

Varsling

av

Marianne Karlsen



**Mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon
studieretning bedriftsøkonomi
(30 studiepoeng)**



**Institutt for økonomi
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø**

Mai 2008

FORORD

Denne besvarelsen symboliserer slutten på mine fem år ved Norges fiskerihøgskole. Det har vært en spennende, lærerik og til tider krevende tid. Samtidig som det er godt å bli ferdig, er det litt vemodig å tenke på at en har avsluttet et stort kapittel av livet.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en takk til de som har hjulpet meg frem til dit jeg er i dag. Først og fremst ønsker jeg å takke mine veiledere Ulf Mack Growen og Gunnar Ottesen for gode og konstruktive tilbakemeldinger. Dere har vært dyktige veiledere og har utfyllt hverandre på en god måte. Jeg vil også takke mine informanter i Posten Norge AS og Sparebank 1 Nord-Norge, for å ha stilt seg til rådighet for spørsmål i forbindelse med denne besvarelsen.

En sosial arena er avgjørende for å motivere seg til å holde ut når det ser ut som mørkest. Jeg vil derfor takke alle mine medstudenter for all motivasjon gjennom faglige diskusjoner og sosiale aktiviteter i løpet av disse fem årene. Takk for at dere har bidratt til at studietiden har vært en minnerik og opplevelsesrik tid! En spesiell takk til Kristine V. Johansen som har gitt meg en arena for å dele både gleder og sorger, entusiasme og frustrasjon. Det setter jeg stor pris på!

Jeg vil videre takke min familie, først og fremst mamma og pappa, for at de har trodd på meg og støttet meg i løpet av livet og studietiden. Uten dere hadde det vært vanskelig å komme så langt. Det er godt å vite at man har noen i ryggen, uansett hva det måtte gjelde.

Til sist ønsker jeg å takke min kjæreste og samboer Arild, for din tålmodighet, støtte og hjelp i studietiden, spesielt i den krevende perioden i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven. Jeg vil også takke deg for at du får meg til å koble av fra studiene og ha et liv utenfor universitetet.

Tromsø, 15. mai 2008



Marianne Karlsen

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....I

INNHOLDSFORTEGNELSE II

FIGURLISTE.....IV

SAMMENDRAG..... V

1 INNLEDNING 1

 1.1 Bakgrunn..... 1

 1.2 Tema og problemstilling 4

 1.3 Avgrensninger..... 6

 1.4 Oppgavens oppbygning..... 6

 1.5 Begrepsforklaring 8

2 METODE 9

 2.1 Forskningsdesign 9

 2.2 Metodevalg..... 9

 2.3 Innsamling av data..... 11

 2.3.1 Sekundærdata 11

 2.3.2 Primærdata 12

 2.4 Valg av selskaper og informanter 14

 2.5 Evaluering av undersøkelsen 15

 2.5.1 Troverdighet 15

 2.5.2 Overførbarhet..... 16

 2.5.3 Pålitelighet 17

 2.5.4 Bekreftbarhet 18

3 VARSLING..... 19

 3.1 Årsaker til ikke å si ifra..... 20

 3.2 Intern varslings..... 21

 3.3 Ekstern varslings 21

 3.4 Viktigheten av varslings..... 22

 3.5 Kritikkverdige forhold..... 24

 3.5.1 Forhold som strider mot lover og regler..... 25

Innholdsfortegnelse

3.5.2	<i>Forhold som strider mot etikk og moral</i>	25
4	VARSLING UT FRA ULIKE PERSPEKTIVER	29
4.1	<i>Varsling fra et juridisk perspektiv</i>	29
4.1.1	<i>Grunnloven og ytringsfrihet</i>	29
4.1.2	<i>Varsling i arbeidsmiljøloven</i>	30
4.1.3	<i>Vern mot gjengjeldelse</i>	32
4.1.4	<i>Tilrettelegging for varsling</i>	33
4.2	<i>Varsling fra et corporate governance perspektiv</i>	34
4.3	<i>Varsling fra et organisasjonskulturelt perspektiv</i>	37
5	EMPIRISK UNDERSØKELSE AV TO SELSKAPER	41
5.1	<i>Posten Norge AS</i>	41
5.2	<i>SpareBank 1 Nord-Norge</i>	46
6	DISKUSJON	51
6.1	<i>Varsling i Posten og SNN fra et juridisk perspektiv</i>	51
6.2	<i>Varsling i Posten og SNN fra et corporate governance perspektiv</i>	52
6.3	<i>Varsling i Posten og SNN fra et organisasjonskulturelt perspektiv</i>	53
7	AVSLUTNING	55
7.1	<i>Konklusjon</i>	55
7.2	<i>Mulige forbedringer av studien og forslag til fremtidig forskning</i>	57
	REFERANSELISTE	59
	APPENDIKS 1	VII
	APPENDIKS 2	XIII
	APPENDIKS 3	XV

FIGURLISTE

<i>Figur 2-1: Kvalitativ metode som en interaktiv prosess.</i>	10
<i>Figur 2-2: Intervjuguide for bruk ved gjennomføring av intervjuer.</i>	13
<i>Figur 2-3: Evalueringskriterier i kvantitativ og kvalitativ metode</i>	15
<i>Figur 3-1: Arbeidstakere som ikke varsler.</i>	20
<i>Figur 3-2: Anbefalt varslingsrekkefølge</i>	22
<i>Figur 3-3: Årsaker til avdekking av kritikkverdige forhold innenfor økonomisk kriminalitet.</i>	23
<i>Figur 3-4: Den etiske testen</i>	26
<i>Figur 4-1: Grunnloven § 100.</i>	30
<i>Figur 4-2: Arbeidsmiljøloven § 2-4</i>	31
<i>Figur 4-3: Arbeidsmiljøloven § 2-5.</i>	32
<i>Figur 4-4: Arbeidsmiljøloven § 3-6.</i>	33
<i>Figur 4-5: Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse.</i>	36
<i>Figur 4-6: Punkt 10. Risikostyring og intern kontroll</i>	37
<i>Figur 5-1: Etisk test for ansatte i Posten.</i>	43
<i>Figur 5-2: Organisasjonskart for Postens Varslingsinstitutt.</i>	44
<i>Figur 5-3: Etisk test for ansatte i SNN</i>	48
<i>Figur 5-4: Formelle rapporteringslinjer i SNN</i>	49

SAMMENDRAG

Varsling (eller Whistleblowing) blir i mange tilfeller sammenlignet med tysting, sladring og angiveri. Dette har ført til at mange arbeidstakere som har varslet om kritikkverdige forhold i selskapet de jobber i, har møtt stor motstand i form av oppsigelser, suspensjoner, endring av arbeidsoppgaver og lignende. Varslerne Kari Breirem og Per-Yngve Monsen fra henholdsvis Tønne-saken og Siemens-skandalen er eksempler på dette. De ble begge møtt med negative reaksjoner etter å ha varslet om kritikkverdige forhold i selskapet de jobbet i. For å forsøke å endre det negative fokuset på varslere og varsling ble det i 2004 foreslått et lovfestet vern av arbeidstakere som på en lojal måte sa ifra om kritikkverdige forhold.

1. januar 2007 trådte det i kraft tre nye paragrafer i arbeidsmiljøloven som omhandlet varsling. Paragrafene gir arbeidstakere en lovfestet rett til å varsle. De gir også selskapene restriksjoner i forbindelse med hvordan de kan behandle arbeidstakere som har varslet eller kommer til å varsle. I tillegg forplikter de selskapene til å legge forholdene til rette for intern varsling.

Varsling har spilt en viktigere rolle i næringslivet de siste årene. Mange store skandaler har blitt oppdaget på grunn av at medarbeidere innad i selskapet varslet om kritikkverdige forhold. Fra USA kan en se eksempler som finansskandalene med Enron og WorldCom, hvor det kom frem at selskapene drev med ulik form for økonomisk kriminalitet og resultatet av skandalen var at selskapene endte i konkurs. Disse skandalene har bidratt til økt fokus på viktigheten av god eierstyring og selskapsledelse (corporate governance), for å redusere antall forekomster av kritikkverdige forhold. Fra eiere og andre av selskapets interessenter stilles det stadig strengere krav til dokumentasjon på at virksomheten er forsvarlig. Selskaper har derfor blitt tvunget til å ta denne problematikken på alvor.

Et annet element innenfor temaet varsling er fokus på en åpen organisasjonskultur hvor medarbeiderne føler de kan ta opp problemene etter hvert som de oppstår, uten frykt for gjengjeldelse i noen form. Dette kan bidra til at selskapene unngår at problemene eskalerer og gir selskapene alvorlige konsekvenser på linje med Enron og WorldCom.

Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge er to store norske selskaper som har tatt hensyn til arbeidsmiljølovens nye paragrafer ved å innføre varslingsrutiner for arbeidstakere som ønsker å varsle. Selskapene har også et bevisst forhold til god corporate governance og har fulgt NUES' anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Dette har resultert i at de har utviklet etiske retningslinjer for å bistå medarbeidere som står ovenfor et etisk dilemma til å ta den riktige avgjørelsen. De har videre fokusert på at det skal være aksept for å ta opp bekymringer og å varsle om kritikkverdige forhold i selskapet. Dette danner grunnlag for at de kan betraktes som et selskap med åpen organisasjonskultur.

For å oppnå et næringsliv som ikke preges av ulovlige, uetiske eller umoralske handlinger er det viktig at det fokuseres på selskapet som helhet. I tillegg til å ha en god corporate governance, er det viktig med åpenhet i selskapet for å få frem kritikkverdige forhold på et tidlig tidspunkt. Dersom dette ikke lar seg gjøre er det fordelaktig at selskapene har fulgt lovens hensyn og lagt til rette for intern varsling for å unngå at arbeidstakere som ønsker å varsle går offentlig med informasjonen. Offentlig varsling kan resultere i mye større konsekvenser for selskapet enn hva som er nødvendig.



1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

”Jeg er en varsler” starter tidligere BA-HR-direktør Kari Breirem med å si i sin bok ”På BA-HR bakke”. Breirem ble utsatt for internt press, trusler og ydmykelses som resulterte i avskjedigelse i all offentlighet i 2003, etter å ha nektet å attestere en faktura på 1,5 millioner kroner fra tidligere helseminister Tore Tønne. Fakturaen skulle skjule den tidligere helseministerens forbindelser med Kjell Inge Røkkes selskap (Breirem, 2007b). Denne fakturaen utløste det Breirem omtaler som ”sitt livs mareritt” (Breirem, 2007a). Hun advarte styret i BA-HR mot å begå en kriminell handling, men i stedet for å få ros for det hun gjorde, kostet det henne jobben, og det kan ha kostet Tore Tønne hans liv (Breirem, 2007b). Breirem har i etterkant av Tønne-saken blitt symbolet på den norske varsleren – uredd og sannhetssøkende (Breirem, 2007b). På spørsmål om hun ville varslet igjen svarer Breirem at dersom hun kan gjøre noe for at samfunnet skal bli bedre, for at hennes barn og eventuelt barnebarn skal kunne leve i et samfunn hvor slike kritikkverdige hendelser ikke skjer, så ville hun ha gjort det igjen (Breirem, 2008).

I 2005 varslet økonomen Per-Yngve Monsen at hans arbeidsgiver Siemens Business Service urettmessig hentet ut 50 millioner fra Forsvaret ved å systematisk overfakturere dataleveranser. Monsen forsøkte å varsle om dette til den norske ledelsen uten hell (UHF, 2005), deretter sendte han et anonymt varsel til et utvalg av toppledere i Siemens hovedkvarter i Tyskland (Monsen, 2008). Monsen varslet om korrupsjon, smøring og ukultur i norske Siemens, et firma hvis konsern nå antas å ha utbetalt 10 milliarder kroner i korrupsjonspenger globalt (Hivand, 2007a). Saken har utviklet seg til en av Norges mest omfattende korrupsjonssaker. ”Når etikken kommer i konflikt med butikken, er det ikke etikken som vinner” (Hivand, 2006). Så lenge det er økonomisk lønnsomt å opprettholde kritikkverdige forhold og det er liten fare for å bli tatt, vil slike ting fortsette å skje (Hivand, 2006). I etterkant av varslingen ble det innkalt til et møte i Siemens Business Service der Monsens sjef uttaler: ”Vi har en muldvarp høyt oppe i systemet, han skal finnes og sparkes!”, videre retter alle sine blikk mot Monsen (Monsen, 2006). Resultatet av denne saken var at Monsen mistet jobben, ble uthengt som muldvarp og gikk uten arbeid i tre år etterpå (Monsen, 2008). I ettertid synes Monsen det er svært vanskelig å anbefale andre arbeidstakere å si ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (Hivand, 2007b).

Dette er to eksempler på varslere i Norge, og det finnes mange flere, både her til lands, og i resten av verden. Av de mest kjente sakene som har blitt avslørt med bakgrunn i varsling finner en blant annet skandalene med Enron¹ og WorldCom². En undersøkelse gjort av PricewaterhouseCoopers (heretter kalt PwC) forteller at 42 % av norske selskaper har vært utsatt for økonomisk kriminalitet (PwC, 2007). Dette tyder på at det er mye å varsle om, og at varsling spiller en viktig rolle i næringslivet. For at Norge skal være en velfungerende rettsstat bør varslernes rolle være fremtredende. En rettsstat er en stat som er bundet og begrenset av ulike rettsregler. På grunn av dette er det ikke mulig å handle på den måten en selv ønsker (Wikipedia, 2007). For at et samfunn skal fungere er alle pliktig til å sette seg inn i gjeldende lover og etterleve disse. Myndighetene har ofte ikke kapasitet til å overvåke at regelverket etterleves på alle områder. Det er derfor viktig for samfunnet at medarbeidere med kunnskap om uetiske, ulovlige eller umoralske forhold varsler om disse, for at myndighetene skal ha mulighet til å gjøre noe med dem (Eriksson et al., 2006b). Myndighetene er med andre ord avhengig av at medarbeidere har en etisk og en moralsk overbevisning av hva som er ønsket og uønsket atferd, for at de skal kunne gjøre noe med forhold som strider mot rettsreglene.

En varslere er en arbeidstaker som sier ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, til en person eller instans som har myndighet til å gjøre noe med problemet (Skivenes & Trygstad, 2006b). Med kritikkverdige forhold menes alle forhold av alvorlig karakter som arbeidstakeren blir kjent med gjennom arbeidsforholdet. Dette innebærer forhold som er ulovlige, uetiske eller umoralske (Arbeidstilsynet, 2007; Skivenes & Trygstad, 2006b). En rekke skandaler og sammenbrudd i næringslivet rundt om i verden har hatt mye større konsekvenser enn de har hatt i Norge. I mange tilfeller har kritikkverdige forhold resultert i at selskaper har gått overende. Hadde selskaper som Enron og WorldCom hatt mer fokus på åpenhet i egen organisasjon og hvilke etiske retningslinjer som burde følges kunne kanskje resultatet av deres problemer endt annerledes? Ansatte, eiere, myndigheter og kunder forventer i økende grad at aktører i næringslivet, både privat og offentlig, har et bevisst forhold til hvilke konsekvenser deres handlinger kan føre til (Kvalnes, 2006). Problemet er at det kan være vanskelig å avgjøre hvor grensen går før noe kan anses som ulovlig, uetisk eller umoralsk. Ved å innføre en åpen organisasjonskultur og ved å skape felles etiske

¹ Finanskandale i USA som ble avdekket i 2001, hvor det kom frem at energiselskapet Enron drev med ulike former for økonomisk kriminalitet. Skandalen førte til at Enron gikk konkurs, og en oppløsning av Arthur Andersen som var deres revisor (Rasmussen, 2002).

² WorldCom gikk konkurs i 2002, etter at det ble avdekket at de hadde blåst opp regnskapene sine for å skjule det som i virkeligheten var et tap. Konkursen var dobbelt så stor som utfallet av Enron-skandalen (NTB, 2002).

retningslinjer som kan følges dersom en er i tvil, kan dette bidra til at det blir lettere for arbeidstakerne å se hvor skillet går mellom ønsket og uønsket atferd.

Medarbeiderne i et selskap trenger med andre ord en forståelse av hvilke etiske retningslinjer selskapet står for og hvordan de skal etterleves. I tillegg kan det være formålstjenelig å forankre disse retningslinjene i selskapets verdigrunnlag, noe som igjen bidrar til en høy etisk standard i hele selskapet. En høy etisk standard danner grunnlaget for et godt arbeidsmiljø og en åpen organisasjonskultur. Åpenhet er viktig for å oppfordre til, og tilrettelegge for varsling, og bidrar i høyeste grad til ”god corporate governance” (Abrahamsen, 2007).

Corporate governance handler om samspillet mellom et selskaps ulike aktører, for å styre og lede selskapet (Huse, 2004). God corporate governance innebærer en fullstendig og klar synliggjøring av hva som forventes av eierne, ledelsen, medarbeiderne og de andre av selskapets interessenter, gjennom å bygge en kultur hvor integritet og ærlighet råder på en klar måte (Abrahamsen, 2007). Dersom alle medarbeidere enes om en felles kultur, er det lettere å si ifra dersom det oppstår kritikkverdige forhold. En åpen organisasjonskultur er en forutsetning for motivasjon, tillit og trygghet (NHO, 2007). Dette bidrar til at arbeidstakere som blir oppmerksomme på kritikkverdige forhold, føler de kan varsle om det, uten frykt for gjengjeldelse³ i noen form.

Noe som går igjen i de fleste varslingsaker er problemene som varsleren møter etter å ha sagt ifra om kritikkverdige forhold. Underveis i varslingsforløpet hender det at varsleren tviler på seg selv, og undrer seg om varsling var riktig løsning. Av eksemplene fra BA-HR og Siemens innledningsvis kan en se at begge varslerne møtte negativ gjengjeldelse i etterkant av varslingen. Årsaker til dette kan være at varsling ofte blir forbundet med tysting, sladring og andre negative begreper. Som barn brukte en å si ”sladrehank skal selv ha bank”. Så lenge varsling blir forbundet med sladring, vil det trolig alltid oppstå gjengjeldelse i noen form selv om dette ikke er ønskelig fra varslers synspunkt. Gjengjeldelse i etterkant av varsling kan til tider være uutholdelig, noe Cynthia Cooper, visepresident og varslere i WorldCom bekrefter i et intervju: *”There have been times that I could not stop crying”* (Lacayo & Ripley, 2002). Det viser seg at på tross av dette kommer varslerne ofte godt ut til sist, men det er i mange tilfeller en langvarig og tung prosess. I USA har fokuset på positiviteten rundt varsling

³ Gjengjeldelse er å anse som negativ behandling som følge av eller reaksjon på varsling (Ot.prp.nr.84, 2005-2006:52).

kommet mer til syne enn det har i Norge. I 2002 ble Cooper kåret til "Person of the year"⁴, sammen med Sherron Watkins som varslet om kritikkverdige forhold i regnskapsføringen til Enron, og Coleen Rowley fra FBI, som varslet om at FBI hadde ignorert advarsler i forbindelse med terrorangrepet på World Trade Center, 11. september (Lacayo & Ripley, 2002).

I Norge har varslerne både dårligere kår og lavere status enn i USA (Breirem, 2007b). Norge har med andre ord mye å lære når det kommer til å ta vare på de som varsler, men mye har skjedd i løpet av de siste årene. I 1999 avga Ytringsfrihetskommisjonen en innstilling til Grunnlovens § 100, hvor de blant annet uttalte at reglene som begrenser ansattes ytringsfrihet i stor grad er ulovfestet og delvis underutviklet. I tillegg anbefalte kommisjonen at begrepet lojalitet og fenomenet varsling burde lovreguleres. Den nye Grunnloven § 100 ble vedtatt av Stortinget 30. september 2004, hvor det ble tatt inn en styrking av grunnlovsvernet for ansattes ytringsfrihet: "*Ytringsfrihet bør finne sted*" (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Arbeidsmiljøloven fra 1977 omhandlet ingen bestemmelser om ansattes rett til å varsle. Det ble i 2004 foreslått et lovfestet vern mot gjengjeldelser for arbeidstakere som på en lojal måte varsler om kritikkverdige forhold i selskapet. Det forelå uenighet omkring de nye paragrafene, og da den nye arbeidsmiljøloven fra 2005 trådte i kraft 1. januar 2006, ble ikrafttredelse av varslingsparagrafene utsatt. Det daværende Arbeids- og sosialdepartementet⁵ satte i april 2005 i gang en utredning som munnet ut i et konkret lovforslag (Ot.prp.nr.49, 2004-2005). Hovedformålet bak denne lovendringen var å gjøre varslingssituasjoner lettere for varslerne. Nye paragrafer om varsling og varsleres rettigheter ble tilført arbeidsmiljøloven 1. desember 2006 og trådte i kraft fra og med 1. januar 2007 (Arbeidsmiljøloven, 2005).

1.2 Tema og problemstilling

Temaet som denne besvarelsen tar for seg er varsling. Ulike fagtradisjoner har over tid etablert teoretiske bidrag til dette temaet. De mange varslingssakene i pressen de senere årene har aktualisert et sterkere lovmessig vern av arbeidstakere fra samfunnets side. Ut fra Grunnloven har alle rett til å ytre seg fritt, også om kritikkverdige forhold i et arbeidsforhold. Imidlertid har en sett at arbeidstakere som ytrer seg fritt i varslingssaker, ikke har hatt noe

⁴ "Person of the year" er en årlig kåring gjort av nyhetsmagasinet Time i USA. Vinneren kan være menn, kvinner, par, grupper, ideer, steder eller maskiner som "*for better or for worse, ...has done the most to influence the events of the year*" (Wikipedia, 2008a).

⁵ Arbeids- og inkluderingsdepartementet per mai 2008.

rettsvern mot gjengjeldelser fra arbeidsgiver. Dette har ført til en tilnærming til området fra et juridisk ståsted der hovedformålet har vært å gi arbeidstakere som varsler et rettslig vern mot gjengjeldelse som følge av varslingen.

Varlingsproblematikken er også relevant i forhold til fagfeltet rundt corporate governance. Innenfor dette fagfeltet har det imidlertid ikke vært hensynet til arbeidstakernes rett til å varsle eller sikring av vern av varslere som har vært det sentrale, men hensynet til ansvarlig styring av selskapet ut fra et eier- og lederspesspektiv. Arbeidstakere i et selskap har både taushetsplikt i forhold til informasjon de får gjennom arbeidsforholdet og lojalitetsplikt overfor arbeidsgiver. Fra et corporate governance perspektiv legges det derfor fokus på tilrettelegging av et regelverk som skal sikre at arbeidstakernes taushetsplikt etter arbeidsavtalen blir respektert, i tillegg til å sikre etisk opptreden fra alle medarbeideres side i en rekke forhold, der slik etisk opptreden antas å tjene selskapet.

Åpenhet om informasjon er et stikkord innenfor et tredje fagfelt som har bidratt i debatten rundt varsling. Organisasjonskulturen i et selskap påvirker på ulike måter selskapenes resultat. En åpen organisasjonskultur forebygger ofte at det oppstår behov for varsling om kritikkverdige forhold fra arbeidstakeres side. Forskningsfeltet rundt dannelse av organisasjonskulturer, har derfor også noe å tilføre i debatten rundt varsling.

Jeg har med utgangspunkt i foranstående beskrivelse valgt å bygge opp min oppgave i to deler. Første del er teoretisk og undersøker hvordan hvert av de tre fagfeltene jeg har nevnt, har tilnærmet seg problematikken rundt varsling. I oppgavens andre del vil jeg gå mer i dybden på en konkret problemstilling knyttet til varslingsproblematikken. Arbeidsmiljølovens nye varslingsparagrafer trådte i kraft 1. januar 2007. De nye reglene pålegger arbeidsgivere å etablere rutiner som tilrettelegger for at arbeidstakere skal kunne varsle internt om kritikkverdige forhold. Jeg har i forbindelse med andre del av denne besvarelsen foretatt en undersøkelse av hvordan store organisasjoner med kompetanse både innenfor arbeidsrett, corporate governance samt bygging av åpne organisasjonskulturer har arbeidet i løpet av det siste året for å implementere de nye varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven. Av ressursmessige grunner har jeg i denne delen begrenset meg til kun å se på to selskaper; Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge.

