for å ikke ødelegge bevis for eventuell videre etterforskning. Økokrim-sjef Trond Eirik Schea uttalte til E24 at de forventet løpende orientering av alle funn i granskingen, for å unngå bevisforspillelse. Han sa følgende:

*Vi ønsker generelt ikke at en gransking skal innrettes på en sann måte at den svekker, ødelegger eller bremser for etterforskningen. Det sier jeg på bakgrunn av erfaring fra andre saker, sier Økokrim-sjefen” (Ekeberg, Olsen og Tallaksen, 2015).*

Samtidig som Deloitte gjorde sin undersøkelse etterforsket Økokrim VimpelCom og det var derfor viktig at partene ikke stod i veien for hverandre. Brekke uttalte til media at det ikke var noen direkte linje mellom Økokrim og Deloitte arbeid, men at styret i Telenor fortløpende ville informere Økokrim om funn dersom de fant det nødvendig (NTB, 2015).

Kravet om varsomhet handler også om personvern og om bruk av unødvendig kritiske utsagn om enkeltpersoner. Vi mener granskerne heller er forsiktige enn skarpe i uttalelser om enkeltpersoner. Med disse vurderingene tatt i betraktning, mener vi at kravet om varsomhet er oppfylt.

### **8.7.5 Vår vurdering av metode**

<b>Grunnleggende</b>	<b>Viktig</b>	<b>Topp</b>	<b>Vår vurdering</b>
Redgjørelse av gjennomføringen av granskingsprosessen			Oppfylt
	Dokumentasjon av hendelser som er blitt gjort under granskingen		Delvis oppfylt
Granskerne skal innhente de opplysningene som ansees som nødvendig			Delvis oppfylt
	Granskerne må benytte flere kilder		Oppfylt
Sikre partsrettigheter			Oppfylt
	Kontradiksjon		Delvis oppfylt
Forsvarlig og hensiktsmessig fremgangsmåte			Delvis oppfylt

I metodedelen er alle kriteriene enten oppfylt eller delvis oppfylt, noe som løfter kvaliteten på rapporten. Kriteriet “*granskerne skal benytte flere kilder*” et av kriteriene som det ble lagt ekstra vekt på av intervjuobjektene og oppfyllelse av dette vil anses som svært positivt. På en annen side mener vi det er oppsiktsvekkende at granskerne har mottatt så mye kritikk angående kontradiksjon og vi mener det trekker ned kvaliteten og troverdigheten av rapporten. I tillegg ble kontradiksjon vektlagt av våre intervjuobjekter og dette trekker kvaliteten ytterligere ned. Vi vil konkludere med at metoden som er benyttet er middels god.

### **8.7.6 Bevis**

Mye av informasjonen granskerne bygger gjennomgangen på er dokumenter som allerede er fremskaffet og utarbeidet av andre, men granskerne har også fremskaffet informasjon på egen hånd. Det fremgår av metoden at det ble innsamlet bevis i form av e-post og andre elektroniske dokumenter. Ifølge Olsen (2017) er elektroniske bevis til å stole på: “(..) *vi har jo elektroniske bevis og ofte er de veldig vanntette.*”

*Det er e-post, SMS, dokumenter og lignende, som det ikke kan endres på. Det er et veldig håndfaste bevis”.*

Intervjuene er ansett som granskernes interne dokumenter og er derfor ikke vedlagt i rapporten. Fra intervjuene kom det frem mye informasjon, men det er tydelig at det ofte er ord mot ord. Et typisk eksempel er at lederen av Legal and Compliance avdelingen i Telenor ikke er enig med varsleren og varslerens leder. Uenighetene gjelder både samtalenes innhold, formalitet og om enkelte samtaler i det hele tatt har funnet sted. Slike motstridende bevis gjør det vanskelig å vurdere hva som skal legges vekt på og hva som er mest troverdig. Vi mener det i slike tilfeller er viktig å ikke konkludere, men kun formidle hendelsene.

Da intervjuer er basert på menneskelige observasjoner og opplevelser vil det alltid være en subjektiv vurdering som varierer fra intervjuobjekt til intervjuobjekt. Troverdigheten til intervjuene er derfor lavere enn troverdigheten til de elektroniske bevisene. Lønseth (2017) er enig i dette og sier *“(..) rene vitneutsagn er skumle greier, menneskelig hukommelse og evne til å fortelle riktige ting er ganske skrøpelig (..)”*. Likevel anser vi intervjuer som en god kilde å benytte i tillegg til andre bevis, spesielt når intervjuobjektene ytringer er i samsvar med hverandre og andre bevis.

Granskerne har benyttet Statement of facts som et bevis i forhold til flere av forholdene i undersøkelsen. Blant annet beskrivelsen av VimpelComs transaksjoner i Usbekistan. Statement of facts er en omfattende redegjørelse som er utarbeidet av nederlandske og amerikanske myndigheter i tilknytning til forliket i VimpelCom saken.

Da Statement of facts er utarbeidet av nederlandske og amerikanske myndigheter vil vi si at dette er en troverdig og uavhengig kilde. Siden VimpelCom er børsnotert i USA følger de amerikanske verdipapirrettslige regler. Amerikanske myndigheter vil derfor ha god kunnskap om reglene som selskapet må følge og vil derfor være godt egnet til å utføre en slik undersøkelse som er blitt gjort i Statement of facts. I tillegg vil myndighetene ha erfaring og kunnskap fra å ha utført lignende undersøkelser tidligere. Myndighetene har også både status og makt som også er med på å gjøre dem til den troverdig kilde (Fosse, 2015).



Ved vurderingen om bedømmelsene er logiske og fornuftige har vi spesielt sett på om de har vektlagt argumenter for og imot på samme måte. Vi ser tydelige tegn til at granskerne vektlegger bevis og argumenter som peker i retning av å “frifinne” Telenor.

