

# **Fra skatteparadis-akrobatikk til omdømmekrise i Norges største bank**

En analyse av Aftenpostens påvirkning på DNBs retoriske  
handlingsrom i Panama Papers-saken

---

Helene Røiseland Strømme



Masteroppgave i medievitenskap

Institutt for informasjons- og medievitenskap

Universitetet i Bergen

Våren 2018

# Sammendrag

Innenfor krisekommunikasjonsforskning er det stor enighet om at mediene spiller en sentral rolle i kriser og at organisasjoners krisekommunikasjon foregår i et samspill med mediene. Konkret hvordan dette samspillet foregår er imidlertid et understudert fenomen. Dette søker studien å gjøre noe med og tar derfor for seg ett aspekt ved dette fenomenet – nemlig hvordan et nyhetsmedium gjennom sin innramming av ansvar påvirker en organisasjons retoriske handlingsrom i en krise. Dette belyses ved å foreta en casestudie av krisen Norges største bank, DNB, opplevde da avisen Aftenposten i april 2016 avslørte at banken gjennom sitt kontor i Luxembourg hadde tilrettelagt for at kunder kunne plassere penger i lavskattlandet Seychellene. Avsløringen var et resultat av et journalistisk graveprosjekt kalt Panama Papers, som omtales som tidenes største dokumentlekkasje.

Studien finner at Aftenposten gjennom sin innramming av ansvar ikke bare legger konkrete føringer for hva som utgjør en passende respons i den retoriske situasjonen, men også påvirker hvordan DNB velger å agere. Studien kombinerer ulike teoretiske perspektiver innenfor medievitenskap, retorikk og krisekommunikasjon og benytter Lloyd F. Bitzers begrep den retoriske situasjon og W. Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory som analytisk rammeverk.

# Abstract

In the field of crisis communication, it is widely agreed that the news media play a central role in a crisis, and that there is a dynamic interaction between the news media and an organization's crisis communication. However, there is little literature studying this interaction. Therefore, this study seeks to dive into one aspect of this phenomenon and examines how the news media's use of the attribution of responsibility frame affects an organization's rhetorical actions in a crisis. This is done by conducting a case study of the crisis DNB, Norway's largest financial institution, experienced when the Norwegian news paper Aftenposten exposed how DNB Luxembourg, a subsidiary to DNB, had helped their customers to hide their money in the low-tax country Seychelles. The revelation was a result of a journalistic project called Panama Papers, which is referred to as the biggest document leakage of time.

This study finds that Aftenposten, through its use of the attribution of responsibility frame, not only sets guidelines for what constitutes a fitting response in the rhetorical situation, but also affects how DNB acts. The thesis combines theoretical perspectives from media studies, rhetoric and crisis communication, and uses Lloyd F. Bitzer's concept of the rhetorical situation and W. Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory as analytical framework.

# Forord

Med denne masteroppgaven markeres slutten på en lang, krevende og ikke minst lærerik prosess. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder, professor Jens Elmelund Kjeldsen, som har bidratt med gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen – og ikke minst gitt meg ekstra motivasjon etter hver veiledningstime. Jeg vil også takke venner og familie som hele veien har stilt opp og støttet meg.

Helene Røiseland Strømme

Bergen, 31. mai 2018

# Innhold

<b>1</b>	<b>INTRODUKSJON</b>	<b>6</b>
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.2	Bakgrunn	9
1.3	Oppgavens struktur	9
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>10</b>
2.1	Sentrale begreper	10
2.1.1	Krise	10
2.1.2	Interessenter	11
2.1.3	Krisefaser	11
2.1.4	Samfunnsansvar og omdømme	12
2.2	Den retoriske situasjon	14
2.2.1	Med røtter i antikkens kairos	15
2.2.2	Den retoriske situasjonens konstituerende elementer	15
2.2.3	Passende respons	17
2.2.4	Krise – en retorisk situasjon?	17
2.2.5	Kritikk av Bitzers teori	17
2.3	Krisekommunikasjon	18
2.3.1	Krisekommunikasjon – en snever eller en bred oppfatning	18
2.3.2	Ulike forskningstradisjoner	19
2.3.3	William Benoit – crisekommunikasjon som imagegjenopprettelse	19
2.3.4	W. Timothy Coombs – Situational Crisis Communication Theory	21
2.3.4.1	Situational Crisis Communication Theory (SCCT)	22
2.3.4.2	Krisetype	23
2.3.4.3	Coombs' responsstrategier	24
2.3.4.4	Kritikk av Coombs' teori	27
2.4	Tolkningsrammer, medierammer og innramming	28
2.4.1	Generiske vs. saks spesifikke tolkningsrammer	29
2.4.2	Innramming – tolkningsrammer som aktivitet	30
2.4.3	Medienes innramming som retorisk vilkår i kriser	31
2.4.3.1	Et dynamisk ikke-fagteknisk vilkår	31
2.4.4	Mediefortelling, dramaturgi og roller	32
2.4.5	Oppsummering	33
<b>3</b>	<b>METODE OG FREMGANGSMÅTE</b>	<b>34</b>
3.1	Panama Papers: En casestudie	34
3.2	Kvalitativ innholdsanalyse	34
3.3	Utvalg og datainnsamling	35
3.3.1	Aftenpostens digitale mediedekning	35
3.3.2	DNBs offentlig tilgjengelige kommunikasjon	36
3.4	Fremgangsmåte	37
3.5	Metodiske utfordringer	38
<b>4</b>	<b>ANALYSE</b>	<b>41</b>
4.1	Den retoriske situasjon	41
4.1.1	Det påtrengende problem	42
4.1.2	Den retoriske publikum	42
4.1.3	De retoriske vilkår	43

4.1.3.1	Aftenpostens innramming som retorisk vilkår	44
4.1.3.2	Aftenpostens innramming – mer enn bare et retorisk vilkår?	44
4.1.4	En passende respons	45
4.2	Krisens omdømmetrussel	45
4.2.1	Krisetype	46
4.2.1.1	Stabilitet	46
4.2.1.2	Kontrollerbarhet	47
4.2.1.3	Lokus	48
4.2.1.4	En organisasjonsmessig ugjerning	48
4.2.2	En forrespons på den retoriske situasjonen	50
4.3	Analyse av samspillet mellom Aftenpostens innramming og DNBs respons	52
4.3.1	Fase 1 – den retoriske situasjonen oppstår	52
4.3.1.1	DNBs respons i situasjonens første fase	53
4.3.1.2	Aftenpostens innramming etter DNBs respons i første fase	55
4.3.2	Fase 2 – «Det er mitt ansvar»	56
4.3.2.1	DNBs respons i situasjonens andre fase	57
4.3.2.2	Aftenpostens innramming etter DNBs respons i andre fase	60
4.3.3	Fase 3 – En dobbeltkrise oppstår	60
4.3.3.1	DNBs respons i situasjonens tredje fase	62
4.3.3.2	Besvart eller ubesvart?	66
4.3.3.3	Aftenpostens innramming etter DNBs respons i tredje fase	67
4.3.4	Fase 4 – DNB slutter å svare	68
4.3.4.1	DNBs respons i situasjonens fjerde fase	68
4.3.4.2	Aftenpostens innramming etter DNBs respons i fjerde fase	70
4.3.4.3	Ingen kommentar – en passende respons?	71
4.3.4.4	Slutten på en situasjon, markerer begynnelsen en ny situasjon	72
<b>5</b>	<b>OPPSUMMERING OG DISKUSJON</b>	<b>73</b>
5.1	Et ukjent, men viktig retorisk vilkår	73
5.1.1	Et vilkår som også krever aksept	74
5.2	En forrespons med stor påvirkningskraft	75
5.3	Medienes makt	76
5.4	Ingen kommentar	76
5.5	Et skjold i kriser?	77
5.6	Den viktige uavhengigheten	78
5.7	Videre forskning og avsluttende refleksjoner	79
	<b>LITTERATUR</b>	<b>80</b>
	Vedlegg 1 – Datamateriale: DNBs kommunikasjon	91
	Vedlegg 2 – Datamateriale: Aftenpostens mediedekning	94
	Vedlegg 3 – Kodebok	104
	Vedlegg 4 – Transkripsjon av Aftenpostens videointervju med Tom Rathke 3. april 2016	106
	Vedlegg 5 – Transkripsjon av Aftenpostens videointervju med Rune Bjerke 4. april 2016	111
	Vedlegg 6 – Transkripsjon av DNBs pressekonferanse 11. april 2016	118
	Vedlegg 7 – Kontrollmateriale: Dagens Næringslivs mediedekning	129
	Vedlegg 8 – Kontrollmateriale: NTB's nyhetsdekning	137

# 1 Introduksjon

Søndag 3. april 2016 kl. 19.57 publiserte Aftenposten en serie artikler basert på mer enn elleve millioner lekkede dokumenter. Dokumentene, som fikk navnet Panama Papers, avdekket hvordan statsoverhoder, kjendiser og kriminelle hadde kjøpt seg hemmelighold og gjemt penger i såkalte skatteparadiser. Avsløringene var et resultat av et journalistisk gravearbeid ledet av det journalistiske nettverket for undersøkende journalistisk, ICIJ, og omtales som tidenes største dokumentlekkasje (Aale mfl., 2016d). Aftenposten var eneste norske avis involvert i graveprosjektet.

I forbindelse med avsløringene meldte Aftenposten at den norske banken DNB gjennom sitt kontor i Luxembourg hadde tilrettelagt for at kunder kunne plassere penger i Seychellene med mulighet for å skjule dem for norske myndigheter og dermed unngå å betale skatt. Til tross for at også Nordea var en av bankene som i stor skala hjalp kunder med å opprette postkasseselskaper (Aale mfl., 2016f), var det likevel DNBs rolle i saken som i størst grad ble diskutert i mediene<sup>1</sup>.

Bare 20 minutter etter Aftenposten offentliggjorde sine avsløringer om DNB, responderte DNB på saken med en pressemelding på bankens hjemmesider (DNB, 2016k). Dette illustrerer at det denne søndagskvelden i april 2016 umiddelbart oppstod det Bitzer (1968) kaller en retorisk situasjon. Situasjonen utgjorde en trussel for DNBs omdømme og det oppstod en krise DNB måtte håndtere gjennom kommunikasjon.

Eksemplet over illustrerer at en organisasjons kommunikasjon i en krise foregår i et samspill med nyhetsmediene. I krisekommunikasjonslitteraturen er det stor enighet om at mediene spiller en viktig rolle i kriser (Coombs, 2014, Frandsen og Johansen, 2017; Olsen mfl., 2016; Sumiala og Hakala, 2010), men nettopp hvordan dette konkret foregår er et understudert fenomen. Det er imidlertid få, om ingen, som har studert konkret hvordan nyhetsmediene påvirker en organisasjons retoriske handlingsrom i en krise. Og det er nettopp dette jeg i denne studien ønsker å gjøre noe med. I oppgaven går jeg derfor i dybden på et aspekt ved dette fenomenet – nemlig hvordan et nyhetsmedium gjennom sin innramming av ansvar kan påvirke hva som utgjør en passende respons<sup>2</sup> for en organisasjon i krise. Fenomenet studeres gjennom

---

<sup>1</sup> Dette underbygges av generelle søk på «Panama Papers» i Retrievers medieovervåkingstjeneste Atekst.

<sup>2</sup> Se kapittel 2.2.3 eller Bitzer (1968) for forklaring av begrepet passende respons.

en casestudie der jeg analyserer den norske banken DNBs krisekommunikasjon i Panama Papers-saken i relasjon til Aftenpostens mediedekning av bankens innblanding i saken.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens mål er å finne ut hvordan et nyhetsmedium, heretter tidvis omtalt som mediene, kan påvirke en organisasjons retoriske handlingsrom i en krise. Gjennom analyse av DNBs responsstrategier og Aftenpostens innramming av ansvar i Panama Papers-saken, skal jeg i oppgaven svare på følgende problemstilling:

Hvordan legger Aftenposten, gjennom sin innramming av ansvar, føringer for DNBs kommunikasjon i Panama Papers-saken, hvordan forholder DNB seg kommunikativt til dette og hvordan utvikler samspillet mellom Aftenpostens innramming og DNBs respons seg i den retoriske situasjonen som utløste krisen?

Problemstillingens første del illustrerer at problemstillingen så vel som studien i seg selv har vært igjennom en modningsprosess. Ved å benytte formuleringen «hvordan legger Aftenposten føringer gjennom sin innramming av ansvar ...» tas det for gitt at Aftenposten *spesifikt* gjennom sin innramming legger noen føringer for DNBs kommunikasjon. Dette er selvsagt ikke noe man kan ta for gitt helt uten videre. Derfor vil jeg gjennomgående i studien begrunne de vurderinger som ligger til grunn for en slik påstand ved å vise til eksempler fra oppgavens datamateriale.

Det som imidlertid er sikkert og som innledningsvis er verdt påpeke, er at Aftenposten *generelt* legger noen føringer for DNBs kommunikasjon i Panama Papers-saken. Dette illustreres blant annet ved at DNBs første pressemelding (DNB, 2016k) blir publisert nærmest umiddelbart etter Aftenpostens avsløringer (Bjørnstad mfl., 2016b). Gjennom sine avsløringer er Aftenposten årsak til at det oppstår en retorisk situasjon, og DNBs kommunikasjon oppstår som en respons på dette. Den retoriske situasjonen er med andre ord medieskapt – av Aftenposten. Og gjennom å være årsak til en retorisk situasjon, samt kilde til meningsdanning (Knudsen, 2016), legger Aftenposten noen føringer for hva som er en passende respons for DNB. DNB kan altså ikke respondere hva som helst. Og i oppgaven tar jeg for meg nettopp én av måtene Aftenposten potensielt kan påvirke DNBs retoriske handlingsrom.

Det er likevel verdt å påpeke at det ikke *utelukkende* trenger å være Aftenposten som legger føringer for DNBs kommunikasjon. Det kan også gå motsatt vei. Selv om det var Aftenposten som først avslørte DNBs innblanding i Panama Papers-saken og slik utgjorde årsak til at det oppstod en retorisk situasjon, var DNB, som nevnt, raskt på banen med en pressemelding, samt



at banken også lot seg intervju av Aftenposten i forkant av selve avsløringen. Dette bidrar til at Aftenpostens videre mediedekning i saken også er basert på DNBs uttalelser. Gjennom sin kommunikasjon legger DNB med andre ord også noen føringer for Aftenpostens mediedekning. Når jeg i problemstillingen likevel fokuserer på føringene Aftenposten legger, handler dette primært om at jeg akkurat i denne studien søker å finne svar på hvilke reelle kommunikasjonsmuligheter en organisasjon har når en retorisk krisesituasjon oppstår. Det betyr ikke at føringene DNB legger for Aftenposten ikke er viktige, noe jeg vil kommentere senere i oppgaven og vise eksempler på i oppgavens analyse. Men ettersom den retoriske situasjonen belyses ut i fra DNBs synsvinkel, er det likevel føringene Aftenposten legger for DNBs retoriske handlingsrom som er oppgavens primære anliggende å studere.

Problemstillingen er videre konkretisert i følgende tre forskningsspørsmål som vil utforskes i oppgavens analyse:

1. Hva er den retoriske situasjonen DNB står ovenfor når bankens innblanding i Panama Papers avsløres?
2. Hvordan innrammer Aftenposten ansvar, og hvordan utvikler denne innrammingen seg?
3. Hvilke responsstrategier tar DNB i bruk for å forsøke å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem og i hvilken grad lykkes banken med dette?

Forskningsspørsmålene vil til sammen belyse oppgavens problemstilling, og gjennom dem kommer også oppgavens analytiske tilnærming og struktur til syne. Ved hjelp av Bitzers (1968) begrep *den retoriske situasjon* analyseres først den retoriske situasjonen DNB stod ovenfor, og Aftenpostens rolle i denne belyses. Deretter analyseres Aftenpostens innramming av ansvar og DNBs bruk av responsstrategier ved hjelp av Coombs' (2014) Situational Crisis Communication Theory der jeg går spesifikt inn på de responsstrategier DNB tar i bruk og hvorvidt disse i lys av Aftenpostens innramming av ansvar utgjør en passende respons i den retoriske situasjonen. Det første forskningsspørsmålet studeres først og utgjør den videre analysens ramme, mens det andre og tredje forskningsspørsmålet deretter studeres vekselvis for å kunne svare på problemstillingens siste del – hvordan samspillet mellom Aftenpostens innramming og DNBs respons utvikler seg.

## 1.2 Bakgrunn

Å studere hvordan et nyhetsmedium gjennom sin innramming av ansvar kan påvirke en organisasjon retoriske handlingsrom i en krise, er på mange måter nybrottsarbeid. Dette gjenspeiles også i oppgavens teoretiske perspektiver, som er hentet fra flere ulike akademiske disipliner. Oppgaven representerer slik en ny måte å studere kommunikasjon i kriser på. Men at dette er en måte å studere kriser på som smått har begynt å engasjere også anerkjente forskere innenfor krisekommunikasjon, illustreres av at Finn Frandsen og Winni Johansen i 2017 ga ut boken *Organizational Crisis Communication* der medienes rolle kriser i enda større grad enn tidligere blir adressert og der noen av de teoretiske perspektivene jeg i oppgaven tar utgangspunkt i blir trukket frem. Dette kan tyde på at det i tillegg til å representere en ny måte å studere krisekommunikasjon på, også kan representere en *hensiktsmessig* måte å studere krisekommunikasjon på.

Bakgrunn for valg av DNB som case kommer av at krisen banken opplevde i forbindelse med Panama Papers-saken illustrerer gapet mellom hva som er lovlig og hva som er samfunnsmessig akseptert. Dette gjør caset interessant både fordi det kan gi utslag i de responsstrategiene banken tar i bruk, noe analysen vil vise at det også gjør, men også fordi det illustrerer at en organisasjon kan havne i krise uten å ha gjort noe ulovlig. Dette gjør at innsikten som frembringes i studien kan gjøres relevant for en større gruppe organisasjoner enn hva som ville vært tilfelle om krisen kom som følge av en ulovlig handling.

Opgavens mål er å bidra med innsikt i hvordan et nyhetsmedium gjennom sin innramming av ansvar påvirker en organisasjons retoriske handlingsrom i en krise. Gjennom å belyse oppgavens problemstilling ved hjelp av ulike teoretiske perspektiver søker også oppgaven å bygge en bro mellom ulike akademiske disipliner som med fordel kan dra nytte av å se til hverandre.

## 1.3 Oppgavens struktur

Jeg har i dette første kapitlet redegjort for studiens problemstilling og forskningsspørsmål, samt gitt en begrunnelse for valg av tema og case. I kapittel 2 presenteres de teoretiske perspektiver som ligger til grunn i studien. Først presenteres noen begreper som er sentrale i forståelsen av temaet som studeres. Deretter presenteres relevante teoretiske perspektiver og teoriene som utgjør studiens analytiske rammeverk forenes underveis. Dette inkluderer teori om den retoriske situasjon, krisekommunikasjon og innramming. I kapittel 3 redegjøres for valg av metode og

fremgangsmåte, og noen av studiens metodiske utfordringer blir diskutert. I kapittel 4 presenteres studiens analyse. Denne er delt inn i tre deler. I første del analyseres DNBs retoriske situasjon, i andre del analyseres krisens omdømmetrussel med utgangspunkt i Aftenpostens innramming av ansvar og i tredje del analyseres samspillet og den retoriske situasjonens utvikling. I oppgavens femte og avsluttende kapittel oppsummeres studien og dens svar på oppgavens problemstilling. Studiens mest sentrale funn diskuteres før det til slutt formidles noen avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning.

## **2 Teori**

I dette kapitlet presenteres teoriene som utgjør analysens teoretiske rammeverk. Bitzers (1968) begrep den retoriske situasjon benyttes for å definere krisens utgangspunkt, teori om tolkningsrammer tas i bruk for å forklare hvordan Aftenpostens legger føringer for DNBs kommunikasjon, og Coombs' (2014) Situational Crisis Communication Theory benyttes for å analysere responsstrategiene DNB tar i bruk. De ulike teoretiske perspektivene presenteres og jeg viser hvorfor det er hensiktsmessig å kombinere nettopp disse teoriene i studier av organisasjoners krisekommunikasjon.

### **2.1 Sentrale begreper**

Før jeg presenterer oppgavens teoretiske rammeverk vil jeg presentere noen begreper som er sentrale i forståelsen av temaet som studeres i oppgaven.

#### **2.1.1 Krise**

Allerede i oppgavens introduksjon skrev jeg at det oppstod en krise DNB måtte håndtere da Aftenposten avslørte hva banken hadde drevet med ved DNB Luxembourg. Før jeg går videre i oppgaven er det derfor viktig å gjøre klart hva som menes med begrepet krise. Det finnes ingen entydig definisjon av begrepet, og forskere på krisekommunikasjonsfeltet har benyttet seg av flere ulike definisjoner. I oppgaven velger jeg likevel å forholde meg til W. Timothy Coombs' definisjon, både fordi jeg i stor grad baserer oppgavens analyse på hans teorier om krisekommunikasjon og forsvarsstrategier, og fordi hans definisjon er en syntese av flere andre krisedefinisjoner. Coombs definerer en krise slik:

A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes (Coombs, 2014, s. 3).

Coombs definerer en krise som en begivenhet som utgjør en uforutsigbar trussel for en organisasjon. I Coombs' definisjon er det interessentenes oppfatning som er avgjørende for å kunne definere om en organisasjon er i krise eller ei. Dersom interessentene oppfatter at organisasjonen er i krise, så er den også i krise. Interessentene vil i slike tilfeller oppleve at organisasjonen er i krise helt til noen klarer å overtale dem om at det motsatte er tilfellet.

### **2.1.2 Interessenter**

Med utgangspunkt i at interessentenes oppfatning spiller en sentral rolle i kriser, er det her sentralt å forstå hva som menes med interessenter. Det finnes nemlig mange ulike definisjoner av begrepet. I oppgaven legger jeg R. Edward Freemans (1984) definisjon til grunn da denne fremdeles er den mest brukte definisjonen (Brønn og Ihlen, 2009, s. 117). Freeman (1984, s. 46) definerer en interessent som «en gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger». Interessenter utgjør altså en organisasjons omgivelser. En organisasjon kan ha et komplekst interessentkart og det finnes flere metoder, eller interessentmodeller, man kan ta i bruk for å kartlegge en organisasjons interessenter (se for eksempel Grunig og Hunt, 1984). I oppgaven benyttes imidlertid begrepet først og fremst til å kartlegge DNBs retoriske publikum (jf. Bitzer, 1968). Utover å ta utgangspunkt i Jens Otto Kjær Hansens (2004) interessentkategorier, vil derfor ikke interessentmodeller belyses ytterligere i oppgaven.

### **2.1.3 Krisefaser**

En krise kan deles inn i flere faser og krisekommunikasjonsforskere opererer ofte med følgende tre krisestadier: før, under og etter krisen (Coombs, 2014; Millar og Heath, 2004; Mitroff, 1994). I krisens forstadium, også kalt *før krise-fasen*, gjør organisasjoner risikoanalyser for å forutse hvilke kriser som kan oppstå og forbereder seg på disse. Det er naturlig å anta at en stor organisasjon som DNB foretar slike analyser ved jevne mellomrom der de både vurderer potensielle omdømmetrusler og hva slags respons som er passende i ulike scenarioer. Før krise-fasen består også av å vurdere potensielle omdømmetrusler på bakgrunn av de produkter og tjenester man står med i markedet, samt avvikle tjenester som utgjør en for stor omdømmetrussel. *Under krise-fasen* representerer selve kriseresponsstadiet der situasjonen er moden for respons, og det er i denne fasen organisasjoners faktiske kommunikasjon kommer uttrykk. Når en krise først oppstår, må virksomheten gjøre det den kan for å hindre at skaden

sprer seg til opprinnelig uberørte deler av organisasjonen eller samfunnet, samt forsøke å begrense krisens varighet (Mitroff, 1994). Når under krise-fasen er over, går krisen over i en *etter krise-fase*. I denne fasen har organisasjonen mulighet til å trekke lærdom av krisen og ved behov iverksette tiltak for å gjenoppbygge legitimitet og omdømme (Coombs, 2014, s. 10-12).

Det finnes mye teori rundt kriseledelse og krisekommunikasjon som tar for seg hvordan man som organisasjon skal unngå kriser og som taler for en praktisk og proaktiv tilnærming til kriser (se for eksempel Fink, 1986; Pauchant og Mitroff, 1992; Shrivastava, 1993). Da denne studien primært konsentrerer seg om den retoriske situasjonen DNB stod ovenfor ved Panama Papers-sakens utbrudd, omhandler den likevel i hovedsak det som skjer i under krise-fasen. DNBs proaktive tilnærming til krisen vil på grunn av dette ikke analyseres nærmere i studien. Til det kreves andre metodiske fremgangsmåter enn de som i oppgaven benyttes. Jeg vil likevel i diskusjonskapitlet diskutere hvorvidt funnene i oppgaven kan bidra med innsikt praktikere kan ta med seg i sitt arbeid – også før en krise oppstår. Selv om før krise-fasen ikke eksplisitt studeres, er likevel det som har skjedd før krisen utløses sentralt for det som skjer under krisen. Selv om jeg ikke vil gå spesifikt inn på før krise-fasen i oppgaven, vil jeg derfor komme tilbake til dette i analysen når jeg viser hvordan Aftenposten benytter DNBs krisehistorie til å definere krisen.

#### **2.1.4 Samfunnsansvar og omdømme**

En krise kan være en konsekvens av at interessenter opplever at en organisasjon ikke ivaretar sitt samfunnsansvar. Som Øyvind Ihlen (2013) skriver, finnes det mange måter å definere samfunnsansvar på. EU definerer samfunnsansvar som «det ansvar et foretak har for sin innflytelse på samfunnet» (European Commission, 2011; referert i Ihlen, 2013, s. 71). Også den norske regjering legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at

bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer i (St. meld. nr. 10 (2008-2009), s. 5; sitert i Ihlen, 2013, s. 72).

Samfunnsansvar handler altså ikke bare om hvorvidt en organisasjon handler på rett side av loven eller ei. Samfunnsansvar handler om hvilket ansvar organisasjonen tar utover hva lover og regler tilsier. Det at noe er lovlig betyr ikke nødvendigvis at det er samfunnsmessig akseptert.

En organisasjon må handle etisk og forsvarlig og vise at den tar ansvar for sin påvirkning på mennesker, samfunn og miljø. I en historisk kontekst kan organisasjoners samfunnsansvar syntes å ha blitt viktigere i samfunnet (Moura-Leite, 2011). Hvorvidt dette er en konsekvens av omgivelsenes økte forventninger og krav til virksomheter eller virksomheters egne og økte satsing på samfunnsansvar som noe som kan styrke omdømme og dermed lønne seg, er vanskelig å si (Carrol og Shabana, 2010). Mest sannsynlig er det en konsekvens av begge deler, men det sentrale i denne sammenheng er å forstå at begrepet har noen historiske røtter som medfører at ting som for ti år siden ikke nødvendigvis ville utgjort en krise, kan utgjøre en krise i 2018.

Det at organisasjoner videre *kommuniserer* at de tar samfunnsansvar, må ses i lys av organisasjoners behov for omdømmekontroll i det moderne samfunn. Som Ihlen (2007, s. 10) trekker frem er det aller mest sentrale omdømmeaspektet at en virksomhet oppfattes som legitim. Legitimitet og et godt omdømme er noe man kan oppnå dersom omgivelsene oppfatter organisasjonen som sosialt ansvarlig. Krisen DNB opplevde i Panama Papers-saken var nettopp knyttet til det at organisasjoner har et samfunnsansvar.

Ifølge Brønn og Ihlen (2009, s. 79) handler omdømme om hva en organisasjons interessenter mener om virksomheten. Det finnes mange måter å definere omdømme på, men jeg vil i likhet med Brønn og Ihlen særlig trekke frem Barnett mfl. (2009) sin definisjon som sier at omdømme er «observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid (Barnett mfl.,2009)».

Å kommunisere at man tar samfunnsansvar, kan bidra til å styrke en organisasjonens omdømme (Ihlen, 2007, s. 11). Men samtidig kan det bidra til å skape høyere forventninger hos interessenter. DNB er en organisasjon som hvert år gjennom sin årsrapport<sup>3</sup> rapporterer hvordan banken tar samfunnsansvar. Som Ihlen (2013, s. 72) påpeker, kan dette bidra til at fallhøyden blir større dersom det avdekkes kritikkverdige forhold.

Det at organisasjoner er opptatt av omdømme kommer av fordelene som knyttes til et godt omdømme og risikoen som knyttes til et dårlig omdømme (Brønn og Ihlen, 2009). Forskning viser for eksempel at et godt omdømme kan fungere som et skjold i kriser (Coombs og Holladay, 2006) og at selskaper som har et godt omdømme lettere blir tilgitt når de har begått

---

<sup>3</sup> Tidligere hadde DNB egne samfunnsansvarsrapporter. Fra og med 2015 er samfunnsansvar som tema inkludert i bankens årsrapport.

mindre feil (Dowling, 2002) – i det hele tatt at et godt omdømme bidrar til at en organisasjon opprettholder sin legitimitet. Og selv om det er omdiskutert, hevder enkelte at et godt omdømme også er lønnsomt rent økonomisk (Brønn og Ihlen, 2009, s. 17-18). Men selv om det hevdes at et godt omdømme kan fungere som et skjold i kriser, vil en krise likevel kunne representere en omdømmetrussel. For en organisasjon er risikoen ved et dårlig eller svekket omdømme, at man ikke når sine mål, noe som i sin tur kan gi negative økonomiske konsekvenser (Brønn og Ihlen, 2009, s. 20). Vel så viktig som kommunikasjon av samfunnsansvar for å styrke en organisasjons omdømme, er derfor viktigheten av god kommunikasjon i kriser hvor organisasjonens omdømme er truet. Og det er nettopp en retorisk situasjon i sistnevnte kategori jeg tar for meg i studien.

Jeg vil i de kommende delkapitler presentere de teoretiske perspektivene som studien tar utgangspunkt i. Først presenteres teori om den retoriske situasjon, deretter presenteres krisekommunikasjonsteori og til sist presenteres teori om tolkningsrammer. Der hvor teoriene som utgjør studiens analytiske rammeverk ikke er forent av tidligere forskning, vil jeg argumentere for hvorfor en kobling av teoriene syntes fornuftig.

## **2.2 Den retoriske situasjon**

Lloyd F. Bitzer lanserer i artikkelen «The Rhetorical Situation» fra 1968 for første gang sin teori om *den retoriske situasjon*. I artikkelen skriver Bitzer at retorisk diskurs indikerer at det eksisterer en retorisk situasjon. Men selv om en retorisk ytring er et tegn på at det eksisterer en retorisk situasjon, betyr ikke det at også det motsatte er tilfelle – at det oppstår retorisk diskurs der det eksisterer en retorisk situasjon. Det kan for eksempel være retoriske situasjoner som ikke utnyttes. Bitzer ser altså på retorikken som situasjonell og mener at retorisk diskurs oppstår fordi det eksisterer retoriske situasjoner. Situasjoner kan ha mangler, utfordringer eller problemer, som dermed inviterer til behandling og forandring. Det betyr imidlertid ikke at alle situasjoner er retoriske. Bitzer definerer en retorisk situasjon som

... a complex of persons, events, objects, and relations presenting an actual or potential exigence which can be completely or partially removed if discourse, introduced into the situation, can so constrain human decision or action as to bring about the significant modification of the exigence (Bitzer, 1968, s. 6).

En retorisk situasjon krever at noen reagerer og tar til ordet eller på en eller annen måte forsøker å endre situasjonen til det bedre. Men vi kan kun kalle en situasjon retorisk når det som skal til

for å endre situasjonen, kan settes i gang av eller helt eller delvis skje gjennom kommunikasjon (Kjeldsen, 2006, s. 80). Retorisk kommunikasjon oppstår slik på samme måte som et svar oppstår som en respons på et spørsmål, og det er disse refleksjonene som danner grunnlag for Bitzers begrep.

### **2.2.1 Med røtter i antikkens kairos**

Bitzer nevner aldri det antikke begrepet *kairos* i sin artikkel. Kairos omhandler talesituasjonen, den tid og det sted en tale fremføres, som bestemmende prinsipp for talen. Kairos henspiller dermed på muligheten for å gripe øyeblikket og komme med «rett ord til rett tid» (Andersen, 1995, s. 22). Selv om det er åpenbart at kairos og den retoriske situasjon omhandler det samme, kan de også ses på som hverandres motstykker (Kjeldsen, 2006, s. 80). Som Jens E. Kjeldsen trekker frem, blir retorisk tale i begge tilfeller sett på som adekvate svar på situasjonens krav. En sentral forskjell er likevel at kairos spiller på mulighetene som en situasjon tilbyr, mens Bitzers beskrivelse av den retoriske situasjon har mer karakter av tvang og situasjonens begrensninger. En situasjon tilbyr ikke bare retorisk muligheter, den foreskriver også bestemte retoriske handlinger, skriver Kjeldsen. Mens det antikke kairos tilskriver taleren stor innflytelse på situasjonen, ser altså Bitzer i stedet den retoriske situasjon som styrende på taleren (Kjeldsen, 2006, s. 80).

### **2.2.2 Den retoriske situasjonens konstituerende elementer**

Bitzer (1968) beskriver det påtrengende problem, det retoriske publikum og situasjonens retoriske vilkår som tre konstituerende elementer enhver retorisk situasjon inneholder.

Det første konstituerende elementet Bitzer beskriver er *det påtrengende problem*, og enhver retorisk situasjon inneholder et påtrengende problem. Det er tilstedeværelsen av dette som gjør at det eksisterer en retorisk situasjon og som krever at noe må gjøres. Bitzer beskriver det påtrengende problem som

... any exigence is an imperfection marked by urgency; it is a defect, an obstacle, something waiting to be done, a thing which is other than it should be (Bitzer, 1968, s. 6).

Det påtrengende problemet, eller *exigence* som Bitzer beskriver, er altså en ufullkommenhet, mangel eller utfordring i den retoriske situasjonen, som inviterer til respons og som ofte kommer med et behov for hurtig forandring. På samme måte som at ikke alle situasjoner er retoriske, er heller ikke alle påtrengende problemer retoriske. Som Bitzer påpeker, er et



påtrengende problem kun retorisk dersom det kan endres til det bedre og at denne endringen kan skje gjennom kommunikasjon.

Det andre konstituerende elementet Bitzer beskriver er *det retoriske publikum*. Som følge av at retorisk diskurs skaper forandring gjennom å påvirke, argumenterer Bitzer (1968, s. 7) for at en retorisk situasjon alltid krever et publikum. Det retoriske publikum er ikke bare tilfeldige lesere, lyttere eller seere. Det retoriske publikum består av de aktører som påvirkes av diskursen og avsenders retorikk, og som i tillegg til å kunne bidra til forandring eller løsning av det påtrengende problemet, også er i stand til å videreformidle endringene i den retoriske situasjonen.<sup>4</sup> Makten til å endre en retorisk situasjon ligger altså hos publikum – og målet for en retor, enten det er en person eller organisasjon, er å få det retoriske publikum til å handle.

Det tredje og siste konstituerende elementet Bitzer trekker frem er situasjonens *retoriske vilkår*, eller *constraints*, som har innflytelse på både taler og publikum. Bitzer skriver at:

[...] Every rhetorical situation contains a set of constraints made up of persons, events, objects, and relations which are parts of the situation because they have the power to constrain decision and action needed to modify the exigence (Bitzer, 1968, s. 8).

Enhver retorisk situasjon inneholder muligheter og begrensninger, altså noen retoriske vilkår, som retoren må forholde seg til. Bitzer (1968, s. 8) deler vilkårene inn i to hovedtyper på samme måte som Aristoteles skiller mellom fagtekniske og ikke-fagtekniske bevismidler. På den ene siden har man de fagtekniske vilkårene som stammer fra eller som styrer talerens og hans metode (etos, patos og logos). Og på den andre siden har man de ikke-fagtekniske vilkårene som er situasjonsbundet og som består av de omstendigheter som taleren selv ikke kan styre, for eksempel lover, regler, personer, fakta, hendelser og lignende (Kjeldsen, 2006, s. 81-87).

Selv om Bitzer skiller mellom fagtekniske og ikke-fagtekniske vilkår, påpeker Kjeldsen (2006, s. 87) at man også kan skille mellom *fysiske* og *kulturelle* retoriske vilkår. Fysiske vilkår kan for eksempel være knyttet til de muligheter og begrensninger som eksisterer for et gitt medium, mens kulturelle vilkår kan være de holdninger som eksisterer hos det retoriske publikum en retor søker å overtale. Ettersom jeg i oppgaven ser på hvordan mediene i den retoriske situasjonen gjennom sin innramming legger føringer for hvordan DNB kan respondere, er det primært de ikke-fagtekniske vilkår som skapes av mediene jeg konsentrerer meg om i studien.

---

<sup>4</sup> Bitzer kaller disse aktørene «mediators of change».

De ikke-fagtekniske vilkårene legger føringer for en retors kommunikasjon og virker slik inn på de handlingene som gjøres for å moderere eller løse det påtrengende problemet i situasjonen.

### **2.2.3 Passende respons**

I en retorisk situasjon forventes en respons. Bitzers poeng er imidlertid at retoriske situasjoner inviterer til visse passende responser. En organisasjon i krise, slik som DNB, kan ikke si hva som helst skal organisasjonen lykkes med å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem. Med utgangspunkt i de konstituerende elementene, foreskriver altså den retoriske situasjonen en bestemt respons. Bitzer vektlegger situasjonens makt på retorikken – en situasjon byr ikke bare på muligheter, den legger også føringer for hva som er en passende respons<sup>5</sup> (Kjeldsen, 2016, s. 88).

### **2.2.4 Krise – en retorisk situasjon?**

Som Coombs (2000, s. 37) skriver, skaper kriser usikkerhet, og det oppstår som regel et informasjonsbehov blant en aktørs interessenter som må bli møtt av aktøren som er involvert. En krise inneholder derfor ofte en eller flere retoriske situasjoner. Det er særlig tre informasjonsbehov en organisasjon i krise må fylle. For det første må interessentene få svar på basisspørsmålene hva, når, hvor, hvorfor, hvem og hvordan krisen skjedde. For det andre må interessentene få vite hvordan krisen påvirker deres liv. Og for det tredje må interessentene bli advart dersom de må ta forholdsregler eller gjennomføre handlinger for å beskytte dem selv fra krisen. Dersom behovet for informasjon ikke oppfylles, oppstår et informasjonsvakuum. Dette er svært normalt da et kjennetegn ved mange kriser er at man som organisasjon ofte befinner seg i en informasjonsfattig situasjon der man selv ikke kjenner krisens årsak (Johansen og Frandsen, 2011, s. 167).

### **2.2.5 Kritikk av Bitzers teori**

Bitzer fikk med sin teori ros for å ha fornyet retorikkforskningen. Samtidig ble han av flere kritisert for å ha et deterministisk syn på retorikken og ikke tar høyde for at den som taler også har selvstendig handlingsevne (Kjeldsen, 2006, s. 92; Miller, 1972) – frihet i hvert fall innenfor visse rammer. Blant Bitzers kritikere finner man Richard E. Vatz, som i 1973 publiserte artikkelen «The Myth of the Rhetorical Situation». I artikkelen utfordrer han Bitzers situasjonelle retorikk og hevder det er retorikk som skaper situasjoner, ikke situasjoner som

---

<sup>5</sup>Bitzer benytter her det engelske begrepet «fitting response».

skaper retorikk. Vatz mener Bitzers syn innebærer at språket mister sin skapende kraft, og han kritiserer Bitzer for ikke å ta hensyn til den tolkende og kreative siden av retorikken.

I ettertid har det fra flere hold blitt antydnet at dette ikke nødvendigvis er et spørsmål om enten eller – men at det heller er både og. Som Kjeldsen (2008, s. 60) skriver, kan vi både si at retorisk kommunikasjon skaper og skapes av retoriske situasjoner, og at retoriske situasjoner skaper og skapes av retorisk kommunikasjon. I Panama Papers-saken er det tydelig at DNBs retoriske respons oppstår som et svar på en situasjon skapt av Aftenpostens mediedekning. Betrakter vi Aftenpostens mediedekning som retorikk, er det samtidig tydelig at denne retorikken bidrar til å skape en retorisk situasjon som DNB videre må svare på. Hvilken tilnærming som syntes mest hensiktsmessig å benytte handler altså om perspektivet man har i den enkelte situasjon. Da studien primært betrakter Panama Papers-saken fra DNBs synsvinkel, danner Bitzers begrep et fornuftig utgangspunkt i denne sammenheng. Det er derfor Bitzers teori som, sammen med teori om krisekommunikasjon og innramming, vil ligge til grunn og anvendes i oppgavens analyse.

## **2.3 Krisekommunikasjon**

Enkelte hevder at kommunikasjon utgjør hele 70-80 prosent av problemløsningen i en krise (Weisæth og Kjeserud, 2007, s. 16), og krisekommunikasjon er et fagfelt som siden midten av 1990-tallet har fanget stor interesse blant kommunikasjonsforskere (Johansen og Frandsen, 2007, s. 200). Jeg vil i dette delkapitlet først presentere begrepet krisekommunikasjon og noen av de tilnærminger til begrepet som vi finner i krisekommunikasjonsforskningen. Deretter vil jeg presentere de teorier som danner grunnlag for oppgavens analyse, samt relatere disse til Bitzers teori om den retoriske situasjon.

### **2.3.1 Krisekommunikasjon – en snever eller en bred oppfatning**

Krisekommunikasjon kan oppfattes og defineres på mange ulike måter. Winni Johansen og Finn Frandsen (2007, s. 15-19) skiller mellom en snever og en bred oppfatning av begrepet. Den snevre oppfatningen definerer krisekommunikasjon som den kommunikasjonen som foregår i selve krisesituasjonen – *under* en krise. Den brede oppfatning utvider perspektivet fra utelukkende å fokusere på det som skjer under en krise, til også å inkludere det som skjer *før* og *etter* en krise. Krisekommunikasjon er altså ikke bare en enkelt og avgrenset begivenhet, men en langvarig prosess. Den brede oppfatningen finner man særlig i nyere krisekommunikasjonsforskning, blant dem er Johansen og Frandsen selv som definerer krisekommunikasjon som

en kompleks og dynamisk konfigurering af kommunikationsprosesser – før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskjellige aktører, kontekster og diskurser (manifestert i bestemte genrer og tekster) står i relation til hinanden (Johansen og Frandsen, 2007, s. 18).

Videre mener Johansen og Frandsen (2007, s. 164) at ikke bare ord, men også handlinger i en krisesituasjon kan anses som krisekommunikasjon da disse i likhet med ord er tegn som fortolkes av interessenter. Man sier for eksempel noe ved å la være å si noe. Selv om oppgavens analyse primært omhandler DNBs krisekommunikasjon under selve krisen, anlegger jeg i likhet med Johansen og Frandsen et bredt perspektiv på krisekommunikasjon som fagfelt.

### **2.3.2 Ulike forskningstradisjoner**

Johansen og Frandsen (2007, s. 200-202) deler krisekommunikasjonsforskningen inn i to ulike forskningstradisjoner: én tekstorientert og én kontekstorientert tradisjon. I den tekstorienterte, eller retoriske, forskningstradisjonen er man mest interessert i hva en organisasjon faktisk sier eller skriver når den befinner seg i en krisesituasjon. I den kontekstorienterte forskningstradisjonen drar man i større grad inn konteksten eller situasjonen i forskningen for å forstå hvordan denne innvirker på krisekommunikasjonens utforming.

I det følgende vil jeg først kort presentere William Benoit, som er en sentral representant for den tekstorienterte forskningstradisjonen, for deretter å mer utdypende presentere W. Timothy Coombs, som representerer den kontekstorienterte forskningstradisjonen og som, sammen med den retoriske situasjon og teori om innramming, danner grunnlag for oppgavens analyse.

### **2.3.3 William Benoit – krisekommunikasjon som imagegjenopprettelse**

En av de mest kjente teoriene innenfor den retoriske, tekstorienterte forskningstradisjonen er William Benoits teori om imagegjenopprettelse<sup>6</sup> (Benoit, 1995; 2000). Benoits teori omhandler hvordan man uttrykker seg verbalt når ens omdømme er truet – for å forhindre eller begrense skade på omdømmet. Benoit legger til grunn at kommunikasjon er en målrettet aktivitet og at det å opprettholde et godt omdømme er et vesentlig mål med kommunikasjonen. Han skiller mellom fem overordnede strategier for gjenopprettelse av omdømme: benektelse, unndragelse av ansvar, reduksjon av angrepets omfang, korrigerende handling og bønn om tilgivelse

---

<sup>6</sup> Benoit har i senere tid omdøpt begrepet *image restoration* til *image repair* da han mener at førstnevnte antydde at omdømme gjenopprettet til sitt opprinnelige nivå, noe som ofte ikke er tilfelle (Benoit, 2015).

(Benoit, 1995, s. 95). Disse deles videre inn i en rekke underkategorier som fremgår av figur 2.1 nedenfor.

<b>Benektelse</b>	Enkel benektelse	Man nekter for at en handling har funnet sted, at man utførte handlingen eller at man er ansvarlig for den.
	Flytting av skyld	Man flytter ansvaret over på andre og fjerner dermed ens egen delaktighet i handlingen.
<b>Unndragelse av ansvar</b>	Provokasjon	Man forklarer at man er blitt provosert til å handle som man gjorde, altså at man er blitt gjort til syndebukk og at det eksisterer andre medansvarlige.
	Omstøtelse	Man sier man gjorde handlingen fordi man ikke var tilstrekkelig informert eller ikke hadde god nok kontroll over situasjonen.
	Uhell	Man hevder at det er snakk om et uhell eller uheldige omstendigheter som man kun har delvis eller ingen skyld i.
	Gode hensikter	Man hevder at man handlet i beste mening.
<b>Reduksjon av angrepets omfang</b>	Avledning	Man fremhever positive sider ved seg selv eller organisasjonen man representerer.
	Minimalisering	Man forsvarer seg ved å tone ned alvorret i handlingen som er begått.
	Differensiering	Man sammenligner handlingen med lignende handlinger utført av andre og hevder den man selv har begått ikke er like alvorlig som de andre.
	Transendens	Man forsøker å overføre handlingen til en annen kontekst.
	Angrep på den som anklager	Man går til angrep på motparten og forsøker å svekke motpartens beskyldninger for å avlede oppmerksomhet fra seg selv.
	Kompensasjon	Man forminsker effektene av et angrep ved å tilby ofrene kompensasjon
<b>Korrigering</b>	<i>Ingen undertyper</i>	Man besvarer et angrep ved å forsøke å løse problemet som har oppstått. Å korrigere en handling innebærer ikke nødvendigvis innrømmelse av skyld.
<b>Bønn om tilgivelse</b>	<i>Ingen undertyper</i>	Man innrømmer ansvar, unnskylder og ber om tilgivelse. Denne responsstrategien kombineres ofte med korrigering.