Konkret har jeg formulert to delproblemstillinger som oppgaven belyser slik:

1. *Hvordan blir fenomenet varsling sett på ut fra et juridisk perspektiv, et corporate governance perspektiv og hvilken betydning har en åpen organisasjonskultur for varsling?*
2. *Hvordan har Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge som to store norske konsern arbeidet for å implementere de nye varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven i forhold til lovens krav, hensynet til god corporate governance og ut fra organisasjonskulturelle hensyn?*

1.3 Avgrensninger

En av avgrensningene jeg har gjort i forbindelse med denne besvarelsen omhandler utvalg av selskaper til empiridelen. Jeg har begrenset meg til å se på to store norske selskaper som driver med post og banktjenester. Undersøkelsen ser dermed ikke på en representativ andel av selskaper, eller selskaper i ulike bransjer. Jeg har heller ikke sett på selskaper av små og mellomstore størrelser.

Et varslingsregelverk vil trolig ikke kunne fungere i selskaper som er etablert for å drive illegal virksomhet. Nye paragrafer om varsling i arbeidsmiljøloven vil trolig bli ignorert i slike selskaper. Jeg har derfor avgrenset denne besvarelsen til å se på varsling i forbindelse med selskaper som i utgangspunktet er etablert for å drive lovlig virksomhet.

Siden arbeidsmiljølovens krav er av svært ny dato, er det i liten grad mulig å sammenligne resultater fra ulike måter å etablere slike varslingsrutiner på. Om noen år, da flere selskaper har implementert slike rutiner og skaffet seg erfaringer fra bruk, vil problemstillingen kunne utdypes gjennom ny forskning.

1.4 Oppgavens oppbygning

I besvarelsens første kapittel har jeg aktualisert tema og gitt en presentasjon av de to hovedproblemstillingene jeg ønsker å belyse. Videre i kapitlet presenteres besvarelsens avgrensninger og oppbygning. Til sist har jeg gitt en forklaring på ulike begreper som blir ofte brukt i forbindelse med denne besvarelsen.

Kapittel 2 har tatt for seg besvarelsens metodiske fremstilling, og presentert hvordan studien har blitt planlagt og gjennomført av hensyn til forskningsdesign, metodevalg, innsamling av data og utvalg av selskaper og informanter. Avslutningsvis i dette kapitlet har jeg evaluert undersøkelsens troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

I kapittel 3 har jeg presentert begrepet varsling og har tatt for meg ulike former for varsling og årsaker til at enkelte medarbeidere ikke varsler. Videre har jeg sett på viktigheten av det å varsle om kritikkverdige forhold i et selskap. Jeg har så diskutert hva som er å anse som kritikkverdig i forbindelse med hensyn til loven, hva som er etisk riktig og hva som er moralsk forsvarlig. Begrepene blir forklart for å kunne gi leseren et godt innblikk, fundament og forståelse av hva studien omhandler.

Kapittel 4 er tredelt og presenterer hvordan varsling blir sett på ut fra et juridisk perspektiv, et corporate governance perspektiv og fra et organisasjonskulturelt perspektiv. Det juridiske perspektivet gir en gjennomgang av arbeidsmiljølovens regler i tilknytning til varslingsparagrafene. I corporate governance perspektivet har jeg gått inn på NUES' anbefaling for god eierstyring og selskapsledelse. Mens jeg i det organisasjonskulturelle perspektivet har fokusert på viktigheten av åpenhet i selskapene.

I kapittel 5 har jeg tatt for meg det empiriske aspektet ved besvarelsen. Dette innebærer at funnene fra Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge blir presentert og det beskrives hvordan selskapene har implementert og tilrettelagt for varsling på bakgrunn av interne varlingsrutiner.

Kapittel 6 oppsummerer mine funn og diskutere resultatene fra undersøkelsen ved å se på sammenhengen mellom de teoretiske perspektivene i kapittel 3 og 4 med funnene fra selskapene i kapittel 5. Jeg har med andre ord sett på hvordan Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge har implementert og tilrettelagt for varsling ut fra det juridiske perspektivet, corporate governance perspektivet og det organisasjonskulturelle perspektivet.

Resultatet av diskusjonen vil lede an til kapittel 7 som er avslutning og konklusjon. Her oppsummeres funnene i studien og jeg vil gi en besvarelse på problemstillingen. Jeg vil avslutte med å diskutere besvarelsens begrensninger og legge fram forslag til fremtidig forskning.

1.5 Begrepsforklaring

Varsler

En varsler er en arbeidstaker som sier ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, til en person eller instans som har myndighet til å gjøre noe med problemet (Skivenes & Trygstad, 2006b).

Kritikkverdige forhold

Kritikkverdige forhold kan beskrives som alle forhold av alvorlig karakter som arbeidstakeren blir kjent med gjennom arbeidsforholdet. Dette innebærer forhold som er ulovlig, uetisk eller umoralsk (Arbeidstilsynet, 2007; Skivenes & Trygstad, 2006b).

Selskap/virksomhet/organisasjon

Et *selskap* er å anse som en økonomisk virksomhet som utøves for to eller flere deltakeres felles regning og risiko. En *organisasjon* er en gruppe samarbeidende mennesker som ved arbeidsdeling forsøker å realisere et felles mål. En *virksomhet* kan defineres som en økonomisk enhet som driver med produksjon av varer og tjenester (Nørgaard et al., 2003). Begrepene har i denne besvarelsen blitt gitt samme betydning og brukes delvis om hverandre.

Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan beskrives som resultatet av at medlemmene i en organisasjon samhandler med hverandre og omgivelsen i form at felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang, 1988).

Corporate governance

Corporate governance omhandler forholdet mellom et selskaps ulike interessenter, for å styre og lede selskapet. De viktigste interessentene er eierne, ledelsen og styret (Monks & Minow, 1995). På norsk blir corporate governance oversatt til eierstyring og selskapsledelse. Jeg vil i denne besvarelsen i hovedsak benytte meg av det engelske begrepet.

2 METODE

Metode kan betegnes som veien en følger mot et bestemt mål i forskningssammenheng. (Johannessen & Tufte, 2002). I dette kapitlet har jeg redegjort for hvilken metodologisk fremgangsmåte som blir brukt i denne besvarelsen. Første del av kapitlet omhandler forskningsdesign og hvilken metode som vil være mest hensiktsmessig å bruke for å samle inn relevant primær- og sekundærdata. Videre har jeg beskrevet utvalg av selskaper og informanter. Til slutt har jeg evaluert besvarelsen ved å presentere og diskutere begrepene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

2.1 *Forskningsdesign*

Med forskningsdesign menes hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at et forskningsspørsmål skal kunne besvares. Prosessen går fra idé, til utforming av forskningsspørsmål, innsamling, analyse og tolkning av data, og videre til ferdig resultat (Johannessen & Tufte, 2002). Det vil si alt som knytter seg til undersøkelsen, og beskriver hvordan den skal se ut. Denne besvarelsen har en induktiv tilnærming, det vil si at jeg tar utgangspunkt i et tema som jeg ønsker å se nærmere på, uten å gå veien innom teoretiske modeller. For denne besvarelsen innebærer det å gå i dybden på temaet varsling.

Ved valg av forskningsdesign skiller en gjerne mellom ekstensive og intensive design. Ekstensive undersøkelser er studier som går i bredden på fenomenet. En forsøker å gi en presis vurdering av omfanget, utstrekkingen og/eller hyppigheten av fenomenet. Intensive undersøkelser brukes gjerne når en ikke har en klar forståelse for hvordan temaet skal analyseres, men i større grad ønsker å tilegne seg informasjon om det (Jacobsen, 2000). I denne besvarelsen har jeg valgt å bruke en intensiv tilnærming, for å få en så helhetlig forståelse som mulig av temaet varsling.

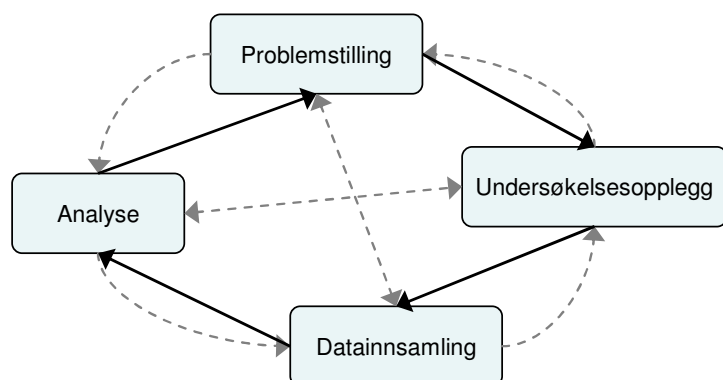
2.2 *Metodevalg*

Det finnes flere måter å fremskaffe kunnskap om et visst tema. En kan blant annet skille mellom kvalitative og kvantitative forskningsopplegg (Ringdal, 2001). Målet for kvantitative undersøkelser er som regel å oppnå statistisk generaliserbar kunnskap, det vil si at en kan anta

at resultatet for utvalget gjelder for hele populasjonen (Johannessen & Tufte, 2002; Ringdal, 2001). Den kvalitative metoden går ut på å klassifisere og få frem meningsinnholdet i dataene, og er dermed mer fleksibel enn kvantitative undersøkelser (Johannessen & Tufte, 2002). Kvalitative undersøkelser går ofte ut på å se hvorfor ting skjer. Her er målet å finne frem til trekk som kan være gjenkjennbare for andre i lignende situasjoner. Kvalitative og kvantitative metoder blir ofte sett på som komplementære snarere enn motsetninger. Dette gjør at mange ser på flermetodedesign som det ideelle metodevalg. Ulempen er at flermetodedesign både kan være omfattende og tidkrevende, og blir derfor stort sett brukt i store forskningsprosjekter (Ringdal, 2001).

I denne besvarelsen har jeg valgt å bruke en eksplorerende og kvalitativ tilnærming for å opparbeide en større forståelse innenfor temaet varslings. For å besvare første delproblemstilling er den første delen av denne besvarelsen (kapittel 3 og 4) eksplorativ. Jeg vil her ved hjelp av sekundærdata undersøke hvordan ulike fagtradisjoner ser på fenomenet varslings og knytter dette opp mot at det er viktig og riktig å varsle om kritikkverdige forhold. For å besvare andre delproblemstilling vil den andre delen av denne besvarelsen (kapittel 5) være en empirisk undersøkelse hvor jeg innhenter primærdata fra to selskaper ved hjelp av halvstrukturerte intervjuer og sekundærdata fra selskapets interne dokumenter og notater.

Utgangspunktet for undersøkelsen er å belyse mine to delproblemstillinger. Den kvalitative tilnærmingen er mer fleksibel enn den kvantitative. Prosessen er derfor mer interaktiv, skillet mellom de ulike fasene i undersøkelsen blir mer flytende. Det vil si at en har mulighet til å gå tilbake og endre problemstillingen, undersøkelsesopplegget, datainnsamlingsmetoden og analysen etter hvert som undersøkelsen pågår, som illustrert i figur 2-1 (Jacobsen, 2000).



Figur 2-1: Kvalitativ metode som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2000).

De svarte pilene i figur 2-1 illustrerer den vanlige forskningsprosessen, mens de stiplede viser at det er mulig å endre opplegget underveis. I denne besvarelsen startet jeg ut med en problemstilling som har endret seg etter hvert som jeg har fått økt kunnskap om temaet varsling. Flexibiliteten i den kvalitative tilnærmingen kan også anses som en ulempe, fordi en kan føle at en aldri blir ferdig med undersøkelsen, fordi det alltid dukker opp ny informasjon (Jacobsen, 2000).

2.3 Innsamling av data

Vilkåret for at en empirisk forskning skal ha verdi, er at den har et relevant og troverdig informasjonsgrunnlag (Befring, 2007). Det finnes to ulike former for data; primærdata og sekundærdata. For å besvare mine problemstillinger på best mulig måte har jeg brukt begge deler. Den første delproblemstillingen belyses i første del av besvarelsen, beskrevet i kapittel 3 og 4. Her har jeg anvendt sekundærdata for å beskrive hvordan ulike fagtradisjoner ser på fenomenet varsling. Andre del av besvarelsen, beskrevet i kapittel 5, er en empirisk undersøkelse av to store norske konserns arbeid for å implementere de nye varslingsparagrafene og tilrettelegge for varsling. Her har jeg benyttet meg både av primær- og sekundærdata for å belyse andre delproblemstilling.

2.3.1 Sekundærdata

Sekundærdata omfatter informasjon som allerede eksisterer i en eller annen form. Her inngår data som er samlet inn og systematisert med tanke på ulike formål (Befring, 2007). Ved bruk av sekundærdata anvendes opplysninger som har blitt innsamlet av andre, dette betyr at data ofte er samlet inn til et annet formål. Når en anvender sekundærdata bør en ha et bevisst forhold til hvordan de velges ut; hvor de kommer fra og hvem som har innhentet dem. Det er viktig å fokusere på å bruke troverdige kilder (Jacobsen, 2000).

En viktig informasjonskilde for innhenting av sekundærdata til denne besvarelsen har vært litteratursøk på Internett og bibliotek. I første del av besvarelsen har forarbeid til utarbeidelse av varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven vært et nyttig hjelpemiddel. Jeg har også brukt en del litteratur om varsling som har vært beskrevet på hjemmesider, i notater og bøker fra diverse fagorganisasjoner som Forskningsstiftelsen Fafo, Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Arbeidstilsynet. Jeg har anvendt ulike bøker som omhandler

organisasjonskultur, etikk i næringslivet, corporate governance og samfunnsvitenskapelig metode. I tillegg har jeg benyttet en rekke bøker som omhandler selvpoplevde erfaringer i forbindelse med varsling og gjengjeldelse i etterkant av varsling, skrevet av blant annet av Kari Breirem, Per-Yngve Monsen og Jon Hustad (Bokprogrammet, 2008).

I besvarelsens andre del, om mine utvalgte selskaper, har jeg anvendt en del notater og dokumenter fra selskapenes intranett og fra deres hjemmesider på Internet. Jeg har også benyttet meg av selskapenes årsrapport fra 2007. Informasjonen fra sekundærdata har blitt brukt som supplement til resultatene som jeg har fått fra selskapene gjennom primærdata.

2.3.2 *Primærdata*

Med primærdata menes data eller informasjon som blir samlet med det primærformål å danne analysegrunnlag i en undersøkelse (Befring, 2007). Dette innebærer at forskeren samler inn opplysningene for første gang (Jacobsen, 2000). For å samle inn primærdata kan en anvende observasjon, intervju, selvinstruerende spørreskjema og lignende (Befring, 2007). I denne besvarelsen har jeg valgt å henvende meg til to selskaper, og har gjennomført halvstrukturerte intervjuer med en informant fra hvert selskap. De utvalgte informantene har erfaring innenfor hvordan deres selskap har tilrettelagt for varsling i henhold til de nye varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven. Intervjuene har blitt gjennomført over telefon og innenfor informantenes arbeidstid, fordi det på denne måten var lettere å komme i kontakt med informantene. En annen årsak til at jeg valgte telefonintervju er for å unngå å forflytte meg geografisk for å gjennomføre intervjuene (Jacobsen, 2000). Intervjuene ble avtalt over e-post, informantene fikk i forkant av intervjuet informasjon om tema for min besvarelse og hvilke spørsmål jeg ønsket svar på.

Ved gjennomføring av et intervju bør de fleste spørsmålene være åpne, noe som gir informanten mulighet til å utrykke seg fritt innenfor det tema som spørsmålet dreier seg om. I tillegg gir det spillerom til å improvisere underveis (Ringdal, 2001). Jeg har utviklet en intervjuguide med en rekke ferdigformulerte spørsmål (se figur 2-2). I et intervju regnes intervjuguiden som en basis det improviseres ut fra. Spørsmålene kan derfor variere fra informant til informant (Bryman & Bell, 2007). Ved gjennomføring av mine intervjuer ble ikke intervjuguiden fulgt slavisk, men brukt dersom informanten ikke gav de ønskede opplysningene av seg selv eller gjennom svar på andre spørsmål (Ringdal, 2001). Under det

ene intervjuet fikk jeg det meste av informasjonen jeg ønsket uten å stille så mange spørsmål, dette fordi informanten hadde klart for seg hva jeg ønsket svar på, på bakgrunn av e-post utvekslingen i forkant av intervjuet. Intervjuet utartet seg her mer som en samtale, enn et intervju. For det andre intervjuet ble intervjuguiden fulgt i større grad.

Intervjuguide
<i>Forhold til arbeidsmiljøloven og varslingsparagrafene</i>
<ul style="list-style-type: none">• Kjenner dere til arbeidsmiljøloven?• Hvilken rolle spiller den i deres bedrift?• Har du hørt om varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven?• Har deres bedrift tatt noen stilling til dem?
<i>Tilrettelegging for varsling</i>
<ul style="list-style-type: none">• Hva har deres selskap gjort for å håndheve paragrafene ved å tilrettelegge for varsling?• Er det andre årsaker til enn varslingsparagrafene som har ført til innføring av rutiner for varsling? Eks. Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse• Hva går deres varslingsrutiner ut på?• Er det noen sammenheng mellom varslingsrutinene og selskapets etiske retningslinjer?• For at medarbeidere skal tørre å varsle om kritikkverdige forhold, kreves det ofte at selskapet har en kultur som er åpen, hvor det er lov å stille spørsmål og si ifra. Anser dere at deres selskap har en åpen bedriftskultur?
<i>Implementering</i>
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan har dere implementert varslingsrutinene blant medarbeiderne?• Har dere brukt mye tid og ressurser på dette?
<i>Effekt av rutinene</i>
<ul style="list-style-type: none">• Hvilken tilbakemelding møter dere fra deres ansatte?• Tror dere rutinene vil skape en positiv effekt blant de ansatte?

Figur 2-2: Intervjuguide for bruk ved gjennomføring av intervjuer.

Intervjuet ble gjennomført ved å først informere om formålet med intervjuet. For å få mest mulig ut av intervjuene, og for å unngå å bruke mye tid og fokus på å ta notater underveis, gjorde jeg lydopptak som ble transkribert i etterkant. På forhånd avklarte jeg med informantene at jeg kunne gjøre lydopptak under intervjuet. I tillegg ble det informert om at opptaket kun blir anvendt i forbindelse med undersøkelsen, og at det ville bli slettet i etterkant av ferdigstillelse. Det ble videre bekreftet at informasjonen fra informanten kunne brukes på vegne av selskapet.

Selskapene i denne undersøkelsen er som nevnt valgt fordi de har gjort noe for å tilrettelegge for varsling. De første spørsmålene i intervjuguiden (figur 2-2), om selskapets forhold til arbeidsmiljøloven, ble derfor avklart med informantene over e-post i forkant av intervjuet for

å sikre at de utvalgte selskapene har tatt stilling til varsling og varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven.

De neste spørsmålene ble stilt etter hvert som intervjuet forløp. Rekkefølgen og strukturen ble ikke vært nøyaktig fulgt, fordi poenget var å samle inn den relevante informasjonen. I etterkant av intervjuet ble informantenes svar strukturert så de passet best mulig inn i forhold til intervjuguiden. I tillegg ble informasjon fra selskapenes hjemmesider og interne notater i selskapet brukt som supplement til det informanten svarte i løpet av intervjuet.

2.4 Valg av selskaper og informanter

Ved utvalg av deltakere har jeg valgt å fokusere på selskaper som har opplevd at innføring av nye paragrafer om varsling i arbeidsmiljøloven har ført til krav om å tilrettelegge for varsling. Store norske selskaper har som regel eiere og andre interessenter som stiller høyere krav og forventninger til selskapets drift og ledelse om å opptre etisk riktig og i henhold til loven enn små og mellomstore selskaper.

Jeg har i denne besvarelsen tatt for meg selskapene Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge. Begge selskapene er store norske konsern som har et bevisst forhold til corporate governance og de nye varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven. For hvert selskap valgte jeg en informant i en relevant stilling i selskapet, som har jobbet med problemstillinger i forbindelse med selskapets tilrettelegging for varsling. Målet var å kartlegge hvordan selskapene har jobbet for å implementere de nye varslingsparagrafene i selskapet og hvordan de har tilrettelagt for varsling blant sine arbeidstakere som følge av lovens krav, av hensyn til god corporate governance og ut fra organisasjonskulturelle hensyn.

Informantene jeg har intervjuet er Brage Høidahl fra Posten Norge AS og Siv Eggesvik fra SpareBank 1 Nord-Norge. Brage Høidahl jobber som konsernadvokat i Posten og har i samarbeid med selskapets HR-avdeling⁶ ledet en gruppe som har utarbeidet Postens etiske retningslinjer og tatt stilling til hvordan selskapet skal legge til rette for varsling. Siv Eggesvik fra SpareBank 1 Nord-Norge har hatt hovedansvar for å utarbeide bankens rutine for varsling.

⁶ HR står for Human Relations, og er selskapets personalavdeling.

2.5 Evaluering av undersøkelsen

Ved utførelse av undersøkelser kan resultatet påvirkes av ulike typer feilkilder. Disse feilkildene bidrar til å redusere undersøkelsens verdi som beslutningsgrunnlag. I kvantitative undersøkelser er det vanlig å dele slike feilkilder i validitet og reliabilitet (Ringdal, 2001). I kvalitative metoder, som denne, er det vanlig å benytte begrepene troverdighet, overførbarhet og pålitelighet. Forklaring på hvordan reliabilitet og validitet er oversatt i kvalitative undersøkelser blir beskrevet i figur 2-3. En bør i tillegg vurdere undersøkelsens bekreftbarhet eller objektivitet (Bryman & Bell, 2007). I denne besvarelsen har jeg først og fremst diskutert begrepene opp mot primærdata, fordi denne typen data kan inneholde større feilkilder enn den sekundærdata jeg har anvendt. I tilfeller hvor det er nødvendig å diskutere feilkildene i sekundærdata har jeg også gjort dette.

Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Intern validitet	Troverdighet (credibility)
Ekstern validitet	Overførbarhet (transferability)
Reliabilitet	Pålitelighet (dependability)
Objektivitet	Bekreftbarhet (confirmability)

Figur 2-3: Evalueringskriterier i kvantitativ og kvalitativ metode (Trochim, 2006).

2.5.1 Troverdighet

Undersøkelsens troverdighet er vurdering av om en har beskrevet fenomenet som studeres på rett måte, det vil si om resultatene av undersøkelsen er riktige (Jacobsen, 2000; Trochim, 2006). På grunn av at kvalitative metoder ikke har faste spørsmål og svarkategorier, har informanten mulighet til å beskrive sin egen forståelse av fenomenet. Dette er å anse som fordelaktig og bidrar til å gi undersøkelsen høy troverdighet. For å kunne kontrollere resultatenes troverdighet er en avhengig av at andre ser over det en har kommet frem til, og sier seg enig i det (Jacobsen, 2000). Test av besvarelsens troverdighet går først og fremst på undersøkelsens primærdata, og hvorvidt informasjonen som har kommet inn via intervjuer er riktig. En måte å gjøre det på er å konfrontere informantene med resultatene av undersøkelsen, for å finne ut om de kjenner seg igjen i resultatet (Jacobsen, 2000; Trochim, 2006).