### **8.7.7 Vår vurdering av bevis**

<b>Grunnleggende</b>	<b>Viktig</b>	<b>Topp</b>	<b>Vår vurdering</b>
Bevis på resultatene			Oppfylt
	Bevisene må være tilstrekkelige, pålitelige og relevant		Delvis oppfylt

Grunnen til at vi mener at det nederste kriteriet i tabellen ikke er fullt oppfylt, handler om at intervjuobjektene hadde meninger som ikke alltid samsvarte med hverandre. Dette gjør at man ikke kan basere seg helt på disse intervjuene og påliteligheten til disse kildene er svakere. Bevis på resultatene er et av kriteriene som ble lagt ekstra vekt på av intervjuobjektene. Alt i alt vil vi konkludere med at bevisene er bra.

## **8.8 Objektivitet**

I følge Olsen (2017) skal granskerne ikke fremme sine egne subjektive vurderinger og oppfatninger. Dette kommer også av kriteriet om at granskerne skal være objektive og at granskerne ikke skal gi etter for press. Han mener videre at granskere i stedet for å fremme egne vurderinger kun burde stadfeste faktum uten å gjøre noen vurdering av det som er blitt gjort eller ikke blitt gjort “(..) *Det betyr ingenting hva jeg måtte mene, det har overhodet ingen betydning. Jeg er veldig opptatt av at man da heller skriver faktum (..)*”.

Som tidligere nevnt ser vi på det som et svakhetstegn at granskerne inkluderer egne vurderingen når de presenterer saken. Her burde de kun ha presentert faktaopplysninger uten å legge til noe.

I rapporten skriver Deloitte blant annet:

*For the sake of good order, in our assessment we have not considered whether an earlier escalation of the 2011 concerns would have resulted in other actions or decisions by Telenor or not. We simply point to the fact that an earlier escalation would have given Telenor the opportunity to take the 2011 concerns into consideration in handling the VimpelCom case.*

Det er positivt at de påpeker at de ikke kan vurdere hva som ville skjedd dersom situasjonen hadde vært annerledes. De sier med dette at de ikke kan ta egne forutsetninger om hva som kunne eller ville ha skjedd. Videre skriver Deloitte:

*We believe it would have been appropriate for Telenor to have established a structure whereby the collective knowledge of relevant individuals could have been shared under confidentiality. If such a structure had been implemented, guidelines would have to be established to secure an appropriate sharing of information within the confines of confidentiality.*

Dette mener vi at blir litt for synsete og samtidig lite konsekvent i forhold til det første sitatet. De sier at Telenor burde ha etablert en bestemt struktur og at det ville ført til et bestemt utfall. Dette mener vi at bryter med kriteriet om å ikke ta forutsetninger. I rapporten skal de kun redegjøre for hva som har skjedd og ikke hva som kunne ha skjedd eller hva de skulle ha gjort.

Avslutningsvis skriver Deloitte: *“In our view, Telenor’s revised ownership principles towards Joint Ventures, respond in a good manner to the findings in this Report”*. Dette skriver de etter at de har skrevet om Telenors reviderte-eierskapsprinsipper for Joint Ventures. Her blir det unødvendig å legge ved konklusjonen til Deloitte, da dette er noe leseren av rapporten skal kunne konkludere med selv uten føringer fra granskerne.

Deloitte skriver også *“Our understanding is that the board resolutions related to the Uzbekistan transactions were unanimous resolutions by the Supervisory Board”*. Her hadde de ikke trengt å uttrykke egen forståelse, da det kan virke som syning. De burde heller bare gjengitt faktum. Det samme gjør de også senere i rapporten hvor de skriver *“It is our understanding that only the transactions*

*outlined above were submitted to the Supervisory Board of VimpelCom for approval. The bribe payments were made by various subsidiaries of VimpelCom”.*

På dette punktet ser vi at granskerne ikke er konsekvente. Det betyr at de også bryter med kriteriet om at granskerne skal være konsekvente gjennom hele rapporten. Granskerne tar noen ganger forutsetninger og vurderer innholdet, samtidig som de andre ganger sier at de ikke kan vurdere fordi de ikke har nok informasjon, eller fordi det blir å gå utenfor mandatet. Dette er også kriterier som vi har sett på som viktige for å bedre kvaliteten. På dette punktet vil vi derfor vurdere rapporten til å være under middels.

Når det gjelder kriteriet om at granskerne ikke skal ha noen fordommer, altså ingen forutbestemte meninger om resultatet, har vi ikke funnet noen konkrete eksempler på at det er tilfellet i denne rapporten. På den annen side har granskerne heller ikke funnet mye nytt, som kan tyde på at de kun har beskrevet det de allerede visste. Vi mener derfor at det at de ikke har funnet noe nytt, i tillegg til at rapporten “frikjenner” Telenor fra å ha gjort noe galt forsterker inntrykket av at granskerne hadde forhåndsbestemte meninger om utfallet. Dette trekker kvaliteten på rapporten ned.

### **8.8.1 Vår vurdering av objektivitet**

<b>Grunnleggende</b>	<b>Viktig</b>	<b>Topp</b>	<b>Vår vurdering</b>
	Fravær av fordommer		Delvis oppfylt
	Granskerne skal ikke foreta noen forutsetninger		Ikke oppfylt
	Konsekvent		Ikke oppfylt
	Granskerne skal være objektive		Delvis oppfylt

Alle disse kriteriene er viktige og rapporten vil derfor få vesentlig lavere kvalitet, da de ikke oppfyller kriteriene.

