



# NÅR SANT SKAL SIES

En veileder fra NHO om åpen bedriftskultur og varsling



# NÅR SANT SKAL SIES

## En veileder fra NHO om åpen bedriftskultur og varsling

<b>1. Sammendrag</b> .....	4
<b>2. En åpen bedriftskultur</b> .....	5
En åpen bedriftskultur bygger på trygghet .....	5
Hvordan kan bedriften skape en åpen bedriftskultur? .....	5
Rutiner for å ta opp kritikkverdige forhold .....	6
<b>3. Rutiner for varsling</b> .....	7
Grunnen til varsling.....	7
Intern og ekstern varsling .....	7
Unngå negative reaksjoner på varsling .....	8
Tilbakemelding til varsleren .....	8
Den annen part - den det blir varslet om .....	8
Fortrolighet.....	9
Rett til å varsle anonymt? .....	9
<b>4. Hva sier loven om varsling?</b> .....	11
Plikt til å varsle .....	12
<b>5. Hvordan utarbeide varslingsrutiner i vår bedrift?</b> .....	14
Hva og når skal det varsles? .....	14
Varslingsplakaten .....	15

Som styremedlem har du ansvar for at bedriftens ledelse gjør det som trengs for å sikre en god bedriftskultur.

Som bedriftsleder har du ansvar for det som skjer i bedriften. Det er lettere å bære dette ansvaret dersom du kan stole på at dine medarbeidere handler redelig, etisk og innenfor lovens grenser. Å skape en kultur for å opptre ordentlig er derfor en viktig lederoppgave. Det er gjennom din egen adferd som leder du setter standarden.

*"...over streken?" (NHO 2006)*

*Hftet er utarbeidet i samarbeid med NHOs utvalg for etikk og samfunnsansvar og en arbeidsgruppe bestående av Gaute Hartberg (PDC Tangen), Tor Egil Sunderø (Statoil), Tom Bratlie (Norske Skog), Alexander Cappelen (Norges Handelshøyskole), Nina Melsom (NHO) og Erik Lundeby (NHO).*

# 1. SAMMENDRAG



**Varsling er å si fra om kritikkverdige forhold.** For at varsling skal ha best mulig effekt bør varsleren si fra til noen som kan gjøre noe med det. Med kritikkverdige forhold menes brudd på lovverket eller brudd på tydelig kommuniserte interne regler.

Spørsmålet om varsling er aktualisert gjennom arbeidsmiljølovens bestemmelser, som trådte i kraft 1. januar 2007. Varsling har som regel positive konsekvenser for bedriften og samfunnet, fordi kritikkverdige forhold kan rettes opp. Folk som er villige til å varsle er derfor en viktig ressurs for bedriftene.

Det skal ikke være slik i norske bedrifter at den som tar opp kritikkverdige forhold straffes, formelt eller uformelt. Det er bra at varslere får et lovvern, men det er både viktigere og bedre at bedriftene utvikler en kultur med åpenhet der kritikkverdige forhold tas opp, diskuteres og løses. Da blir det mindre behov for varsling. Vi ønsker at en slik kultur skal gjennomsyre bedriftene, slik at problemene kan løses tidligst mulig og nærmest der de oppstår. Vi ønsker også at bedriftene gir ansatte en kanal for å ta opp problemer i de tilfellene de ikke lar seg løse der og da.

*NHO legger vekt på at:*

- bedriftsledere etablerer *en åpen bedriftskultur* der det er aksept for å ta opp bekymringer og å reise kritikk. De ansatte i bedriftene må vite hvordan de kan ta opp kritikk på en konstruktiv måte. Bedriftens verdigrunnlag, etiske retningslinjer og ledelsespraksis må bygge opp under dette.
- ledere *tar imot folk som varsler om kritikkverdige forhold på en ordentlig måte.* Det skal ryddes opp i det som er kritikkverdig. Viser det seg at kritikken er ubegrunnet må den som kommer med den få en ordentlig forklaring. Ledelsen har også ansvar for å ta vare på den eller de det blir varslet om.
- bedriftsledere og tillitsvalgte sørger for at *varslere ikke blir utsatt for negative reaksjoner.* Dette er uakseptabelt, enten det skjer av ledere eller kolleger i bedriften.

Se [www.nho.no/varsling](http://www.nho.no/varsling) for mer informasjon.

*Når sant skal sies* er en veileder for norske bedrifter om hvordan varslingsrutiner kan etableres, og om betydningen av en åpen bedriftskultur. Åpen bedriftskultur er dessuten et fundament i alt avtaleverk mellom partene i arbeidslivet. Tillitsvalgte har en spesiell rolle i å ta opp kritikkverdige forhold.

# 2. EN ÅPEN BEDRIFTSKULTUR



Problemer bør løses når de oppstår, og nærmest mulig der de oppstår. Mange varslersaker ville aldri vært nødvendige dersom bedriften hadde hatt en kultur for åpenhet. Da vil le virksomheten klart å løse problemet umiddelbart. Åpenhet er en forutsetning for motivasjon, tillit og trygghet.