En annen mulighet er å gjennomgå de ulike kildene som har blitt brukt (Jacobsen, 2000); ved intervju av representanter for selskaper kan det være en ikke får tilgang til de personene som sitter med den riktige informasjonen. For denne besvarelsen har intervjuene vært med personer som har vært aktivt involvert ved implementering av varslingsrutiner i selskapet. En må derfor kunne anta at disse kildene er troverdig. En måte å øke denne troverdigheten kunne vært å intervjuet flere personer innenfor hvert selskap, for å få en mer helhetlig besvarelse. På grunn av tids- og ressursmessige årsaker har jeg valgt å ikke gjøre dette. Skal en vurdere troverdigheten i forhold til sekundærdata, er det viktig at en er kritisk til bruk av kilder. Personer som har vært involvert i varslingsaker kan vurderes til å vite hva de snakker om og deres bøker er å anse som troverdige, selv om det trolig forekommer den del overdrivelser. En må også kunne anta at sekundærdata i form av forarbeider til lovverk og notater fra diverse fagorganisasjoner som Fafo, NHO og Arbeidstilsynet er å anse som troverdige kilder. Jeg har forsøkt i størst mulig grad å unngå bruk av andrehåndskilder; kilder som refererer til tidligere arbeid, fordi disse reduserer besvarelsens troverdighet.

Troverdigheten kan også testes ut fra en vurdering av om kildene gir den riktige informasjonen, her kan en vurdere kildens nærhet til det fenomenet undersøkelsen skal belyse (Jacobsen, 2000). Som nevnt har mine to informanter vært aktivt involvert i prosessen med å innføre varslingsrutiner i selskapet. På grunnlag av dette må en også kunne anta at kildene gir den riktige informasjonen. I tillegg til informantenes besvarelser har jeg supplert med diverse sekundærdata som har vært brukt internt i selskapene. Dette har trolig bidratt til å øke besvarelsens troverdighet.

2.5.2 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatet kan generaliseres, eller lar seg overføre til andre sammenhenger (Jacobsen, 2000). Overførbarhet dreier seg altså om i hvilken grad undersøkelsens resultater gir mening utover denne ene undersøkelsen. Det vil si hvorvidt den kan settes inn i en større sammenheng, og på denne måten bidra til en generell teoretisk forståelse (Johannessen & Tufte, 2002; Thagaard, 2003). Det største problemet med den kvalitative tilnærmingen er at den kan være ressurskrevende. Intervjuene kan ta lang tid, og en har ofte begrenset med ressurser (Jacobsen, 2000). I denne besvarelsen har jeg anvendt informanter fra kun to selskaper, noe som svekker undersøkelsens representativitet. Det vil med andre ord være vanskelig å generalisere resultatene av denne analysen og en kan anta at

resultatene ikke er overførbare. Ser en derimot på informantenes svar, kan det være mulig å finne likheter som til dels lar seg overføre til lignende selskap fordi de alle har samme rettsregler å forholde seg til; alle må følge norsk lov.

2.5.3 Pålitelighet

Pålitelighet omhandler hvorvidt undersøkelsen har sammenheng med en virkelig situasjon (Ringdal, 2001). For å finne ut av undersøkelsens pålitelighet, kan en spørre seg om en kan stole på de data som er samlet inn (Jacobsen, 2000). Påliteligheten kan testes ved å undersøke om en oppnår de samme resultatene ved å gjennomføre undersøkelsen flere ganger (Trochim, 2006). Det vil si at en vurderer om en kan stole på informasjonen som er innhentet (Jacobsen, 2000). Ved å gjennomføre intervjuene på nytt vil informantene trolig gi tilnærmet samme besvarelse som de gjorde ved første gjennomførelse. Et problem som for øvrig kan dukke opp er tidsperspektivet; etter hvert som tiden går vil varslingsrutinene i selskapene trolig bli mer og mer innarbeidet. Dette kan bidra til at resultatene blir litt annerledes i forhold til hvilken oppfatning de ansatte har av rutinene.

Påliteligheten kan knyttes opp mot intervjueren. Dersom informantens svar ikke oppfattes eller misforstås av intervjueren, kan dette skape upålitelige svar (Ringdal, 2001). Strukturerte spørsmål kan derfor bidra til å styrke påliteligheten, fordi en da unngår at informanten får mulighet til å uttrykke seg helt fritt. I intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med denne undersøkelsen har spørsmålene vært mer åpne. Informantene har i mange tilfeller besvart noen spørsmål gjennom andre, og har hatt mulighet til å snakke mer fritt innenfor tema. Dette bidrar til at informantene ikke alltid fikk de samme spørsmålene, noe som svekker undersøkelsens pålitelighet (Befring, 2007).

Den mest beste måten å unngå at forskerens fortolkninger påvirker utskriften av intervjuet, er å gi informantene en utskrift av intervjuet for godkjenning. Dette bidrar til å øke undersøkelsens pålitelighet (Holter & Kalleberg, 1996). I forbindelse med denne besvarelsen har informanten fra Posten Norge AS gjennomgått informasjonen om selskapet, og bekreftet at den stemmer. Denne informasjonen er derfor å anse som pålitelig. Det lot seg ikke gjøre å få informanten fra SpareBank 1 Nord-Norge til å bekrefte informasjonen om selskapet i forbindelse med denne besvarelsen.

2.5.4 *Bekreftbarhet*

Bekreftbarhet omhandler hvorvidt forskeren er saklig, uhildet og upartisk, og ikke subjektiv ved at en lar sine egne oppfatninger og følelser dominere. Forskeren må være kritisk, og ikke la den innhentede dataen påvirkes av egne meninger (Johannessen & Tufte, 2002). Det kan være vanskelig å ikke til en viss grad bli påvirket av egne verdisyn og fortolkninger. Når det kommer til varsling kan det være vanskelig å ikke la seg påvirke av historiene fra virkeligheten, om hvordan enkelte personer har opplevd det å gjennomgå en varslingsprosess. Det er derfor ikke kommet noe særlig frem om ulemper ved varsling, fordi det virker innlysende at dette er en positiv ting for selskapet, dets interessenter og samfunnet rundt. Dette har trolig bidratt til å redusere besvarelsens bekreftbarhet.

3 VARSLING

Begrepet varsler, eller whistleblower, ble opprinnelig brukt om en person som var vitne til et ran og som blåste i en fløyte for å tiltrekke seg politiets oppmerksomhet (Kvalnes, 2006). Som nevnt i innledningen (kapittel 1), er en varsler en arbeidstaker som sier ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, til en person eller instans som har myndighet til å gjøre noe med problemet. Arbeidstakeren kan først ha sagt fra internt i selskapet uten at det har resultert i diskusjoner om, eller endringer i, det kritikkverdige forholdet (Skivenes & Trygstad, 2006b). Opprinnelig var det å blåse i fløyten ikke forbundet med noen særlig risiko, men nå er det annerledes. I dag krever fløyteblåsing eller varslingen et betydelig mot (Kvalnes, 2006). Varsling om kritikkverdige forhold kan bety at varsleren må opptre illojalt ovenfor sin arbeidsgiver eller sine medarbeidere (Jubb, 1999). Dersom en melder fra om feil som er begått av kollegaer, innebærer det en fare for å bli utstøtt fra fellesskapet, til tross for at opplysningene kan være til det gode for selskapenes fremtid (Kvalnes, 2006). En varsler blir ofte stemplet som en sviker, selv om varsling kan ha reddet selskapet fra å havne i en dypere krise. I enkelte internasjonale forretningsmiljøer blir varsling betegnet som en handling som vil begrense muligheten for en god karriere, en såkalt "Career Limiting Activity" (Kvalnes, 2006). Denne feiloppfatningen av hva en varsler er, synliggjør behovet for en opprydning i terminologien. Tysteren, sladrehanke og angiveren har det fellestrekket at de går maktens ærend. En whistleblower gjør det stikk motsatte, nemlig å opponere mot maktmisbruk (Breirem, 2007b).

På tross av at en arbeidstaker har tatt mot til seg og varslet om kritikkverdige forhold, opplever varsleren ofte at de blir ignorert, og at saken ikke blir tatt videre i selskapet (Bowers et al., 2007). I etterkant av at en medarbeider har varslet, vil de som står bak det kritikkverdige forholdet i mange tilfeller prøve å fjerne "det ubehagelige budskapet" ved å nøytralisere varsleren (Hustad, 2006). I stedet for å følge opp varslet og gjøre noe med det virkelige problemet, blir varsleren sett på som problemet (Bowers et al., 2007). I flere tilfeller får en høre om varslere som stemples som muldvarper, blir degradert eller mister jobben. Disse historiene viser at varsling er forbundet med stor risiko. Varsling kan altså medføre sosial eksklusjon og karrieremessig stagnering (Skivenes & Trygstad, 2006b). Mange varslere opplever ofte at de står alene. I situasjoner hvor de som står ansvarlig ikke vil vite av forholdet det varsles om, skal det mye mot til fra varslers side å jobbe for å få budskapet

drøftet (Hustad, 2006). For mange som er vitne til kritikkverdige forhold kan dette være vanskelig. Dette kan resultere i at disse medarbeiderne unnlater å si ifra om det kritikkverdige forholdet i frykt for represalier og utestenging fra ”det gode selskap”. De nye paragrafene i arbeidsmiljøloven er ment som et virkemiddel for å unngå at varslerne blir behandlet på en slik måte (Ot.prp.nr.84, 2005-2006).

Både for selskapet det gjelder og samfunnet har varsling som regel positive konsekvenser fordi det gjør det mulig å rette opp i kritikkverdige forhold. Medarbeidere som er villige til å varsle er derfor en viktig ressurs i alle selskaper (NHO, 2007). Det er de kritikkverdige forholdene som er problemet og ikke varslingen. Det er viktig at noen sier ifra selv om dette i første omgang kan skade medarbeiderne eller selskapets omdømme. Selv om varsling kan være skadelig på kort sikt, kan det være en nødvendighet på lang sikt (NHO, 2007).

3.1 Årsaker til ikke å si ifra

Det kan være mange årsaker til at arbeidstakere ikke sier ifra om kritikkverdige forhold. Som tidligere nevnt frykter mange arbeidstakere represalier og utestenging som resultat av varslingen. Andre årsaker kan være at de ikke føler seg kompetent nok til å si ifra. Dette er trolig tilfelle for folk som er ny i jobben. Det finnes også personer som ikke har interesse av å rette opp i det som er feil. I en spørreundersøkelse gjort av Skivenes & Trygstad i 2005 blant 834 informanter i kommunal sektor fant de en rekke mulige årsaker til at medarbeidere som har oppdaget kritikkverdige forhold ikke sier ifra om dem (se figur 3-1).

Årsaken til at mange medarbeidere ikke varsler

- de tror ubehagelighetene blir for store
- de har sett at det å melde ifra medfører store personlige belastninger for den enkelte
- de er ikke modig nok
- de tror det vil ødelegge karrieremulighetene
- de tror ikke de har nok kompetanse til å vurdere andres arbeid
- de vet ikke hvordan de skal gå fram for å melde fra
- de vil ikke sladre på kolleger
- de vil ikke sladre på leder
- de mener det ikke er ”min jobb” å melde fra om denne type forhold
- de har sett lignende feil begått før uten at noen har meldt ifra

Figur 3-1: Arbeidstakere som ikke varsler (Skivenes & Trygstad, 2006b).

I tilfeller hvor ledelsen er innblandet i kritikkverdige forhold, kan det være ekstra vanskelig for arbeidstakere å varsle. For å sikre at arbeidstakere tørr si ifra i slike tilfeller utgjør

muligheten til å vasle anonymt en stor betydning (Eriksson et al., 2006a). Mange selskaper legger for øvrig ikke opp til anonym varsling. En av årsakene til dette er at de ikke ønsker anonym varsling, er for å unngå at arbeidstakere varsler om unødvendige eller usakelige forhold. En annen årsak er at de ønsker en åpen organisasjonskultur, hvor det skal være mulig å ta opp problemer etter hvert som de oppstår. Tause arbeidstakere kan gi store konsekvenser for selskapet av åpenbare grunner (Bowers et al., 2007). Når det ikke blir sagt ifra om saker som er problematiske, bryter de viktigste varsellampene for selskapets kommunikasjonslinjer sammen. Dette kan igjen føre til at uheldige praksiser får fortsette over lengre tid (Skivenes & Trygstad, 2006b).

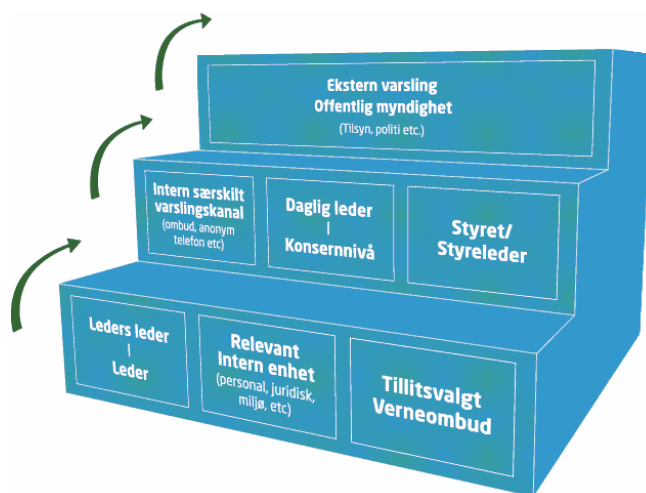
3.2 Intern varsling

Når det dukker opp kritikkverdige forhold kan en enten varsle om disse internt eller eksternt. Intern varsling kan gjøres til leder, leders leder, tillitsvalgt, verneombud eller andre personer som har påvirkningsmulighet, beslutningsmyndighet eller ansvar i forhold til det kritikkverdige forholdet. Intern varsling vil alltid være en riktig og lovlig måte å gå frem på (Arbeidstilsynet, 2007), det vil si at intern varsling ikke vil stride mot loven og etiske retningslinjer. Intern varsling bidrar dermed til åpenhet innad i selskapet. Loven oppfordrer til først å varsle internt før en vurderer å varsle eksternt (Arbeidstilsynet, 2007). Fordelene for selskapet ved intern varsling er at offentligheten ikke får kjennskap til saken, det vil si at risikoen for å skade selskapets omdømme minimeres. I tillegg vil intern varsling gjøre det mulig å rydde opp i saken på et tidlig tidspunkt (Borgen, 2004). Den anbefalte varslingsrekkefølgen, beskrevet i figur 3-2, tilsir at en bør i utgangspunktet å varsle internt. Dersom arbeidstakeren ikke ser resultater av den interne varslingen kan eksternt varsling være en mulig løsning (NHO, 2007). I enkelte tilfeller oppfatter arbeidstakeren det som uhensiktsmessig å varsle internt, i slike tilfeller kan eksternt varsling være den eneste løsningen (Ot.prp.nr.84, 2005-2006).

3.3 Ekstern varsling

Ekstern varsling er når arbeidstakeren varsler til en person eller instans på utsiden av selskapet. Ekstern varsling kan deles inn i to hovedelementer; varsling til tilsynsmyndigheter eller offentlig varsling (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Varsling til tilsynsmyndigheter innebærer varsling til for eksempel Arbeidstilsynet, Økokrim, Konkurransetilsynet, Datatilsynet,

Helsetilsynet eller Statens forurensningstilsyn (Arbeidstilsynet, 2007). Ulovfestede regler tilsier at adgang til å varsle på denne måten er større enn ved annen type ekstern varsling (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Varsling til tilsynsmyndigheter vil dermed alltid være riktig og lovlig (Arbeidstilsynet, 2007). Velger en derimot offentlig varsling som for eksempel media, blogging, hjemmesider og andre kommunikasjonskanaler med en stor og åpen mottakerkrets, må en være litt mer varsom av hensyn til det potensielle skadeomfanget det kan påføre selskapet (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). I tilfeller hvor intern varsling, eller varsling til tilsynsmyndigheter ikke virker hensiktsmessig, er offentlig varsling en mulighet (Arbeidstilsynet, 2007). Adgangen til å ytre seg offentlig går ikke like langt som andre typer varsling på grunn av at skadepotensialet er mye større (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Terskelen for offentlig varsling er derfor høyere enn ved varsling internt eller til tilsynsmyndigheter (Arbeidstilsynet, 2007).

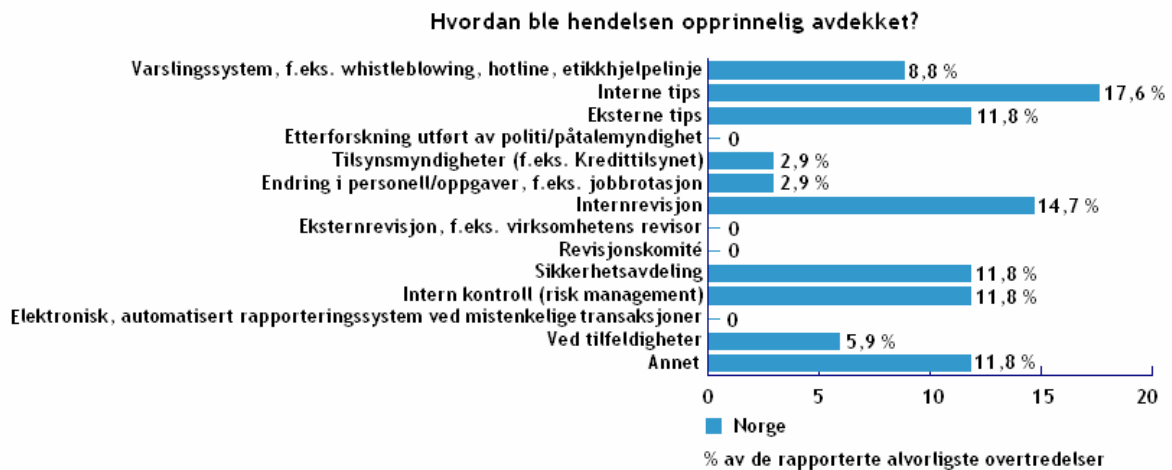


Figur 3-2: Anbefalt varslingsrekkefølge (NHO, 2007)

3.4 Viktigheten av varsling

Varsling spiller en stadig viktigere rolle i næringslivet. PwC gjennomførte i 2007 en undersøkelse for å teste omfang, årsaker, konsekvenser og utviklingstrekk når det gjelder økonomisk kriminalitet som risiko for offentlige og private selskaper (PwC, 2007). Undersøkelsen, kalt Global Economic Crime Survey, ble gjennomført i 40 land med over 5400 deltakende selskaper. Resultatet viser at til tross for økt fokus på forebygging og avdekking av slike hendelser, rapporterer 42 % av norske selskaper at de har vært utsatt for økonomisk kriminalitet i løpet av de to siste årene. Det er særlig korrupsjon og bestikkelser

som ser ut til å øke. Det viser seg at tradisjonell intern kontroll ikke er tilstrekkelig for å bekjempe denne utviklingen, selskapene må også opprette en god etisk organisasjonskultur for å forebygge og avdekke slike forhold. Undersøkelsen viser også at selskaper med etiske retningslinjer er mindre utsatt for økonomisk kriminalitet enn andre (PwC, 2007). Videre beskriver undersøkelsen årsaken til at kritikkverdige hendelser opprinnelig ble avdekket. Som figur 3-3 viser er 35 % av de kritikkverdige hendelsene ble avdekket ved tilfeldigheter, interne eller eksterne tips.



Figur 3-3: Årsaker til avdekking av kritikkverdige forhold innenfor økonomisk kriminalitet (PwC, 2007:8).

Videre kan en se at kun 8,8 % er avdekket gjennom varslingsystemer (PwC, 2007). Det er ikke godt å si om denne lave prosenten av varslere skyldes at mange arbeidstakere ikke tør å varsle, men det signaliserer at det er et stort potensial for økt fokus på varsling. Nye paragrafer for varsling og vern av varslere i arbeidsmiljøloven var med andre ord en nødvendighet.

Fra samfunnets perspektiv er en avhengig av lover og regler for at det skal fungere. I tillegg må hver og en sette seg inn i de ulike rettsreglene og overholde dem. I tilfeller hvor myndighetene ikke har kapasitet til å kontrollere at alle lovene blir overholdt, kan en se viktigheten av varsling. Det må være tillat å si ifra om kritikkverdige forhold når det skjer systematiske brudd på samfunnets rettsregler. Dette er de nye varslingsparagrafene med på å sikre.

For at et selskap skal kunne utvikle seg i positiv retning, avhenger det at de har en lovlig og etisk riktig drift. Dette bidrar til å opprettholde tilliten fra selskapets ulike interessenter.

Velfungerende selskapet som skal nå sine mål og produsere og levere gode produkter er avhengig av arbeidstakere som sier ifra om feil og avvik, mislighold av myndighet og andre brudd på normer, regler og prosedyrer (Skivenes & Trygstad, 2005). Varsling er derfor viktig for å utvikle selskapet i en retning hvor det råder en åpen organisasjonskultur og driften går så riktig og lovlig som mulig.

Fra et arbeidstakerperspektiv kan manglende tillit til ledelsen normalt ødelegge medarbeidernes motivasjon for å gjøre en god jobb og på denne måten bidra til å svekke selskapets resultat. Et selskap som ikke ønsker varsling av kritikkverdige forhold, gir trolig medarbeiderne en følelse av manglende tillit, noe som igjen vil bidra til å undergrave deres motivasjon. Dersom selskapet derimot har en åpen kultur, som oppfordrer og tilrettelegger for varsling, vil trolig medarbeiderne føle seg mer verdsatt. Dette vil igjen bygge opp deres motivasjon, og en naturlig effekt er at de gjør en bedre jobb.

3.5 Kritikkverdige forhold

Arbeidsmiljøloven § 2-4 beskriver at arbeidstakerne har rett til å varsle om kritikkverdige forhold. I kapittel 1 ble kritikkverdige forhold beskrevet som alle forhold av alvorlig karakter som arbeidstakeren blir kjent med gjennom arbeidsforholdet. Dette innebærer forhold som er ulovlige, uetiske eller umoralske (Arbeidstilsynet, 2007; Skivenes & Trygstad, 2006b). Det er med andre ord forhold med alvorlig karakter, som strider mot lover og regler, selskapets retningslinjer og den alminnelige oppfatningen av hva som er moralsk forsvarlig eller etisk akseptabelt (Arbeidstilsynet, 2007; Skivenes & Trygstad, 2006b). Eksempler på slike kritikkverdige forhold er tjenesteforsømmelse og misbruk av stilling, mobbing av kollegaer, uforsvarlig bruk av utstyr, mistanker om korrupsjon, smøring, svikt i sikkerhetsrutiner, arbeidsforhold i strid med arbeidsmiljøloven, uforsvarlig saksbehandling, korrupsjon eller andre økonomiske misligheter, innsidehandel, økonomisk utroskap, underslag, brudd på skatteregler, tiltak som fører til fare for liv og helse, utslipp som forurensrer miljøet og lignende (Arbeidstilsynet, 2007; NHO, 2007:6; Skivenes & Trygstad, 2006b) Felles for alle typer kritikkverdige forhold er at de kan skade selskapet dersom det kommer ut, mens hemmeligholdelse trolig vil være mer skadelig på sikt. Det er derfor viktig å eliminere de kritikkverdige forholdene før de har potensial til å gjøre for stor skade. På grunnlag av dette kan det lønne seg å innarbeide en organisasjonskultur preget av åpenhet, hvor medarbeiderne føler de kan si ifra om kritikkverdige forhold. I veldrevne selskaper vil det være rom for

kritiske ytringer og diskusjoner. Forhold som arbeidstakere reagerer på kan da bli diskutert og rettet opp fortløpende (Skivenes & Trygstad, 2006b).

Det kan være vanskelig å avgjøre hvor grensen går mellom det som er kritikkverdig og det som ikke er kritikkverdig. På den ene siden kan det dukke opp tilfeller som en øyeblikkelig kan anse som ulovlige, uetiske eller umoralske. På den andre siden finnes det tilfeller som helt klart er lovlig, etisk riktig og moralsk forsvarlig. Problemet er de tilfellene som befinner seg imellom disse ytterpunktene; de tilfellene som ikke er like klare og havner i en gråsoner.