## **8.9 Alle motstridende aspekter presenteres**

Granskerne konkluderer med at Telenor ikke har foretatt noen straffbart, men poengterer likevel flere svakheter i bedriften som omhandler kommunikasjon, organisering og ledelse i selskapet. De påpeker blant annet at det har oppstått en

form for interessekonflikt hvor den juridiske avdelingen som fungerer som støtteapparat for de Telenor-nominerte styremedlemmene, også hadde som oppgave å ivareta interessene til Telenor ASA. En annen interessekonflikt de oppdaget er at konsernsjef Baksaas inntok rollen som Telenor-nominert styremedlem i VimpelCom og derfor *hadde på seg to hatter*. På bakgrunn av dette mener vi granskerne presenterer både positive og negative sider saken. De fremlegger altså både argumenter som taler for at Telenor har opptrådt på en forsvarlig måte og argumenter som taler for at det finnes svakheter i virksomheten som bidrar til at denne uheldige situasjonen oppstod.

Flere steder i rapporten konkluderer granskerne med at Telenor som aksjonær og styret i Telenor har opptrådt på en forsvarlig måte når det gjelder Telenors eierskap og oppfølgingen av VimpelComs investeringer i Usbekistan. Samtidig kritiserer de enkeltpersoner og på denne måten utdeler svarteper til noen personer i Telenor. Vi vil derfor konkludere med at selv om Deloitte er forsiktige med å komme med påstander som peker i mot Telenor, har de likevel med noen momenter om dette og begge sider av saken er derfor presentert.

Ved vurderingen om bedømmelsene er logiske og fornuftige har vi spesielt sett på om de har vektlagt argumenter for og imot på samme måte. Som vi tidligere har nevnt ser vi tegn til at granskerne vektlegger bevis og argumenter som peker i retning av å frifinne Telenor. På en annen side finner de argumenter for at enkelte Telenor ansatte ikke har opptrådt forsvarlig.

### **8.9.1 Vår vurdering av om alle motstridene aspekter presenteres**

<b>Grunnleggende</b>	<b>Viktig</b>	<b>Topp</b>	<b>Vår vurdering</b>
	Alle motstridene aspekter presenteres		Delvis oppfylt
	Logiske og fornuftige bedømmelser		Delvis oppfylt

Vi mener at begge disse kriteriene er delvis oppfylt fordi granskerne beskriver både positive og negative vurderinger mot Telenor, men ettersom de er forsiktige med vurderingene som peker i mot Telenor, blir kravet ikke fullt ut oppfylt. Dette vil gjøre at rapporten blir vurdert til middels karakter på disse punktene.

## 8.10 Språk

Rapporten er skrevet på engelsk og etter det vi vet er den ikke levert i en norsk utgave. Vi setter spørsmålstegn ved dette, da alle de involverte er norsktalende samtidig som oppdragsgiver også er norsktalende. Deloitte fikk også kritikk av Per Olaf Lundteigen på at rapporten var på engelsk, men forsvarte seg med at Telenors konsernspråk er engelsk og at rapporten ble bestilt på engelsk (Hustadnes, 2016). Vi ser at språket i rapporten ikke er det beste og det kan nesten virke som om rapporten bare er oversatt fra norsk til engelsk, da det er et veldig norsk-engelsk språk.

Flere av intervjuobjektene våre påpeker også viktigheten av språket i rapporten og at den skal være skrevet på en måte som er forståelig for alle som potensielt skal lese rapporten. På spørsmål om hvordan språket i rapporten burde være svarer Olsen (2017) følgende: *“Jeg er veldig opptatt av korte setninger. At du skriver for at en hvilken som helst person skal kunne forstå det”*.

Videre sier han *“(.) du skal også være nøyaktig for å beskrive faktum på en god måte, få frem alle nyansene på ting og ikke bruk ord og uttrykk som kan misforståes. Du må være opptatt av å presisere”*.

Det legges også vekt på at språket skal være tydelig, at det ikke skal være for mange utbroderende setninger og at det ikke skal være gjentakelser. Rapporten skal være skrevet kort og konsist, slik at det ikke skal være for utfordrende å lese.

Rapporten til Deloitte inneholder mange gjentakelser og vi synes at det er brukt unødvendig mange ord og setninger når innholdet kunne blitt beskrevet enklere og kortere. I tillegg bruker Deloitte mange adjektiv i rapporten som “significant”, “considerable”, “many” og “much”, som de med fordel kunne ha unngått. Et eksempel på en setning med et av disse adjektivene er *“We have observed that Telenor top Management and other individuals within the Telenor organization have devoted considerable time and effort(.)”*. Her setter vi spørsmål ved hva som blir betegnet som “considerable time” ifølge granskerne.

### **8.10.1 Vår vurdering av språket i rapporten**

Grunnleggende	Viktig	Topp	Vår vurdering
	Rapporten skal være forståelig for alle		Ikke oppfylt

Rapporten har et vanskelig språk med unødvendig bruk av adjektiv og kompliserte setninger. I lys av dette mener vi ikke at kriteriet er oppfylt. Dette er et viktig kriterium og rapporten vil derfor få lavere kvalitet.

### **8.11 Gjengir rapporten det faktiske hendelsesforløpet?**

Rapporten innleder med en beskrivelse av saksforholdet og således er kriteriet “beskrivelse av saksforholdet” oppfylt. Saksbeskrivelsen er gjengitt i sammendraget, hvor granskerne samtidig legger til egne vurderinger. Det kan være lite hensiktsmessig, da det vil ha innvirkning på leserens egne oppfatninger, før man kommer til en mer detaljert beskrivelse av saken senere i rapporten.

Rapporten er inndelt med hoved- og underoverskrifter og det er derfor enkelt å få en oversikt over innholdet. Granskerne avslutter med deres egne vurderinger til hver hovedoverskrift. Rapporten er forsiktig med å navngi involverte personer og omtaler enkelte ledere som “leder E” og “leder D”. Andre enkeltpersoner anonymiseres fullstendig. Anonymiseringen er trolig gjort for å sikre enkeltpersoners personvern og kan ofte være hensiktsmessig og nødvendig når en rapport skal offentliggjøres.