**Figur 2.1:** Oversikt over Benoits responsstrategier. Beskrivelsene av de ulike responsstrategiene er hentet fra Johansen og Frandsen (2007, s. 207-208) og norsk oversettelse er også inspirert av dem.

Selv om Benoits teori kan si mye om hvilke retoriske forsvarsstrategier en organisasjon tar i bruk i en krise, er den først og fremst deskriptiv. Benoit reiser spørsmålet om strategienes effektivitet og sier at man skal unngå å snakke usant. Har man begått en feil og er ansvarlig, skal man erkjenne det (Benoit, 1995, s. 160-164). Utover dette sier teorien sier imidlertid lite

om hvilke kriseresponsstrategier man *bør* bruke i bestemte krisesituasjoner. En mer normativ tilnærming som både gir mulighet til å si noe om hvilke responsstrategier man bør bruke, samt vurdere hvorvidt bruken av dem er vellykket, finner vi hos W. Timothy Coombs, som tilhører den kontekstorienterte forskningstradisjonen.

### **2.3.4 W. Timothy Coombs – Situational Crisis Communication Theory**

W. Timothy Coombs (2007b) har utviklet en teori kalt Situational Crisis Communication Theory, som tar utgangspunkt i at konteksten en krise oppstår i, avgjør hvilke kriseresponsstrategier man bør bruke for best mulig å beskytte en aktørs omdømme. Coombs' utgangspunkt er at det å forstå selve krisesituasjonen, gjør det lettere å avgjøre hvordan man skal håndtere krisen og velge de kriseresponsstrategier som passer best til omdømmetrusselen krisen representerer (Heath og Coombs, 2006, s. 203).

Coombs har svært mye til felles med Benoit i det at de begge peker på en rekke responsstrategier som personer eller organisasjoner benytter når de befinner seg i krisesituasjoner (Johansen og Frandsen, 2007, s. 228). Selv om Coombs ikke plasseres innenfor den retoriske forskningstradisjonen, vil jeg likevel argumentere for at også Coombs' responsstrategier er retoriske. Dette fordi det å forsøke å overbevise et publikum om noe ved hjelp av kommunikasjon, er retorikk i praksis. Det å benytte responsstrategier kan altså vanskelig ses på som en ikke-retorisk aktivitet. I tillegg er Coombs' responsstrategier en syntese av flere forskeres responsstrategier, hvorav han også har hentet inspirasjon fra Benoit<sup>7</sup> (Coombs, 2000, s. 37).

Coombs skiller seg likevel fra Benoit i det at han forsøker å kontekstualisere responsstrategiene – sette dem «i en rekke kontekster av sosiologisk og/eller sosialpsykologisk art som kan tjene som forklaringsramme» (Johansen og Frandsen, 2007, s. 229). For som Coombs og Holladay (2001, s. 321) skriver, «beveger den symbolske tilgangen til krisekommunikasjon seg forbi opplisting og kategorisering av kriseresponsstrategier og fokuserer heller på hvordan krisesituasjonen kan ha innflytelse på utvelgelsen og effektiviteten av kriseresponsstrategier». Forskning viser nemlig at situasjoner påvirker valg av responsstrategi (Coombs, 2000).

Coombs' utgangspunkt er imidlertid svært likt det vi finner hos Bitzer, som mener at visse situasjoner foreskriver visse passende responser. Jeg vil derfor argumentere for at det i studiet

---

<sup>7</sup> Andre Coombs henter inspirasjon fra i sin syntese er blant annet Hearit (1994), Siomkos og Shrivastava (1993) og Allen og Caillouet (1994).

av praktisk krisekommunikasjon kan være hensiktsmessig å kombinere deres teorier. Mens Bitzer bidrar til å forklare hvordan en retorisk situasjon oppstår og hvordan den legger føringer for hva som er en passende respons, bidrar Coombs videre til å konkretisere hva som er, og ikke er, en passende respons i en aktuell retoriske situasjonen. Jeg vil derfor nå utdype Coombs' teori, som sammen med teori om innramming og Bitzers teori om den retoriske situasjon, danner grunnlag for oppgavens analyse.

#### **2.3.4.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**

Coombs' Situational Crisis Communication Theory, heretter omtalt som SCCT, tar utgangspunkt i at konteksten en krise oppstår i, bestemmer hvilke responsstrategier en organisasjon bør ta i bruk for å beskytte sitt omdømme. Når man forstår selve krisesituasjonen, blir det lettere å avgjøre hvordan man skal håndtere krisen og velge de kriseresponsstrategier som egner seg best til den omdømmetrusselen krisen representerer (Heath og Coombs, 2006, s. 203). *Omdømmetrusselen* kan defineres som «the amount of damage a crisis could inflict in the organization's reputation if no action is taken» (Coombs 2007a, s. 137) og kan evalueres ved å undersøke følgende tre kjennetegn ved en krisesituasjon: krisetype, krisehistorie og organisasjonens tidligere omdømme (Coombs, 2014, s. 150).

Coombs' SCCT bygger på den sosialpsykologiske teorien *attribusjonsteori* som handler om hvordan vi mennesker, både bevisst og ubevisst, leter etter forklaringer på det som skjer rundt oss (Coombs 2010, s. 37). Ved at Coombs bringer inn attribusjonsteori skjer det et skifte i forskningen på krisekommunikasjon hvor man går fra et svært avsenderorientert perspektiv til et mer mottakerorientert perspektiv (Johansen og Frandsen, 2007, s. 233). Attribusjonsteori er som Johansen og Frandsen skriver

en teori om sociale aktørers spontane *kausale attributioner* eller «forklaringer» på iakttaget adferd eller iagttagede begivenheder på grundlag av bestemte inferenser og bestemte (ofte indirekte) informationer, f.eks. hvordan de «tilskriver» eller «tillægger» individuelt ansvar for en bestemt negativ handling eller begivenhed (Johansen og Frandsen, 2007, s. 234).

Vi mennesker tilskriver altså ansvar for negative og uforutsette hendelser (Weiner, 1986). Og siden kriser er av denne karakter, fremprovoserer de altså attribusjon av ansvar. Når attribusjonsteori benyttes i krisekommunikasjonsforskning dreier det seg om i hvilken grad interessenter tilskriver en organisasjon ansvar for en krise (Coombs og Holladay, 2004, s. 97). I anvendelsen av attribusjonsteori støtter Coombs seg til nyere attribusjonsforskning som tar

utgangspunkt i at mennesker attribuerer ut fra fire dimensjoner som hjelper å bestemme årsaken til en hendelse. De fire dimensjonene kalles gjerne årsaksdimensjoner, og de fire dimensjonene er stabilitet, ekstern kontroll, personlig kontroll og lokus.

*Stabilitet* viser til en hendelses frekvens og handler om hvorvidt en årsak er konstant og uforanderlig eller variabel og midlertidig (Russel, 1982; Folkes, 1984). Hvis en organisasjon gjentatte ganger er innblandet i hendelser med lignende årsak er hendelsen stabil, og motsatt, hvis en organisasjon sjelden er innblandet i hendelser med lignende årsak er hendelsen ustabil. Ved en stabil hendelse vil mennesker i større grad enn ved en ustabil hendelse tilskrive dens årsak til organisasjonen som er innblandet (Johansen og Frandsen, 2011, s. 234).

*Ekstern kontroll* handler om hvorvidt en hendelse er kontrollerbar eller ei. Høy grad av ekstern kontroll indikerer at andre enn organisasjonen selv kunne kontrollert hendelsen, mens svak ekstern kontroll angir det motsatte. Jo svakere persepsjonen av ekstern kontroll er, desto mer vil mennesker anse organisasjonen som årsak til hendelsen (McAuley, Duncan og Russel, 1992).

*Personlig kontroll* viser til hvorvidt en organisasjon *selv* kan kontrollere en hendelse eller ei, mens *lokus* viser til hvorvidt det er noe ved organisasjonen (internt lokus) eller noe ved situasjonen (eksternt lokus) som er årsaken til en hendelse. Jo sterkere persepsjonen er av personlig kontroll og internt lokus, desto mer vil mennesker anse organisasjonen som årsak til en hendelse. Personlig kontroll og lokus er ifølge Coombs (1995) overlappende og han velger derfor å slå sammen disse to. I oppgaven forholder jeg meg derfor til følgende tre årsaksdimensjoner: stabilitet, kontrollerbarhet og lokus, der sistnevnte inkluderer både personlig kontroll og lokus da begge omhandler intensjonen bak en handling (Johansen og Frandsen, 2007, s. 235).

#### **2.3.4.2 Krisetype**

Med utgangspunkt i attribusjonsteoriens årsaksdimensjoner kategoriserer Coombs (2014) krisetyper etter ansvarsnivå, som sammen med krisehistorie og tidligere omdømme, danner utgangspunktet for hvilke responsstrategier en organisasjon bør ta i bruk i en krise. Krisetyperne kategoriseres i følgende tre klynger:

1. *Offerklynge* – kriser med svak attribusjon og som utgjør en lav omdømmetrussel. Dette kan for eksempel være naturkatastrofer, rykter, sabotasje og vold på arbeidsplassen.



2. *Ulykkedyngel* – kriser med moderat attribusjon og som utgjør en moderat omdømmetrussel. Dette kan for eksempel være utfordringer, ulykker som skyldes tekniske feil eller produktfeil som skyldes tekniske feil.
3. *Klyngen av kriser som kunne ha vært forebygget*– kriser med høy attribusjon og som utgjør en høy omdømmetrussel. Dette kan være ulykker som skyldes menneskelige feil, skade på produkter som skyldes menneskelige feil eller organisasjonsmessige ugjerninger (Coombs, 2014, s. 150; Johansen og Frandsen, 2007, s. 238).

Det er graden av ansvar en organisasjon tilskrives, som avgjør omdømmetrusselens størrelse og potensielle skade (Coombs, 2004; 2014; Coombs og Holladay 1996; 2004). Grunnprinsippet i Coombs' teori er at jo større ansvar interessentene tilskriver organisasjonen, desto mer imøtekommende må organisasjonen være i sin krisekommunikasjon (Coombs og Holladay, 2002, s. 171).

#### **2.3.4.3 Coombs' responsstrategier**

Coombs (2014, s.145) opererer med fire kategorier av responsstrategier som befinner seg på et kontinuum fra defensive til imøtekommende strategier. Listen over responsstrategier er inspirert av kategoriseringene til flere andre krisekommunikasjonsforskere, og Coombs understreker at dette ikke er en uttømmende liste, men en oversikt og rangering av de mest vanlige strategiene.

Kontinuum	Responsstrategier		Beskrivelse	
<b>Defensive strategier</b>	Benektende strategier	Angrep på anklager	Kriselederen konfronterer personen eller gruppen som hevder at det eksisterer en krise. Responsen kan inkludere en trussel om å bruke makt mot anklageren.	
		Benektelse	Kriselederen hevder at det ikke eksisterer noen krise. Responsen kan inkludere en forklaring på hvorfor det ikke eksisterer noen krise.	
		Beskyldning	Organisasjonen/kriselederen hevder at en person eller gruppe utenfor organisasjonen er skyld i krisen.	
	Forminskende strategier	Bortforklaring	Kriselederen forsøker å minimere organisasjonens ansvar for krisen. Responsen kan inneholde en benektelse av at organisasjonen har intensjon om å utøve skade eller påstand om at organisasjonen ikke hadde noen kontroll over de hendelser som førte til krisen	
		Rettferdiggjøring	Kriselederen forsøker å minimere den <b>oppfattede</b> skaden som forbindes med krisen. Responsen kan inkludere en påstand om at det egentlig ikke var noen fare eller alvorlige konsekvenser, men den kan også inkludere en påstand om at ofrene fikk som fortjent.	
	Gjenoppbyggende strategier	Kompensasjon	Organisasjonen tilbyr penger eller andre gaver til krisens ofre.	
		Unnskyldning	Kriselederen erklærer offentlig at organisasjonen påtar seg det fulle ansvar for krisen og ber om tilgivelse.	
	<b>Imøtekommende strategier</b>	Forsterkende strategier	Påminnelse	Organisasjonen minner interessentene om sine tidligere gode gjerninger.
			Innsmigring	Organisasjonen roser interessentene.
			Offergjøring	Organisasjonen forklarer hvordan den selv også er et offer for krisen.

**Figur 2.2:** Oversikt over Coombs' responsstrategier. Beskrivelsene av de ulike responsstrategiene er hentet fra Johansen og Frandsen (2007, s. 237) og norsk oversettelse er også inspirert av dem.

Videre gir Coombs følgende normative retningslinjer for når de ulike responsstrategiene bør benyttes:

1. Gi instruerende informasjon til alle ofre eller potensielle ofre, i form av advarsler og beskrivelser om hvordan man skal verne seg mot skader.
2. Gi justerende informasjon til ofre ved å uttrykke omsorg for dem og gjøre korrigerende tiltak når mulig.
3. Bruk forminskelsesstrategier i kriser med minimal tilskrivning av kriseansvar (offerkriser) og der det eksisterer en historie med tilsvarende kriser.
4. Bruk forminskelsesstrategier i kriser med lav tilskrivning av kriseansvar (ulykker) og ingen historie med tilsvarende kriser.
5. Bruk gjenoppbyggingsstrategier i kriser med lav tilskrivning av kriseansvar (ulykker) og der det eksisterer en historie med tilsvarende kriser.
6. Bruk gjenoppbyggingsstrategier i kriser med sterk tilskrivning av kriseansvar uten hensyn til krisehistorien.
7. Bruk benektelsesstrategier ved rykter.
8. Bruk benektelsesstrategier ved utfordringer som er uberettiget.
9. Bruk korrigerende handlinger (tilpasse informasjon) ved utfordringer hvor det er sannsynlig at interessentene vil støtte utfordringen.
10. Bruk forsterkningsstrategier som supplement til andre kriseresponsstrategier.
11. Offerresponsstrategien bør kun benyttes i offerkriser, der det er liten grad av kriseansvar.
12. Forsøk å bevare konsistensen i kriseresponsstrategiene ved ikke å kombinere benektelsesstrategier med forminskelses- eller gjenoppbyggingsstrategier.
13. Forminskende og gjenoppbyggende strategier kan brukes i kombinasjon med hverandre<sup>8</sup>.

I kriser med minimal tilskrivning av kriseansvar og ingen historie med tilsvarende kriser, sier Coombs at instruerende og tilpassende strategier alene er tilstrekkelig. Videre sier han at man i enhver situasjon må være forberedt på å endre responsstrategi dersom krisesituasjonen endrer seg og krever en annen respons for å beskytte omdømmet på en effektiv måte (Coombs, 2007b, s. 143).

---

<sup>8</sup> En sentral bemerkning her er likevel at man ikke kan se bort ifra anbefalingene i punkt 3 til 6.

#### 2.3.4.4 Kritikk av Coombs' teori

Mens Benoits teori har vært utsatt for kritikk fra flere hold, syntes ikke det samme å være tilfelle med Coombs teori (Johansen og Frandsen, 2007, s. 244). Noe av dette kan skyldes at Coombs' teori er relativt ny, men det kan også skyldes at mange mener Coombs ganske enkelt har rett i sin teori. Johansen og Frandsen mener likevel at det finnes svakheter også ved Coombs' teori. De kritiserer Coombs for ikke å ta høyde for den kompleksitet og dynamikk som eksisterer under en krise, særlig det at ulike interessenter kan reagere og attribuere svært forskjellig i én og samme situasjon. Johansen og Frandsen kritiserer også Coombs' forskningsdesign for å undersøke et så omfattende og komplisert tema som krisekommunikasjon, ved hjelp av relativt enkle og konstruerte eksperimenter.

Frandsen og Johansen (2017) har selv derfor utviklet en teori kalt *den retoriske arena* som bygger på en multidimensjonal og multivokal tilgang til kriser og som fokuserer på de mange dynamiske og komplekse prosesser som krisekommunikasjon består av. Selv om deres teori både er inspirert av den retoriske tradisjonen ved blant annet Benoit og den tekstorienterte tradisjonen ved blant annet Coombs, har imidlertid også denne svakheter. Den retoriske arena favner mer enn det som foregår i det offentlige ordskiftet, som for eksempel private dokumenter, e-postkorrespondanser, telefonsamtaler og møter som er unndratt offentligheten. Selv om dette på mange måter er en styrke, ved at den retoriske arena i større grad enn tidligere teorier søker å danne et komplett bilde av en situasjon, er det også en av dens største svakheter. Dette fordi det som forsker vil kunne være vanskelig, om ikke umulig, å få tak i det samlede materialet som er nødvendig for å gjennomføre en fullverdig analyse av den retoriske arena.

I denne oppgaven er ikke målet å studere hele den retoriske arena, men et spesielt forhold i den retoriske situasjonen, nemlig det som oppstod mellom Aftenposten og DNB. For å kunne gjøre dette behøver jeg et rammeverk som gjør det mulig å analysere hvordan Aftenpostens innramming legger føringer for DNBs kommunikasjon og videre vurdere hvorvidt DNB ut i fra dette evner å gi en passende respons som løser det påtrengende problem. Til dette formål fungerer Coombs' teori, som både inkluderer ett sett kriseresponsstrategier samt anbefalinger for hvilke situasjoner de ulike strategiene bør brukes. Jeg vil derfor, til tross for Johansen og Frandsens kritikk, benytte Coombs' teori som analytisk rammeverk, og jeg er heller åpen om at den i likhet med de fleste andre teorier har begrensninger. Dette er også grunnen til at jeg i min anvendelse av SCCT kombinerer teorien med andre teoretiske perspektiver. Jeg vil nå presentere den tredje og siste teorien som danner grunnlag for oppgavens analyse, nemlig teori om tolkningsrammer eller innramming.

## 2.4 Tolkningsrammer, medierammer og innramming

Tolkningsrammer beskriver hvordan en aktør anlegger et perspektiv og legger vekt på visse trekk ved det som oppfattes som virkeligheten når aktøren kommuniserer med omverden (Kuypers, 2009; Ihlen, 2007). Entman (1993, s. 52) definerer det «å innramme som å velge ut noen aspekter fra en oppfattet virkelighet og gjøre disse aspektene mer fremtredende i kommunikasjon». Innramming er en naturlig del av en kommunikasjonsprosess og skjer både bevisst og ubevisst når aktører samhandler kommunikativt med hverandre. Som Kuypers (2009, s. 182) trekker frem, består komplekse hendelser av så mange elementer som søker oppmerksomhet at vi som individer trenger måter å håndtere den informasjonsoverfloden vi møter på. Innramming representerer slikt sett et verktøy til å sile ut den informasjonen som er viktig.

Rammebegrepet har mange ulike bruksområder og er anvendt innenfor flere ulike disipliner. Opprinnelig ble rammebegrepet brukt i psykologi og kognitiv teori, før det ble brakt videre til sosiologi av Erving Goffman (Ihlen, 2007, s. 27). Goffmann (1974) ser på rammer som prinsipper som styrer sosiale hendelser og menneskers deltakelse i dem, og han benytter teorien til å forklare hvordan mennesker gir opplevelser mening ved å sammenligne dem og sette dem i rammer.

Det at rammer har blitt benyttet for å belyse aspekter innenfor flere ulike akademiske disipliner, har resultert i noe ulike definisjoner av begrepet. Felles for dem alle er likevel fokuset på perspektiv og fortolkning. Rammer er, som Entman beskriver, sosiale konstruksjoner som handler om at man fremmer visse problemdefinisjoner, fortolkninger av årsakssammenhenger, evalueringer og løsningsforslag i en gitt sammenheng (Entman, 1993; referert i Ihlen, 2007, s. 10). Begrepet *innramming* er altså prosessen hvor aktører, både bevisst og ubevisst, konstruerer en synsvinkel som vektlegger enkelte aspekter ved en sak, aktør eller situasjon, mens andre aspekter blir mindre vektlagt eller ignorert (Kuypers, 2009, s. 182)

Rammebegrepet er mye benyttet i forskningen på medier og kommunikasjon (Ihlen, 2007, s. 23). Gaye Tuchman (1978) og Todd Gitlin (1980) ses på som de første som har gjennomført studier av medieinnhold ved hjelp av rammebegrepet (Ihlen, 2007, s. 27). Tuchman og Gitlin kobler rammebegrepet opp mot produksjon av medieinnhold, og det at medienes versjon av virkeligheten må ses på som en sosial konstruksjon. I likhet med at vi alle benytter tolkningsrammer i mellommenneskelig kommunikasjon, benyttes de også i journalistikken. Samtidig som journalister tar utgangspunkt i virkeligheten, skjer det, både bevisst og ubevisst,

fortolkning før produktene deres når leserne. Journalisters tolkningsrammer kalles ofte medierammer fordi de knyttes til profesjonelle rutiner og konvensjoner (Allern, 2001, s. 68). Sigurd Allern definerer medierammer som

gjentatte mønstre av tolkning og presentasjon, synliggjøring og neglisjering som brukes for å vurdere store informasjonsmengder og presentere det i et journalistisk format for publikum (Allern, 2001, s. 68).

Medienes versjon av virkeligheten må ses på som en sosial konstruksjon (Tuchman, 1978; Gitlin, 1980). Mediene kan se på og skildre én og samme hendelse på mange ulike måter (Scheufele, 2000, s. 301), og selv med et objektivitetsideal formidler journalister en fortolket virkelighet.

Det finnes også enkelte som har valgt å se rammer som en forlengelse av forskningen på medienes dagsordenfunksjon. Mediene setter dagsorden ved å synliggjøre eller usynliggjøre saker, personer eller institusjoner. Hovedideen i dagsordenteori er at temaer eller saker som blir fremstilt som viktige i massemediene, vil bli oppfattet som sentrale også hos mottakerne (McCombs, 2004). McCombs trekker frem at:

The media not only can be successful in telling us what to think about, they also can be successful in telling us how to think about it (McCombs, 2005, s. 546).

Å se på rammer som en forlengelse av medienes dagsordenfunksjon, er likevel et perspektiv flere mener har lite for seg ettersom studier av rammer også kan vektlegge de elementer som ikke er tilstede i tekster. Som Ihlen (2007, s. 28) skriver, er det også slik at enkelte tolkningsrammer har større gjennomslagskraft enn andre, og fordi dagsordenstudier<sup>9</sup> fokuserer på frekvens, klarer de ikke å fange opp disse aspektene. Flere forskere har derfor konkludert med at rammebegrepet er mer omfattende enn dagsordenbegrepet (Maher, 2001; van Gorp, 2007; begge referert i Ihlen, 2007, s. 28). Det som imidlertid er likt er at begge begreper omhandler medienes evne til å påvirke sitt publikum. Måten nyheter innrammes påvirker og gjenspeiles i publikums persepsjon (Kuypers, 2009).

#### **2.4.1 Generiske vs. sakspesifikke tolkningsrammer**

I litteraturen finner man ofte et skille mellom generiske og sakspesifikke tolkningsrammer (de Vreese, 2005, s. 54). Den første gruppen er generelle og kan benyttes til å identifisere rammer

---

<sup>9</sup> Se for eksempel McCombs (1981) og McCombs og Shaw (1972) for mer utfyllende informasjon om dagsordenteori.

knyttet til ulike saker i ulike kontekster, mens den andre gruppen er mer spesifikke og kan kun benyttes til å identifisere rammer knyttet til en spesifikk sak eller hendelse. Semetko og Valkenburg (2000) trekker frem fem generiske rammer som ofte brukes av nyhetsmediene: ansvarsrammen, konfliktrammen, menneskelig interesse-rammen, økonomiske konsekvenser-rammen og moralrammen. Ved bruk av *ansvarsrammen* fokuseres det på å plassere ansvaret for en hendelse eller løsningen på en sak. I *konfliktrammen* er fokus på konflikter mellom individer, grupper eller institusjoner. I *menneskelig interesse-rammen* fokuseres det på en følelsesmessig vinkling ved å benytte enkeltpersoner til å gi en sak, hendelse eller problem et ansikt utad. Ved bruk av *økonomiske konsekvenser-rammen* fokuseres det på hvilke konsekvenser en sak vil få for en eller flere parter, og i *moralrammen* fokuseres det på de moralske aspektene ved en sak.

#### **2.4.2 Innramming – tolkningsrammer som aktivitet**

Under en krise er det ikke uvanlig at flere av de generiske tolkningsrammene tas i bruk av nyhetsmediene, og dette er også tilfelle ser vi på Aftenpostens mediedekning i Panama Papers-saken. Det finnes likevel studier som har vist at enkelte tolkningsrammer benyttes oftere enn andre, og An og Gower (2009) konkluderer i en av sine studier med at ansvarsrammen er den mest brukte i mediedekningen av kriser.

Selv om flere studier har undersøkt hvilke tolkningsrammer nyhetsmedier tar i bruk, er det imidlertid få som har undersøkt hvordan én og samme ramme utvikler seg i en krise. Dette vil jeg hevde er noe overaskende, særlig når det gjelder ansvarsrammen da ansvar kan innrammes på ulike måter. Som Scheufele (2000, s. 300) skriver, er den sosiologiske tilnærmingen til forskning på innramming nært knyttet til attribusjonsteori, og på engelsk omtales ofte ansvarsrammen som «attribution of responsibility» (se blant annet An og Gower, 2009; Semetko og Valkenburg, 2000; Cmeciu mfl., 2015). Det mediene gjør når de tar i bruk ansvarsrammen er at de utpeker noen som ansvarlige for årsaken eller løsningen på et problem. Som An og Gower (2009, s. 111) skriver, tenderer nyhetsmediene i deknningen av kriser til å tildele spesifikk skyld til et individ eller en organisasjon. Med andre ord: Det er ikke bare enkeltpersoner som tilskriver kriseansvar, også mediene kan tilskrive kriseansvar. Slik vi kjenner fra Coombs' SCCT kan man tilskrive en aktør ulik grad av ansvar i en krise. Dette betyr at når mediene tar i bruk av ansvarsrammen, kan ansvarsspørsmålet altså innrammes på ulike måter (Kim, 2015). Når jeg i oppgaven studerer hvordan Aftenpostens innramming av ansvar legger føringer for DNBs kommunikasjon, tas det derfor utgangspunkt i mediens attribusjon

når krisens omdømmetrussel kartlegges. Og siden jeg ser på *hvordan* Aftenpostens innramming av ansvar, eller ansvarsrammen, utvikler seg under krisen, er det selve *aktiviteten* innramming som er i hovedfokus.

### **2.4.3 Medienes innramming som retorisk vilkår i kriser**

Mediene spiller ofte en nøkkelrolle i kriser gjennom sitt samfunnsoppdrag og det å ivareta allmennhetens behov for informasjon. Flere krisekommunikasjonsforskere har trukket frem at medienes skildring av en organisasjon i en krise kan være kritisk i formingen av persepsjonen til andre interessenter involvert i krisen (Coombs, 2014; Fearn-Banks, 2011; Pearson og Clair, 1998). Gjennom sin innramming av ansvarsspørsmålet, kan nyhetsmediene få sitt publikum til å fastslå årsaker til og løsninger på problemer (Iyengar, 1991). Flere eksperter mener at interessenters kriseevaluering reflekterer medienes fremstilling, slik at en organisasjons omdømme vil kunne lide hos interessentene når mediene er kritiske, og motsatt bli beskyttet når medieomtalen er positiv (Nelkin, 1988). Medienes innramming leder altså til visse attribusjoner hos publikum (se blant annet Boukes mfl., 2015; Kim, 2015; Kim mfl., 2010; Major, 2011; Williams mfl., 2011; Zhang mfl., 2015). Disse kan igjen bidra til å styrke eller svekke en organisasjons omdømme. I tillegg til dette fungerer mediene også som et institusjonelt minne i samfunnet. Når en organisasjon er involvert i en krise, minner mediene sitt publikum på tidligere kriser organisasjonen har vært involvert i. Som Johansen og Frandsen (2017, s. 178) skriver, er det derfor ikke så overraskende at mange ser på mediene som en viktig del av selve krisedefinisjonen. At mediene utover dette også har evnen til å påvirke oppfatninger hos en organisasjons interessenter, betyr at medienes innramming av ansvar utgjør et retorisk vilkår i den retoriske situasjonen.

#### **2.4.3.1 Et dynamisk ikke-fagteknisk vilkår**

Medienes innramming av ansvar er et ikke-fagteknisk vilkår fordi det oppstår utenfor retoren selv, men likevel legger føringer og setter begrensninger for hva som er en passende respons. Jeg vil imidlertid hevde at det er problematisk utelukkende å se på mediedekningen som et ikke-fagteknisk vilkår av en statisk størrelse som retoren selv ikke kan påvirke. Dette fordi medienes innramming, som følge av retorikk og retorikkens evne til å endre retoriske situasjoner, har potensialet til å endre seg over tid. Bruk av pressemeldinger er et godt eksempel på hvordan organisasjoner forsøker å påvirke medienes innramming, noe som illustrerer at det finnes retoriske vilkår, som eksisterer utenfor retorens kontroll, men som likevel kan være dynamiske og bli påvirket av retors respons.



Medienes evne til å påvirke publikums attribusjon av ansvar, gjør mediernes innramming av ansvar til et retorisk vilkår som kan ha stor betydning for utfallet av en krise og en organisasjons omdømme etter krisen. Gjennom sin innramming av ansvar legger Aftenposten føringer for hva som utgjør en passende respons fra DNB i Panama Papers-saken, og det er nettopp hvordan dette kommer til uttrykk jeg studerer i oppgaven.

#### **2.4.4 Mediefortelling, dramaturgi og roller**

Selv om mediernes innramming av ansvar er et retorisk vilkår som *kan* påvirkes, betyr ikke det at dette er en enkel sak. Mediernes innramming av ansvar er nemlig en del av en større mediefortelling der mediene ikke bare tar opp isolerte hendelser eller konkrete enkeltbegivenheter, men der saker veves sammen i større forløp. Eide og Hernes (1987, s. 54-55) refererer til dette som mediedramaturgi og trekker frem to forhold som er av særlig betydning. Det første er at saker ofte kan bære preg av å være *serier* eller *føljetonger* som løper over dager, uker eller år, at aktørene som er involvert i disse «seriene» gjerne er de samme og at slike serier kan løpe *mellom* mediene ved at andre medier følger opp det ett medium først har tatt opp. Det andre er at disse seriene gjerne har sentrale motiver eller tema og utgjør *typer* selv om de har sitt utspring i en konkret situasjon.

I tillegg til bruk av medievidningsteknikker som tilspisning, forenkling, polarisering, intensivering, konkretisering og personifisering, er bruken av arketyper et karakteristisk trekk ved mediefortellingen (Hernes, 1984). Arketyper kan defineres som urbilder eller urforestillinger (Arketyper, u.å.) og dreier seg om karaktertrekk eller karakterer som har lang, og ofte ikke tidsangitt, historie i en muntlig eller skriftlig fortellertradisjon (Hernes, 1984). Kommunikasjonsbyrået Geelmyden Kiese har utviklet et verktøy kalt *rollehjulet*, som benyttes for å identifisere de fem rollene som ofte eksisterer i en mediefortelling (Mathisen, 2015; Nossun, 2007). Rollehjulet trekker veksler på persongalleriet fra eventyrverden og inkluderer de arketyperiske og lett gjenkjennelige typene: helten, skurken/monsteret, eksperten, offeret og utfordreren. Bakgrunn for utviklingen av rollehjulet er at en aktør i krise bør være bevisst sin rolle ettersom rollen man tildeles av mediene, henger sammen med graden av kriseansvar som tilskrives.

Slik vi kjenner fra Hollywood-modellen, som er den mest brukte dramaturgiske modellen og som har røtter tilbake til Aristoteles (Hedemann, 2006), inneholder enhver fortelling et eller flere vendepunkt. I en mediefortelling utvikler både handling og karakterer seg underveis, og det er derfor ikke gitt at den rollen en aktør tildeles i starten er den samme aktøren har mot

slutten av fortellingen. Dersom mediene endrer sin innramming av ansvar, får dette konsekvenser for den videre mediefortellingen. Det betyr at dersom en organisasjon skal lykkes i å påvirke mediens innramming av ansvar, må mediene selv akseptere de konsekvenser det får for mediefortellingen. Skjer ikke dette, vil det heller ikke skje en endring i innrammingen. Som Hollywood-modellen illustrerer, har de fleste fortellinger en ganske lik struktur. På grunn av mediefortellingen er det derfor ikke gitt at mediens innramming av ansvar er et så dynamisk vilkår at det lett lar seg påvirke av eksterne faktorer. Dette gjenstår i så fall å se, og vil bli belyst senere i oppgaven.

### **2.4.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg redegjort for de ulike teoretiske perspektivene som benyttes for å svare på oppgavens problemstilling. Mens Bitzers retoriske situasjon og Coombs' SCCT vil bli benyttet som analyseverktøy, er teori om innramming først og fremst benyttet for å forklare hvordan mediene tilskriver ansvar, samt vise hvordan dette utgjør et retorisk vilkår i den retoriske situasjonen. I oppgaven vil det ikke foretas en eksplisitt analyse av mediefortellingen og dens roller. Betraktninger rundt mediedramaturgi og nyhetsmediers bruk av fortellertekniske virkemidler som arketyper, er først og fremst inkludert for å gi en forståelse av hvordan mediens innramming av ansvar skaper spesifikke roller og kunne forklare hvilke konsekvenser det får for mediefortellingen dersom mediens innramming av ansvar plutselig endres betraktelig.

Det at teoriene er hentet fra flere ulike disipliner, illustrerer det at kriser er et komplekst fenomen å studere. I krisekommunikasjonslitteraturen nevnes nyhetsmedier som en viktig del av den situasjonelle konteksten i kriser, men det å gå i dybden på *hvordan* mediens innramming av ansvar påvirker en organisasjons kommunikative handlingsrom er, som jeg også nevnte innledningsvis, likevel nytt. Det å koble Bitzers retoriske situasjon med Coombs' SCCT og teori om innramming representerer dermed på mange måter en ny måte å studere kriser på. Som også nevnt, ga Johansen og Frandsen i 2017 ut en bok hvor det ble dedikert et helt kapittel til nyhetsmediens rolle i organisasjonskriser. Det at forfatterne her kobler teori om innramming til forskning på krisekommunikasjon, og spesielt til Coombs' SCCT, gjør at det kan se ut til at det er i ferd med å skje en endring der mediens rolle i enda større grad enn tidligere engasjerer forskere på krisekommunikasjonsfeltet. Før jeg går i gang med å anvende de teoretiske perspektivene i oppgavens analyse, vil jeg nå gjøre rede for de metoder som tas i bruk for å svare på studiens problemstilling.

## **3 Metode og fremgangsmåte**

Studien befinner seg innenfor en kvalitativ forskningstradisjon der jeg går i dybden på et fenomen i søken etter å frembringe ny kunnskap. En kvalitativ tilnærming gjør det mulig å studere tekster underliggende, og ikke bare umiddelbare, mening (Østbye mfl., 2007, s. 59). Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for oppgavens metodevalg og fremgangsmåte, samt diskutere noen metodiske utfordringer knyttet til oppgaven.

### **3.1 Panama Papers: En casestudie**

Metodevalg bestemmes av en studies problemstilling, som i mitt tilfelle avslører at jeg har valgt å foreta en casestudie. En casestudie, eller eksempelstudie, er en undersøkelse av en enkelt enhet som er begrenset av tid og sted og der man ofte benytter flere ulike datakilder og metoder for å belyse en problemstilling. Enheten man undersøker kan for eksempel være en organisasjon, en sosial gruppe, et samfunn, en begivenhet, en prosess eller en kampanje (Daymon og Holloway, 2002, s. 105). Enheten som studeres i denne oppgaven er den retoriske situasjonen som oppstod for DNB da Aftenposten avslørte at banken hadde hjulpet kunder med å opprette postkasseselskaper på Seychellene. Selv om man i en casestudie kun tar for seg én enkelt enhet, er målet at man ved å studere et tilfelle i detalj skal kunne bekrefte en hypotese eller si noe nytt om et fenomen. Man foretar såkalt teoretisk generalisering (se blant annet Grønmo, 2016; Jacobsen, 2015; Yin, 2014). Undersøkelsen jeg har gjennomført er i seg selv ikke generaliserbar, men sier noe om et fenomen som ved ytterligere undersøkelse kan danne grunnlag for generalisering.

### **3.2 Kvalitativ innholdsanalyse**

For å svare på oppgavens problemstilling benyttes kvalitativ innholdsanalyse som metode. Studien har en retorisk tilnærming både i form av at analyseobjektet som studeres er DNBs retoriske kommunikasjon og i form av at det overordnede rammeverket i oppgavens analyse kommer fra en retorisk forskningstradisjon. Jeg benytter Bitzers begrep som analyseverktøy for å kartlegge den retoriske situasjonen som oppstod for DNB da bankens innblanding i Panama Papers ble avslørt. Videre benyttes Coombs SCCT som rammeverk for å definere krisetype og omdømmetrussel og å kartlegge hvordan DNB ved hjelp av responsstrategier går frem for å forsøke å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem. Krisen analyseres med utgangspunkt i Aftenpostens mediedekning, og derav Aftenpostens innramming av ansvar, og

DNBs bruk av responsstrategier evalueres i lys av dette. Selv om oppgaven kun tar for seg den ene og overordnede retoriske situasjonen i krisen, har den en prosessorientert tilnærming der krisens utvikling, fra den retoriske situasjonen oppstår og frem til denne ikke lenger eksisterer, studeres i faser.

### 3.3 Utvalg og datainnsamling

Opgavens datamateriale er todelt og består på den ene siden av Aftenpostens mediedekning og på den andre siden av DNBs egen kommunikasjon. For å kunne gå i dybden på materialet, har det likevel vært nødvendig å foreta ytterligere avgrensning.

#### 3.3.1 Aftenpostens digitale mediedekning

Når det gjelder Aftenpostens mediedekning, er avgrensning gjort ved utelukkende å ta for seg avisens digitale mediedekning. Dette er gjort fordi det kun er de digitale nyhetsartiklene som kan si noe om det samlede datamaterialets kronologi, samt at det man i dette tilfellet finner i avisens papirutgave, er skrevet av de samme journalistene og basert på det samme innholdet som det man finner digitalt. Denne delen av datainnsamlingen er gjort gjennom søk i Retrievers medieovervåkingstjeneste Atekst, som inneholder de redaksjonelle arkivene til de fleste norske aviser<sup>10</sup>.

I oppgaven har jeg benyttet søkestrengene «*dnb*»+«*panama*» og «*dnb*»+«*luxembourg*» for å fange opp alle artikler som nevner DNBs innblanding i Panama Papers-saken. *Luxembourg* er benyttet for å fange opp artikler som muligens ikke benytter medienes selvvalgte navn på saken, mens *Panama* er benyttet for å fange opp alle artikler som omtaler DNBs innblanding i avsløringen, men som muligens ikke går inn på konkrete forhold ved DNB Luxembourg. Datainnsamlingen ble gjennomført våren 2017 og Atekst-søk for perioden 03.04.2016–03.04.2017 resulterte i 150 treff. Etter å ha ekskludert duplikater, irrelevante treff<sup>11</sup>, rene NTB-artikler<sup>12</sup> og meningsbærende tekster<sup>13</sup>, stod jeg igjen med 92 nyhetsartikler (se vedlegg 2). Det må her nevnes at datainnsamling ved bruk av Atekst fordrer at treffene er representative for

---

<sup>10</sup> Datainnsamlingen ble gjennomført før Dagens Næringsliv, som landets tredje største avis, den 1. september 2017 forsvant fra Retrievers medieovervåking etter strid med selskapet.

<sup>11</sup> Med irrelevante artikler menes artikler som ikke omhandler DNBs innblanding i Panama Papers-saken, men som får treff i søk på grunn av menyer og lenker på Aftenpostens nettsider.

<sup>12</sup> Med rene NTB-artikler menes nyhetsartikler der Aftenposten innhold er en direkte kopi av innholdet til nyhetsbyrået NTB. Nyhetsartikler hvor Aftenposten benytter NTB som kilde, men der innholdet er bearbeidet, er dog inkludert.

<sup>13</sup> Selv om meningsbærende tekster som debattinnlegg, kronikker og kommentarer utgjør en betydelig del av mediedekningen, er disse ekskludert fra materialet slik at ikke enkeltpersoners fortolkninger skal forveksles med Aftenpostens innramming i analysen.

nyhetsmediet som studeres. Med andre ord: At de nyhetssakene Aftenposten har skrevet om DNBs innblanding i Panama Papers-saken, fanges opp av Atekst. Jeg tar i oppgaven forbehold om at dette er tilfelle. Enkelte nyhetsartikler inneholder også videoopptak i tillegg til skriftlig tekst og bilder. Da videoopptak er en viktig del av oppgavens materiale, ligger et utvidet tekstbegrep til grunn i oppgaven (se Løvland, 2007).

### **3.3.2 DNBs offentlig tilgjengelige kommunikasjon**

Når det gjelder DNBs egne kommunikasjon er det DNBs eksterne og offentlig tilgjengelige kommunikasjon som er av interesse. Selv om internkommunikasjon eller privat én-til-én-kommunikasjon med kunder og andre interessenter spiller en viktig rolle i en krise, er det DNBs offentlige kommunikative håndtering som er oppgavens anliggende å studere. Denne delen av datamaterialet er derfor avgrenset til å gjelde innholdet DNB publiserte i egne digitale kanaler i perioden 03.04.2016–03.04.2017, samt uttalelser banken gjorde i mediene i samme periode. Da det er samspeilet mellom Aftenposten og DNB som konkret studeres, er det foretatt en ytterligere avgrensning ved at kun uttalelser i Aftenposten er inkludert. Disse er derfor hentet fra nyhetsartiklene som er innsamlet ved hjelp av Atekst.

Datamaterialet fra DNBs egne digitale kanaler består av pressemeldinger, poster i sosiale medier, videoopptak fra pressekonferanse og egenproduserte artikler på bloggen DNB Feed<sup>14</sup> (se vedlegg 1). Bankens poster på Facebook og Twitter henviser i all hovedsak til henholdsvis DNB Feed og bankens pressemeldinger. Videre er store deler av innholdet i bankens pressemeldinger og på DNB Feed identisk. I analysen refererer jeg derfor kun til det første stedet det relevante innholdet er publisert da dette er sentralt for forståelsen av den retoriske situasjonens kronologi. Selv om bankens poster i sosiale medier er analysert, vil det derfor rettes lite fokus mot disse i oppgavens analysedel. Dette kommer også av at banken i liten grad benytter sosiale medier som offentlig kommunikasjonskanal i krisen, noe som illustrerer at nyhetsmediene er DNBs primærkanal for å nå sine interessenter under krisen. Dette gjør at nyhetsmedienes makt under krisen intensiveres, noe jeg vil komme tilbake til i oppgavens refleksjonskapittel.

At det er innsamlet data for en periode på ett år, 03.04.2016-03.04.2017, er imidlertid ikke synonymt med at hele perioden er relevant for studiens problemstilling. Perioden er satt med utgangspunkt i å sikre at ikke relevant materiale blir oversett. Selv om alt materiale derfor er

---

<sup>14</sup> DNB Feed ble i februar 2018 omdøpt til DNB Nyheter.

kodet, er det likevel kun det som er relevant for studiens problemstilling som presenteres i oppgavens analyse. Dette gjelder både materialet fra Aftenposten og materialet fra DNB egne digitale kanaler.

### 3.4 Fremgangsmåte

Under datainnsamlingen ble hele oppgavens materiale samlet i en kronologisk oversikt som inkluderer både Aftenpostens mediedekning og DNBs kommunikasjon i egne digitale kanaler<sup>15</sup>. For å få en ytterligere oversikt ble materialet lest, og alle videoopptak ble transkribert<sup>16</sup>. Basert på dette ble det utviklet en kodebok med 15 variabler som dannet grunnlag for analysen av mediedekningen (se vedlegg 3). Kodeboken bidro til en systematisk koding av mediedekningen og ble utviklet for å sikre at analysen skulle være i stand til å svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Selv om analysen har en kvalitativ tilnærming og mange av variablene er åpne og uten tilhørende verdier, består kodeboken også av noen kvantitative variabler som for eksempel identifikasjonsnummer, dato og søkeord. Det at innholdsanalysen baserer seg på en kodebok med en rekke variabler gir også analysen i sin helhet noen kvantitative kvaliteter. Foruten dato, er det likevel de åpne variablene der det foretas en kvalitativ analyse som ligger til grunn for oppgavens analyse. Der hvor enkelte variabler ikke syntes relevant for den aktuelle nyhetsartikkelen som ble kodet, åpnet studiens kvalitative tilnærming for at variablene i slike tilfeller kunne stå tomme.

Med innholdsanalysen av Aftenpostens mediedekning som bakteppe, ble den retoriske situasjonen analysert ved hjelp av Bitzers begrep. Det påtrengende problem, det retoriske publikum og situasjonens retoriske vilkår ble identifisert. For å identifisere situasjonens passende respons ble Coombs' SCCT benyttet for å definere krisetype og omdømmetrussel. Dette ble gjort med utgangspunkt i Aftenpostens innramming av ansvar. Deretter ble DNBs bruk av responsstrategier analysert, også dette med utgangspunkt i Coombs' rammeverk. Fokus var her på hvordan DNB kommunikativt gikk frem for å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem, og det ble foretatt en vekselvis analyse av Aftenpostens innramming av ansvar og DNBs responsstrategier. Dette ble gjort for å kartlegge den retoriske situasjonens utvikling og slik kunne svare på oppgavens problemstilling. Jeg så på hvordan Aftenposten

---

<sup>15</sup> Se eventuelt eksternt vedlegg (Helene\_Stromme\_Masteroppgave\_Vedlegg9\_Koding.xlsx).

<sup>16</sup> Se vedlegg 4, 5 og 6. Oppgaven tilhører ikke en samtaleanalytisk tradisjon (se for eksempel Svennevig, 2009). Ikke-språklige uttrykk, slik som pauser, tonefall og kroppsspråk er derfor ikke analysert og på grunn av dette heller ikke markert i transkriberingene.

innrammet ansvar og hvordan DNB kommunikativt forholdt seg til dette gjennom sin bruk av responsstrategier.