3.5.1 Forhold som strider mot lover og regler

Når det gjelder vurdering av hva som er ulovlig, gjelder dette i henhold til lover og regler. Selv om loven kan tillate ulike tolkninger, vil det i hovedsak være klart beskrevet hva som er lov og ikke lov, det vil si hva som er å anse som kritikkverdig. Men det er ikke alltid like lett som en skulle tro. For å eksemplifisere dette tar jeg for meg problemet med korrupsjon. Straffeloven § 276a tilsir at en i følge loven blir straffet for korrupsjon dersom en tilbyr eller mottar tilbud som gir en upassende fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag (Straffeloven, 1902). Det er altså klart beskrevet at korrupsjon er ulovlig, men hva som er å anse som en upassende fordel er en vurderingssak. NHO beskriver at når det kommer til korrupsjon er det visse grenser for hva som er lov; én flaske vin er greit å gi bort eller å motta, men en kasse vin er for mye og kan betraktes som korrupsjon (Christensen, 2003). Nøyaktig hvor grensen går er noe som trolig vil være en individuell vurdering i hvert enkelt tilfelle. En må nesten stole på at menneskene følger magefølelsen om hva som er ønsket og uønsket atferd. Dette leder over i hvilke handlinger som er etisk forsvarlig og moralsk riktig.

3.5.2 Forhold som strider mot etikk og moral

Når det gjelder etikk og moral kan det være enda vanskeligere å avgjøre hvilke forhold som er å anse som kritikkverdige. Før jeg kan vurdere hvor denne grensen går, ønsker jeg å beskrive de to uttrykkene. I dagligtalen brukes ofte etikk og moral om hverandre. Etikk er i vid forstand summen av alle forestillinger om hva som er rett og galt, både av hensyn til selskaper og deres atferd, og av hensyn til individer og deres handlinger (Falkenberg & Nordenstam, 1998). Etikk er altså med på å sette rammer for menneskers atferd (Brinkmann, 2001). Moral forstås som oppfatningen av forskjellen på rett og galt på individnivå. Hver enkelt har en personlig

moral, som er dens individuelle oppfatning av hva som er rett og galt (Kvalnes, 2006). Det er vanlig å knytte moral til en handling, mens etikk er bakgrunnen for handlingen. Sagt på en annen måte handler om moral hva som er rett og galt, mens etikk handler om hvorfor det ene er rett og det andre er galt (Brinkmann, 2004). Når en står fast og lurer på hva som bør gjøres er etikk et viktig hjelpemiddel som gir prinsipper for hvilke beslutninger en bør ta (Kvalnes, 2006).

Hvor grensen går mellom hva som er etisk og uetisk atferd eller moralsk og umoralsk atferd er vanskelig å vurdere, fordi ulike mennesker har ulik oppfatning av ting. Denne avgjørelsen må medarbeiderne ta selv i forhold til egne handlinger. En umoralsk handling er ikke alltid uetisk og ulovlig. For å vurdere dette må en se på konsekvensen av det moralske valget en tar. I de fleste tilfeller vil ikke dette valget resultere i store konsekvenser for selskapet. Dersom en arbeidstaker kommer ti minutter for seint på jobb kan dette være et uhell. Dersom dette skjer gjentatte ganger, kan det tyde på dårlig arbeidsmoral, men det vil likevel ikke gi store konsekvenser for selskapet. Skjer det derimot hver eneste dag, i tillegg til at medarbeideren ofte tar en ekstra pause av og til, og litt lengre matpause kan det fort bidra til mer alvorlige konsekvenser for selskapet.

Mange forfattere innenfor etikkfaget har laget etiske tester for å gjøre det lettere for arbeidstakere å tenke etter at deres handlinger er etisk forsvarlig. Et eksempel på en slik test beskrives av figur 3-4.

<p>Den etiske testen</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Er det lovlig?</i><ul style="list-style-type: none">• Kommer jeg til å gjøre noe som strider mot loven eller selskapets retningslinjer?2. <i>Er det rettferdig?</i><ul style="list-style-type: none">• Er det rettferdig for alle parter både på kort og lang sikt?• Fremmer det relasjoner der alle parter har noe å vinne?3. <i>Hvordan vil det få meg til å føle meg?</i><ul style="list-style-type: none">• Vil det få meg til å bli stolt?• Ville jeg føle meg vel dersom min beslutning ble omtalt i avisene?• Ville jeg føle meg vel hvis familien min fikk vite om den?
--

Figur 3-4: Den etiske testen (Blanchard & Peale, 1989:24)

I forhold til etikk og moral er det trolig punkt 3 i figur 3-4 som er det viktigste. Det faktum at en skal kunne stå for de handlingene en foretar seg er viktig i forhold til å handle etisk riktig.

Foretar en seg noe som en ikke er stolt av, som en ikke ønsker skal bli omtalt i media eller ikke ønsker familien skal få vite om, er det mest sannsynlig en kritikkverdig atferd.

Blanchard og Peale (1989) uttaler at de tror etisk atferd har sammenheng med selvrespekt; mennesker som har det godt med seg selv har de egenskapene som trengs for å motstå press og å gjøre det rette, fremfor å gjøre det som er lettvinnt, populært og lukrativt. De uttaler videre at en streng moralkodeks i et selskap er første skritt mot suksess, og etiske ledere er ledere som vil lykkes (Blanchard & Peale, 1989). Samfunnet vil i mindre grad enn før akseptere at ledere i næringslivet mangler etisk bevissthet, spesielt etter tilfeller som Enron- og WorldCom-skandalene. Etisk bevissthet er en utfordring for selskaper i alle land (Høivik, 2003).

I næringslivet har det på grunn av ulike skandaler, overtramp og dilemmaer, oppstått en økt etterspørsel etter etisk riktig atferd (Brinkmann, 1993). Derfor er det formålstjenelig om selskapets etiske syn baserer seg på dets verdier. Å ha en høy etisk standard kan være verdifullt for hele selskapet. Det er med på å skape tillit og et godt omdømme (Morken, 2008). En måte å utarbeide en slik standard i selskaper er ved å lage felles etiske retningslinjer. Åpenhet og etiske retningslinjer i selskapet bidrar til å redusere usikkerheten når medarbeiderne tviler på hvor grensen går for hva som er kritikkverdig. I tilfeller hvor arbeidstakere er usikker på hva som er rett og galt kan de etiske retningslinjene gi en pekepinn på hvordan en opptrer ansvarlig i forhold til hverandre, til kunder og omgivelser. (Morken, 2008). Etiske retningslinjer er en formell beskrivelse av selskapets verdier og forretningsprinsipper (Carson & Kosberg, 2003). Det kan også ses på som en enighet om hvordan selskapet skal se på etiske dilemmaer og kritikkverdige forhold. Etiske retningslinjer kan brukes som et hjelpemiddel for å kunne manøvrere trygt innenfor gjeldende lover og regelverk, og en rettesnor til å takle situasjoner som er å anse som kritikkverdige. Et selskap med godt innarbeidede retningslinjer for etisk atferd vil derfor oppleve en redusert andel av kritikkverdige forhold. Innholdet i selskapenes etiske retningslinjer kan blant annet omhandle miljøprinsipper, arbeidstakerrettigheter, normer for ansattes oppførsel, selskapets forretningsverdier og etiske verdier (Carson & Kosberg, 2003).

I mange tilfeller forventer og krever selskapets eiere, omgivelser, kunder og leverandører at det opprettes etiske retningslinjer (Morken, 2008). En økt andel norske selskaper har sett verdien av å utvikle etiske retningslinjer. En undersøkelse gjort blant NHOs medlemsbedrifter

viser at fra 1995 til 2002 økte bruken av skriftlig formulerte verdigrunnlag og etiske retningslinjer med 41,6 %. I tillegg hadde 11,3 % av de spurte selskapene satt i gang prosessen med å innføre etiske retningslinjer, men ikke tatt det i bruk enda (Høivik, 2003). Dette resultatet antyder en økende interesse for og bevissthet rundt etikk og samfunnsansvar (Carson & Kosberg, 2003).

Selv om kritikkverdige forhold ofte kan ansees som løsningen på hvordan en kan unngå kritikkverdige forhold, er det ikke alltid så enkelt. I forbindelse med saken om Siemens' overfakturering av Forsvaret, beskrevet i kapittel 1.1, var ikke dette tilfellet. Siemens hadde egne etiske retningslinjer og interne prosedyrer for varsling av avvik. Selv om Monsen som varslet om de kritikkverdige forholdene fulgte retningslinjene til punkt og prikke, endte det for han opp i oppsigelse (Hivand, 2006). Dette viser at det ikke alltid er så lett implementere etiske retningslinjer, som det i teorien kan høres ut.

4 VARSLING UT FRA ULIKE PERSPEKTIVER

Det følgende kapitlet tar for seg varsling ut fra tre ulike perspektiver; juridisk perspektiv, corporate governance perspektiv og et organisasjonskulturelt perspektiv. Jeg har her tatt for meg hvert enkelt perspektiv og sett på hva de omhandler og vurdert hvordan de påvirkes av selskapenes fokus på varsling og tilrettelegging for varsling.

4.1 Varsling fra et juridisk perspektiv

For å vurdere varsling ut fra et juridisk perspektiv, har jeg først sett nærmere på hvordan Grunnloven beskriver ens rett til ytringsfrihet. Videre har jeg fokusert på de nye paragrafene om varsling i arbeidsmiljøloven.

4.1.1 Grunnloven og ytringsfrihet

”Ytringsfrihet er en avledning av tankefrihet, og er en rettighet som innebærer friheten til å ha egne meninger, til å motta og gi informasjon uten innblanding fra myndighetene.” (Wikipedia, 2008b). I følge Grunnloven § 100 har alle rett til å ytre seg (se figur 4-1). Ytringsfriheten gjelder kun for ytringer på arbeidstakers egne vegne. Ytringer på vegne av selskapet kan arbeidsgiveren regulere i form av avtaler om taushetsplikt eller ulovfestede regler om arbeidstakers lojalitetsplikt. Arbeidstakers lojalitetsplikt kan altså begrense friheten i arbeidstakernes ytringer. Et element som inngår i lojalitetsplikten er at arbeidstakere ikke urettmessig kan avgi uttalelser som kan skade selskapets interesser eller aktiviteter. Den arbeidsrettslige lojalitetsplikten omhandler at arbeidstakere har en plikt til å opptre lojalt i forhold til det selskapet de jobber i (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Mange arbeidstakere kan se på det som et dilemma at de på den ene siden ønsker å ytre seg om kritikkverdige forhold i selskapet, mens de på den andre siden føler at dette vil være illojalt ovenfor selskapet. I et selskap med godt ytringsklima har medarbeiderne en forståelse av at de har muligheten til å si ifra om bekymringer til leder og kollega uten tanke for represalier (Skivenes & Trygstad, 2006b).

§ 100

Ytringsfrihed bør finde Sted.

Ingen kan holdes retslig ansvarlig for at have meddelt eller modtaget Oplysninger, Ideer eller Budskab, medmindre det lader sig forsvare holdt op imod Ytringsfrihedens Begrundelse i Sandhedssøgen, Demokrati og Individets frie Meningsdannelse. Det retslige Ansvar bør være foreskrevet i Lov.

Frimodige Ytringer om Statsstyrelsen og hvilken som helst anden Gjenstand ere Enhver tilladte. Der kan kun sættes slige klarlig definerede Grændser for denne Ret, hvor særlig tungtveiende Hensyn gjøre det forsvarligt holdt op imod Ytringsfrihedens Begrundelser.

Forhaandsensur og andre forebyggende Forholdsregler kunne ikke benyttes, medmindre det er nødvendigt for at beskytte Børn og Unge imod skadelig Paavirkning fra levende Billeder. Brevensur kan ei sættes i Værk uden i Anstalter.

Enhver har Ret til Indsyn i Statens og Kommunernes Akter og til at følge Forhandlingerne i Retsmøder og folkevalgte Organer. Det kan i Lov fastsættes Begrænsninger i denne Ret ud fra Hensyn til Personvern og af andre tungtveiende Grunde.

Det paaligger Statens Myndigheder at lægge Forholdene til Rette for en aaben og oplyst offentlig Samtale.

Endret ved grlbest. 29 okt 2004 nr. 1402, 3 mars 2006 nr. 271

Figur 4-1: Grunnloven § 100 (Grunnloven, 1814).

Det følger av Grunnloven § 100 at begrensningen av de ansattes ytringsfrihet ikke må gå lengre enn nødvendig. Begrensningen må i tillegg være relevant og saklig (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). En arbeidsgiver kan derfor ikke kreve taushetsplikt rundt kritikkverdige forhold. De nye bestemmelsene om varsling i arbeidsmiljøloven er med på å gjøre det klarere ovenfor både arbeidstaker og arbeidsgiver hvorvidt arbeidstakere har lov til å ytre seg om kritikkverdige forhold uten at dette betyr at de er illojale.

4.1.2 Varsling i arbeidsmiljøloven

Varsling omhandles i arbeidsmiljøloven §§ 2-4, 2-5 og 3-6, og tar blant annet for seg arbeidstakernes rett til å varsle om kritikkverdige forhold, i tillegg til å sikre et vern om de som varsler. Varslingsparagrafene sier også at forholdene innad i selskapene skal legges til rette for at det skal bli lettere å varsle. Jeg har videre sett på hver enkelt av paragrafene og forklart betydningen av dem.

§ 2-4. Varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten

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

Endret ved lov 1 des 2006 nr. 64 (i kraft 1 jan 2007 iflg. res. 1 des 2006 nr. 1324).

Figur 4-2: Arbeidsmiljøloven § 2-4 (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Arbeidsmiljøloven § 2-4, 1. ledd gir arbeidstakere rett til å varsle om kritikkverdige forhold i selskapet. Denne bestemmelsen gjelder for alle i selskapet, både ved varsling internt og eksternt. Paragrafens 2. ledd beskriver et krav om at arbeidstakerens fremgangsmåte ved varsling skal være forsvarlig, det vil si at arbeidstakeren skal være i aktsom god tro om at det faktisk foreligger kritikkverdige forhold (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Påstander om kritikkverdige forhold kan være en belastning for selskaper og påføre uopprettelig skade, det er derfor viktig at arbeidstakeren velger en forsvarlig fremgangsmåte for varslingen (Arbeidstilsynet, 2007). Poenget med kravet om forsvarlig varsling er å stille visse krav til måten varslingen skjer, og ikke begrense arbeidstakernes rett til å si ifra (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Kravet om forsvarlig fremgangsmåte vil variere ut fra hvem det varsles til. Det er større krav til forsvarlighet ved å varsle eksternt enn det er å varsle internt i selskapet (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Kravet om forsvarlig varsling gjelder for å unngå at det urettmessig røpes bedriftshemmeligheter eller andre forhold som omfattes av taushetsplikten (Eriksson et al., 2006b). Hva som regnes som forsvarlig varsling er en vurderingssak som er avhengig av en konkret og skjønnsmessig helhetsvurdering (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Hovedregelen er at intern varsling, i form av å ta opp kritikkverdige forhold med overordnede eller andre interne varslingskanaler, alltid blir betraktet som forsvarlig varsling (Trygstad & Skivenes, 2007). Varsling regnes ikke som forsvarlig dersom de kritikkverdige forholdene tas opp på en usømmelig måte, og kan skade samarbeidet, arbeidsmiljøet eller enkeltpersoner i selskapet (Trygstad & Skivenes, 2007). Det er et gjennomgående faktum at så lenge varslingen skjer forsvarlig, har arbeidstakeren retten på sin side. Dersom arbeidstakere for eksempel går ut i media og avslører store bedriftshemmeligheter, kan de vanskeligere finne støtte i loven, både av hensyn til rettsvern og gjengjeldelse.

Bestemmelsen i arbeidsmiljøloven § 2-4, 3. ledd innebærer at det er arbeidsgivers oppgave å bevise at en varsling har skjedd på ulovlig grunnlag. Det vil si at arbeidstakeren skal ikke begrunne retten til å varsle, det er derimot arbeidsgiver som skal begrunne begrensninger av ytringsfriheten (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Dersom en arbeidsgiver mener det ikke ble varslet på riktig måte, vil det være opp til arbeidsgiver å bevise dette (Arbeidstilsynet, 2007). Dette punktet skal bidra til at det vil være lettere å være varsler enn det har vært tidligere.

4.1.3 Vern mot gjengjeldelse

Bakgrunn for arbeidsmiljøloven § 2-5 er å verne varslerne mot gjengjeldelse. Som gjengjeldelse menes enhver negativ behandling som kan anses som en følge av eller en reaksjon på varsling (Ot.prp.nr.84, 2005-2006).

§ 2-5. Vern mot gjengjeldelse ved varsling

- (1) Gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med § 2-4 er forbudt. Dersom arbeidstaker fremlegger opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse i strid med første punktum, skal det legges til grunn at slik gjengjeldelse har funnet sted hvis ikke arbeidsgiveren sannsynliggjør noe annet.
- (2) Første ledd gjelder tilsvarende ved gjengjeldelse mot arbeidstaker som gir til kjenne at retten til å varsle etter § 2-4 vil bli brukt, for eksempel ved å fremskaffe opplysninger.
- (3) Den som er blitt utsatt for gjengjeldelse i strid med første eller andre ledd, kan kreve oppreisning uten hensyn til arbeidsgivers skyld. Oppreisningen fastsettes til det beløp som retten finner rimelig under hensyn til partenes forhold og omstendighetene for øvrig. Erstatning for økonomisk tap kan kreves etter alminnelige regler.

Tilføyd ved lov 1 des 2006 nr. 64 (i kraft 1 jan 2007 iflg. res. 1 des 2006 nr. 1324).

Figur 4-3: Arbeidsmiljøloven § 2-5 (Arbeidsmiljøloven, 2005).

I følge 1. ledd har ikke arbeidsgiveren lov til å straffe varsleren med oppsigelse eller andre negative reaksjoner (Arbeidstilsynet, 2007). Som beskrevet tidligere er det mange varslere som opplever negativ tilbakemelding i etterkant av varslingen. Dette omhandler formelle sanksjoner som oppsigelse, suspensjon og lignende, eller mer uformelle sanksjoner som for eksempel endring i arbeidsoppgaver (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Dersom det kommer frem at arbeidstakeren har opplevd gjengjeldelse som følge av varslingen, er det varsleren som har retten på sin side i henhold til denne paragrafen.

Det følger av arbeidsmiljøloven § 2-5, 2. ledd at bestemmelsen i første ledd også gjelder for arbeidstakere som har gitt uttrykk for at de kommer til å varsle (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Eksempel på et slikt tilfelle er dersom arbeidstakere samler bevis for å begrunne varslingen.

Dersom arbeidstakeren som varsler, eller vurderer å varsle opplever gjengjeldelse kan det i følge § 2-5, 3. ledd kreves oppreisning og erstatning fra arbeidsgiveren. Dette kravet gjelder uavhengig av hvorvidt det faktisk eksisterte kritikkverdige forhold (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Hvis en varsler blir sagt opp fra stillingen sin, må arbeidsgiver kunne bevise at oppsigelsen ikke var begrunnet i varslingen (Arbeidstilsynet, 2007).

I mange selskaper er det innført taushetsplikt i forbindelse med selskapets aktiviteter. Denne taushetsplikten kan ikke begrense retten til å varsle etter arbeidsmiljøloven. Dersom en arbeidstaker oppdager kritikkverdige forhold, vil varslingsretten være gjeldende som følge av arbeidsmiljøloven, og ikke selskapets regler for taushetsplikt (Arbeidstilsynet, 2007).

4.1.4 Tilrettelegging for varsling

Arbeidsgiver har ansvar for å sørge for et godt yringsklima (NHO, 2007). Bestemmelsen i arbeidsmiljøloven § 3-6 forplikter arbeidsgivere å utarbeide rutiner for intern varsling og å legge forholdene til rette så det blir lettere for arbeidstakere å varsle om kritikkverdige forhold (Ot.prp.nr.84, 2005-2006).

§ 3-6. Plikt til å legge forholdene til rette for varsling

Arbeidsgiver skal, i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, utarbeide rutiner for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten i samsvar med § 2-4, dersom forholdene i virksomheten tilsier det.

Tilføyd ved lov 1 des 2006 nr. 64 (i kraft 1 jan 2007 iflg. res. 1 des 2006 nr. 1324).

Figur 4-4: Arbeidsmiljøloven § 3-6 (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Arbeidsgiver må vurdere om det er behov for å iverksette særlige tiltak, som for eksempel utarbeiding av rutiner for varsling. Med rutiner menes blant annet diverse former for instruksjer, reglementer og retningslinjer som angir hvilke forhold som skal varsles om, selskapets etiske normer, hvem det skal varsles til osv. Disse retningslinjene bør være skriftlige, tilgjengelige og gjort kjent for alle ansatte i selskapet (Ot.prp.nr.84, 2005-2006).

4.2 Varsling fra et corporate governance perspektiv

Innenfor fagfeltet corporate governance har hensynet til retten til å varsle ikke vært det mest sentrale, men heller fokus på ansvarlig ledelse og styring av selskapet. I et ansettelsesforhold har medarbeiderne taushetsplikt ovenfor informasjon om selskapet, i tillegg til lojalitetsplikt overfor sin arbeidsgiver. Fra et corporate governance perspektiv legges derfor fokus på tilrettelegging av et regelverk som skal sikre at arbeidstakerne opprettholder taushetsplikten og at de opptrer etisk i forhold hvor slik etisk opptreden antas å tjene selskapet. I tillegg fokuserer corporate governance på viktigheten av åpenhet i selskapet, både mellom medarbeidere, ledelse, eiere og styret. Årsaken til dette er at selskapet er forpliktet til å gi aksjonærer og andre interessenter den informasjonen som kreves for at de skal kunne ta avgjørelser, uten restriksjoner (Abrahamsen, 2007).

Det finnes mange ulike definisjoner på corporate governance. Nørby-utvalget har valgt å definere det på følgende måte:

”De mål et selskap styres etter, og de overordnede prinsipper og strukturer som regulerer samspillet mellom ledelsesorganer og selskapet, eier og andre som direkte berøres av selskapets disposisjoner og virksomhet (...).” (Abrahamsen, 2007:16)

En annen definisjon på corporate governance er denne:

”Corporate governance er samspillet mellom ulike aktører for å styre og lede en virksomhet, og blant de viktigste aktørene er aksjonærer, ledelsen og styret, men også andre interessenter vil være aktører.” (Huse, 2004)

Corporate governance er altså prinsipper for hvordan et selskap bør styres og organiseres, og hvilke interesser organiseringen skal fokusere på. I Norge har corporate governance blitt oversatt til eierstyring og selskapsledelse. Det er tre årsaker til at selskaper har blitt mer og mer opptatt av corporate governance. For det første er det en økende grad av selskaper som skiller eierskap og ledelse, det vil si at det ikke er eierne som står for den daglige ledelsen av selskapet. Corporate governance bidrar her til at ledelsen har prinsipper for hvordan de skal drive selskapet (Johnson et al., 2008). For det andre har selskapenes interessenter økt kravet til ansvarlig drift. Dette innebærer at selskapene i større grad må opptre etisk riktig og moralsk forsvarlig ovenfor samfunnet og nærmiljøet virksomheten drives i (Johnson et al., 2008). En tredje årsak til økt fokus på corporate governance er de mange skandalene som har oppstått i selskaper rundt om i verden. Disse skandalene har bidratt til at det har blitt stilt

spørsmål om påvirkningskraften som interessentene har på hverandre, spesielt eiernes påvirkningskraft av ledelsen (Johnson et al., 2008).

Begrepet corporate governance dukket opp i etterkant av Watergateskandalen i 1974 da USA vedtok "The foreign and corrupt practices act of 1977" (Olsen, 2005). Det var for øvrig Cadbury rapporten (1992) som lanserte et av de første og det mest kjente rammeverket innenfor corporate governance. Denne rapporten rettet seg primært mot styrets funksjoner og ansvarsområde og hadde som formål å heve standarden på det samlede styret ved å avklare ansvar og forventinger (Olsen, 2005). Cadbury rapporten skulle bidra til å øke tilliten til den finansielle rapporteringen fra selskapene. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) kom omtrent samtidig med Cadbury og er et rammeverk for intern kontroll og risikostyring.