## **Bedrifter med åpen bedriftskultur legger til rette for at**

- alle ansatte forstår de veivalg som tas
- velment kritikk kommer frem og sikrer bedre beslutninger
- ledere, tillitsvalgte og medarbeidere har en god dialog, og vet hva som rører seg i organisasjonen

## **En åpen bedriftskultur bygger på trygghet**

Det holder ikke å si at det skal være en åpen bedriftskultur. De ansatte må føle trygghet. De må de oppleve å bli tatt på alvor – at meningene deres blir hørt og vurdert. De må være trygge på at de ikke blir møtt med sanksjoner hvis de

tar opp mulige kritikkverdige forhold. Lojalitet mellom ledelsen og de ansatte er avhengig av tillit. Når tilliten til ledelsen svekkes kan diskusjonen flyttes til uformelle fora og ødelegge samarbeidsforholdene i bedriften. Ledere må være rollemodeller for åpenhet.

## **Hvordan kan bedriften skape en åpen bedriftskultur?**

- Ansatte og ledelse må sammen diskutere mål og retning i virksomheten. Dette gjør det lettere å reise kritikk i sammenhenger hvor det er relevant å gjøre det. Godt informerte ansatte forstår lettere hvorfor ting gjøres.

NHOs avtaleverk med arbeidstakerorganisasjonene bygger nettopp opp under prinsippet om åpenhet. De ansatte skal kunne gi uttrykk for sine meninger, og meningene skal bli hørt. Det skal ikke slås ned på åpenhet.

- Oppfølging av avvik må være en naturlig del av alle prosesser. Dette senker terskelen for å si fra når noe er galt, og bidrar til forbedringer og videreutvikling.
- Mangfold i utdanning, kjønn, alder og etnisk bakgrunn skaper en god dynamikk og hindrer at det utvikler seg lukkede kulturer.
- Trekk inn erfaringer fra andre – dokumenter at åpenhet og vilje til å lære fra andre har positive konsekvenser.
- Fremhev faglig stolthet og ansvarlighet – det er profesjonelt å si sin mening.
- Vær bevisst åpenhet og forbedringskultur i ledertrening. Vær oppmerksom på at en leder setter standarden for hva andre kan gjøre. Fokuser på at vanskelige spørsmål ikke skal feies under teppet.
- Ledere må signalisere tydelig at de ønsker å vite om negative forhold.
- Tenk gjennom hva som belønnes i din bedrift.

### Rutiner for å ta opp kritikkverdige forhold

Ledelsen må sørge for gode rutiner for å ta opp kritikkverdige forhold gjennom egnede kanaler og fora. Det viktige er at bedriftsledelsen har et bevisst forhold til spørsmålet, og at de ansatte gjøres kjent med de kanaler som finnes. Gode kanaler og fora reduserer mulighetene for at en kommer opp i en tilspisset varslersituasjon. Når ledelsen blir kjent med kritikkverdige forhold kan det finnes løsninger før situasjonen blir kritisk. Dette vil også redusere risikoen for uheldige skadevirkninger for bedriften. Også for de ansatte kan dette være å foretrekke. For mange arbeidstakere vil det oppleves som ubehagelig å stå frem, og dess tidligere de har mulighet for å ta opp forhold, dess mindre ubehagelig vil de kunne oppleve situasjonen.

## VARSLING OG YTRINGSFRIHET

**Ytringsfriheten er en grunnleggende rettighet** som er nedfelt både i Grunnloven §100 og i menneskerettighetene.

Som *samfunnsborgere* har alle arbeidstakere ytringsfrihet. De har anledning til å delta i den alminnelige samfunnsdebatten. Ytringsfriheten gir også folk rett til å uttale seg kritisk til forhold som berører virksomheten de jobber i. Det gir et godt grunnlag for en opplyst samfunnsdebatt at de som arbeider med et felt til daglig kan uttale seg basert på sin innsikt og kunnskap.

- Når en arbeidstaker deltar i samfunnsdebatten, er det *på egne vegne*. Det er klokt å gjøre dette helt tydelig i uttalelsen. Bedriftsledelsen har rett til å beslutte hvem som uttaler seg på bedriftens vegne.
- Arbeidsgiver har også gjennom arbeidsforholdet *krav på lojalitet* fra sine ansatte. I rettspraksis er det etablert en ulovfestet lojalitetsplikt. Arbeidstaker skal ikke skade arbeidsgivers interesser eller aktiviteter gjennom offentlig negativ omtale uten at det er *berettiget*.
- Straffbare eller *kritikkverdige forhold* kan gjøre det *berettiget* å gå ut med en sak, selv om dette umiddelbart kan oppleves som skadelig for bedriftens omdømme på kort sikt. Forutsetningen er at arbeidstaker går frem på en *forsvarlig måte*. Normalt vil dette innebære at forholdene varsles gjennom *bedriftens interne varslingskanaler* og til offentlige tilsyn før pressen kontaktes.

