

Sissel C. Trygstad og
Anne Mette Ødegård

Gjennomgang av varslerordningen i Bærum kommune

Fafo-notat
2018:09

Sissel C. Trygstad og Anne Mette Ødegård

Gjennomgang av varslerordningen i Bærum kommune

Fafo-notat 2018:09

© Fafo 2018

ISSN 0804-5135

Innhold

Forord	5
1 Bakgrunn	6
Metodisk tilnærming.....	6
2 Kommunens varslingskanaler	8
Varsling i linja	10
Varsling til bedriftshelsetjenesten.....	11
Varsling til varslingssekretariatet.....	12
3 Hvilke erfaringer har man gjort seg?	14
Varierende grad av kunnskap.....	14
Varslingssekretariatet.....	16
4 Samlet vurdering og råd	20
Håndtering av kritikkverdige forhold.....	20
Informasjon og opplæring	22
Sammensetningen av varslingssekretariatet	22
Referanser	23

Forord

Fafos oppdrag for Bærum kommune gått igjennom dagens varslerordning. Vi er bedt om å rette særskilt oppmerksomhet mot varslersekretariatet, men siden kommunens varslerordning også omfatter varsling i linja og til bedriftshelsetjenesten, berøres også disse to kanalene, om enn i ulik grad. Dette notatet presenterer funnene som bygger på en gjennomgang av relevante dokumenter vi har fått tilgang til, og intervjuer med et begrenset utvalg arbeidstakere. Gjennomgangen gir ingen oversikt over hvordan arbeidstakerne i kommunen vurderer varslingsordningen eller hvilke erfaringer de har når det gjelder bruk av disse. Dette har ikke vært del av Fafos oppdrag. Avslutningsvis i notatet presenteres noen mulige forbedringspunkter som vi ber kommunen vurdere.

Vi ønsker å rette en takk til Bård Nordby for godt samarbeid. Dernest takker vi de informantene som sa seg villige til å bli intervjuet av oss. Sist og ikke minst takker vi Fafos publikasjonsavdeling som har rettet opp språklige feil og gjort dette notatet publiserbart.

Sissel C. Trygstad
Prosjektleder
Oslo, 9. mars 2018

1 Bakgrunn

Bærum kommune er en stor og kompleks organisasjon. I alle virksomheter vil det fra tid til annen forekomme alvorlige kritikkverdige forhold; spørsmålet er da hvilke rutiner man har for å gjøre terskelen for å si fra eller varsle lav, samtidig som saken det varsles om og sikkerheten til den som varsler og den det varsles om, ivaretas. Bærum kommune var tidlig ute med å utforme varslingsrutiner, og kommunen etablerte en egen varslerenhet – eller sekretariat – samme året som varslingsbestemmelsene kom inn i arbeidsmiljøloven, det vil si i 2007. Varslerordningen, som består av både varsling i linja, til bedriftshelsetjenesten og til varslingssekretariatet, har nå fått virke i ti år.¹ I 2013 ble det gjennomført en minievaluering av varslerssekretariatet, men der var varsling i linja i liten grad berørt. I mellomtiden har både kanalene for varsling (framvekst av sosiale medier) og varslingsbestemmelsene blitt noe endret. Hvorvidt kommunens rutiner er i tråd med dagens lovbestemmelser er del av denne evalueringen. Under går vi inn på vår tilnærming.

Metodisk tilnærming

I forbindelse med forskningsprosjektet «Ytringsfrihet og varsling i kommunal sektor» (Trygstad et al. 2017), gjennomførte Fafo høsten 2016 intervjuer i Bærum kommune. I intervjuene var åpenhet, aksept for kritiske ytringer, erfaringer med kritikkverdige forhold og varsling tema. Også kommunens varslersordning og erfaringer med denne ble diskutert. Dette kunnskapsgrunnlaget benyttes inn i denne evalueringen, der vi konsentrerer oss om følgende spørsmål:

- En gjennomgang av varslingsrutinene opp mot arbeidsmiljølovens §§§2 A-1, 2 A-2, 2 A-3 og 2 A-4 og erfaringer fra varslersforskningen,
- en begrenset evaluering av erfaringer med ordningen, og
- forslag til forbedringstiltak.

Når det gjelder det første punktet, undersøker vi om dagens ordning og rutiner er i tråd med de nye varslersbestemmelsene. Det vil også være av betydning om dagens ordning framstår som lett tilgjengelig både språklig og mer fysisk – altså hvor man kan framskaffe informasjon om ordningen.

I det andre punktet ser vi på antall saker som sekretariatet har hatt til behandling, og vi har gjennomført intervjuer med arbeidstakere som enten er ledere eller representanter for de ansatte, samt at vi har intervjuet medlemmer i sekretariatet. Vi har også intervjuet et utvalg varslere. Samlet er 13 personer intervjuet vinteren 2017–2018.² I tillegg benytter vi, som tidligere nevnt, relevante data som framkom under intervjuer gjennomført i 2016. De forbedringsforslag vi fremmer avslutningsvis i evalueringen

¹ Også varsling til kommuneoverlegen omtales som mulig kanal, men dette omfattes ikke av denne evalueringen.

² Se vedlegg 1 for hovedpunkter i intervjuguiden.

baserer seg på de to forutgående punktene samt relevant forskningsbasert kunnskap. Både norsk og internasjonal forskning viser hvordan varslingsrutiner bør være utformet og hva som er viktig for å etablere en effektiv ordning. Denne kunnskapen benyttes når vi fremmer forslag til forbedringer.

Når vi i dette notatet benytter sitater, velger vi tidvis å unnlate å angi tittelen på eller rollen til informanten. Dette for å beskytte de sitertes identitet.

Notatets oppbygning

Dette notatet består av fire kapitler. I kapittel 2 går vi inn på de ulike varslingskanalene som kommunen har og de formelle retningslinjene som følger disse, og ser på dem opp mot arbeidsmiljølovens varslingsbestemmelser. I kapittel 3 ser vi nærmere hvordan de ulike varslingskanalene fungerer i praksis. I kapittel 4 kommer vi med noen forslag til forbedringer i dagens rutiner, og vi oppsummerer forbedringsforslagene fra våre informanter når det gjelder varslingssekretariatets sammensetning og mandat.