I årene 2001 og 2002 oppsto det, som nevnt tidligere, en rekke finansskandaler i USA hvor store selskaper gikk konkurs. Dette resulterte i at både selskapenes ansatte og investorer ble hardt rammet. Felles for skandalene var at ledelsen hadde forsøkt å skjule dårlige resultater ved å manipulere regnskapene. Dette resulterte i at mange av de andre selskapene på børsen i USA fikk ødelagt sin tillit i markedet. Tapt tillit kan forårsake store konsekvenser i næringslivet (Brun, 2006). Tidligere antok omgivelsene i stor grad at næringsvirksomheten foregikk på en lovlig og redelig måte. Skandaler og avsløringer har bidratt til at det stilles strengere krav til dokumentasjon på at virksomheten er forsvarlig (Carson & Kosberg, 2003) For å gjenoppbygge tilliten vedtok den amerikanske kongressen Sarbanes-Oxley-loven (SOx) som setter strenge krav til intern kontroll over finansiell rapportering (Brun, 2006). Den mest åpenbare effekten av loven er tillit. *"Et selskap som etterlever denne loven og leverer en ren beretning har gjennomgått verdens strengeste sertifisering for god intern kontroll av finansiell rapportering, og kan forvente høy tillit i markedet"* (Brun, 2006:9). SOx skal regulere varsling av økonomisk kriminalitet og bedrageri i selskaper som driver med forretningsvirksomhet (Ot.prp.nr.84, 2005-2006). Den skal også bidra til å forebygge at kritikkverdige forhold oppstår, oppfordre arbeidstakere til å varsle, forsikre dem om at de kan varsle trygt, og straffe de som gir varslene noen form for gjengjeldelse (Skivenes & Trygstad, 2006b). SOx har blitt anvendt sammen med COSO som utgangspunkt for å lage et rammeverk for corporate governance i norske selskaper.

I Norge kom den første anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse 4. desember 2004 (Abrahamsen, 2007:17). Denne ble utviklet av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) og har blitt oppdatert årlig. Siste versjon ble offentliggjort 4. desember 2007, og omfatter punktene beskrevet i figur 4-5. Anbefalingen skal bidra til å klargjøre rollefordelingen mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen (NUES, 2007).

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse	
1.	Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse
2.	Virksomhet
3.	Selskapskapital og utbytte
4.	Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående
5.	Fri omsettelighet
6.	Generalforsamling
7.	Valgkomité
8.	Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og avhengighet
9.	Styrets arbeid
10.	Risikostyring og intern kontroll
11.	Godtgjørelser til styret
12.	Godtgjørelse til ledende ansatte
13.	Informasjon og kommunikasjon
14.	Selskapsovertakelse
15.	Revisor

Figur 4-5: Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES, 2007).

Anbefalingen retter seg først og fremst mot selskaper som har aksjer notert på regulerte markeder i Norge, for eksempel Oslo Børs. Den gjelder videre, så langt den passer, for sparebanker med noterte grunnfondsbevis (NUES, 2007). Anbefalingen kan også være hensiktsmessig å bruke for ikke-børsnoterte selskaper for å opprette god eierstyring og selskapsledelse. Oslo Børs krever at noterte selskaper årlig skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse i samsvar med anbefalingen. Styret i selskapene skal ta stilling til hvordan de skal følge opp de ulike temaene og eventuelt forklare hvordan og hvorfor de har innrettet seg på en annen måte (Abrahamsen, 2007).

I denne besvarelsen er det spesielt punkt 10 i NUES' anbefaling som er relevant. Dette punktet omhandler risikostyring og intern kontroll, og er gjengitt i figur 4-6.

10. Risikostyring og intern kontroll

Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Internkontrollen og systemene bør også omfatte selskapets verdigrunnlag og etiske retningslinjer.

Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll.

Styret bør i årsrapporten gi en beskrivelse av hovedelementene i selskapets interne kontroll og risikostyringssystemer knyttet til dets finansielle rapportering.

Figur 4-6: Punkt 10. Risikostyring og intern kontroll (NUES, 2007:36).

Effektiv risikostyring og god intern kontroll bidrar til å sikre aksjonærenes investeringer og selskapets eiendeler. Punkt 10 beskriver at selskapenes interne kontroll bør omfatte selskapets verdigrunnlag og etiske retningslinjer (NUES, 2007). Som nevnt i kapittel 3.5.2 bidrar godt innarbeidede etiske retningslinjer til at det oppstår færre kritikkverdige forhold, og dermed også et redusert behov for varsling.

4.3 Varsling fra et organisasjonskulturelt perspektiv

Forekomstene av kritikkverdige forhold i selskaper kan en anta har en relasjon til selskapets organisasjonskultur. Dette innebærer at selskap som ikke fokuserer på viktigheten av en åpen organisasjonskultur i selskapet, har vanskeligere for å kommunisere at kritikkverdige forhold ikke er ønskelige (NHO, 2007). Dersom medarbeiderne ikke føler de kan ta opp problemer i selskapet, vil de for det første ikke si ifra om de opplever kritikkverdige forhold. For det andre kan de lettere gjøre noe kritikkverdig selv, fordi det ikke blir oppdaget eller de vet at ingen andre kommer til å si ifra om det. Fokus på organisasjonskultur er derfor et viktig element av hensyn til varsling av kritikkverdige forhold.

Organisasjonskultur er et vanskelig begrep å definere, og litteraturen kommer med mange eksempler på dette. Her er en måte å definere begrepet:

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.” (Bang, 1988:24)

Schein (1985) definerer organisasjonskultur på følgende måte:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med en ekstern tilpassning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige

måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (Schein, 1985:9)

Organisasjonskulturen gir med andre ord medarbeiderne i selskapet en felles tolkning av virkeligheten og et system av felles mening i arbeidet. Scheins definisjon tar for seg en rekke sentrale punkter som beskriver hva organisasjonskultur er. For å se dette i tilknytning til kritikkverdige forhold kan en gruppe med felles kultur være en gruppe der alle er enig om at ”det er greit å motta gaver fra store leverandører” eller at ”det er greit å konstruere fakturaer for å skjule forretningsforbindelser” (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Når alle innenfor en gruppe er enige om en ting, kan det være vanskelig å være den ene personen som stiller spørsmål ved dette.

Et annet element i Scheins definisjon går på at den rådende kulturen i en gruppe læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å handle på i forhold til spesifikke situasjoner. De fleste som kommer inn i et selskap med sterk kultur vil trolig adoptere de samme innstillingene for å tilpasse seg gruppen. Dette leder over i at kultur er basert på læring. Med læring menes hvordan en tilpasser nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen til hvordan ting ble gjennomført tidligere (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Dersom en erfarer at medarbeiderne mener det er greit å motta gaver fra større leverandører, kan det være at andre medarbeidere lærer denne atferden og anser den som riktig, selv om den ikke er det.

Schein poengterer også at kulturen vil opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2004). Dersom arbeidstakere får stadige instruksjoner fra ledelsen om hva de skal gjøre, setter de ikke spørsmål om det er lovlig fordi ”ledelsen sa de skulle gjøre det”. I det en oppfatter at en har med kritikkverdige forhold å gjøre, vil en slik kultur antakelig endre seg. En arbeidstaker som innser at det som blir gjort strider mot lov, regler, eller etiske retningslinjer, vil trolig gå inn for å ikke gjøre det igjen. Dette kan bety at arbeidstakeren må varsle om forholdet, selv om det kan bety represalier for vedkomne.

I mange tilfeller kan kulturen betraktes som selskapets felles verdier. Et selskaps verdigrunnlag beskriver hva selskapet står for; verdiene viser det selskapet mener er bra, og dermed implisitt hva det mener er dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2004; Nørgaard et al., 2003). Verdiene skal støtte opp om selskapets aktiviteter og står ofte i sammenheng med selskapets etiske retningslinjer (Nørgaard et al., 2003). Det er meningen at verdiene skal motivere

ansatte til å gjøre en god jobb, for å oppnå den tilstanden selskapet ønsker å befinne seg i (Busch & Vanebo, 2000). I tilfeller hvor et selskap har innarbeidet en kultur som støtter opp om kritikkverdige forhold, kan det være problematisk for enkeltindivider å si ifra om dette. På grunn av dette vil det være en hensiktsmessig å innarbeide en kultur for åpenhet, for å unngå at kritikkverdige forhold får fortsette, uten at noen gjør noe med dem.

Parallelt med innføringen av de nye varslingsparagrafene er det viktig at selskapene også utvikler en kultur med åpenhet der det er mulig å ta opp, diskutere og løse kritikkverdige forhold. Dersom dette lar seg gjøre vil det ikke være et like stort behov for varsling, fordi problemene løses når de oppstår (NHO, 2007). I alle selskaper har ledelsen det overordnede ansvaret for arbeidsmiljøet. Dette innebærer at ledelsen må åpne for et godt kommunikasjonsforhold og et åpent ytringsklima i selskapet (Skivenes & Trygstad, 2006a). Det holder ikke å bare si at selskap skal ha en åpen organisasjonskultur, arbeidstakerne må også føle trygghet ved å bli tatt på alvor og at de ikke blir møtt med gjengjeldelser dersom de tar opp mulige kritikkverdige forhold. I en åpen organisasjonskultur har ledere, tillitsvalgte og medarbeidere en god dialog ved at ulike syn og velment kritikk blir hørt, vurdert og respektert. I tillegg bør ledelsen legge til rette for at alle ansatte forstår veivalgene som blir tatt (NHO, 2007). I selskap som preges av et godt ytringsklima vil forholdet arbeidstakeren varsler om bli behandlet på en ryddig måte, varsleren får tilbakemelding på saksforløpet, og reaksjonene på varslingen er positive (Skivenes & Trygstad, 2006a) Mange varslersaker kunne vært unngått dersom selskapet hadde hatt en kultur for åpenhet, fordi problemene ble løst umiddelbart (NHO, 2007).

5 EMPIRISK UNDERSØKELSE AV TO SELSKAPER

I denne delen av besvarelsen belyser jeg min andre delproblemstilling. Jeg ser her på hvordan Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge som to store norske konsern har arbeidet for å implementere og tilrettelegge for varsling som følge av nye varslingsparagrafer i arbeidsmiljøloven, deres hensyn til god corporate governance og ut fra et organisasjonskulturelt perspektiv.

5.1 *Posten Norge AS*

Posten Norge AS (heretter kalt Posten) er et av Norges største selskaper lokalisert med virksomheter over hele landet. Posten omsatte i 2007 for 27,4 milliarder kroner og selskapet hadde ved årsskifte 24 870 årsverk (Posten, 2008d). Postens ambisjon er å utvikle selskapet til et ledende kommunikasjons- og logistikkonsern i Norden. Visjonen er å bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern. Postens kjerneverdier som de ønsker å bli assosiert med er redelighet, respekt, nyskaping og samhandling (Posten, 2008c).

I Postavisen 22. februar 2008 stod det beskrevet at som resultat av økt oppmerksomhet på etikk i næringslivet har Posten innført etiske retningslinjer og rutiner for varsling (Morken, 2008). For å se nærmere på bakgrunnen for denne innføringen og hvilket forhold Posten har til varslingsrutiner, gjennomførte jeg et intervju med konsernadvokat Brage Høidahl. Høidahl ledet i samarbeid med Postens HR-avdeling en gruppe som utarbeidet Postens etiske retningslinjer og rutiner for varsling.

Posten vedtok i 2007 å utarbeide etiske retningslinjer og å etablere et Varslingsinstitutt for hele konsernet (Posten, 2008d). I følge Høidahl er det flere årsaker til at Posten startet arbeidet med å utarbeide etiske retningslinjer. For det første kom det av økt oppmerksomhet rundt etikk i næringslivet den senere tiden. For det andre har Posten mottatt krav fra Samferdselsdepartementet (dvs. Postens eiere) om å innføre etiske retningslinjer (Morken, 2008). En tredje årsak til å innføre etiske retningslinjer er at Posten ønsker å følge Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (jf. NUES). Innføring av varslingsparagrafer i arbeidsmiljøloven har bidratt til at virksomheter som Posten, må tilrettelegge for varsling i

henhold til loven. I følge Høidahl hører etiske retningslinjer og varsling sammen, og derfor valgte Posten å utarbeide rutiner for varsling samtidig med de etiske retningslinjene.

”For Posten er god eierstyring og selskapsledelse de mål og overordnede prinsipper som konsernet styres og kontrolleres etter, samt de strukturer som regulerer samspillet mellom Postens styrende organer; eier, styre og daglig ledelse” (Posten, 2008d:40). Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse er som beskrevet i kapittel 4.2, i utgangspunktet rettet mot børsnoterte selskaper. I og med at Posten er heleid av Samferdselsdepartementet, er ikke selskapet alltid sammenlignbart med børselskaper hvor aksjene eies av flere eiere. Dette medfører at anbefalingen ikke alltid er mulig å følge. Posten ønsker likevel å følge den så langt det passer, fordi det er en god og verdifull retningslinje for styring og ledelse (Høidahl, 2008; Posten, 2008d). Formålet med å følge denne anbefalingen er å bidra til at Postens omgivelser opprettholder tilliten til selskapets styringssystem og å bidra til verdiskapning over tid (Posten, 2007, 2008d). Punkt 10 i NUES’ anbefaling for eierstyring og selskapsledelse går blant annet ut på at selskap bør lage etiske retningslinjer som del av den interne kontrollen. Høidahl beskriver at dette er en av årsakene til at Posten startet arbeidet med å utvikle retningslinjer for de etiske aspektene i selskapet (Høidahl, 2008).

Høidahl beskriver videre at en annen bakgrunn for utarbeidelse av etiske retningslinjer er å bidra til en åpen organisasjonskultur i selskapet. Når medarbeiderne har retningslinjer for hva som er akseptert atferd, vil en naturlig følge bli mer åpenhet omkring slike forhold i selskapet. Ved å samtidig tilrettelegge for og oppfordre til varsling av kritikkverdige forhold, vil også dette støtte opp om Postens åpne organisasjonskultur (Høidahl, 2008).

Arbeidet med å lage etiske retningslinjer og varslingsrutiner har vært en omfattende prosess (Høidahl, 2008). Det ble i 2007 vedtatt å utarbeide etiske retningslinjer og et Varslingsinstitutt for hele konsernet. Retningslinjene var ferdig utarbeidet i februar 2008, og implementeringen av dem gjennomføres i løpet av hele 2008 (Posten, 2008d). Posten opprettet en arbeidsgruppe som ble forankret i alle nivåer av organisasjonen (Høidahl, 2008). Arbeidsgruppen ble som nevnt tidligere ledet av selskapets HR-avdeling, sammen med konsernadvokat Brage Høidahl (Morken, 2008). De utarbeidet et forslag som ble sendt på høring til hovedverneombudet, konsernledelsen og personalavdelingene i alle divisjonene innenfor hele konsernet og dets datterselskaper. I tillegg har tillitsvalgte fra fagforeningene vært involvert i arbeidet (Høidahl, 2008).

Posten ønsker å kjennetegnes av høy etisk standard og en åpen organisasjonskultur, hvor det å si ifra om kritikkverdige forhold skal anses å utvikle konsernet positivt (Posten, 2008b). Derfor bygger de etiske retningslinjene på Postens kjerneverdier, som allerede er innarbeidet i selskapet (Posten, 2008a). Høy etisk standard vil være verdifullt for hele selskapet fordi det skaper tillit, et godt omdømme og en sterk indre kultur (Morken, 2008). Målet er at kritikkverdige forhold skal tas opp så tidlig som mulig. Dersom en tar opp ting der de skjer, og når de skjer, er det lettere å løse problemene med det samme. Etter lengre tid blir det vanskeligere å ta opp og løse ting (Høidahl, 2008). For å gjøre det lettere for medarbeiderne å avgjøre om de står ovenfor kritikkverdige forhold har Posten utarbeidet en etisk test som medarbeiderne kan anvende dersom de står ovenfor et etisk dilemma (se figur 5-1).

Din etiske test

Står du ovenfor et etisk dilemma, så still deg følgende spørsmål:

- Er det lovlig?
- Føles det riktig?
- Ville jeg fortelle familie, en kollega eller en venn om det jeg gjør?
- Tåler forholdet offentlighetens søkelys?

Figur 5-1: Etisk test for ansatte i Posten (Posten, 2008a).

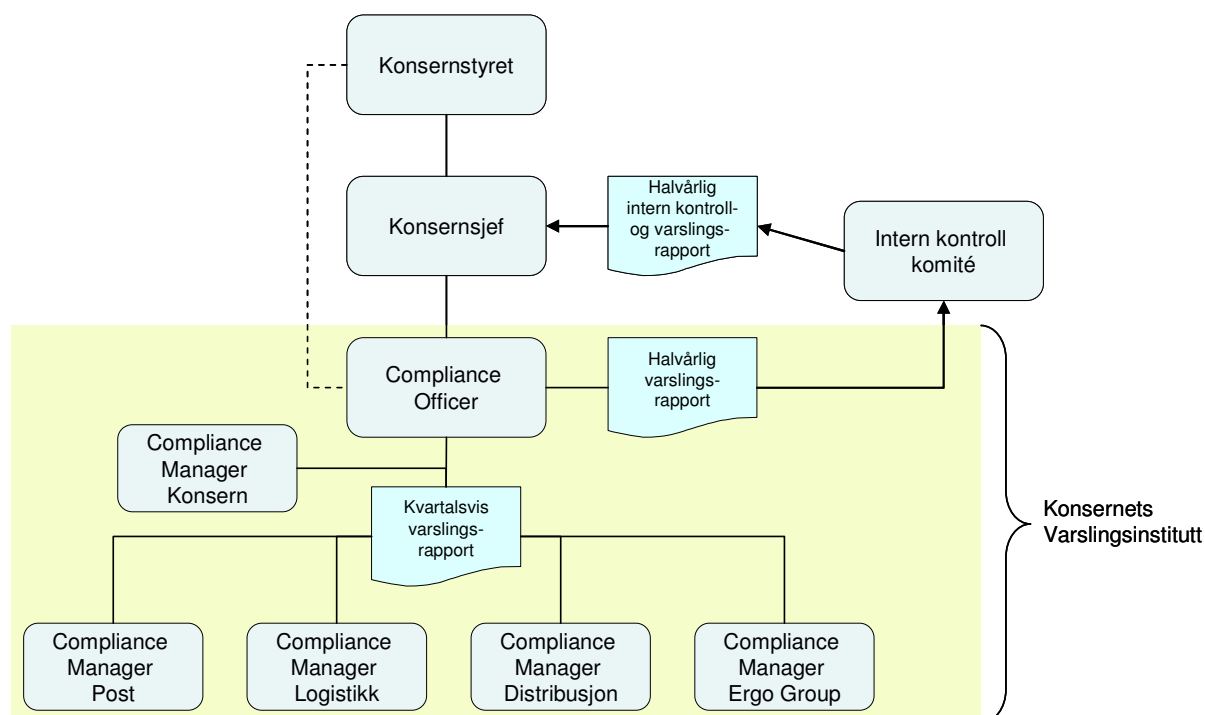
Posten beskriver at arbeidstakere har rett til å varsle om kritikkverdige forhold knyttet til selskapets virksomhet (Posten, 2008b), som for eksempel:

- Økonomisk utroskap, underslag og post- og godstyveri
- Korrupsjon
- Miljøkriminalitet
- Uakseptable forhold som ikke anses straffbare, men som er i strid med Konsernets og/eller samfunnets normer
- Brudd på helse-, miljø- og sikkerhetsregler
- Diskriminering og trakassering
- Brudd på Konsernets Styrende dokumentasjon, herunder Etiske Retningslinjer

Posten oppfordrer sine ansatte i første omgang til å varsle internt i selskapet. Dette innebærer varsling til leder, leders leder, tillitsvalgte eller vernetjenesten (Posten, 2008a). Postens varslingsrutiner beskriver at det også er mulig å si ifra om kritikkverdige forhold til arbeidsmiljøutvalg, bedriftshelsetjenesten, verneombud og/eller tillitsvalgte (Posten, 2008b). Det legges ikke til rette for anonym varsling. Dersom det skulle foreligge noen

omstendigheter som gjør at arbeidstakeren ikke ønsker å anvende noen av disse kanalene, kan det varsles til Postens eget Varslingsinstitutt. Posten utelukker ikke at det i enkelte tilfeller kan være behov for å varsle eksternt, i slike tilfeller anbefales varsling til tilsynsmyndigheter eller politi (Posten, 2008a).

Konsernets Varslingsinstitutt ble opprettet samtidig med innføring av etiske retningslinjer og varslingsrutiner, og er ment som et supplement til de andre interne varslingskanalene (Posten, 2008b). I følge Høidahl ser Posten på Varslingsinstituttet som den beste måten for konsernet samlet å tilrettelegge for varsling. Ordningen tar hensyn til tilfeller hvor det er vanskelig for medarbeiderne å varsle om kritikkverdige forhold til sine nærmeste ledere. De kan da i stedet ta kontakt med Varslingsinstituttet (Høidahl, 2008). Instituttet skal bidra til å lage en effektiv kanal for varsling av kritikkverdige forhold og sikre at kritikkverdige forhold følges opp. Varslingsinstituttet skal være organisert slik at de som sier fra om kritikkverdige forhold kan føle seg trygge på at de ikke kommer til å bli utsatt for gjengjeldelse. Organiseringen går ut på at instituttet i størst mulig grad er uavhengig av linjen, og består derfor av en egen organisasjon, illustrert i figur 5-2 (Posten, 2008b).



Figur 5-2: Organisasjonskart for Postens Varslingsinstitutt (Posten, 2008b).

Instituttet ledes av Compliance Officer⁷, som rapporterer på vegne av Varslingsinstituttet til konsernsjefen, eller ved behov, til konsernstyret. Alle personer som har en funksjon i Varslingsinstituttet skal underskrive særskilte taushetserklæringer. Kunnskap om varslersens identitet skal begrenses til de som er autorisert for dette i Varslingsinstituttet og til personer innenfor selskapet som etter streng vurdering av Compliance Officer, anses å kunne tilføre saken informasjon. Posten betegner det som uakseptabelt å reagere negativt mot medarbeidere som tar opp kritikkverdige forhold på en forsvarlig måte (Posten, 2008b).

Høidahl mener det eksisterer en god kultur innad i Posten, noe de etiske retningslinjene er med på å underbygge. Målet er at det skal være rom for diskusjon på arbeidsplassen, og at problemene blir løst kollegaer imellom. Dersom dette ikke fungerer kommer kanalene for varsling i tillegg, og til sist kommer konsernets Varslingsinstitutt (Høidahl, 2008).

Postens Varslingsinstitutt og de etiske retningslinjene gjelder for alle medarbeidere i konsernet. I følge Høidahl har Posten utarbeidet en implementeringsplan for å informere både om de etiske retningslinjene og Varslingsinstituttet. Dette skjer samtidig fordi Posten mener retningslinjene har en naturlig sammenheng med instituttet. Informasjonen er gitt i et lite hefte med oversikt over hovedprinsippene til Postens etiske standard, eksempler på kritikkverdige forhold, beskrivelse av hva som regnes som varsling og informasjon om det nyetablerte Varslingsinstituttet (Høidahl, 2008; Posten, 2008a). En utskrift av dette heftet er gjengitt bakerst i denne besvarelsen i Appendiks 1. Heftet har blitt distribuert til alle medarbeidere i konsernet, sammen med Postavisen som også hadde et oppslag om retningslinjene (Morken, 2008). Bakgrunn for dette er å gi de ansatte kjennskap til de nye retningslinjene, og forståelse av dem. I tillegg har det blitt lagt ut en del informasjon på Postens intranett. Det vil også komme flere oppslag i forskjellige fora, så alle skal få kjennskap og forståelse for retningslinjene uten å være nødt å oppsøke informasjonen aktivt. En annen del av implementeringsplanen går på mellomledernes ansvar til å opplyse medarbeiderne om den nye informasjonen. Det er laget en lederpakke, som distribueres til alle ledere. Lederpakken inneholder et brev til lederen med informasjon om etikk og varsling, og en PowerPoint-presentasjon for å forenkle lederens arbeid med å presentere temaet for sine medarbeidere. Pakken inneholder også noen eksempler på etiske dilemmaer som er ment for diskusjon på personalmøter, slik at medarbeidere og ledere kan bli enige om felles holdninger til etiske

⁷ Compliance Officer er leder av Varslingsinstituttet og er ansvarlig for å gjennomføre de aktiviteter og dekke det ansvar som er beskrevet i dens instruksjer (Posten, 2008b).

dilemmaer. Implementeringsmaterialet blir også brukt av fagforeningen for å orientere de tillitsvalgte om de etiske retningslinjene og Varslingsinstituttet (Høidahl, 2008).