Det å komme frem til en riktig beskrivelse av faktum er ikke en enkel oppgave. Vi får inntrykk av at rapporten gir en gjennomgang av faktiske hendelser og samtaler som har funnet sted i granskingsperioden. Granskerne rekonstruerer hendelser og tidspunktene for de ulike hendelsene på en ryddig måte. På en annen side kan det stilles tvil til riktigheten av beskrivelsene da intervjuobjektene kritiserte at granskerne ikke inkluderte kontradiksjonsanførlene i sin helhet. Som tidligere nevnt har granskerne vurdert disse innspillene i den grad de mener det er relevant og da blir spørsmålet i hvor stor grad man kan stole på at granskerne har tatt riktig bedømmelse av hvilke innspill som er relevante.

Som beskrevet i forbindelse med bevisinnhenting, er det flere tilfeller i rapporten hvor de berørte har ulik oppfatning av hendelsene. Dette påpeker også granskerne selv og mener det gjør vurderingen mer komplisert. Granskerne har likevel klart å beskrive de relevante samtalene, hvem som hevder at det skjedde og hvem som mener samtalene er feilaktige eller ikke fant sted.

Videre fremgår det av rapporten at granskerne i Deloitte ikke hadde tilgang på all relevant informasjon, hva gjelder VimpelCom og dets styre. Et problem som belyses i media er at Telenor-sjef, Jon Fredrik Baksaas, også var styremedlem i VimpelCom og hadde taushetsplikt når det gjaldt informasjon i VimpelCom (Hovtun, 2014). Professor Tore Bråthen ved Handelshøyskolen BI og Beate Sjøfell ved Universitetet i Oslo, understreker at informasjon om mulige kriminelle handlinger ikke er omfattet av taushetsplikt (Hovtun, 2014). Sjøfell sier også følgende til Aftenposten:

*Det kan nok være bekvemt å påberope seg denne taushetsplikten. Men Baksaas burde virkelig tenke gjennom om han helst vil være styremedlem i VimpelCom, eller konsernsjef i Telenor. Han bør beholde den ene hatten og gjøre jobben skikkelig ett av stedene (Hovtun, 2014).*

Det at Baksaas og de andre Telenor-nominerte styremedlemmene hadde taushetsplikt angående informasjon i VimpelCom-styret, gjør at det mangler relevant informasjon for å kunne rekonstruere alle de faktiske hendelsene i saken.

### **8.11.1 Vår vurdering på om rapporten gjengir det faktiske hendelsesforløpet**

<b>Grunnleggende</b>	<b>Viktig</b>	<b>Topp</b>	<b>Vår vurdering</b>
		Gjengir det faktiske hendelsesforløpet	Delvis oppfylt
Beskrivelse av saksforholdet			Oppfylt

Selv om det finnes momenter som gjør vurderingen av dette kriteriet vanskelig, mener vi at granskerne har mestret å gjengi det faktiske hendelsesforløpet så godt det kunne la seg gjøre på bakgrunn av det materialet de hadde tilgang til. Likevel fører den manglende informasjonen til at rapporten ikke kan oppnå dette kriteriet.

Kriteriet er et topp-kriterium som det er vanskelig å oppfylle og vi vil derfor gi granskerne pluss for at de delvis får dette til.

## 8.12 Taushetsplikt

Det fremgår av rapporten at granskerne har tatt hensyn til kravene om taushetsplikt som gjelder for Telenor-nominerte styremedlemmer i VimpelCom og kravene om å behandle VimpelCom-informasjon konfidensielt. Vi kan ikke se at noen av granskerne har uttalt seg om taushetsplikt i media eller andre steder. I tillegg har rapporten blitt offentliggjort, noe som gjør at de som ønsker informasjon som står i rapporten kan finne denne selv. Likevel er annen informasjon, som for eksempel intervjureferatene ikke publisert og granskerne holder derfor fast på taushetsplikten når det gjelder dokumenter som ikke fremkommer av rapporten.

### 8.12.1 Vår vurdering av taushetsplikt

Grunnleggende	Viktig	Topp	Vår vurdering
Taushetsplikt			Oppfylt

Vi mener at dette kravet er oppfylt og at rapporten derfor er tilstrekkelig på dette punktet.

## 8.13 Profesjonalitet

Som tidligere beskrevet mener vi at en profesjonell gransker foretar kontradiksjon, sikrer partenes rettigheter, innehar nødvendig kompetanse og opptrer forsvarlig. De nevnte kriteriene er vurdert tidligere og vi vil derfor ikke gå nøye inn på dem her. Det som kan sies er at granskerne har foretatt kontradiksjon, men har mottatt mye kritikk på dette området. De har ulik og relevant kompetanse, men mangler noe spisskompetanse. Det kommer tydelig frem i rapporten at granskerne har sikret partenes rettigheter og på bakgrunn av disse kriteriene opptrer forsvarlig. Kriteriet om at granskerne må opptre profesjonelt er derfor oppfylt.

### 8.13.1 Vår vurdering av profesjonalitet

Grunnleggende	Viktig	Topp	Vår vurdering
Profesjonalitet			Oppfylt



Vi mener at dette kravet er oppfylt og at rapporten derfor er tilstrekkelig på dette punktet.

### **8.14 Endelig vurdering av rapporten**

Etter å ha benyttet kriteriene som vi har funnet fra tidligere litteratur og intervjuer og kartlagt disse i rammeverket har vi vurdert rapporten. Vi kommer frem til at rapporten har mange av de grunnleggende elementene på plass, samtidig som den mangler en del viktige kriterier som ville gitt rapporten høyere kvalitet.

Etter å ha vurdert alle delkonklusjonene og vektlagt disse kommer vi til at rapporten får en karakter C.