2 Kommunens varslingskanaler

Sammenliknet med andre, er Bærum en av de kommunene som har jobbet mye med problematikken tilknyttet varsling og ytringer. Kommunen fikk på plass varslingsrutiner samme året som varslingsbestemmelsene kom inn i arbeidsmiljøloven (2007). I vår undersøkelse fra 2016, framkom det at vanskelige enkeltsaker i kommunen som omhandlet korrupsjon har fungert som en «vekker», og tematikken var høyt oppe på agendaen til toppledelsen. Sakene skapte bevissthet og diskusjon om blant annet regelverk og praksis. Kommunen har også utarbeidet et eget e-læringsopplegg som berører ulike sider av kritikkverdige forhold og varsling, som flere av informantene refererer til, når vi spør om varslingsrutinene og varslingsordningene er kjent blant ansatte. I e-læringsopplegget «Velkommen til etikk i Bærum kommune» framgår det at arbeidstakere kan varsle til følgende:

- Nærmeste leder (bruk avvik- og forbedringsportalen dersom det *ikke* er personopplysninger)
- Tillitsvalgt eller vernetjenesten
- Leder på nivået over
- Bedriftshelsetjenesten (arbeidsmiljøspørsmål)
- Kommuneoverlegen (pasient-/brukerhelse)
- Kommuneadvokaten (brudd på lover/regelverk)
- Varslingssekretariatet

I forbindelse med intervjuer gjennomført i 2016, der vi besøkte ulike arbeidsplasser, var også plakaten som er gjengitt på neste side å finne, og gjerne sentralt plassert. Her er det et eget punkt om «Åpenhet og dialog» og om «Varsling». Alle medarbeidere må skrive under på at de har lest og skjønnet reglementet.

Kommunes varslingsrutiner gir informasjon om mulige varslingskanaler og behovet for å varsle. Bærum er også en av få kommuner som omtaler plassering av ansvar og håndtering av varsler i sine rutiner (Trygstad et al. 2017).

I 2017 reviderte kommunen sine varslingsrutiner i tråd med arbeidsmiljølovens endringer samme år. Én av endringene er å finne i § 2 A-1. Rett til å varsle, der det står: «(1) Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet. Innleid arbeidstaker har også rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten til innleier». I kommunens varslingsrutiner, «1 Innledning og formål», framgår det at «Innleide arbeidstakere har samme rett til å varsle om forhold i Bærum kommune som kommunens egne ansatte». Rutinene er derfor oppdatert på dette sentrale punktet i lovendringene. I avsnittene etter plakaten går vi inn på noen av de varslingskanalene som omtales i rutinen og vurderer disse opp mot lovbestemmelsene.

Som medarbeidere i Bærum kommune har vi et bevisst forhold til:

■ PROFESJONALITET

Vi **opptrer** redelig og viser respekt for alle mennesker.

Vi **bruker** fagkunnskap og skjønn i vårt arbeid og behandler alle likeverdig.

Vi **sørger for** at fortrolige opplysninger ikke kommer på avveier, og misbruker ikke tilgang til informasjon.

Vi er **lojale** i oppfølgingen av administrative og politiske avgjørelser.

Vi **følger** norsk lov, interne regler og god forvaltningsskikk.

Vi er **bevisste** på at våre handlinger og holdninger påvirker kommunens omdømme.

■ ÅPENHET OG DIALOG

Vi **lytter til** innbyggernes innspill gjennom dialog, brukermedvirkning og høringer.

Vi **sikrer** offentlighetens krav på innsyn og opptrer profesjonelt i kontakt med media.

Vi **opptrer ikke** som representanter for kommunen når vi deltar i samfunnsdebatten som privatpersoner.

■ INTERESSEKONFLIKTER

Vi **informerer om** private forhold og interesser som kan påvirke beslutninger eller utførelse av oppgaver for kommunen.

Vi **sørger for** at egen habilitet blir vurdert, før vi saksbehandler eller treffer avgjørelser.

■ GAVER OG REPRESENTASJON

Vi **mottar ikke** arv eller personlige fordeler i vårt arbeid, men gaver av ubetydelig verdi kan vi motta dersom det er avklart med leder.

Vi **avklarer** med leder hvilke arrangementer vi kan delta på i jobbsammenheng.

■ PENGER OG EIENDELER

Vi **arbeider for** fellesskapets beste og sørger for at kommunens økonomiske verdier forvaltes forsvarlig.

Vi **tar hensyn** til miljøet og bidrar til reduksjon av energibruk og klimautslipp.

Vi er **ansvarfulle** i forvaltningen av brukernes penger og eiendeler.

■ INNKJØP

Vi **følger regelverket** om offentlige anskaffelser og opptrer profesjonelt i rollen som bindeledd mellom leverandører og kommunen.

Vi **kjøper varer og tjenester** via kommunens rammeavtaler og kontrakter.

Vi **kjøper ikke varer eller tjenester** fra kommunens ansatte, tidligere ansatte med karantene, venner eller slektninger.

Vi **mottar ikke særfordeler** ved private kjøp av varer og tjenester fra kommunens leverandører.

■ ARBEIDSMILJØ

Vi **tar ansvar** for å fremme et godt og inkluderende arbeidsmiljø.

Vi **skaper helsefremmende** arbeidsplasser ved å bidra til arbeidsglede og jobbensgjement.

Vi **tar aktivt avstand** fra diskriminering, mobbing og trakassering.

■ VARSLING

Vi **har rett og plikt** til å varsle om kritikkverdige forhold.

Vi **har mot til å varsle**. Ledelsen skal ivareta den som varsler, og ta ansvar for at kritikkverdige forhold blir rettet opp. Den som varsler, skal ikke utsettes for gjengjeldelse.



BÆRUM KOMMUNE

Varsling i linja

I den omtalte undersøkelsen om ytringsfrihet og varsling i kommunal sektor, ble arbeidstakere som hadde varslet i løpet av de siste 12 månedene spurt om hvem de varslet til først. En drøy halvpart svarte at de først varslet sin nærmeste leder, mens ytterligere 16 prosent svarte at de varslet til en annen leder. Rundt 15 prosent svarte tillitsvalgt/verneombud (Trygstad et al. 2017:85). Tilsvarende mønster er avdekket i andre undersøkelser, og det er liten grunn til å anta at arbeidstakerne i Bærum kommune skiller seg nevneverdig fra andre. Norske arbeidstakere varsler fortrinnsvis i linja, noe de også oppfordres til i Bærum kommune:

«Kommunen ønsker at uenighet og konflikter løses på lavest mulig nivå i organisasjonen. Dersom du kjenner til forhold som bør undersøkes nærmere, eller som nødvendiggjør tiltak, bør dette som hovedregel tas opp på din egen arbeidsplass» (pkt. 4).