Linderud postkontor, ved daglig leder, var først ute med å arrangere debatt på Postens etiske retningslinjer i mars 2008. De ansatte ved Linderud anså debatten som en nyttig påminnelse om viktige grenser i forbindelse med ønsket og uønsket atferd. Den gav også et inntrykk av betydningen ved å kjenne til de etiske retningslinjene (Solerød, 2008). I følge Høidahl virker Postens medarbeidere positivt innstilt til den nye informasjonen og erfaringer fra Varslingsinstituttet er at medarbeidere har oppfattet at det eksisterer og instituttet har begynt å motta tilbakemeldinger på kritikkverdige forhold. Posten gjennomfører årlig en organisasjonsundersøkelse blant alle sine medarbeidere. Her vurderer de å ta med spørsmål om etikk og varsling, for å kontrollere i hvilken grad informasjonen om de etiske retningslinjene og Varslingsinstituttet. Basert på disse resultatene vil Posten vurdere om det er grunnlag for ytterligere tiltak for implementering (Høidahl, 2008).

5.2 SpareBank 1 Nord-Norge

SpareBank 1 Nord-Norge (heretter kalt SNN) er en ledende leverandør av finansielle tjenester i person- og bedriftsmarkedet i Nord-Norge. SNN hadde ved utgangen av 2007 en forvaltningskapital på 60 819 millioner kroner og antall ansatte var 722 medarbeidere (SNN, 2008d). SNN er lokalisert i Nord-Norge og har til sammen 81 bankkontorer i Nordland, Troms, Finnmark, Svalbard og i Murmansk (SNN, 2008a). Ved utgangen av 2007 utgjorde SNNs kundemasse 245 000 personkunder og 40 500 bedriftskunder og 98 000 forsikringskunder (SNN, 2007). For å få mer informasjon om SNN og deres grad av tilrettelegging for varsling har jeg gjennomført et intervju med personalsjef i SNN, Siv Eggesvik.

SNN utøver sine forretninger innenfor gjeldende rammeverk, deriblant lover, forskrifter, strategi, policy og regler (SNN, 2008b). Arbeidsmiljøloven er dermed en del av det lovverket som SNN forholder seg til. I følge Eggesvik er den en sentral del i arbeidet med både for personalsjefens arbeid med personalarbeid og i avdelingen for Human Relations. Etter innføring av paragrafer om varsling i arbeidsmiljøloven utarbeidet SNN en rutine i forbindelse med varsling. Rutinen er gjengitt bakerst i denne besvarelsen i Appendix 2. Formålet med rutinen er å sikre at arbeidstakernes rett til å varsle, og at krav om beskyttelse

ved varsling blir ivaretatt (Eggesvik, 2007). Rutinen beskriver hvordan arbeidstakere skal gå frem med bekymringsmeldinger; hvem de skal varsle til, hvordan varslet skal fremsettes og hvilken oppfølging de kan forvente seg i etterkant. Dersom en arbeidstaker opplever kritikkverdige forhold, er det ved hjelp av rutinen mulig å finne ut av hva som bør gjøres (Eggesvik, 2008).

SNN følger NUES' anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og har dermed et bevisst forhold til corporate governance (SNN, 2008d). For SNN omhandler god corporate governance de mål og overordnede prinsipper som banken styres og kontrolleres etter for å sikre grunnfondsbeveiseiernes, innskytternes og andre gruppers interesser i banken (SNN, 2008c, 2008d). Overholdelse av lover, regler og etiske standarder er en forutsetning for en sunn bankdrift (SNN, 2008c). Prinsippene for god corporate governance skal sikre forsvarlig formuesforvaltning og gi selskapet og dets interessenter en økt trygghet for at strategier blir realisert og at mål blir nådd (SNN, 2008d).

SNN har strenge krav til redelighet og foretningsetikk, og har etablert et verdigrunnlag med tilhørende etiske retningslinjer, kalt SNN-Koden (SNN, 2008c, 2008d). Bakerst i denne besvarelsen gjengis SNN-Koden i Appendiks 3. SNN-Koden er kommunisert i organisasjonen og definerer hva som er ønsket og uønsket atferd (SNN, 2008c). SNN-Koden er bankens etiske fundament og har som formål er å beskrive hvordan medarbeiderne i SNN skal oppføre seg og hvordan de skal opptre i forretningsmessige sammenhenger (SNN, 2008b, 2008d). SNN ønsker å utvikle ledere som ivaretar helhetlig lederskap, og kommunikasjonen internt skal preges av åpenhet (SNN, 2008d). Derfor oppmuntres det til å uttrykke bekymringer av hensyn til eventuelle brudd på SNN-Koden. De ansatte er i tillegg forpliktet til å rapportere slike brudd åpent, ærlig og med respekt. SNN er forpliktet til å beskytte personer som informerer om mulige brudd på SNN-Koden (SNN, 2008b). For å hjelpe medarbeidere i forbindelse med etiske dilemmaer inneholder SNN-Koden en etisk test (se figur 5-3) med oppsummerende spørsmål som medarbeiderne kan overveie.

Oppsummerende spørsmål til overveielse

1. Er dette i strid med gjeldende standard i SNN?
2. Føles det riktig?
3. Er det lovlig?
4. Vil det på noen måte skade SNN?
5. Hvem andre kan bli berørt? (meg, kunder, SNN, andre)
6. Ville du bli skamfull om andre visste at du valgte denne løsningen?
7. Er det noe alternativ som ikke skaper en etisk konflikt?
8. Hvordan ville denne saken bli presentert i avisen?
9. Hva vil andre fornuftige personer tenke?
10. Kan du sove om natten?

Figur 5-3: Etisk test for ansatte i SNN (SNN, 2008b).

Prosessen med å utarbeide en rutine for varsling for SNN startet like etter varslingsparagrafene trådte i kraft. Denne prosessen hadde personalsjef Siv Eggesvik hovedansvar for. I tillegg har medarbeidere fra alle nivåer i organisasjonene, tillitsvalgte, verneombud, konsernledelse og mellomledere vært involvert i form av innspill og tilbakemeldinger. Rutinen har blitt diskutert og justeringer har blitt gjennomført før den til slutt ble vedtatt (Eggesvik, 2008). SNN har også laget et skjema som kan brukes i forbindelse med varsling. Dette er gjort for å tilrettelegge for varsling i større grad for medarbeiderne, enn bare ved å oppfordre til varsling. Dersom skjema ikke benyttes av varsleren, må mottakeren av varslet fylle det ut. Mottakeren av varslet må finne ut av om varsleren vil være anonym i den videre prosessen. For å holde oversikt over antall saker og hvilke forhold det varsles om, skal kopi av meldingen overleveres til personalsjefen. Etter at varslet har blitt registrert og anonymisert i systemet skal personalsjefen makulere sin kopi av meldingen. I følge Eggesvik gjøres dette for å gi SNN en oversikt over i hvor stor grad det forekommer varsling, men ikke over hvem som varsler (Eggesvik, 2008).

SNN hadde oppe til vurdering hvorvidt det skulle være mulig å varsle anonymt eller ikke. Deres holdning er i følge Eggesvik at de i hovedsak ønsker åpenhet i selskapet, og ønsker dermed å unngå anonym varsling. Selv om en ikke varsler anonymt vil varsleren uansett være sikret beskyttelse ved at varslet blir behandlet fortrolig og at det ikke oppstår noen form for gjengjeldelse. Problemet med anonym varsling, er at det blir vanskelig å gi oppfølging og tilbakemelding om hvordan det går med saken (Eggesvik, 2008).

Rutinen for varsling i SNN går ut på at en generelt sett skal varsle til nærmeste overordnede eller leder. Hovedregelen er at det skal varsles i tråd med de formelle rapporteringslinjene som beskrevet i figur 5-4 (Eggesvik, 2007).

Formelle rapporteringslinjer i Sparebank 1 Nord-Norge

Mellom ansatte	→ nærmeste overordnede eller leder, personal, verneombud, tillitsvalgt
Ledere	→ neste ledernivå, personal, verneombud
Konsernledelse	→ administrerende direktør, styret, kontrollkomité
Adm. direktør	→ styret, kontrollkomité
Styret	→ kontrollkomité, leder representantskapet, administrerende direktør

Figur 5-4: Formelle rapporteringslinjer i SNN (Eggesvik, 2007).

I tilfeller hvor de formelle retningslinjene ikke fremstår som hensiktsmessig for den som skal varsle, regnes det forsvarlig å varsle til andre instanser internt i SNN, for eksempel avdeling for risikostyring og compliance⁸ som er en fagavdeling som i stor grad står utenfor linjen i organisasjonskartet (Eggesvik, 2007).

I følge Eggesvik er det viktig å få frem forskjellene på hva som er kritikkverdig og hva som ikke er det, fordi mange medarbeidere har problemer med å se denne forskjellen. For å gjøre vurderingen lettere for medarbeiderne mener Eggesvik at det i tillegg til den etiske testen er viktig å komme med konkrete eksempler på hva SNN oppfatter som kritikkverdige forhold (Eggesvik, 2008). I SNN's rutine for varsling beskrives følgende eksempler som kritikkverdige forhold (Eggesvik, 2007):

- Ukultur, korrupsjon, ulovligheter
- Økonomisk kriminalitet
- Uetisk eller skadelig aktivitet
- Andre brudd på SNN-Koden
- Brudd på arbeidsmiljølovens vern mot usaklig oppsigelse og andre stillingsvern
- Feil eller mangler på arbeidsplassen (fare for liv og helse, trakassering eller diskriminering), brudd på HMS-regler.

Fra konsernledelsens side legges det vekt på at SNN skal være et selskap med åpen organisasjonskultur. Det skal være lov å stille spørsmål og ta opp problemer uten at dette gir noen konsekvenser for vedkommende. Hvorvidt det faktisk eksisterer en åpen organisasjonskultur er litt vanskelig å vurdere, i og med at organisasjonen består av mange ulike mennesker med ulike meninger. SNN ser positivt på at det er innført varslingsparagrafer

⁸ Avdeling som er organisert uavhengig av forretningsenhetene og rapporterer til administrerende direktør. Avdelingen har det overordnede ansvaret for helhetlig risikostyring, intern kontroll og konsernets etterlevelse av regler og bestemmelser (SNN, 2008d).

i arbeidsmiljøloven, fordi dette på en balansert måte viser at det er lov å si ifra. I et selskap som er preget av en åpen organisasjonskultur, er det lettere å få frem de kritikkverdige forholdene på et tidlig tidspunkt. Det kan derfor være lettere å gjøre noe for å rette opp i problemet før det blir for komplekst og alvorlig (Eggesvik, 2008). Fra det offentlige rom ser en ofte at varslerne som har stått frem, er personer på et høyt nivå i en organisasjon. Det er ofte disse som får innsikt i kritikkverdige forhold som kan utsette selskapets omdømme for uønsket eksponering. Alvorlighetsgraden og kompleksiteten i slike saker kan være så høy at varsleren kan bli usikker på hvem en bør varsle til fordi en ikke er klar over hvem som er involvert i saken. Det viktigste med varslingsrutinene er i følge SNN derfor at en har flere muligheter og at det er flere veier å gå avhengig av hvilken type sak det gjelder (Eggesvik, 2008).

Rutinen for varsling finnes i SNNs personalhåndbok som ligger lett tilgjengelig på selskapets intranett. SNN har utarbeidet et opplegg for å gjøre rutinen kjent blant sine medarbeidere; kalt læringsrom. Læringsrommene har vært gjennomført avdelingsvis, hvor hver enkelt avdeling har gjennomgått rutinen. Disse læringsrommene har bidratt til at medarbeiderne er informert om at SNN har en rutine for varsling, at de kjenner til den, vet hva den går ut på og vet hvor de skal finne den (Eggesvik, 2008).

SNNs medarbeiderne har ikke kommet med så mange kommentarer på rutinen. I følge Eggesvik synes de fleste det er positivt at SNN har etablert en slik rutine og at de har ivaretatt det som er nødvendig. I tidsrommet fra juni 2007, da implementeringsarbeidet startet og frem til mars 2008 har SNN mottatt ett varsel i henhold til rutinen. Dette anser Eggesvik som et tegn på at rutinen fungerer. Dette varslet var ikke anonymt, noe SNN ser på som veldig positivt. Selv om dette tilfellet gjelder kun en av de mange ansatte i SNN, bidrar det til å gi inntrykk av at selskapet har en åpen organisasjonskultur. Eggesvik antar at det ikke vil komme så veldig mange varsler, fordi de fleste problemer løses der de oppstår (Eggesvik, 2008).

6 DISKUSJON

Dette kapitlet diskuterer sammenhengen mellom de tre teoretiske perspektivene på varsling fra kapittel 3 og 4, med det empiriske grunnlaget fra kapittel 5. Jeg har med andre ord sett på hvordan selskapene Posten og SNN har satt seg inn i fenomenet varsling i forhold til et juridisk perspektiv, et corporate governance perspektiv og et organisasjonskulturelt perspektiv.

6.1 Varsling i Posten og SNN fra et juridisk perspektiv

De nye varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven sier i korte trekk at (1) arbeidstakere har rett til å ytre seg om kritikkverdige forhold, (2) selskapet har ikke lov til å gjengjelde en arbeidstaker som varsler, og (3) selskapene har plikt til å legge forholdene til rette for varsling. Av funnene i kapittel 5 kan en se at både Posten og SNN har tatt stilling til de nye varslingsparagrafene ved å innføre en rutine for varsling. I henhold til arbeidsmiljøloven § 2-4 oppfordrer begge selskapene til varsling, og beskriver at åpenhet er et viktig element for å lykkes i driften av selskapet. Videre kan en se at begge selskapene har beskrevet i sin rutine for varsling at arbeidstakere skal føle seg trygg på at de ikke kommer til å bli utsatt for noen form for gjengjeldelse dersom de varsler om kritikkverdige forhold. Dette begrunnes i at begge selskapene har tatt stilling til arbeidsmiljøloven § 2-5.

Mens de to første paragrafene går mer på arbeidstakeres og arbeidsgivers plikter går den tredje på virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet (Arbeidsmiljøloven, 2005). Arbeidsmiljøloven § 3-6, er kanskje den som påvirker selskapene i størst grad. Denne paragrafen krever at selskapet utarbeider rutiner for intern varsling, eller setter i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for varsling. Som beskrevet i kapittel 5 har både Posten og SNN laget en rutine for intern varsling som omhandler hvem det skal varsles til, hva det skal varsles om, hvordan en går frem for å varsle osv. I tillegg har Posten opprettet et eget Varslingsinstitutt som en alternativ intern varslingsarena i tilfeller hvor den som varsler ikke ønsker å kontakte sine nærmeste ledere. SNN har ikke opprettet et egen varslingsforum, men de opplyser i sin rutine at dersom medarbeiderne ikke ønsker varsle til noen i henhold til de formelle rapporteringslinjene, kan et alternativ være å kontakte avdeling for risikostyring og compliance. På denne måten har arbeidstakeren mulighet til å varsle til noen som er

uavhengige av forretningsenhetene. Et annet alternativ i SNN er å varsle anonymt, noe som ikke er mulig hos Posten.

Posten og SNN er begge selskaper som ønsker å opptre lovlydig. Selskapene må derfor forholde seg til arbeidsmiljølovens krav, inkludert de nye paragrafene om varsling. Analysen har vist at begge selskapene har opptrådt i samsvar med lovens krav og implementert interne rutiner som ivaretar selskapets ansvar for tilrettelegging for varsling ut fra et juridisk synskpunkt.

6.2 Varsling i Posten og SNN fra et corporate governance perspektiv

Både Posten og SNN har et bevisst forhold til corporate governance. Innenfor et corporate governance perspektiv er det ikke fokus på varsling som er det mest vesentlige, men fokus på ansvarlig ledelse og selskapsstyring. Begge selskapene har med utgangspunkt i NUES' anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, utarbeidet prinsipper som selskapet styres og kontrolleres etter. Dette antar selskapene at bidrar til å sikre eiernes og andres interesser i selskapene, og til å opprettholde interessentenes tillit til selskapet. De nye varslingsparagrafene antas også å bidra til at selskapene opprettholder denne tilliten. Årsaken til dette er at selskaper som velger å håndheve loven ved å legge til rette for, og oppfordre til varsling, trolig oppnår en mer åpen organisasjonskultur. Åpenhet i selskapet bidrar i mange tilfeller til at dets aksjonærer og andre interessenter får den informasjonen som kreves for at de skal kunne ta sine avgjørelser uten restriksjoner. Dette kan igjen være med på å bygge opp tilliten til selskapet. Fra eksemplene med Enron- og WorldCom-skandalene har en lært at varsling er et viktig element i corporate governance. I disse sakene ble det "pyntet" på regnskapet for å vise at selskapene gikk bedre enn de i virkeligheten gjorde. Sannheten kom for en dag idet Cynthia Cooper i WorldCom og Sherron Watkins i Enron (som nevnt i kapittel 1.1) varslet om de kritikkverdige forholdene i selskapene. Investorene tok i forbindelse med disse selskapene beslutninger på feil grunnlag, noe som resulterte i store økonomiske konsekvenser for dem på grunn av at selskapene gikk konkurs. I selskaper som oppfordrer til å varsle om kritikkverdige forhold vil trolig medarbeidere som opptrer ulovlig, uetisk eller umoralsk bli avslørt oftere enn i selskap som ikke oppfordrer til varsling. Dette kan gjøre at medarbeidere som vurderer å gjøre noe kritikkverdig vegrer seg for dette, i frykt for å bli tatt. Det kan dermed vise seg at varsling forebygger at kritikkverdige forhold oppstår i utgangspunktet. En åpen organisasjonskultur og klare etiske retningslinjer kan også bidra til at

medarbeiderne har et klarere syn på hvor grensen går, og på den måten kan det oppstå færre kritikkverdige forhold.

Prinsippene for eierstyring og selskapsledelse beskriver, for både Posten og SNN, viktigheten av overholdelse av lover, regler og etiske standarder for å kunne ha en sunn drift. Begge selskapene har på grunnlag av dette utviklet etiske retningslinjer. SNN har hatt SNN-Koden i noen år, mens Posten nylig har utviklet sine etiske retningslinjer etter pålegg om dette fra sin eier. Når de etiske retningslinjene fungerer slik de er ment, vil det trolig oppstå færre tilfeller av kritikkverdige forhold. Dette kan igjen gjøre at behovet for varsling reduseres. Begge selskaperes retningslinjer forklarer hva selskapene ser på som etiske og uetiske forhold. I tillegg inneholder de en test som medarbeiderne kan ta dersom de er usikre på hvor grensen går mellom ønsket og uønsket atferd. Dette er å anse som et godt tiltak for å hjelpe arbeidstakere som er i tvil om hva de skal gjøre i forbindelse med om de skal varsle eller ikke.

Både Posten og SNN har tilrettelagt for varsling i selskapet, og de har erfaring med at medarbeidere varsler om kritikkverdige forhold. Samtidig sier informantene fra begge selskapene at de ikke tror det vil komme inn så mange varsler, fordi de fleste problemene løses medarbeiderne imellom. Som nevnt i kapittel 3.5.2 er det ikke alltid slik at etiske retningslinjer har den funksjonen som de er ment til å ha. Selv om Siemens hadde slike retningslinjer, oppstod det likevel kritikkverdige forhold og varsling av disse resulterte i at Monsen mistet jobben sin.

6.3 Varsling i Posten og SNN fra et organisasjonskulturelt perspektiv

For at en rutine for varsling skal ha noen verdi i et selskap er det viktig at alle medarbeiderne er gjort kjent med rutinen og at de har et eierforhold til den. Dette retter fokus mot viktigheten av en vellykket implementering. Prosessen med å implementere en varslingsrutine er en interaktiv prosess hvor selskapene må oppbygge seg erfaring i forhold til varsling og hva som er å anse som kritikkverdige forhold. Posten og SNN er store selskaper i norsk målestokk. Innenfor slike store selskaper kan det eksistere ulike kulturer og oppfatninger i ulike deler av organisasjonen. Dette bidrar til at det kan være utfordrende å implementere noe i selskapet. Selv om toppledelsen lager en god implementeringsplan som kommuniseres ut i selskapet, kan det hende at informasjonen forsvinner underveis. For eksempel kan mellomledere velge å fokusere på andre ting, som måloppnåelse eller produktivitet, fremfor implementering av en

varslingsrutine. Dette bidrar til at informasjonen ikke alltid når ut til alle medarbeidere. Selskapene har derfor en stor utfordring i å få alle medarbeiderne opplyst om den nye informasjonen.

Både Posten og SNN har utviklet en implementeringsplan for å tilgjengeliggjøre informasjonen om varslingsrutinen for medarbeiderne. Begge selskapene har lagt ut informasjon om rutinen på selskapets intranett. SNN har allerede gjennomført implementeringen blant sine medarbeidere i form av læringsrom. Implementeringen har skjedd avdelingsvis, og det er ting som tyder på at medarbeiderne er positivt innstilt til rutinene. Posten har kommet i gang med i implementeringsarbeidet, men har ikke kommet like langt som SNN. Som nevnt i kapittel 5.1 ble den første diskusjonen om etiske dilemmaer gjennomført i mars 2008, og implementeringsarbeidet skal foregå gjennom hele 2008. Hvorvidt denne implementeringen vil lykkes, og om lederne tar arbeidet med å implementere rutinen på alvor er vanskelig å si på forhånd. Posten beskriver at de i sin årlige organisasjonsundersøkelse ønsker å teste effekten av implementeringen, for å se om budskapet har nådd frem til medarbeiderne. Dette er å betrakte som et bra tiltak for at Posten kan forsikre seg om at implementeringsplanen har fungert, eller om de må gjøre noen endringer. Både Posten og SNN er store selskaper med geografisk spredte virksomheter. Dette kan være en utfordring med tanke på implementeringen, fordi det kan forekomme ulike kulturer og oppfatninger innenfor hver avdeling.

Begge selskaper fokuserer på å ha en åpen kultur, hvor medarbeidere skal kunne ta opp ting, og stille spørsmål. Posten legger ikke opp til at medarbeidere skal ha mulighet til å varsle anonymt. Dette bidrar til å underbygge deres fokus på en åpen kultur; når medarbeiderne ikke har mulighet til å varsle anonymt, vil dette sikre at varslingen skjer saklig og på riktig grunnlag. Ved varsling til Postens Varslingsinstitutt har varsleren mulighet til å bli skånet for involvering fra personer som ikke kan bidra til å tilføre saken informasjon. Varslet er altså ikke anonymt, men varsleren unngår at medarbeidere og ledere som ikke er involvert i saken får vite om varslet. SNN ser også på åpenhet som viktig, og oppfordrer sine medarbeidere til å ikke varsle anonymt. I tilfeller hvor medarbeideren ønsker det er det mulighet for anonym varsling, for å unngå at varsleren går til eksterne kilder som gir mulighet for anonym varsling, for eksempel media. De etiske retningslinjene selskapene har utviklet, legges til grunn ved å utvikle en mer åpen organisasjonskultur. Når medarbeiderne vet hvor grensen går, kan det være lettere for dem å si ifra dersom noen overskrider denne grensen.