## **9.0 Hvor vellykket var granskingen - intervju med ekspert**

Etter at vi hadde utarbeidet rammeverket vårt og vurdert rapporten, sendte vi dette til Kari Breirem med spørsmål om hun kunne vurdere rapporten med de samme kriteriene som vi har.

Hun påpeker at hun ikke har foretatt en dyptgående vurdering, men gir noen kommentarer basert på hennes gjennomgang.

Hun innleder med å si:

*Uten å ha gått inn i en grundig vurdering, er det mitt inntrykk at de kriteriene dere opererer med, i stor grad kan være hensyntatt i rapporten. Det er likevel to kriterier som jeg mener er vanskelige å håndtere fordi det dreier seg om forutsetningene/rammene for granskingen og dermed om resultatene er troverdige. Det gjelder: Mandat og Granskerne bør ikke ta standpunkt til om det foreligger straffbart forhold.*

Vi tolker det dithen at hun da mener alle kriteriene som omhandler mandatet i tillegg til kriteriet om det foreligger straffbart forhold.

Hun sier videre:

*Med hensyn til straffbare forhold ble Telenor-rapporten aktivt brukt av styret til å betone at intet straffbart forhold var begått. Det var nettopp disse to kriterier som førte til betydelig kritikk både fra media og politisk hold. Det ble bl.a. reist spørsmål om rapporten var et bestillingsverk.*

I tillegg sier hun seg enig med kriteriet som sier at granskingen skal tilpasses ved å si: *“Når man fastsetter generelle og gjennomgående kriterier må man også være oppmerksom på at hvert saksforhold kan ha sine særtrekk som nødvendiggjør individuelle vurderinger”.*

Hun henviser videre til at i Telenor-saken går det frem av rapporten at styret fastsatte mandatet og at dette innebærer en betenkelig avgrensning av granskingen, da selskapet bestemmer selv hva som skal granskes. Videre sier hun:

*I selskapet er staten majoritetseier og selskapet iverksetter sin egen granskning. Rapporten benyttes deretter til egen renvasking og staten som eier slutter seg prinsipielt til den.*

*Når berørte selskap iverksetter sin egen granskning utelukker jeg ikke at motivet kan være at man ønsker å komme myndighetene i forkjøpet. Granskingen privatiseres og vi får et substitutt til en uhildet granskning. Blir konklusjonene stående, får dette substituttet juridiske virkninger på linje med en domstolsbehandling når det slås entydig fast at det ikke er begått lovbrudd. Granskeren eller i hvert fall selskapet som oppdragsgiver, tiltar seg en myndighet man ikke har. I vårt samfunn er det domstolene som skal avgjøre et slikt spørsmål. Det oppstår en form for juridisk parallelsamfunn.*

*Deloitte-rapporten er et eksempel på den type granskning som iverksettes av selskapet selv når det kommer i uheldig offentlig søkelys.*

Hun sier at det i rapporten er påpekt svakheter knyttet til organisering, kommunikasjon og lederskap, men at kritikken som fremkom må betegnes som

relativt mild. I tillegg blir det lagt frem en forsikring i rapporten om at den ga grunnlag for læring og forbedring.

Videre sier hun:

*Jeg hevder ikke at det er begått ulovligheter i Telenor og DNB. Det kan jeg selvsagt ikke ha noen absolutt mening om – det kan kun våre domstoler basert på den nødvendige politimessige etterforskning med fremlegging av bevis. Likevel har jeg nok en liten mistanke om at man i begge tilfeller har vært i en gråsoner der det er fort gjort å gå i den gale retningen. Granskningene gir ikke det gode svaret på hva som egentlig er skjedd. Granskninger er i utgangspunktet rettslig sett en eninstansbehandling. Vårt rettssystem er utformet slik at en sak kan prøves i tre instanser. Blir granskningen stående gir den også det endelige resultat.*

Selv om hun ikke har foretatt en like dyptgående analyse som oss, påpeker hun svakheter ved rapporten og granskningsrapporter generelt. Hun trekker frem flere poeng som vi også fant i vår analyse, blant annet at kritikken som fremkom i rapporten var mild. Hun legger stor vekt på problemstillingen om at det er oppdragsgiver som betaler for granskingen, samtidig som det er de som utformer mandatet. Dette er ikke noe våre intervjuobjekter har lagt særlig vekt på, men det er naturlig da de selv ser det fra perspektivet til oppdragstaker. Tidligere litteratur ved blant annet Stephen Schneider og James Williams, støtter derimot Breirem på dette punktet.

## **10.0 Konklusjon**

Forekomsten av økonomisk kriminalitet har økt betraktelig de siste årene og privat gransking har dermed blitt et viktig verktøy for å avdekke og forebygge denne typen kriminalitet. Dette har ført til et økt behov for krav til de som utfører granskingen samtidig som det er viktig at utførelsen er av høy kvalitet. Vi har i vår oppgave analysert kriterier for å vurdere granskingsrapporter, samt utfordringer med privat gransking.

Tidligere litteratur ved blant annet Stephen Schneider og James Williams og vår ekspert Kari Breirem er enige om at det finnes en rekke utfordringer med privat gransking og at det største problemet er at rapporten kan bli sett på som et bestillingsverk, da oppdragsgiver betaler for produktet. Dette setter store krav til uavhengighet og objektivitet. Granskerne selv er selvsikre og mener at de innehar den kompetansen som er nødvendig og at de har evnen til å være objektiv samtidig som de selv kan se om de burde stille seg inhabile. Likevel er granskerne enige i at det burde finnes en form for lisensiering eller sertifisering av granskere.