I denne veilederen er det *varsling om kritikkverdige forhold*, og ikke ytringsfriheten, som er tema.

# 3. RUTINER FOR VARSLING

Alle ansatte må være godt informert om bedriftens rutiner for varsling. Lojale medarbeidere er positivt for virksomheten, men misforstått lojalitet kan være kritisk, spesielt hvis noen i bedriften skjuler alvorlige kritikkverdige forhold.

## Grunnen til varsling

**De kritikkverdige forholdene er problemet, ikke varslingen!** Ved kritikkverdige forhold er det viktig at noen varsler, selv om ytringen i første omgang kan skade en kollega, en leder eller bedriftens omdømme:

- Det er moralsk riktig. Forpliktelser vi har som ansatt og som ansvarlig samfunnsborger veier tungt.
- Det er nødvendig ut fra lov og rett. Vi har noen ganger en juridisk plikt til å varsle.
- Det som på kort sikt virker skadelig for virksomheten kan være det som er nødvendig på lengre sikt.
- Hvis kritikkverdige forhold skjules, kan det slå tilbake på både den enkelte og på bedriftens omdømme, og troverdigheten svekkes for den som har bidratt til å skjule forholdet.

## Eksempler på forhold som bør varsles:

- Brudd på bedriftens tydelig kommuniserte retningslinjer
- Brudd på lovverket
- Utslipp som forurensrer miljøet
- Korrupsjon
- Medarbeidere mobbes eller fryses ut
- Brudd på skatteregler
- Fare for liv og helse
- Innsidehandel
- Økonomisk utroskap, underslag

## Intern og ekstern varsling

- Arbeidstakere **varsler internt** når de går videre i linjen til leder eller leders leder, til tillitsvalgte eller til andre interne instanser som kan løse saken. Dette gjelder også spesielle instanser som av anonymitets-hensyn er plassert utenfor bedriften,





men som rapporterer til bedriften. Etablering av gode interne kanaler er bedriftens hovedoppgave når det gjelder varsling.

- Arbeidstakere **varsler eksternt** når de for eksempel henvender seg til politiet eller til et tilsyn for at de skal gripe inn i et forhold.
- **Varsling til pressen** er et spesielt tilfelle av ekstern varsling.

### Unngå negative reaksjoner på varsling

Det er ikke akseptabelt å reagere negativt mot ansatte som tar opp kritikkverdige forhold på en forsvarlig måte. Eksempler på negative reaksjoner er:

- Forbigåelse i forhold til arbeidsoppgaver eller lønnsutvikling.
- Bruk av ulike hersketeknikker for å holde varsleren utenfor det sosiale miljø.
- Mobbing eller utfrysing.

Bedriftsledelsen har ansvar for at negative reaksjoner ikke forekommer, verken fra ledere eller fra kolleger.

Den kritikken retter seg mot må selvfølgelig få anledning til å besvare kritikken. Saken kan være misforstått. Rutiner for varsling kan også bli brukt for å skade en kollega eller leder. Det er alltid viktig å undersøke hva som faktisk har skjedd, slik at man håndterer det rette problemet.

### Tilbakemelding til varsleren

En varsler skal alltid få tilbakemelding innen rimelig tid om hvordan saken er behandlet, og hva som har vært utfallet.

Det kan noen ganger være en utfordring å gi slik tilbakemelding. Saken kan for eksempel dreie seg om personalforhold som ledelsen har taushetsplikt om. Det er allikevel

viktig at varsleren får beskjed om at saken er håndtert, så langt det er mulig uten å avsløre taushetsbelagte personlige forhold.

Det er også viktig at varsleren får beskjed dersom det viser seg å ikke være noen kritikkverdige forhold, og at dette blir forklart på en ordentlig måte, slik at varsleren også kan akseptere at saken er ute av verden og ikke behøver ytterligere oppfølging.

### Den annen part - den det blir varslet om

Den som blir anklaget av varsleren har også krav på ordentlig behandling. Normalt gjelder det at:

- Den det varsles om gjøres kjent med anklagene og med hvilke opplysninger som er gitt om forholdet, og får en sjanse til å gi sin versjon av hva som er skjedd.
- Når saken er ferdigbehandlet får den det er varslet om beskjed om utfallet av saken. Når konklusjonen er at det ikke er skjedd noe kritikkverdig er det viktig for den det gjelder å få beskjed om at saken er avsluttet og ute av verden. Det kan være en stor belastning å vite at grunnløse anklager er fremmet.

Konsekvensene av at vedkommende blir kjent med anklagene må imidlertid vurderes, særlig i forhold til fare for gjengjeldelse.