7 AVSLUTNING

7.1 Konklusjon

I denne besvarelsen har jeg forstøkt å besvare følgende problemstillinger:

1. *Hvordan blir fenomenet varsling sett på ut fra et juridisk perspektiv, et corporate governance perspektiv og hvilken betydning har en åpen organisasjonskultur for varsling?*
2. *Hvordan har Posten Norge AS og SpareBank 1 Nord-Norge som to store norske konsern arbeidet for å implementere de nye varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven i forhold til lovens krav, hensynet til god corporate governance og ut fra organisasjonskulturelle hensyn?*

Jeg vil her gi en kort konkluderende oppsummering for å besvare problemstillingene ovenfor.

Ser en på varsling fra et juridisk perspektiv beskriver Grunnloven at alle har rett til å ytre seg. I mange tilfeller hvor arbeidstakere sier ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, er utfallet at varsleren blir sagt opp eller opplever andre typer gjengjeldelse. De nye varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven kom på grunn av at det var ønskelig å opprette et lovfestet vern for varslere som på en lojal måte varsler om kritikkverdige forhold i selskapet. Dersom en arbeidstaker blir sagt opp, skal det fra arbeidsgivers side være en saklig grunn for dette. Arbeidsmiljøloven bidrar til at arbeidsgivere ikke kan si opp arbeidstakere som ytrer seg på en forsvarlig måte om kritikkverdige forhold i selskapet. Arbeidsmiljøloven har med andre ord som funksjon å beskytte arbeidstakere som har varslet om kritikkverdige forhold. Dette kan bidra til at flere arbeidstakere føler de trygt kan si ifra. På sikt kan dette føre til at flere kritikkverdige forhold kommer frem i lyset og kan løses på et tidlig tidspunkt, før de får muligheten til å eskalere til et slikt nivå at selskapet risikerer konkurs dersom det kommer ut (jf. Enron og WorldCom). På den andre siden, og det som er mest ønskelig, er at antall av kritikkverdige forhold som kommer frem i lyset blir redusert fordi forekomstene av dem blir færre.

Selskapene Posten og SNN har begge tatt hensyn til arbeidsmiljølovens krav om tilrettelegging for varsling, og har utviklet etiske retningslinjer og en rutine for varsling som medarbeiderne kan følge dersom de er i tvil om hva som er ønskelig atferd. Rutinen og

retningslinjene har blitt implementert ved å gjennomføre avdelingsvise diskusjoner om aktuelle problemstillinger knyttet til hvor grensen går mellom ønsket og uønsket atferd.

Varsling fra et corporate governance perspektiv setter fokus på at det eksisterer en åpenhet mellom selskapets eiere, ledelse og styre. I tilfeller hvor det ikke eksisterer slik åpenhet kommer behovet for varsling tydeligere frem. Etter en rekke skandaler rundt om i verden hvor store selskaper har gått konkurs, ble det ytret et ønske om å lage noen felles prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse. I Norge har NUES kommet med en slik anbefaling for norske selskaper som et hjelpemiddel for å oppnå god corporate governance. Et av elementene i anbefalingen er fokuset på å etablere etiske retningslinjer som medarbeiderne kan anvende dersom de står overfor et etisk dilemma. Fokus på god corporate governance går med andre ord ut på prinsipper for hvordan selskaper kan unngå at det oppstår kritikkverdige forhold i utgangspunktet. I velfungerende selskaper hvor kritikkverdige forhold ikke eksisterer vil det trolig ikke oppstå forhold som det er nødvendig å varsle om.

Både Posten og SNN har valgt å følge NUES' anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Dette har bidratt til deres innføring av etiske retningslinjer i selskapet. I SNN var retningslinjene allerede implementert i selskapet da varslingsparagrafene kom. Dermed var det kun nødvendig å implementere rutinen for varsling som henviser til SNN-Koden for bankens syn på etisk riktig atferd. Posten valgte å implementere de etiske retningslinjene og en rutine for varsling, samtidig som de innførte et Varslingsinstitutt. Dette bidro til at de kunne gjennomføre et felles implementeringsarbeid. For medarbeiderne resulterer dette trolig i at de har lettere for å se sammenhengen mellom retningslinjer og nødvendigheten med varsling, noe som gir implementeringen en bedre mulighet for å lykkes.

Fra et organisasjonskulturelt perspektiv anses åpenhet som en nødvendighet for at medarbeiderne skal varsle internt i selskapet. Når et selskap preges av åpenhet er det trolig lettere for medarbeiderne å ta opp bekymringer og å stille kritiske spørsmål. Dette kan igjen bidra til at problemene løses idet de oppstår, og en unngår at de får utvikle seg i noen særlig grad. For at rutiner og retningslinjer skal fungere slik de er ment er det trolig viktig å oppnå en vellykket implementering av dem. En åpen organisasjonskultur og en vellykket implementering i et selskap kan i enkelte tilfeller være lettere sagt enn gjort. I store organisasjoner eksisterer det ofte ulike kulturer på hver avdeling, og dermed blir implementeringsarbeidet enda mer krevende. Ved innføring av etiske retningslinjer og rutiner

for varsling er det derfor viktig at ledelsen er synlig. Ledelsen må vise at de opptatt av retningslinjene og rutinen, at de ser verdien av dem og at de har troen på dem. Dersom ledelsen ikke signaliserer at det er viktig får ikke implementeringen den legitimiteten som trengs for at den skal lykkes.

Posten og SNN oppfordrer begge til en åpen organisasjonskultur og det faktum at problemer blir tatt opp, diskutert og løst idet de oppstår. Begge selskapene antyder at de fleste dilemmaer blir løst på denne måten, men i tilfeller hvor dette ikke skjer kan de benytte seg av elementene i de etiske retningslinjene og rutinen for varsling. Dette for å unngå at problemer får mulighet til å eskalere til å bli så store at de er skadelige for selskapets renommé og for å unngå at ulovlig, uetisk og umoralsk oppførsel blir godtatt som den del av kulturen innad i selskapet.

Det viktigste for å få et velfungerende næringsliv som ikke preges av ulovlige, uetiske og umoralske handlinger er å få de tre teoretiske perspektivene til å virke sammen. Mens god corporate governance bidrar til at styret, ledelsen og eierne har en åpen kommunikasjon seg imellom, bidrar en åpen organisasjonskultur til at medarbeiderne også opptrer på en lovlig, etisk og moralsk måte. Til sist støtter det juridiske perspektivet opp om de to andre perspektivene, ved å gi selskapene og dets medarbeidere lovmessige hensyn å følge og mulighet til å si ifra dersom det skulle oppstå noe kritikkverdige.

7.2 Mulige forbedringer av studien og forslag til fremtidig forskning

Denne studien tar kun for seg varslingsrutinene fra selskapenes synspunkt. Hvilke holdninger hver enkelt medarbeider har er dermed manglende. Selv om de ansvarlige for implementeringen får positive tilbakemeldinger på den, kan det likevel hende at informasjonen ikke når frem til alle. For å få en mer helhetlig besvarelse ville det trolig være en fordel å intervju flere personer innenfor selskapet. Både mellomledere som blir pålagt å ta informasjonen videre i selskapet, og medarbeiderne som rutinene skal gjelde for.

I og med at denne studien tar for seg hvordan kun to selskaper har valgt å forholde seg til varsling, er den ikke generaliserbar for andre selskaper. En mulig forbedring av denne studien for å oppnå resultater som kan generaliseres ville det vært en nødvendighet å anvende enda flere selskaper. Selskapene jeg har sett på i denne studien er store i norsk målestokk. Denne typen selskaper opplever trolig større press fra omgivelsene til å legge til rette for varsling og

å innføre etiske retningslinjer enn små og mellomstore selskaper gjør. Dermed kan det være vanskelig å generalisere en undersøkelse blant store selskaper til også å gjelde for små og mellomstore selskaper. For å få en mer representativ undersøkelse anbefales det derfor å anvende flere typer selskaper innenfor ulike bransjer, av ulik størrelse og både offentlige og private.

De nye av varslingsparagrafene i arbeidsmiljøloven trådte i kraft fra 1. januar 2007, det vil si at de har vært i kraft i omtrent halvannet år. I og med at paragrafene er såpass nye er det vanskelig per dags dato å gjennomføre en kvantitativ måling av hvilken effekt paragrafene har hatt på næringslivet. For fremtiden, når paragrafene har eksistert en stund vil det trolig være mulig å analysere denne effekten i mer kvantitativ forstand, og da måle blant et stort utvalg av norske selskaper. Spørsmålet er om dette er noe som kan la seg måle. En kan for eksempel ikke ut fra antall innkomne varsel si noe om selskapet har en økende andel kritikkverdige forhold eller ikke, fordi en ikke kan vite med sikkerhet om alle kritikkverdige forhold blir varslet om.

REFERANSELISTE

- Abrahamsen, H. S. (Red.). (2007). *Corporate governance - Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*: PricewaterhouseCoopers.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). LOV2005-06-17 nr. 62, Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
- Arbeidstilsynet. (2007). *Varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Tilgjengelig 27/02/2008, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download.php?tid=42254>
- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*: Tano AS.
- Befring, E. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Blanchard, K. H., & Peale, N. V. (1989). *Etisk ledelse lønner seg*. Oslo: Mercuri Libro Forlag.
- Bokprogrammet (2008). *En folkefiende*: 19/02/2008, NRK1.
- Borgen, J. (2004, 28/04). *Varslingssystemer er god bedriftskultur*. Tilgjengelig 14/04/2008, fra <http://www.transparency.no/article.php?id=124&p=>
- Bowers, J., Fodder, M., Lewis, J., & Mitchell, J. (2007). *Whistleblowing law and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Breirem, K. (2007a). *Mitt livs mareritt*: Brennpunkt, 16/01/2007, NRK1.
- Breirem, K. (2007b). *På BA-HR bakke - en varslers historie*. Oslo: Bazar.
- Breirem, K. (2008). *En folkefiende*: Bokprogrammet 19/02/2008, NRK1.
- Brinkmann, J. (1993). *Næringslivsetikk som undervisnings- og forskningsfag*. Oslo: Tano.
- Brinkmann, J. (2001). *Etikk for næringslivet perspektiver og praksis*. Oslo: Unipub forlag.
- Brinkmann, J. (2004). *Hva er og hvorfor Næringslivsetikk?* Eurojuris informer, nr. 1, s. 1-5.
- Brun, P. (2006). *Tillit og kontroll*. Mentor, 3 (november), s. 8-9.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Carson, S. G., & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Christensen, H. O. (2003, 08/01). *Korrupsjon i Norge*. Tilgjengelig 24/04/2008, fra <http://www.injuria.no/tema/artikkel69.html>
- Eggesvik, S. (2007). *Rutine for bekymringsmeldinger / tilrettelegging for varsling*. Notat fra SpareBank 1 Nord-Norges intranett.
- Eggesvik, S. (2008). Telefonintervju med personalsjef i SpareBank 1 Nord-Norge, 28/03/2008 10:30.
- Eriksson, R., Engeset, M., Duesund, Å. G. W., & Skjelstad, A. (2006a). *Et upresist varslingsvern*. Dagsavisen. Tilgjengelig 13/05/2008, fra <http://www.dagsavisen.no/meninger/article286065.ece>
- Eriksson, R., Engeset, M., Duesund, Å. G. W., & Skjelstad, A. (2006b). *Regjeringen svikter varslerne*. Aftenposten. Tilgjengelig 01/05/2008, fra <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/article1528843.ece>
- Falkenberg, A. W., & Nordenstam, T. (1998). *Etikk i næringslivet praksis og teori*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Grunnloven. (1814). LOV 1814-05-17 nr 00: Kongeriget Norges Grundlov, given i Rigsforsamlingen paa Eidsvold den 17de Mai 1814.
- Hivand, P. (2006). *Når etikk kommer i konflikt med butikk*. ad:varsel.no. Tilgjengelig 05/03/2008, fra <http://advarsel.no/2006/03/16/nar-etikk-kommer-i-konflikt-med-butikk/>
- Hivand, P. (2007a). *Den verdige varsleren?* : ad:varsel. Tilgjengelig 26/02/2008, fra <http://advarsel.no/2007/12/30/den-verdige-varsleren/>
- Hivand, P. (2007b). *Vanskelig å anbefale varsling*. ad:varsel. Tilgjengelig 26/02/2008, fra <http://advarsel.no/2007/10/10/vanskelig-a-anbefale-varsling/>
- Holter, H., & Kalleberg, R. (Red.). (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Huse, M. (2004). *Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance-virkeligheten*. Magma, 7, nr. 1.
- Hustad, J. (2006). *Varsleren*. Oslo: Spartacus.
- Høidahl, B. (2008). Telefonintervju med konsernadvokat i Posten Norge AS, 11/03/2008 10:00.
- Høivik, H. v. W. (2003). *Verden etter Enron og Finance Credit*. Magma, 6, nr. 4.

- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2004). *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th utg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Jubb, P. B. (1999). *Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation*. Journal of Business Ethics, 21, nr. 1, s. 77-94.
- Kvalnes, Ø. (2006). *Se gorillaen! Etikk for arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lacayo, R., & Ripley, A. (2002). Persons of the Year. *Time*, 30.12.2002.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (1995). *Corporate governance*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd.
- Monsen, P.-Y. (2006). *Kundepleiere: Brennpunkt*, 14/03/2006, NRK1.
- Monsen, P.-Y. (2008). *Muldvarp i Siemens*. Oslo: Spartacus.
- Morken, B. (2008). *Retningslinjer når du er i tvil*. Postavisen, nr. 22. februar 2008, s. 4-5.
- NHO. (2007). *Når sant skal sies - En veileder fra NHO om åpen bedriftskultur og varsling*. Næringslivets Hovedorganisasjon. Tilgjengelig 15/02/2008, fra http://www.nho.no/files/Nar_sant_skal_sies-2.pdf
- NTB. (2002). *WorldCom er konkurs*. Tilgjengelig 01/05/2008, fra <http://www.dn.no/arkiv/article32694.ece>
- NUES. (2007). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse Tilgjengelig 21/03/2008, fra www.nues.no
- Nørgaard, P., Borud, I., & Engevik, J. (2003). *Det store norske økonomileksikon*. Sandefjord: Læremiddelforlaget i samarbeid med Cappelen.
- Olsen, H. N. (2005). *Corporate governance og intern revisjon*. Internrevisoren, 1, s. 15-17.
- Ot.prp.nr.49. (2004-2005). Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).
- Ot.prp.nr.84. (2005-2006). Om lov om endring i arbeidsmiljøloven (varsling).

- Posten. (2007). *Posten Norge AS' erklæring om eierstyring og selskapsledelse*. Behandlet av styret 25. oktober 2007. Tilgjengelig 11/04/2008, fra <http://www.posten.no/Portal/OmPosten/Selskapsstyring/EierstyringOgSelskapsledelse>
- Posten. (2008a). *Etiske Retningslinjer*. Hefte med oversikt over etiske retningslinjer og varslingsrutiner for Posten Norge AS, 02/2008.
- Posten. (2008b). *Konsernhandlingsregel Varsling*. Notat om rutiner for varsling fra Postens intranett, Posten Norge AS, Versjon nr.:1, 05/02/2008.
- Posten. (2008c). *Posten Norge*. Tilgjengelig 28/04/2008, fra www.posten.no
- Posten. (2008d). *Årsrapport 2007 for Posten Norge AS*.
- PwC. (2007). *Economic crime: people, culture & controls. The 4th biennial Global Economic Crime Survey*.: PricewaterhouseCoopers. Tilgjengelig 28/11/2007, fra <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/1290EF305F812800802573700049F73E>
- Rasmussen, J. (2002). *Bobla som sprakk*. Dagbladet. Tilgjengelig 01/05/2008, fra <http://www.dagbladet.no/magasinet/2002/01/29/309221.html>
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og Mangfold* (1. utg.): Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skivenes, M., & Trygstad, S. C. (2005). *Varsling i norsk arbeidsliv - Hva betyr det og hva vet vi*. Fafo. Tilgjengelig 15/03/2008, fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/10038/10038.pdf>
- Skivenes, M., & Trygstad, S. C. (2006a). *Roller, kommunikasjon og ytringsklima*. Fafo. Tilgjengelig 29/02/2008, fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/10021/10021.pdf>
- Skivenes, M., & Trygstad, S. C. (2006b). *Varslere - en bok om arbeidstakere som sier ifra!* Oslo: Gyldendal akademisk.
- SNN. (2007). *Fakta og nøkkeltall*. Tilgjengelig 06/05/2008, fra http://www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressester?nfpb=true&pageLabel=page_omoss_investor_fakta_snn
- SNN. (2008a). *Om SpareBank 1 Nord-Norge*. Tilgjengelig 02/05/2008, fra http://www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressester?nfpb=true&pageLabel=page_omoss_ombanken_snn
- SNN. (2008b). *SNN-koden*. SpareBank 1 Nord-Norge. Tilgjengelig 12/04/2008, fra http://www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressester?nfpb=true&pageLabel=page_omoss_jobb_snn&nodeId=1188301517329&fromPage=page_omoss_jobb_snn&fromDesktop=1_pressester
- SNN. (2008c). *Virksomhetsstyring og selskapsledelse for SpareBank 1 Nord-Norge*. Tilgjengelig 11/04/2008, fra

http://www2.sparebank1.no/portal/4702/1_pressesenter? nfpb=true& pageLabel=page_omoss_investor_snn&nodeId=1201861393451

SNN. (2008d). *Årsrapport 2007 for SpareBank 1 Nord-Norge*.

Solerød, H. (2008). *Pekte på etiske dilemmaer*. Postavisen, nr. 14. mars 2008, s. 4-5.

Straffeloven. (1902). LOV 1902-05-22 nr 10: Almindelig borgerlig Straffelov.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Trochim, W. M. K. (2006, 20/10/2006). *Qualitative Validity*. Research Methods Knowledge Base. Tilgjengelig 16/04/2008, fra <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualval.php>

Trygstad, S. C., & Skivenes, M. (2007). *Kommunale ledes handtering av alvorlige kritikkverdige forhold*. Fafo. Tilgjengelig 03/03/2008, fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/10038/10038.pdf>

UHF. (2005). *Varslere vs. illojalitet. Signaler nr. 4*: Universitet- og høyskoleutdannedes forbund. Tilgjengelig 24/01/2008, fra <http://uhf.custompublish.com/getfile.php/224665.663.yxttvxxyux/Signaler2005-4.pdf>

Wikipedia. (2007, 14/12). *Rettsstat*. Tilgjengelig 21/04/2008, fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Rettsstat>

Wikipedia. (2008a, 01/05). *Time Person of the Year*. Tilgjengelig 02/05/2008, fra http://en.wikipedia.org/wiki/Person_of_the_Year

Wikipedia. (2008b, 29/01). *Ytringsfrihet*. Tilgjengelig 10/03/2008, fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Ytringsfrihet>

APPENDIKS 1

Postens etiske retningslinjer

1. Konsernet skal kjennetegnes av høy etisk standard og en åpen bedriftskultur

Hva er etikk og hvorfor trenger vi etiske retningslinjer?

Etikk handler om hva som er rett og galt og setter rammer for vår atferd.

Etikk er en verdiforankret forpliktelse vi har overfor oss selv, vår arbeidsgiver og det fellesskap vi er en del av. Vi forholder oss til våre etiske forpliktelser både ut fra samfunnsmessige fellesverdier og de verdier virksomheten står for.

Disse Etiske Retningslinjer bygger på Konsernets verdigrunnlag slik dette er uttrykt i dokumentet "Mål og verdier"; redelighet, respekt, nyskaping og samhandling. Ved å forankre vår atferd i Konsernets felles verdigrunnlag og opptre i henhold til disse retningslinjene kan vi bidra til en høy etisk standard i alle deler av Konsernet.

En høy etisk standard er fundamentet for et godt arbeidsmiljø og en sunn og åpen bedriftskultur. Åpenhet, redelighet og respekt skaper gode relasjoner mellom mennesker, gir grobunn for nyskaping og samhandling, og gjør at vi blir stolte av arbeidsplassen vår. Gjennom høy etisk standard og sterk intern kultur skaper vi tillit og et godt omdømme, og viser våre kunder at vi er til å stole på.

Etiske Retningslinjer danner en norm for hva som anses som god og ansvarlig opptreden i vårt Konsern, men retningslinjene er ikke uttømmende. Retningslinjene er også ment som hjelp og rettesnor for å kunne manøvrere trygt innenfor gjeldende lover og regelverk. Den individuelle arbeidsavtalen gir ytterligere føringer og setter krav til deg som medarbeider innenfor ditt virkeområde.

Hvem omfattes av Etiske Retningslinjer og hvilket ansvar har du?

Disse Etiske Retningslinjer gjelder for alle selskapene i Konsernet og alle medarbeidere i Konsernets selskaper. Retningslinjene gjelder også for styremedlemmer, ansatte som er i permisjon, innleide konsulenter, vikarer og andre som arbeider midlertidig i Konsernet.

Som leder i Konsernet har du ansvar for at Etiske Retningslinjer kommuniseres og blir forstått av dine medarbeidere, at retningslinjene etterleves og at det reageres på avvik. Som leder har du dessuten et spesielt ansvar for å følge de Etiske Retningslinjer slik at du gjennom dine handlinger fremstår som et godt forbilde på etisk atferd.

Som medarbeider i Konsernet har du ansvar for å gjøre deg kjent med de Etiske Retningslinjene og etterleve disse.

2. Konsernet skal være en ansvarlig arbeidsgiver, samfunnsaktør og samarbeidspartner

Konsernet skal være en profesjonell arbeidsgiver som respekterer grunnleggende menneskerettigheter.

I dette Konsernet anerkjenner vi hverandres ulikheter og bruker dette til felles beste. Vi aksepterer ingen form for trakassering eller diskriminering som følge av rase, religion, nasjonalitet, seksuell

legning, kjønn eller annet. Annen atferd som kolleger eller forretningsforbindelser kan oppfatte som truende eller nedverdiggende, er heller ikke akseptabel.

Som arbeidsgiver skal vi stå for gode arbeidsmuligheter og rettferdig behandling av alle ansatte. Objektive kriterier skal legges til grunn ved ansettelse, avansement og lønnsfastsettelse. Arbeidstakernes rettigheter basert på lovverk, tariffavtaler og internasjonale konvensjoner skal respekteres.

Konsernet skal være en foregangsbedrift når det gjelder å tilrettelegge for et helsefremmende arbeidsmiljø, med mål om at ingen blir skadet eller syke som følge av arbeidet. Det forventes at den enkelte medarbeider melder fra til nærmeste leder eller verneombud om mangler eller feil som kan medføre fare for liv eller helse i eller under arbeidets gang.

Som ansvarlig samfunnsaktør plikter Konsernet å oppfylle konsesjonsvilkår og andre myndighetskrav. Konsernet skal arbeide aktivt for å redusere utslipp og forurensning, spare energi og velge miljøeffektive løsninger.

I rollen som tiltrodd tredjepart både for fysiske og elektroniske leveranser påtar Konsernet seg et stort ansvar i forhold til sine kunder. Dette gjelder så vel for penger som for post, gods, informasjon og andre verdier. Kunden skal kunne stole på at det som innleveres til Konsernet kommer trygt fram innenfor gjeldende frister.

Leverandører skal behandles upartisk og rettferdig. Konsernet skal ikke misbruke sin markedsposisjon.

Vi forventer at våre leverandører og partnere deler våre etiske verdier.

3. Den enkelte skal opptre redelig og ansvarlig

Som medarbeider i Konsernet plikter du å overholde lover, regler og interne retningslinjer, vise ansvar og utføre ditt arbeid sikkert og samvittighetsfullt, og innenfor gjeldende fullmakter. Du skal opptre ærlig og redelig, behandle alle med respekt og utvise god oppførsel overfor forretningsforbindelser, kolleger og andre.

Sikkerhet og kriminalitet

Du plikter å gjøre ditt for å forebygge straffbare handlinger i og mot Konsernet og å etterleve sikkerhetsrutinene. Du skal være påpasselig og hederlig i omgang med Konsernets eiendeler, postsendinger, gods, informasjon og andre verdier som håndteres for kunder. Du skal også varsle om straffbare handlinger i og mot Konsernet.