I Bærum kommunes varslingsrutine, punkt 2, «Hvorfor varsle?», oppfordres arbeidstakerne til å varsle. Det står blant annet at dersom du kvier deg, bør du som arbeidstaker vurdere skadevirkningene ved å la være. Dette må sies å være en ganske sterk oppfordring til å varsle. Samtidig viser foreliggende forskning at arbeidstakere som kommer i en varslerposisjon kan være utsatt. Forskning viser videre at for de aller fleste arbeidstakere oppleves det å varsle som svært krevende. Det vil kunne dreie seg om usikkerhet knyttet til om forholdet faktisk er kritikkverdig, og hva man som arbeidstaker i så fall skal gjøre med det. Har man for eksempel en plikt til å varsle? Og hva vil konsekvensene bli dersom man gjør det?

Vår vurdering er at punkt 2 bør oppfordre arbeidstakere til å kontakte verneombud og/eller tillitsvalgt, dersom de har behov for råd og bistand når det gjelder å avgjøre hva som er gode handlingsalternativer.

«Er det trygt?»

Den viktigste begrunnelsen for at arbeidstakere unnlater å varsle, er frykt for konsekvensene (Trygstad 2017). I Bærum kommunes varslingsrutiners punkt 3, stilles det spørsmål om det er trygt å varsle. Her omtales forsvarlig varsling. Det er i dette avsnittet ikke nevnt at det *alltid* er forsvarlig å varsle tillitsvalgte, verneombud og tilsynsmyndighetene. Etter revideringen av arbeidsmiljøloven i 2017, framgår det av § 2 A-4at «(1) Når tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter mottar varsel om kritikkverdige forhold, plikter enhver som utfører arbeid eller tjeneste for mottakerorganet å hindre at andre får kjennskap til arbeidstakers navn eller andre identifiserende opplysninger om arbeidstaker».

Vår vurdering er at rutinene bør inneholde informasjon om hvor eller hvem det alltid er forsvarlig å varsle til.

I punkt 4, «Hvordan varsle», står det at arbeidstaker kan varsle til annen leder eller rådmannen dersom «problemet» ligger hos nærmeste leder. Her igjen vil vi oppfordre

til at verneombud eller tillitsvalgt omtales som mulige varslingskanaler. Under «varsling til andre» bør også tilsynsmyndighetene nevnes. Under punkt 4 bør det framgå opplysninger om når man som varsler kan forvente å få en tilbakemelding på hvordan det går med saken.

Tidsfrister (tentative) for når varsleren skal få tilbakemelding om videre saksgang bør framgå av rutinene.

Hvor trygt det er å varsle, vil i stor grad være avhengig av hvordan dette blir håndtert av varslermottakerne. Håndtering er tema for punkt 6 og 7 i rutinene. Her framgår det tydelig at det er leders ansvar å følge opp varsler i linja. Videre omtaler rutinen noen av de gråsonene som preger varslingssaker. Hva er for eksempel forskjell på en meningsytring, et avvik og et varsel? Det står imidlertid at «dersom du er i tvil skal du behandle informasjonen som et varsel». Dette er et klokt råd. Fra tidligere studier har vi sett at det kan oppstå forvirring rundt om man som mottaker faktisk har fått et varsel eller ikke. Unnlater man da å håndtere saken, kan den vokse seg stor og bli vanskelig å håndtere. Under håndtering står det at varselet skal registreres i «Web-sak».

Som vi kommer tilbake til i neste kapittel, er det ingen som har oversikt over hvor mange som varsler i linja, noe som indikerer at den registreringen det refereres til, ikke følges. Det innebærer også at det ikke finnes oversikt over hva som skjer med sakene og de involverte, verken den som varsler eller den det varsles om.

Kommunen bør utforme et system der saker som varsles i linja registreres.

Varsling til bedriftshelsetjenesten

Bedriftshelsetjenesten (BHTJ) kan i tråd med kommunens rutiner benyttes som kanal for å varsle om kritikkverdige arbeidsmiljøforhold. Her kan arbeidstakere varsle konfidensielt, men ikke anonymt. BHTJ behandler ikke anonyme varsler. Slike meldinger videresendes direkte til kommunens varslingssekretariat. I varslingsrutinene til BHTJ framgår det at varsleren automatisk skal få svarmelding på innsendt varsel. Når en saksbehandler er satt på saken, skal varsleren få melding om dette, der det framgår når saken vil bli fulgt opp, og navnet på saksbehandleren. I rutinene til BHTJ står det at alle innkomne saker registreres. Dette gjøres i den enkelte sak, men det føres ikke et eget register over innmeldte saker. Videre framgår det at BHTJ ikke følger opp varslingssaker utover avklaring av saken der hvor varsler krever konfidensialitet. Dette skyldes at det ikke er mulig å følge opp arbeidsmiljø saker på arbeidsplassene uten stor risiko for at varslers navn blir kjent. Slike saker henvises, om varsler ønsker å følge opp saken videre, til varslingssekretariatet (pkt. 17).

BHTJ startet registreringer av henvendelser i 2016. Henvendelser til BHTJ kan i utgangspunktet være ment som varsler fra arbeidstakernes side, men BHTJ forteller at

henvendelsene vanligvis omdefineres til avviks- eller bekymringsmeldinger. Dette er en utfordring, ettersom mange av sakene som BHTJ mottar, er saker der varsleren gjerne ønsker å være anonym som varsler. En forklaring på dette dilemmaet er at kontradiksjonsprinsippet står sterkt i kommunen. Dette medfører at innkomne varsler alltid vil være åpne for innsyn for den det varsles mot. Vi får opplyst at BHTJ har mottatt mellom 20 og 30 saker som kan karakteriseres som varslinger i årene 2016 og 2017. En informant kommenterer dette slik:

Det betyr at varsler kun vil kunne behandles «anonymt» om det handler om forhold hvor kommunen som part selv vil ha en rettslig interesse av å forfølge, og eventuelt anmelde en sak til politiet. Dette gjelder da spesielt i økonomiske misligholds saker, overgrep mot brukere og lignende. Arbeidsmiljø saker vil stort sett falle utenfor dette.

Som vi kommer tilbake til i kapittel 3, er det imidlertid arbeidstakere som har benyttet BHTJ som en rådgivningstjeneste i krevende varslersaker.