DNBs kommunikasjon i Aftenposten ble kartlagt gjennom variabel J og K i innholdsanalysen av mediedekningen, mens DNBs kommunikasjon i egne kanaler ble kartlagt for seg selv. Siden oppgaven studerer den retoriske situasjonens utvikling ble DNBs kommunikasjon kartlagt ved å se på hvilke responsstrategier som i størst grad gjorde seg gjeldende når den retoriske situasjonen oppstod eller når det skjedde endringer i den retoriske situasjonen. På grunn av dette er det ikke foretatt noen form for kvantifisering av responsstrategiene. Analysen er basert på kvalitative vurderinger ved nærlesning av innholdet, som ble skrevet ned for hånd underveis i analysearbeidet. Det er disse vurderingene som ligger til grunn for analysen, og for å sikre transparense inkluderer analysen eksempler fra materialet som vurderingene er utledet fra.

Med utgangspunkt i Coombs' anbefalinger basert på Aftenpostens innramming av ansvar ble det deretter vurdert hvorvidt de benyttede responsstrategier utgjorde en passende respons. Dette ble ytterligere undersøkt ved å se på mediefortellingen og analysere Aftenpostens innramming i etterkant av DNBs retoriske fremstøt. På den måten ble det mulig også å vurdere hvorvidt Coombs' anbefalinger samsvarte med hvilke responsstrategier som, i lys av den videre mediedekningen, i oppgaven kunne anses som effektive eller ineffektive forsøk på å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem. Den retoriske situasjonen som studeres har flere vendepunkter før den oppløses, og som det fremgår av analysen blir denne derfor delt inn i faser. Fasene som beskrives må dog ikke forveksles med krisefaser som omtalt i teorkapitlet og utgjør kun faser i én og samme retoriske situasjon plassert innenfor den overordnede *under krise*-fasen (jf. Coombs, 2014).

### **3.5 Metodiske utfordringer**

En utfordring ved kvalitative studier som gjør seg gjeldende i casestudier omhandler kvalitative metoders generaliserbarhet. Selv om man skulle oppnå høy reliabilitet og validitet i den enkelte studie, kan man i studier med bare ett eller noen få analyseobjekter ikke generalisere funn på samme måte som ved kvantitative metoder (Daymon og Holloway, 2002, s. 113). Målet med en casestudie er selvsagt at den skal kunne si noe utover seg selv. Som Yin (2014, s. 21) skriver er dette likevel ikke knyttet til at casestudien evne til å generalisere til en populasjon, men dens evne til å utvide og videreutvikle teoretiske perspektiver – såkalt teoretisk generalisering. Og det er nettopp dette formål denne studien tjener. Gjennom å kombinere ulike teoretiske perspektiver belyser jeg nye sider av et fenomen som vanskelig fanges opp ved kun å benytte

ett perspektiv. For selv om funnene ikke kan gjøres allmenngyldige, betyr det at de eksisterer i studiens case, at de potensielt kan eksistere også i andre situasjoner. På den måten bidrar studien med innsikt som kan gi grobunn for nye kvantitative studier av medienes evne til å påvirke organisasjoners retoriske handlingsrom.

En kvalitativ innholdsanalyse er alltid fortolkende da den krever at jeg som forsker foretar vurderinger av tekstinnholdet som studeres. I likhet med en journalist har en forsker et objektivitetsideal. Og i likhet med en journalist har en forsker også alltid et perspektiv – og dette perspektivet farger forskerens møte med og tolkning av materialet. I den forbindelse er det viktig å være bevisst på at dette kan være en metodisk utfordring og påvirke en studies reliabilitet og validitet (Østbye mfl., 2007, s. 118). Silverman (2011, s. 360) hevder likevel at man kan oppnå pålitelighet i kvalitative studier ved å sørge for gjennomsiktighet i forskningsprosessen. I oppgavens analyse forsøker jeg å sikre transparens ved tydelig å vise hva som ligger til grunn for de kvalitative resonnementer og vurderinger jeg foretar. Dette gjøres ved å supplere analysen med konkrete eksempler fra materialet. På den måten får man som leser innsikt som gjør at refleksjonene enklere kan etterprøves, samt at man underveis kan gjøre opp egne meninger om gyldigheten til refleksjonene som utledes. Videre er hele oppgavens datamateriale offentlig tilgjengelig i sitt opprinnelige format, noe som gjør det mulig å etterprøve studien i sin helhet. Mediedekningen til Aftenposten er tilgjengelig på Aftenpostens nettsider og kan enkelt søkes opp ved hjelp av Atekst. Også datamaterialet fra DNBs egne kanaler er å finne på bankens hjemmesider og/eller i sosiale medier.

Et mål med oppgaven er å kunne si noe om hvordan nyhetsmedier kan påvirke organisasjoners retoriske handlingsrom. Allerede i oppgavens problemstilling er det foretatt en avgrensning ved at studien utelukkende omhandler mediedekningen i Aftenposten. Bakgrunnen for at denne avgrensningen er foretatt kommer av at Aftenposten, som nevnt innledningsvis, var eneste norske mediehus involvert i det journalistiske gravearbeidet, men også det mediehuset som utløste den retoriske situasjonen for DNB. I tillegg var den totale mediedekningen i saken enorm, om lag 1500<sup>17</sup> nyhetsartikler i norske digitale nyhetsmedier, noe som for en masteroppgave ville utgjort et for omfattende materiale til å gå kvalitativt til verks. Selv med Aftenposten som eneste primære kilde stod jeg igjen med nesten 100 nyhetsartikler som kvalitativt skulle analyseres.

---

<sup>17</sup> Tallet er basert på generelle søk på «Panama Papers» i Atekst.



Det at det allerede i problemstillingen foretas en slik avgrensning gjør at man må være bevisst på at det også kun er dette materialet studien kan si noe om. Oppgaven i seg selv gir altså ikke grunnlag for å hevde at den innrammingen av ansvar som vi finner i Aftenposten er gjeldende for Panama Papers-sakens totale mediedekning i Norge. Når jeg i analysen karakteriserer noe som en passende eller upassende respons gjøres dette ut i fra Aftenpostens innramming av ansvar. Men selv om den retoriske situasjonen er skapt av Aftenposten og det er samspillet mellom Aftenposten og DNB i den retoriske situasjonen som er av oppgavens interesse, kan den retoriske situasjonen påvirkes også av mediedekning i andre nyhetsmedier. For å avdekke hvorvidt Aftenpostens mediedekning og innramming likner eller skiller seg fra den øvrige mediedekningen i saken, har jeg derfor foretatt en kontroll av mediedekningen i to andre norske nyhetsmedier. Kontrollen er foretatt på et overordnet nivå ved å se på nyhetsartiklenes tittel og kronologi, og nyhetsmediene som er kontrollert er Dagens Næringsliv og NTB. Disse er valgt på strategisk grunnlag.

Kontroll av Dagens Næringsliv er valgt fordi det er en avis som differensierer seg fra Aftenposten ved å være bransjespesifikk og ha et særlig fokus på nyheter innenfor økonomi, politikk og næringsliv – nettopp de områder DNBs innblanding i Panama Papers ligger i kjernen av. I tillegg er Dagens Næringsliv landets tredje største avis målt i opplagstall, og det var også den avisen som etter Aftenposten publiserte flest saker om Panama Papers.

Kontroll av NTB er valgt fordi det er landets største nyhetsbyrå og store deler av norske medier benytter NTB som kilde og publiserer NTB-nyheter som del av sin mediedekning (NTB, u.å.). Ved å kontrollere nyhetsartiklene til NTB vil man altså kunne fange inn innramming som potensielt kan eksistere i mange andre medier enn de som kontrolleres direkte i oppgaven. Dette gjelder særlig region- og lokalaviser som ikke nødvendigvis har dedikerte ressurser til å dekke saker som Panama Papers.

Med utgangspunkt i titler og kronologi fant jeg ingen markante forskjeller på mediedekningen hos Aftenposten, Dagens Næringsliv og NTB. Det vil trolig alltid finnes nyanser ved nærlesing, men ved overordnet kontroll så innrammingen tilnærmet lik ut. Fullstendig liste over mediedekningen i Dagens Næringsliv og NTB, som ligger til grunn for denne vurderingen, finnes i vedlegg 7 og 8. Selv om kontroll er foretatt, er ytterligere analyse av disse utenfor studiens hovedanliggende, og de vil derfor heller ikke kommenteres ytterligere i oppgaven.

I dette kapitlet har jeg redegjort for oppgavens metoder og fremgangsmåte, samt drøftet noen metodiske utfordringer og vist hvordan jeg forsøker å imøtekomme disse i oppgaven. Med utgangspunkt problemstilling, teori og metode vil jeg nå ta fatt på oppgavens analyse.

## 4 Analyse

I dette kapitlet analyseres datamaterialet med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og teoretiske perspektiver. For å svare på problemstillingen analyseres først den retoriske situasjon i kapittel 4.1 og Aftenpostens rolle i denne belyses. Deretter kartlegges krisens omdømmetrussel i kapittel 4.2 ved å analysere hvordan Aftenposten gjennom sin innramming av ansvar definerer krisen. Med utgangspunkt i dette analyseres DNBs respons. Idet den retoriske situasjonen oppstår, har DNB allerede gitt en forrespons<sup>18</sup> på den retoriske situasjon gjennom å utgjøre kilder i nyhetsartiklene til Aftenposten som utløste krisen. Da denne forresponen er sentral for den retoriske situasjonens utvikling, analyseres denne, før jeg i kapittel 4.3 går videre og analyserer samspillet mellom Aftenpostens innramming av ansvar og DNBs responsstrategier. Analysen av samspillet er inndelt i fire faser. De fire fasene utgjør faser i én og samme retoriske situasjon og er identifisert på bakgrunn av endringer den retoriske situasjonen gjennomgår før den oppløses.

### 4.1 Den retoriske situasjon

Jeg vil nå analysere den overordnede retoriske situasjonen i krisen. En krise kan bestå av flere retoriske situasjoner, men i oppgaven er det den første retoriske situasjonen som oppstår som studeres da det er denne som danner grunnlag for at krisen blir til.

Søndag 3. april 2016 kl. 19.57 publiserer Aftenposten en serie artikler basert på mer enn elleve millioner lekkede dokumenter som avdekker hvordan kjendiser, statsoverhoder og kriminelle har kjøpt seg hemmelighold og gjemt penger i såkalte skatteparadiser (Aale mfl., 2016d). I forbindelse med dokumentlekkasjen melder Aftenposten at den norske og delvis statseide banken DNB gjennom sitt kontor i Luxembourg har tilrettelagt for bruk av postkasseselskaper i Seychellene. Denne nyheten får umiddelbart konsekvenser for DNB. Selskapet må agere. Omgivelsene krever en respons – en forklaring på hvorfor DNB har lagt til rette for noe norske

---

<sup>18</sup> Begrepet forrespons benyttes i oppgaven for å beskrive at en respons kommer før den retoriske situasjonen oppstår.

myndigheter i mange år har arbeidet imot. DNB står med andre ord ovenfor en retorisk situasjon – en situasjon med et påtrengende problem som krever en respons.

#### **4.1.1 Det påtrengende problem**

Det første som skjer i Panama Papers-saken er at DNB anklages for å ha fraveket fra sitt samfunnsansvar når det gjelder korrupsjon og skatteunndragelse – et ansvar banken selv i forkant av krisen har kommunisert at de tar (DNB, 2016). Det oppstår dermed et gap mellom hva DNB over tid har kommunisert og hva banken samtidig har drevet med i praksis. Uavhengig av om det DNB har bedrevet er lovlig eller ei, forventer bankens interessenter samsvar mellom ord og handling. Når disse forventningene ikke innfris av DNB, settes bankens omdømme på spill. Forventningene gjør seg gjeldende i den retoriske situasjon og jeg vil peke på trusselen situasjonen representerer for DNBs omdømme, og dermed legitimitet og eksistens, som den retoriske situasjonens påtrengende problem. DNBs omdømme kan ta stor skade dersom banken ikke evner å overbevise om at de tar samfunnsansvar til tross for selskapets handlinger ved avdelingskontoret i Luxembourg.

For at det påtrengende problemet skal være retorisk må det, som nevnt i teorikapitlet, kunne løses ved hjelp av kommunikasjon. Dette er tilfelle i Panama Papers-saken. Praksisen DNB kritiseres for fant i hovedsak sted mellom 2006 og 2008, og i løpet av 2015 var alle de innblandede selskapene oppløst (DNB, 2016k). Det er altså ikke noe rent praktisk DNB kan gjøre for å endre situasjonen til det bedre. Det påtrengende problemet er altså grunnleggende, men også utelukkende, retorisk, og kun gjennom kommunikasjon kan DNB svare på problemet og forhåpentligvis endre den retoriske situasjonen til det bedre (jf. Bitzer, 1968).

#### **4.1.2 Det retoriske publikum**

At omdømmetrusselen er situasjonens påtrengende problem, legger noen føringer for hvem som er situasjonen retoriske publikum. Det retoriske publikum viser til de personer som kan påvirkes av avsenders retorikk og som kan bidra til forandring i situasjonen (Bitzer, 1968). I dette ligger at det retoriske publikum er det publikum DNB henter sin legitimitet fra og som gjennom å utgjøre DNBs omgivelser, har innvirkning på virksomhetens omdømme. Det retoriske publikum i situasjonen er altså det publikum som kan påvirke bankens omdømme positivt – eller i hvert fall hindre at bankens omdømme svekkes.

En bank som DNB har mange interessenter. Interessentene utgjør bankens omgivelser, og det er omgivelsenes oppfatning over tid som utgjør bankens omdømme (jf. Brønn og Ihlen, 2009).

Det retoriske publikumet er derfor bankens interessenter. Ettersom DNB er en delvis statlig eid virksomhet er bankens interessentkart komplekst. DNBs interessenter består for det første av *økonomiske interessenter* som eiere, investorer, eksisterende og potensielle kunder og ansatte. Dernest har DNB *lov- og maktinteressenter* som myndigheter, politikere og internasjonale avtaler og direktiver, samt *norm- og moralinteressenter* som medier, lokalsamfunn, NGOer<sup>19</sup> og andre organisasjoner (Hansen, 2004). I tillegg til mange og sammensatte interessenter, er flere av interessentene overlappende. Siden DNB er en landsdekkende bank vil for eksempel kunder kunne være både økonomiske interessenter og norm- og moralinteressenter. Også den norske stat vil kunne inngå i flere av kategoriene, både som lov- og maktinteressent og som økonomisk interessent, i kraft av å være bankens største aksjonær. Og ettersom staten representerer den norske befolkning, betyr dette også i prinsippet at hele den norske befolkning kan anses som økonomiske interessenter.

Med et så komplekst interessentkart er det likevel upresist å si at alle interessentene er bankens retoriske publikum bare fordi de til sammen utgjør DNBs omgivelser. Dette fordi det nok alltid vil være enkelte interessenter en organisasjon er mer urolig for enn andre under en krise, nemlig de av interessentene som i størst grad kan true virksomhetens omdømme, legitimitet og eksistens. I DNBs tilfelle er dette bankens økonomiske interessenter da disse representerer interessentgruppen med størst innvirkning på organisasjonens liv og virke. DNB må ha tillit hos eiere, investorer og kunder for i det hele tatt å kunne eksistere. Ettersom DNB i stor grad er eid av staten og staten representerer den norske befolkning, betyr også dette i prinsippet at hele den norske befolkning kan anses som bankens økonomiske interessenter. Samtidig er det den norske befolkning som danner grunnlag for DNBs målte omdømme. Med utgangspunkt i dette vil jeg derfor peke på bankens økonomiske interessenter som det retoriske publikum, med særlig vekt på den norske befolkning. Bakgrunnen for dette er at den norske befolkning gjennom å være eksisterende eller potensielle kunder, samt indirekte eiere gjennom staten, er den gruppen som i størst grad kan påvirke hvilke konsekvenser saken skal få for bankens omdømme, og i sin tur bankens eksistens.

### **4.1.3 De retoriske vilkår**

I Panama Papers-saken måtte DNB forholde seg til de retoriske vilkårene – rammene for kommunikasjonen som blir satt av mulighetene og begrensningene i situasjonen (Kjeldsen,

---

<sup>19</sup> NGO står for Non-Governmental Organization og er en samlebetegnelse på frivillige, ikke-statlige organisasjoner.

2006, s. 86). Siden oppgavens primære fokus er å se på hvordan Aftenpostens innramming av ansvar legger føringer for DNBs kommunikasjon, er det primært dette retoriske vilkåret som er av oppgavens interesse. Jeg vil derfor her analysere hvordan Aftenposten, i kraft av å være et nyhetsmedium, utgjør et retorisk vilkår DNB må forholde seg til i den retoriske situasjonen. Det kan imidlertid være verdt å påpeke at det eksisterer også andre retoriske vilkår i situasjonen, men da disse ikke bidrar til å svare på studiens problemstilling, er disse utenfor oppgavens anliggende å analysere.

#### **4.1.3.1 Aftenpostens innramming som retorisk vilkår**

Mediene spiller ofte en nøkkelrolle i kriser (jf. kapittel 2.4.3). I Panama Papers-saken kommer dette først og fremst til uttrykk ved at krisen er medieskapt. Hadde det ikke vært for Aftenpostens avsløringer, hadde det heller ikke oppstått noen retorisk situasjon for DNB<sup>20</sup>. Videre kommer det til uttrykk ved at saken vekker stor interesse også i andre mediehus enn Aftenposten, samt ved at DNB i stor grad bruker mediene som sin primære offentlige kommunikasjonskanal. Sistnevnte illustreres ved at mesteparten av DNBs egne kommunikasjon er tilpasset mediene, slik som pressemeldinger og pressekonferanse (se vedlegg 1).

Medienes skildring av en organisasjon i krise kan være kritisk i formingen av det retoriske publikumets persepsjon. Dette gjør Aftenposten til noe mer enn bare en kanal DNB må forholde seg til, og som jeg har redegjort for i teorikapitlet, utgjør også mediene *innramming* et retorisk vilkår i den retoriske situasjonen. I Panama Papers-saken er det ikke bare det *at* Aftenposten omtaler saken, men *hvordan* saken omtales som legger føringer hva som er en passende respons. Aftenpostens innramming av DNBs rolle og ansvar i Panama Papers-saken er i de første nyhetsoppslagene vanskelig, om ikke umulig, for DNB å styre. Dette utgjør dermed et retorisk vilkår DNB i hvert fall til å begynne med ikke kan kontrollere.

#### **4.1.3.2 Aftenpostens innramming – mer enn bare et retorisk vilkår?**

Bitzer trekker frem at det påtrengende problemet er forutsetningen for at en retorisk situasjon oppstår – uten et påtrengende problem oppstår heller ingen retorisk situasjon. Når DNB står ovenfor en retorisk situasjon 3. april 2016 er det Aftenpostens avsløring som danner grunnlaget for at den retoriske situasjonen i det hele tatt eksistere. Uten Aftenpostens avsløring, ville heller ingen retorisk situasjon oppstått for DNB. Det er heller ikke bare det *at* Aftenposten skriver om

---

<sup>20</sup> Selv om gravearbeidet var ledet av det journalistiske nettverket for undersøkende journalistikk (ICIJ) var det Aftenposten som knyttet Panama Papers til norske bedrifter og gjorde disse avsløringene kjent i Norge.

Panama Papers som gjør at DNB havner i en retorisk situasjon, men *hvordan* Aftenposten skriver om saken, gjennom en kritisk vinkling av DNBs innblanding, som skaper den retoriske situasjonen. Utover å være et retorisk vilkår, får dermed Aftenpostens innramming også karakter av å være situasjonens påtrengende problem. Dette fordi det å påvirke Aftenpostens innramming, med utgangspunkt i mediens evne til å påvirke det retoriske publikumets persepsjon, blir en forutsetning for å løse det egentlige og endelige påtrengende problem – omdømmetrusselen.

Dette gjør at også analysen av det retoriske publikum må nyanseres noe. For selv om jeg tidligere nevnte mediene som en av DNBs norm- og moralinteressenter, trakk jeg likevel ikke frem mediene som bankens *retoriske* publikum. Jeg vil fremdeles ikke kalle mediene det retoriske publikum fordi det til syvende og sist er den norske befolkning, eller de økonomiske interessentene, som avgjør konsekvensene saken får for DNB når det gjelder omdømme, legitimitet og eksistens. Likevel vil jeg trekke frem at mediene, med utgangspunkt i deres makt over det retoriske publikumets persepsjon, blir en sentral mellommann med avgjørende innvirkning på DNBs evne til å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem. Aftenposten får med dette *karakter* av å være et retorisk publikum som DNB må påvirke for at det egentlige og endelige retoriske publikumet skal kunne bli påvirket og bidra til forandring av den retoriske situasjonen.

#### **4.1.4 En passende respons**

Jeg har nå kartlagt den retoriske situasjonens konstituerende elementer. Neste spørsmål er dermed: Hva utgjør en passende respons? Og hvorvidt evner DNB å levere en passende respons i den retoriske situasjonen som oppstår? For å svare på dette må jeg kartlegge omdømmetrusselen krisen representerer.

### **4.2 Krisens omdømmetrussel**

Ut i fra Coombs' SCCT evalueres omdømmetrusselen ved å se på krisetype, krisehistorie, og tidligere omdømme. Når det gjelder krisetype vil det være rom for tolkning og en organisasjon i krise og dens interessenter vil kunne ha ulike oppfatninger av hva slags krisetype man står ovenfor. Coombs (2014) anbefaler at krisetypen defineres ut i fra interessentenes attribusjon av ansvar. Dette innebærer at hvis det retoriske publikum oppfatter krisen som en organisasjonsmessig ugjerning med høy attribusjon av ansvar, er det dette som bør ligge til grunn for organisasjonens responsplanlegging. Krisetype kartlegges ved å analysere de tre

årsaksdimensjonene stabilitet, kontrollerbarhet og lokus som interessentene benytter for å tilskrive ansvar. Siden Aftenposten, i kraft av å være nyhetsmedium, har evnen til å påvirke det retoriske publikumets persepsjon, og på den måten selv får karakter av å være et retorisk publikum, kan krisen vanskelig defineres uten å ta utgangspunkt i Aftenpostens innramming. For å definere krisetype tar jeg derfor utgangspunkt i hvordan årsaksdimensjonene kommer til uttrykk i Aftenposten.

### 4.2.1 Krisetype

Jeg vil starte med å utelukke de krisetyper vi med sikkerhet kan si at Panama Papers-saken ikke var. Ut i fra Coombs' (2014, s. 150) krisetyper, som baserer seg på krisens innhold, kan vi med utgangspunkt i analysen av den retoriske situasjon raskt konkludere med at Panama Papers-saken ikke var en *naturkatastrofe*. Ei heller *rykter, vold på arbeidsplassen og sabotasje* er passende karakteristikker. Panama Papers-saken var med andre ord ingen offerkrise (jf. kapittel 2.3.4.2). Dernest kan heller ikke krisen sies å være et resultat av en *ulykke eller produktfeil som skyldes tekniske feil*. Ei heller *ulykker som skyldes menneskelige feil* eller *tekniske feil som skyldes menneskelig svikt* er passende karakteristikker. Når alle disse er utelukket står vi igjen med følgende krisetyper: *utfordringer* og *organisasjonsmessige ugjerninger*. Den første av disse tilhører ulykkeklyngen, med tilhørende moderat attribusjon av ansvar, mens den siste tilhører klyngen av kriser som kunne ha vært forebygget, med tilhørende høy attribusjon av ansvar. For å avdekke hvilken av disse to typene krisen DNB stod ovenfor kan defineres som, vil jeg nå analysere hvordan Aftenposten innrammer ansvar ved å se på hvordan de tre årsaksdimensjonene stabilitet, kontrollerbarhet og lokus kommer til uttrykk i mediedekningen.

#### 4.2.1.1 Stabilitet

Et tegn på stabilitet er at mediene frisker opp gamle hendelser når nye kommer til. I en av de første nyhetsartiklene i krisen skriver Aftenposten at DNB tidligere er dømt i Høyesterett og at banken «...de siste årene har hatt flere saker som har slitt på omdømmet» (Bjørnestad, 2016a). Aftenposten trekker frem følgende hendelser:

- Banken ble i 2013 dømt i Høyesterett for salg av spareprodukter. Som resultat av dette måtte banken dekke tapene til 217 kunder.
- I 2013 gjennomførte Økokrim razzia grunnet mistanke om innsidehandel med obligasjoner der selskapet, samt to ansatte, ble siktet.

- Finanstilsynet har kommet med kritikk av DNBs salg av aksjefond der kundene ikke fikk det de hadde betalt for, noe Forbrukerrådet i ettertid har gått til massesøksmål mot DNB for.

En hendelse er stabil dersom organisasjonen gjentatte ganger har vært involvert i liknende hendelser. Til tross for at ingen av de nevnte sakene spesifikt omhandler skatteparadis slik som Panama Papers, fremstiller Aftenposten DNB som en aktør som gjentatte ganger har vært involvert i hendelser som kan stille spørsmål ved bankens integritet og etiske standard. Aftenposten bidrar slikt til å minne sitt publikum om DNBs tidligere krisehistorie, noe som øker sannsynligheten for at bankens retoriske publikum også vil ta disse hendelsene i betraktning i sin søken etter årsakssammenhenger. Vi kan konkludere med at hendelsen er stabil og dette vil kunne prege graden av ansvar Aftenposten, og dermed det retoriske publikum, tilskriver DNB.

#### **4.2.1.2 Kontrollerbarhet**

Panama Papers-saken involverer flere aktører utenfor organisasjonen DNB som Aftenposten, og det retoriske publikum, kan tilskrive ansvar. Det kan for eksempel være DNB-kunder som har hatt penger i skatteparadis, politikere som finansministeren og næringsministeren, myndigheter som Finansdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet eller offentlige tilsyn som Finanstilsynet. For å avdekke i hvilken grad Aftenposten tiller krisen ekstern kontroll har jeg i den kvalitative innholdsanalysen kartlagt hvilke aktører som er i fokus i nyhetsartiklene.

I løpet av Panama Papers-sakens første dag er det særlig DNB som er i hovedfokus. Dette kommer frem både gjennom hvilke aktører Aftenposten skriver om, men også gjennom hvilke kilder avisen benytter. Aftenposten skriver om «DNB som helhet» (jf. variabel H i analysens kodebok), og enkeltaktører innad i DNB fungerer primært som talspersoner på vegne av banken. Likevel er det én aktør utenfor DNB som den første dagen trekkes frem og som på grunn av det, kan indikere at Aftenposten har en oppfatning av at det i hvert fall i noen grad kan eksistere ekstern kontroll. Denne aktøren er de DNB-kundene som selv har hatt penger i skatteparadis. Dette illustreres gjennom måten Aftenposten ordlegger seg. Avisen omtaler disse kundene som rike, velstående nordmenn og skriver at DNB har lagt til rette for at disse kan skjule pengene sine i skatteparadis (se for eksempel Bjørnstad mfl. 2016a; 2016b). Det at Aftenposten videre lar DNBs talsperson Tom Rathke komme til ordet med utsagn om at disse kundene selv har ansvar for å rapportere inntekter og formuer til landet de skatter til, styrker



graden av oppfattet ekstern kontroll. Som jeg straks vil komme inn på, betyr imidlertid ikke dette at DNB fremstilles som en aktør som ikke kunne kontrollert hendelsen.

#### 4.2.1.3 Lokus

Til tross for at Aftenposten omtaler involverte DNB-kunder som rike og velstående, er det tydelig at Aftenposten fremlegger et sterkt internt lokus til organisasjonen DNB. Dette illustreres ved at en av Aftenpostens første nyhetsartikler i Panama Papers-saken har tittelen «DNB sendte rike nordmenn til skatteparadis» og ingressen «I nesten ti år organiserte DNB i Luxembourg postkasseselskaper på Seychellene for kundene sine» (Bjørnstad mfl., 2016b). Allerede i tittel og ingress i denne saken fremstilles DNB som en aktivt handlende aktør. DNB er subjektet som utfører en handling – og handlingen er i dette tilfellet å sende rike nordmenn til skatteparadis ved å organisere postkasseselskaper på Seychellene. Ved å fremstille DNB som en aktivt handlende aktør, fremstiller Aftenposten banken som en aktør som er årsak til og som kunne kontrollert hendelsen – ved å kunne velge å sende rike nordmenn til skatteparadis, kunne DNB også valgt *ikke* å sende dem dit. Det at Aftenposten i tillegg benytter begrepet skatteparadis fremfor lavskattland, et verdiladet fremfor et mer nøytralt ord, underbygger at Aftenposten anser DNBs aktive handlinger som negative<sup>21</sup>.

#### 4.2.1.4 En organisasjonsmessig ugjerning

Med utgangspunkt i hvordan stabilitetsdimensjonen kommer til uttrykk i Aftenpostens mediedekning kan vi konkludere med at hendelsen som utløser krisen var stabil. Det som likevel er vanskeligere å konkludere med på bakgrunn av Aftenpostens mediedekning, er hvorvidt aktører utenfor DNB kunne kontrollert hendelsen (kontrollerbarhetsdimensjonen), samt hvorvidt årsaken til hendelsen var noe ved DNB eller selve situasjonen (lokus). Sterkt internt lokus er, som jeg har vist, ikke synonymt med at Aftenposten anser det som *utelukkende* internt. Aftenposten påpeker gjentatte ganger at DNB gjennomførte handlingene for eller på vegne av rike og velstående kunder. Handlingene som potensielt kunne bidra til at nordmenn unndro skatt ble altså ikke gjennomført på vegne av «helt vanlige» kunder. Dette illustrerer at lokus kan plasseres internt hos DNB samtidig som det kan plasseres eksternt i selve situasjonen – der DNB-kundene har en grad av ekstern kontroll gjennom deres ansvar for innrapportering av midler. At kundene var rike, gjør at DNB stemples som en slags motsatt Robin Hood der det at DNBs handlinger heller ikke kan forsvares ut i fra en barmhjertighetstankegang forverrer

---

<sup>21</sup> Verdiladningen er knyttet til at mennesker har ulike syn på hvorvidt lavskattland er positivt eller ei. Se Leer-Salvesens (2009) nyhetsartikkel som beskriver argumenter for og imot skatteparadis.

situasjonen. I stedetfor å ta fra de rike og gi til de fattige, bidrar DNB til å ta fra de fattige og gi til de rike. På bekostning av samfunnet som helhet, bidrar altså DNB til å gjøre enkeltpersoner rikere.

Med utgangspunkt i hvordan de tre årsaksdimensjonene materialiserer seg i Aftenposten, kan DNBs kriseansvar anses som sterkt, og krisen kan karakteriseres som en *organisasjonsmessig ugjerning*. Aftenposten benytter overdrivelser og kontraster som peker på forskjellene mellom det gode og det onde der arketyperne helten, den norske stat, og skurken, DNB, kommer til syne. Det at de involverte DNB-kundene også trekkes frem som aktører som kan utgjøre en del av årsaken til krisen og dermed potensielt ha noe ansvar, gjør likevel at det kan se ut til at Aftenposten i starten ikke klarer å konkludere med hvem som er skyld i krisen. Dette illustreres ved at Aftenposten til tross for å lete etter årsaken til krisen, selv unnlater å artikulere ordet ansvar idet krisen bryter ut.

At krisen likevel karakteriseres som en organisasjonsmessig ugjerning, kommer av at det kun er mennesker involvert i handlingen og Aftenpostens vektlegging av DNB som aktivt handlende aktør. Krisen inngår altså i klyngen av kriser som kunne ha vært forebygget – en krise med høy attribusjon av ansvar, som utgjør en sterk trussel for bankens omdømme.

Krisetype, sammen med krisehistorie og tidligere omdømme avgjør hva som er en passende respons og hvilke responsstrategier DNB bør ta i bruk. Siden Coombs (2014) sier at man i kriser med sterk attribusjon av ansvar bør velge gjenoppbyggende strategier uavhengig av om det eksisterer en krisehistorie eller ei, er det her irrelevant å kartlegge krisehistorien for å definere hva slags responsstrategi DNB bør velge. Jeg kan likevel legge til at stabilitetsdimensjonen, som allerede analysert, viser at DNB har en krisehistorie. Til tross for dette hadde DNB et relativt godt omdømme, på 70,1 poeng, før krisen (DNB, 2016)<sup>22</sup>. Hvorvidt et godt omdømme i denne sammenheng fungerer som et skjold (jf. kapittel 2.1.4), kan kun besvares ved å se på bankens omdømme etter krisen, noe jeg vil komme tilbake til i diskusjonskapitlet.

Grunnprinsippet i Coombs' (2014) teori er at jo større ansvar en organisasjon tillegges for en hendelse, desto mer imøtekommende må organisasjonen være i sin krisekommunikasjon. Ettersom det ut i fra Aftenpostens innramming er snakk om en forebyggbar krise der DNB

---

<sup>22</sup> Dette er akkurat innenfor grensen av hva som kan anses som et godt omdømme. Over 80 poeng tilsvarer et *fremragende omdømme*, 70-79 poeng tilsvarer et *godt omdømme*, 60-69 poeng tilsvarer et *middels godt omdømme*, 40-59 poeng tilsvarer et *svakt omdømme* og under 40 poeng tilsvarer et *dårlig omdømme* (Apeland, 2017).

tilskrives stort kriseansvar, bør DNB benytte gjenoppbyggende strategier, som kompensasjon og unnskyldning (jf. figur 2.2).

Gjennom måten krisen defineres i Aftenposten, er den retoriske situasjonen satt. En utfordring for DNB er likevel det at når banken før den retoriske situasjonen oppstår får spørsmål om å uttale seg til Aftenposten, er ikke måten krisen defineres på kjent for DNB. Krisedefinisjonen er nemlig et resultat av Aftenpostens innramming etter de har fått sin første respons fra DNB. Dette gjør det derfor vanskelig, om ikke umulig, for DNB å levere en respons basert på interessentenes, eller det retoriske publikumets, oppfatning av krisen. DNB må med andre ord forholde seg til Aftenpostens innramming som et retorisk vilkår som er ukjent på responstidspunktet, men som samtidig legger føringer for hva som er en passende respons. Hvordan DNB håndterer og forholder seg kommunikativt til dette er derfor særlig interessant og tas for seg når jeg nå vil analysere bankens forrespons.

#### **4.2.2 En forrespons på den retoriske situasjonen**

Når den retoriske situasjonen oppstår, har DNB allerede avgitt en respons til Aftenposten<sup>23</sup>. Dette kommer først og fremst frem gjennom tittelen på en av de første nyhetsartiklene Aftenposten publiserer i saken: «DNB: – Dette skulle vi ikke ha gjort»<sup>24</sup> (Bjørnstad mfl., 2016a). Videre kommer det frem gjennom alle sitatene Aftenposten benytter og videointervjuet<sup>25</sup> avisen i forkant har gjennomført med en talsperson i DNB. Talspersonen som er intervjuet og som her siteres er konserndirektør Tom Rathke, som på tidspunktet krisen brøt ut, 3. april 2016, hadde ansvaret for private banking i DNB – eller «spesialservice til rike kunder» som Aftenposten velger å kalle det (Bjørnstad mfl., 2016a).

Selv om Aftenpostens innramming på dette tidspunkt ikke er kjent, bør DNB med utgangspunkt i foregående analyse velge en imøtekommende respons. Dette er dog noe som kun delvis skjer når Rathke stiller opp til videointervju med Aftenposten. I den grad DNB leverer en imøtekommende respons er det at banken tar selvkritikk. «Vi skal ikke bidra til å sette opp konti på Seychellene for norske skatteyttere. Jeg vet at dette ble gjort i årene 2006–2010. Det er leit. Det tar vi selvkritikk for», sier Rathke (Bjørnstad mfl., 2016a). Ved å ta selvkritikk innrømmer DNB å ha gjort feil og at banken har gjort noe de selv, i hvert fall i ettertid, mener de ikke skal drive med. Ved å si at noe er «leit» viser også DNB sympati – evnen til å bli lei seg eller vise

---

<sup>23</sup> Dette er bakgrunnen for at jeg, som nevnt, har valgt å kalle dette en forrespons.

<sup>24</sup> Ved offentliggjøringen av Panama Papers søndag 3. april 2016 publiserte Aftenposten tre nyhetsartikler om saken helt samtidig. Dette var tittelen på én av dem.

<sup>25</sup> Videointervjuet er en del av ovennevnte nyhetsartikkel, men kan også leses i sin helhet i vedlegg 4.

medfølelse ovenfor interessenter som måtte ha disse følelsene. Å ta selvkritikk og vise sympati må likevel ikke forveksles med det å gi en unnskyldning og påta seg det fulle ansvaret for krisen, slik flere forskere vanligvis anbefaler organisasjoner å gjøre i kriser med sterk attribusjon av ansvar (Benoit, 1995; Borden, 2012; Coombs, 2014; Hearit, 2006). Det eneste DNB innrømmer ved å ta selvkritikk er at banken har gjort noe som strider med bankens etikk og moral, og at dette er noe banken ikke ønsker å forbindes med. Det betyr imidlertid ikke at DNB mener det de har gjort er ulovlig. Og det betyr heller ikke at DNB mener de har ansvar for det bankens handlinger potensielt kan ha ført til – nemlig unndragelse av skatt.

Dette tydeliggjøres ved at Rathke samtidig som han er imøtekommende og tar selvkritikk, tar i bruk responsstrategier som ifølge Coombs' modell anses som ganske langt ifra imøtekommende. Rathke benytter den benektende strategien beskyldning, der han plasserer årsaken til krisen hos kundene. Dette kommer til uttrykk når han sier at «dette var et produkt som var etterspurt i markedet i 2006. Og når det var etterspurt av våre kunder, så valgte vi å levere det produktet» (Bjørnestad mfl., 2016a). At han også plasserer ansvaret for krisen hos kundene, kommer videre til uttrykk ved at han gjentatte ganger i videointervjuet med Aftenposten presiserer at «det er den enkelte kunde som har ansvaret for rapportering av formue og inntekter». Det at Rathke presiserer dette flere ganger, til tross for at Aftenposten-journalisten selv aldri artikulere ansvar, gjør benektelsesstrategien beskyldning til DNBs mest fremtredende responsstrategi i intervjuet. Når Rathke i intervjuet videre sier at det DNB har gjort jo er fullt lovlig, benekter han også langt på vei at det eksisterer en krise.

Eksempelene over viser at DNB i sin forrespons ikke evner å bevare konsistens og sammenblander gjenoppbyggende og benektende strategier – stikk i strid med hva Coombs anbefaler i sin modell (jf. kapittel 2.3.4.3). Selv om Aftenposten i sin mediedekning legger fokus på at «DNB tar selvkritikk», er en utfordring likevel det at når DNB samtidig benekter ansvar ved å legge dette over på kundene, blir det vanskelig som mottaker å dekode om den gjenoppbyggende og imøtekommende delen av responsen er oppriktig og ærlig fra DNBs side.

Ut i fra DNBs forrespons kan mye tyde på at det eksisterer en uoverensstemmelse i hvordan Aftenposten, og dermed det retoriske publikum, opplever krisens alvorlighetsgrad sammenlignet med DNB selv. I en alvorlig krise forventer pressen å få øverste leder i tale, en forventning DNB ikke innfrir på dette tidspunkt og som kommer til uttrykk når Aftenposten 3. april 2016 skriver at «Aftenposten har bedt om intervju med Bjerke og ledelsen i DNB Luxembourg. Men Bjerke sender Rathke for å svare» (Bjørnestad mfl., 2016a). Her beskylder Aftenposten Bjerke for aktivt å unngå å svare pressen, noe som tyder på at Aftenposten mener

DNB undervurderer krisens alvorlighetsgrad, samt at DNB selv ikke anser omdømmetrusselen som stor nok til at konsernsjefen må i tale.

Hadde DNBs forrespons ikke vært nettopp en forrespons, men heller et svar på den retoriske situasjonen som oppstod, kunne vi konkludert med at DNB her ikke evner å levere en passende respons som løser den retoriske situasjonens påtrengende problem. Men ettersom den retoriske situasjonen først oppstår etter DNB har gitt denne forresponsen og det påtrengende problem ikke ennå eksisterer i offentligheten, må vi analysere hvilke responsstrategier DNB tar i bruk *etter* at den retoriske situasjonen oppstår for å kunne vurdere hvorvidt DNB evner å levere en passende respons. Dette vil jeg nå gjøre ved å analysere samspillet mellom Aftenpostens innramming av ansvar og DNBs respons.

### **4.3 Analyse av samspillet mellom Aftenpostens innramming og DNBs respons**

I dette delkapitlet analyseres samspillet mellom Aftenpostens innramming av ansvar og DNBs respons under krisen. Som allerede nevnt innledningsvis i analysekapitlet, har jeg på bakgrunn av den retoriske situasjonens utvikling inndelt denne delen av analysen i fire faser der jeg i hver fase vekselvis analyserer Aftenpostens innramming av DNBs ansvar og DNBs retoriske respons.

#### **4.3.1 Fase 1 – den retoriske situasjonen oppstår**

Den retoriske situasjonen oppstår når Aftenposten publiserer de første artiklene om Panama Papers ettersom det først er da den norske befolkning blir kjent med saken, og det påtrengende problem – omdømmetrusselen – oppstår. Siden krisetypen ikke kan defineres uavhengig av mediens innramming, er krisetypen den samme nå som DNB står oppi den retoriske situasjonen og skal forsøke å levere en passende respons, som da den ble kartlagt i kapittel 4.2.1. Coombs' responsanbefaling er dermed uforandret og DNB bør fortsatt være imøtekommende i sin respons. Det som likevel er annerledes er at DNB allerede i forkant av den retoriske situasjonen har gitt en respons til Aftenposten. Det at DNB allerede gjennom Rathke har avgitt en respons før krisens utbrudd, som kan ha hatt innvirkning på Aftenpostens innramming, utgjør et nytt retorisk vilkår DNB må forholde seg til i den retoriske situasjon. Med dette menes at DNB i den retoriske situasjonen ikke kan si ting som strider mot det banken allerede har sagt, skal de unngå å havne i en kommunikasjonskrise, også kalt dobbeltkrise (Johansen og Frandsen, 2011, s. 79).

Videre er en endring fra da DNB ga sin forrespons at Aftenpostens innramming nå er kjent for DNB. Dette gjør at DNB i større grad enn tidligere kan planlegge sin respons ut i fra interessentenes attribusjon, slik Coombs anbefaler. Med utgangspunkt i dette kan man anta at DNB vil kunne evne å levere en passende respons, og nettopp det vil jeg nå undersøke ved å analysere DNBs respons i den retoriske situasjonens første fase.

#### **4.3.1.1 DNBs respons i situasjonens første fase**

I underkant av 20 minutter etter at Aftenposten publiserer sine avsløringer, legger DNB ut en pressemelding der konsernsjef Rune Bjerke uttaler seg i saken (DNB, 2016k). Dette er den første kommunikasjonen knyttet til Panama Papers som DNB på eget initiativ publiserer i sine digitale kanaler. Dette illustrerer at DNB handler ut i fra en defensiv responsmodell og at kommunikasjonen deres kommer som en respons på den retoriske situasjonen som oppstår.

Pressemeldingens tittel «– Skulle ikke etablert Seychellene-selskaper» antyder at DNB tar i bruk en imøtekommende respons, noe som videre bekreftes når DNB i pressemeldingen innrømmer at banken ikke burde bistått kunder med å opprette selskap på Seychellene. I likhet med da Tom Rathke uttalte seg i forkant av den retoriske situasjonen, kan heller ikke denne imøtekommende responsstrategien karakteriseres som en unnskyldning. Ved å innrømme at banken har gjort noe den ikke burde gjort, innrømmer DNB å ha gjennomført en handling og spilt en rolle under hendelsen. Dette er dog ikke synonymt med at de påtar seg ansvaret for det som for nyhetsmediene, og samfunnet som sådan, utgjør selve problemet med Panama Papers – at noen potensielt kan ha unndratt skatt. Dette tydeliggjøres ved at Bjerke, i likhet med Rathke, benytter den benektende strategien beskyldning når han i pressemeldingen uttaler at «Det er kundenes ansvar å rapportere egne midler til skattemyndighetene» (DNB, 2016k). Selv ikke etter at den retoriske situasjonen og Aftenpostens innramming av ansvar er kjent, vil DNB altså påta seg det fulle ansvaret for krisen.

Videre benytter DNB også en forminskende strategi. Dette kommer eksempelvis frem når DNB innleder pressemeldingen med å skrive «Som Aftenposten skriver i dag, bisto DNBs datterselskap DNB Luxembourg i perioden 2006-2010 omkring 40 kunder med å opprette selskap på Seychellene» (DNB, 2016k). Dette er en fremlegging av saken som skiller seg betraktelig fra den vi finner i Aftenposten 20 minutter tidligere:

I nesten ti år organiserte DNB i Luxembourg postkasseselskaper på Seychellene for kundene sine. Norske myndigheter har i mange år kjempet mot bruk av skatteparadiser. Samtidig har den statseide storbanken DNB lagt til rette for at kunder kunne skjule

pengene sine i skatteparadiset Seychellene og unngå skatt – dersom de ønsket dette.» (Bjørnestad mfl., 2016b).

Verken Aftenposten eller DNBs formuleringer kan sies å være basert på uriktige opplysninger. Når DNB viser til perioden 2006-2010 og ikke de «nesten ti årene» som Aftenposten viser til, er dette fordi det var i disse fem årene banken opprettet selskaper. At de siste gjenværende selskapene først ble avviklet i 2015 unnlater DNB å si noe om, selv om det er dette som ligger til grunn for Aftenpostens «tiårsperiode». Ulikhetene illustrerer at innramming eksisterer, og at de to fremstiller én og samme sak på vidt forskjellige måter.

Gjennomgående i pressemeldingen veksler DNB mellom gjenoppbyggende, forminskende og benektende strategier. At DNB forsøker å kommunisere sympati og at banken tar selvkritikk, men samtidig lar være å komme med en full unnskyldning er tydelig når DNB presiserer «At det var lovlig å opprette denne typen selskaper betyr likevel ikke at det var riktig av oss å gjøre det for disse kundene» (DNB, 2016k). Når DNB videre skriver at «DNBs advokater har satt i gang en grundig undersøkelse av alle sider ved saken» kan man som leser spørre seg hva DNB skal ha advokater til når banken allerede har hevdet at det de har gjort er lovlig.

Sammenligner vi Bjerkes responsstrategier med Rathkes responsstrategier i forkant av den retoriske situasjon, evner DNB langt på vei å bevare konsistensen i hvilke responsstrategier som tas i bruk. Konsistens i betydningen å unngå å bytte responsstrategi går imidlertid på bekostning av anbefalingen om å unngå å sammenblande visse responsstrategier (jf. kapittel 2.3.4.3).