Gaver og andre ytelser

Du skal ikke på vegne av deg selv eller andre motta gave, provisjon, tjeneste eller annen ytelse som er egnet til, eller av giveren ment å skulle påvirke dine handlinger i arbeidet for Konsernet. Du skal også avstå fra å gi eller tilby slike ytelser. Med ytelse i denne sammenheng menes også invitasjoner til arrangementer, reiser og lignende betalt av andre enn Konsernet. Deltakelse på slike arrangementer skal godkjennes av overordnet leder. Det er en forutsetning at Konsernet minst dekker reise og opphold. Når du deltar i sammenhenger som nevnt, representerer du alltid Konsernet, og din opptreden må stå i forhold til det.

Moderate former for gjestfrihet og sosialt samvær hører med til normal forretningsomgang. Mindre kostbare gaver i forbindelse med jul, merkedager eller andre spesielle anledninger er det normalt akseptabelt både å gi og motta. Graden av slik oppmerksomhet må imidlertid ikke utvikles på en måte som påvirker beslutningsprosesser eller kan gi andre grunn til å tro at dette skjer.

Hvis du mottar en ytelse av ikke ubetydelig verdi, eller blir kjent med at du vil bli tilbudt en slik ytelse, skal din nærmeste overordnede leder underrettes og ta stilling til om ytelsen kan mottas, eventuelt beholdes om den allerede er mottatt. Det avgjørende er om ytelsen kan svekke din integritet, eller om

den kan gi et slikt inntrykk, til skade for deg eller for Konsernet. Det må vises særlig aktsomhet ved tilbud om ytelser i tilknytning til forhandlinger, bestemte kontrakter eller konkrete saker som er under behandling.

Du skal ikke motta rabatter ved private kjøp av varer og tjenester fra Konsernets forbindelser, med mindre det dreier seg om en rabattordning som tilbys en større krets av Konsernets ansatte.

Kjøp av seksuelle tjenester er ikke akseptabelt når du opptrer på vegne av Konsernet eller i en annen sammenheng for Konsernet.

Rusmidler

Konsernets arbeidslokaler skal være rusfrie. Det aksepteres ikke at du er påvirket av alkohol eller andre rusmidler i arbeidet og det forventes at du sier fra dersom du ser eller hører at noen av dine kolleger er eller har vært påvirket av alkohol eller rusmidler ved utøvelsen av sitt arbeid. Begrensede mengder alkohol kan likevel bli servert når lokal skikk eller spesielle anledninger gjør dette passende, forutsatt at inntaket ikke kombineres med arbeidsaktiviteter.

Politikk og religion

Dine politiske sympatier, religiøse tilhørighet, medlemskap i grupper, lag, foreninger mm., er Konsernet uvedkommende. Du skal likevel fremstå som upartisk når du opptrer på vegne av Konsernet. Videre forventes det at din profesjonelle og private opptreden er lojal og ikke skader Konsernets omdømme.

4. Det er nulltoleranse for korrupsjon og andre straffbare handlinger

Konsernet tolererer ingen former for korrupsjon og andre straffbare handlinger begått i tilknytning til arbeid for Konsernet.

Med dette menes at det er nulltoleranse for slike handlinger og at de skal møtes med en streng og konsekvent reaksjon i form av oppsigelse eller avskjed. Forhold som anses straffbare vil som hovedregel bli politianmeldt.

Korrupsjon omfatter bestikkelser og påvirkningshandel. Korrupsjon undergraver lovlig forretningsvirksomhet, forvrenger konkurranse, ødelegger tillit og omdømme og utsetter selskap og enkeltpersoner for risiko. Foruten å være etisk uakseptabelt, er korrupsjon og medvirkning til dette straffbart, enten det er å motta bestikkelser eller å bestikke andre.

Straffbare handlinger begått av Konsernets ansatte som går ut over kunder anses særlig alvorlige, og er skjerpene momenter i reaksjonssammenheng. I likhet med korrupsjon er slike handlinger særlig ødeleggende for Konsernets tillit og omdømme. I tillegg er de egnet til å bryte ned arbeidsmiljøet.

5. Interesse- og habilitetskonflikter skal unngås

Som Konsernets medarbeider skal du verken for deg selv eller nærstående søke å oppnå fordeler som er upassende eller på annen måte kan tenkes å skade Konsernets interesser. Det er ikke tillatt å ha lønnet arbeid, eierinteresser eller påvirkningsmuligheter i forretningsvirksomhet hvis dette kan tenkes å svekke din lojalitet til Konsernet.

Nærmeste leder eller leder over dette skal godkjenne styreverv i andre selskaper som driver næringsvirksomhet/forretningsvirksomhet.

Du må ikke ta del i eller søke å påvirke en beslutning når det foreligger særlige forhold som er egnet til å svekke tilliten til din uavhengighet. Et slikt særlig forhold kan være en interessetilknytning til saken det gjelder, for eksempel gjennom slektskap, nære personlige relasjoner eller økonomiske

interesser, herunder eierinteresser eller styreverv, i selskap, lag eller sammenslutninger som saken angår.

Hvis du blir oppmerksom på potensielle interessekonflikter, skal du straks melde fra til din nærmeste leder. Dersom det konstateres inhabilitet eller en situasjon som forårsaker manglende tillit til Konsernet og/eller Konsernets beslutningsprosesser, skal du straks fratre videre befatning med saken det gjelder.

6. Vår kommunikasjon skal være åpen og sannferdig

All kommunikasjon i og fra Konsernet skal være åpen og sannferdig.

Kontakt med media skal skje i henhold til Konsernpolicy Kommunikasjon.

7. Taushetsplikten skal overholdes

Du plikter å overholde taushetsplikten du har som følge av arbeid eller oppdrag utført på vegne av Konsernet. En viktig del av denne forpliktelsen er å bevare taushet om informasjon av konkurransemessig betydning og alt som kan være av interesse for kriminelle miljøer. Taushetsplikten gjelder også i forhold til kolleger som ikke har bruk for informasjonen i sitt arbeide.

Taushetsplikten skal forhindre at uvedkommende får tilgang til informasjon som kan skade Konsernets kunder, virksomhet eller omdømme. Taushetsplikten skal også beskytte den enkeltes personvern og integritet, enten dette er kunder eller egne ansatte.

Taushetsplikten gjelder også etter at arbeidsforholdet er opphørt eller at oppdraget er utført.

8. Det skal varsles om kritikkverdige forhold

Å varsle om straffbare og kritikkverdige forhold skal anses som å bidra til å utvikle Konsernet positivt. Med kritikkverdige forhold menes brudd på lover og regler, og på disse Etske Retningslinjer og andre interne dokumenter som regulerer viktige sider av Konsernets virksomhet.

Aktuelle *interne* varslingskanaler vil være leder, leders leder, tillitsvalgte og vernetjenesten. Det er et grunnleggende mål å legge til rette for at problemene løses tidligst mulig og nærmest der de oppstår. Konsernets ledelse plikter å legge til rette for dette. Dersom det skulle foreligge omstendigheter som gjør at du ikke finner det naturlig å benytte noen av disse kanalene, skal det varsles til en egen varslingskanal. Det kan ikke utelukkes at det i enkelte tilfeller vil være behov for å varsle noen *eksternt*. Dette vil typisk være tilsynsmyndigheter eller politi.

Konsernet skal preges av en åpen bedriftskultur med aksept for å ta opp bekymringer og å varsle om kritikkverdige forhold. Når du sier fra om kritikkverdige forhold på en forsvarlig måte, skal du oppleve å bli tatt på alvor, og at dine meninger blir hørt og vurdert. Du skal alltid få tilbakemelding om hvordan saken blir behandlet. Du skal føle deg trygg på at du ikke blir møtt med negative reaksjoner eller sanksjoner hvis du tar opp kritikkverdige forhold på en forsvarlig måte. Intern varsling vil som utgangspunkt være forsvarlig.

9. Brudd på Etske Retningslinjer kan få konsekvenser

Brudd på Etske Retningslinjer kan få konsekvenser for arbeidsforholdet i form av advarsel, oppsigelse eller avskjed.

Konsernet skal utøve høy etisk standard i behandling av medarbeidere som har brutt eller mistenkes å ha brutt mot Etske Retningslinjer. Gjeldende lover og avtaler skal følges. Alle rettssikkerhetshensyn og normale menneskelige hensyn skal ivaretas. En medarbeider skal behandles med respekt uansett hva vedkommende måtte ha gjort seg skyldig i.

Konsernets Etske Retningslinjer skaper ingen rettigheter for kunder, leverandører, konkurrenter, aksjonærer eller eventuelle andre personer eller enheter.

Din etiske test

Står du overfor et etisk dilemma, så still deg følgende spørsmål:

- Er det lovlig?
- Føles det riktig?
- Ville jeg fortelle familie, en kollega eller en venn om det jeg gjør?
- Tåler forholdet offentlighetens søkelys?

Spør din nærmeste leder om råd, dersom du fortsatt er i tvil.

Varsel om kritikkverdige forhold i konsernet

Det er et grunnleggende mål at kritikkverdige forhold tas opp og løses tidligst mulig, og nærmest der de oppstår. Som ofres vil dette være med nærmeste leder eller leders leder.

For at alle medarbeiderne i konsernet skal være sikret et trygt sted å si fra om kritikkverdige forhold dersom det oppleves vanskelig å si fra til sine ledere, er det opprettet et konsernfelles Varslingsinstitutt.

Hvordan kontakte konsernets Varslingsinstitutt

- Intranett
- E-post adresse: varsling@posten.no
- Telefon +47 23 14 99 40
- Postadresse:
Posten Norge AS
Konsernets Varslingsinstitutt
Konsernadvokatene/Konsernstab Juridisk
0001 OSLO

Eksempler på kritikkverdige forhold som det kan varsles om

- Økonomisk utroskap, underslag og post- og godstyveri, enten dette går ut over kunder eller virksomheter i konsernet
- Korrupsjon
- Miljøkriminalitet
- Uakseptable forhold som ikke anses straffbare, men som er i strid med Konsernets og/eller samfunnets normer
- Brudd på helse-, miljø- og sikkerhetsregler
- Diskriminering og trakassering
- Brudd på Konsernets Styrende dokumentasjon, herunder Etske Retningslinjer

Hva faller utenom (vil ikke bli behandlet av Varslingsinstituttet)

- Rene interne forhold, som personalkonflikter og lignende
- Kritikkverdige forhold ut fra egen politis eller etisk overbevisning
- Faglig uenighet

Før varsling

Fremgangsmåten ved varsling skal være forsvarlig. Før varsling bør du derfor spørre deg selv:

- Har jeg grunnlag for kritikken?
- Hvordan bør jeg gå frem?
- Hvem bør jeg si fra til?

Det forventes at du fremstår med navn til Varslingsinstituttet. Medarbeiderne i Varslingsinstituttet vil tilstrebe en konfidensiell behandling av varslet. Du skal føle deg trygg på at varsling ikke skal medføre negative konsekvenser.

APPENDIKS 2

Rutine for bekymringsmeldinger / tilrettelegging for varsling for SNN

1. Formål

Arbeidstakers rett til å varsle er regulert i arbeidsmiljøloven §§ 2-4 og 2-5. Formålet med rutinen er å sikre at arbeidstakers rett til å fremsette varsel blir ivaretatt og at varslere har krav på beskyttelse.

2. Hva er varsling

Arbeidsmiljølovens § 2-4 (1) lyder:

“Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten.”

Varsling er ifølge arbeidsmiljøloven § 2-4 “Varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten.”

SNN-Koden definerer hvordan vi skal oppføre oss og hvordan vi skal opptre i forretningsmessige sammenhenger. Hver og en av oss har en forpliktelse til å kjenne til og forstå retningslinjene i SNN-Koden og de verdiene som ligger bak. Vi oppmuntres som enkeltpersoner til å ta opp saker og eventuelle bekymringer gjennom egne fora. SNN-Koden gir oss et vidt spekter av standarder for forretningsmessig atferd, men vi må i tillegg alltid etterstrebe og utøve godt skjønn og søke kunnskap når det er nødvendig. Styrken i vår organisasjon bør være vår evne til å dele kunnskap og erfaringer for hvordan vi gjør forretninger i banken.

Varsling skiller seg fra denne ordinære kommunikasjonen som normalt skal være på arbeidsplassen. Varsling er en unntakssituasjon. En varslere er en arbeidstaker som sier i fra til en person eller instans som kan gjøre noe med et begrunnet kritikkverdig forhold på arbeidsplassen. I utgangspunktet har arbeidstakeren sagt fra i virksomheten uten at det innen rimelig tid har resultert i diskusjoner om eller endringer av det kritikkverdige forholdet. Dette kan fravikes avhengig av situasjonen.

Eksempler på kritikkverdige forhold:

- Ukultur, korrupsjon, ulovligheter
- Økonomisk kriminalitet
- Uetisk eller skadelig aktivitet
- Andre brudd på SNN-Koden
- Brudd på arbeidsmiljølovens vern mot usaklig oppsigelse og andre stillingsvern
- Feil eller mangler på arbeidsplassen (fare for liv og helse, trakassering eller diskriminering), brudd på HMS-regler

3. Hvem det skal det meldes/ varsles til

Nærmeste overordnede eller leder vil generelt være den som har best mulighet for å håndtere melding/ varsel. Det skal som hovedregel varsles til personer i tråd med de formelle rapporteringslinjene;

Mellom ansatte → nærmeste overordnede eller leder, personal, verneombud, tillitsvalgt

Ledere → neste ledernivå, personal, verneombud

Konsernledelse → administrerende direktør, styret, kontrollkomité

Adm. direktør → styret/ kontrollkomité

Styret → kontrollkomité, leder representantskapet, administrerende direktør

Det kan imidlertid oppstå situasjoner hvor de formelle rapporteringslinjene ikke fremstår som hensiktsmessig for den som skal varsle. Det vil da regnes som forsvarlig varsling at man varsler til andre ressurser internt i SNN, f.eks. risk management.

4. Hvordan skal et varsel fremsettes

Forsvarlig fremgangsmåte

Ethvert varsel skal ha en forsvarlig fremgangsmåte. Et varsel kan fremsettes skriftlig eller muntlig. Det bør ha en saklig og balansert form. I den grad dokumentasjon foreligger bør denne følge med meldingen/ varselet. Skjema i personalhåndboken punkt 10.2. kan benyttes.

Krav til fortrolighet

Den som varsler har mulighet til å varsle anonymt, skriftlig eller muntlig. Dersom man varsler med identitet vil identiteten til den som varsler og informasjon gitt kun bli delt på basis av hva som er nødvendig å vite for de som har ansvaret for å løse problemstillingen. Den som varsler skal ha tilbakemelding om resultatet av varslingen forutsatt at identiteten er kjent.

Vern mot gjengjeldelse

I henhold til arbeidsmiljøloven § 2-5 har en arbeidstaker som varsler i tråd med arbeidsmiljøloven § 2-4 og/ eller gjeldende rutine for varsling i virksomheten, vern mot gjengjeldelse. Med gjengjeldelse menes i utgangspunktet enhver ugunstig behandling av den ansatte som kan ses som en følge av eller reaksjon på varslingen.

5. Oppfølging / håndtering av bekymringsmeldinger/ varsler

- Person med relevant kompetanse og objektivitet får i oppdrag å se nærmere på saken
- Fakta kartlegges ved gjennomgang av dokumentasjon og / eller intervjuer
- Virksomheten gjør nødvendige tiltak på bakgrunn av de konklusjoner som gjennomgangen av sakens fakta gir
- Personen som leverte bekymringsmelding/ varsel får tilbakemelding om resultat forutsatt at denne ikke ønsker anonymitet

APPENDIKS 3

SNN-Koden

SNN-Koden beskriver hvordan vi gjør forretninger i SpareBank 1 Nord-Norge.

SpareBank 1 Nord-Norge er en kompetent og ledende bedrift i Nord-Norge med et bredt spekter av finansielle tjenester og produkter. Vi er en dyktig finansiell samtalepartner som hjelper våre kunder til å løse komplekse problemstillinger. Vi er stolte over at våre tjenester skaper verdier og trygghet for våre kunder. For å kunne ha suksess, må vi vokse og utvikle oss både som individer og som bedrift. Våre holdninger, visjonen og verdigrunnlaget er viktige elementer for å hjelpe oss til slik utvikling og vekst.

SNN-Koden

Vi utøver våre forretninger innenfor gjeldende rammeverk; lover, forskrifter, strategi, policy og regler. Likevel må vi erkjenne at dette rammeverket ikke alltid gir retningslinjer for alle typer situasjoner. Derfor har vi i samarbeid utviklet vår egen SNN-kode som gjelder for alle ansatte i SNN. Formålet med SNN-Koden er å vise vei for handlinger som er i tråd med våre verdier.

Hver og en av oss har en forpliktelse til å kjenne til og forstå retningslinjene i SNN-Koden og de verdiene som ligger bak. Vi har også har en forpliktelse i å etterleve intensjonene i SNN-Koden, samtidig som vi må hjelpe andre til å gjøre det samme.

Vi oppmuntres som enkeltpersoner til å ta opp saker og eventuelle bekymringer gjennom egne fora. SNN-Koden gir oss et vidt spekter av standarder for forretningsmessig atferd, men vi må i tillegg alltid etterstrebe og utøve godt skjønn og søke kunnskap når det er nødvendig. Styrken i vår organisasjon bør være vår evne til å dele kunnskap og erfaringer for hvordan vi gjør forretninger i banken.

Vi verner om vårt merkenavn

- Våre kunder og kolleger har tillit til SpareBank 1 Nord-Norge på grunn av profesjonalitet og integritet. Pålitelighet må alltid prege vårt omdømme.
- Vi bestreber oss etter å ha nødvendig kompetanse til å betjene våre kunder. Disse kundene verdsetter våre tjenester, etterlever lover og har integritet.
- Når vi uttaler oss i fora hvor tilhørerne forventer at vi er der som representant fra SpareBank 1 Nord-Norge, tilkjenner vi bankens syn – ikke vårt eget.
- Vi benytter bankens eiendeler (fysiske, intellektuelle og elektroniske) på en måte som både er forsvarlig og høvelig i forhold til den forretningen vi driver.

Vi opptrer profesjonelt

- Vi leverer våre tjenester i samsvar med gjeldende policy og med høy teknisk og profesjonell standard.
- Vi opptrer korrekt både med hensyn til atferd og i bruk av antrekk.
- Vi tilbyr bare de tjenester vi er i stand til levere med god kvalitet. Vi bestreber oss etter ikke å levere mindre eller dårligere enn hva vi har lovet.
- Vi konkurrerer med styrke innenfor områder som er lovlig og etisk forsvarlig.
- Vi oppfyller våre forpliktelser i henhold til kontrakt eller avtale.
- Vi respekterer konfidensialitet og privatlivet til våre kunder, våre kolleger og andre vi gjør forretning med. Dersom vi ikke er autorisert, bruker vi ikke konfidensiell informasjon til egen,

bankens, eller tredjeparts nytte. Vi oppbevarer konfidensiell informasjon bare dersom dette er nødvendig og vi har autorisasjon til dette.

- Vi prøver bevisst å unngå interessekonflikter. Dette inkluderer saker eller problemstillinger som kan oppstå mellom banken, en selv, familie, venner eller bekjente. Dersom slike konflikter oppstår, skal vi iverksette prosedyrer som ivaretar den enkeltes interesse.
- Vi unngår interessekonflikter som kan oppstå ved å drive privat forretningsvirksomhet eller ha annet arbeid utenfor banken. Slik virksomhet krever skriftlig samtykke fra banken.
- Vi verdsetter vår integritet og beskytter våre kunder og andre interessegrupper ved å opptre i tråd med vår forretningsetiske standard. Dersom det oppstår tvil, skal tiltak iverksettes i samråd med overordnede.
- Dersom vi møter problemstillinger som kan stille SpareBank 1 Nord-Norge ovenfor uønsket risiko, konsulterer vi internt før vi handler.
- Vi mottar ikke gaver, reiser eller lignende uten at dette er godkjent av en overordnet.
- Det er uakseptabelt og utenkelig for oss å motta eller gi bestillinger.

Vi respekterer andre

- Vi behandler kolleger, kunder og andre reelt, med respekt, verdighet og høflighet.
- Vi er stolte over mangfoldet som preger SNN som bedrift, og anser det som ett av våre konkurransefortrinn.
- Vi er forpliktet til å bevare et trygt arbeidsmiljø, fritt for diskriminering og mobbing.
- Vi forsøker å balansere jobb og privatliv, og hjelper andre med å gjøre det samme.
- Vi deltar aktivt i en kontinuerlig utvikling av vår kunnskap og våre ferdigheter.

Vi er ansvarlige borgere

- Vi uttrykker støtte til fundamentale menneskerettigheter og unngår å støtte forretningsmessige aktiviteter som kan krenke disse.
- Vi opptre sosialt ansvarlig og i tråd med normene i samfunnet.
- Vi unngår å delta i forretninger som har negative miljømessige konsekvenser.
- Vi oppmuntrer til aktiviteter som bygger kunnskap og kultur i lokalsamfunnet.
- Vi støtter aktiviteter som søker å eliminere korrupsjon og finansiell kriminalitet.

Rammeverk for etiske beslutninger

SNN-Koden definerer hvordan vi skal oppføre oss og hvordan vi skal opptre i forretningsmessige sammenhenger. I situasjoner som krever at du må ta beslutninger, kan det være hensiktsmessig å tenke gjennom følgende:

1. Skaff deg oversikt over problemstillingen eller oppgaven

Bli du bedt om å gjøre noe du selv tror kan være galt?

Er du oppmerksom på eventuelle ulovlige eller uetiske konsekvenser for andre kunder?

Er du usikker på de etiske implikasjonene av en beslutning

2. Tenk før du handler

Oppsummer og klargjør oppgaven din.

Dersom du står overfor et etisk dilemma ? spør; hvorfor er dette et dilemma?

Overvei mulighetene og konsekvensene.

Forhør deg gjerne med andre.

3. Velg en løsning

Definer ditt ansvar.

Vurder relevant informasjon og fakta en gang til.

Avstem mot gjeldende policy i SNN.

Vurder risikoen og hvordan den kan reduseres.
Tenk gjennom den beste utvei.

4. Test beslutningen din

Gjennomgå spørsmålene for etiske beslutninger på nytt.

Avstem mot våre kjerneverdier.

Forsikre deg om at beslutningen er i tråd med strategi, policy og regler i SNN.

Konsulter andre? Hva er deres reaksjon på den planlagte handlingen?

5. Gjennomfør med trygghet

Kommuniser beslutningen til de det gjelder.

Reflekter over hva du har lært.

Del dine erfaringer med andre.

Vårt ansvar og våre forpliktelser

Det er et ansvar for hver av oss å følge SNN-Koden, strategien, policy og regler. Vi skal også hjelpe andre til å gjøre det samme. Dersom det oppstår overtredelser i henhold til SNN-Koden eller det er mistanke om slik atferd, vil det bli iverksatt undersøkelser.

Vi oppmuntres til å uttrykke våre bekymringer med hensyn til eventuelle brudd på SNN-Koden. Vi er forpliktet til å rapportere brudd på SNN-Koden og gjør dette i god ånd, åpent, ærlig og med respekt. SNN er forpliktet til å beskytte enkeltpersoner som informerer om mulige brudd på SNN-Koden. Ansatte som har overtrådt SNN-Koden, strategi, en policy eller regler må påregne at disiplinære tiltak vil bli vurdert. I verste fall kan slike tiltak være avskjedigelse.

Oppsummerende spørsmål til overveielse

1. Er dette i strid med gjeldende standard i SNN?
2. Føles det riktig?
3. Er det lovlig?
4. Vil det på noen måte skade SNN?
5. Hvem andre kan bli berørt? (meg, kunder, SNN, andre)
6. Ville du bli skamfull om andre visste at du valgte denne løsningen?
7. Er det noe alternativ som ikke skaper en etisk konflikt?
8. Hvordan vil denne saken bli presentert i avisen?
9. Hva vil andre fornuftige personer tenke?
10. Kan du sove om natten?