Varsling til varslingssekretariatet

«Dersom du tror at hverken varsling i linjen, eller varsling til de instanser som er angitt ovenfor, vil være tilstrekkelig, eller du av personlige grunner ikke ønsker å ta opp forholdene i disse fora, kan du henvende deg til kommunens varslingssekretariat» (Bærum kommunes varslingsrutiner).

I Bærum kommunes varslingsrutiner framgår det at varslingssekretariatet er en særordning for de mer spesielle sakene, «og det forutsettes at varsling til de ovennevnte instanser er vurdert før varslingssekretariatet kontaktes». For dem som leser denne omtalen, kan nok terskelen for å bruke varslingssekretariatet framstå som høy. I beskrivelsen av denne kanalen framgår det hvem som sitter i sekretariatet, så vel som kontaktinformasjon til disse og til sekretariatet som helhet. Per i dag er varslingssekretariatet bemannet med kommuneadvokat, ytterligere en advokat fra kommuneadvokaten og kommunerevisor.

Håndtering av saker

Sekretariatet behandler varsler med utgangspunkt i de foreliggende regler, og foretar i de aller fleste saker en innledende forundersøkelse. I «Instruks for varslingssekretariatet» framgår det at det skal «håndtere varslet, samt verne varsleren og den det varsles om, på en uhildet og profesjonell måte». Om sekretariatets arbeid står det videre at det skal gjennomføres en «Bedømmelse av situasjonen og beslutninger om hva som skal gjøres...», og at dette skal skje umiddelbart etter at varselet er mottatt. Videre skal det gjennomføres en

«...innledende diskret forundersøkelse (informasjonsinnsamling og analyse) uten at det blir kjent for noen. I første omgang innebærer dette en avklaring av hvorvidt en foreliggende mistanke er så reell at en nærmere undersøkelse kan være hensiktsmessig» (pkt. 5.4).

Varsler som av sekretariatet defineres som grunnløse, avsluttes, og alle dokumenter makuleres, slik at verken varsler eller den det var varslet om kan identifiseres. I noen av disse sakene vil ikke den det varsles om bli informert om forholdet, mens varsleren vil bli informert om at saken er avsluttet uten at sekretariatet har funnet grunnlag for

å gå videre med den. Finner sekretariatet at det er grunnlag for å følge opp varselet, skal rådmannen informeres om saken med forslag om eventuell videre oppfølging. Varselet kanaliseres altså tilbake til linja, men sekretariatet skal se til at den som varsler åpent, blir informert om sakens utfall. Rådmannen skal også gi tilbakemelding til varslingssekretariatet når saken anses som avsluttet. Det står ingen ting om tidsfrister for tilbakemelding til varsleren i rutiner for sekretariatets håndtering.

Vår vurdering er at varslingssekretariatets rutiner bør inneholde opplysninger om tilbakemelding til varsleren, herunder tentative tidsfrister.

Tabell 1 viser antall saker som varslingssekretariatet har klassifisert som varsler fra 2007 fram til 2017. Kommunen mangler en totaloversikt over mottatte henvendelser, altså varsler som blir klassifisert som grunnløse.

Tabell 1 Antall saker behandlet av Bærum kommunes varslingssekretariat i perioden 2007 til 2017.³

Årstall	Antall saker
2007	4
2008	4
2009	4
2010	7
2011	1
2012	0
2013	-
2014	1
2015	1
2016	6
2017	5
Totalt	33

Tatt i betraktning av at Bærum kommune har mange ansatte, er antall saker som sekretariatet har definert som varsler, begrenset. Dette gjelder imidlertid ikke bare for Bærum kommune. Kommuner og andre virksomheter som har etablert interne eller eksterne varselmottak, får som regel få varsler (se Trygstad et al. 2014 og 2017). En viktig forklaring er at arbeidstakere varsler andre steder, altså i linja. En annen forklaring kan være at de rett og slett unnlater å varsle.

Varslingssekretariatet bør vurdere å registrere det totale antall henvendelser, uavhengig av om de blir klassifisert som varslersaker eller ikke.⁴

³ Vi mangler opplysninger om antall saker i 2013.

⁴ For å skåne arbeidstakere som urettmessig har blitt utpekt som ansvarlige, kan imidlertid videre saksopplysninger makuleres.

3 Hvilke erfaringer har man gjort seg?

I dette kapittelet ser vi nærmere på vårt andre spørsmål, nemlig hvordan de ulike varslingskanalene fungerer i praksis, sett fra våre informanternes ståsted. Her konsentrerer vi oss om varsling i linja og varsling til varslingssekretariatet. Informantenes erfaringer er blant annet påvirket av deres kjennskap til og befatning med varslingsaker.

Varierende grad av kunnskap

I 2010 og i 2016 undersøkte vi norske arbeidstakeres kunnskap om arbeidsmiljølovens varslingsbestemmelser. Den var omtrent like god eller like dårlig på begge undersøkelsestidspunktene. Når det gjelder kommunal sektor, er kunnskapen større enn i privat sektor. I 2017 svarte tre av ti kommunale arbeidstakere at de ikke var kjent med arbeidsmiljølovens varslerbestemmelser før de fikk dem presentert (Trygstad et al. 2017:53). Samtidig vil manglende kjennskap til lovbestemmelsene kunne veies opp med kunnskap om eventuelle rutiner som er etablert for varsling på arbeidsplassen. I 2016 gjennomførte Fafo en undersøkelse blant leger og sykepleiere ved Oslo universitetssykehus. I likhet med Bærum kommune er dette en stor og kompleks organisasjon der mange av de ansatte tilbringer lite tid foran en PC. Da undersøkelsen ble gjennomført, hadde varslingsrutiner vært på plass i seks år. Arbeidstakerne fikk spørsmål om hvorvidt de var kjent med disse rutinene. Om lag halvparten var ikke det (Trygstad & Ødegård 2016:28). Vi mangler kunnskap om hvor godt kjent rutinene for varsling er blant de ansatte i Bærum kommune, men dersom arbeidstakerne der ikke skiller seg vesentlig fra andre kommunale arbeidstakere, vil trolig andelen være et sted mellom 30 og 50 prosent.⁵ I ulike undersøkelser framgår det at ledere, tillitsvalgte og verneombud har bedre kjennskap til både lovbestemmelsene og etablerte rutiner enn hva arbeidstakere uten denne typen roller eller verv har. Her er to informanter, som omtaler dette slik:

Rutinene er gode. De er diskutert i AMU og ligger tilgjengelig gjennom e-læring. Hvorvidt de er godt nok kjent, kan nok diskuteres. Må hele tiden jobbe for å bli bedre.