Selv om responsstrategiene DNB benytter i stor grad er de samme som før den retoriske situasjonen oppstod, har det likevel skjedd to vesentlige endringer som tyder på at Aftenposten legger føringer for DNBs kommunikasjon. Det første er at pressemeldingen er en direkte konsekvens av Aftenpostens avsløringer, noe som underbygges av DNBs henvisning til Aftenposten allerede i pressemeldingens første setning (DNB, 2016k). Det andre er at konsernsjef Rune Bjerke er kommet på banen og han sender ikke lenger Tom Rathke for å svare slik Aftenpostens hevdet ved situasjonens utbrudd (Bjørnestad mfl., 2016a). Det kan dermed syntes som at DNB på grunn av Aftenpostens innramming nå anser sakens omdømmetrussel som alvorlig nok til å sette øverste leder i tale.

For å kunne vurdere hvorvidt DNB med utgangspunkt i analysen over evner å levere en passende respons, må vi studere den retoriske situasjonens utvikling. Neste steg innebærer

derfor å analysere hvorvidt det i etterkant av DNBs respons skjer endringer i Aftenpostens innramming av ansvar.

#### 4.3.1.2 Aftenpostens innramming etter DNBs respons i første fase

I timene etter DNB publiserer sin første pressemelding, er enda selve avsløringen om DNBs innblanding i Panama Papers fersk. Saken plukkes raskt opp av medier over hele landet – alt i fra riks- til lokalmedier<sup>26</sup>. Senere samme kveld kl. 22.32 publiserer Aftenposten en ny nyhetsartikkel, der DNBs pressemelding er kilden som ligger til grunn. At Aftenposten fremdeles har samme innramming som før pressemeldingen ble publisert, tydeliggjøres allerede i tittelen «DNB-styret ber om redegjørelse fra toppsjefen etter Aftenposten-avsløring» (Bjørnstad, 2016b). Selv om pressemeldingen, som jeg tidligere har vist, i tittelen «– Skulle ikke etablert Seychellene-selskaper», spiller på at DNB angrer på det de har gjort, ser ikke dette ut til å være noe Aftenposten lar seg påvirke av. I stedet spiller Aftenposten på at det må flere undersøkelser til før man kan konkludere med om ulovligheter har funnet sted, noe som understrekes av rekkefølgen på sitatene Aftenposten henter fra DNB<sup>27</sup>.

Basert på dette lykkes ikke DNB i å påvirke Aftenpostens innramming og heller ikke i å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem. Aftenposten skriver fortsatt om «DNBs akrobatikk i Luxembourg», men nå også i enda mer ekstreme termer som «DNBs globale akrobatikk» (Bjørnstad, 2016b). Heller ikke det at det nå er Bjerke, fremfor Rathke som uttaler seg i saken, påvirker Aftenpostens innramming positivt – snarere tvert imot. Aftenposten skriver at:

I arbeidet med saken ba Aftenposten om et intervju med konsernsjef Bjerke og ledelsen i DNB Luxembourg. Begge deler ble høflig avslått, og konserndirektør Tom Rathke ble av DNB gitt oppgaven med å svare.

Bjerke hadde ikke anledning til å snakke med Aftenposten søndag kveld. I pressemeldingen er det imidlertid Bjerke som uttaler seg (Bjørnstad, 2016b).

Aftenposten får det fremdeles til å høres ut som om DNB har en toppleder som aktivt unnviker pressen – en toppleder som kun er villig til å uttale seg når det er organisasjonen selv, og ikke mediene, som har regien. Med utgangspunkt i Aftenpostens innramming kan vi altså konkludere

---

<sup>26</sup> Påstanden er basert på generelle søk på «Panama Papers» i Retrievers medieovervåkingstjeneste Atekst.

<sup>27</sup> Mens det første sitatet Aftenposten benytter fra DNBs pressemelding omhandler at DNBs advokater har satt i gang en grundig undersøkelse (Bjørnstad, 2016b), er dette noe som først nevnes halvveis ned i pressemeldingen til DNB (2016k).



med at DNB gjennom sin pressemelding ikke har evnet å gi en passende respons. Skal DNB lykkes i å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem, må de med andre ord ta grep. Dette skjer når Bjerke den 4. april 2016, dagen etter Aftenpostens avsløring, velger å stille opp i intervju med Aftenposten, og vi får en endring i den retoriske situasjonen.

### **4.3.2 Fase 2 – «Det er mitt ansvar»**

Den 4. april 2016 kl. 15.25 publiserer Aftenposten artikkelen «DNB-sjef Rune Bjerke om Aftenpostens avsløring: – Vi vet ikke alt som har skjedd bakover i tid» (Bjørnstad mfl., 2016a). Artikkelen inneholder et videointervju med Rune Bjerke gjennomført av Aftenposten-journalist Sigurd Bjørnstad<sup>28</sup>.

Videointervjuet representerer noen endringer i den retoriske situasjonen. For det første representerer det en endring ved at Bjerke nå velger å stille opp til intervju med Aftenposten. For det andre representerer det en endring ved at Aftenposten i større grad enn tidligere tilskriver DNB ansvar for krisen. Førstnevnte gjør at Aftenposten ikke lenger kan kritisere Bjerke for å unnvike pressen, mens sistnevnte gjør noe med DNBs retoriske handlingsrom.

At Aftenposten i større grad enn tidligere tilskriver DNB ansvar for krisen, kommer til uttrykk ved at Aftenposten for første gang på eget initiativ artikulere ordet ansvar. Journalist Bjørnstad spør i intervjuet Bjerke «Er det du eller avdelingen i Luxembourg som har ansvaret for dette?» (Bjørnstad, 2016b). Ved å stille ansvarsspørsmålet på denne måten tydeliggjøres det at ansvarsrammen ikke bare er den av de generiske tolkningsrammene som i størst grad benyttes, men at ansvar også kan innrammes på ulike måter. Dette skjer ved at Aftenposten utover å artikulere ordet ansvar for første gang allerede i selve spørsmålsstillingen legger et premiss til grunn som intervjuobjektet Bjerke må godta for å være i stand til å svare på spørsmålet. Premisset som implisitt presenteres er at det er noen innad i DNB som har ansvar for krisen.

Gjennom måten Aftenposten artikulere ansvarsspørsmålet skjer det noe med årsaksdimensjonene kontrollerbarhet og lokus. Graden av ekstern kontroll svekkes og indre lokus forsterkes. Selv om Aftenposten også tidligere har antydnet at DNB i hvert fall i noen grad er årsak til krisen, er det først når Aftenposten presenterer dette premisset at muligheten ekskluderes for at andre aktører enn DNB er årsak til krisen. Uavhengig av om det er en

---

<sup>28</sup> Deler av intervjuet er gjengitt i tekstformat under videovinduet i nyhetsartikkelen. Hele videointervjuet er inkludert i oppgavens datamateriale og er transkribert i vedlegg 5.

enkeltperson, en gruppe personer eller en hel organisasjon som er årsak til krisen, så befinner altså den ansvarlige aktøren, eller skurken, seg innad i DNB.

I sum får endringene i Aftenpostens innramming av ansvar konsekvenser for hva som utgjør en passende respons. Jo større ansvar DNB tilskrives, desto mer imøtekommende bør banken være i sin kommunikasjon (Coombs, 2014). Da krisen fremdeles befinner seg innenfor klyngen av kriser som kunne vært forbygget, innebærer ikke dette en endring i hvilke responsstrategier Coombs anbefaler å ta i bruk. DNB bør fortsatt benytte imøtekommende, gjenoppbyggende strategier, som unnskyldning eller kompensasjon (jf. figur 2.2). Likevel innebærer forsterket kriseansvar at viktigheten av være imøtekommende blir enda større – ettersom også omdømmetrusselen øker i takt med kriseansvaret. Hvorvidt DNB følger Coombs' anbefalinger og evner å levere en passende respons, vil jeg få svar på når jeg nå går videre og analyserer DNBs respons i situasjonens andre fase.

#### **4.3.2.1 DNBs respons i situasjonens andre fase**

I situasjonens andre fase skjer det en markant endring i DNBs kommunikasjon ved at banken for første gang tar i bruk den imøtekommende gjenoppbyggingsstrategien unnskyldning. Dette kommer til uttrykk når Aftenposten i videointervjuet spør Bjerke om det er han eller avdelingen i Luxembourg som har ansvar og Bjerke da svarer «Det er mitt ansvar. Alt som skjer i DNB er mitt ansvar» (Bjørnstad, 2016b). Her erklærer ikke Bjerke bare at organisasjonen DNB har ansvar, men at han selv personlig har det fulle ansvar. At han godtar premisset i Aftenpostens spørsmålsstilling illustrerer også at Aftenpostens lykkes i få gjennomslag for sin innramming av DNBs ansvar.

Det kan dog se ut til at Bjerke her responderer på en måte Aftenposten ikke er forberedt på. Et eksempel som antyder det er at Bjørnstad starter neste spørsmål med «Vil dette ansvaret få noen konsekvenser ...» for deretter å starte setningen på nytt og heller spørre «Vil det konsekvenser for deg som konsernsjef?» (Bjørnstad, 2016b). Selv om det ikke kan sies med sikkerhet, kan Bjørnstads omformulering tyde på at han ikke var forberedt på at Bjerke skulle innrømme at han personlig har det fulle ansvaret. I så fall, illustrerer dette at det ikke bare er Aftenposten som evner å legge føringer for DNBs kommunikasjon, men at også DNB ved å innrømme ansvar også legger føringer for Aftenpostens videre intervju spørsmål.

Gjennomgående i intervjuet tar DNB i bruk gjenoppbyggende og forsterkende strategier der Bjerke både forsøker å gjenvinne tillit ved å vise sympati og forståelse, samt minne om organisasjonens tidligere gode gjerninger (jf. figur 2.2). Bjerke sier for eksempel «Jeg forstår

at kundene våre er skuffet», «Vi skal ikke tilrettelegge eller hjelpe andre med å unndra skatt. Vi har og skal ha en høy etisk standard», «... vi har en helt annen oppfølging enn vi [da] hadde» og «Jeg håper ingen tviler på at DNB er en institusjon som betaler skatt og som er stolt av og betale skatt» (Bjørnestad, 2016b; se videointervjuets fullstendige transkripsjon i vedlegg 5). DNB spiller altså på ulike imøtekommende responsstrategier – ganske forskjellig fra hva banken gjorde i situasjonens første fase. Bjerke nevner ikke lenger at kundene selv har ansvar for innrapportering til skattemyndigheter og snakker hovedsakelig om at DNB ikke skal drive med tilrettelegging for unndragelse av skatt, samt at det som har skjedd er leit. Ved å innrømme ansvar for alt som skjer i DNB, innrømmer Bjerke også ansvar for at mulig tilrettelegging for unndragelse av skatt kan ha skjedd.

Men til tross for å være svært imøtekommende, gjør Bjerke i intervjuet også et forsøk på å forminske eget ansvar for krisen. Dette kommer til uttrykk når han vektlegger at ting har skjedd «under radaren på styre, konsernledelse, internrevisjon og eksternrevisjon», sier at han skulle ønske at «når man bestemte seg for å begynne å gi slik type rådgivning i 2006, at det hadde vært en sak for ledelse og styre slik at de fikk sagt om dette var noe å gå videre med eller ikke» og hevder at «Den muligheten fikk de ikke» (Bjørnestad 2016b). Sitatene kan syntes som et forsøk på å forminske eget ansvar for det som har skjedd gjennom å antyde at det er andre medarbeidere i DNB som ikke har gjort jobben sin skikkelig ved å unnlate å løfte saken til ledelsen. Implisitt vurderer han dermed også sin egen, og resten av ledelsens, evne til å ta moralske beslutninger som bedre enn evnen til medarbeiderne som igangsatte praksisen. Dette viser at det at Bjerke selv hevder han *har* ansvar for alt som skjer i DNB, ikke nødvendigvis er synonymt med at han *tar* ansvar.

Videre gjør Bjerke et forsøk på å helgardere banken mot eventuelle nye avsløringer som måtte komme. Dette kommer til uttrykk når han sier «Vi vet ikke alt som har skjedd bakover i tid» (Bjørnestad, 2016b). Da det kan være risikofyllt ikke å være ærlig eller love noe man ikke kan holde, kan en slik respons potensielt gjøre at banken har mer å gå på dersom nye avsløringer skulle komme til. Som jeg vil vise i kapittel 4.3.3, betyr det likevel ikke at banken kan «komme unna» med eventuelle usannheter de måtte ha sagt i det offentlige rom til nå.

Selv om DNB fremdeles veksler noe mellom Coombs' ulike responsstrategier, er det de imøtekommende responsstrategiene som er mest fremtredende i situasjonens andre fase. Dette kommer av det å benytte den gjenoppbyggende responsstrategien unnskyldning der banken påtar seg ansvar, illustrerer at banken er villig til å bære en økonomisk risiko ved å benytte

nettopp denne responsstrategien<sup>29</sup>. Til tross for at banken ikke bevarer konsistens (jf. responsstrategiene som ble benyttet i første fase), kan man på grunn av at DNB nå handler i tråd med Coombs' anbefalinger anta at banken nå også i større grad enn tidligere evner å levere en passende respons. Hvorvidt dette er tilfelle vil jeg få svar på når jeg straks går i gang med å analysere Aftenpostens innramming i etterkant av DNBs respons. Men før jeg går i gang med det, vil jeg gjøre to bemerkningen med utgangspunkt i analysen av DNBs respons i situasjonens andre fase.

Den første bemerkningen handler om at dersom det ikke skulle være tilfelle at DNB evner å levere en passende respons, får dette noen konsekvenser. Det å ta i bruk unnskyldning som responsstrategi, påvirker nemlig DNBs videre responsmuligheter og utgjør slik et retorisk vilkår DNB fra nå av må forholde seg til. Dette innebærer at banken må tilpasse seg en svært sterk attribusjon av kriseansvar, og de bør med andre ord ikke gå tilbake til å bruke benektende responsstrategier slik de gjorde i første fase.

Den andre bemerkningen handler om at DNBs respons i andre fase ikke bare viser at DNB har endret responsstrategi, men at det er Aftenpostens innramming gjennom å utgjøre et retorisk vilkår som bidrar til at dette skjer. Aftenpostens innramming legger altså føringer for DNBs kommunikasjon. Dette kommer eksempelvis til uttrykk i Aftenpostens videointervju med Bjerke (Bjørnstad, 2016b). For det første legger Aftenposten her føringer gjennom spørsmålene journalist Bjørnstad stiller og måten dette gjøres på. For det andre legger Aftenposten føringer ved at avisen etter å ha vinklet det som at Bjerke aktivt unnviker pressen, evner å komme forbi bankens profesjonelle kommunikasjonsrådgivere og får Bjerke til å stille til intervju. For det tredje legger Aftenposten føringer ved å benytte seg av video som formidlingsmedium – i tillegg til tekst. At det benyttes levende bilder som skaper nærhet, kan potensielt gi utslag på graden av ansvar det retoriske publikumet tilskriver DNB – eller Bjerke. Dette kan selvsagt peke i så vel positiv som negativ retning for DNB, og selv om det er utenfor oppgavens anliggende å analysere hvor stor påvirkning et spesifikt medium har for kommunikasjonen, er det likevel verdt å nevne i denne sammenheng da mediet Aftenposten velger, er en føring DNB må forholde seg til og mestre for å evne å levere en passende respons.

---

<sup>29</sup> At det å akseptere ansvar er i kjernen av en unnskyldning, gjør unnskyldningen som strategi rent økonomisk til den dyreste og mest risikofylte responsen en organisasjon kan gi (Coombs og Holladay, 2008; Fuchs-Burnett, 2002; Patel & Reinsch, 2003; Tyler, 2003). En unnskyldning kan nemlig brukes som bevis i retten for å vinne søksmål mot en organisasjon.

Med disse bemerkninger i bakhodet vil jeg nå gå videre og analysere Aftenpostens innramming i etterkant av DNBs respons. Dette for å kunne vurdere hvorvidt DNB i situasjonens andre fase lykkes i å levere en passende respons.

#### **4.3.2.2 Aftenpostens innramming etter DNBs respons i andre fase**

I tiden etter DNBs respons forsterkes Aftenpostens innrammede kriseansvar. Dette illustreres blant annet ved at Aftenposten skriver de har vært i kontakt med DNB-kunder som har hatt penger i skatteparadis (Aale mfl., 2016c). Aftenposten skriver at enkelte av disse aldri har hørt om selskapene de har eid, at ingen av dem har visst at selskapene deres hadde en aksjekapital på 50 000 kroner i det Aftenposten kaller «luftpenger» (Bjørnstad, 2016b) og at ingen av dem har visst at selskapene hadde et styre bestående av stråmenn. I tillegg skriver Aftenposten at flere av kundene sier de tapte mye penger på investeringene og at flere hevder selskapskonstruksjonen var noe DNB aktivt tilbød dem (Aale mfl., 2016c).

Selv om Aftenposten også før DNBs respons tilskrev DNB et sterkt ansvar, har ikke DNBs respons fått Aftenposten til å endre denne innrammingen. Dette viser at DNB heller ikke i situasjonens andre fase evner å levere en passende respons, og det som skjer er at banken havner i det en organisasjon i krise sjelden har lyst til å havne i, nemlig en dobbeltkrise. Dette gjør at den retoriske situasjonen går over i en ny fase som jeg nå vil analysere.

#### **4.3.3 Fase 3 – En dobbeltkrise oppstår**

Sent på kvelden 5. april oppstår det enhver organisasjon søker å unngå i en krise. Det oppstår det Johansen og Frandsen (2007, s. 79) kaller en dobbeltkrise – en krise hvor den opprinnelige krisen overdøves av en kommunikasjonskrise der det at DNBs håndtering av den opprinnelige krisen svikter, skaper en større krise enn det i utgangspunktet var. Dette skjer ved at Aftenposten publiserer en nyhetsartikkel med tittelen «Aftenposten avslører: Her er underskriften som knytter DNB-topp til skatteparadis» og innleder denne med:

Mandag sa DNB-sjef Rune Bjerke at kontakten med Mossack Fonseca hadde gått under radaren til konsernledelsen. Nå kan Aftenposten avsløre at to nåværende DNB-topper var Mossack Foncesas kontaktpersoner i Luxembourg» (Aale mfl., 2016b).

Aftenposten beskylder her DNBs konsernsjef for å ha gitt uriktig informasjon. Avsløringen gjør at det oppstår en dobbeltkrise, som illustrerer at det ikke er nok å være imøtekommende i sin krisekommunikasjon – man må også snakke sant. For snakker man ikke sant, uavhengig av om

dette er intensjonelt eller ei, kan det få konsekvenser. Dette illustrerer at enhver respons banken gir, utgjør et retorisk vilkår for fremtidige responser.

Dobbeltkrisen fører til at Aftenpostens innramming av DNBs kriseansvar forsterkes. Dette illustreres av flere forhold. For det første illustreres det ved at Aftenposten hevder næringsminister Monica Mæland som representerer DNB største eier, altså staten, ikke kan svare på om hun har tillit til DNB-ledelsen etter det som har skjedd (Salvesen, 2016). Og for det andre illustreres det ved at Aftenposten siterer ulike eksperter, som forskere og politikere, på at varsellampene burde blinket tidligere for DNB (Svarstad, 2016). Et eksempel Aftenposten her trekker frem, og som avisen har plukket opp fra NRK, er at finansminister Kristin Halvorsen ba DNB om å avvikle Luxembourg-praksisen i 2007. DNBs praksis kunne altså ikke bare vært avverget, men den kunne altså blitt avverget nesten hele 10 år før den faktisk ble det.

Når dobbeltkrisen oppstår, forsterkes ikke bare Aftenpostens innramming av ansvar, men vi får også et økt fokus på konsekvenser. Dette illustreres ved at Aftenposten i intervjuene av DNB ikke lenger spør *om* saken vil få konsekvenser, men heller *hvilke* konsekvenser saken vil få og for *hvem*. Aftenposten benytter stadig flere sentrale kilder som politikere, akademikere og DNB-kunder, og vinkler nyhetsartiklene sine som om det blant disse kildene eksisterer forventninger om at saken skal få gitte konsekvenser for DNB. Et eksempel på dette er at Aftenposten spør en av sine ekspertkilder, førsteamanuensis Ivar Bragelien ved Norges Handelshøyskole, «Tror du noen kommer til å gå som følge av denne saken?» hvorav avisen da får til svar at «Det kommer helt an på hvor graverende styret og eierne mener dette er» (Svarstad, 2016). Et annet eksempel er Aftenposten også får statsminister Erna Solberg til å uttale seg i saken der hennes svar er at «de ansvarlige må identifiseres» (Øberg, 2016b).

Dobbeltkrisen som oppstår gjør at den retoriske situasjonen på mange måter nullstilles. Dette illustreres ved at Aftenposten 9. april publiserer nyhetsartikkelen «Dette er de tre spørsmålene Rune Bjerke må svare på» (Staveland og Winther, 2016). Artikkelen tar utgangspunkt i at DNB har annonsert at banken førstkommende mandag kl. 15 skal legge frem sin redegjørelse knyttet til det som har skjedd i DNB Luxembourg, og i artikkelen trekker Aftenposten frem følgende tre spørsmål:

1. Hvem tok initiativet, DNB eller kundene?
2. Hvordan er det mulig at konsernledelsen ikke visste noe?
3. Hvorfor garanterte DNB at de ikke hjalp kundene med å skjule penger?

Aftenposten kommuniserer her eksplisitt hvilke forventninger avisen har til DNBs kommende redegjørelse. Selv om DNB allerede i tidligere faser har svart på flere av spørsmålene Aftenposten her stiller, forventer Aftenposten nå at banken besvarer spørsmålene på nytt etter den nye avsløringen som knytter DNB-topp til skatteparadis. At spørsmålene som stilles heller ikke er hentet fra sitater fra avisens kilder, illustrerer ytterligere at det er Aftenposten selv som innehar disse forventningene til redegjørelsen. Et annet eksempel på at den retoriske situasjonen nullstilles er at Aftenposten også stiller spørsmål ved sannhetsgehalten i andre tidligere DNB-uttalelser. Dette skjer blant annet ved at Aftenposten skriver at DNB ifølge flere jussekspert kan ha brutt ligningsloven og potensielt ha et juridisk medvirkeransvar (Holm, 2016). Dette til tross for at både Rathke og Bjerke tidligere har hevdet at bankens handlinger ikke var ulovlige. Aftenposten har med andre ord ikke lenger tillit til at DNB har snakket sant i sin krisekommunikasjon, og banken må på nytt forsvare sine handlinger.

Det at Aftenposten gjennom sin avsløring gjør at DNB havner i en dobbeltkrise, illustrerer også i denne fasen at Aftenposten legger føringer for DNBs kommunikasjon. Ettersom mediene evner å påvirke det retoriske publikumets persepsjon og dermed får *karakter* av å være situasjonens retoriske publikum, må DNB svare på Aftenpostens forventninger skal de evne å levere en passende respons. Aftenpostens innramming av ansvar er i stor grad den samme som i fasen før, og DNB befinner seg fremdeles på nivået med sterk attribusjon av ansvar. Det betyr at DNB også i situasjonens tredje fase bør ta i bruk imøtekommende gjenoppbyggingsstrategier (jf. Coombs, 2014).

Spørsmålene Aftenposten fremlegger i nyhetsartikkelen jeg presenterte ovenfor (Staveland og Winther, 2016) illustrerer likevel at Aftenposten ikke bare forventer en imøtekommende respons – de forventer også mer informasjon og forklaring slik at avisen på den måten kan konkludere med hvilke konsekvenser saken bør få, samt hvem disse konsekvensene bør gjelde for. Skal DNB evne å levere en passende respons, må derfor banken utover det å benytte gjenoppbyggende strategier også besvare de spørsmål Aftenposten eksplisitt hevder de forventer svar på. Hvorvidt dette skjer, vil vi få svar på når jeg nå går videre og analyserer DNBs respons i situasjonens tredje fase.

#### **4.3.3.1 DNBs respons i situasjonens tredje fase**

Den 11. april 2016 kl. 09.00, én uke og én dag etter Aftenpostens første avsløring om DNBs innblanding i Panama Papers, publiserer DNB en pressemelding (DNB, 2016b).

Pressemeldingen kan vanskelig knyttes til noen av Coombs' responsstrategier. Dette illustreres av at det eneste DNB skriver i pressemeldingen er:

Næringsminister Monica Mæland har bedt om en redegjørelse fra styret i DNB ASA vedrørende DNBs datterselskap i Luxembourg sin rolle i etablering av selskaper på Seychellene for kunder. Redegjørelsen sendes til Nærings- og fiskeridepartementet klokken 15.00 i dag. Samtidig inviterer DNB pressen til en gjennomgang (DNB, 2016b).

Teksten er utelukkende informativ. Det er ingen aktører i DNB som siteres, og det benyttes heller ikke et eneste beskrivende adjektiv i teksten. Men selv om man i pressemeldingen ikke kan identifisere noen av Coombs' responsstrategier, kan det likevel karakteriseres som en strategi å være så informativ som mulig. Ved at banken innkaller til pressekonferanse bygger pressemeldingen videre opp om at det vil komme en utfyllende respons senere – og sannsynligheten for at DNB da vil ta i bruk noen av Coombs' responsstrategier er stor.

Pressemeldingen viser igjen at DNB har en reaktiv tilnærming i krisen. Dette kommer til uttrykk allerede i pressemeldingens første setning der DNB henviser til at Monica Mæland har bedt DNB om en redegjørelse (DNB, 2016b). I likhet med i situasjonens første fase legger DNB heller ikke her skjul på at det er eksterne faktorer som ligger til grunn for pressemeldingen. Det at de «samtidig inviterer pressen til en gjennomgang» indikerer dog at dette er et eget initiativ fra banken. Ettersom pressemeldinger i sin natur henvender seg til mediene, illustrerer initiativet et forsøk på å påvirke mediernes tolkning når banken først er nødt til å levere en redegjørelse til Nærings- og fiskeridepartementet. Og det at pressekonferansen både kan strømmes på Aftenpostens nettsider (Tveter, 2016) og på DNBs egen Youtube-kanal (DNB, 2016i) illustrerer ytterligere at det både er i Aftenpostens- og DNBs egen interesse at det som kommer frem under pressekonferansen deles med offentligheten.

Jeg vil nå analysere responsstrategiene DNB tar i bruk under pressekonferansen og deretter belyse hvorvidt DNB besvarer spørsmålene Aftenposten forventer svar på, for til sammen å kunne vurdere hvorvidt banken evner å levere en passende respons.

Under pressekonferansen uttaler både DNBs konsernleder Rune Bjerke og DNBs styreleder Anne Carine Tanum seg i saken. Mens Bjerke redegjør for det som har skjedd, redegjør Tanum for styrets arbeid knyttet til saken. Tanums redegjørelse utgjør pressekonferansens innledning, mens hovedfokus er på Bjerkes redegjørelse.



Tanum benytter imøtekommende responsstrategier når hun redegjør for styrets arbeid. Et eksempel på det er at hun benytter responsstrategien innsmigring (jf. figur 2.2) der hun på vegne av styret som kontrollorgan roser interessentene for å følge med på hva DNB gjør. Hun viser også handlekraft når hun forklarer at så fort styret ble kjent med saken ba de ledelsen i DNB om å få flere fakta på bordet samtidig som de ba juridisk avdeling i konsernet om å «gjennomføre en grundig undersøkelse av hva som har skjedd og hvordan det kunne skje» (Tveter, 2016). Tanum kommuniserer med andre ord at hun og resten av styret hele veien har tatt saken på alvor. Dette kommer også til uttrykk når hun forklarer at styret har hatt flere ekstraordinære styremøter på grunn av saken og at de så fort de ble kjent med saken organiserte møter med Nærings- og fiskeridepartementet.

Men selv om Tanum tar i bruk imøtekommende responsstrategier, tar hun implisitt også i bruk den benektende strategien beskyldning. Dette skjer ved at hun utelukkende uttaler seg på vegne av styret og slik plasserer styret utenfor selve organisasjonen DNB. På den måten distanserer hun seg fra DNBs handlinger, fraskriver seg eventuelt ansvar som måtte komme med disse og fremmer i stedet seg selv og styret som en helt som setter forventninger til bankens ledelse og sørger for at tiltak iverksettes når en skade først har skjedd. I sum bidrar dette til å sette Rune Bjerke, som bankens øverste leder, i en ansvarsposisjon, og det blir dermed opp til ham å levere en passende respons på vegne av banken.

Under pressekonferansen tar Bjerke i bruk mange ulike responsstrategier. Han tar blant annet i bruk gjenoppbyggingsstrategier som unnskyldning, forminskende strategier som rettferdiggjøring, forsterkende strategier som påminnelse og offergjøring, og benektende strategier som angrep (jf. figur 2.2). Bjerkes respons under pressekonferansen kjennetegnes med andre ord av stor variasjon.

At Bjerke tar i bruk *angrep* som responsstrategi, kommer til uttrykk når han innleder sin del av redegjørelsen:

Starter med å si at oppslagene i media den siste uken kan jo tyde på at DNBs 10 000 ansatte, DNBs ledelse og DNBs styre ikke er opptatt av etikk, skattespørsmål eller korrekt rapportering til myndighetene. Det er selvfølgelig ikke riktig (Tveter, 2016; se eventuelt fullstendig transkripsjon fra pressekonferansen i vedlegg 6).

Selv om angrepet ikke omhandler de faktiske forhold DNB har vært involvert i, er det like fullt et angrep på mediene, inklusive Aftenpostens, vinkling av saken. Med utgangspunkt i

Aftenpostens innramming av DNBs kriseansvar, er dette en responsstrategi Coombs fraråder å ta i bruk (jf. kapittel 2.3.4.3).

At Bjerke tar i bruk *offergjøring* som responsstrategi, illustreres når han sier «det er mange ansatte i DNB som jeg tenker på hver dag nå, for jeg føler at de blir rammet urettferdig» (Tveter, 2016). Også her benytter DNB en responsstrategi Coombs fraråder. Offerresponsstrategien bør nemlig kun benyttes i offerkriser der organisasjonen tilskrives liten grad av kriseansvar.

Videre kommer Bjerkes bruk av responsstrategiene *påminnelse* og *rettferdiggjøring* til uttrykk når han sier:

Det hjelper oss ikke i dag, og det må ikke brukes som en unnskyldning eller bortforklaring, men det er viktig å minne om: Den tilretteleggingen av opprettelse av selskaper i lavskattland er avsluttet. Det siste selskapet som ble aktivt ble opprettet i 2008. Det er heller ingenting som tyder på, eller mistanker, som er skapt underveis, om at det i DNBs organisasjon har foregått noe som helst som er av ulovlig karakter. Det å etablere slike selskaper er noe vi ikke skulle gjort, men det var ikke ulovlig (Tveter, 2016).

Bjerke minner her interessentene om DNBs tidligere gode gjerninger – praksisen er jo tross alt avsluttet og de gangene banken har fått en smekk på lanken av myndighetene tidligere har DNB ifølge Bjerke alltid gjort mer enn hva myndighetene har krevet. Videre rettferdiggjør han DNBs handlinger ved å påpeke at de mest sannsynlig ikke var ulovlige – det som har skjedd er ifølge Bjerke ikke nødvendigvis så alvorlig som Aftenposten skal ha det til. Et annet eksempel der Bjerke forsøker å minimere den oppfattede skaden som forbindes med krisen er når han sier «Det hjelper oss heller ikke i dag at vi hadde et fåtall kunder, at det foregikk over en kort periode, at andre banker drev med det, at det var vanlig markedspraksis ...» (Tveter, 2016).

Ved å benytte den forminskende strategien rettferdiggjøring, benytter DNB en responsstrategi som Coombs primært anbefaler i kriser som befinner seg i offer- eller ulykkeklyngen med lav eller moderat attribusjon av kriseansvar. Siden DNB er i en krise med sterk attribusjon av kriseansvar, er heller ikke denne responsstrategien i tråd med Coombs' anbefalinger. Ved å benytte den forsterkende strategien påminnelse derimot, ser banken imidlertid ut til å være på rett spor. Forsterkende strategier kan, som nevnt tidligere, brukes som supplement til andre kriseresponsstrategier – også i kriser med sterk attribusjon av ansvar.

At Bjerke tar i bruk *unnskyldning* som strategi, kommer til uttrykk når han sier banken ikke skulle etablert slike selskaper som de gjorde, og han påtar seg det fulle ansvar for det som har skjedd. Bjerke sier «... la det være klinkende klart at det som har skjedd i DNB i den perioden som jeg har vært konsernsjef – det er mitt ansvar» (Tveter, 2016). Men i tillegg til det, og til forskjell fra tidligere hvor han også har sagt at han *har* ansvar, sier han også nå at han *tar* det fulle ansvar. Dette er i tråd med Coombs' anbefaling om å benytte imøtekommende, gjenoppbyggende strategier når attribusjon av ansvar er så sterk som den er i krisen DNB opplever.

For å kunne vurdere om DNB evner å levere en passende respons, må jeg utover å analysere hvilke responsstrategier DNB tar i bruk, også se på hvorvidt DNB besvarer spørsmålene Aftenposten i forkant av redegjørelsen hevdet de forventet svar på (Staveland og Winther, 2016).

#### **4.3.3.2 Besvart eller ubesvart?**

Under pressekonferansen besvarer DNB på eget initiativ kun ett av Aftenpostens tre spørsmål, og spørsmålet som besvares er «Hvordan er det mulig at konsernledelsen ikke visste noe?». Bjerke besvarer dette spørsmålet når han forteller om det som har skjedd ved å si at bankens interne retningslinjer ikke ble fulgt da produktet ble utformet. Måten det ikke ble fulgt var at det ikke ble løftet opp til bankens ledelse, eller, som Bjerke sier, praksisen ble ikke «orientert om oppover i systemet» (Tveter, 2016) selv om det var klare regler om dette i internretningslinjene også på tidspunktet det skjedde. Bjerke karakteriserer dette som «trist å tenke på i dag» (Tveter, 2016).

Måten Bjerke besvarer spørsmålet utgjør på mange måter en intern beskyldning. Denne responsstrategien er ikke tatt med ovenfor fordi den ikke må forveksles med Coombs' responsstrategi beskyldning hvor man beskylder en person eller gruppe utenfor organisasjon for å være skyld i krisen. Bjerke beskylder ingen utenfor organisasjonen DNB, men han antyder at det var andre personer i DNB enn han selv og ledelsen som var årsak til at krisen oppstod når han gjentatte ganger poengterer at saken burde vært «løftet oppover» i organisasjonen (Tveter, 2016). Til tross for at Bjerke sier han tar ansvar, får dette ham til å fremstå som en leder som sparker nedover – en leder som ser på seg selv som toppen av organisasjonen og som forsvarer ledelsen på bekostning av både ansatte lenger nede i organisasjonen og organisasjonen som helhet. At Bjerke adresserer spørsmålet om hvordan det var mulig at konsernledelsen ikke visste noe, kommer av at det nettopp er avsløringen om at ledere kan være innblandet som er

dobbeltkrisens kjerne. I fare for å forverre krisen, må Bjerke derfor forsvare sin respons fra tidligere faser – og hvorfor han ikke visste noe. Dette er noe han gjør nettopp ved å hevde han ikke visste noe fordi saken ikke ble «løftet oppover».

Når det gjelder spørsmål 1 og 3 – hvem tok initiativet og hvorfor garanterte DNB at de ikke hjalp kundene med å skjule penger – besvares ingen av disse på eget initiativ fra DNB. Den eneste gangen Bjerke er i nærheten av å besvare spørsmål 1 er når journalist Bjørnstad i plenum etter redegjørelsen konfronterer Bjerke med Rathkes tidligere uttalelse om at produktet var etterspurt av kundene, og han spør Bjerke hva som var begrunnelsen for å tilby produktet. Bjerke unnlater langt på vei å besvare dette spørsmålet ved å si at han ikke ønsker å spekulere (Tveter, 2016).

Analysen i kapittel 4.3.3.1 viser at Bjerke i tredje fase kombinerer mange av Coombs' responsstrategier. Selv om han benytter imøtekommende responsstrategier slik Coombs anbefaler, benytter han imidlertid også en rekke langt mindre imøtekommende responsstrategier. Dette gjør at DNB, i likhet med tidligere faser, ikke oppfyller Coombs' anbefaling om å opprettholde konsistens. I kombinasjon med at Bjerke kun besvarer ett av de tre spørsmålene som Aftenposten i forkant forventet svar på, gjør dette sannsynligheten liten for at DNB i tredje fase evner å levere en passende respons som løser situasjonens påtrengende problem. Hvorvidt dette stemmer eller i, vil jeg besvare ved å analysere Aftenpostens innramming i etterkant av DNBs respons.

#### **4.3.3.3 Aftenpostens innramming etter DNBs respons i tredje fase**

I etterkant av pressekonferansen er Aftenposten innramming av ansvar fremdeles den samme. DNB tilskrives sterkt ansvar og banken innehar rollen som skurk. En forskjell fra tidligere er imidlertid at Aftenposten nå i enda større grad enn tidligere peker på konkrete enkeltpersoner og enkeltgrupper i DNB som saken kan få konsekvenser for. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom titlene i flere av Aftenpostens nyhetssaker etter pressekonferansen. «DNBs styreleder freder ikke DNB-sjefene» (Bjørnstad, 2016c), «Abid Raja ber styret vurdere om DNB-Bjerke må gå av» (Salvesen mfl., 2016) og «Hoder kan fortsatt rulle i DNB» (Bjørnstad og Staveland, 2016) er noen eksempler. Aftenposten skriver også at næringsminister Monica Mæland ikke er fornøyd med DNBs redegjørelse og at hun har sendt oppfølgingsspørsmål som hun ber banken svare på (Bjørnstad, 2016d). Dette i kombinasjon med at nyhetsartiklene i Aftenposten er mange og innrammingen fortsatt den samme, illustrerer at DNBs respons heller

ikke i tredje fase utgjør en passende respons. Dette gjør at den retoriske situasjonen går over i en ny fase som jeg nå vil analysere.

#### **4.3.4 Fase 4 – DNB slutter å svare**

Ettersom DNB ennå ikke har lyktes i å levere en passende respons, fortsetter Aftenposten å stille spørsmål i tiden etter redegjørelsen. Men i tillegg til det, publiserer Aftenposten allerede samme kveld som redegjørelsen, 11. april, en ny avsløring som representerer en endring i den retoriske situasjonen. Aftenposten gir saken tittelen «DNB-topp visste om skatteparadis» og avsløringen viser at den nåværende konserndirektøren for risikostyring, Terje Turnes, har visst om ordningen ved DNB-kontoret i Luxembourg (Øberg, 2016a). Avsløringen representerer en endring i den retoriske situasjon fordi den ikke bare hevder, men bekrefter, at det Rune Bjerke har sagt om at saken ikke ble «løftet oppover» i organisasjonen ikke stemmer. Og atter en gang svikter DNBs kommunikative håndtering av saken.

Til forskjell fra tidligere er denne avsløringen hentet fra VG og ikke gravet frem av Aftenpostens egen redaksjon (Øberg, 2016a). Dette illustrerer, som jeg har vært inne på tidligere, at Panama Papers-saken også løper mellom mediene (jf. Eide og Hernes, 1987, s. 54-55). At Aftenposten også selv bygger videre på VGs avsløring, viser at avsløringen til tross for ikke å være «egenprodusert» blir en sentral del av avisens videre vinkling av DNBs innblanding. Et eksempel på det er at Aftenposten 13. april publiserer nyhetsartikkelen «DNB-toppene har vært tungt inne i Luxembourg» (Staveland og Bjørnstad, 2016). Aftenposten viser her til at DNB-sjefene Tom Rathke, Terje Turnes, Håkon E. Hansen, Åsmund Skår og Jarle Mortensen har hatt forbindelser til DNBs kontor i Luxembourg.

Endringen i den retoriske situasjon tilsier dog ingen endring i Aftenpostens innramming av ansvar. Om mulig er ansvaret forsterket, men siden DNB allerede befinner seg på et nivå med sterk attribusjon av kriseansvar, er Coombs' anbefaling fremdeles den samme: Bruk imøtekommende, gjenoppbyggende responsstrategier (jf. figur 2.2). Om DNB følger denne anbefaling og hvorvidt banken evner å levere en passende respons, vil jeg få svar på når jeg nå vil analysere DNBs respons i situasjonens fjerde fase.

##### **4.3.4.1 DNBs respons i situasjonens fjerde fase**

Samtidig som det oppstår en endring i den retoriske situasjon, som analysert ovenfor, skjer det en overraskende endring i DNBs bruk av responsstrategier. Endringen innebærer at DNB tar i bruk en såkalt «ingen kommentar»-respons – en responsstrategi som ikke en gang eksisterer i

Coombs' kategorisering av krisekommunikasjonsstrategier. Endringen kommer blant annet til uttrykk når Aftenposten skriver at «Rune Bjerke var ikke tilgjengelig for kommentar mandag kveld. Kommunikasjonsdirektør i DNB, Even Westerveld, viser til redegjørelsen Bjerke ga tidligere, mandag» (Øberg, 2016a) og at

Mortensen vil ikke kommentere sine posisjoner i konsernledelsen og datterbanken. Aftenposten har lagt igjen beskjed og sendt tekstmeldinger til Rathke, Skår, Turnes og Hansen. De har ikke svart. Aftenposten har også kontaktet DNB for å få en kommentar fra konsernsjef Bjerke og en kommentar fra banken. Bjerke og DNB ønsker ikke å kommentere dette (Staveland og Bjørnstad, 2016).

Det første sitatet er en *indirekte* ingen kommentar-respons da DNB til tross for ikke å frembringe nye informasjon likevel henviser til tidligere redegjørelser banken har gitt. Dette er en måte å si ingen kommentar uten å si ingen kommentar (Fisher, 2017). Det andre sitatet er en *direkte* ingen kommentar-respons. Her sier DNB kun at de ikke ønsker å kommentere saken, uten å henviser til tidligere redegjørelser banken har gitt.

At DNB nå sier «ingen kommentar» er overraskende av flere årsaker. For det første er det overraskende fordi det skiller seg fra DNBs tidligere responsstrategier. Til tross for å ha vekslet mellom mange ulike responsstrategier, har banken aldri i de tidligere fasene valgt å tie. For det andre er det overraskende fordi det å si «ingen kommentar» er stikk i stridd med de råd man finner i anerkjent krisekommunikasjonsforskning. Forskning viser nemlig at denne frasen har særlig to negative sider. For det første tolker 65 % av de som hører eller ser en «ingen kommentar»-respons det som innrømmelse av skyld («In a Crisis», 1993; referert i Coombs, 2014, s. 84). For det andre er «ingen kommentar» en form for stillhet – og dermed en veldig passiv respons. Som Coombs (2014, s. 84) skriver handler det å besvare et spørsmål effektivt om å tilby en respons på spørsmålet som stilles. Talspersoner bør ikke besvare kun de spørsmål de *ønsker* å bli spurt – de må lytte og respondere på de spørsmålene mediene *faktisk* stiller. Richard Levick (2005) illustrerer baksiden ved å gi en «ingen kommentar»-respons: «Det er alltid to sider av en sak, men når du sier «ingen kommentar» får mediene eie hele historien og du får ikke presentert din side av saken» (Levick, 2005, avsnitt 14). Å være passiv innebærer altså at andre aktører får snakke og at det kun er deres tolkning av krisen som presenteres for organisasjonens interessenter (Hearit, 1994). Med utgangspunkt i disse faktorene kan vi anta at DNB ved å si «ingen kommentar» ikke evner å levere en passende respons som løser situasjonens påtrengende problem. Hvorvidt dette er tilfelle vil jeg besvare ved å analysere Aftenpostens innramming av ansvar i etterkant av DNBs respons.

#### 4.3.4.2 Aftenpostens innramming etter DNBs respons i fjerde fase

Før jeg studerer Aftenpostens innramming av ansvar konkret vil jeg imidlertid trekke frem en observasjon knyttet til Aftenpostens mediedekning. I tiden som følger etter DNBs «ingen kommentar»-respons går nemlig mediedekningen i Aftenposten betraktelig ned (se vedlegg 2). Av nyhetsartiklene som publiseres i uke 15 er det kun 10 av de 27 nyhetsartiklene som er publisert etter 13. april. 17 av sakene er med andre ord publisert i løpet av ukens tre første dager. Følger vi utviklingen i ukene etter, ser vi at mediedekningen synker brått, holder seg stabilt en ukes tid for så å være på 0 i uke 19.

Antall nyhetsartikler i Aftenposten fordelt per uke fra uke 13-19 i 2016						
Uke 13 28.03–03.04	Uke 14 04.04–10.04	Uke 15 11.04–17.04	Uke 16 18.04–24.04	Uke 17 25.04–01.05	Uke 18 02.05–08.05	Uke 19 09.05–15.05
3	25	27	5	6	1	0

**Figur 4.1:** Oversikten viser antall nyhetsartikler i Aftenposten fordelt per uke fra uke 13-19 i 2016.

At mediedekningen synker til tross for at DNB avgir en «ingen kommentar»-respons, tyder på at noe har skjedd med den retoriske situasjonen. Ved en titt på nyhetsartiklene, ser man raskt at Aftenpostens innramming av ansvar har endret seg. Dette kommer til uttrykk når Aftenposten publiserer nyhetssaken «– Ikke uproblematisk å sparke DNB-sjef Rune Bjerke» (Bentzrød, 2016) med «Vil politikerne ta ansvar ved å sparke Rune Bjerke?» som ingress. Aftenposten setter altså ikke lenger spørsmål til hvilke konsekvenser Panama Papers skal få og for hvem i DNB. Konsekvensen de har konkludert med at må til er avgang, og aktøren som må ta konsekvensen er konsernsjef Rune Bjerke. Men så lenge Bjerke tidligere har sagt at han vil «fichte så lenge det er noe å fichte for» (Tveter, 2016), er sannsynligheten liten for at Bjerke på eget initiativ vil gå av. Dermed står Aftenposten igjen med DNBs eiere, altså staten, som aktøren som må ta ansvar for at konsekvensene finner sted. For som Aftenpostens kilde BI-professor Jan Ketil Arnulf sier: «På samme måte som Bjerke ikke kan skyve sin mellomleder foran seg, han må selv ta ansvaret, kan statsråden ikke skyve Bjerke foran seg» (Bentzrød, 2016).