### PERSONOPPLYSNINGSLOVEN

Meldinger om kritikkverdige forhold knyttet til navngitte personer som samles inn og lagres eller behandles elektronisk er å anse som personopplysninger. Bedriftens varslingsrutiner må derfor utformes slik at kravene til opplysningenes kvalitet etter personopplysningslovens § 11, jf. §§27 og 28 og kravene til informasjon (§20) blir oppfylt. I tillegg må eventuelle rutiner legges opp slik at kravene til datasikkerhet og sletteplikt oppfylles.

### VARSLING TIL ARBEIDSTILSYNET

Arbeidstaker har rett til å varsle anonymt til Arbeidstilsynet om forhold som er i strid med arbeidsmiljøloven, og etter arbeidsmiljøloven §18-2 skal melderens navn holdes hemmelig. Taushetsplikten gjelder også overfor den anmeldte, altså arbeidsgiveren.

## Fortrolighet

Rutiner for varsling bør legge til rette for fortrolighet. Så få som mulig bør kjenne til hvem varsleren er. For at varslingskanalen skal bli brukt, er det viktig at arbeidstakerne gjøres oppmerksomme på at varslersens identitet vil være en fortrolig opplysning, og det bør være åpenhet om hvem varslersens identitet vil bli oppgitt til. Arbeidstakerne bør likevel gjøres oppmerksomme på at det kan bli nødvendig å oppgi identiteten til de personer som blir involvert i en nærmere undersøkelse av saken.

## Rett til å varsle anonymt?

Det er aldri ulovlig for arbeidstakeren å varsle anonymt, det vil si slik at bedriften ikke får vite hvem som varsler. Et

annet spørsmål er om bedriften også bør avstå fra å undersøke hvem varsleren er. Virksomheten kan vurdere dette og gi retningslinjer.

Følgende momenter kan telle med i en slik vurdering:

- På den ene siden kan det å stå frem med kritikk mot ansatte eller kolleger i virksomheten være en belastning som en del arbeidstakere ikke orker å ta. Ved å sikre anonymitet vil det oppleves som enklere å ta opp kritikkverdige forhold.

Arbeidsmiljølovens varslingsbestemmelse gjelder forhold i egen bedrift. Noen ganger blir man klar over kritikkverdige forhold hos en kunde eller leverandør. Også i slike tilfeller bør det vurderes å varsle på en hensiktsmessig måte.

## TENK GJENNOM DETTE

- **Har dere en åpen bedriftskultur? Er de ansatte i din bedrift trygge på at de kan ta opp kritikkverdige forhold med den det gjelder?**
- **Er ledere i bedriften bevisst hvordan de tar imot folk som sier fra om kritikkverdige forhold?**
  - Enhver ansatt skal kunne drøfte kritikkverdige forhold med sin nærmeste leder uten å være redd for negative reaksjoner.
- **Hvor skal de ansatte i din bedrift henvende seg hvis de ønsker å gå videre med kritikkverdige forhold?**

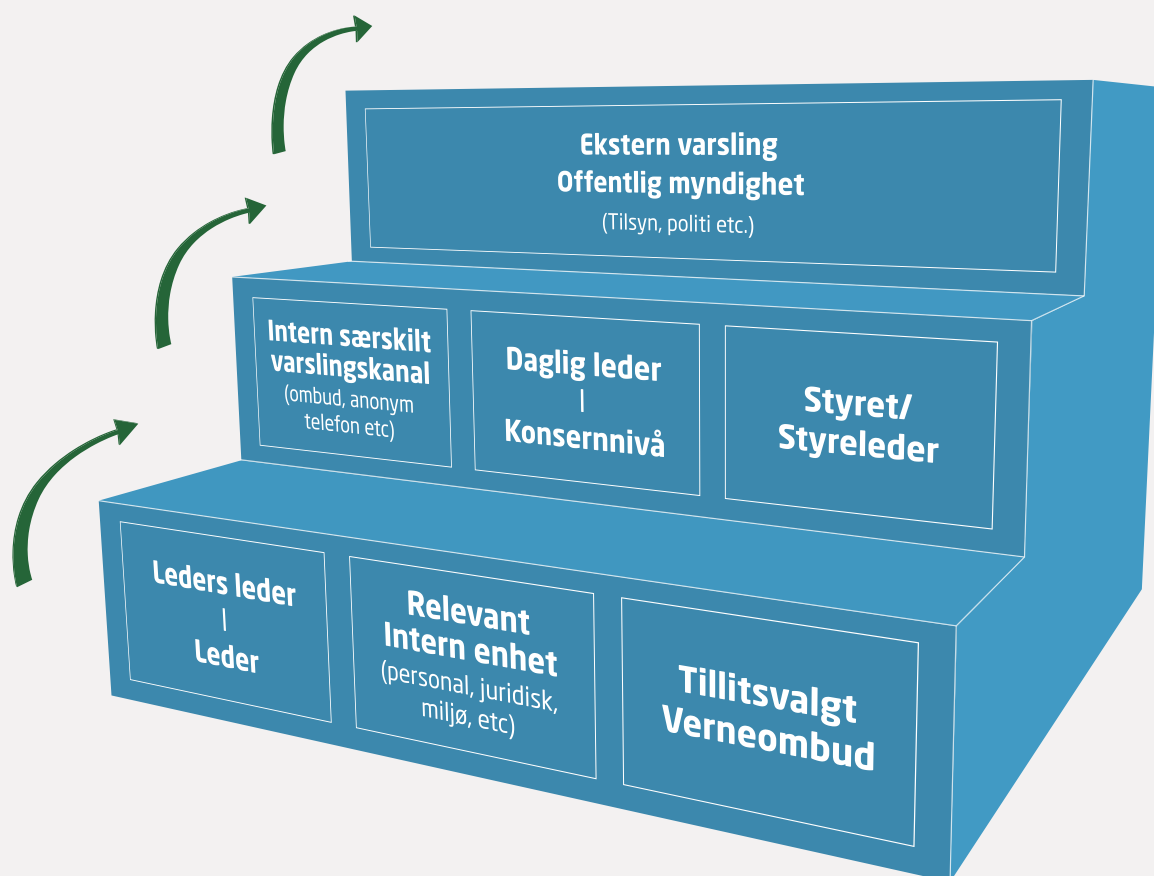
Svaret på spørsmålet kan variere med person og med forhold arbeidstakeren ønsker å ta opp. Det viktige er at det finnes kanaler, at arbeidstakeren gjøres oppmerksom på disse, og at arbeidstakere som velger å gå slike veier ikke utsettes for negative reaksjoner. Egnede fora kan være:

- Ledere i linjen (nærmeste leder, leders leder, osv.)
  - Tillitsvalgte og fagforeninger
  - Personalsjef eller andre i ledelsen
  - Verneombud
  - Arbeidsmiljøutvalg - Skal finnes i bedrifter med over 50 ansatte, kan finnes i mindre bedrifter
  - Bedriftslege
  - Daglig leder
  - Ansattes styrerepresentanter
  - Styreleder
  - Internrevisjon eller revisjonsutvalg
- **Har vi i vår bedrift behov for å opprette ytterligere instanser?**

Bør det opprettes en særskilt varslingsordning utenfor linjen eller utenfor bedriften, for at ansatte trygt skal kunne si fra om ting som vedrører egne ledere, og for å sikre at bedriftens øverste ledelse fanger opp det som skjer? Fordelen ved en slik instans kan være å forhindre at saker stopper opp i linjen.

    - Ombud?
    - Anonyme varslingsordninger?
  - **Er varslingsrutiner gjort klart nok kjent for de ansatte?**

- Selv om en kan varsle anonymt, kan ledelsen og/eller de ansatte likevel ut fra sammenhengen forstå hvem som må ha sagt fra. Så lenge det er tilfelle kan en rett til å forbli anonym, ha begrenset verdi.
- Gode rutiner for fortrolighet gir normalt varsleren tilstrekkelig beskyttelse, selv uten anonymitet.
- Det kan også være vanskelig å undersøke saken og løse den hvis en ikke kan stille oppfølgende spørsmål. Skyldige kan gå fri, og uskyldige kan måtte leve med mistanken.
- Anonymitet kan stimulere til en negativ "angiverkultur" ved at terskelen for å si fra blir lav. Anonymitet vil i mindre grad ansvarliggjøre de som sier fra, og kan fremme mistenksomhet og utrygghet mellom de ansatte. Det kan gå ut over arbeidsmiljøet.
- Lovgivningen kan i noen land begrense muligheten til å ha anonyme varslingsordninger.



I arbeidslivet som ellers er hovedregelen at man tar opp forhold man mener er kritikkverdige med den det gjelder. Når det ikke fører frem, eller når man mener det er nødvendig å ta saken opp med noen andre som kan gjøre noe med de kritikkverdige forholdene, kalles det varsling.

Vernet av varslere gjelder også forsvarlig varsling til pressen.

# 4. HVA SIER LOVEN OM VARSLING?

Varsling omtales i arbeidsmiljøloven §§2-4, 2-5 og 3-6. Nedenfor er det gitt en fremstilling av bestemmelsene, selve lovteksten er tatt inn på neste side.

Arbeidstakere har **rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten** (§2-4 første ledd) så lenge dette ikke er i strid med annen lov, for eksempel om taushetsplikt. Varsling er både lovlig og ønsket. Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med lov eller med etiske normer, for eksempel korrupsjon, eller annen økonomisk kriminalitet, fare for personers liv og helse, farlige produkter eller dårlig arbeidsmiljø.

**Forhold som arbeidstaker mener er kritikkverdig utelukkende ut fra egen politisk eller etisk overbevisning** er ikke omfattet av den særlige varslingsbestemmelsen, men kan være beskyttet av Grunnlovens §100, med de begrensninger som følger av ansattes lojalitetsplikt.

**Varslingen skal skje på forsvarlig måte** (§2-4 annet ledd). En arbeidstaker må også i varslingssituasjonene ta ansvar for sine ytringer, og dette er det tatt hensyn til ved at det i lovteksten er uttalt at arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig.