Kartet stemmer ikke overens med terrenget. Det er gode rutiner, men de er ikke implementert. Jeg er usikker på om jeg vil anbefale folk å varsle. Vi har hatt varslere som har blitt trakassert. Det er varierende grad for å si fra.

⁵ I undersøkelsen i kommunal sektor var andelen arbeidstakere som ikke visste eller svarte benektende på at varslingsrutiner var innført, 44 prosent.

Som allerede nevnt, har Bærum kommune et e-læringsopplegg der ulike eksempler på kritikkverdige forhold og varslingskanaler omtales. Flere av våre informanter mener at dette er et bra tiltak:

E-læringssystemet er bra, problemet er bare at de som sitter i ledelsen tror alle er på PC hele tiden. Men det er de ikke. Det er helt sikkert mange ansatte og ledere på lavere nivåer som ikke har vært borti dette systemet. De har ikke kontor og ikke PC.

Den siterte informanten peker på et viktig poeng. Mange av de ansatte i en kommune vil ha jobber der de bare sporadisk sitter ved en datamaskin. Og da er man ikke nødvendigvis kjent med e-læringssystemet eller rutinene for varsling:

Jeg kjente ikke til noen rutiner for varsling. Jeg sendte en mail til leder hvor jeg spurte om hvor jeg kunne finne informasjon om varsling. Hun svarte bare at dette ligger på «nettet». Men da jeg spurte nærmere, kunne hun ikke forklare meg hvor, for hun fant dem ikke.

Flere av de vi intervjuet i både 2016 og i 2017/2018 mener at det er stor variasjon når det gjelder hvor godt ledere på ulike nivåer kjenner til varslingsrutinene og om de har kunnskap om hvordan varslersaker og ikke minst varsleren skal håndteres. I vår undersøkelse fra 2017 framgikk det at om lag fire av ti ledere hadde fått opplæring i hvordan varsler skal håndteres, noe som betyr at seks av ti ikke hadde fått dette (ibid. s. 104). Igjen, vi vet ikke hvordan ledere i Bærum kommune ville besvart et slikt spørsmål, men vi vet at opplæring har sammenheng med håndtering (Trygstad et al. 2017). Blant våre informanter pekes det på et høyt tidspres blant ledere, med det er også de som framhever at manglende opplæring i både rutiner og håndtering kan virke inn. Én sier det slik: «Varslervernet er nok uttalt til stede, men kanskje ikke i praksis». Det innebærer at det kan være forhold av alvorlig karakter som det varsles om, og som ikke blir håndtert. I den forbindelse viser en informant til det nye avvikssystemet:

Jeg tror avvikssystemet fungerer veldig bra. Her blir man oppdatert på hvor saken ligger til enhver tid via e-post. Det er veldig positivt. Kunne det være mulig å få til noe av det samme på varslingsområdet? Få digital varsling om hvor saken ligger? (representant for ansatte)

Informanten mener dette vil kunne føre til at flere varsler blir håndtert på en bedre måte, fordi ledere blir ansvarliggjort, samtidig som det vil tydeliggjøre at varsling kan være effektivt for å stoppe kritikkverdige forhold.

De av våre informanter som representerer de ansatte, er av den oppfatning at det er en frykt forbundet med å varsle. Det framheves at saker som varsles i linja, ikke alltid løses på en god måte. De arbeidstakerne som kontakter verneombud og/eller tillitsvalgt, har gjerne først varslet nærmeste leder, men hatt opplevelsen av at ingen ting har blitt gjort. Det er likevel grunn til å anta at en del av dem som ikke når fram ved å varsle nærmeste leder, unnlater å forfølge saken. Vi minner om det som står i varslingsrutinene: «Er du som leder i tvil skal du behandle informasjonen som et varsel» (pkt. 2). Én sier det slik: «Vi har en sterk lojalitet i linja». Informanten mener at denne «linjelojaliteten» kan føre til at saker ikke blir fulgt opp, særlig hvis varselet omfatter en leder. Det er heller ikke nødvendigvis slik at de lokale tillitsvalgte og verneombudene er informert om det som skjer nede på de ulike tjenestestedene. Som én sier:

«Tror det skjer ting som jeg ikke har peiling på, og at arbeidstakere har fått store belastninger». Samtidig blir det påpekt at når tillitsvalgte går inn, så blir gjerne sakene håndtert annerledes. Lederne blir da mer lydhøre.

Også andre sentralt plasserte informanter er opptatt av den manglende oversikten man har over antall varsler og håndtering av disse. Et medlem av varslingssekretariatet ordlegger seg slik:

Vi burde hatt bedre oversikt over det som skjer i linja. Den oppfølgingen vet vi lite om. Den som mottok varsel i linja skulle kanskje ha meldt fra til sekretariatet. Dette kunne vært løst veldig enkelt, for eksempel ved en e-post. Denne kunne gå i kopi til varsleren. Da ville kanskje terskelen ha blitt lavere for å ta kontakt med oss. Og den som varsler vil være sikker på at man har fått etablert status som varsler. Da ville kanskje linja vært flinkere til å ta stilling til om det var et varsel.

Sett fra varsleres ståsted, blir det også påpekt at ledere ikke alltid behandler varsler konfidensielt. Vi har blitt fortalt at det man som arbeidstakere har varslet om, har det blitt snakket om rundt lunsjbordet. Dette er lite heldig og setter varsleren i en ekstra sårbar posisjon. Vi blir også fortalt om ledere på lavere nivåer som unnlater å håndtere varsler som ikke kommer fra sekretariatet. Med andre ord avviser de varsler som kommer i linja. Dette bekreftes også av BHTJ.

En varsler som vi har snakket med, sier at dersom han skulle komme i en tilsvarende situasjon en gang til, ville han først ha samlet bevis og deretter varslet media: «Det å varsle internt i linja gjør jeg ikke en gang til».