Panama Papers-saken er kompleks fordi hva politikerne velger å gjøre vil kunne få konsekvenser for regjeringens egen skattepolitikk (Bentzrød, 2016). Om politikerne velger å

utrykke mistillit til Rune Bjerke er i denne sammenheng irrelevant, men det som er avgjørende for at det oppstår en endring i den retoriske situasjonens vilkår er at Aftenposten ikke lenger plasserer ansvaret for at konsekvenser finner sted hos DNB selv, men nå plasserer dette ansvaret hos politikerne, som i kraft av å representere staten, er DNBs største aksjonær. Endringen i Aftenpostens innramming av ansvar utgjør ikke bare en endring i den retoriske situasjonens vilkår. Den utgjør også en fundamental endring i den retoriske situasjonen som sådan. Dette fordi det nå er politikerne, og ikke lenger DNB, Aftenposten forventer at skal respondere. Dette illustrerer at den retoriske situasjonen på mange måter er oppløst, og DNB kan på grunn av dette avgi en «ingen kommentar»-respons uten at det trigger økt medieoppmerksomhet – eller en ny kommunikasjonskrise.

Det er imidlertid viktig å påpeke at dette ikke betyr at DNB har løst situasjonens påtrengende problem, men det betyr at det påtrengende problem ikke lenger eksisterer – eller at det i hvert fall ikke er like dominerende som før. Det påtrengende problem ble i kapittel 4.1.1 definert som omdømmetrusselen situasjonen representerte for DNB. Dersom vi samtidig ser tilbake på situasjonens utvikling der DNB gjennom flere faser ikke har evnet å levere en passende respons, er det sannsynlig at DNB allerede har fått en omdømmeskade. Dette bekreftes også av at DNBs omdømme i etterkant av krisen falt fra 70,1 til 64 poeng<sup>30</sup>. Det eksisterer altså ikke lenger et dominerende påtrengende problem som DNB kan løse ved hjelp av retorisk kommunikasjon. Dette betyr likevel ikke at det ikke oppstår nye og mindre retoriske situasjoner i etterkant av dette som DNB må respondere på, men det betyr at det påtrengende problem i disse situasjonene ikke er så dominerende at de utgjør en større trussel for DNBs omdømme enn den situasjonen DNB allerede har vært igjennom og som har gjort skade på bankens omdømme.

#### **4.3.4.3 Ingen kommentar – en passende respons?**

Når det å si «ingen kommentar» ikke trigger ekstra medieoppmerksomhet og mediedekningen fortsetter å synke, kan man spørre seg: Utgjør det at DNB sier «ingen kommentar» da en passende respons i den retoriske situasjonen? For å besvare dette, må vi først og fremst ta en titt tilbake på Bitzers definisjon av hva som utgjør en passende respons. For som Bitzer (1968) skriver, er en passende respons en respons som løser den retoriske situasjonens påtrengende problem. Med utgangspunkt i at DNB opplevde en omdømmesvekkelse på 6,1 poeng, kan det vanskelig forsvares å si at «ingen kommentar» var en respons som løste situasjonens påtrengende problem. Likevel vil jeg argumentere for at akkurat i denne fasen av den retoriske

---

<sup>30</sup> Tallene er hentet fra DNBs årsrapport i 2016 som baserer seg på RepTraks omdømmemåling.



situasjon, utgjør det å benytte en indirekte «ingen kommentar»-respons en passende respons fra DNBs perspektiv. Grunnen til dette er at når omdømmeskaden først har skjedd, blir DNBs mål å gjøre omdømmeskadens omfang så lite som mulig. Når DNB slutter å gi Aftenposten ny informasjon, unngår banken å bidra til at Aftenposten får informasjon som kan gi grobunn for enda flere avsløringer.

Når det gjelder hvorvidt det er DNBs «ingen respons» eller Aftenpostens endrede innramming av ansvar som bidrar til at mediedekningen synker, er det vanskelig å gi en entydig konklusjon. Med utgangspunkt i analysen går det trolig begge veier – der begge deler ved å fremtre noenlunde samtidig bidrar til å forsterke effekten de har på hverandre. Aftenpostens innramming er endret, og det at DNB ikke bidrar med ny informasjon, gjør at Aftenpostens interesse for saken ytterligere svekkes. Argumentet mitt er likevel at så lenge «ingen respons» bidrar til å minimere omdømmeskadene, kan det vanskelig argumenteres mot at det for DNB utgjorde en passende respons på dette tidspunkt. Hvorvidt «ingen kommentar» utgjør en passende respons i et samfunnsmessig perspektiv kan dog diskuteres, men dette er utenfor oppgavens anliggende.

#### **4.3.4.4 Slutten på en situasjon, markerer begynnelsen en ny situasjon**

Jeg har i dette kapitlet analysert den retoriske situasjonen som oppstod da Aftenposten avslørte DNBs innblanding i Panama Papers-saken. Selv om det som skjer i fase 4 indikerer slutten på den retoriske situasjonen som studeres i oppgaven, er ikke dette synonymt med at det ikke oppstår nye retoriske situasjoner i etterkant av dette. Til tross for at mediedekningen synker, eksisterer den riktignok fremdeles, og DNB blir ved flere anledninger bedt om å uttale seg til Aftenposten (se for eksempel Aale mfl., 2016a). Det at den retoriske situasjonen som studeres i oppgaven er oppløst, hindrer ikke for at nye situasjoner kan ta til. Slutten på en retorisk situasjon, kan altså markere begynnelsen på en ny retorisk situasjon. Det er imidlertid utenfor oppgavens anliggende å studere dette ytterligere.

## 5 Oppsummering og diskusjon

Jeg vil i dette avsluttende kapitlet oppsummere og diskutere funnene som besvarer oppgavens problemstilling «Hvordan legger Aftenposten, gjennom sin innramming av ansvar, føringer for DNBs kommunikasjon i Panama Papers-saken, hvordan forholder DNB seg kommunikativt til dette og hvordan utvikler samspillet mellom Aftenpostens innramming og DNBs respons seg i den retoriske situasjonen som utløste krisen?».

Oppgavens analyse viser at Aftenpostens innramming av ansvar utgjør et retorisk vilkår som legger *konkrete* føringer for hva som utgjør en passende respons. Hvordan DNB forholder seg kommunikativt til dette er studert gjennom analyse av hvilke responsstrategier banken tar i bruk for å forsøke å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem. Samspillet mellom Aftenpostens innramming og DNBs respons er studert ved å dele den retoriske situasjonens utvikling inn i faser. Bakgrunn for faseinndelingen er at det på visse tidspunkter skjer vendepunkter i den retoriske situasjonen som får konsekvenser både for Aftenpostens videre innramming og DNBs videre respons.

I alle faser av den retoriske situasjonen er det imøtekommende, gjenoppbyggende responsstrategier som utgjør en passende respons. Likevel veksler DNB mellom ulike responsstrategier i de ulike fasene, og kombinerer også ulike responsstrategier innad i én og samme fase – både de responsstrategiene som karakteriseres som svært imøtekommende og de som karakteriseres som ganske langt ifra imøtekommende (jf. Coombs, 2014). Summen av dette gjør at DNB ikke evner å levere en passende respons som løser den retoriske situasjonens påtrengende problem. Fasene i seg selv utgjør ikke universelle faser som kan brukes til å beskrive enhver retorisk situasjon, men det at en retorisk situasjon i det hele tatt kan deles inn i faser, illustrerer at retoriske situasjoner ikke er statiske størrelser, men at de kan utvikle seg underveis.

### 5.1 Et ukjent, men viktig retorisk vilkår

Allerede før krisen ble definert i Aftenposten måtte DNB levere en respons. At denne responsen ikke samsvarte med Coombs' anbefalinger i SCCT er kanskje ikke så overraskende med tanke på at Aftenpostens innramming av ansvar og dermed krisetype ikke var kjent da DNB først ble kontaktet. Studien viser altså at det i kriser kan eksistere retoriske vilkår som kan være ukjent før man har avlevert en respons, men som samtidig kan være avgjørende for om responsen kan

karakteriseres som passende. Og måten mediene innrammer ansvar, og slik definerer krisen, utgjør nettopp et slikt retorisk vilkår.

Dette er et interessant funn fordi det illustrerer at en organisasjon ikke alltid kan kartlegge en krises omdømmetrussel, slik Coombs anbefaler, før man faktisk har gitt en respons. I slike tilfeller vil derfor ikke organisasjonen, uansett hvor mye den forbereder seg, kunne vite utfallet av sin respons. Spørsmålet blir dermed om man i slike situasjoner utelukkende bør velge imøtekommende, gjenoppbyggende strategier, som for eksempel unnskyldning, for å vise at man tar ansvar? Selv om dette er et spørsmål som er vanskelig å besvare, må i hvert fall risikoen ved å benytte andre og mindre imøtekommende strategier her trekkes frem. Dersom organisasjonen benytter benektende strategier i en krise der mediene tilskriver organisasjonen sterkt kriseansvar, kan det fort oppstå en dobbeltkrise, slik vi så i studiens case. Men som jeg også har påpekt tidligere i oppgaven, er det heller ikke risikofritt å benytte unnskyldning som strategi. Siden unnskyldning innebærer å akseptere ansvar, er dette den responsstrategien som bærer den høyeste økonomiske risikoen for en organisasjon – noe som i enkelte tilfeller faktisk kan true en organisasjons eksistens.

I tillegg kan man jo også spørre seg om det er fornuftig å si unnskyld bare fordi man ikke kjenner til mediens innramming og krisedefinisjon dersom man selv mener man ikke har gjort noe galt? For hva om det viser seg at mediene kun ville definert situasjonen som en offerkrise, slik at man ved å påta seg ansvar selv bidrar til å forverre situasjonen unødige? Det er altså en komplisert øvelse å forsøke å utlede en regel som kan gjelde for alle situasjoner. Det er heller ikke poenget her. Poenget er imidlertid at det er viktig å være klar over at man i enkelte situasjoner må agere uten å kjenne alle de retoriske vilkår. Dette er ikke et argument for at organisasjoner derfor kan droppe å bruke ressurser på kriseforberedelser fordi de uansett vil kunne få vanskeligheter med å levere en passende respons. Snarere tvert imot. Det at det er vanskelig å kontrollere alle de retoriske vilkår, er heller et argument for faktisk å drive proaktiv krisehåndtering slik at man så langt det lar seg gjøre unngår å havne i krisesituasjoner.

### **5.1.1 Et vilkår som også krever aksept**

I alle faser av den retoriske situasjonen tilskriver Aftenposten et sterkt kriseansvar til DNB. Med utgangspunkt i analysen kan nok dette delvis forklares med at DNB benytter mange og motstridende responsstrategier og at banken dermed ikke evner å levere en passende respons. Til tross for at banken bruker mange ulike responsstrategier, er det likevel enkelte responsstrategier banken vektlegger mer enn andre. Som analysen viser, ser imidlertid ikke

dette ut til å gjenspeiles i Aftenpostens mediedekning i etterkant av hver respons. Jeg vil derfor her trekke frem et sentralt poeng som jeg også tok opp i kapittel 2.4.4. Dersom en organisasjon skal lykkes i å påvirke mediernes innramming av ansvar, må mediene selv akseptere de konsekvenser det får for mediefortellingen.

Dersom mediene ikke er villig til å akseptere vendepunkter i mediefortellingen, er det sannsynlig at de heller vil fokusere på de sider av organisasjonens respons som bygger opp om den mediefortellingen som allerede eksisterer. Dette gjør seg gjeldende i studiens case. Jeg vil derfor peke på at selv om mediernes innramming av ansvar er et dynamisk vilkår, er ikke dette synonymt med at det er enkelt for eksterne aktører å påvirke. Dette illustrerer derfor viktigheten av å levere en passende respons så tidlig som mulig når en retorisk krisesituasjon oppstår. I likhet med funn jeg tidligere har diskutert, taler også dette for en proaktiv tilnærming til krisekommunikasjon.

## **5.2 En forrespons med stor påvirkningskraft**

Når en organisasjon kan bli bedt om å gi en respons før den retoriske situasjonen oppstår, slik som var tilfellet i studiens case, betyr også det at dette utgjør et retorisk vilkår som organisasjonen må ta hensyn til i sin senere kommunikasjon. I oppgaven er dette eksemplifisert ved at Aftenposten konfronterer Bjerke med Rathkes uttalelser fra før den retoriske situasjonen oppstod (jf. kapittel 4.3.3.2). Selv om man nok vil kunne argumentere for at responsen Rathke ga i forkant av Aftenpostens offentlige avsløring, var del av en selvstendig retorisk situasjon med Aftenpostens journalister som retorisk publikum, har jeg i oppgaven valgt å kalle dette en forrespons. Dette fordi det er en respons som finner sted i forkant av den retoriske situasjonen som analyseres i oppgaven, men som likevel får konsekvenser for hvordan nettopp denne retoriske situasjonen utvikler seg. Utover å påvirke en organisasjons senere kommunikasjon, påvirker slike forresponsen også mediernes innramming. Når en av Aftenpostens første nyhetssaker i Panama Papers-saken har tittelen «DNB: – Dette skulle vi ikke ha gjort» (Bjørnstad mfl., 2016), illustrerer dette at Aftenpostens innramming og dermed også krisens definisjon, også er et resultat av DNBs forrespons. Det betyr at en organisasjon allerede her kan være med å påvirke den retoriske situasjonens utvikling, noe som igjen understøtter viktigheten av strategiske forberedelser før en krise.

### 5.3 Medienes makt

I problemstillingen spør jeg hvordan Aftenposten gjennom sin innramming legger føringer for DNBs kommunikasjon. Et annet interessant funn i denne sammenheng er at Aftenposten ikke bare legger føringer for hva som er en passende respons, men også påvirker hvordan DNB velger å agere. I løpet av den retoriske situasjonens fire faser korrigerer DNB sin egen atferd flere ganger, og i analysen viste jeg hvordan nettopp Aftenpostens innramming gjennom å utgjøre et retorisk vilkår bidro til at dette skjedde.<sup>31</sup> Bakgrunnen for at dette er et interessant funn er at det tydeliggjør medienes makt i retorisk situasjoner. Mediene evner ikke bare å påvirke sitt publikums persepsjon, men de evner også å påvirke hvordan organisasjoner agerer i offentligheten.

Til tross for disse refleksjonene er det dog viktig heller ikke å overdrive medienes makt. Selv om mediene kan forskrive hva som utgjør en passende respons, illustrerer analysen at en organisasjon ikke nødvendigvis trenger å benytte akkurat de responsstrategier som med utgangspunkt i medienes innramming utgjør en passende respons. En organisasjon kan også velge å ta i bruk andre responsstrategier. Men dersom den velger det, er det med forbehold om at det (trolig) ikke vil løse det påtrengende problem. Dette illustreres i analysen når det at DNB ikke evner å levere en passende respons, fører til at det oppstår nye faser der Aftenposten tilskriver banken enda større ansvar for krisen enn tidligere. I sum viser dette at det eksisterer et gap mellom hva som er mulige og hva som er reelle svar. Med mulige svar menes alle svar en organisasjon har mulighet til å benytte. Mens med reelle svar menes de svar som med utgangspunkt i situasjonen vil være fornuftige å benytte. Det som er en organisasjons mulighetsrom, er altså ikke nødvendigvis det samme en organisasjons reelle handlingsrom. Og som jeg i studien har vist, er nettopp mediene gjennom sin innramming med på å påvirke sistnevnte.

### 5.4 Ingen kommentar

Når jeg likevel i avsnittet ovenfor setter «trolig» i parentes, kommer dette av det jeg avslutningsvis tok opp i analysekapitlet: Hvorvidt utgjør «ingen kommentar» en passende respons? Selv om denne responsstrategien, som nevnt, ikke bidrar til å løse den retoriske situasjonens påtrengende problem, bidrar den, sammen med medienes endrede innramming av ansvar, til at den retoriske situasjonen oppløses. Selv om «ingen kommentar» lever i beste

---

<sup>31</sup> Se eksempelvis kapittel 4.3.2.1.

velgående blant aktører som blir bedt om å uttale seg i mediene<sup>32</sup>, eksisterer det nærmest en regel i krisekommunikasjonslitteraturen om at dette er en respons man aldri bør benytte (jf. Coombs, 2014, s. 84; Benoit, 1995). Med utgangspunkt i oppgavens funn mener jeg her at krisekommunikasjonsforskningen med fordel kan moderere seg noe. Vi bør skille mellom hva som er hensiktsmessig for samfunnet som helhet og hva som kan være hensiktsmessig for den enkelte organisasjon i krise. Selv om dette mange ganger kan være sammenfallende, må vi være åpne for at det likevel ikke alltid er tilfelle. Dette er nemlig studiens case et eksempel på. Med dette mener jeg ikke at man skal oppfordre organisasjoner til å bruke «ingen kommentar». Men det jeg mener er at vi bør anerkjenne at det eksisterer enkelte situasjoner hvor det å benytte denne typen respons kan være hensiktsmessig for en organisasjon. Dette gjelder dog kun under visse omstendigheter og jeg vil med utgangspunkt i studiens case trekke frem fire faktorer som er avgjørende for å lykkes med en slik respons.

For det første bør det aldri være den første responsstrategien man benytter. Omgivelsene trenger å få vite hva som har hendt, og det å si «ingen kommentar» tidlig i en krise kan skape et informasjonsvakuum (Johansen og Frandsen, 2007, s. 167). For det andre bør «ingen kommentar» kun benyttes dersom man tilskrives stort ansvar for krisen. Grunnen til dette er at responsstrategien ofte kan tolkes som innrømmelse av skyld, og dersom man i utgangspunktet befinner seg i en krise der man tilskrives lite til moderat kriseansvar, er potensialet stort for at man forverrer krisen med å si ingen kommentar. For det tredje bør man aldri si «ingen kommentar» dersom man kjenner til forhold eller innehar informasjon som kan forverre krisen hvis disse forhold eller denne informasjonen gjøres kjent i offentligheten. Dette fordi mediene ofte før eller siden vil finne ut av det dersom noe er usagt, og slike situasjoner vil man sjelden komme godt ut av. Og for det fjerde: Dersom man først har bestemt seg for å benytte en «ingen kommentar»-respons, bør man gjøre det uten å si ordene «ingen kommentar». Dette fordi man ved for eksempel å henvise til noe man tidligere har sagt, potensielt kan unngå at responsen oppfattes som en «ingen kommentar»-respons. Kort oppsummert er altså «ingen kommentar» en responsstrategi som en organisasjon kun bør benytte dersom den faktisk ikke har mer å si. Og når responsen først benyttes bør den benyttes indirekte (se Fisher, 2017).

Som nevnt betyr ikke disse refleksjonene at «ingen kommentar» er en responsstrategi jeg på generelt grunnlag vil anbefale organisasjoner å ta i bruk, men det betyr igjen at jeg mener krisekommunikasjonsforskere bør anerkjenne at dette for enkelte organisasjoner, under visse

---

<sup>32</sup> Et generelt søk på «Ingen kommentar» i Atekst viser at denne frasen ble benyttet over 5500 ganger i norske medier i 2017.

omstendigheter, i enkelte situasjoner kan være en effektiv responsstrategi når det gjelder å svekke mediens interesse i en sak.

## 5.5 Et skjold i kriser?

DNBs kommunikative håndtering i den retoriske situasjonen bidro til en omdømmesvekkelse for banken. Med utgangspunkt i analysen kan man dermed spørre seg hvorvidt et godt omdømme fungerte som et skjold i krisen DNB opplevde. Som tidligere nevnt, hadde DNB et omdømme på 70,1 poeng før krisen – akkurat innenfor hva som kan karakteriseres som et godt omdømme. Etter krisen opplevde DNB et omdømmetap på 6,1 poeng og hadde et omdømme på 64 poeng. Man kan selvsagt diskutere hvorvidt dette er et stort omdømmetap eller ei. Men det illustrerer uansett at tapet var nok til at omdømmet i etterkant ikke kunne karakteriseres som godt – bare middels godt. Om DNB ville opplevd et større omdømmetap dersom banken hadde hatt et dårligere omdømme fra før, har jeg ikke grunnlag for å besvare. Men i den grad deres relativt gode omdømme fungerte som et skjold i krisen, var det i hvert fall ikke nok til å unngå et omdømmefall<sup>33</sup>. Med utgangspunkt i Aftenpostens mediedekning syntes det snarere som at fallhøyden nærmest bare ble større av at en organisasjon som DNB, som i lang tid har kommunisert at de tar samfunnsansvar, går på akkord med sine egne verdier.

## 5.6 Den viktige uavhengigheten

I oppgaven har jeg vist hvordan et nyhetsmedium gjennom sin innramming av ansvar påvirker en organisasjons retoriske handlingsrom i en krise. Mediene spiller ikke bare en viktig rolle, de er faktisk avgjørende for om en organisasjon evner å levere en passende respons. Man kan heller ikke bare se på *hvilke* tolkningsrammer mediene tas i bruk, man må også se på *hvordan* tolkningsrammene som fremtrer tas i bruk for å kunne avgjøre hva som utgjør en passende respons<sup>34</sup>. Som nevnt, illustrerer dette at mediene kan ha stor makt i retoriske situasjoner. En makt som ytterligere intensiveres når en organisasjon benytter nyhetsmediene som primærkanal for å nå sitt retoriske publikum – slik som var tilfelle i studiens case.

Mediene evner heller ikke bare å påvirke sitt publikums persepsjon, de evner også å påvirke hvordan organisasjoner agerer i offentligheten. Dette er sentralt funn i oppgaven fordi det kan

---

<sup>33</sup> Det er verdt å påpeke at DNBs omdømme er summen av flere faktorer, og omdømmefallet er derfor ikke utelukkende en konsekvens av Panama Papers-saken. Selv om DNB selv peker på Panama Papers som en viktig årsak til omdømmefallet, peker banken også på kritikken de fikk samme år i forbindelse med finansiering av utbyggingen av en oljerørledning i Nord-Dakota (DNB, 2016).

<sup>34</sup> I oppgaven belyst ved den generiske ansvarsrammen.

reise spørsmål ved mediernes makt i samfunnet som sådan. Hvis mediene har evnen til å påvirke hvordan profesjonelle aktører som DNB agerer, er det nærliggende å tro at mediene også evner å påvirke hvordan ikke-profesjonelle aktører agerer. I så tilfelle understreker dette viktigheten av å ha en uavhengig journalistisk institusjon<sup>35</sup>.

## 5.7 Videre forskning og avsluttende refleksjoner

Selv om studien ikke lar seg generalisere til en populasjon, bidrar den gjennom innsikten som er presentert, til å utvide og videreutvikle teoretiske perspektiver. At et funn gjør seg gjeldende i studiens case, gjør i hvert fall at man ikke kan utelukke at det samme er tilfelle også i andre situasjoner. Oppgaven kan slik gi grobunn for nye kvantifiserbare studier som belyser hvorvidt innsikten som er fremlagt gjør seg gjeldende også i en større populasjon. Kan man identifisere tilsvarende mønstre i andre lignende situasjoner? Har mediene like stor påvirkningskraft på organisasjoners retoriske handlingsrom i kriser som *ikke* er medieskapt og *ikke* innebærer sterk attribusjon av ansvar? Og er det virkelig slik at det å si «ingen kommentar» i enkelte situasjoner kan være en effektiv respons? Eller bekrefter studien unntaket mer enn regelen på dette området? Dette er alle spørsmål som reises i lys av oppgaven, og som kan representere interessante utgangspunkt for videre forskning.

Å studere en krise kan være en kompleks øvelse. Særlig når de teoretiske perspektivene hentes fra flere ulike akademiske disipliner, slik det gjøres i oppgaven. Med utgangspunkt i oppgavens tema mener jeg likevel at dette har vært en nødvendighet. Det å kombinere ulike perspektiver har vært avgjørende for å forstå fenomenet som studien tar for seg, og dermed også avgjørende for innsikten som studien frembringer. Utover å bidra med ny innsikt i hvordan mediene kan påvirke organisasjoners retoriske handlingsrom i kriser, bidrar også oppgaven til å bygge en bro mellom ulike akademiske disipliner. Og nettopp dette representerer i mine øyne oppgavens største teoretiske bidrag, som jeg også håper vil inspirere til videre forskning.

---

<sup>35</sup> Se for eksempel Eide (2011) for utdypende informasjon om den journalistiske institusjon.



# Litteratur

- Allen, M. W. og Caillouet, R. H. (1994) Legitimation Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis. *Communication Monographs*, 61 (1), s. 44-62.
- Allern, S. (2001) *Nyhetsverdier. Om markedsorientering og journalistikk i ti norske aviser*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- An, S. K. og Gower, K. K. (2009) How Do the News Media Frame Crises? A Content Analysis og Crisis News Coverage. *Public Relations Review*, 35, s. 107-112.
- Andersen, Ø. (1995) *I retorikkens hage*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arketyper (u.å.), i: Bokmålsordboka [internett]. Bergen: Universitetet i Bergen og Språkrådet. Tilgjengelig fra: <[https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=arketyper&ant\\_bokmaal=5&ant\\_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge](https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=arketyper&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge)> [Lest 1. februar 2018].
- Apeland (2017) *RepTrak Norge 2017: Omdømmescore for Norges 50 mest synlige virksomheter* [internett]. Oslo: Apeland. Tilgjengelig fra: <<https://www.apeland.no/wp-content/uploads/2017/04/RepTrakNorge2017.pdf>> [Lest 3. mars 2018].
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. og Lafferty, B. A. (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), s. 26-38.
- Benoit, W. L. (1995) *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (2000) Another Visit to the Theory of Image Restoration Strategies. *Communication Quarterly*, 48 (1), s. 40-43.
- Benoit, W. L. (2015) *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, 2. utgave. New York: State University of New York Press.
- Bitzer, Lloyd F. (1968) The Rhetorical Situation. *Philosophy and Rethoric*, 1 (1), s. 1-14.
- Borden, S. L. (2012) Press Apologias: A New Paradigm for the New Transparency? *Journal of Mass Media Ethics*, 27 (1), s. 15-30.
- Boukes, M., Boomgaarden, H. G., Moorman, M. og de Vreese, C. H. (2015) Political News With a Personal Touch: How Human Indirectly Affects Political Attitudes. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92, s. 121-141.
- Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for*

- organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Carrol, A. B. og Shabana, K. M. (2010) The Business Case for Social Responsibility. A Review og Concepts, Research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), s. 85-105.
- Cmeciu, C., Coman, C., Patrut, M. og Teodorascu, F. (2015) News Media Framing of Preventable Crisis Clusters. Case Study: Newborn Babies Killed in the Fire at a Romanian Hospital. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 40, s. 42-56.
- Coombs, W. T. (1995) Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the «Appropriate» Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8 (4), s.447-476.
- Coombs, W. T. (2000) Designing Post-Crisis Messages: Lessons for Crisis Response Strategies. *Review of Business*, 21 (3), s. 37-41.
- Coombs, W. T. (2004) Impact of Past Crises on Current Crisis Communications: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41, s. 265-289.
- Coombs, W. T. (2007a) Attribution Theory as a Guide for Post-Crisis Communication Research. *Public Relations Review*, 33 (2), s. 135-139.
- Coombs, W. T. (2007b) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and responding*, 2. utgave. Los Angeles, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2010) Parameters for Crisis Communication. I Coombs, W. T. og Holladay, S. red. *The Handbook of Crisis Communication*. Malde: Wiley-Blackwell, s. 17-64.
- Coombs, W. T. (2014) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, 4. utgave. California: Sage Publications.
- Coombs, W. T. og Holladay, S. J. (1996) Communication and Attribution in a Crisis: An Experimental Study of Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, s. 279-295.
- Coombs, W. T. og Holladay, S. J. (2001) An Extended Examination of the Crisis Situation: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), s. 321-340.
- Coombs, W. T. og Holladay, S. J. (2004) Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory-Based Approach to Crisis Management. I: Millar, D. P. og Heath, R. L. red. *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, s. 95-115.
- Coombs, W. T. og Holladay, S. J. (2006) Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis

- Management. *Journal of Communication Management*, 10 (2), s. 123-137.
- Coombs, W. T. og Holladay, S. J. (2008) Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication. *Public Relations Review*, 34, s. 252-257.
- Daymon, C. og Holloway, I. (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- de Vreese, C. (2005) News Framing: Theory and Typology. *Information Design Journal*, 13 (1), s. 51-62.
- DNB (2016) *Resultater som teller. DNB-konsernets årsrapport 2015*. Oslo: DNB.  
Tilgjengelig fra: <<https://www.dnb.no/portalfont/nedlast/no/om-oss/resultater/2015/konsern-aarsrapport-dnb-2015.pdf>> [Lest 16. oktober 2016].
- Dowling, G. (2002) *Creating Corporate Reputation*. New York: Oxford University Press.
- Eide, M. (1992) *Nyhetens interesse: nyhetsjournalistikk mellom tekst og kontekst*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, M. (2011) *Hva er journalistikk?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, M. og Hernes, G. (1987) *Død og pine! Om massemedia og helsepolitikk*. Oslo: FAFO.
- Entman, R. M. (1993) Framing. Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43 (4), s. 51-58.
- Fearn-Banks, K. (2011) *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York, NY: Routledge.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planing for the Inevitable*. New York: AMACOM.
- Fisher, A. (2017) How you can say 'no comment' without saying 'no comment'. *Mediafirst* [internett], 23. august. Tilgjengelig fra: <<http://mediafirst.co.uk/our-thinking/how-you-can-say-no-comment-without-saying-no-comment/>> [Lest 23. mars 2018].
- Folkes, S. V. (1984) Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research*, 10 (4), s. 398-409.
- Frandsen, F. og Johansen W. (2017) *Organizational Crisis Communication*. Los Angeles, CA: Sage.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pittman.
- Fuchs-Burnett, T. (2002) Mass Public Corporate Apology. *Dispute Resolution Journal*, 57 (3), s. 26-32.
- Gitlin, T. (1980) *The Whole World Is Watching: Mass Media in the Making & Unmaking of the New Left*. Berkley, CA: University of California Press.

- Goffman, E. (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Grunig, J. E. og Hunt, T. T. (1984) *Managing Public Relations* New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, J. O. K. (2004) *I andres brød – håndbog om informationsjournalistik, virksomhedskommunikation og public relations*. Århus: Forlaget Ajour.
- Hearit, K. M. (1994) Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo. *Public Relations Review*, 20 (2), s. 113-125.
- Hearit, M. K. (2006) *Crisis Management by Apology. Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, R. L. og Coombs, W. T. (2006) *Today's Public Relations: An Introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hedemann, B. (2006) *Hør og se*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Hernes, G. (1984) Media: struktur, vridning, drama. *Nytt norsk tidsskrift*, 1, s. 38-58.
- Ihlen, Ø. (2007) *Petroleumsparadiset: Norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. Oslo: Unipub.
- Ihlen, Ø. (2013) *PR og strategisk kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Iyengar, S. (1990) Framing Responsibility for Political Issues: The Case of Poverty. *Political Behavior*, 12 (1), s. 19-40.
- Iyengar, S. (1991) *Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues*. Chicago, University of Chicago Press.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johansen, W. og Frandsen, F. (2007) *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Kim, S.-H. (2015) Who Is Responsible for a Social Problem? News Framing and Attribution of Responsibility. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92 (3), s. 554-558.
- Kim, S.-H., Carvalho, J. P. og Davis, A. G. (2010) Talking About Poverty: News Framing of Who Is Responsible for Causing and Fixing the Problem. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87, s. 563-581.
- Kjeldsen, J. E. (2006) *Retorikk i vår tid: en innføring i moderne retorisk teori*. Oslo: Spartacus Forlag.
- Kjeldsen, J. E. (2008) *Retoriske omstendigheter. Retorikk i en fragmenteret, foranderlig og*

- kompleks verden. *Rhetorica Scandinavia*, 48, s. 42-63.
- Knudsen, E. (2016) Journalistikkens fremstillingsmakt. Nyhetsrammer, meningsdanning og medialisering [doktoravhandling]. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Kuypers, J. A. (2009) *Rhetorical Criticism: Perspectives in Action*. Lanham: Lexington Books.
- Kuypers, J. A. (2010) Framing Analysis from a Rhetorical Perspective. I: D'Angelo, P. og Kuypers, J. A. red. *Doing News Framing Analysis: Empirical and Theoretical Perspectives*. New York: Routledge, s. 286-311.
- Leer-Salvesen, T. (2009) Hva er et skatteparadis? *NRK* [internett], 6. oktober. Tilgjengelig fra: <[https://www.nrk.no/dokumentar/hva-er-et-skatteparadis\\_-1.6803726](https://www.nrk.no/dokumentar/hva-er-et-skatteparadis_-1.6803726)> [Lest 3. oktober 2017].
- Levick, R. (2005) In Staging Responses to Crises, Complacency Plays a Big Role. *PR News* [internett], 17. august. Tilgjengelig fra: <<http://www.prnewsonline.com/in-staging-responses-to-crises-complacency-plays-a-big-role/>> [Lest 23. mars 2018].
- Løvland, A. (2007) *På mange måtar – samansette tekstar i skolen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Major, L. H. (2011) The Mediating Role of Emotions in the Relationship Between Frames and Attribution of Responsibility for Health Problems. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88, s. 502-522.
- Mathisen, G. (2015) En folkefiende? Kommunikasjon for å ta samfunnsansvar. *Geelmuyden Kiese* [internett], 18. september. Tilgjengelig fra: <<http://www.norsas.no/content/download/5890/38045/file/15%20-%20Gunnar%20Mathisen.pdf>> [Lest 10. november 2017].
- McAuley, E., Duncan, T. E. og Russel, D. W. (1992) Measuring usual Attributions: The Revised Causal Dimension Scale (CDSII). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, s. 566-573.
- McCombs, M. E. (1981) The Agenda-Setting Approach. I: Nimmo, D. D og Sanders, K. R. red. *Handbook of Political Communication*. Beverly Hills, CA: Sage, s. 121-140.
- McCombs, M. E. (2004) *Setting the Agenda: Mass Media and Public Opinion*. Malden, MA; Blackwell Publishing Inc.
- McCombs, M. E. (2005) A Look at Agenda-Setting: Past, Present and Future. *Journalism Studies*, 6 (4), s. 543 – 557.
- McCombs, M. E. og Shaw, D. L. (1972) The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36 (2), s. 176-187.
- Millar, D. P. og Heath, R. L. (2004) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis*

- Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Miller, A. B. (1972) Rhetorical Exigence. *Philosophy & Rhetoric*, 5 (2), s. 111–118.
- Mitroff, I. I. (1994) Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36 (2), s. 101-113.
- Moura-Leita, R. (2011) Historic Background of Corporate Social Responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7 (4), s. 528-539.
- Nelkin, D. (1988) Risk Reporting and the Management of Industrial Crises. *Journal of Management Studies*, 25, s. 341-351.
- Nossum, B. B. (2007) Fordi det bare er sånn. ... men HVORFOR er det sånn? *Geelmuyden Kiese* [internett], 16. oktober. Tilgjengelig fra:  
<<http://www.nored.no/content/download/2474/12308/file/Beate%20Nossum%20-%20Fordi%20det%20bare%20er%20s%C3%A5nn!.ppt>> [Lest 10. november 2017].
- NTB (u.å.) *Om NTB* [internett]. Oslo: Norsk Telegrambyrå. Tilgjengelig fra:  
<<https://www.ntb.no/150aar/>> [Lest 25. mai 2018].
- Olsen, O. E., Mathiesen, E. R. og Boyesen, M. (2016) *Media og krisehåndtering: En bok om samspillet mellom journalister og krisehåndterere*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Patel, A. og Reinsch, L. (2003) Companies Can Apologize: Corporate Apologies and Legal Liability. *Business Communication Quarterly*, 66, s. 17-26.
- Pauchant, T. og Mitroff, I.I. (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization. Preventing Individual, Organizational, an Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, C. M. og Clair, J. A. (1998) Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23 (1), s. 59-76.
- Retriever (u.å.) *Søk i ATEKST*. Oslo: Retriever. Tilgjengelig fra:  
<<https://web.retriever-info.com/services/archive.html?redir=true>> [Lest flere ganger i perioden 1. september 2016 til 31. mai 2018].
- Russel, D. W. (1982) The Causal Dimension Scale: A Measure of How Individuals Perceive Causes». *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (6), s. 1137-1145.
- Scheufele, D. A. (2000) Agenda-Setting, Priming, and Framing Revisited: Another Look at Cognitive Effects of Political Communication. *Mass Communication & Society*, 3 (2-3), s. 297-316.
- Semetko, H. A. og Valkenburg, P. M. (2000) Framing European Politics: A Content Analysis of Press and Television News. *Journal of Communication*, 50 (2), s. 93-109.
- Shrivastava, P. (1993) Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future. *Industrial &*

- Environmental Crisis Quarterly*, 7 (1), s. 23-42.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- Siomkos, G. og Shrivastava, P. (1993) Responding to Product Liability Crises. *Long Range Planning*, 26 (5), s. 72-79.
- Sumiala, J. og Hakala, S. (2010) Crisis: Mediatization of Disaster in the Nordic Media Sphere. I: Broddason, P., Kivikuru, U., Tufte, B., Weibull, L. og Østbye, H. red. *Norden och världen: Perspektiv från forskningen om medier och kommunikation*. Godthenburg: Nordicom, s. 361-378.
- Svennevig, J. (2009) *Språklig samhandling: Innføring i kommunikasjonsteori og diskursanalyse*, 2. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Tuchman, G. (1978) *Making News: A Study in the Construction of Reality*. New York: Free Press.
- Tyler, L. (1997) Liability Means Never Being Able to Say You're Sorry: Corporate Guilt, Legal Constraints, and Defensiveness in Corporate Communication. *Management Communication Quarterly*, 11, s. 51-73.
- Vatz, R. E. (1973) The Myth of the Rhetorical Situation. *Philosophy and Rhetoric*, 6 (3), s. 154-161.
- Weiner, B. (1986) *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Weisæth, L. og Kjeserud, R. (2007) *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Williams, A. E., Davidson, R. og Yochim, E. C. (2011) Who's to Blame When a Business Fails? How Journalistic Death Metaphors Influence Responsibility Attributions. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88, s. 541-561.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research Design and Methods*, 5. utgave. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, Y. Jin, Y. og Tank, Y. (2015) Framing depression: Cultural and Organizational Influences on Coverage of a Public Health Threat and Attribution of Responsibilities in Chinese news media, 2000-2012. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92, s. 99-120.
- Østbye, H, Helland, K., Knapskog, K. og Larsen, L. O. (2007) *Metodebok for mediefag*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

## Referanser til oppgavens datamateriale

- Aale, P. K., Ekroll, H. C., Ask, A. O., Winther, P., Barstad, S., Torset, N. S. og Tjernshaugen, K. (2016a) Granskingsrapport: Konserndirektør DNB visste om skatteparadis-selskapene. *Aftenposten* [internett], 16. september. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/q7dOz/Granskingsrapport-Konserndirektor-i-DNB-visste-om-skatteparadis-selskapene>> [Lest 15. mai 2017].
- Aale, P. K., Staveland, L. I. Strøm, T. J., Winther, P., Bjørnstad, S. og Torset, N. S. (2016b) Aftenposten avslører: Her er underskriften som knytter DNB-topp til skatteparadis. *Aftenposten* [internett], 5. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/yv3Oa/Aftenposten-avslorer-Her-er-underskriften-som-knytter-DNB-topp-til-skatteparadis>> [Lest 25. september 2017].
- Aale, P. K., Staveland, L. I., Torset, N. S., Strøm, T. J. og Bjørnstad, S. (2016c) DNB-kunder: Vi visste ikke at pengene var plassert i skatteparadis. *Aftenposten* [internett], 4. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/i/zLGq4/DNB-kunder-Vi-visste-ikke-at-pengene-var-plassert-i-skatteparadis>> [Lest 25. september 2017].
- Aale, P. K., Strøm, J., Torset, N. S., Bjørnstad, S. og Staveland, L. I. (2016d) Tidenes største dokumentlekkasje avslører at statsledere og politikere gjemmer bort milliarder. *Aftenposten* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposten.no/okonomi/Tidenes-storste-dokumentlekkasje-avslorer-at-statsledere-og-politikere-gjemmer-bort-milliarder-54898b.html>> [Lest 25. september 2016].
- Aale, P. K., Strøm, T. J., Torset, N. S., Bjørnstad, S. og Staveland, L. I. (2016e) Et DNB-selskap på Seychellene fra vugge til grav. *Aftenposten* [internett], 7. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/i/qnLGw/Et-DNB-selskap-pa-Seychellene-fra-vugge-til-grav>> [Lest 6. februar 2018].
- Aale, P. K., Strøm, T. J., Torset, N. S., Bjørnstad, S. og Staveland, L. I. (2016f) Nordea innblandet i dokumentfusking – brukte et styremedlem som hadde vært død i åtte år. *Aftenposten* [internett], 4. april. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposten.no/okonomi/Nordea-innblandet-i-dokumentfusking---brukte-et-styremedlem-som-hadde-vart-dod-i-atte-ar-54844b.html>> [Lest 25. mai 2016].
- Bentzrød, S. B. (2016) – Ikke uproblematisk å sparke DNB-sjef Rune Bjerke. *Aftenposten* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/i/9mv65/--Ikke-uproblematisk-a-sparke-DNB-sjef-Rune-Bjerke>> [Lest 5. september 2017].
- Bjørnstad, S. (2016a) DNB-sjef Rune Bjerke om Aftenpostens avsløring: - Vi vet ikke alt ..



- som har skjedd bakover i tid. *Aftenposten* [internett], 4. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Xwg7g/DNB-sjef-Rune-Bjerke-om-Aftenpostens-avsloring---Vi-vet-ikke-alt-som-har-skjedd-bakover-i-tid>> [Lest 1. februar 2017].
- Bjørnestad, S. (2016b) DNB-styret ber om redegjørelse fra toppsjefen etter Aftenposten-avsløring. *Aftenposten* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/J1oa6/DNB-styret-ber-om-redegjorelse-fra-toppsjefen-etter-Aftenposten-avsloring>> [Lest 15. februar 2017].
- Bjørnestad, S. (2016c) DNBs styreleder freder ikke DNB-sjefene. *Aftenposten* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/jPdJq/DNBs-styreleder-freder-ikke-DNB-sjefene>> [Lest 5. mai 2017].
- Bjørnestad, S. (2016d) Mæland åpner for å undersøke hele DNB. *Aftenposten* [internett], 12. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/P39vX/Maland-apner-for-a-undersoke-hele-DNB>> [Lest 5. mai 2017].
- Bjørnestad, S. og Staveland, L. I. (2016) Hoder kan fortsatt rulle i DNB. *Aftenposten* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/i/wEPLd/Hoder-kan-fortsatt-rulle-i-DNB>> [Lest 5. september 2017].
- Bjørnestad, S., Staveland, L. I., Torset, N. S., Aale, P. K. og Strøm, T. J. (2016a) DNB: Dette skulle vi ikke gjort. *Aftenposten* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/kaJ5v/DNB-Dette-skulle-vi-ikke-gjort>> [Lest 1. februar 2017].
- Bjørnestad, S., Staveland, L. I., Torset, N. S., Aale, P. K. og Strøm, T. J. (2016b) DNB sendte rike nordmenn til skatteparadis. *Aftenposten* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/EoWjG/DNB-sendte-rike-nordmenn-til-skatteparadis>> [Lest 1. februar 2017].
- DNB (2016k) – *Skulle ikke etablert Seychellene-selskaper* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/34/65/00/release.html>> [Lest 30. september 2016].
- DNB (2016b) *DNB innkaller til pressekonferanse kl. 15.00 i dag* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/34/96/31/release.html>> [Lest 30. september 2016].
- DNB (2016i) *Pressekonferanse* [YouTube-video, internett], 11. april. Tilgjengelig fra:

- <<https://www.youtube.com/watch?v=f9rRmSxNm4U#!&video=111389/se-dnbs-pressekonferanse-etter-panama-papers-avsloeringene>> [Lest 14. oktober 2016].
- Holm, P. A. (2016) Jussekspert: – DNB kan ha et medvirkeransvar. *Aftenposten* [internett], 7. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/i/rLAdw/Jussekspert---DNB-kan-ha-et-medvirkeransvar>> [Lest 15. februar 2017].
- Salvesen, G. (2016) Kan ikke svare på om hun har full tillit til DNB-ledelsen. *Aftenposten* [internett], 6. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/G1Gzl/Kan-ikke-svare-pa-om-hun-har-full-tillit-til-DNB-ledelsen>> [Lest 15. februar 2017].
- Salvesen, G., Ruud, S. og Tjernshaugen, K. (2016) Abid Raja ber styret vurdere om DNB-Bjerke må gå av. *Aftenposten* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/MgRJ0/Abid-Raja-ber-styret-vurdere-om-DNB-Bjerke-ma-ga-av>> [Lest 5. september 2017].
- Staveland, L. I. og Bjørnstad, S. (2016) DNB-toppene har vært tungt inne i Luxembourg. *Aftenposten* [internett], 13. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/9mvxM/DNB-toppene-har-vart-tungt-inne-i-Luxembourg>> [Lest 20. februar 2017].
- Staveland, L. I. og Winther, P. (2016) Dette er de tre spørsmålene som Rune Bjerke må svare på. *Aftenposten* [internett], 9. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/BJRQ7/Dette-er-de-tre-sporsmalene-som-Rune-Bjerke-ma-svare-pa>> [Lest 15. februar 2017].
- Svarstad, J. (2016) Ekspert overrasket over at DNB ikke sjekket Luxembourg-kontoret grundigere. *Aftenposten* [internett], 6. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/0En1o/Ekspert-overrasket-over-at-DNB-ikke-sjekket-Luxembourg-kontoret-grundigere>> [Lest 15. februar 2017].
- Tveter, Ø. (2016) Se DNBS pressekonferanse etter Panama Papers-avsløringen. *Aftenposten* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/i/4d1nl9/Video-fra-Aftenposten?video=111389>> [Lest 5. september 2017].
- Øberg, S. P. (2016a) VG: DNB-topp visste om skatteparadis. *Aftenposten* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/norge/i/21Glr/VG-DNB-topp-visste-om-skatteparadis>> [Lest 30. mars 2017].
- Øberg, S. P. (2016b) Statsminister Solberg om feilaktig informasjon fra DNB: – De

ansvarlige må identifiseres. *Aftenposten* [internett], 8. april. Tilgjengelig fra:  
<<https://www.aftenposten.no/norge/i/jPdQo/Statsminister-Solberg-om-feilaktig-informasjon-fra-DNB---De-ansvarlige-ma-identifiseres>> [Lest 15. februar 2017].

## Vedlegg 1 – Datamateriale: DNBs kommunikasjon

Nedenfor følger en fullstendig liste over DNBs offentlige kommunikasjon i egne digitale kanaler i forbindelse med Panama Papers-saken.

Henriksen, E. L. (2016a) Aftenposten felt i PFU for DNB-sak. *DNB Feed* [internett], 8. juli. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/nyheter/aftenposten-felt-i-pfu-for-dnb-sak/>> [Lest 3. oktober 2017].

Henriksen, E. L. (2016b) Hjort har levert sin rapport. *DNB Feed* [internett], 16. september. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/nyheter/hjort-har-levert-sin-rapport/>> [Lest 3. oktober 2017].

