

Forprosjekt, Thesis MSc  
ved Handelshøyskolen BI

- Varsling i Praksis -

Eksamenskode og navn:  
**GRA 19502 - Master Thesis**

Utlevering:

01.12.2016

Innlevering:

16.01.2017

Stuedsted:

BI Oslo

Studieprogram:

MSc in Business, major in Tax, Law and Accounting

Veileder:

**Petter Gottschalk**

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Forskningstema: Varsling</i> .....	1
1.2 <i>VimpelCom-saken (Telenor)</i> .....	3
<b>2. Forskningsspørsmål</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Litteraturoversikt</b> .....	<b>6</b>
3.1 <i>Telenors Forretningsetiske Retningslinjer</i> .....	6
3.2 <i>Deloittes Granskningsrapport: Varsleren i Telenor</i> .....	7
3.3 <i>Rettsregler Knyttet til Varsling</i> .....	9
3.3.1 <i>Anti-korrupsjonsprogram</i> .....	10
3.4 <i>Forskningslitteratur - Mottakelse og Konsekvenser av Varsling</i> .....	11
<b>4. Forskningsmetode</b> .....	<b>12</b>
4.1 <i>Primærdata</i> .....	13
4.2 <i>Sekundærdata</i> .....	13
<b>5. Implementeringsplan</b> .....	<b>14</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>16</b>

## 1. Introduksjon

### *1.1 Forskningstema: Varsling*

Varsling er når noen sier ifra om ulovlige eller kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, og påkaller oppmerksomhet ved å «blåse i fløyten» («whistleblowing») (Matthiesen, 2016). Den mest utbredte definisjonen på varsling («whistleblowing») er blitt formulert av Near og Miceli (1985, s. 4), og beskriver en situasjon der et «*tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet*». Det er denne definisjonen, eller modifikasjoner av denne, som benyttes i de fleste empiriske arbeid på varsling av nyere natur. Matthiesen og Bjørkelo (2008) har lagt til følgende modifikasjon til Near og Miceli sin definisjon: «*Varsling gjelder handlinger som rammer andre (person, bedrift, samfunn). Det er ikke varsling om man sier fra om urett som angår en selv*». Matthiesen og Bjørkelos (2008) har også et andre tillegg til Near og Miceli sin definisjon, som lyder slik: «*Det er heller ikke varsling dersom det gjøres anonymt, når det er i egen vinnings hensikt, eller dersom det gjøres gjennom etablerte rutiner for avviksmeldinger.*»

Varsling er nå et dagsaktuelt tema i norsk arbeidsliv, samt i samfunnsdebatten, men det var først på 2000-tallet at det ble fokus på temaet varsling. Söker man på ordet «varsler» før år 2000 i Norges største elektroniske avisarkiv, Mediearkivet, er det artikler om brannvarslere man får treff i (Matthiesen & Bjørkelo, 2008). Rundt år 2001 begynner dette å endre seg, og sannsynligvis har internasjonal oppmerksomhet på temaet hatt stor betydning for at fokus på varsling økte også i Norge. I tillegg til denne internasjonale oppmerksomheten, har nasjonale saker som den såkalte Bærum sykehus-skandalen i 1998-1999 fått mye medieoppmerksomhet og sannsynligvis bidratt til bevisstgjøringen om varsling (Matthiesen & Bjørkelo 2008).

I 2007 ble retten til å varsle forsvarlig lovfestet, i den reviderte arbeidsmiljøloven. Foranledningen til de nye varslerparagrafene var et langvarig forarbeid med mange høringsuttalelser (Matthiesen & Bjørkelo, 2008). Den nye arbeidsmiljøloven gir arbeidstakeren rett til å varsle, samt stadfester at

arbeidstakeren må gjennomføre varslingen på forsvarlig måte og at det er arbeidsgiver som har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen (§ 2-4). Videre gir loven arbeidstaker som varsler, vern mot gjengjeldelser etter varsling (§ 2-5). § 3-6 stadfester at organisasjonen skal legge forholdene til rette for varsling (Lovdata, s.a.).

Varslingssaker kjennetegnes ofte ved at det dreier seg om svært alvorlige forhold på den ene siden, og på den andre siden arbeidstakere som prøver å gjøre noe med disse forholdene (Matthiesen, 2016). Kritikkverdige eller ulovlige forhold i en organisasjon som avsløres av en varsler, innebærer ofte en alvorlig krise under oppseiling. Organisasjonen er som regel ikke forberedt på situasjonen, og den kan få store konsekvenser for blant annet organisasjonens omdømme (Matthiesen, 2016). Det er store variasjoner i hvordan varsling håndteres, og varsling kan således føre til at en rekke ting kan skje. Forholdet som varsles om kan opphøre eller vedvare. Den eller de som står bak forholdet kan straffes og det kritikkverdige følgelig opphøre. Det kan også skje at det kritikkverdige forholdet ikke får noen reaksjoner. Videre er det store variasjoner i hva slags reaksjoner varsleren får på sin varsling. Varsleren kan oppleve og bli hørt eller ikke hørt, varsleren kan oppleve å bli belønnet eller straffet og varsleren kan også i noen tilfeller oppleve å bli mobbet eller trakassert i etterkant av varslingen (Matthiesen & Bjørkelo, 2008).