Varslingssekretariatet

Saker skal jo helst gå i linja. Man blir oppfordret til det. Jeg oppfatter varslingssekretariatet som et sikkerhetsnett som kommer i tillegg. Altså hvis man ikke når fram i linja eller dersom det av en eller annen grunn ikke er naturlig å varsle i linja. (leder)

I 2013 ble det, basert på en muntlig gjennomgang med HR-direktør og to av utvalgets medlemmer, gjennomført en evaluering av kommunens varslingssekretariat. Her omtales det blant annet at omfanget av undersøkelsene som sekretariatet gjennomfører, varierer etter «sakens karakter».⁶ Som nevnt, det er når utvalget mener det er behov for videre undersøkelser at varselet oversendes til rådmannen. I evalueringen framgår det at mange av de varslede sakene som sekretariatet mottar, avsluttes der uten å bli oversendt til rådmannen. Forklaringen kan være at det viser seg at dette ikke dreier seg om noe kritikkverdige, og at varsler er enig i at saken avsluttes. Men her vil det også kunne være uenighet om hvorvidt det foreligger noe kritikkverdige. Dette nevnes ikke i evalueringen.

⁶ Notat, 23.04.2013, s. 1.

Få saker

Som det framgikk av tabell 1, er det få saker som varslersektariatet har til behandling. Henvendelsene til sekretariatet er imidlertid større enn hva som framgår av tabellen, men hvor mange henvendelser de får, har vi ikke klart å få oversikt over. De som tar kontakt, blir gjerne spurt om de har vurdert å varsle i linja. Noen velger derfor trolig å benytte den kanalen framfor varslingssektariatet. Andre saker havner i sekretariatet for videre behandling. Som omtalt i foregående kapittel, blir det i sekretariatet kun foretatt innledende undersøkelser, for å avgjøre om dette er en varslersak eller ikke.

En av dem som sitter i utvalget, tror det kan være flere forklaringer på det begrensede antallet saker. For det første kan det være at ordningen er for lite kjent. For det andre kan det være at de aller fleste varslere i linja, og at det ikke har vært et stort behov for å varsle til sekretariatet. For det tredje kan det også være at noen vegrer seg for å varsle.

En annen forklaring på at sekretariatet mottar få saker, er knyttet til sakstype. Det er en oppfatning blant flere av våre informanter om at sekretariatet fortrinnsvis skal behandle økonomiske misligheter, som for eksempel korrupsjon. Blant disse er det flere som mener at det er umulig å varsle om psykososiale arbeidsmiljø saker til sekretariatet. En arbeidstaker forteller at han hadde en kollega som ble grovt forskjellsbehandlet og trakassert på jobben, men at vedkommende unnlot å varsle om dette fordi han oppfattet at et varsel til sekretariatet ikke ville føre fram. Dette underbygges av andre informanter, som forteller at det kun er når du har håndfaste bevis at du blir tatt alvorlig av sekretariatet.

Blant dem som representerer de ansatte, er meningene om sekretariatet delte. Noen har lite kjennskap til det, som dette eksempelet viser:

Jeg er veldig usikker på hvordan den ordningen egentlig fungerer. Det er jo veldig få saker som varsles dit, de fleste saker blir tatt i linja. Det er klokt. Men, det blir samtidig veldig uklart for oss hvor mange varslings saker vi egentlig har i kommunen.

Andre som har fulgt saker som har vært sendt til varslersektariatet, er særlig skeptiske til sammensetningen i utvalget. De mener at sammensetningen er en viktig forklaring på at arbeidstakere ikke i større grad benytter sekretariatet som varslingskanal. Det er informanter som framhever kommuneadvokatens rolle som tidvis problematisk når det gjelder habilitet: «Det er ikke sikkert at kommuneadvokaten nødvendigvis er inhabil, men han kan bli oppfattet som det». Det er særlig der kommuneadvokaten har vært inne i en personalsak, som siden blir en varslersak, at dette oppleves som problematisk. Den siterte informantene påpeker at i noen saker har kommuneadvokaten vurdert seg som inhabil. Kommunerevisor har da gått inn og overtatt disse sakene: «Tror det har fungert. Det har ikke blitt reist spørsmål ved hans rolle».

Det er også informanter som er generelt skeptiske til objektiviteten til utvalget. Det refereres blant annet til at de som har forsøkt å varsle, ikke har opplevd at deres sak har blitt behandlet på en objektiv måte. En forklaring kan være at sekretariatet ikke har vært tydelig nok på å forklare sin rolle, eller latt være å tilbakevise denne typen påstander og/eller fordommer. En annen forklaring kan være at sekretariatet rett og

slett ikke er objektivt nok. Representanter for de ansatte som har vært i befatning med varslersaker, sier at sekretariatet i flere sammenhenger har blitt oppfattet som ledelsens forsvarsadvokater.

Det kan med andre ord se ut til at det er en viss mistillit til sekretariatet. Vi vet ikke hvor utbredt en slik oppfatning er, men den har blitt kommunisert av flere. Hvorvidt dette er en velbegrunnet oppfatning, har mindre betydning så lenge sentrale aktører som skal ivareta de ansattes interesser, ikke oppfatter dagens ordning som nøytral og balansert.

Sekretariatets sammensetning

Jeg mener det hadde vært fornuftig med eksterne. En uavhengig jurist vil kunne være nok. Noen som ikke er i linja. Eller hovedverneombud eller bedriftshelsetjenesten. Men ikke representanter for partene. Da blir det kluss. Det viktigste er at de ikke er underlagt styringslinja. Det er da det blir problematisk.

Tanken bak dagens sammensetning har vært at medlemmene bør ha uavhengige stillinger, og ikke være i et underordnet-forhold. Derfor utpekte kommuneadvokaten og revisor seg som egnede medlemmer. Kommuneadvokaten ser imidlertid selv at det kan oppstå problemer når en arbeidstaker varsler om sitt eget arbeidsforhold, som for eksempel et dårlig arbeidsmiljø, fordi dette er saker som kommuneadvokaten kan ha vært involvert i på et tidlig tidspunkt. Denne typen saker kan med andre ord gå begge veier – enten ved at det varsles først for så å bli en personalsak, eller motsatt. Som omtalt over, trer kommuneadvokaten da ut. Kommuneadvokaten er imidlertid åpen for at det kan finnes andre løsninger, og at lederen for advokatene kanskje ikke bør sitte i et slikt sentralt varslermottak. Det som først må avklares, er likevel om man også i fortsettelsen skal ha et internt varslermottak, eller om man skal benytte en ekstern løsning. Der har informantene noe ulik oppfatning, men det er noen som tror løsningen er et eksternt mottak. Andre mener man også i fortsettelsen kan ha et internt sekretariat, men med en litt annen sammensetning. Atter andre argumenterer for en hybridmodell, der mottaket bør settes sammen av to interne og ett eksternt medlem.