Henriksen, E. L. (2016c) Redegjørelse av DNB Luxembourg. *DNB Feed* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/nyheter/redegjorelse-om-dnb-luxembourg/>> [Lest 3. oktober 2017].

Henriksen, E. L. (2016d) Se opptaket fra pressekonferansen om Luxembourg. *DNB Feed* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/nyheter/se-opptaket-fra-pressekonferansen-om-luxembourg/>> [Lest 3. oktober 2017].

Henriksen, E. L. (2016e) Skulle ikke etablert Seychellene-selskaper. *DNB Feed* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/makro/at-det-var-lov-betyr-ikke-at-det-var-riktig/>> [Lest 3. oktober 2017].

Henriksen, E. L. (2016f) Spørsmål og svar om DNBs virksomhet i Luxembourg. *DNB Feed* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/makro/sporsmal-og-svar-om-dnbs-virksomhet-i-luxemburg/>> [Lest 3. oktober 2017].

Henriksen, E. L. (2016g) Styret i DNB har levert sin redegjørelse. *DNB Feed* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/nyheter/styret-i-dnb-bank-asa-har-oversendt-sin-redegjorelse/>> [Lest 3. oktober 2017].

Henriksen, E. L. (2016h) Vedlegg til redegjørelsen om DNB Luxembourg. *DNB Feed* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://dnbfeed.no/nyheter/vedlegg-til-redegjorelsen-om-dnb-i-luxembourg/>> [Lest 3. oktober 2017].

DNB (2016a) At det var lov, betyr ikke at det var riktig. *Facebook* [internett], 4. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.facebook.com/dnb/posts/1075730429131949>> [Lest 9. november 2017].

DNB (2016b) *DNB innkaller til pressekonferanse kl. 15.00 i dag* [internett], 11. april.

- Tilgjengelig fra:  
<<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/34/96/31/release.html>> [Lest 30. september 2017].
- DNB (2016c) DNB innkaller til pressekonferanse kl. 15.00 i dag. *Twitter* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <[https://twitter.com/DNB\\_Bank/status/719419752368717824](https://twitter.com/DNB_Bank/status/719419752368717824)> [Lest 9. november 2017].
- DNB (2016d) *Hjort har levert sin rapport* [internett], 16. september. Tilgjengelig fra:  
<<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/38/3E/DC/release.html>> [Lest 30. september 2017].
- DNB (2016e) Hjort har levert sin rapport. *Twitter* [internett], 16. september. Tilgjengelig fra: <[https://twitter.com/DNB\\_Bank/status/776692526199742464](https://twitter.com/DNB_Bank/status/776692526199742464)> [Lest 9. november 2017].
- DNB (2016f) *Kommentar fra DNBs styreleder* [internett], 12. april. Tilgjengelig fra:  
<<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/34/A4/F4/release.html>> [Lest 9. november 2017].
- DNB (2016g) *Kommentar fra DNBs styreleder*. *Twitter* [internett], 12. april. Tilgjengelig fra: <[https://twitter.com/DNB\\_Bank/status/719827005139787777](https://twitter.com/DNB_Bank/status/719827005139787777)> [Lest 9. november 2017].
- DNB (2016h) Mer informasjon om dagens regelverk og bankens interne retningslinjer knyttet til skatterådgivning og rapportering. *Twitter* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra:  
<[https://twitter.com/DNB\\_Bank/status/716707896394956802](https://twitter.com/DNB_Bank/status/716707896394956802)> [Lest 9. november 2017].
- DNB (2016i) Pressekonferanse. *Youtube* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=f9rRmSxNm4U#!/video/111389/se-dnbs-pressekonferanse-etter-panama-papers-avsloeringene>> [Lest 14. oktober 2017].
- DNB (2016j) Se opptaket fra pressekonferansen om Luxembourg. *Facebook* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <<https://www.facebook.com/dnb/posts/1080165952021730>> [Lest 10. november 2017].
- DNB (2016k) – *Skulle ikke etablert Seychellene-selskaper* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/34/65/00/release.html>> [Lest 30. september 2017].
- DNB (2016l) – *Skulle ikke etablert Seychellene-selskaper*. *Twitter* [internett], 3. april. Tilgjengelig fra: <[https://twitter.com/DNB\\_Bank/status/716706830634852352](https://twitter.com/DNB_Bank/status/716706830634852352)> [Lest 9. november 2017].

DNB (2016m) *Styret i DNB har levert sin redegjørelse* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/34/9B/3D/release.html> [Lest 30. september 2017].

DNB (2016n) *Styret i DNB har levert sin redegjørelse. Twitter* [internett], 11. april. Tilgjengelig fra: [https://twitter.com/DNB\\_Bank/status/719516050384154624](https://twitter.com/DNB_Bank/status/719516050384154624) [Lest 9. november 2016].

## Vedlegg 2 – Datamateriale: Aftenpostens mediedekning

Nedenfor følger en fullstendig liste over Aftenpostens nyhetsartikler i forbindelse med DNBs innblanding i Panama Papers-saken. Dette er materialet som ligger til grunn for analysen av Aftenpostens mediedekning. Materialet er kodet ved hjelp av kodeboken i vedlegg 3. For detaljert informasjon om kodingen som ligger til grunn for oppgavens analyse, se eksternt vedlegg (Helene\_Stromme\_Masteroppgave\_Vedlegg\_9\_Koding.xlsx).

Dato	Tittel	Kilde
03.04.2016 19:57	DNB: Dette skulle vi ikke ha gjort	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-Dette-skulle-vi-ikke-gjort-54847b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-Dette-skulle-vi-ikke-gjort-54847b.html</a>
03.04.2016 19:57	DNB sendte rike nordmenn til skatteparadis	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sendte-rike-nordmenn-til-skatteparadis-54856b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sendte-rike-nordmenn-til-skatteparadis-54856b.html</a>
03.04.2016 22:32	DNB-styret ber om redegjørelse fra toppsjefen etter Aftenposten-avsløring	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-styret-ber-om-redegjorelse-fra-toppsjefen-etter-Aftenposten-avsloring-54819b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-styret-ber-om-redegjorelse-fra-toppsjefen-etter-Aftenposten-avsloring-54819b.html</a>
04.04.2016 12:27	Skatteetaten vil ha tilgang til Panama-dokumentene	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Skatteetaten-vil-ha-tilgang-til-Panama-dokumentene-54787b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Skatteetaten-vil-ha-tilgang-til-Panama-dokumentene-54787b.html</a>
04.04.2016 14:44	Mister du oversikten? Her får du listen over Panama Papers-avsløringene	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Mister-du-oversikten-Her-far-du-listen-over-Panama-Papers-avsloringene-54782b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Mister-du-oversikten-Her-far-du-listen-over-Panama-Papers-avsloringene-54782b.html</a>
04.04.2016 15:25	DNB-sjef Rune Bjerke om Aftenpostens avsløring: - Vi vet ikke alt som har skjedd bakover i tid	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sjef-Rune-Bjerke-om-Aftenpostens-avsloring---Vi-vet-ikke-alt-som-har-skjedd-bakover-i-tid-54776b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sjef-Rune-Bjerke-om-Aftenpostens-avsloring---Vi-vet-ikke-alt-som-har-skjedd-bakover-i-tid-54776b.html</a>
04.04.2016 17:29	DNB-kunder raser i sosiale medier etter Aftenpostens avsløringer	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-kunder-raser-i-sosiale-medier-etter-Aftenpostens-avsloringer-54761b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-kunder-raser-i-sosiale-medier-etter-Aftenpostens-avsloringer-54761b.html</a>

04.04.2016 18:38	Skatteparadis-avsløringen: Skatteetaten vil sjekke ligningene til DNBs kunder	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Skatteparadis-avsloringen-Skatteetaten-vil-sjekke-ligningene-til-DNBs-kunder-54755b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Skatteparadis-avsloringen-Skatteetaten-vil-sjekke-ligningene-til-DNBs-kunder-54755b.html</a>
04.04.2016 19:25	NRK: Kristin Halvorsen ba DNB om å avvikle Luxembourg- praksisen i 2007	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/NRK-Kristin-Halvorsen-ba-DNB-om-a-avvikle-Luxemburg-praksisen-i-2007-54754b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/NRK-Kristin-Halvorsen-ba-DNB-om-a-avvikle-Luxemburg-praksisen-i-2007-54754b.html</a>
04.04.2016 19:59	DNB-kunder: Vi visste ikke at pengene var plassert i skatteparadis	<a href="https://www.aftenposten.no/norge/i/zLGq4/DNB-kunder-Vi-visste-ikke-at-pengene-var-plassert-i-skatteparadis">https://www.aftenposten.no/norge/i/zLGq4/DNB-kunder-Vi-visste-ikke-at-pengene-var-plassert-i-skatteparadis</a>
04.04.2016 22:30	Ap og KrF vurderer snuoperasjon om oljefondets investeringer i skatteparadiser	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Ap-og-KrF-vurderer-snuoperasjon-om-oljefondets-investeringer-i-skatteparadiser-54738b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Ap-og-KrF-vurderer-snuoperasjon-om-oljefondets-investeringer-i-skatteparadiser-54738b.html</a>
04.04.2016 22:49	DNB minnet kundene om skatteamnestiet kort tid før Aftenpostens avsløringer	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-minnet-kundene-om-skatteamnestiet-kort-tid-for-Aftenpostens-avsloringer-54720b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-minnet-kundene-om-skatteamnestiet-kort-tid-for-Aftenpostens-avsloringer-54720b.html</a>
05.04.2016 19:36	Kontrollkomiteen spør finansministeren om skatteparadiser	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Kontrollkomiteen-spor-finansministeren-om-skatteparadiser-54664b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Kontrollkomiteen-spor-finansministeren-om-skatteparadiser-54664b.html</a>
05.04.2016 20:57	Aftenposten avslører: Her er underskriften som knytter DNB- topp til skatteparadis	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Aftenposten-avslorer-Her-er-underskriften-som-knytter-DNB-topp-til-skatteparadis-54661b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Aftenposten-avslorer-Her-er-underskriften-som-knytter-DNB-topp-til-skatteparadis-54661b.html</a>
06.04.2016 12:51	Ekspert overrasket over at DNB ikke sjekket Luxembourg- kontoret grundigere	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Ekspert-overrasket-over-at-DNB-ikke-sjekket-Luxembourg-kontoret-grundigere-54596b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Ekspert-overrasket-over-at-DNB-ikke-sjekket-Luxembourg-kontoret-grundigere-54596b.html</a>
06.04.2016 14:33	Kan ikke svare på om hun har full tillit til DNB-ledelsen	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Kan-ikke-svare-pa-om-hun-har-full-tillit-til-DNB-ledelsen-54589b.html">http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Kan-ikke-svare-pa-om-hun-har-full-tillit-til-DNB-ledelsen-54589b.html</a>



07.04.2016 05:57	To av tre mer negative til DNB etter Panama Papers	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/To-av-tre-mer-negative-til-DNB-etter-Panama-Papers-54527b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/To-av-tre-mer-negative-til-DNB-etter-Panama-Papers-54527b.html</a>
07.04.2016 11:58	Solberg om avsløringene i DNB og Yara: - Veldig skuffende og leit	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Solberg-om-avsloringene-i-DNB-og-Yara---Veldig-skuffende-og-leit-54505b.html">http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Solberg-om-avsloringene-i-DNB-og-Yara---Veldig-skuffende-og-leit-54505b.html</a>
07.04.2016 21:30	Et DNB-selskap på Seychellene fra vugge til grav	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Et-DNB-selskap-pa-Seychellene-fra-vugge-til-grav-54445b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Et-DNB-selskap-pa-Seychellene-fra-vugge-til-grav-54445b.html</a>
07.04.2016 21:34	Jusekspert: - DNB kan ha et medvirkeransvar	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Jusekspert---DNB-kan-ha-et-medvirkeransvar-54434b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Jusekspert---DNB-kan-ha-et-medvirkeransvar-54434b.html</a>
08.04.2016 09:10	DNB i redegjørelse i 2014: DNB Luxembourg hjelper ikke kundene med å unndra skatt	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-i-redegjorelse-i-2014-DNB-Luxembourg-hjelper-ikke-kundene-med-a-unndra-skatt-54391b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-i-redegjorelse-i-2014-DNB-Luxembourg-hjelper-ikke-kundene-med-a-unndra-skatt-54391b.html</a>
08.04.2016 11:34	Finansforbundet om avsløringene: - Pinlig og trist	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Finansforbundet-om-avsloringene---Pinlig-og-trist-54385b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Finansforbundet-om-avsloringene---Pinlig-og-trist-54385b.html</a>
08.04.2016 20:15	DNBs tre stråmenn satt i 4000 styrer hver – ville gitt 11 styremøter hver dag	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tre-stramenn-satt-i-4000-styrer-hver--ville-gitt-11-styremoter-hver-dag-54350b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tre-stramenn-satt-i-4000-styrer-hver--ville-gitt-11-styremoter-hver-dag-54350b.html</a>
08.04.2016 21:13	Statsminister Solberg om feilaktig informasjon fra DNB: - De ansvarlige må identifiseres	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Statsminister-Solberg-om-feilaktig-informasjon-fra-DNB---De-ansvarlige-ma-identifiseres-54341b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Statsminister-Solberg-om-feilaktig-informasjon-fra-DNB---De-ansvarlige-ma-identifiseres-54341b.html</a>
08.04.2016 21:26	DNB Luxembourg doblett overskuddet på to år	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-Luxembourg-doblet-overskuddet-pa-to-ar-54328b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-Luxembourg-doblet-overskuddet-pa-to-ar-54328b.html</a>

09.04.2016 07:23	Dette er de tre spørsmålene som Rune Bjerke må svare på	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Dette-er-de-tre-sporsmalene-som-Rune-Bjerke-ma-svare-pa-54315b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Dette-er-de-tre-sporsmalene-som-Rune-Bjerke-ma-svare-pa-54315b.html</a>
09.04.2016 21:54	Luxembourg har tjent seg søkkrikt på hemmelighold. Hvorfor er de så vanskelige å stoppe?	<a href="http://www.aftenposten.no/verden/Luxembourg-har-tjent-seg-sokkrikt-pa-hemmelighold-Hvorfor-er-de-sa-vanskelige-a-stoppe-54257b.html">http://www.aftenposten.no/verden/Luxembourg-har-tjent-seg-sokkrikt-pa-hemmelighold-Hvorfor-er-de-sa-vanskelige-a-stoppe-54257b.html</a>
10.04.2016 21:56	En uke med Panama Papers	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/En-uke-med-Panama-Papers-54175b.html">http://www.aftenposten.no/norge/En-uke-med-Panama-Papers-54175b.html</a>
11.04.2016 14:25	Dette forventer de av DNB-redegjørelsen	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Dette-forventer-de-av-DNB-redegjorelsen-54129b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Dette-forventer-de-av-DNB-redegjorelsen-54129b.html</a>
11.04.2016 14:42	Hva visste Rune Bjerke om DNB-kundene i skatteparadis? Endret til: "Rune bjerke: - Det er noe vi ikke skulle gjort, men det er ikke ulovlig"	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Rune-Bjerke---Det-er-noe-vi-ikke-skullegjort_-men-det-er-ikke-ulovlig-54120b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Rune-Bjerke---Det-er-noe-vi-ikke-skullegjort_-men-det-er-ikke-ulovlig-54120b.html</a>
11.04.2016 17:35	Abid Raja ber styret vurdere om DNB-Bjerke må gå av	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Abid-Raja-ber-styret-vurdere-om-DNB-Bjerke-ma-ga-av-54115b.html">http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Abid-Raja-ber-styret-vurdere-om-DNB-Bjerke-ma-ga-av-54115b.html</a>
11.04.2016 18:05	DNBs styreleder freder ikke DNB-sjefene	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-styreleder-freder-ikke-DNB-sjefene-54114b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-styreleder-freder-ikke-DNB-sjefene-54114b.html</a>
11.04.2016 21:55	Hoder kan fortsatt rulle i DNB	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Hoder-kan-fortsatt-rulle-i-DNB-54082b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Hoder-kan-fortsatt-rulle-i-DNB-54082b.html</a>
11.04.2016 21:55	DNB fant flere brudd på interne retningslinjer	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/DNB-fant-flere-brudd-pa-interne-retningslinjer-54080b.html">http://www.aftenposten.no/norge/DNB-fant-flere-brudd-pa-interne-retningslinjer-54080b.html</a>
11.04.2016 22:22	– Ikke uproblematisk å sparke DNB-sjef Rune Bjerke	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/--Ikke-uproblematisk-a-sparke-DNB-sjef-Rune-Bjerke-54068b.html">http://www.aftenposten.no/norge/--Ikke-uproblematisk-a-sparke-DNB-sjef-Rune-Bjerke-54068b.html</a>

11.04.2016 23:28	VG: DNB-topp visste om skatteparadis	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/VG-DNB-topp-visste-om-skatteparadis-54057b.html">http://www.aftenposten.no/norge/VG-DNB-topp-visste-om-skatteparadis-54057b.html</a>
12.04.2016 10:52	Mæland ber om flere svar fra DNB - Stortinget ber om svar fra Mæland	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Maland-ber-om-flere-svar-fra-DNB---Stortinget-ber-om-svar-fra-Maland-54037b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Maland-ber-om-flere-svar-fra-DNB---Stortinget-ber-om-svar-fra-Maland-54037b.html</a>
12.04.2016 15:06	DNBs tidligere internrevisor i Luxembourg: - I tråd med retningslinjene	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tidligere-internrevisor-i-Luxembourg--I-trad-med-retningslinjene-53829b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tidligere-internrevisor-i-Luxembourg--I-trad-med-retningslinjene-53829b.html</a>
12.04.2016 19:55	Mæland åpner for å undersøke hele DNB	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Maland-apner-for-a-undersoke-hele-DNB-53824b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Maland-apner-for-a-undersoke-hele-DNB-53824b.html</a>
12.04.2016 21:46	Revisorsjef: - Underlig at ikke DNB fulgte bedre med i Luxembourg	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Revisorsjef---Underlig-at-ikke-DNB-fulgte-bedre-med-i-Luxembourg-53797b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Revisorsjef---Underlig-at-ikke-DNB-fulgte-bedre-med-i-Luxembourg-53797b.html</a>
12.04.2016 21:46	Tidenes doumentlekkasje fikk alarmen til å gå rundt om i Bank-Norge	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Tidenes-dokumentlekkasje-fikk-alarmen-til-a-ga-rundt-om-i-Bank-Norge-53788b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Tidenes-dokumentlekkasje-fikk-alarmen-til-a-ga-rundt-om-i-Bank-Norge-53788b.html</a>
13.04.2016 12:06	Professor om Mælands DNB-spørsmål: - Har aldri sett noe lignende	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Professor-om-Malands-DNB-sporsmal---Har-aldri-sett-noe-lignende-53754b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Professor-om-Malands-DNB-sporsmal---Har-aldri-sett-noe-lignende-53754b.html</a>
13.04.2016 16:42	Ap vil ha ekstern DNB-granskning etter Panama Papers	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Ap-vil-ha-ekstern-DNB-granskning-etter-Panama-Papers-8428828.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Ap-vil-ha-ekstern-DNB-granskning-etter-Panama-Papers-8428828.html</a>
13.04.2016 19:43	DNB-kundene hadde minst 130 mill. kroner i skatteparadis-selskaper	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-kundene-hadde-minst-130-mill-kroner-i-skatteparadis-selskaper-53718b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-kundene-hadde-minst-130-mill-kroner-i-skatteparadis-selskaper-53718b.html</a>
13.04.2016 21:03	DNB-toppene har vært tungt inne i Luxembourg	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-toppene-har-vart-tungt-inne-i-Luxembourg-53727b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-toppene-har-vart-tungt-inne-i-Luxembourg-53727b.html</a>

14.04.2016 18:25	Hele styret i DNB er foreslått gjenvolgt	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Hele-styret-i-DNB-er-foreslatt-gjenvolgt-53642b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Hele-styret-i-DNB-er-foreslatt-gjenvolgt-53642b.html</a>
14.04.2016 22:07	DNBs aksjonærer reddes av oljepris	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/DNBs-aksjonarer-reddes-av-stigende-oljepris-53613b.html">http://www.aftenposten.no/norge/DNBs-aksjonarer-reddes-av-stigende-oljepris-53613b.html</a>
14.04.2016 22:07	Finanstilsynet kritiserte DNBs kontrollrutiner i 2010	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Finanstilsynet-kritiserte-DNBs-kontrollrutiner-i-2010-53602b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Finanstilsynet-kritiserte-DNBs-kontrollrutiner-i-2010-53602b.html</a>
15.04.2016 08:13	Tidligere sjefsrevisor i DNB: - Imøteser granskning med stor ro	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Tidligere-sjefsrevisor-i-DNB---Imoteser-granskning-med-stor-ro-53578b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Tidligere-sjefsrevisor-i-DNB---Imoteser-granskning-med-stor-ro-53578b.html</a>
15.04.2016 17:35	Valgkomiteens leder åpner nå for nytt styre i DNB	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Valgkomiteens-leder-apner-na-for-nytt-styre-i-DNB-53540b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Valgkomiteens-leder-apner-na-for-nytt-styre-i-DNB-53540b.html</a>
15.04.2016 20:48	Dette er nordmennene DNB sendte til skatteparadis	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Dette-er-nordmennene-DNB-sendte-til-skatteparadis-53528b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Dette-er-nordmennene-DNB-sendte-til-skatteparadis-53528b.html</a>
15.04.2016 20:48	Slik rekrutterte DNB skatteparadiskunder på Spanias solkyst	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-rekrutterte-DNB-skatteparadiskunder-pa-Spanias-solkyst-53073b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-rekrutterte-DNB-skatteparadiskunder-pa-Spanias-solkyst-53073b.html</a>
15.04.2016 21:36	Slik har DNB svart om skatteparadis-saken gjennom 10 dager	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-har-DNB-svart-om-skatteparadis-saken-gjennom-10-dager-53504b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-har-DNB-svart-om-skatteparadis-saken-gjennom-10-dager-53504b.html</a>
16.04.2016 18:15	Stortingspolitikere kritisk til DNBs rekruttering av skatteparadiskunder	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Stortingspolitikere-kritisk-til-DNBs-rekruttering-av-skatteparadiskunder-53449b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Stortingspolitikere-kritisk-til-DNBs-rekruttering-av-skatteparadiskunder-53449b.html</a>
16.04.2016 18:25	Jussprofessor: Økokrim bør etterforske DNB	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Jusprofessor-Okokrim-bor-etterforske-DNB-53454b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Jusprofessor-Okokrim-bor-etterforske-DNB-53454b.html</a>

18.04.2016 10:36	Mossack Fonseca purret på DNB i mai 2015	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Mossack-Fonseca-purret-pa-DNB-i-mai-2015-53037b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Mossack-Fonseca-purret-pa-DNB-i-mai-2015-53037b.html</a>
18.04.2016 19:34	DNB-ledelsen må inn på teppet til Folketrygdfondet	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-ledelsen-ma-inn-pa-teppet-til-Folketrygdfondet-53322b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-ledelsen-ma-inn-pa-teppet-til-Folketrygdfondet-53322b.html</a>
21.04.2016 17:34	Advokatfirma i dobbeltrolle etter DNB-avsløringer	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Advokatfirma-i-dobbeltrolle-etter-DNB-avsloringer-58061b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Advokatfirma-i-dobbeltrolle-etter-DNB-avsloringer-58061b.html</a>
22.04.2016 13:30	Fastholder gjenvalg av DNB-styret etter skatteparadis-bråk	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Fastholder-gjenvalg-av-DNB-styret-etter-skatteparadis-brak-57996b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Fastholder-gjenvalg-av-DNB-styret-etter-skatteparadis-brak-57996b.html</a>
22.04.2016 20:00	DNBs tidligere konsernrevisor om skatteparadis-saken: Har ikke tillit til gjennomgangen	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tidligere-konsernrevisor-om-skatteparadis-saken-Har-ikke-tillit-til-gjennomgangen-57967b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tidligere-konsernrevisor-om-skatteparadis-saken-Har-ikke-tillit-til-gjennomgangen-57967b.html</a>
25.04.2016 12:43	DNB utleverer kontoinformasjon om skatteparadiskunder	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-utleverer-kontoinformasjon-om-skatteparadis-kunder-57693b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-utleverer-kontoinformasjon-om-skatteparadis-kunder-57693b.html</a>
26.04.2016 15:44	DNBs generalforsamling: Styret blir sittende	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-generalforsamling-Styret-blir-sittende-58207b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-generalforsamling-Styret-blir-sittende-58207b.html</a>
27.04.2016 11:10	Anne Carine Tanum: - Har ikke vurdert å trekke meg	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Anne-Carine-Tanum---Har-ikke-vurdert-a-trekke-meg-58505b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Anne-Carine-Tanum---Har-ikke-vurdert-a-trekke-meg-58505b.html</a>
28.04.2016 14:46	DNB-direktør: Jeg har aldri hatt kontakt med Mossack Fonseca	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-direktor-Jeg-har-aldri-hatt-kontakt-med-Mossack-Fonseca-58582b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-direktor-Jeg-har-aldri-hatt-kontakt-med-Mossack-Fonseca-58582b.html</a>
28.04.2016 20:57	DNB slipper amerikansk Panama-sjekk	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/DNB-slipper-amerikansk-Panama-sjekk-58617b.html">http://www.aftenposten.no/norge/DNB-slipper-amerikansk-Panama-sjekk-58617b.html</a>

01.05.2016 21:53	DNBs styreleder gjenvalgt i strid med vedtektene	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-styreleder-gjenvalgt-i-strid-med-vedtektene-58938b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-styreleder-gjenvalgt-i-strid-med-vedtektene-58938b.html</a>
02.05.2016 21:32	En måned med Panama Papers-rystelser verden rundt	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/En-maned-med-Panama-papers-rystelser-verden-rundt-59084b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/En-maned-med-Panama-papers-rystelser-verden-rundt-59084b.html</a>
23.05.2016 21:18	DNB utsetter Panama Papers-svar til sommeren	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/politikk/DNB-utsetter-Panama-papers-svar-til-sommeren-197716b.html">http://www.aftenposten.no/norge/politikk/DNB-utsetter-Panama-papers-svar-til-sommeren-197716b.html</a>
27.05.2016 20:50	DNB innrømmer ulovlig lagring av tidligere ansattes e-post	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DnB-innrømmer-ulovlig-lagring-av-tidligere-ansattes-e-post-198269b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DnB-innrømmer-ulovlig-lagring-av-tidligere-ansattes-e-post-198269b.html</a>
28.06.2016 10:55	Aftenposten felt i PFU for Panama Papers-sak	<a href="http://www.aftenposten.no/kultur/Aftenposten-felt-i-PFU-for-Panama-Papers-sak-585407b.html">http://www.aftenposten.no/kultur/Aftenposten-felt-i-PFU-for-Panama-Papers-sak-585407b.html</a>
06.07.2016 17:06	Aftenposten felt i PFU	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Aftenposten-felt-i-PFU-585962b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Aftenposten-felt-i-PFU-585962b.html</a>
16.09.2016 10:16	Granskningsrapport: Konserndirektør i DNB visste om skatteparadis-selskapene	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Granskningsrapport-Konserndirektor-i-DNB-visste-om-skatteparadis-selskapene-603273b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Granskningsrapport-Konserndirektor-i-DNB-visste-om-skatteparadis-selskapene-603273b.html</a>
16.09.2016 12:14	Mæland: DNB burde aldri tilbudt skatteparadisselskaper	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Mal-and-DNB-burde-aldri-tilbudt-skatteparadisselskaper-604692b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Mal-and-DNB-burde-aldri-tilbudt-skatteparadisselskaper-604692b.html</a>
16.09.2016 16:05	Rune Bjerke forklarer regelbrudd med finanskrisen	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Run-e-Bjerke-forklarer-regelbrudd-med-finanskrisen-604735b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Run-e-Bjerke-forklarer-regelbrudd-med-finanskrisen-604735b.html</a>
16.09.2016 19:30	Lederprofessor: DNBs konsernledelse har akseptert skatteparadis-praksisen med åpne øyne	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Lederprofessor-DNBs-konsernledelse-har-akseptert-skatteparadis-praksisen-med-apne-oyne-604704b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Lederprofessor-DNBs-konsernledelse-har-akseptert-skatteparadis-praksisen-med-apne-oyne-604704b.html</a>

16.09.2016 19:30	Slik har forklaringene på DNBS skatteparadis-virksomhet endret seg siden april	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-har-forklaringene-pa-DNBs-skatteparadis-virksomhet-endret-seg-siden-april-604747b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-har-forklaringene-pa-DNBs-skatteparadis-virksomhet-endret-seg-siden-april-604747b.html</a>
16.09.2016 21:34	DNBs tidligere konsernrevisor: Styreleder Tanum bør trekke seg	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tidligere-konsernrevisor-Styreleder-Tanum-bor-trekke-seg-604702b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-tidligere-konsernrevisor-Styreleder-Tanum-bor-trekke-seg-604702b.html</a>
17.09.2016 16:25	Rune Bjerke i april: Ingen visste. Ny rapport: Konserndirektør visste	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/Rune-Bjerke-i-april-Ingen-visste-Ny-rapport-Konserndirektor-visste-604751b.html">http://www.aftenposten.no/norge/Rune-Bjerke-i-april-Ingen-visste-Ny-rapport-Konserndirektor-visste-604751b.html</a>
19.09.2016 21:30	DNB ville hjelpe kunder å eie aksjer anonymt	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-ville-hjelpe-kunder-a-eie-aksjer-anonymt-604869b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-ville-hjelpe-kunder-a-eie-aksjer-anonymt-604869b.html</a>
23.09.2016 21:07	DNB-sjef Rune Bjerke lovet i 2007 å gå gjennom alle rutiner ved Luxembourg-virksomheten	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sjef-Rune-Bjerke-lovet-i-2007-a-ga-gjennom-alle-rutiner-ved-Luxembourg-virksomheten-605251b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sjef-Rune-Bjerke-lovet-i-2007-a-ga-gjennom-alle-rutiner-ved-Luxembourg-virksomheten-605251b.html</a>
24.09.2016 08:40	Stortingspolitikere om ny DNB-opplysning: Oppsiktsvekkende og alvorlig	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Stortingspolitikere-om-ny-DNB-opplysning-Oppsiktsvekkende-og-alvorlig-605235b.html">http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Stortingspolitikere-om-ny-DNB-opplysning-Oppsiktsvekkende-og-alvorlig-605235b.html</a>
24.09.2016 18:47	En gammel nyhet, mener DNB	<a href="http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/En-gammel-nyhet_-mener-DNB-605295b.html">http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/En-gammel-nyhet_-mener-DNB-605295b.html</a>
26.09.2016 18:41	Professor om Bjerkes gjennomgang av Luxembourg-banken: - Det holder ikke	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Professor-om-Bjerkes-gjennomgang-av-Luxembourg-banken--Det-holder-ikke-605328b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Professor-om-Bjerkes-gjennomgang-av-Luxembourg-banken--Det-holder-ikke-605328b.html</a>
29.09.2016 21:30	Etter DNB-rapporten: Professorer etterlyser strengere regler for granskninger	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Etter-DNB-rapporten-Professorer-etterlyser-strengere-regler-for-granskninger-605459b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Etter-DNB-rapporten-Professorer-etterlyser-strengere-regler-for-granskninger-605459b.html</a>

30.09.2016 11:21	Martin Kolberg er ikke fornøyd med Mælands DNB-svar	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Martin-Kolberg-er-ikke-fornoyd-med-Malands-DNB-svar-605705b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Martin-Kolberg-er-ikke-fornoyd-med-Malands-DNB-svar-605705b.html</a>
11.10.2017 00:00	DNB-saken: Stortinget vil ha flere svar fra Mæland	<a href="http://www.aftenposten.no/norge/politikk/DNB-saken-Stortinget-vil-ha-flere-svar-fra-Maland-606552b.html">http://www.aftenposten.no/norge/politikk/DNB-saken-Stortinget-vil-ha-flere-svar-fra-Maland-606552b.html</a>
12.10.2016 22:00	Årets omdømmemåling: Dette er selskapene som er best og dårligst likt	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Arets-omdommemaling-Dette-er-selskapene-som-er-best-og-darligst-lik-606543b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Arets-omdommemaling-Dette-er-selskapene-som-er-best-og-darligst-lik-606543b.html</a>
23.10.2016 21:30	Eks-konsernrevisor i notat til statsråd Mæland: DNB fortjener noe bedre enn styreleder Tanum	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Eks-konsernrevisor-i-notat-til-statsrad-Maland-DNB-fortjener-noe-bedre-enn-styreleder-Tanum-607305b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Eks-konsernrevisor-i-notat-til-statsrad-Maland-DNB-fortjener-noe-bedre-enn-styreleder-Tanum-607305b.html</a>
13.11.2016 20:00	DNBs begrunnelse for Seychellene-selskaper for norske kunder rives vekk	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-begrunnelse-for-Seychellene-selskaper-for-norske-kunder-rives-vekk-607549b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNBs-begrunnelse-for-Seychellene-selskaper-for-norske-kunder-rives-vekk-607549b.html</a>
01.02.2017 20:53	Over 200 nordmenn under lupen etter Panama Papers. Skatteetaten jakter skjulte formuer.	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Over-200-nordmenn-under-lupen-etter-Panama-Papers-Skatteetaten-jakter-skjulte-formuer-614226b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Over-200-nordmenn-under-lupen-etter-Panama-Papers-Skatteetaten-jakter-skjulte-formuer-614226b.html</a>
09.03.2017 22:07	DNB-sjefen fikk bonuskutt på 322.000 kroner etter riper i lakken	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sjefen-fikk-bonuskutt-pa-322000-kroner-etter-riper-i-lakken-616836b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sjefen-fikk-bonuskutt-pa-322000-kroner-etter-riper-i-lakken-616836b.html</a>
21.03.2017 17:03	Nordea og Danske Bank kobles til ny hvitvaskingskandale	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Nordea-og-Danske-Bank-kobles-til-ny-hvitvaskingskandale-617574b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Nordea-og-Danske-Bank-kobles-til-ny-hvitvaskingskandale-617574b.html</a>
03.04.2017 11:52	Ett år med Panama Papers: Finanstilsynet maser på trege banker	<a href="http://www.aftenposten.no/okonomi/Ett-ar-etter-Panama-Papers-Finanstilsynet-maser-pa-trege-banker-618287b.html">http://www.aftenposten.no/okonomi/Ett-ar-etter-Panama-Papers-Finanstilsynet-maser-pa-trege-banker-618287b.html</a>



## Vedlegg 3 – Kodebok

Kodeboken beskriver variabler og verdier som er benyttet i innholdsanalysen av Aftenpostens mediedekning. Alle variabler uten tilhørende verdisett består av fritekstfelt. Kodeboken sikrer en strukturert tilnærming til den kvalitative innholdsanalysen, som både virker disiplinerende i kodingarbeidet og bidrar til å sikre at analysen svarer på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. For å sikre at kodeboken i ikke skal virke begrensende på oppgavens evne til å gjøre funn som ikke fanges inn av de definerte variablene, har jeg avslutningsvis inkludert et åpent fritekstfelt (variabel O). For detaljert informasjon om kodingen som ligger til grunn for oppgavens analyse, se eksternt vedlegg (Helene\_Stromme\_Masteroppgave\_Vedlegg\_9\_Koding.xlsx).

### Variabelnummer

### Verdier

#### A. Identifikasjonsnummer

Hver nyhetsartikkel merkes med et eget ID-nummer. Rekkefølgen er kronologisk.

#### B. Dato

Dato/måned/år/klokkeslett – fra og med 03.04.2016 00:00 til og med 03.04.2017 23:59.

#### C. Søkestreng

1. «dnb»+«panama»
2. «dnb»+«luxembourg»

#### D. Tittel

#### E. Tema

#### F. Stikkord og begreper

#### G. Kilder

#### H. Hvilke DNB-aktører er i fokus? (flere alternativer mulig)

1. DNB som helhet
2. Rune Bjerke, konsernsjef i DNB
3. Anne Carine Tanum, styreleder i DNB
4. DNB-styret

5. DNB-kunder
6. DNB-eiere
7. DNB-ledelsen

**I. Metaforer og andre språklige virkemidler**

**J. Siteres aktører fra DNB i saken?**

0. Nei
1. Ja

**K. Hvis ja på variabel J: Hvem, hva og/eller hvordan siteres det?**

**L. Benyttes ansvarsrammen i artikkelen?**

0. Nei
1. Ja

**M. Hvis ja på variabel L: Hvordan innrammes ansvar?**

**N. Lenke til artikkel**

**O. Åpent fritekstfelt**

## **Vedlegg 4 – Transkripsjon av Aftenpostens videointervju med Tom Rathke 3. april 2016**

### **Deltakere:**

Tom Rathke, konserndirektør i DNB – heretter omtalt som Rathke

Sigurd Bjørnstad, journalist i Aftenposten – heretter omtalt som Bjørnstad

Lars Inge Staveland, journalist i Aftenposten – heretter omtalt som Staveland

**Bjørnstad:** Saksfremstillingen i den saken vi har i dag det er jo følgende: DNB kjøper et ferdig registrert selskap på Seychellene fra advokatfirmaet Mossack Fonseca, overfører selskapet til kunden, (kunden er skjult på Seychellene?) og selskapet har.. Dette selskapet har bankkonto i DNB Luxembourg og selskapet blir brukt til å foreta investeringer. Dette tilbudet her som en har skissert.. Hvorfor gir DNB dette tilbudet til sine kunder gjennom datterselskapet i Luxembourg?

**Rathke:** Dette var et produkt som var etterspurt i markedet i 2006. Og når det var etterspurt av våre kunder, så valgte vi å levere det produktet. Med andre ord: Kunder som ønsket å sette opp et selskap på Seychellene. Det er jo fullt lovlig, og vi hjalp da 39 stykker til å sette opp det.

**Bjørnstad:** Men du sier nå at initiativet kom fra kundene, så dette er ikke et opplegg som er blitt markedsført fra DNB ovenfor kundene altså?

**Rathke:** Altså hvis vi i det hele tatt offensivt har tilbudt dette produktet i markedet, så mener jeg det er leit og det er feil – og det er ikke noen ting som vi skal være kjent med. Vi skal ikke bidra til at vi setter opp konti på Seychellene for norske skatteyttere. [Bjørnstad avbryter om det var jo dette som ble gjort] Ehh... Jeg vet at det ble gjort i 2006. Det synes jeg er leit. Det tar vi selvkritikk for. Det skulle vi ikke ha gjort for norske skatteyttere. Ikke fordi at kundene våre har gjort noe feil, men fordi at konstruksjonen kunne brukes til å skjule formuer og inntekter i utlandet. Det tar vi selvkritikk for. Det skulle vi ikke ha gjort.

**Staveland:** Du nevner at samarbeidet med selskapet Mossack Fonseca nå er avsluttet. Når skjedde det?

**Rathke:** Vi har ikke noe samarbeid med dette selskapet. Vi hadde et samarbeid med de i forbindelse med etableringen av disse selskapene, og vi kan si at vi brukte også det selskapet

for å avslutte selskapene. Vi har ikke noe samarbeid med det selskapet. Vi ønsker ikke å bli assosiert med den type selskaper.

**Staveland:** Hvorfor ønsker dere ikke å bli assosiert med den type selskaper?

**Rathke:** Fordi vi også har sett.. ehh.. hvilke.. ehh.. ehh.. hva skal jeg si.. samarbeid.. ikke nødvendigvis samarbeidspartnere.. men hvilke kunder og så videre dette selskapet har hatt. Og det å bli assosiert med den type virksomhet. Det er langt utenfor vår toleranse. Vi skal ikke samarbeide med selskaper som er assosiert med.. om det skulle være ulovligheter eller hva det måtte være.

**Bjørnestad:** Jeg har vært i kontakt med kunder som sier at dette er et opplegg de ble presentert for av DNB. Hvilken kommentar har du til det?

**Rathke:** Da sier jeg at hvis dette produktet er blitt markedsført ovenfor våre kunder, så synes jeg det er leit. Det skulle vi ikke ha gjort. Vi skal ikke drive med skatterådgivning i DNB, og derfor så skulle dette ikke vært gjort.

**Bjørnestad:** Flere kunder jeg har vært i kontakt med kjenner ikke til at dette selskapet var registrert på Seychellene. Hvilken kommentar har du til det?

**Rathke:** Vi etablerte selskaper på Seychellene via en mellommann, og det var lovlig opprettede selskaper for disse personene. Utover det har jeg ikke noen kommentar til hva den enkelte kunde har sagt eller ikke ha sagt.

**Bjørnestad:** Men ingen vi har snakket med kjente heller til at selskapet var oppført med en aksjekapital på 50 000 dollar. Og kundene kjenner heller ikke til at selskapet hadde et styre bestående av ansatte i.. på.. fra Panama fra hovedkvarteret til advokatfirmaet Mossack Fonseca.

**Rathke:** Altså dette var et oppsett som var levert i markedet, og som jeg sier: hvis vi har offensivt markedsført dette ovenfor våre kunder så er det leit. Det skulle vi ikke ha gjort. Vi skal ikke drive med skatteplanlegging for våre kunder.

**Bjørnestad:** Hvilket forhold har DNB til advokatfirmaet Mossack Fonseca med hovedkvarter i Panama og over 40 kontorer rundt i verden?

**Rathke:** Vi har i dag ikke noe relasjon med dette selskapet. I 2006 så ble de valgt i god tro. I ettertid.. når vi vet hva dette selskapet er assosiert med så tar vi avstand fra det. Dette er ikke noe vi ønsker å ha et samarbeid med. Det er et avsluttet kapittel i dag.

**Bjørnestad:** Pengene i Luxembourg.. I denne konstruksjonen mellom Seychellene og Luxembourg.. Hvordan er skattleggingen.. var skattleggingen av selskapets midler gitt den organiseringen mellom Luxembourg og Seychellene? Hvordan var skatten på de midlene som ble investert gjennom denne konstruksjonen?

**Rathke:** Alle våre kunder er skattepliktig der hvor de er hjemmehørende. Og det er den enkelte kunde som har ansvaret for å rapportere skatt tilbake igjen til hjemlandet. Det er et forhold mellom den enkelte og skattemyndighetene. Det er ikke noe som vi kan gjøre noe med.

**Bjørnestad:** Men rapporterer DNB noe til Norge om sine norske kunder?

**Rathke:** Fra 2016 er det et nytt regelverk innenfor OECD hvor det er full transparens tvers igjennom når det gjelder rapportering av formue og inntekter. Så utviklingen.. Lovverket er jo et helt annet i dag enn det var i 2006. Men jeg må presisere at det er den enkelte som har ansvaret for rapportering av formue og inntekter – som man måtte ha lovlig plassert i utlandet.

**Staveland:** Det faktum at denne selskapskonstruksjonen kan brukes til å skjule penger var ikke årsaken til at disse selskapene ble stengt i 2014.

**Rathke:** Jeg snakker ikke om.. Det er.. ikke noen gang vært en diskusjon fra oss i DNB og ønske om at vi skal bidra til at man skal skjule formuer. Snarere tvert imot. Vi har jo nulltoleranse når det gjelder skatteunndragelser. At vi har satt opp denne typen konstruksjon på Seychellene. Det tar vi egentlig kritikk for. Vi hadde aldri gjort det i dag. Ikke fordi kundene våre har gjort noe ulovlig. Det har vi ingen grunn til å tro. Men det er fordi konstruksjonen kunne brukes til å skjule formuer og inntekter i utlandet. Derfor så skulle vi ikke ha gjort det.

**Staveland:** Men når i perioden innså dere det? Og skiftet fokus?

**Rathke:** Vi har ikke skiftet fokus. Vi sier at vi ikke skal drive med skatteplanlegging og.. for våre kunder.. og vi skal ikke bidra til den type oppsett. Så etter at disse.. holdt jeg på å si.. er blitt stengt ned er det en helt annen praksis som vi har i dag. Dette ble gjort i 2006. Den gangen, i god tro. Og som jeg sier igjen: Vi skal ikke bidra til den type oppsett av selskaper. Derfor så gjør vi ikke dette mer. Dette er et avsluttet kapittel, og det er ingenting som vi gjør i dag.

**Staveland:** Ble disse selskapene opprettet for å skjule midler fra norsk skattlegging?

**Rathke:** Absolutt.. ikke.. Det er ingen grunn til å si at.. det er.. er bakgrunnen for det. Vi oppretter selskaper utenfor Norge lovlig, og.. igjen som jeg sier.. når det gjelder skatt og ansvar for skatt så er det i forhold til lokale skattemyndigheter der hvor man er hjemmehørende, og det er ingen grunn til at man skal verken skjule formuer eller inntekter.. eller utgifter utenfor.. utenfor Norge.

**Staveland:** Men var formålet at de skulle få redusert skatt?

**Rathke:** Formålet.. Når man etablerer selskaper utenfor Norge.. Det kan være mange.. Det er mange av våre kunder som kan ha gode grunner til å ha selskaper utenfor Norge. Vi derimot.. Vi skal ikke bidra til å sette opp strukturer sånn som det ble gjort på Seychellene for at.. ikke for at kundene våre har gjort noe ulovlig.. men faktisk fordi at en sånn type konstruksjon kan brukes for å skjule formuer og inntekter fordi at det ikke var noen utveksling direkte mellom Seychellene og for eksempel da Norge der hvor de var da hjemmehørende skattemessig.

**Bjørnstad:** Har kundene vært fornøyd?

**Rathke:** Ehh.. Jeg har ikke hørt noen ting.. at noen har vært misfornøyd med det ene eller det andre. Det å ha fornøyde kunder.. det er en viktig.. et viktig prinsipp for oss i hele DNB, og jeg har ikke hørt at noen har klaget på vår operasjon av den årsak i Luxembourg.

**Bjørnstad:** Hvis jeg sier vi har snakket med ganske mange kunder som er svært misfornøyd – hva sier du da?

**Rathke:** Ja, det kan ikke jeg spekulere i. Vi har dialog med alle våre kunder, og jeg har et godt inntrykk av den operasjonen som vi gjør i Luxembourg i forhold til våre kunder ute. Vi har ca. 2000 kunder i dag i Luxembourg, og mange av de setter stor pris på den tjenesten som de får der nede. Ikke minst i forbindelse med etablering av fritidsbolig som de har både i Spania og i Frankrike.

**Bjørnstad:** Blant alle betydelige og ubetydelig land i Europa så har dere datterselskap i det bittelille, helt ubetydelige landet Luxembourg. Hvorfor ligger det der?