Hva som er forsvarlig vil avhenge av en konkret helhetsvurdering av om arbeidstaker har forsvarlig grunnlag for

kritikken, og om arbeidstakeren har tatt tilbørlig hensyn til arbeidsgivers og virksomhetens saklige interesser med hensyn til måten det varsles på.

Et minstekrav for at varslingen skal anses uforsvarlig, må være at varslingen har skadet eller skapt en ikke ubetydelig risiko for skade på arbeidsgivers interesser.

**Intern varsling vil bare unntaksvis kunne anses som uforsvarlig.** Den normale fremgangsmåten i en varslingssituasjon vil være å varsle internt først, og slik varsling vil bare helt unntaksvis falle utenfor varslingsretten. Tvert imot må arbeidstakeren være berettiget til å ta opp kritikkverdige forhold med vedkommendes overordnede eller på en annen måte som fremstår som ryddig i forhold til måten virksomheten er organisert på.

- Det er alltid rettmessig å varsle i samsvar med virksomhetens rutiner for varsling.





- Det er også rettmessig å varsle i samsvar med varslingsplikt nedfelt i lov, forskrift eller instruks.
- Arbeidstakere kan imidlertid ikke opptre trakasserende eller slik at det på en unødvendig måte belaster arbeidsmiljøet.

I noen tilfeller vil arbeidstakeren ikke ha tillit til at intern varsling er veien å gå. Da vil varsling til tilsynene, andre myndigheter eller eventuelt til media være mulige alternativer.

**Det er alltid lov å varsle eksternt til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter.** Med tilsynsmyndigheter og offentlige organer menes organer som håndhever, fører tilsyn eller overvåker gjennomføringen av lover og regler, for eksempel politiet, Arbeidstilsynet, Datatilsynet, Konkurransetilsynet, Statens forurensningstilsyn, Petroleumstilsynet, Statens helsetilsyn og Mattilsynet.

**Ved varsling til media m.m. må det som utgangspunkt forventes at arbeidstakeren har varslet internt først (alternativt til tilsynsmyndighetene) når det skal vurderes om varslingen var forsvarlig.** Dette fordi skadepotensialet for bedriften normalt er større. Intern varsling eller varsling til tilsynsmyndigheter kan imidlertid ikke kreves dersom arbeidstakeren har grunn til å tro at slik varsling vil være uhensiktsmessig. Forsvarlighetsbegrepet innebærer at arbeidstakeren må tenke seg om før han eller hun går ut til media med informasjon om hva vedkommende oppfatter som kritikkverdige forhold. Arbeidstaker kan ikke fremme åpenbart uriktige påstander for å skade sin arbeidsgiver eller en eller flere kolleger. Arbeidstaker må bare varsle om forhold som allmennheten kan ha interesse av. Opplysninger som kun er av personlig eller intern interesse, bør ikke komme ut og drøftes på den offentlige arena. Dette kan skade arbeidsmiljøet unødvendig. Slik lo-

ven er utformet er det arbeidsgiver som må sannsynliggjøre at arbeidstakeren ikke har gått forsvarlig frem, noe som styrker de ansattes rettsstilling. (§2-4 tredje ledd)

**Arbeidsgiver har ansvar for å sørge for et godt ytringsfrihetssklima (§3-6).** Arbeidsgiver skal, når arbeidsforholdene tilsier det, utarbeide rutiner for varsling eller sette i gang andre tiltak som legger forholdene til rette for varsling om kritikkverdige forhold.

**Den som varsler forsvarlig har et generelt vern mot gjengjeldelse (§2-5) – med delt bevisbyrde.** Hvis arbeidstakeren legger frem opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet ulovlig gjengjeldelse, må arbeidsgiver sannsynliggjøre at dette ikke har funnet sted. Arbeidstakere som er blitt utsatt for ulovlig gjengjeldelse, kan kreve oppreisning uten hensyn til utvist skyld fra arbeidsgiver.

#### Plikt til å varsle?

Det finnes regler i lov om plikt til å varsle om uregelmessigheter og andre kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Slike regler kan også være gitt i reglementer, instruksjoner osv. Varsling i samsvar med varslingsplikt vil alltid være lojalt i forhold til arbeidsgiver.

### Eksempler på lovbestemmelser om varslingsplikt er:

Etter arbeidsmiljøloven §2-3 andre ledd bokstavene b, d og e plikter arbeidstakeren

- å straks underrette arbeidsgiver og verneombud, og i nødvendig utstrekning andre arbeidstakere, når arbeidstakeren blir oppmerksom på feil eller mangler som kan føre til fare for liv eller helse, og vedkommende ikke selv kan rette på forholdet.
- å sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen.
- å melde fra til arbeidsgiver dersom arbeidstakeren blir skadet i arbeidet eller pådrar seg sykdom som arbeidstaker mener har sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsplassen.