Kriteriene som er blitt ansett som de mest vesentlige av tidligere litteratur og intervjuobjektene er uavhengighet, objektivitet og kompetanse. Fra intervjuene fant vi også ut at alle granskerne vi har snakket med benytter Advokatforeningens retningslinjer. Disse retningslinjene blir av mange sett på som en kodifisering av det arbeidet de praktiserer daglig og kan derfor anses som elementære. Ved å kategorisere og sortere kriteriene fra tidligere litteratur og intervjuene førte dette til tre nivåer av kvalitet og tilhørende karakter. Vår vurdering av rapporten til Deloitte viser at den inneholder viktige mangler på noen punkter. Denne vurderingen viser at selv granskingsrapporter utført av noen av landets fremste granskere ikke når opp til topp karakter.

Dette leder videre til at det bør finnes noen form for retningslinjer som gjelder alle granskere, eller en type sertifisering. Hva som ville vært den beste løsningen svarer ikke oppgaven på, men flere av intervjuobjektene er enige om at noen form for lov eller retningslinjer for gransking vil være vanskelig å utarbeide, da gransking er et såpass komplekst tema.

Rammeverket vi har utarbeidet kan komme til nytte for både oppdragsgiver og granskerne selv. Oppdragsgiver vil få mulighet til å vite hva de kan forvente at rapporten skal gjennomgå og granskerne vil få en slags sjekkliste de kan benytte ved utforming og vurdering av rapporten. Omfanget av de ulike kriteriene vil naturligvis være ulikt fra oppdrag til oppdrag, men meningen er at alle kriteriene burde gjennomgås ved enhver sak.

## 11.0 Begrensninger og videre forskning

Vi har ikke erfaring vedrørende utforming av intervju mal eller gjennomføring av intervjuer. Den fleksible intervjuformen utgjøre en større utfordring for uerfarne intervjuere. Ettersom de empiriske resultatene i stor grad er basert på funnene i intervjuene, kan disse ha blitt påvirket av at forfatterne av oppgaven mangler erfaring på dette området.

Videre opplevde vi utfordringer med å skaffe intervjuobjekter, da de personene vi henvendte oss til hadde mottatt mange henvendelser fra andre studenter i forbindelse med en prosjektoppgave på BI. De opplevde det derfor som forstyrrende da vi forespurte intervju, da de ikke oppfattet at vår henvendelse gjaldt noe annet. I tillegg var det mange som ikke hadde tid og mulighet til å stille opp.

Før vi startet masteroppgaven så vi for oss flere intervjuobjekter enn det vi endte opp med. Vi hadde også et ønske om at intervjuobjektene representerte begge kjønn. Dette lot seg dessverre ikke gjøre i denne oppgaven, men fordi intervjuobjektene hadde stor bredde av erfaring og kompetanse, som resulterte i mange ulike svar, følte vi likevel at vi fikk tilstrekkelig informasjon til diskusjonen i oppgaven. Det er synd vi ikke fikk mulighet til å intervju noen i Deloitte, for å høre hvordan de foretar granskinger og hvilke kriterier de legger vekt på osv.

Videre forskning kan være å få granskere til å benytte rammeverket vårt og deretter evaluere rapporter som er utarbeidet både før og etterpå, for å deretter teste om kvaliteten vil øke. En annen ting kan være å vurdere rapporter med vårt rammeverk og uten rammeverket og se om det blir forskjellig resultat.

Det kan også undersøkes om en gransker er konsekvent i sitt arbeid, ved å vurdere flere rapporter fra samme gransker.

## 12.0 Kilder

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2006) *How to research* (3. Utgave). Maidenhead: Open University Press.

Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods* (2. Utgave) Oxford: Oxford University Press.

Eriksen, B. (2014). *Å bekjempe et samfunnsonde; om korrupsjon, varsling, granskning og organisasjonskultur* (1.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Giertsen, J. (2008). *Granskning*. Bergen: Universitetsforlaget.

Gottschalk, P. (2014). *Strategisk granskning; mistanke om økonomisk kriminalitet* (2. Utgave). Oslo: Krutt Forlag.

Gottschalk, P. (2015a). Blame Game and Rotten Apples in Private Investigation Reports: The Case of Hadeland and Ringerike Broadband in Norway. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 2015 (2), 91-109. Doi: 10.1002/jip.1440.

Gottschalk, P. (2015b). *Internal investigations of economic crime: corporate case studies and regulatory policy*. Boca Raton: Universal Publishers.

Gottschalk, P. (2016). *Økonomisk kriminalitet: ledelse og samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Damm.

Grimstad, E. (2015). *Granskning: ved mistanke om korrupsjon og andre former for økonomisk kriminalitet i arbeidsforhold*. Oslo: Gyldendal juridisk.

Helsingeng, A. og Hisdal, I. (2016). *Review – Ownership VimpelCom*. Oslo: Deloitte.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Larsson, Paul. (2006). Developments in the regulation of economic crime in Norway. *Journal of Financial crime*, 2006 (1), 65-76. Doi: 10.1108/13590790610641242

Lewis, C., Brooks, G., Button, M., Shepherd, D & Wakefield, A. (2014). Evaluating the case for greater use of private prosecutions in England and Wales for fraud offences. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 2015 (1), 3-15. Doi: 10.1016/j.ijlcj.2013.11.001.

Olsen, A. (2007). *Økonomisk kriminalitet: avdekking, gransking og forebygging*. Oslo: Universitetsforlaget.

*Policing and Society*, 2006 (3), 285-213. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10439460600812065>

Politiet. (2016). Anmeldt kriminalitet og straffesaksbehandling 2015, Kommenterte STRASAK-tall. Hentet fra [https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_3501.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_3501.pdf)

PwC. (2014). Global Economic Crime Survey 2014 - De norske resultatene. Global Economic Crime Survey 2014. Hentet fra <http://www.pwc.no/no/gransking/publikasjoner/pwc-gecs-2014.pdf>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold*. (3. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Schiøtz, Cato, Anne Helsingeng and Preben H. Mo. (2011). Retningslinjer for private granskninger. Oslo: Advokatforeningen. Hentet fra [https://www.advokatforeningen.no/PageFiles/1092/Retningslinjer\\_for\\_private\\_granskninger.PDF](https://www.advokatforeningen.no/PageFiles/1092/Retningslinjer_for_private_granskninger.PDF)

Schmidt, I. (2014/07) BI-professor Petter Gottschalk har evaluert 24 granskingsrapporter etter BIs karakterskala: Elendig snittkarakter. *Kapital*, s. 100-

106. Hentet fra <https://www.bdo.no/filesare/filarkivroot/Gransking/20140410-Kapital-Granskingsmarkedet.pdf>

Schneider, S. (2006). Privatizing Economic Crime Enforcement: Exploring the Role of Private Sector Investigative Agencies in Combating Money Laundering.