**Rathke:** Vi har hatt en operasjon i Luxembourg faktisk i 30 år. Luxembourg er for oss en internasjonal hub sammen med jeg tror det er 150 andre banker som også er etablert i Luxembourg. Det er et stort senter også for utvikling innenfor fondsbransjen, samtidig som det ligger veldig godt til rette også for de kundene vi ønsker å følge ut av Norge. Ikke minste også som jeg sa, i forhold til både Spania og Frankrike.

**Bjørnstad:** Mhm. Men har skattemessige forhold og innsynsregler noe å si for at Luxembourg er valgt?

**Rathke:** Overhodet ikke, og som jeg sa, det er full transparens i dag. Ehh.. Og når det gjelder skatt og skatterapportering.. eller ikke skatterapportering.. det vil.. jo.. rapportering av det man har av innskudd og det man har hatt av inntekter. Og jeg har også lyst å si at.. Jeg har selv møtte finansministeren i Luxembourg og oppfordret til full transparens, så jeg er veldig glad for at man nå har 100 % common reporting standards som det nå heter. Med andre ord: inntekter og formuer som rapporteres inn for OECD, også ut fra Luxembourg.

## **Vedlegg 5 – Transkripsjon av Aftenpostens videointervju med Rune Bjerke 4. april 2016**

### **Deltakere:**

Rune Bjerke, konsernsjef i DNB – heretter omtalt som Bjerke

Sigurd Bjørnstad, journalist i Aftenposten – heretter omtalt som Bjørnstad

**Bjørnstad:** Konsernsjef i DNB, Rune Bjerke, når fikk du vite om denne ordningen som ble solgt fra datterbanken i Luxembourg?

**Bjerke:** Den fikk jeg vite om før påske når Aftenposten begynte å stille spørsmål.

**Bjørnstad:** Hvorfor har du ikke visst om dette før?

**Bjerke:** Ja, det er noen av de omstendighetene som vi skal undersøke nærmere nå fordi dette har gått under radaren på styret, konsernledelse, internrevisjon og eksternevisjon. Det burde det ikke ha gjort, men faktum er at det har gjort det.

**Bjørnstad:** Hvordan har kontrollrutinene i DNB vært da?

**Bjerke:** Altså, all den stund dette kunne skje, og vi har sagt at det er noe som ikke skulle skjedd, så har det jo ikke vært bra nok. Men nå hører det med til historien at det har skjedd mange endringer siden 2006, og i 2008 så overtok vi internrevisjonen fra Luxembourg til Norge, så jeg tror nok det har skjedd bedringer i kontrollen underveis.

**Bjørnstad:** Er det du eller avdelingen i Luxembourg som har ansvaret for dette?

**Bjerke:** Det er mitt ansvar. Alt som skjer i DNB er mitt ansvar.

**Bjørnstad:** Vil dette ansvaret få noen konsekvenser.. Vil det få konsekvenser for deg som konsernsjef i denne saken?

**Bjerke:** Altså, det er jo styret som både ansetter og avskjediger konsernsjef, så det er spørsmål som jeg ikke vil spekulere i, og jeg har ikke spekulert i det heller. Det som er min viktigste oppgave nå, det er å få klarhet i alt som har skjedd – få fakta på bordet, lage et best mulig saksgrunnlag for både styret og omverden og sørge for at vi er sikre på at vi har rutiner som gjør at dette ikke kan skje igjen.



**Bjørnestad:** Du har appellert til kundene om å være med på spleiselag og dugnad for å styrke bankene etter finanskrisen. Altså et lite innslag av moral ovenfor kundene. Så kommer dette. Hvor er moralen til DNB etter dette?

**Bjerke:** Altså jeg håper ingen tviler på at DNB er en institusjon som både betaler skatt og som er stolt av å betale skatt -

**Bjørnestad:** Men hva med å hjelpe andre til å unndra skatt?

**Bjerke:** Vi skal ikke tilrettelegge eller hjelpe andre å unndra skatt. Vi har, og skal ha, en høy etisk standard. Det som skjedde i perioden 2006 til 2010, det er noe vi ikke står inne for og det skulle vi gjerne vært foruten.

**Bjørnestad:** Det står på hjemmesiden at dere skal bidra til aktiv bekjempelse av økonomisk kriminalitet. Er det et troverdig utsagn etter dette?

**Bjerke:** Ja, og hvis du og andre hadde visst hvor omfattende arbeid vi har internt i DNB når det gjelder hvitvasking, når det gjelder etisk regelverk, når det gjelder å få rådgiverne våre til å yte sunn rådgivning til kundene, så tror jeg man hadde klart svart ja på det.

**Bjørnestad:** Men likevel skjer altså ting som dette.

**Bjerke:** Ja, og det skulle ikke skjedd. Det er viktig å si. Men la meg også legge til – dette er noe som ikke lenger finner sted. Fra 2010 og fram til 2015 så ble alle de selskapene vi la til rette for å opprette, de ble lagt ned, og jeg konstaterer at det er ikke alle banker der ute i Europa som har stoppet med denne type virksomhet. Det har vi gjort.

**Bjørnestad:** Tenker du også da på norske banker?

**Bjerke:** Jeg har ikke lyst til å kommentere verken norske eller utenlandske banker. Jeg bare ser av reportasjene i Aftenposten og internasjonale medier at dette er et stort kompleks som viser at det er mye å rydde opp i, og det er bra.

**Bjørnestad:** Hvordan vil du nå gå videre ovenfor DNBs styre med denne saken?

**Bjerke:** For det første så må vi jo nå få alt på bordet. Vi må vite hva som har skjedd. Hvorfor det har skjedd. Hvordan det har skjedd. Og så må vi lære av det og sørge for at vi gjør alt vi kan for å forsikre oss om at dette ikke skjer i andre sammenhenger eller kan skje i andre sammenhenger i framtiden. Så først så skal vi ha en grundig rapport lagt frem for styret etter et mandat som vi nå har kvalitetssikret eksternt.

**Bjørnestad:** Hvorfor gjør dere.. kvalitetssikre dette eksternt?

**Bjerke:** Det er fordi vi ønsker å være sikre på at vi nå leter og finner det det er viktig å finne, og i så måte mener vi at det å søke eksternt assistanse, det er en fordel.

**Bjørnestad:** Vil dette kunne få konsekvenser for ansatte i datterbanken i Luxembourg?

**Bjerke:** Jeg har ikke lyst til å spekulere i den type ting fordi det er viktig for meg å si at de ansatte i Luxembourg ikke har brutt noen interne retningslinjer. Det å opprette disse selskapene, 40 i alt, er sannsynligvis ikke i strid med noen internasjonale lover eller regler selv om vi ikke skulle gjort det. Og de ansatte i Luxembourg, med ledelsen der, er jo også de som har utviklet denne ordningen fra 2010 og fram til 2015.

**Bjørnestad:** Men det må jo finnes noen ansatte som faktisk har tenkt ut dette og har gjort det og solgt dette til kundene.

**Bjerke:** Hvis du ser hvor mange slike avtaler som fantes med utspring da i den tiden 2006-7-8-9, så er det åpenbart at det har vært et marked for dette – både med våre kunder, men ikke minst andre bankers kunder. Det beklager vi. Det skulle ikke skjedd.

**Bjørnestad:** Kan det ha skjedd noe straffbart her?

**Bjerke:** Det tror jeg ikke, og det håper jeg ikke. Men vi skal finne ut nå det som da har foregått og se at ikke det har skjedd i strid med lover og regler.

**Bjørnestad:** Hvis man går litt tilbake i historien, noen år, så er DNB dømt i høyesterett for salg av strukturerte produkter, de har fått raidet lokalene rundt en innsidehandel med obligasjoner og to ansatte ble siktet, de har fått korreks fra Finanstilsynet om salget av aksjefond solgt som aktive fond, men som i virkeligheten kanskje var indeksfond som fulgte markedet, og dere har fått inn massesøkmål mot dere fra Forbrukerrådet. Hvilket mønster ser du i dette?

**Bjerke:** For det første så vil jeg si at de sakene du refererer til der, de representerer bitre erfaringer fra fortiden. De fleste av de sakene er heldigvis gamle, og de er ryddet opp i. Og for meg så er det veldig viktig å forsikre styret om at når man gjør noe galt på et hvilket som helst tidspunkt i tid, så må man rydde opp i det, stå til rette for det, og sørge for at det ikke skjer igjen.

**Bjørnestad:** Men har ikke du som konsernsjef fått ganske mange bitre saker fra fortiden på rullebladet ditt?

**Bjerke:** Jeg håper at den perioden som jeg har hatt ansvar i DNB representerer mye positivt, og at de vonde, tunge sakene er håndtert og løst på en ålreit måte.

**Bjørnestad:** Hva tror du om fremtiden i lys av de tunge sakene i fortiden?

**Bjerke:** Jeg kan ikke spekulere i fremtiden. Jeg sier at jeg har et evighetsperspektiv på det jeg driver med til enhver tid. Jeg har verdens mest spennende jobb. Og jeg har en gruppe ansatte, over 10 000 i alt, som jeg er stolt over å være leder for.

**Bjørnestad:** Hvor mange sånne saker tåler du som konsernsjef?

**Bjerke:** Igjen da, dette er en sak vi skulle vært foruten. Vi gjorde noe vi ikke burde ha gjort. Vi gjør det ikke lenger. Vi stoppet med det i perioden fra 2008 til 2010, og det var ikke fordi vi fikk en ubehagelig sak mot oss. Og jeg håper at det DNB-kundene våre, politikerne og omgivelsene ser i dag, det er et DNB de kan være stolte av til tross for denne historien som ikke burde vært.

**Bjørnestad:** Leder i Finanskomiteen, Hans Olav Syvertsen, kaller dette en skam. Hvilket inntrykk gjør det?

**Bjerke:** Det gjør et sterkt inntrykk på meg, og jeg synes det er fint også at politikere setter ord på det de ikke liker. Det er noe vi skulle vært foruten. Vi synes ikke noe om det selv, og hvilke adjektiver politikerne bruker, det får de velge, men jeg forstår at dette er noe det reageres hardt mot.

**Bjørnestad:** Venter du nå en politisk prosess rundt DNB?

**Bjerke:** Igjen da, jeg tror vi kommuniserer med alle våre eiere på en god måte. Vi skal gi informasjon. Vi skal gi informasjon til eierne, vi skal gi informasjon til offentligheten og jeg håper at den informasjonen kan bygge opp under.. et godt grunnlag for DNB i framtiden.

**Bjørnestad:** Du har selv vært politiker for Arbeiderpartiet. I lys av det, hvordan vurderer du da.. ser du da disse bitre sakene fra fortiden som du har fått i DNB, og særlig denne siste saken der man har lagt til rett for at skatteunndragelser kunne ha skjedd.

**Bjerke:** Det er vondt å oppleve saker som man skulle vært foruten, og selv om sakene ofte har utspring i en tid som ligger langt tilbake så gjør ikke det det noe bedre. Det er veldig viktig å se på historien med dagens briller, og som sagt, de sakene du refererer til er det ryddet opp i. Vi har lært, og det er et annet DNB vi viser våre kunder og omgivelsene i dag.

**Bjørnestad:** Så dette er ikke en kultur i DNB?

**Bjerke:** Det synes jeg overhodet ikke det er grunnlag for å hevde.

**Bjørnestad:** Dere sendt 21.03 til kundene som var involvert i disse konstruksjonene i Luxembourg. Der minner dere om at det finnes en amnestiordning for dem som ikke har oppgitt midler til skattemyndighetene. Hvorfor finner dere grunn til å minne om det?

**Bjerke:** For det første så er det veldig viktig å si at selv om det er opprettet cirka 40 slike selskaper, så er det ikke sikkert at de kundene som har opprettet dem har gjort noe galt. Vi sier at vi ikke burde medvirket til å lage en slik konstruksjon, men nettopp fordi vi er opptatt av at hvis noen har unndratt skatt, og det aner ikke vi noen ting om, hvis noen har unndratt skatt, så er det viktig at dette blir rapportert og gjort opp. Og det har jo også norske myndigheter selv oppfordret til gjennom annonsering i Norge og utenfor Norge. Men når vi da fikk disse spørsmålene fra Aftenposten før påske, så fant vi at det var vår plikt også å gjøre rede for den ordningen som det offentlige har lagt opp til.

**Bjørnestad:** Hvorfor varslet dere Finanstilsynet i Norge og Luxembourg om dette?

**Bjerke:** Fordi vi ønsker å være føre var med informasjon. Vi ønsker å gi informasjon til tilsynsmyndighetene i de landene vi opererer, og vi ønsker å gi informasjon til våre eiere og omgivelsene. Så for oss så er det å være åpen en del av det vi prøver å strekke oss etter.

**Bjørnestad:** Men dere var ikke så åpne at dere fortalte om denne ordningen før det ble avslørt i Aftenposten.

**Bjerke:** Nei, og det var jo fordi ikke vi som kunne ha fortalt om det visste om denne ordningen. Den har gått under radaren, og det synes jeg er trist fordi jeg skulle ønske egentlig at når man bestemte seg for å begynne å gi slik type rådgivning i 2006, at det hadde vært en sak for ledelse og styre slik at de fikk sagt om dette var noe å gå videre med eller ikke. Den muligheten fikk de ikke.

**Bjørnestad:** Men har du ikke kontroll med det som skjer i banken din?

**Bjerke:** Jo, det har jeg. Og som sagt, så har det skjedd veldig mye med internkontrollen siden 2006 til 2008. Vi har en internrevisjon i dag som opererer fra Norge og som er mye tettere på, og vi har en helt annen oppfølging enn vi hadde. Det var ikke godt nok. Jeg håper det er godt nok i dag.

**Bjørnestad:** Jeg får mange reaksjoner fra kundene til DNB som er skuffet. Hva vil du si til kundene dine i lys av det som nå har kommet frem?

**Bjerke:** Jeg skjønner at kundene våre er skuffet. Jeg skjønner at vi får en omdømmemessig smekk, fordi at denne konstruksjonen, det å legge til rette for å muliggjøre skatteunndragelse, det er noe vi ikke skulle gjort.

**Bjørnestad:** Produktet dere solgte i Luxembourg, bankens kommunikasjonsdirektør har sagt at dette var et tilbud som ble etterspurt av kundene. Men jeg har også snakket med kunder som sier at det ble markedsført ovenfor dem av DNB. Var dette etterspurt eller tilbudt?

**Bjerke:** Igjen da, så vil jo undersøkelsene få frem alle sider med hvordan dette produktet eller denne tjenesten ble tilbudt. I dag så er det vel bare å konstatere at det var et marked for det, all den stund at hundrevis av kunder med utgangspunkt i Norge hadde denne typen tjeneste, så viser det jo at det var et marked for det. Uansett om det var kunden som etterspurte, om det var vi som kom med råd. Uansett så skulle vi ikke gjort det, og det er det som er vårt utgangspunkt

**Bjørnestad:** Har dere andre samarbeidspartnere av typen Mossack Fonseca?

**Bjerke:** Jeg tror ikke det. Vi har forsøkt å gå inn i alle sider ved vår utenlandsvirksomhet. Det er klart at det tar tid å trenge gjennom alt som er av dokumenter og aktiviteter ti-femten år bakover i tid, men vi er ikke kjent med at det finnes en tilsvarende avtale med noe annet advokatkontor som oppretter denne [typen] selskaper i lavskatteland.

**Bjørnestad:** Så hvis det kommer nye lekkasjer fra dette området her, så har du ikke noe tro på at DNB vil være innebefattet i andre sånne lekkasjer?

**Bjerke:** Det kan jeg ikke utelukke. Vi vet ikke alt hva som har skjedd bakover i tid, og det er en av grunnene til at vi nå prøver å grave og finne selv. Hvis det er andre slike forhold, så håper jeg alt kommer på bordet – både det som andre vet og det vi finner ut for egen maskin.

**Bjørnestad:** Hvilket budskap har du til den største eieren, næringsministeren?

**Bjerke:** Altså, næringsministeren og utøvelsen av eierskap, den har vært tindrende klar hele tiden. De har et utgangspunkt om at man tar kraftig avstand fra skatteunndragelser og vil at selskaper som de eier i skal bidra til å medvirke til det. Det er et budskap vi har forstått og som vi forsøker å leve etter, til tross for dette som har skjedd historisk, som vi ikke skulle ønske hadde funnet sted.

**Bjørnstad:** Hvilket sluttord vil du komme med i denne saken?

**Bjerke:** Jeg tror ikke jeg vil komme med noe sluttord annet enn at nå gjelder det å få alle fakta opp på bordet sånn at vi kan komme videre.

## Vedlegg 6 – Transkripsjon av DNBs pressekonferanse 11. april 2016

### Deltakere:

Rune Bjerke, konsernsjef i DNB – heretter omtalt som Bjerke

Anne Carine Tanum, styreleder i DNB – heretter omtalt som Tanum

Thomas Midteide, konserndirektør for kommunikasjon og marked i DNB – heretter omtalt som Midteide

I tillegg til de tre ovennevnte får en rekke journalister komme til ordet i plenum mot slutten av pressekonferanse. Da ikke alle disse presenterer seg med navn, har jeg valgt å kalle disse for journalist 1, 2, 3 osv.

**Midteide:** Tanum skal ha en kort redegjørelse om styrets arbeid. Rune Bjerke går gjennom hovedfunnene i denne redegjørelsen som nå er sendt til departementet, også kjører vi en runde med spørsmål og svar her i salen etter det. Etter det er ferdig så er det rom for å gjøre noen individuelle intervjuer. Da er det Even (Westerveld) som står der oppe, som tar imot forespørsler, så skal vi prøve å rekke så mange som vi får til. Redegjørelsen er da delt ut til dere som er her, og blir også lagt på nettet rett etter denne pressebriefen om cirka en halv time. Så hvis fotografene kan trekke litt tilbake så kan vi sette i gang. Vær så god, styreleder Anne Carine Tanum.

**Tanum:** DNB er en av Norges største og viktigste finansinstitusjoner. Derfor er det naturlig at både politikere, folk flest og media følger godt med på hva vi gjør og ser oss i kortene. Det er viktig at DNB som selskap har gode kontrollrutiner for å sikre at selskapet etterlever lover og regler, egne retningslinjer, og ikke minst samfunnets forventninger til vårt samfunnsansvar. Når vi har staten som stor aksjonær påligger det oss som selskap et ansvar for å innfri de krav og forventninger staten har stilt til samfunnsansvar i selskaper der staten er eier. Panama Papers-saken tar styret i DNB alvorlig. Da vi ble gjort kjent med at DNBs datterselskap i Luxembourg har lagt til rette for etablering av selskapsstrukturer på Seychellene, ba vi administrasjonen umiddelbart om å få flere fakta på bordet. Vi ba også om et møte med Nærings- og fiskeridepartementet, som forvalter statens eierskap i DNB, for å orientere om saken. Næringsministeren ba da styret i DNB om å komme med en skriftlig redegjørelse om

de faktiske forhold. Styret har derfor bedt juridisk avdeling i konsernet om å gjennomføre en grundig undersøkelse av hva som har skjedd og hvordan det kunne skje. Redegjørelsen som foreligger er et resultat av de disse undersøkelsene har vist til nå. Da vi ble kjent med Panama Papers-saken i mars ba styret om å få en redegjørelse. Styret har i tillegg hatt to ekstraordinære styremøter den siste uken for å behandle denne saken. Vi har i dag sendt vår redegjørelse til Nærings- og fiskeridepartementet. Styret har engasjert advokatfirmaet Hjort til å gjennomgå de sentrale problemstillingene i redegjørelsen, og de har også intervjuet nøkkelpersoner. Nå har styret besluttet at følgende tiltak skal iverksettes: Styret ber konsernsjefen vurdere organiseringen, inklusiv beskrivelsen av nåværende rutiner og ansvars- og rollefordeling, knyttet til DNBs virksomhet i Luxembourg med spesielt fokus på Private Banking-virksomheten. Styret ber konsernsjefen vurdere de produkter og tjenester som distribueres i Private Banking-kanalene med spesielt fokus på forhold som kan reise omdømmemessige problemstillinger. Styret ber konsernsjefen vurdere prinsippene for ledelse og kontroll med utenlandske datterselskaper med spesielt fokus på bemanning og ressurser, governance, styresammensetning og compliance, og eventuelt andre tiltak som konsernsjefen vil finne nødvendig. Styret vil i samarbeid med konsernrevisor vurdere internrevisjonens kompetanse og ressurser. Vi har gjennom juridisk avdelings funn fått informasjon som begrunner iverksettelse av tiltak. Det er gjennomføring av disse tiltakene som nå må være det sentrale. Advokatfirmaet Hjort vil bistå juridisk avdeling i det videre arbeidet fremover. Konsernsjef Rune Bjerke vil nå presentere funnene fra undersøkelsen.

**Bjerke:** Takker for det. Starter med å si at oppslagene i media den siste uken kan jo tyde på at DNBs 10 000 ansatte, DNBs ledelse og DNBs styre ikke er opptatt av etikk, skattespørsmål eller korrekt rapportering til myndighetene. Det er selvfølgelig ikke riktig. Det er mange ansatte i DNB som jeg tenker på hver dag nå, for jeg føler at de blir rammet urettferdig. Et styre og en ledelse skal tåle en støyt, men jeg synes også det er viktig å få satt hele sakskomplekset i perspektiv. Vår oppgave er å drive sunn bankdrift. Vår oppgave er ikke å legge til rette for selskapsstrukturer i lavskatteland, i land som ikke har regnskapsplikt. Det hjelper oss ikke i dag, og det må ikke brukes som en unnskyldning eller bortforklaring, men det er viktig å minne om: Den tilretteleggingen av opprettelse av selskaper i lavskatteland er avsluttet. Det siste selskapet som ble aktivt ble opprettet i 2008. Det er heller ingenting som tyder på, eller mistanker, som er skapt underveis, om at det i DNBs organisasjon har foregått noe som helst som er av ulovlig karakter. Det å etablere slike selskaper er noe vi ikke skulle gjort, men det var ikke ulovlig. Det hjelper oss heller ikke i dag at vi hadde et fåtall kunder, at



det foregikk over en kort periode, at andre banker drev med det, at det var vanlig markedspraksis, men det er en del av et større bilde som vi må forholde oss til og som vi også må bruke for å hente lærdom og kunnskap for at den type drift ikke skal finne sted igjen. Vi skulle kort og godt ikke lagt til rette for disse selskapene for våre kunder i perioden 2006 til 2008.

Hvordan kunne så dette skje? Hvordan kunne denne praksisen starte opp? Og da må vi tilbake til 2005. I det året så ble det laget en forretningsplan, en revidert strategi for Private Banking og DNB Luxembourg der dette var ett av tiltakene i strategiplanen. Når vi ser på prosessen fra 2005 og 2006 så har vi funnet ut at det forekom i hvert fall to eller tre brudd på de interne retningslinjene. For det første: Når man utformet produktet eller virksomheten så skulle man i henhold til det som da var retningslinjene for opprettelse av nye produkter eller ny forretningsvirksomhet, gjennomført en høringsrunde internt i konsernet. Det ble ikke gjort, og det er trist å tenke på i dag. For hadde denne virksomheten og dette produktet vært sendt på høring i 2005 av daværende ledelse i Luxembourg, så ville det blitt sendt til konsernjuridisk avdeling, det ville blitt sendt til konsernets skatteutvalg, det ville blitt sendt til andre høringsinstanser i DNB, og selv om man ikke kan være aldeles sikker i dag så er det grunn til å tro at det ville kommet så vidt, mange kritiske kommentarer, at produktet eller virksomheten ikke hadde blitt etablert. Det andre bruddet på interne instruksjoner forekom også i perioden 2005 og 2006. Det foregikk ved at selve prosjektet ble implementert og drevet frem av DNB Luxembourgs internrevisor. DNBs internrevisor var altså mer enn å være internrevisor. Han var også prosjektutvikler. Internrevisoren var også den personen, som på vegne av ledelsen, i 2005 undersøkte at virksomheten var i samsvar med konsesjonen, og også var innenfor Luxembourgs lov på dette tidspunktet gjennom å innhente høringsuttalelser gjennom en ekstern kandi.. en ekstern juridisk enhet. Det tredje bruddet på interne retningslinjer, det må sies å være bruddet på de etiske retningslinjene på den tiden, og det er lett å være etterpåklok i forhold til denne type interne brudd på instruksene, men det er klart at ut i fra et omdømmemessig hensyn så burde denne praksisen vært orientert om oppover i systemet. Det var klare regler om dette i internretningslinjene rundt etikk frem til desember 2006, og selv i internretningslinjene fra 2006 så stod det at man skulle unngå aktivitet eller adferd som hadde en omdømmemessig belastning eller konsekvens for DNB. Men igjen, disse bruddene, de må ses i den konteksten som er knyttet til markedspraksis, holdningen til at dette var lovlig og det generelle bildet som gjaldt i denne tidsperioden. Det er ingen unnskyldning. Det er ingen bortforklaring. Det hjelper oss ikke. Men det er veldig viktig for å være med å forstå.

Så er spørsmålene, hvordan ble så da denne strategiplanen/forretningsplanen behandlet i 2005, 2006 og 2007? I denne perioden så var det flere planer gjennom presentasjoner som ble sendt til det daværende styret i DNB Luxembourg. Styrene i DNB Luxembourg har bestått av representanter fra DNBs norske organisasjon i en årrekke og det kan, når man i dag ser på disse styredokumentene, være uten tvil at man burde med dagens øyne hatt grunnlag for å reise spørsmål eller kommentere dette på en slik måte at man kanskje hadde løftet det høyere opp. Men igjen, jeg tror i.. jeg tror her man skal også være klar over at dette ble lagt fram i flere presentasjoner som en del, et bruddstykke av en større strategi, og jeg for mitt vedkommende, jeg er mest opptatt av å kartlegge fakta, få frem hva som skjedde og sørge for at det man ser og så av svikt i systemer og kontrollrutiner blir rettet opp i. Det å sette i gang en heksejakt eller personjakt som sådan, det synes jeg er mindre viktig enn å lære av de forhold som gjorde at denne praksisen ble etablert. Men la det være uten tvil, styret har bedt administrasjonen, og administrasjonen er med på å se på alle sider ved organisatoriske, produktmessige eller personal- og kompetansemessige forhold som bør rettes opp i.

Så beveger jeg meg fram til 2007. For jeg har tidligere uttalt til media at jeg ikke har visst om denne praksisen, at jeg ikke har hatt kunnskap om at vi la til rette for etableringer på Seychellene og at det var en del av vår virksomhet. Det sier jeg fordi jeg ikke har hatt kunnskap om det. Men la det være klinkende klart at det som har skjedd i DNB i den perioden som jeg har vært konsernsjef – det er mitt ansvar. Jeg har derfor spurt meg spørsmålet: Burde varselklokkene ringt sterkere underveis? Burde det vært mulig i 2007, -8 eller -9, å fått tak på den praksisen som ble avsluttet i 2008? Og særlig har jeg stilt meg det spørsmålet selv når man går tilbake og ser på medieoppslag 2007 der Kristin Halvorsen ber om at vi stopper dette tilbudet knyttet til vår Luxembourg-organisasjon. På den tiden var jeg opptatt av en ting: At vi ikke bare skulle gjøre det finanstilsyn og finansdepartement ba oss om, men at vi skulle gjøre mer enn det de ba oss om. Når vi da ble bedt om å legge ned dette tilbudet av Kristin Halvorsen, så hadde jo verken Kristin Halvorsen eller undertegnede kunnskap om noe annet tilbud enn tilbudet om sekretesse eller tilbudet om hemmelighold. Dette tilbudet ble da også avvirket. Det ble fjernet fra vår nettside. Det ble ryddet opp i markedsføringsmateriell. Og med bakgrunn i den etterfølgende kontakt med finanstilsyn, også referert i referater fra Finanstilsynets styres orienteringer om reaksjonen etter henvendelsen fra Finansdepartementet, så var de fornøyd med det vi gjorde. Men vi gjorde mer enn å legge ned dette tilbudet om sekretesse. Vi, sammen med ledelsen i Luxembourg, som for øvrig i perioden.. og det er midt inntrykk.. I perioden 2007, 2008, 2009 gjorde en rekke ting for at vi

skulle ligge i forkant av det vi så var regelverksutformingen i Norge, Europa og i verden. De gjorde mer. De endret rapportskjemaene i den forstand at de forsikret seg, ikke bare tre ganger i selve skjemaet, at kunden selv visste om sitt eget skatteansvar og skatteplikt, men de vedtok også i styret i Luxembourg på det tidspunktet å iverksette en praksis om at enkle skjemaer for skatterapportering skulle sendes ut til kundene. Fra 2008, også etter dette året 2007 med medieoppslag, så ble internrevisjonen tatt hjem til Norge. Den internrevisoren som hadde vært lokal i perioden frem til da sluttet å ha dette oppdraget på vegne av DNB Luxembourg og det ble ansatt en person i full stilling, 100 prosent stilling, i Compliance i den forstand at vedkommende person skulle ha oversikt, ansvar og orden i forhold til at lover og regler skulle følges opp.

Så kan vi komme videre til 2009. Da var det et nytt oppslag om DNBs aktivitet i skatteparadiser. Den gang så var det Brennpunkt-redaksjonen som hadde et oppslag om at DNB hadde en filial på Cayman Island og at vi gjennom den filialen drev med en eller annen praksis som ikke skulle være holdbar i forhold til skatt. Den gang så rykket Finanstilsynet ut mot Brennpunkt-redaksjonen. Det var gitt informasjon i forkant av oppslaget om at vi var Compliant, vi fulgte lover og regler og hadde ingen aktivitet på Cayman Island med tanke på å skulle unndra eller spare skatt. Det var utelukkende en mekanisme for å sikre innskuddskunder i New York. Renter på overnight-plasseringer, hvilket de ikke får i USA, men fikk i Canada og på Cayman Island. Så disse kundenes penger ble plassert på Cayman Island, ført tilbake og renter ble bokført, men dette er ikke poenget. Poenget er at også det oppslaget førte til at man gjorde mer for å rette opp måten vi agerte på i forhold til det som kunne framkomme av omdømmemessige utfordringer. Og her gikk DNBs ledelse i Luxembourg, også behandlet i styret og til og med rapportert til styret i konsernet i DNB, til det skritt å opprette en egen komite som skulle behandle alle nye kundehenvendelser og si nei til kunder som ikke hadde orden i alle sine skattemessige forhold.

Så har jeg lyst til å ta en tur til tilbake til 2008. For da inntraff det også en episode, nemlig det faktum at en av våre rådgivere på Luxembourg-kontoret opptrådte i strid med interne regler og hadde samtaler med en kunde på en slik måte at det kunne reises spørsmål ved om vi agerte i strid med regelverk for å medvirke eller for å legge til rette for skatteunndragelser. Daværende leder ved enheten i Luxembourg-kontoret, Håkon Hansen, gikk til oppsigelse av denne medarbeideren på tidspunktet som for øvrig i perioden fra 2006 til 2008 også hadde vært aktiv i forhold til denne typen tilrettelegging. Så vi som satt i Oslo, vi fikk hele tiden rapporter på at her var det ikke bare slik at man gjorde litt, men man gjorde mer enn de andre

bankene som opererte i den samme.. det samme terrenget, og man passet hele tiden på å respondere positivt på det som kom av signaler fra styre og ledelse i Oslo om at denne virksomheten ikke bare skulle tåle dagens lys, den skulle være i samsvar med regelverk både i Luxembourg, Europa og i Norge, men vi skulle hele tiden forsøke å ligge litt lenger foran. Hvis det er en ting som jeg synes er litt trist i dag med tanke på at Luxembourg-ledelsen og styret i Luxembourg har truffet mange tiltak underveis, så er det at ingen tydeligere rapporterte og fortalte oppover om den praksisen som hadde vært drevet når det gjaldt tilrettelegging av selskapsetableringer i 2006 til 2008. Hvis man hadde sagt fra så hadde vi gi bedre informasjon til Næringsdepartementet i 2014. Vi svarte på vi hadde spurt om, men lederen av vår IR-avdeling, han svarte ikke 100 prosent fyllestgjørende og nøyaktig for han kunne ikke nok eller noe om historien fra 2006 til 2008. På det tidspunkt så var det ett selskap som våre kunder i Luxembourg på den tiden ikke hadde besluttet å nedlegge.

Så kommer vi da fram til 2015, for å ikke si 2016. Er vi stolte av det som skjedde fra 2006 til 2008? Nei. Skulle vi vært det foruten? Ja. Burde informasjon som var gitt underveis, burde den ført til at flere stilte spørsmål, flere stilte seg selv spørsmål om hva grunnlag til å reagere sterkere eller reagere i det hele tatt slik at man fikk løftet dette oppover? Sett med dagens øyne skulle det vært gjort. Sett med dagens øyne så skulle også den praksisen som man stoppet med i 2008, den skulle ført til en raskere avvikling av de selskapene som ble opprettet i 2006 til 2008. Selv om det er kundene selv som må ta en beslutning om avvikling, så er det ingen tvil om at vi kunne, sett med dagens øyne, lagt mer press på kundene eller attpåtil sagt at vi ikke ville ha dem eller truet med å kaste dem ut. Men ta i betraktning utviklingen som fant sted, ta i betraktning hvilken tid man var i, ta i betraktning alle tiltakene som var gjort, ta i betraktning at man hadde stoppet med denne praksisen, så er det i hvert fall mulig å forstå det som skjedde selv om det ikke kan forsvares og ikke kan unnskyldes. Har vi tatt lærdom av dette i DNB, i ledelsen og i styret? Selvfølgelig har vi det. Jeg kommer til å stille meg spørsmålet hver dag uansett hvor jeg kommer til å være i årene fremover, tåler det jeg gjør i dag dagens lys om fem år, eller ti år? Ikke bare, tåler det dagens lys i dag? OG det er kanskje det viktigste med hele sakskomplekset. Dette dreier seg ikke om en jakt på enkeltpersoner. Dette dreier seg om en praksis vi har forlatt, og dette dreier seg om å rydde opp i kontroll, i rutiner, i tilsyn og kultur for å hindre at tilsvarende skjer igjen.

**Midteide:** Takk for det. Da er det også mulighet for mediene å stille spørsmål i plenum for de som ønsker det. Vi sender jo dette på webcast og ber derfor om at man da venter med å stille

spørsmål til man får en mikrofon, sånn at de som følger sendingen også hører. Da er det bare å rekke en hånd i været. Da er det Sigurd Bjørnstad på rad fire:

**Journalist 1:** Du har jo nå fortalt mye om det De har gjort siden 2006 for å rette opp i det som skjedde og for å få bedre rutiner på plass, og du har tidligere sagt at ”med dagens regelverk ville det ikke skjedd” har du sagt til oss. Samtidig så er det sånn at konserndirektør Tom Rathke og leder i Luxembourg Håkon E. Hansen har sittet sammen i styret for DNB Luxembourg siden mars 2013, og hvert fall fram til inn i 2015. Men likevel så har det ikke vært noe kommunikasjon innad i det styret fra han som ledet dette i mange år og inn til ansvarlig konserndirektør. Hva forteller det om effekten av alt det De har gjort og alt det du har fortalt om nå siden 2006? Har det virket?

**Bjerke:** Jeg tror kommunikasjonen mellom Tom Rathke og Håkon Hansen om det som skjer i dag og det som har skjedd i de siste årene, har vært god. Men jeg skulle ønsket at flere fra den tiden som hadde erfaring fra 2005, -6, -7 og -8 hadde fortalt mer av historie og hadde fortalt den historien tydeligere oppover enn det de tilsynelatende har gjort. Det er sikkert mange i DNB som har fragmenter av kunnskap av og rundt det som skjedde i den perioden. Men jeg tror for å si det sånn at den kommunikasjonen som har vært rundt dagens drift og dagens forhold har vært god, og jeg er sikker på at Tom Rathke på samme måte som meg, når han sier at han ikke har hatt kjennskap til det, jeg er sikker på at det er i tråd med det han har erfart og det han har hatt kjennskap til. Noen har.. og jeg har sett det noen har sagt at liksom dette er konsernledelsens forsvarslinje for å frasi seg ansvar. Det å si at man ikke visste. La meg si det på en annen måte, vi har ikke noe forsvarslinje. Vi har hatt et ønske her om å få frem all kunnskap, alle fakta rundt det som har skjedd for å lære, men vi kan heller ikke si at vi har hatt kunnskap når vi ikke har hatt det selv om det er vårt ansvar det som skjer i DNB når vi har posisjonen som ledere. Så i den perioden som jeg har sittet i DNB, fra 2007 og fram til i dag, tar jeg det fulle ansvar.

**Journalist 1:** To oppfølgingsspørsmål: På hvilken måte tar du konkret dette ansvaret? Og for det andre så har.. landets statsminister har sagt at den som er ansvarlig og som burde reagert er.. den burde bli identifisert har statsministeren sagt. Vil dette få konsekvenser for noen ansatte i DNB?

**Bjerke:** Igjen da, jeg mener det er viktig å leve ut våre verdier i dag, og en våre verdier er profesjonalitet. Og det siste jeg ville tenke på å gjøre, det var å foreta medarbeidersamtale, eller medarbeideromtale, på en pressekonferanse. Jeg, som jeg har sagt, jeg er opptatt av å få

frem alle de faktiske forhold. Jeg er opptatt av at vi skal følge instruksverket og rutinene våre for å utrede og undersøke når det har forekommet brudd på interne regelverk. Det har vi en prosedyre for. Det gjelder for ansatte, og det gjelder for ledere. Og jeg har fått en veldig klar kjøreretning og et klart styringssignal fra mitt styre at de vil ha en full gjennomgang av de organisatoriske, de produktmessige, de forretningsmessige og de personalmessige forhold rundt det som har skjedd. I det så ligger det at vi skal ha en grundig og god oppfølging, og det skal skje på en profesjonell måte.

**Midteide:** Ja. Da var det spørsmål fra Åse Marit, NRK, rad 2.

**Journalist 2:** Du sier at med dagens øyne at.. så burde du ha forstått hva som pågikk i 2007 da Kristin Halvorsen var ute i Dagsrevyen med sitt utspill, og dere også fikk en henvendelse fra Kredittilsynet, det nåværende Finanstilsynet. Ehh.. Der var jo også banken ute veldig klar og sa dere skulle ha en gjennomgang av alt. Ehh.. Og likevel er det altså nok å endre nettsiden, selv om hun er temmelig klar også i sin uttalelse. Var det virkelig ingen som skjønnte at det var noe mer som lå i hennes uttalelser den gangen?

**Bjerke:** Hennes uttalelser var vi klar over, og vi diskuterte også dem med Finanstilsynet. (Finanstilsynet. Tilbudet må avvikles) Og tilbudet om sekretesse på våre nettsider, i vårt materiell, det ble avviklet. Men hvis man tenker på skatteunndragelser som sådan: Man trengte ikke ha en konto i Luxembourg for å unndra skatt, hvis det var det man var ute etter. Da kunne man hatt en konto i Sveits, man kunne hatt en konto i et annet land. Det som var viktig for oss, det var å se: Var det noe galt eller mangelfullt ved vår drift og måten vi drev på i Luxembourg på det tidspunktet. Det tok vi opp, og det forsøkte vi å følge opp på en mest mulig aktiv måte. Og som jeg sa, vi vil gjøre mer enn det vi var bedt om. Og Finanstilsynet var fornøyd med det vi gjorde. De ba oss i hvert fall ikke om å gjøre noe mer enn det vi gjorde. Og jeg har gått tilbake og sett på protokoller fra møte med Næringsdepartementet på det tidspunktet. Det var ingen som ga eiersignaler om at vi skulle gjøre noe mer enn det vi hadde gjort. Men vi gjorde mer selv, på eget initiativ. Det jeg synes er trist i dag, det er at når Kristin Halvorsen og medieutspillene på den tiden kom, at ikke flere av de som visste hva som hadde foregått i 2007, og foregikk i 2007, til 2008, at ikke de da brakte det opp, det synes jeg er trist i dag. Også har jeg spurt meg selv om det er noe mer jeg kunne gjort. Jeg var forholdsvis fersk konsernsjef, men det er klart at sett i ettertid så kunne jeg jo sendt ned et team av medarbeidere og gått igjennom virksomheten, men jeg følte ikke den gang da at jeg hadde grunnlag for det. Jeg skulle ønske jeg hadde følt det på det tidspunktet, for da hadde jeg

gjort det. Men jeg gjorde ikke det. Og jeg følte at det som ble gjort var minst i henhold til hva man ble bedt om fra Finansdepartement og Finanstilsyn.

**Midteide:** Flere spørsmål i plenum? Ja. Hvis du går bak ...

**Journalist 3:** Rune Bjerke, hvordan vurderer du din egen stilling etter det som er avdekket?

**Bjerke:** Jeg overlater til styret å vurdere til enhver tid hvem de mener bør være konsernsjef i DNB. Men jeg fighter så lenge det er noe å fighte for, og når jeg fighter så fighter jeg for en sunn og god bankdrift. Og jeg fighter for å rydde opp og rette opp i det som måtte være av feil eller mangler

**Journalist 3:** Er det noe du.. Har du nå sagt alt du har å si om de forhold som har vært oppe?

**Bjerke:** Nei, jeg kommer til å snakke om de forholdene som har vært oppe mye i tiden som kommer. Jeg kommer til å snakke om det internt, og jeg kommer til å snakke om det eksternt. Og vi kommer til å fortsette å undersøke, utrede og lære for å se om det er mer som skal gjøres med produkt, med personalmessig eller organisasjonsmessig eller andre forhold.

**Midteide:** Ytterligere spørsmål i plenum, så.. Ja. Sigurd Bjørnstad, oppfølgingsspørsmål.

**Journalist 1:** Det har vært en del diskusjoner om dette.. Eller DNB har jo tidligere sagt at dette var et tilbud som var etterspurt av kundene. Det var ønsket av kundene, ble det sagt. Hva var begrunnelsen for å tilby dette som et produkt i markedet? Hva er det kunden tjener på å ha et produkt som dette?

**Bjerke:** Jeg vil ikke spekulere noe i det, men jeg har sett at Aftenposten har hatt flere oppslag om mulige motiver og grunner. Jeg vil ikke gjøre det. Jeg vil bare si at dette skulle vi ikke ha gjort. Jeg har også lyst til å si da om etterspørselen på det tidspunktet at Aftenposten selv har jo omtalt mer enn 14 000 selskaper bare igjennom dette advokatkontoret, og det forundrer ikke meg om det er kunder som har tilsvarende arrangementer i andre advokatkontorer. Når det er spørsmål, når vi har svar.. Når Tom Ratkhe og jeg har svart at det var en etterspørsel i markedet på dette, så er ikke det på grunn av vår kunnskap heller. Det er fordi at internrevisjonen selv i en rapport fra 2. kvartal 2006 beskrev i rapporten at kundene etterspør dette produktet.

**Journalist 1:** Men du sa nettopp at internrevisor i Luxembourg var en produktutvikler i tillegg til å være en internrevisor. Altså.. hva var hans begrunnelse for å utvikle dette produktet? Du har nå redegjort lenge og vel for alt du har gjort rundt dette, men du vil ikke si

noe om essensen i produktet. Hvorfor ble dette produktet tilbudt? Hvilken nytte har kunden av dette produktet?

**Bjerke:** Jeg har ikke lyst til å spekulere i nytten. Jeg har sett at Aftenposten og andre har omtalt ulike og mulige motiver. Det som er mitt anliggende er at dette ligger utenfor hva en bank skal drive med. Det ligger utenfor hva en bank som DNB skal drive med. Og vi skulle ikke gjort det.

**Midteide:** Ytterligere spørsmål? Ja. Kamilla på to rader lenger frem.

**Journalist 4:** Jeg har spørsmål til Tanum. Har du full tillit til Bjerke sånn som situasjonen er i dag?

**Tanum:** Styret i DNB har tillit til konsernsjef Rune Bjerke. Redegjørelsen som vi har fått gir ikke grunnlag for å stille spørsmål ved tilliten til konsernsjefen.

**Midteide:** Da gir vi en siste mulighet til spørsmål her inne i plenum. Ja, nå, bakerst. Hvis du venter på mikrofonen er det flott.

**Journalist 5:** Når denne saken sprakk i media så sa konsernledelsen at man ikke visste noe om denne forretningspraksisen her, og så sier du nå at det ble gjort ganske mye når det var en del medieoppslag i 2007. Og da lurer jeg på, burde ikke konsernledelsen satt seg godt inn i denne saken sånn at man kunne ha.. sånn at man visste hva som skjedde? Og nå sier man at det er.. og forklarer med at det er.. filialen utgjør en liten del av omsetningen til konsernet, men med tanke på at Luxembourg er et slags Europeisk skatteparadis, og det har vært andre mediesaker om DNB Luxembourg. Burde ikke da konsernledelsen ha visst mer om det i DNB Luxembourg, og hvorfor gjorde dere eventuelt ikke det?

**Bjerke:** Jo, som jeg sa, så mener jeg at vi burde og skulle visst mer. Og jeg mener at det var flere som skulle løftet dette oppover, og jeg mener også at de medieoppslagene som var i 2007 og 2009, og ikke minst 2014, de burde ført til at noen omtalte historien sånn at vi hadde fått et bedre bilde av hva som foregikk. På en annen side så synes jeg det og er viktig å vise til det som står i rapporten som.. eller redegjørelsen som vi gir til Næringsdepartementet. Der 28 selskaper i konsernet DNB av vesentlig karakter. Og det er klart at det er en kompleks styringsmodell. Og det er klart at det krever helt spesiell oppmerksomhet å gjøre nok til ethvert tidspunkt. Og sett med nåtidens briller så burde jeg gjort ennå mer i 2007 for å komme til bunns i det. Men det var ikke så lett for meg å se at jeg skulle gjøre ennå mer enn det vi tross alt gjorde, som var mer enn det vi ble bedt om fra Finansdepartement og Finanstilsyn.



**Midteide:** Ja. Også spørsmål her.. fra E24.. hvis du venter på mikrofonen.

**Journalist 6:** Spørsmål til Rune Bjerke. Ehh.. Er du i dag sikker på at DNBs internrevisjon har oversikt over alt banken tilbyr i Norge og i utlandet?

**Bjerke:** En av grunnene til at jeg ikke vil svare at jeg er sikker på det, det er at styret har bedt om en full gjennomgang hvor vi skal se på internrevisjonens praksis, oversikt, kompetanse og ressurser også, sammen med styret, sammen med internrevisjon og compliance-funksjonen. Så man kan aldri utelukke at det er mer som man skulle sett, men mitt klare inntrykk av DNB anno 2016 er noe helt annet enn DNB anno 2008.

**Midteide:** Vi kommer til å ha en pressesone ute i foajeen her hvor både konsernsjef og styreleder blir tilgjengelig. Nå er det Vidar som går der som har denne lista, så snakk med han eller Even. Det er mange medier til stede, så det kommer til å bli korte intervjuer på 5 minutter per redaksjon. Vi starter om 10 minutter, 10 på fire.