Verneombudet har en særskilt varslingsplikt etter arbeidsmiljøloven §6-2 tredje ledd. Blir verneombudet kjent med forhold som kan medføre ulykkes- eller helsefare, skal verneombudet straks melde fra til arbeidstakerne på stedet og til arbeidsgiver. Er det ikke innen rimelig tid tatt hensyn til meldingen, skal verneombudet underrette Arbeidstilsynet eller arbeidsmiljøutvalget.

Etter helsepersonelloven §17 skal helsepersonell av eget tiltak gi tilsynsmyndighetene informasjon om forhold som kan medføre fare for pasienters sikkerhet.

## HER ER DE RELEVANTE BESTEMMELSENE I LOVEN:

### §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.

### §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.

### §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.

# 5. HVORDAN UTARBEIDE VARSLINGSRUTINER I VÅR BEDRIFT?

## Hva og når skal det varsles?

Her er noen tilfeldige situasjonsbeskrivelser som mange kan oppleve i egen bedrift. Er dette noe det bør varsles om? Når bør det gjøres – og til hvem? Studer disse eksemplene og gjør opp din egen mening. Bruk skjemaet "Hva ville du gjort?" til å systematisere dine vurderinger.

### A: Forbikjøringer på vei til jobben

Arne har lenge irritert seg over Tor som til stadighet har foretatt raske forbikjøringer på vei til jobben, noe som har blitt ekstra ille etter at Tor kjøpte den nye BMW-en. Arne mener at Tor demonstrerer en uakseptabel holdning til sikkerhet, og vurderer å informere ledelsen i bedriften. Samtidig er Arne usikker på om dette kan oppfattes som sladring, og om saken virkelig angår bedriften. Hvilket råd vil du gi Arne?

### B: Lån av utstyr

Din kollega Morten har tatt med seg utstyr hjem fra jobben som du ikke er sikker på at han vil levere tilbake. Hva bør du gjøre?

### C: Mobbing på arbeidsplassen

En kollega tar kontakt med deg og forteller at han føler seg mobbet på jobben. Han ber deg om ikke å fortelle dette til noen siden han opplever mobbingen som svært nedverdiggende. Hva bør du gjøre?

### D: Helgetur betalt av leverandør

Din nærmeste leder Eva forteller entusiastisk at hun skal reise på helgetur til Paris sammen med sin ektefelle, og at alle utgifter er dekket av bedriftens største utstyrsleverandør. Du synes dette virker rart i forhold til bedriftens interne retningslinjer, og spør Eva om hun har klarert det med sin leder. Eva svarer at helgeturen er helt uproblematisk, og ser ingen grunn til å involvere lederen. Hva bør du gjøre?

### E: Feil i børsmeldingene

Andreas er ansatt i informasjonsavdelingen i et selskap som nylig er notert på Oslo børs. Direktøren, som også eier aksjer i bedriften, er svært opptatt av at aksjonærene endelig skal få noe igjen for innsatsen. I forbindelse med lanseringen av et nytt produkt er det sendt ut flere børsmeldinger. Andreas opplever at direktøren uttrykker en for optimistisk holdning til det nye produktet, og at han systematisk underslår de store tekniske problemene som knytter seg til produksjonen av produktet. Andreas registrer at markedet reagerer svært positivt på børsmeldingene og at verdien av aksjene stiger raskt. Hva bør Andreas gjøre?

### F: Ulovlig miljøutslipp

Du oppdager at bedriften driver med ulovlig utslipp av miljøskadelige stoffer, og tar dette opp med ansvarlig driftsleder. Han forklarer at han er klar over situasjonen, men at anlegget skal bygges om i løpet av året og at de miljøskadelige utslippene dermed vil bli stanset. Du mener at dette vil ta altfor lang tid, og tar saken opp med administrerende direktør som sier at han er enig med driftsleder og oppfordrer deg til å være litt tålmodig. Hva bør du gjøre?

### G: Flytting av produksjon til lavkostland

Hege er nyutdannet siviløkonom og konsulent i bedriftens planavdeling. På grunn av høye kostnader og gamle produksjonsanlegg diskuterer ledelsen å flytte en større del av produksjonen til et lavkostland.



Hege har lenge vært opptatt av bedriftenes samfunnsansvar og mener norske bedriftsledere er for opptatt av kortsiktige kostnadsvurderinger. Hege ønsker å skrive et avisinnlegg om utflytting av norsk industri, men er usikker på om dette kan oppfattes som illojalt siden hun arbeider med denne type spørsmål i egen bedrift. Hvilket råd vil du gi Hege?

### H: Ekstra bilgodtgjørelse

Både Frank og Arne jobber mye overtid og har en avtale med sin avdelingssjef om at de får lov til å skrive reiseregning for 100 km ekstra pr gang de jobber mer enn to timer overtid. Svein, som er kollega av Frank og Arne, får greie på den ordningen og synes det er rart at slik foregår fordi sjefen på bedriften sier alltid at "i vår bedrift skal det bare være ordnede forhold". Bør Svein ta denne saken opp med andre – og i tilfelle med hvem?