Tornes, K. (2012). Evaluering - definisjon og fokus, i: Tornes, K. (red.), *Evaluering i teori og praksis*, Trondheim: Akademika forlag.

Williams, J (2006). Governability Matters: The Private Policing of Economic Crime and the Challenge of Democratic Governance.

*Policing and society*, 2005 (2), 187-211. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1080/10439460500071671>

Økokrim. (2015). Trusselvurdering: økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet 2015-2016. Oslo: Økokrim. Hentet fra

[http://www.okokrim.no/www/okokrim/resource.nsf/files/207516847-trusselvurdering\\_okokrim\\_15-16/\\$FILE/trusselvurdering\\_okokrim\\_15-16.pdf](http://www.okokrim.no/www/okokrim/resource.nsf/files/207516847-trusselvurdering_okokrim_15-16/$FILE/trusselvurdering_okokrim_15-16.pdf)

#### **Websider:**

ACFE (2017). *Who we are*. Hentet fra

<http://www.acfe.com/who-we-are.aspx>.

ACFE Norge (2017). *Om oss*. Hentet fra

<https://acfenorway.wordpress.com/om-oss/>.

Advokatforeningen (2016). *Kari Elisabeth Breirem*. Hentet fra

<https://advokatenhjelperdeg.no/finn-advokat/kari-elisabeth-breirem/>

Deloitte. (2017). *Arnt Kvitberg Angell*. Hentet fra

<https://www2.deloitte.com/no/no/profiles/aangell.html>

Deloitte. (2017). *Anne Helsingeng*. Hentet fra

<https://www2.deloitte.com/no/no/profiles/ahelsingeng.html>



Deloitte. (2017). *Ingebret Hisdal*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/no/no/profiles/ihisdal.html>

Ekeberg, E., Olsen, K., Tallaksen, S. (5.11.2015). Vil se granskerne i kortene. *Klassekampen*. Hentet fra <http://www.klassekampen.no/article/20151105/ARTICLE/151109925>

Ekeberg, E. og Tallaksen, S. (4.11.2015). Rører ikke styretoppene. *Klassekampen*. Hentet fra <http://www.klassekampen.no/article/20151104/ARTICLE/151109951>

Elnan, C. (09.05.2013). Varslere blir sett på som illojale. *Norsk Rikskringkasting AS*. Hentet fra [https://www.nrk.no/norge/\\_-blir-sett-pa-som-illojale-1.11017508](https://www.nrk.no/norge/_-blir-sett-pa-som-illojale-1.11017508)

Fosse, A (05.11.2015) - Korrupsjonsjeger skal granske Telenor. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/telenor/dette-skal-deloitte-granske-i-telenor/23555452>

Grette. (2017). *Jacob S. Bjønness-Jacobsen*. Hentet fra <https://www.grette.no/en/people/jacob-s-bjonness-jacobsen/>

Hovtun, L. (2014, 26. november). Vimpelcom-styret har pålagt Telenor-sjefen taushetsplikt. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/Vimpelcom-styret-har-palagt-Telenor-sjefen-taushetsplikt-73304b.html>

Hustadnes, H (27.05.2016) - Korrupsjonssiktede Jo Lunder: - Ingen nordmenn har gjort noe kriminelt. *Dagbladet*. Hentet fra <http://www.dagbladet.no/nyheter/korrupsjonssiktede-jo-lunder---ingen-nordmenn-har-gjort-noe-kriminelt/60148468>

Justis- og politidepartementet. (1975). *Rundskriv G-48/75, Regler for granskingskommisjoner*. Hentet fra

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/rundskriv/rundskriv-g\\_48\\_75.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/rundskriv/rundskriv-g_48_75.pdf)

Kaspersen, L. (05.11.2015). Tidligere Økokrim-topp skal granske for Telenor. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/05/0738/Telenor/tidligere-kokrimtopp-skal-granske-for-telenor>

KPMG. (2017). *Jan Erik Gran Olsen*. Hentet fra

<https://home.kpmg.com/no/nb/home/contacts/o/jan-erik-gran-olsen.html>

Meldalen, S (29.04.2016) - To Telenor-topper går av etter Vimpelcom-rapport. *Dagbladet*. Hentet fra

<http://www.dagbladet.no/nyheter/to-telenor-topper-gar-av-etter-vimpelcom-rapport/60371769>

Nordstrøm, J (05.11.2015). Joly: – Telenor bør gå gjennom alle virksomheter. *E24*. Hentet fra

<http://e24.no/boers-og-finans/telenor/korrupsjonsjegere-ikke-nok-med-privat-gransking-av-vimpelcom-saken/23555883>

NOU 2009:09. (2009). *Lov om offentlige undersøkelseskommissjoner: Lov om offentlige undersøkelseskommissjoner — Særskilt oppnevnte offentlige kommissjoner*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-09/id558412/>

NTB (05.11.2015) - Deloitte gransker Telenors Vimpelcom-eierskap. *VG*. Hentet fra

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vimpelcom-saken/deloitte-gransker-telenors-vimpelcom-eierskap/a/23555931/>

NTB (28.04.2016) - Telenor får sterk kritikk i Vimpelcom-rapport. *Aftenposten*. Hentet fra