Hvis utvalget skal bestå av interne, er det noen tillitsvalgte som mener at representanter for de ansatte godt kan være representert: «Det sies at verneombud og tillitsvalgt ikke er objektive, men hvorfor skal kommuneadvokaten være så mye mer objektiv?» Både Stavanger og Sandnes kommune har valgt en løsning der hovedverneombud er representert i utvalget, uten at dette oppfattes som problematisk (se Trygstad & Ødegård 2015 og Trygstad et al. 2017). Andre representanter for de ansatte tror tillitsvalgte eller verneombud lett ville blitt oppfattet som parter og derfor ikke bør sitte i utvalget, og de lanserer bedriftshelsetjenesten som mulig medlem i utvalget.

På spørsmål om det kunne være en idé å ha politikere representert, for eksempel fra kontrollutvalget, svarer en som i dag sitter i utvalget dette:

Jeg er usikker på om dette er hensiktsmessig. Et annet alternativ kan være at sekretæren til kontrollutvalget sitter der. Det viktigste er kanskje at lederen for

advokatene ikke bør ikke sitte der. Men det vil være mindre betenkelig om en av de ansatte advokatene er representert i utvalget.

Når det gjelder ekstern deltakelse, er det flere informanter som mener at det vil være en fordel at man har en ekstern advokat som medlem i sekretariatet. Dette framheves som et tiltak som kan høyne legitimiteten og tilliten til sekretariatet.

Mandatet til sekretariatet

Som omtalt i kapittel 3, blir de sakene som defineres som varslinger, kanalisert tilbake til rådmannen for videre undersøkelser og håndtering i linja. Utvalget selv gjennomfører kun en begrenset undersøkelse. Andre virksomheter har valgt andre løsninger for varslingssekretariatet, der utvalgene i større grad gjennomfører egne undersøkelser. Noen av informantene mener at dette kan være en løsning også for Bærum kommune.

Ja, man kunne tenke seg et sekretariat som hadde kompetanse til å håndtere sakene – og ikke bare sende dem til rådmannen. Det kunne kanskje bidra til mer effektivitet samtidig som det ville være tillitsvekkende. Men dette kommer jo igjen an på hvem som sitter der og myndigheten som kan tillegges et slikt sekretariat. Den endelige beslutningen må vel ligge hos rådmannen. Men sekretariatet kunne jo overlevert en innstilling med råd.

Også andre informanter er av den oppfatning at sekretariatet bør få et utvidet mandat til å undersøke sakene. En av informantene peker imidlertid på at man i så fall må avklare gråsonene, det vil si hvilke saker som skal behandles hvor.

4 Samlet vurdering og råd

Den internasjonale forskningen viser at tilgang på flere varslingskanaler har en positiv innvirkning for tilbøyeligheten til å varsle. Bærum kommune har således et godt utgangspunkt når det gjelder å legge til rette for varsling og håndtering av disse. I dette siste kapitlet gir vi en samlet vurdering av de ulike kanalene for varsling i Bærum, samtidig som vi peker på noen forbedringspunkter.

Håndtering av kritikkverdige forhold

Forskning viser at kritikkverdige forhold som *ikke* rettes opp, har en negativ innvirkning på arbeidstakernes vurderinger av eget arbeidsmiljø. Hvis derimot kritikkverdige forhold tas tak i og rettes opp, forsvinner de negative effektene nesten helt, også for dem som har vært vitne til det kritikkverdige (Miceli et al. 2012:942). Forskningen er dessuten tydelig på at når kritikkverdige forhold ikke håndteres, har dette en dempende effekt på arbeidstakerne i en virksomhet (Near & Miceli 2016; Trygstad & Ødegård 2018). En samlet vurdering av våre intervjuer viser at de som har varslet og de som har representert varslerne, mener at ledere håndterer både sakene og arbeidstakerne som varsler for dårlig. Så vil det i en stor kommune som Bærum også være flere tilfeller av det motsatte, at det kritikkverdige ordnes opp i uten noen negative konsekvenser for den som har meldt fra eller varsler. Dette er saker vi sjeldnere får høre om i denne typen evalueringer, fordi de lett glemmes av sentrale aktører i organisasjonen. Det er de dårlig håndterte sakene som lever – og de blir mye omtalt på ulike nivåer i en organisasjon (se Trygstad et al. 2017).

Det som ledelsen i Bærum kommune likevel må forholde seg til, er at det synes å være en mistillit til hvordan varsling håndteres, om det skjer i linja eller til sekretariatet. For å sikre at alvorlige kritikkverdige forhold blir håndtert, at varsleren ikke blir sanksjonert, og at virksomheten unngår ødeleggende publisitet, kommer to nestorer innenfor internasjonal varslersforskning, Near og Miceli, med fire råd (2016):

- Hør på arbeidstakeren, og undersøk forholdet skikkelig.
- Gjør resultatene fra undersøkelsen kjent for dem som kjenner til det kritikkverdige forholdet.
- Rett på problemet (hvis det er et problem), og gjør dette synlig.
- Behandle varslerne med respekt og omsorg, og sørg for at de ikke blir sanksjonert av kolleger og/eller andre ledere.

Det som trolig ikke kan understrekes nok, er behovet for informasjon. Intervjuer med varslere i Bærum og i andre virksomheter, viser at det å avdekke et kritikkverdig forhold og å varsle om det, gjerne er beheftet med stort ubehag. Man er redd for å gjøre noe galt, man er usikker på om forholdet bør varsles om og om det man til slutt velger å gjøre, er det riktige. Derfor er det svært viktig å informere arbeidstakerne i hele prosessen.

Samtidig er det informanter som forteller at det er en del misforståelser knyttet til hva som er varsling og hva som er avvik. Dette kan gå begge veier, og det framheves at man må diskutere seg fram til en omforent forståelse.

Kommunens varslingsrutiner

Våre analyser viser at det er en utbredt oppfatning om at de etablerte varslingsrutinene i Bærum er gode. Vandekerckhove og Lewis (2011), to anerkjente internasjonale varslerforskere, har undersøkt hva forskningslitteraturen viser med hensyn til hva varslingsrutiner bør inneholde. De oppsummerer med at følgende punkter er sentrale i vurderingen av varslingsrutiner i virksomhetene:

- Hvem kan bruke varslingsrutinene? (ansatte, underleverandører, brukere/kunder m.m.)
- Hvilke saker skal omfattes av varslingsrutinene?
- Hvem kan det varsles til? (internt/eksternt varslingsmottak)
- Hvordan kan det varsles? (skriftlig/muntlig, personlig, konfidensielt, anonymt)
- Hvordan skal varsler følges opp?
- Er varsling en rett eller en plikt?
- Hvordan skal varsleren beskyttes mot gjengjeldelser?
- Hvordan skal man håndtere feilaktige varsler?