### Varslingsplakaten

Til sist kan bedriften lage en enkel plakat eller rundskriv som kan henges opp eller deles ut for å informere de ansatte om sine varslingsmuligheter. I heftet finner du et utkast som kan benyttes som utgangspunkt – utkastet i Word-format finnes på [www.nho.no/varsling](http://www.nho.no/varsling)

Bruk tid til å drøfte internt hva som passer for den enkelte bedrift – tilpasset størrelse, bransje eller geografi. Jo flere som er med og drøfter innholdet, jo bedre blir resultatet!

Se på eksemplene foran og sett inn i tabellen det tiltak du ville valgt. Det er en fordel å involvere flere. Diskuter dere frem til gode løsninger.

# HVA VILLE DU GJORT?

1

PRØV FØRST

2

PRØV DERETTER

3

PRØV TIL SLUTT

Jeg ville varslet til							Dette er ikke en varlings sak		
Eksempel	Leder, leders leder	Tillitsvalgte, verneombud	Fagansvarlig personal, økonomi, miljø og kvalitet mm	Daglig leder	Styreleder	Spesiell varlingskanal, ombud	Ekstern varslings til offentlig tilsyn	Jeg ville snakket med den aktuelle personen	Jeg ville ikke gjort noe
A	Forbikjøringer på vei til jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	Lån av utstyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C	Mobbing på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D	Helgetur betalt av leverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E	Feil i børsmeldingene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	Ulovlig miljøutslipp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G	Flytting av produksjon til lavkostland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H	Ekstra bilgodtgjørelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hva bør varsles, og hvem bør det varsles til? Diskuter eksemplene i heftet. Vurder om det er en sak som bør varsles.

Hvis det er det, hvem bør varsles først, hvem deretter, og hvem til slutt. Nummer og evt tekst i relevant felt.

Tilpass gjerne øverste linje til hvilke kanaler dere har i bedriften. Last ned redigerbare skjemaer på [www.nho.no/varsling](http://www.nho.no/varsling)

# VARSLINGSPLAKATEN

Vedtatt av styret i [bedrift] [dato] etter en prosess som involverte [.....]

Bedriftsnavn  
og logo her

## Hva er varslings?

Varsling er å gå videre med kritikkverdige forhold til noen som kan gjøre noe med det. Kritikkverdige forhold er brudd på lovregler, brudd på interne regler eller brudd på etiske normer.

## Varsling er positivt

Varsling er bra både for bedriften og for samfunnet, fordi kritikkverdige forhold kan rettes opp. Folk som er villige til å varsle er en viktig ressurs for [bedriften].

## Rett og plikt til å varsle

Den enkelte ansatte oppfordres til å varsle om kritikkverdige forhold, fordi det kan bidra til å utvikle [bedrift] positivt, men har normalt ikke plikt til å varsle.

De ansatte har plikt til å varsle om kriminelle forhold og om forhold der liv og helse er i fare.

## Oppfølging av varslings

Ledelsen må ta stilling til hvordan det skal ryddes opp i saker som er varslet.

- Det skal ryddes opp i det som er kritikkverdig. Varsleren skal ha tilbakemelding innen en uke.
- Viser det seg at kritikken er grunnløs eller baserer seg på en misforståelse, skal varsleren få en ordentlig forklaring.
- Ledelsen har også et ansvar for å ta vare på personer som har blitt utsatt for grunnløs kritikk.

## Den som varsler skal ikke straffes

En varsler som opplever dette må si fra til daglig leder eller styreleder som straks skal behandle et slikt tilfelle.

## Hvem varsler du til?

Både saken og situasjonen vil avgjøre hvordan det best varsles. Her er utgangspunktet for hva vi mener passer best for [bedrift].

### Til ansvarlig leder eller organ

Som utgangspunkt må alle kunne varsle til nærmeste overordnede eller det organ som har ansvar for det det skal varsles om:

- Alle saker kan varsles til nærmeste overordnede.
- Personalsaker kan varsles til tillitsvalgte eller bedriftslege.
- Miljøsaker eller dårlig arbeidsmiljø kan varsles til Arbeidsmiljøutvalgets leder.
- Brudd på skatteregler eller regler for smøring/korrupsjon kan varsles til økonomisjef.

### Til daglig leder/ styreleder

Dersom varsleren ikke oppnår reaksjon eller tilbakemelding, oppfordres varsleren til å informere daglig leder eller styreleder i [bedrift].

## Ekstern varslings

Vår bedrift har lagt til rette for å varsle internt på en god måte. Samtidig har den enkelte alltid rett til å gå til offentlige tilsyn med relevante saker.

## Anonymitet og fortrolighet

Varsling kan gjøres anonymt, men normalt vil åpenhet sikre bedre saksgang og et bedre resultat for alle involverte parter. Hvem varsleren er, er allikevel fortrolig informasjon.