<http://www.aftenposten.no/okonomi/Telenor-far-sterk-kritikk-i-Vimpelcom-rapport-58660b.html>

OMICS International (17.07.2017). Stephen R Schneider. Hentet fra [https://www.omicsonline.org/editor-profile/Stephen\\_Schneider/](https://www.omicsonline.org/editor-profile/Stephen_Schneider/)

PwC. (2017). *Pål Kulø Lønseth*. Hentet fra <http://www.pwc.no/no/contacts/advokatfirmaet-pwc/p/pal-lonseth.html>

Selmer. (2017). *Helge Kvamme*. Hentet fra <http://www.selmer.no/medarbeidere/partnere/helge-kvamme/>

Skridshol, N. (02.02.2017). Private granskinger; blir noen lurt? Hentet fra <https://www.sands.no/nb-NO/nyhetsbrev/privategranskinger>

Sundberg, J og Lorentzen, M. (29.04.2016). Krevende å lese om Telenor-medarbeideren som varslet i 2011. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/telenor/telenors-styreleder-dette-er-en-vanskelig-dag-for-telenor/23671075>

Svanemyr, S og Molnes, G (2015, 13. oktober) - Dette er Vimpelcom-skandalen. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/vimpelcom/dette-er-vimpelcom-skandalen/23552186>

Universitetet i Bergen. (2017). *Oppslagsord rammeverk*. Bergen. Hentet fra <http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=rammeverk>

Wiersholm. (2017). *Jan Fougner*. Hentet fra <http://www.wiersholm.no/people/CV?initials=jf>

Aartun, J. og Eriksen, M. (2016, 27.mai). - Vi har ikke på noe tidspunkt blitt utsatt for press fra Telenor. *Dagens næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/05/27/1119/Stortingets-kontrollkomite/-vi-har-ikke-p-noe-tidspunkt-blitt-utsatt-for-press-fra-telenor>

## 13.0 Vedlegg

### 13.1 Intervjuguide 1

1. Vi ser at du har ledet mange store granskinger. Hvilke vurderinger gjør du før du takker ja til et oppdrag?
2. Hva er viktig å tenke på før du starter med granskningen?
3. Hvilke faser har granskingsprosessen?
4. Hva mener du kjennetegner en granskingsrapport av høy kvalitet?
5. Hva mener du kjennetegner en granskingsrapport av lav kvalitet?
6. Er det noen kriterier du anser som viktigere enn andre?
7. Advokatforeningens retningslinjer for privat gransking sier at mandatet må være presist og klart formulert. Hva legger du i “presist” i denne sammenhengen?
8. Bør det i mandatet stå noe om formålet med granskingen?
9. Bør oppdraget være avgrenset?
10. Hva kjennetegner et godt mandat og forsvarlig mandat?
11. Det følger av NOU 2009:9 at granskingsutvalget må settes sammen slik at publikum får tillit til utvalgets kompetanse til å gjennomføre granskingsoppdraget. Hvilken sammensetning av kompetanse mener du utgjør et slikt granskingsteam?
12. Hvordan ville du vurdert om granskerne innehar den riktige kunnskapen og kompetansen?
13. Har du noen formening om hvordan skriftspråket i rapporten skal være?
14. Hva tenker du om at rapportene skal være offentlige eller ikke?
15. Kan offentlighet bidra til større åpenhet rundt gransking? Mindre økonomisk kriminalitet? Bidra til at rapportene blir mer like?

16. Krav til innhold i granskingsrapporter er per dags dato ulovfestet. Hvordan tror du en regulering av prosessen kan påvirke kvaliteten på rapportene?

## 13.2 Intervjuguide 2

1. Hvilke vurderinger gjør du før du takker ja til et granskingsoppdrag?
2. Gjør du noen vurderinger i forhold til godtgjørelsen av oppdraget?  
I forhold til om du føler at du har tilstrekkelig ressurser til å fullføre oppdraget på en forsvarlig måte.
3. Etter at du har akseptert et oppdrag, hva er viktig å tenke på før du starter med granskningen?
4. Hvilke faser har granskingsprosessen?
5. Hva mener du kjennetegner en granskingsrapport av høy kvalitet, eventuelt lav kvalitet?
6. Har du noen kriterier som du legger du mest vekt på ved en granskning?
7. Advokatforeningens retningslinjer for privat granskning sier at mandatet må være presist og klart formulert. Hva legger du i “presist” i denne sammenhengen?
8. Hva kjennetegner et godt mandat og forsvarlig mandat?
9. Det følger av NOU 2009:9 at granskingsutvalget må settes sammen slik at publikum får tillit til utvalgets kompetanse til å gjennomføre granskingsoppdraget. Hvilken sammensetning av kompetanse mener du utgjør et slikt granskningsteam?
10. Hvordan ville du vurdert om granskerne innehar den riktige kompetansen?

11. Hva legger du i begrepet forsvarlighet?
12. Har du noen formening om hvordan skriftspråket i rapporten skal være?
13. Hva tenker du om at rapportene skal være offentlige eller ikke?  
Kan offentlighet bidra til mer åpenhet rundt gransking?
14. Krav til innhold i granskingsrapporter er per dags dato ulovfestet.  
Hvordan tror du en regulering av prosessen kan påvirke kvaliteten på rapportene?
15. Hvordan vil du vurdere om bevisene er pålitelige og tilstrekkelige.
16. Advokatforeningens retningslinjer for privat gransking ble utarbeidet i 2011. Hvordan forholder du deg til disse retningslinjene? Er det noen du mener burde endres eller legges til nå som vi har kommet til 2017?
17. Tror du resultatet vil ha noe å si for oppfattet kvalitet av rapporten?  
F.eks at man anser en rapport som har resultater i tråd med mandatet av høyere kvalitet enn de som ikke har det.