## Vedlegg 7 – Kontrollmateriale: Dagens Næringslivs mediedekning

Nedenfor følger en liste over Dagens Næringslivs nyhetsartikler i forbindelse med DNBs innblanding i Panama Papers-saken. Materialet er kun benyttet som kontrollmateriale (jf. kapittel 3.5). Det er benyttet samme innsamlingsmetode som med Aftenpostens mediedekning, nemlig søk i Retrievers medieovervåkingstjeneste Atekst.

Dato	Tittel	Kilde
03.04.2016 20:34	DNB angrer på skatteparadishjelp	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2016/04/03/2034/DNB/dnb-angrer-p-skatteparadishjelp">http://www.dn.no/nyheter/2016/04/03/2034/DNB/dnb-angrer-p-skatteparadishjelp</a>
04.04.2016 05:37	DNB-styret har bedt Bjerke redegjøre om avsløringer	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2016/04/04/0537/dnb-styret-har-bedt-bjerke-redegjore-om-avsloringer">http://www.dn.no/nyheter/2016/04/04/0537/dnb-styret-har-bedt-bjerke-redegjore-om-avsloringer</a>
04.04.2016 07:28	DN Express: Sjokkbølger fra Panama-lekkasjer	<a href="http://www.dn.no/dnekspress/dnekspress_new-sletter/2016/04/04/0728/dn-ekspress-sjokkblger-fra-panamalekkasjer">http://www.dn.no/dnekspress/dnekspress_new-sletter/2016/04/04/0728/dn-ekspress-sjokkblger-fra-panamalekkasjer</a>
04.04.2016 12:10	NTB: Finanstilsynet vil be om redegjørelse fra DNB og Nordea	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/04/1210/Panamaavsloringene/ntb-finanstilsynet-vil-be-om-redegjrelse-fra-dnb-og-nordea">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/04/1210/Panamaavsloringene/ntb-finanstilsynet-vil-be-om-redegjrelse-fra-dnb-og-nordea</a>
04.04.2016 16:12	Økokrim: Foreløpig ikke mistanke om straffbare handlinger	<a href="http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/04/1612/kokrim-forelpig-ikke-mistanke-om-straffbare-handlinger">http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/04/1612/kokrim-forelpig-ikke-mistanke-om-straffbare-handlinger</a>
04.04.2016 16:15	Siv Jensen: Glad DNB varsler at de har ryddet opp	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1615/siv-jensen-glad-dnb-varsler-at-de-har-ryddet-opp">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1615/siv-jensen-glad-dnb-varsler-at-de-har-ryddet-opp</a>
04.04.2016 16:22	Solberg: Aftenpostens avsløringer er viktige	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1622/solberg-aftenpostens-avsloringer-er-viktige">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1622/solberg-aftenpostens-avsloringer-er-viktige</a>
04.04.2016 16:27	Vil sjekke selvangivelsene til norske investorer	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1627/Panamaavsloringene/vil-sjekke-selvangivelsene-til-norske-investorer">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1627/Panamaavsloringene/vil-sjekke-selvangivelsene-til-norske-investorer</a>

04.04.2016 16:32	Granskinger i flere land etter Panama Papers	<a href="http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/04/1632/granskinger-i-flere-land-etter-panama-papers">http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/04/1632/granskinger-i-flere-land-etter-panama-papers</a>
04.04.2016 17:19	DNB-sjefen: vi vet ikke alt hva som har skjedd	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1719/dnbsjefen-vi-vet-ikke-alt-hva-som-har-skjedd">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1719/dnbsjefen-vi-vet-ikke-alt-hva-som-har-skjedd</a>
04.04.2016 17:27	Tidligere statssekretær skuffet over DNB	<a href="http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/04/1727/tidligere-statssekretr-skuffet-over-dnb">http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/04/1727/tidligere-statssekretr-skuffet-over-dnb</a>
04.04.2016 18:51	Vil sjekke DNB-kunders ligninger	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1850/Panamaavslringene/vil-sjekke-dnbkunders-ligninger">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1850/Panamaavslringene/vil-sjekke-dnbkunders-ligninger</a>
04.04.2016 19:07	Skatteetaten vil sjekke nordmenn etter Panama-avsløringene	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1907/Panamaavslringene/skatteetaten-vil-sjekke-nordmenn-etter-panamaavslringene">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/04/1907/Panamaavslringene/skatteetaten-vil-sjekke-nordmenn-etter-panamaavslringene</a>
04.04.2016 22:00	Luxembourg fikk styre alene	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/04/2200/Panamaavslringene/luxembourg-fikk-styre-alene">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/04/2200/Panamaavslringene/luxembourg-fikk-styre-alene</a>
05.04.2016 05:18	DNB minnet kundene om skatteamnesti før avsløringer	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/05/0518/dnb-minnet-kundene-om-skatteamnesti-fr-avslringer">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/05/0518/dnb-minnet-kundene-om-skatteamnesti-fr-avslringer</a>
05.04.2016 07:05	Oljefondet har nærmere 200 milliarder kroner i skatteparadiser	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/05/0705/oljefondet-har-nrmere-200-milliarder-kroner-i-skatteparadiser">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/05/0705/oljefondet-har-nrmere-200-milliarder-kroner-i-skatteparadiser</a>
05.04.2016 20:18	Siv Jensen må svare om banktilsyn etter Panama-avsløringer	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/05/2018/Stortingets-kontrollkomit/siv-jensen-m-svare-om-banktilsyn-etter-panamaavslringer">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/05/2018/Stortingets-kontrollkomit/siv-jensen-m-svare-om-banktilsyn-etter-panamaavslringer</a>
05.04.2016 21:10	Underskrifter knytter DNB-topper til Panama	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/05/2110/Panamaavslringene/underskrifter-knytter-dnbtopper-til-panama">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/05/2110/Panamaavslringene/underskrifter-knytter-dnbtopper-til-panama</a>
06.04.2016 05:50	Eva Joly: - DNB bør etterforskes	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/06/0550/Panamaavslringene/eva-joly--dnb-br-etterforskes">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/06/0550/Panamaavslringene/eva-joly--dnb-br-etterforskes</a>

06.04.2016 09:16	Skatteamnestiet kan ryke	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/06/0916/Panamaavslringene/skatteamnestiet-kan-ryke">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/06/0916/Panamaavslringene/skatteamnestiet-kan-ryke</a>
06.04.2016 11:13	Økokrim etterforsker ikke Panama-avsløringene	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/1113/Panamaavslringene/kokrim-etterforsker-ikke-panamaavslringene">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/1113/Panamaavslringene/kokrim-etterforsker-ikke-panamaavslringene</a>
06.04.2016 12:12	Mæland: DNB avviste befatning av skatteparadis	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/06/1212/Panamaavslringene/mland-dnb-avviste-befatning-av-skatteparadis">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/06/1212/Panamaavslringene/mland-dnb-avviste-befatning-av-skatteparadis</a>
06.04.2016 17:52	– Skattefuskhjelp er uakseptabelt	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/1752/-skattefuskhjelp-er-uakseptabelt">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/1752/-skattefuskhjelp-er-uakseptabelt</a>
06.04.2016 19:12	Solberg: DNB skal få muligheten til å svare	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/1912/solberg-dnb-skal-f-muligheten-til--svare">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/1912/solberg-dnb-skal-f-muligheten-til--svare</a>
06.04.2016 20:44	DNB fikk ikke beskjed av Halvorsen om å avvike tilbudet	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/2044/dnb-fikk-ikke-beskjed-av-halvorsen-om--avvike-tilbudet">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/06/2044/dnb-fikk-ikke-beskjed-av-halvorsen-om--avvike-tilbudet</a>
06.04.2016 21:49	Politisk ansvar for skattehjelpen	<a href="http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/04/06/2149/Politikk/politisk-ansvar-for-skattehjelpen">http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/04/06/2149/Politikk/politisk-ansvar-for-skattehjelpen</a>
07.04.2016 05:14	Tillitsknekk for DNB	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/07/0514/tillitsknekk-for-dnb">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/07/0514/tillitsknekk-for-dnb</a>
07.04.2016 07:11	Banker kan dømmes for medvirkning til skatteunndragelse	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/07/0711/banker-kan-dmmes-for-medvirkning-til-skatteunndragelse">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/07/0711/banker-kan-dmmes-for-medvirkning-til-skatteunndragelse</a>
07.04.2016 12:25	– Vi må få vekk skatteparadiser	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2016/04/07/1225/Panamaavslringene/-vi-m-f-vekk-skatteparadiser">http://www.dn.no/nyheter/2016/04/07/1225/Panamaavslringene/-vi-m-f-vekk-skatteparadiser</a>
07.04.2016 19:44	– Vi kommer ikke til å legge ned og dyrke bananer	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/07/1944/Panamaavslringene/-vi-kommer-ikke-til--legge-ned-og-dyrke-bananer">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/07/1944/Panamaavslringene/-vi-kommer-ikke-til--legge-ned-og-dyrke-bananer</a>

07.04.2016 19:48	DNB innrømmer å ha feilinformert Mæland	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/07/1947/dnb-innrømmer--ha-feilinformert-mland">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/07/1947/dnb-innrømmer--ha-feilinformert-mland</a>
08.04.2016 05:31	Ekspert mener DNB kan ha brutt loven	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/08/0531/ekspert-mener-dnb-kan-ha-brutt-loven">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/08/0531/ekspert-mener-dnb-kan-ha-brutt-loven</a>
08.04.2016 10:09	«Nei, DNB Luxembourg hjelper ikke kundene med å unndra skatt»	<a href="http://www.dn.no/nyheter/okonomi/2016/04/08/1009/DNB/nei-dnb-luxembourg-hjelper-ikke-kundene-med--unndra-skatt">http://www.dn.no/nyheter/okonomi/2016/04/08/1009/DNB/nei-dnb-luxembourg-hjelper-ikke-kundene-med--unndra-skatt</a>
08.04.2016 10:48	Henter inn ekstern pr-hjelp	<a href="http://www.dn.no/etterBors/2016/04/08/1048/GeelmuydenKiese/henter-inn-ekstern-prhjelp">http://www.dn.no/etterBors/2016/04/08/1048/GeelmuydenKiese/henter-inn-ekstern-prhjelp</a>
08.04.2016 21:11	død person var styremedlem i DNB-selskap	<a href="http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/08/2111/Panamaavslringene/dd-person-var-styremedlem-i-dnbselskap">http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/08/2111/Panamaavslringene/dd-person-var-styremedlem-i-dnbselskap</a>
10.04.2016 20:09	Glem Panama og Luxembourg. Det er dette som er verdens viktigste skatteparadis	<a href="http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/10/2009/Skatt/glem-panama-og-luxembourg-det-er-dette-som-er-verdens-viktigste-skatteparadis">http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/04/10/2009/Skatt/glem-panama-og-luxembourg-det-er-dette-som-er-verdens-viktigste-skatteparadis</a>
11.04.2016 05:23	Mæland forventer DNB-svar mandag	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/11/0523/mland-forventer-dnbsvar-mandag">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/11/0523/mland-forventer-dnbsvar-mandag</a>
11.04.2016 09:26	DNB varsler Luxembourg-redegjørelse	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2016/04/11/0926/DNB/dnb-varsler-luxembourgredogjrelse">http://www.dn.no/nyheter/2016/04/11/0926/DNB/dnb-varsler-luxembourgredogjrelse</a>
11.04.2016 14:56	DNB-redegjørelse: Hverken styret eller ledelsen visste noe	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/11/1456/Panamaavslringene/dnbredogjrelse-hverken-styret-eller-ledelsen-visste-noe">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/11/1456/Panamaavslringene/dnbredogjrelse-hverken-styret-eller-ledelsen-visste-noe</a>
11.04.2016 15:51	DNBs internrevisor i Luxembourg etablerte kontakten med Mossack Fonseca	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/11/1551/Panamaavslringene/dnbs-internrevisor-i-luxembourg-etablerte-kontakten-med-mossack-fonseca">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/11/1551/Panamaavslringene/dnbs-internrevisor-i-luxembourg-etablerte-kontakten-med-mossack-fonseca</a>
11.04.2016 15:53	– Som å selge brekkjern til en notorisk tyv	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/11/1553/Panamaavslringene/-som--selge-brekkjern-til-en-notorisk-tyv">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/11/1553/Panamaavslringene/-som--selge-brekkjern-til-en-notorisk-tyv</a>

11.04.2016 20:28	DNBs styreleder utelukker ikke at noen må gå	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2016/04/11/2028/dnbs-styreleder-utelukker-ikke-at-noen-m-g">http://www.dn.no/nyheter/2016/04/11/2028/dnbs-styreleder-utelukker-ikke-at-noen-m-g</a>
11.04.2016 21:47	Legger all skyld på internrevisoren	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/11/2147/Bank/legger-all-skyld-p-internrevisoren">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/11/2147/Bank/legger-all-skyld-p-internrevisoren</a>
12.04.2016 05:10	VG: DNB-topp visste om skatteparadis	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/12/0510/vg-dnbtopp-visste-om-skatteparadis">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/12/0510/vg-dnbtopp-visste-om-skatteparadis</a>
12.04.2016 10:53	Mæland vil vite hvem som visste hva i DNB	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/1053/Panamaavslringene/mland-vil-vite-hvem-som-visste-hva-i-dnb">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/1053/Panamaavslringene/mland-vil-vite-hvem-som-visste-hva-i-dnb</a>
12.04.2016 11:39	Panama Papers er ren støy for de som vil tjene penger på DNB-aksjen	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/12/1139/Brskommentar/panama-papers-er-ren-sty-for-de-som-vil-tjene-penger-p-dnbaksjen">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/12/1139/Brskommentar/panama-papers-er-ren-sty-for-de-som-vil-tjene-penger-p-dnbaksjen</a>
12.04.2016 12:51	Internrevisoren: - Kan ikke uttale meg	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2016/04/12/1251/Panamaavslringene/internrevisoren-kan-ikke-uttale-meg">http://www.dn.no/nyheter/2016/04/12/1251/Panamaavslringene/internrevisoren-kan-ikke-uttale-meg</a>
12.04.2016 14:22	Solberg: Ikke godt nok fra Bjerke	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/12/1422/solberg-ikke-godt-nok-fra-bjerke">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/12/1422/solberg-ikke-godt-nok-fra-bjerke</a>
12.04.2016 15:58	Stortinget vil ha flere svar fra regjeringen om DNB	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/1558/stortinget-vil-ha-flere-svar-fra-regjeringen-om-dnb">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/1558/stortinget-vil-ha-flere-svar-fra-regjeringen-om-dnb</a>
12.04.2016 16:39	Solberg avviser salg av DNB	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/1639/DNB/solberg-avviser-salg-av-dnb">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/1639/DNB/solberg-avviser-salg-av-dnb</a>
12.04.2016 19:04	Kontrollen sviktet i Luxembourg	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/12/1904/Bank/kontrollen-sviktet-i-luxembourg">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/12/1904/Bank/kontrollen-sviktet-i-luxembourg</a>
12.04.2016 22:18	Skattedirektøren på jakt etter nordmenn som hadde penger i skatteparadis	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/2218/skattedirektren-p-jakt-etter-nordmenn-som-hadde-penger-i-skatteparadis">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/12/2218/skattedirektren-p-jakt-etter-nordmenn-som-hadde-penger-i-skatteparadis</a>
13.04.2016 07:58	Dette er spørsmålene Mæland vil ha svar på i Luxembourg-saken	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/13/0758/DNB/dette-er-sprsmleene-mland-vil-ha-svar-p-i-luxembourg-saken">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/13/0758/DNB/dette-er-sprsmleene-mland-vil-ha-svar-p-i-luxembourg-saken</a>

14.04.2016 12:11	– Vi må vurdere hvordan vi håndterer denne saken	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/14/1211/Panamaavslringene/-vi-m-vurdere-hvordan-vi-hndterer-denne-saken">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/14/1211/Panamaavslringene/-vi-m-vurdere-hvordan-vi-hndterer-denne-saken</a>
14.04.2016 17:49	Valgkomiteen mener DNB-styrelederen bør gjenvelges	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/14/1749/valgkomiteen-mener-dnbstyrelederen-br-gjenvelges">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/14/1749/valgkomiteen-mener-dnbstyrelederen-br-gjenvelges</a>
15.04.2016 21:22	Pytt i Panama	<a href="http://www.dn.no/magasinet/2016/04/15/2122/Satire/pytt-i-panama">http://www.dn.no/magasinet/2016/04/15/2122/Satire/pytt-i-panama</a>
15.04.2016 21:52	Aftenposten med kundeliste over DNBs skatteparadis-kunder	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/15/2152/aftenposten-med-kundeliste-over-dnbs-skatteparadiskunder">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/15/2152/aftenposten-med-kundeliste-over-dnbs-skatteparadiskunder</a>
16.04.2016 10:22	– Var ikke klar over formalia	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/16/1022/DNB/-var-ikke-klar-over-formalia">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/16/1022/DNB/-var-ikke-klar-over-formalia</a>
18.04.2016 20:45	Folketrygdfondet ber DNB-ledelsen forklare seg	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/18/2045/folketrygdfondet-ber-dnbleledelsen-forklare-seg">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/04/18/2045/folketrygdfondet-ber-dnbleledelsen-forklare-seg</a>
19.04.2016 21:43	Neppe svar før styrevalg	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/19/2143/Panamaavslringene/neppe-svar-fr-styrevalg">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/19/2143/Panamaavslringene/neppe-svar-fr-styrevalg</a>
25.04.2016 21:44	Luxembourg, et finanssentrum?	<a href="http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/04/25/2144/Kreditt/luxembourg-et-finanssentrum">http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/04/25/2144/Kreditt/luxembourg-et-finanssentrum</a>
26.04.2016 15:05	DNB-styret gjenvalgt	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/26/1505/Panamaavslringene/dnbstyret-gjenvalgt">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/26/1505/Panamaavslringene/dnbstyret-gjenvalgt</a>
26.04.2016 21:44	Gjenvalgt tross avsløringene	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/26/2144/Bank/gjenvalgt-tross-avslringene">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/26/2144/Bank/gjenvalgt-tross-avslringene</a>
28.04.2016 19:02	USA etterforsker nordiske banker	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/28/1902/Panamaavslringene/usa-etterforsker-nordiske-banker">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/28/1902/Panamaavslringene/usa-etterforsker-nordiske-banker</a>
06.05.2016 17:47	Panama Papers-kilden: - Jeg er ingen spion	<a href="http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/05/06/1747/DNB/panama-paperskilden-jeg-er-ingen-spion">http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/05/06/1747/DNB/panama-paperskilden-jeg-er-ingen-spion</a>

23.05.2016 20:10	DNB utsetter svar i Luxembourg-saken	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/05/23/2010/DNB/dnb-utsetter-svar-i-luxembourgsaken">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/05/23/2010/DNB/dnb-utsetter-svar-i-luxembourgsaken</a>
28.05.2016 07:58	DNB lagret ansattes epost ulovlig	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/05/28/0758/dnb-lagret-ansattes-epost-ulovlig">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/05/28/0758/dnb-lagret-ansattes-epost-ulovlig</a>
28.06.2016 09:35	Øystein Stray Spetalen med tirade mot Aftenpostens Panama Papers-artikler	<a href="http://www.dn.no/etterBors/2016/06/28/0935/TV2/ystein-stray-spetalen-med-tirade-mot-aftenpostens-panama-papersartikler">http://www.dn.no/etterBors/2016/06/28/0935/TV2/ystein-stray-spetalen-med-tirade-mot-aftenpostens-panama-papersartikler</a>
07.07.2016 15:42	Føler seg forsøkt korsfestet av Aftenposten- redaktør	<a href="http://www.dn.no/etterBors/2016/07/07/1542/PFU/fler-seg-forskt-korsfestet-av-aftenpostenredaktr">http://www.dn.no/etterBors/2016/07/07/1542/PFU/fler-seg-forskt-korsfestet-av-aftenpostenredaktr</a>
26.07.2016 21:17	– Ikke bidratt til kritikkverdig praksis	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/07/26/2117/Panama-Papers/-ikke-bidratt-til-kritikkverdig-praksis">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/07/26/2117/Panama-Papers/-ikke-bidratt-til-kritikkverdig-praksis</a>
29.07.2016 21:24	Flere meldte seg etter Panama-avsløringene	<a href="http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/07/29/2124/Politikk/flere-meldte-seg-etter-panamaavslringene">http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/07/29/2124/Politikk/flere-meldte-seg-etter-panamaavslringene</a>
07.09.2016 05:18	Danmark kjøper Panama Papers-opplysninger	<a href="http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/09/07/0518/danmark-kjper-panama-papersopplysninger">http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/09/07/0518/danmark-kjper-panama-papersopplysninger</a>
16.09.2016 10:04	Hjort-rapport om DNB: Frikjenner bankens styreleder og konsernsjef	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/09/16/1004/DNB/hjortrapport-om-dnb-frikjenner-bankens-styreleder-og-konsernsjef">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/09/16/1004/DNB/hjortrapport-om-dnb-frikjenner-bankens-styreleder-og-konsernsjef</a>
16.09.2016 12:18	DNB-sjefens stilling ikke spørsmål for styret	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/09/16/1218/dnbsjefens-stilling-ikke-sprsm-l-for-styret">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/09/16/1218/dnbsjefens-stilling-ikke-sprsm-l-for-styret</a>
16.09.2016 13:55	– Mitt ansvar	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2016/09/16/1355/DNB/-mitt-ansvar">http://www.dn.no/nyheter/2016/09/16/1355/DNB/-mitt-ansvar</a>
16.09.2016 19:56	Mener DNBS styreleder bør gå	<a href="http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/09/16/1954/Bank/mener-dnbs-styreleder-br-g">http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/09/16/1954/Bank/mener-dnbs-styreleder-br-g</a>
16.09.2016 21:44	Slapp kontroll	<a href="http://www.dn.no/meninger/2016/09/16/2144/Leder/slapp-kontroll">http://www.dn.no/meninger/2016/09/16/2144/Leder/slapp-kontroll</a>



22.09.2016 18:11	Mæland må svare på utnevning av Wærsted	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/09/22/1811/Telenor/mland-m-svare-p-utnevning-av-wrsted">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/09/22/1811/Telenor/mland-m-svare-p-utnevning-av-wrsted</a>
24.09.2016 11:54	Politikere krever svar etter ny artikkel om DNB	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/09/24/1154/DNB/politikere-krever-svar-etter-ny-artikkel-om-dnb">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/09/24/1154/DNB/politikere-krever-svar-etter-ny-artikkel-om-dnb</a>
30.09.2016 11:32	Har svart om DNBS Luxembourg-praksis	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/09/30/1132/har-svart-om-dnbs-luxembourg-praksis">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/09/30/1132/har-svart-om-dnbs-luxembourg-praksis</a>
25.10.2016 18:49	Staten sa nei til uavhengig DNB-gransking	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/10/25/1849/Monica-Maeland/staten-sa-nei-til-uavhengig-dnb-gransking">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/10/25/1849/Monica-Maeland/staten-sa-nei-til-uavhengig-dnb-gransking</a>
11.11.2016 07:28	Kontrollkomiteen etterlyser revisjonsrapport i DNB-saken	<a href="http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/11/11/0727/kontrollkomiteen-etterlyser-revisjonsrapport-i-dnb-saken">http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/11/11/0727/kontrollkomiteen-etterlyser-revisjonsrapport-i-dnb-saken</a>
09.03.2017 16:33	Barberte Bjerkes bonus etter omdømmes mell	<a href="http://www.dn.no/nyheter/2017/03/09/1633/Finans/barberte-bjerkes-bonus-etter-omdommes-mell">http://www.dn.no/nyheter/2017/03/09/1633/Finans/barberte-bjerkes-bonus-etter-omdommes-mell</a>

## Vedlegg 8 – Kontrollmateriale: NTBs nyhetsdekning

Nedenfor følger en liste over NTBs nyhetsartikler i forbindelse med DNBs innblanding i Panama Papers-saken. Materialet er kun benyttet som kontrollmateriale (jf. kapittel 3.5). Det er benyttet samme innsamlingsmetode som med Aftenpostens mediedekning, nemlig søk i Retrievers medieovervåkingstjeneste Atekst.

Dato	Tittel	Kilde
03.04.2016 20:08	Aftenposten: DNB etablerte selskap i skatteparadis for norske kunder	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200356va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200356va00&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 20:18	DNB etablerte selskap i skatteparadis for norske kunder	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200356va01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200356va01&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 20:44	DNB etablerte selskap i skatteparadis for norske kunder	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200356va02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200356va02&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 21:00	DNB: - Skulle ikke etablert Seychellene-selskaper	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403204749va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403204749va00&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 21:14	Nordea også omfattet av Panama-saken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403204918uv00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403204918uv00&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 22:01	KrF om skatteparadis-saken: - En skam for DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403213758ks00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403213758ks00&amp;serviceId=2</a>

03.04.2016 22:15	Nordea også omfattet av Panama-saken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403204918uv01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403204918uv01&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 22:26	KrF om skatteparadis-saken: - En skam for DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403213758ks01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403213758ks01&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 22:49	Det politiske miljøet er opprørt og skuffet over DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403213758ks02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403213758ks02&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 23:44	Næringsministeren informert om DNB-avsløring i forrige uke	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403231747va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403231747va00&amp;serviceId=2</a>
03.04.2016 23:56	Statsoverhoder og kongelige skjuler milliarder	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200554HW04&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160403RED160403200554HW04&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 01:54	Panama lover samarbeid i lekkasjesaken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404014603uv00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404014603uv00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 03:10	Panama Papers fører til australsk storgransking	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404030102uv00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404030102uv00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 04:42	DNB-styret har bedt Bjerke redegjøre om avsløringer	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404042241va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404042241va00&amp;serviceId=2</a>

04.04.2016 07:34	Næringsministeren ber om redegjørelse fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404071816jf00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404071816jf00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 11:10	Stortinget vil skjerpe innsatsen mot skatteflukt	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404095428ma01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404095428ma01&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 12:01	Skatteetaten vil ha tilgang til Panama-dokumentene	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404114857jf01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404114857jf01&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 12:09	Finanstilsynet vil be om redegjørelse fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404120148jf00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404120148jf00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 13:07	Økonomiprofessor mener DNB-sjefen bør gå av	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404123628jf00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404123628jf00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 13:33	Finanstilsynet vil be om redegjørelse fra DNB og Nordea	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404120148jf03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404120148jf03&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 14:37	Skatteetaten vil ha innsyn i Panama-dokumenter	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404134520ma00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404134520ma00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 15:41	Økokrim: Foreløpig ikke mistanke om straffbare handlinger	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404142436li01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404142436li01&amp;serviceId=2</a>

04.04.2016 15:55	Jensen: Glad DNB varsler at de har ryddet opp	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404153557li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404153557li00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 16:11	Granskinger i en rekke land etter «Panama Papers»	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404154650aa00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404154650aa00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 16:20	Skatteetaten vil ha tilgang til Panama-dokumentene	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404114857jf02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404114857jf02&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 17:12	DNB-sjefen sier han ikke visste om stråselkapene	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404161510am00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404161510am00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 17:20	Tidligere statssekretær skuffet over DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404161458li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404161458li00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 17:35	Granskinger i en rekke land etter «Panama Papers»	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404154650aa01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404154650aa01&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 17:40	Tidligere statssekretær skuffet over DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404161458li01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404161458li01&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 18:51	Skatteetaten ber DNB om kundeinformasjon	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404181358am00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404181358am00&amp;serviceId=2</a>

04.04.2016 20:01	Skatteetaten ber DNB om kundeinformasjon	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404181358am01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404181358am01&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 20:35	DNB-kunder hevder de ikke visste om plassering i skatteparadis	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404200938HW00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404200938HW00&amp;serviceId=2</a>
04.04.2016 23:14	DNB minnet kundene om skatteamnesti før avsløringer	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404230516va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160404RED160404230516va00&amp;serviceId=2</a>
05.04.2016 02:21	Oljefondet har nærmere 200 milliarder kroner i skatteparadiser	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405015725va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405015725va00&amp;serviceId=2</a>
05.04.2016 05:18	DNB minnet kundene om skatteamnesti før avsløringer	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405041416va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405041416va00&amp;serviceId=2</a>
05.04.2016 13:14	Panama-dokumentene: Telenor ser på Wærsteds rolle	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405124722av00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405124722av00&amp;serviceId=2</a>
05.04.2016 19:09	Ber Jensen svare om Panama-avsløringer	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405182832bd00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405182832bd00&amp;serviceId=2</a>
05.04.2016 19:09	Siv Jensen må svare om banktilsyn etter Panama-avsløringer	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405182832bd01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405182832bd01&amp;serviceId=2</a>

05.04.2016 21:39	DNB-topper hadde kontakt med Mosack Fonseca	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405210414bd02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405210414bd02&amp;serviceId=2</a>
05.04.2016 21:46	Siv Jensen må svare om banktilsyn etter Panama-avsløringer	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405182832bd03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405182832bd03&amp;serviceId=2</a>
05.04.2016 22:19	DNB-topper var kontaktpersoner i Panama	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405210414bd03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160405RED160405210414bd03&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 01:32	DNBs virksomhet i skatteparadis var oppe flere ganger	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406011214va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406011214va00&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 03:32	Eva Joly: - DNB bør etterforskes	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406031805va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406031805va00&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 05:32	Eva Joly: - DNB bør etterforskes	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406031805va01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406031805va01&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 10:29	Skatteamnesti kan ryke etter DNB-advarsler	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406100447jf00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406100447jf00&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 10:45	Mæland: - Skulle ha visst om dette for flere år siden	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406103723am00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406103723am00&amp;serviceId=2</a>

06.04.2016 11:45	Mæland fastslår at statens styring har vært for svak	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406103723am01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406103723am01&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 12:07	Mæland: DNB avviste befatning av skatteparadis	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406120016am00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406120016am00&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 12:18	Mæland: DNB avviste befatning av skatteparadis	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406120016am01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406120016am01&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 14:05	Mæland spurte DNB om skatteparadiser	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406103723am02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406103723am02&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 17:46	Svensk finansminister: - Skattefuskhjelp er uakseptabelt	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406071611aa02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406071611aa02&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 19:03	Solberg: DNB skal få muligheten til å svare	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406183247li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406183247li00&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 20:26	Solberg: DNB skal få muligheten til å svare	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406183247li01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406183247li01&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 20:40	DNB fikk ikke beskjed av Halvorsen om å avvikle tilbudet	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406193507oh00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406193507oh00&amp;serviceId=2</a>



06.04.2016 20:48	Stortinget krever klare svar fra DNB-toppene	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406181715ks00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406181715ks00&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 22:42	Venstre: - Begynner å bli vanskelig å finne ord	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406222738li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406222738li00&amp;serviceId=2</a>
06.04.2016 22:56	Ap: - Dette er veldig alvorlige beskyldninger	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406215925li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160406RED160406215925li00&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 00:08	Banker kan dømmes for medvirkning til skatteunndragelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160406215849oh00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160406215849oh00&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 01:23	Skatteetaten ber Luxembourg om hjelp	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407011210va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407011210va00&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 02:40	To av tre mer negative til DNB etter Panama Papers	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407022816va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407022816va00&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 05:09	To av tre mer negative til DNB etter Panama Papers	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407022816va01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407022816va01&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 14:07	Høyre vil vite om de rødgrønne tok grep overfor DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407121539ks01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407121539ks01&amp;serviceId=2</a>

07.04.2016 17:13	Høyre vil vite om de rødgrønne tok grep overfor DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407121539ks02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407121539ks02&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 17:39	Støre krever alle fakta på bordet	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407163150ks01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407163150ks01&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 19:16	DNB innrømmer å ha feilinformert Mæland	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407184232sr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407184232sr00&amp;serviceId=2</a>
07.04.2016 22:51	Ekspertene mener DNB kan ha brutt loven	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407222807va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160407RED160407222807va00&amp;serviceId=2</a>
08.04.2016 09:43	DNB-redegjørelse fra 2014 lagt ut på nett	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160408RED160408092233jf00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160408RED160408092233jf00&amp;serviceId=2</a>
08.04.2016 16:54	Oljehopp ga solid oppgang på Oslo Børs	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160408RED160408101439av01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160408RED160408101439av01&amp;serviceId=2</a>
08.04.2016 21:04	Aftenposten: Panama-stråmenn satt i 4.000 styrer hver	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160408RED160408202241va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160408RED160408202241va00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 05:05	Mæland forventer DNB-svar mandag	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411045041fl00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411045041fl00&amp;serviceId=2</a>

11.04.2016 09:35	Mæland får DNB-svar mandag	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411045041fl01&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041104504 1fl01&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 10:55	Fakta om DNBs rolle i Panama-skandalen	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411091614an00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041109161 4an00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 15:10	DNB: Virksomheten i Luxembourg var lovlig	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411145817va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041114581 7va00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 15:23	DNB: - Iverksetter ytterligere tiltak	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411150707im00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041115070 7im00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 15:27	Konsernsjefen kjente ikke til postboksselskapene	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411145845vi00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041114584 5vi00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 15:43	DNB-ansatt i Luxembourg fikk sparken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411152747sr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041115274 7sr00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 15:44	Rune Bjerke: Dette skulle vi ikke gjort	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411145817va03&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041114581 7va03&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 16:09	DNB-sjef Rune Bjerke: Dette skulle vi ikke gjort	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411145817va04&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160411RED16041114581 7va04&amp;serviceId=2</a>

11.04.2016 16:10	Bjerke savnet bedre internkommunikasjon	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411154522mh00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411154522mh00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 16:33	Internrevisor kontaktet Mossack Fonseca	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411160323mh00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411160323mh00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 16:38	Fakta om DNBs redegjørelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411160323mh00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411160323mh00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 17:01	SV krever flere svar fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411163033sr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411163033sr00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 17:56	Mæland vil gjennomgå DNB-redegjørelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411173122sr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411173122sr00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 18:05	Politisk misnøye med DNBs svar	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411170836ks00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411170836ks00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 18:52	Ap: - Ble ikke mye klokere av DNB-redegjørelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411183049ks00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411183049ks00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 19:02	DNBs styreleder utelukker ikke at noen må gå	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411184536ks00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411184536ks00&amp;serviceId=2</a>

11.04.2016 19:55	Presset mot Bjerke øker etter DNB-redegjørelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411170836ks01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411170836ks01&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 22:22	VG: DNB-topp visste om skatteparadis	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411220329HW00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411220329HW00&amp;serviceId=2</a>
11.04.2016 23:07	VG: DNB-topp visste om skatteparadis	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411220329HW01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160411RED160411220329HW01&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 10:51	Mæland ber om flere svar fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412104924va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412104924va00&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 11:10	Fakta om DNBS rolle i Panama-skandalen	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160411091614an01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160411091614an01&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 11:15	Mæland ber om flere svar fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412104924va03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412104924va03&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 13:10	Mæland krever flere svar fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412131035bdp00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412131035bdp00&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 13:27	DNB-revisor vil uttale seg postboksselskaper	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412132706lih00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412132706lih00&amp;serviceId=2</a>

12.04.2016 14:14	Mæland krever flere svar fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412104924va06&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412104924va06&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 15:09	DNB-eierskap gir politisk splid på Stortinget	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412141802bd01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412141802bd01&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 15:47	Solberg: Ikke godt nok fra Rune Bjerke	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412141315al01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412141315al01&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 16:30	DNBs internrevisor tar til motmæle	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412154025ks00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412154025ks00&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 16:32	Solberg avviser salg av DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412141802bd02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412141802bd02&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 17:23	Stortinget vil ha flere svar fra regjeringen om DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412154618al01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412154618al01&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 18:31	Solberg krever mer fra DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412170736ks00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412170736ks00&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 19:30	Tidligere DNB-sjef: - Jeg hadde forsøkt å stoppe det	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412185148ck00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412185148ck00&amp;serviceId=2</a>

12.04.2016 22:05	Skattedirektøren på jakt etter nordmenn som hadde penger i skatteparadis	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412205921tr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412205921tr00&amp;serviceId=2</a>
12.04.2016 23:34	Departementet har flere spørsmål til DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412232456fl00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160412RED160412232456fl00&amp;serviceId=2</a>
13.04.2016 00:18	Departementet har flere spørsmål til DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160412232456fl01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160412232456fl01&amp;serviceId=2</a>
13.04.2016 08:38	Fire i DNBs konsernledelse visste om stråselskaper	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413074720st00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413074720st00&amp;serviceId=2</a>
13.04.2016 11:15	To nære Bjerke-medarbeidere jobbet i Luxembourg	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413074720st01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413074720st01&amp;serviceId=2</a>
13.04.2016 13:04	KrF vil ha statlig eierskap flombelyst	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413103645ks02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413103645ks02&amp;serviceId=2</a>
13.04.2016 13:41	Nære Bjerke-medarbeidere i styret i DNB Luxembourg	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413074720st03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413074720st03&amp;serviceId=2</a>
13.04.2016 15:09	KrF vil ha statlig eierskap flombelyst - får Ap-støtte	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413103645ks03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160413RED160413103645ks03&amp;serviceId=2</a>

14.04.2016 10:45	DNBs tidligere konsernrevisor: Lite tid til forklaringen	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160414RED160414093452li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160414RED16041409345 2li00&amp;serviceId=2</a>
14.04.2016 16:07	DNBs valgkomité vurderer innstillingen til nytt styre	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160414RED160414153446sr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160414RED16041415344 6sr00&amp;serviceId=2</a>
14.04.2016 17:40	DNBs valgkomité holder fast på at styret bør gjenvelges	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160414RED160414153446sr01&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160414RED16041415344 6sr01&amp;serviceId=2</a>
15.04.2016 00:46	Bjerke kom til sine egne og fikk applaus	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160415RED160415003606fl00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160415RED16041500360 6fl00&amp;serviceId=2</a>
15.04.2016 07:09	Abid Raja: Kan være sunt å bytte ut DNBs styreleder	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160415RED160415062022av00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160415RED16041506202 2av00&amp;serviceId=2</a>
15.04.2016 07:22	Abid Raja: Kan være sunt å bytte ut DNBs styreleder	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160415RED160415062022av01&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160415RED16041506202 2av01&amp;serviceId=2</a>
15.04.2016 21:43	Aftenposten med kundeliste over DNBs skatteparadis-kunder	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160415RED160415211011tr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160415RED16041521101 1tr00&amp;serviceId=2</a>
18.04.2016 20:31	Folketrygdfondet ber DNB-ledelsen forklare seg	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160418RED160418194540st00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160418RED16041819454 0st00&amp;serviceId=2</a>



20.04.2016 10:30	Nye DNB-svar først om «et par uker»	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160420RED160420101538ma00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160420RED16042010153 8ma00&amp;serviceId=2</a>
26.04.2016 16:40	Stappfullt på DNBs generalforsamling	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160426RED160426162747li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160426RED16042616274 7li00&amp;serviceId=2</a>
26.04.2016 17:08	Stappfullt på DNBs generalforsamling	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160426RED160426162747li01&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160426RED16042616274 7li01&amp;serviceId=2</a>
26.04.2016 17:26	DNBs styre blir sittende	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160426RED160426162747li03&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160426RED16042616274 7li03&amp;serviceId=2</a>
26.04.2016 18:04	DNB-styret blir sittende	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160426RED160426162747li04&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160426RED16042616274 7li04&amp;serviceId=2</a>
26.04.2016 19:36	Småaksjonærer murret, men DNB-styret ble sittende	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160426RED160426162747li05&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160426RED16042616274 7li05&amp;serviceId=2</a>
28.04.2016 20:43	DNB slipper amerikansk Panama-sjekk	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160428RED160428201548li00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160428RED16042820154 8li00&amp;serviceId=2</a>
03.05.2016 00:03	DNB scorer lavest på tillit i ny undersøkelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160503RED160502234846va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320160503RED16050223484 6va00&amp;serviceId=2</a>

03.05.2016 08:07	DNB scorer lavest på tillit i ny undersøkelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160503RED160502234846va01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160503RED160502234846va01&amp;serviceId=2</a>
03.05.2016 09:51	DNB scorer lavest på tillit i ny undersøkelse	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160503RED160502234846va02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160503RED160502234846va02&amp;serviceId=2</a>
23.05.2016 20:40	DNB utsetter svar i Luxembourg-saken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160523RED160523201339jf00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160523RED160523201339jf00&amp;serviceId=2</a>
27.05.2016 23:20	DNB lagret ansattes epost ulovlig	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160527RED160527222422tr00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160527RED160527222422tr00&amp;serviceId=2</a>
31.05.2016 04:58	Børsmilliarder forduftet etter Panama Papers	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160531RED160531044806va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160531RED160531044806va00&amp;serviceId=2</a>
31.05.2016 12:52	Børsmilliarder forduftet etter Panama Papers	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160531RED160531044806va01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160531RED160531044806va01&amp;serviceId=2</a>
02.06.2016 12:24	Bank med verdier	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05513220160602RED160530092046kb00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05513220160602RED160530092046kb00&amp;serviceId=2</a>
28.06.2016 11:01	Aftenposten felt i PFU for DNB-sak	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160628RED160628102443ph00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160628RED160628102443ph00&amp;serviceId=2</a>

31.08.2016 09:10	Fritt ord vil ikke støtte bokprosjekt om banketikk	<a href="https://www.ntbinfo.no/pressemelding/fritt-ord-vil-ikke-stotte-bokprosjekt-om-banketikk?publisherId=1726388&amp;releaseId=12075637">https://www.ntbinfo.no/pressemelding/fritt-ord-vil-ikke-stotte-bokprosjekt-om-banketikk?publisherId=1726388&amp;releaseId=12075637</a>
07.09.2016 03:26	Danmark kjøper Panama Papers-opplysninger	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160907RED160907022725uv01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160907RED160907022725uv01&amp;serviceId=2</a>
13.09.2016 12:48	Fritt ord vil ikke støtte bokprosjekt om banketikk	<a href="https://www.ntbinfo.no/pressemelding/fritt-ord-vil-ikke-stotte-bokprosjekt-om-banketikk?publisherId=1726388&amp;releaseId=12317192">https://www.ntbinfo.no/pressemelding/fritt-ord-vil-ikke-stotte-bokprosjekt-om-banketikk?publisherId=1726388&amp;releaseId=12317192</a>
16.09.2016 10:33	Rapport: DNB brøt retningslinjer i skatteparadis-sak	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916101141av02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916101141av02&amp;serviceId=2</a>
16.09.2016 11:07	Fakta om DNBs rolle i Panama-skandalen	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916102405an00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916102405an00&amp;serviceId=2</a>
16.09.2016 11:18	Rapport: DNB brøt retningslinjer i skatteparadis-sak	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916101141av03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916101141av03&amp;serviceId=2</a>
16.09.2016 11:32	Rapport: DNB brøt retningslinjer i skatteparadis-sak	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916101141av04&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916101141av04&amp;serviceId=2</a>
16.09.2016 12:30	DNB-sjefens stilling ikke spørsmål for styret	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916120755av02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916120755av02&amp;serviceId=2</a>

16.09.2016 12:33	Professorer mener DNB-sjefen bør gå	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916121113ma00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916121113ma00&amp;serviceId=2</a>
16.09.2016 12:55	DNB-sjefens stilling ikke spørsmål for styret	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916120755av03&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916120755av03&amp;serviceId=2</a>
16.09.2016 14:03	Rune Bjerke vil ha debatt om egen stilling	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916135033je00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916135033je00&amp;serviceId=2</a>
16.09.2016 14:07	Fakta om tiltak i DNB etter Panama Papers-saken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916140000je00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160916RED160916140000je00&amp;serviceId=2</a>
17.09.2016 06:46	Tidligere DNB-revisor mener styreleder må gå	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160917RED160917063801va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160917RED160917063801va00&amp;serviceId=2</a>
22.09.2016 17:41	Mæland må svare på utnevning av Wærsted	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160922RED160922171003je00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160922RED160922171003je00&amp;serviceId=2</a>
24.09.2016 11:09	Politikere krever svar etter ny artikkel om DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160924RED160924102923st00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160924RED160924102923st00&amp;serviceId=2</a>
24.09.2016 13:21	Politikere krever svar etter ny artikkel om DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160924RED160924102923st01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160924RED160924102923st01&amp;serviceId=2</a>

24.09.2016 15:09	Politikere krever svar etter ny artikkel om DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160924RED160924102923st02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160924RED160924102923st02&amp;serviceId=2</a>
30.09.2016 11:23	Mæland har svar kontrollkomiteen om DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160930RED160930111307bd00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160930RED160930111307bd00&amp;serviceId=2</a>
30.09.2016 11:48	Mæland har svart kontrollkomiteen om DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160930RED160930111307bd01&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160930RED160930111307bd01&amp;serviceId=2</a>
30.09.2016 12:10	Mæland har tillit til DNBS styre	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160930RED160930111307bd02&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320160930RED160930111307bd02&amp;serviceId=2</a>
01.10.2016 04:13	Kolberg ikke tilfreds med Mælands svar	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161001RED161001040718fl00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161001RED161001040718fl00&amp;serviceId=2</a>
11.10.2016 16:58	Nye spørsmål til Mæland fra Stortinget	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161011RED161011161834ma00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161011RED161011161834ma00&amp;serviceId=2</a>
13.10.2016 00:30	DNBs omdømme falt etter Panama Papers	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161013RED161013001339va00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161013RED161013001339va00&amp;serviceId=2</a>
19.10.2016 15:10	Mæland fastholder tillit til DNB-styret	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161019RED161019144008je00&amp;serviceId=2">https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161019RED161019144008je00&amp;serviceId=2</a>

25.10.2016 18:07	Staten sa nei til uavhengig DNB-gransking	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161025RED161025163519bi00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320161025RED16102516351 9bi00&amp;serviceId=2</a>
04.11.2016 15:48	Mæland påvirket granskingsmandat i DNB- saken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161104RED161104150948je00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320161104RED16110415094 8je00&amp;serviceId=2</a>
11.11.2016 05:58	Kontrollkomiteen etterlyser revisjonsrapport i DNB-saken	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161111RED161110202339bi00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320161111RED16111020233 9bi00&amp;serviceId=2</a>
11.11.2016 06:08	Fakta om Panama- dokumentene og DNB	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320161111RED161110221312bi00&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320161111RED16111022131 2bi00&amp;serviceId=2</a>
09.03.2017 22:44	DNB-sjefen får bonuskutt etter omdømmes mell i 2016	<a href="https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320170309TB590e60e7aa0741e5a5d31ccc26890d9700&amp;serviceId=2">https://web.retriever- info.com/services/archive/displayDocument?do cumentId=05501320170309TB590e60e7aa074 1e5a5d31ccc26890d9700&amp;serviceId=2</a>