Bærum kommune har inkludert mange av de nevnte punktene i sine rutiner. Det er eksempelvis svært positivt at det klart og tydelig er påpekt at ledere skal tilrettelegge for åpenhet og at de skal følge opp de varslene som kommer i linja. Derimot er tidsfrister viet liten oppmerksomhet. Dette gjelder blant annet tidsfrister for når en sak vil bli undersøkt og når varsleren kan forvente å få tilbakemelding på videre saksgang. Ny forskning viser at konfliktnivået stiger jo lengre tid det tar før saken finner en løsning (Trygstad & Ødegård 2018). Samtidig er det viktig å undersøke om den som varsler utsettes for represalier. Ikke bare under prosessen, men også i etterkant av denne. I en nylig gjennomført undersøkelse finner vi at den som varsler er like utsatt for sanksjoner som den utpekte ansvarlige. Dessuten, sanksjoner kan komme i mange former, og de kan gjerne være svært subtile, som at man eksempelvis blir fratatt arbeidsoppgaver, ikke får det lønnstillegget man hadde forventet og/eller at man utsettes for kritikk som nærmer seg trakassering. Et annet punkt som kunne vært utvidet, er hvem det kan varsles til. Som vi omtalte i kapittel to, blir ikke verneombudene og tillitsvalgte nevnt som mulige rådgivere eller varslermottakere. Heller ikke tilsynsmyndighetene omtales, selv om det å varsle til tilsynsmyndighetene, tillitsvalgte og verneombud alltid er forsvarlig. I den forbindelse kan det også nevnes at i et senere publisert arbeid, argumenterer Lewis og medforfattere for at det er klare fordeler med å gi tillitsvalgte og fagforeninger en definert rolle i virksomhetens varslingsrutine, fordi:

«Trade unions have always acted as watchdogs and are likely to be keen to negotiate appropriate arrangements, especially for dealing with disputes»
(Lewis et al. 2015:13).

Det som også framstår som viktig, er at kommunen etablerer et system for å registrere varsler i linja. Våre informanter er samstemte om én ting, og det er at man verken har oversikt over antall varsler eller håndtering av disse i organisasjonen. Et system for å registrere varsler vil kunne virke disiplinerende på mottakerne, når det gjelder håndtering av sakene, varslerne og den eller de som utpekes som ansvarlige.

Informasjon og opplæring

Informantene omtaler kommunenes e-læringsopplegg om kritikkverdige forhold og varsling som bra. Problemet er imidlertid at flere er usikre på hvor kjent dette er. Som vi har omtalt, er det heller ikke alle ledere som synes å ha kunnskap om det. Det synes derfor å være et behov for mer informasjon. I en stor kommune som Bærum, vil det hele tiden være en viss turnover, derfor vil det også være behov for stadig å informere nyansatte om dette verktøyet, i likhet med informasjon om kommunens varslingsrutiner.

Det er også flere informanter som mener det er behov for å diskutere håndtering av kritikkverdige forhold og varsling i ulike fora der ansatte møtes. Vi har i andre undersøkelser sett en positiv sammenheng mellom opplæring og håndtering av varslersaker.

Sammensetningen av varslingssekretariatet

Vår evaluering viser at det blant våre informanter er ulike meninger om hvorvidt varslingssekretariatet behandler saker på en objektiv måte. Dette er uheldig, og sammensetningen bør derfor diskuteres og vurderes. Våre informanter har pekt på ulike løsninger der bedriftshelsetjenesten, representanter for de ansatte eller politikere har vært foreslått. Noen har også argumentert for at løsningen er et eksternt mottak. Ytterligere et forslag går på å innlemme et eksternt medlem, fortrinnsvis en jurist. Det synes videre å være et behov for å diskutere nærmere om utvalgets mandat bør endres.

Det synes å råde en viss forvirring knyttet til hvilke saker som kan varsles til sekretariatet. Dersom noen sakstyper skal varsles andre steder, må dette tydeliggjøres for alle i organisasjonen.

En siste oppfordring er at kommunen etablerer et system der alle varsler registreres. Dette må gjøres enkelt, slik at det ikke blir en tidstyv. Men, vi tror det er viktig for å sikre oppfølging av saken og de berørte arbeidstakerne. Vi vil også anbefale at kommunen kartlegger både kjennskap til rutinene og erfaringer med å varsle, gjennom en spørreundersøkelse til arbeidstakerne i kommunen.

Referanser

- Miceli, M. P., Near, J. P., Regh, M. T. & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistleblowing. *Human Relations*, 65(8), 923–954.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing. What managers should know about whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105–114.
- Trygstad, S. C. (2017). *Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser*. Fafo-notat 2017:03.
- Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2018). *Varsling i norsk arbeidsliv. Den det varsles om, mottak og håndtering*. Fafo-notat 2018:06.
- Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2016). *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016*. Rapportserie om varsling og ytring. Fafo-rapport 2016:33.
- Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2015). *Varsling i Sandnes kommune. Omfang, rutiner og håndtering*. Fafo-notat 2015:10.
- Trygstad, S. C., Skivenes, M., Steen, J. R. & Ødegård, A. M. (2014). *Evaluering av varslerbestemmelsene*. Fafo-rapport 2014:05.
- Trygstad, S. C., Ødegård, A. M. & Skivenes, M. & Svarstad, E. (2017). *Ytringsfrihet og varsling i norske kommuner og fylkeskommuner*. Fafo-rapport 2017:04.
- Vandekerckhove, W. & Lewis, D. (2011). The Content of Whistleblowing Procedures: A Critical Review of Recent Official Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 253–264.

Gjennomgang av varslerordningen i Bærum kommune

Fafo har på oppdrag for Bærum kommune gått igjennom dagens varslerordning. Kommunen etablerte et eget varslersekretariat allerede i 2007, og vi retter særlig oppmerksomhet mot dette, samtidig som vi omtaler varsling i linja og varsling til bedriftshelsetjenesten. Avslutningsvis i notatet presenteres noen mulige forbedringspunkter som vi ber kommunen vurdere.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2018:09
ISSN 0804-5135
Bestillingsnr. 10274