Varsling kan enten gjøres internt i organisasjonen, eller eksternt, ved å fortelle om de kritikkverdige forholdene til for eksempel media eller til statlige myndigheter. Man kan også gjøre begge deler, ved først å varsle internt og deretter eksternt dersom varslingen internt i organisasjonen ikke fører frem (Matthiesen og Bjørkelo 2008). Ifølge Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005), er det slik de fleste varslinger gjennomføres; først internt og deretter eksternt (Matthiesen & Bjørkelo, 2008). Ifølge Matthiesen (2016) er det grunn til å tro at ekstern varsling gir størst motivasjon og vilje til å gjøre noe med varselet. Ved intern varsling kan sosiale relasjoner virke hemmende på denne motivasjonen og viljen.

Miethe (1999) skiller mellom yrkesmessig klanderverdig atferd og organisatorisk klanderverdig atferd (Matthiesen, 2016). Den første typen atferd innebærer at en vanlig arbeidstaker har klanderverdig atferd, mens den andre typen innebærer

organisasjonsmessig kriminalitet hvor en eller flere toppledere er involvert. I ekstreme tilfeller av slik organisasjonsmessig kriminalitet kan organisasjonen ha gjort seg avhengig av de ulovlige eller uetiske handlingene, som i Enron-skandalen. Det er forbundet større risiko ved å varsle om organisatorisk klanderverdig atferd, enn ved å varsle om yrkesmessig klanderverdig atferd (Matthiesen, 2016).

Det er vanligvis tre parter som er involvert i varslingsprosessen; den parten som utfører den klanderverdige atferden, den parten som er vitne til det kritikkverdige, og til sist den parten som mottar varselet, og har mulighet til å følge opp, eventuelt terminere, handlingen. Hver av disse tre partene kan bestå av flere personer, men består som oftest av en person. Den som varsler kan velge å varsle åpent, det vil si at varsleren ikke prøver å skjule sin identitet (Matthiesen, 2016).

Forskning på varsling har til nå til konsentrert seg i stor grad om varsleren, mens det er gjennomført lite forskning på den parten som mottar varselet (Matthiesen, 2016). Hvordan mottakeren håndterer varselet har stor betydning for utfallet av varslingsaken og mottakeren er således svært viktig, og det er nødvendig med mer forskning på mottakerens rolle. Det har vært flere saker relatert til varsling de senere årene, hvor varslingen har blitt håndtert dårlig av varslingsmottakeren. Dette illustrerer hvor problematisk det i praksis kan være å fremme et forslag om intern granskning i en organisasjon. I hensyn til organisasjonslæring tolkes det som et negativt signal dersom varslere blir møtt med avvisning, og således kan dette medføre til at varslere ikke tar et slikt initiativ igjen. Et godt eksempel på dette er VimpelCom-saken, hvor ineffektivt mottak av varsling førte til store konsekvenser for selskapet, blant annet at flere av Telenors toppledere måtte gå av i unåde, og omdømmetap for organisasjonen. Det er sannsynlig at denne korrupsjonssaken kunne blitt forhindret dersom varsleren hadde blitt behandlet annerledes. Således er dette et godt eksempel på at mange organisasjoner og ledere har mye å gå på når det gjelder det å håndtere et varsel på en effektiv måte.

### *1.2 VimpelCom-saken (Telenor)*

Denne oppgaven handler om hvordan mottak av varsling håndteres i praksis. For å illustrere dette, vil vi bruke Telenor/VimpelCom-saken som case-eksempel. Vi

vil her presentere hva som skjedde i denne saken, begrenset til de viktigste momentene. Det følgende er i hovedsak basert på Deloitte's rapport (2016) om Telenor ASAs eierskap i VimpelCom, andre kilder vil bli referert til underveis. VimpelCom har vokst til å bli et av de største telekomselskapene i verden. Telenor ASA har siden 1998 hatt en betydelig eierandel i det russiske telekomselskapet VimpelCom. Den norske stat eier 54 % i Telenor ASA, en eierinteresse som blir forvaltet av Nærings- og fiskeridepartementet. VimpelCom har i hele perioden Telenor har hatt eierandel i selskapet, vært børsnotert i USA, hvilket betyr at selskapet har måttet rette seg etter amerikanske krav til børsnoterte selskaper.

Telenors eierandel var fra 2007 av en tredjedel (Telenor ASA, s.a.) hvilket vil si at Telenor ikke har vært en kontrollerende aksjonær, men en aksjonær av slik størrelse at selskapet har hatt mulighet til å utøve betydelig innflytelse over VimpelComs virksomhet. Telenor har hatt mulighet til å nominere tre medlemmer til styret i VimpelCom. Forøvrig, i deler av eierskapsperioden, fra 2004 til 2010, foregikk det en eierskapskonflikt som imidlertid gjorde det vanskelig for Telenor å utøve en innflytelse som stod i forhold til denne styrerepresentasjonen.

I 2005 og 2007 ble flere «røde flagg» knyttet til VimpelComs inntreden på det usbekiske telekommarked tatt opp og diskutert på deres styremøter. Styret ga uttrykk for at transaksjonene som ble diskutert, bare skulle godkjennes dersom det ble innhentet en juridisk vurdering som fastslo at transaksjonene var i samsvar med amerikansk korrupsjonslovgivning (US Foreign Corrupt Practices Act, FCPA). Deloitte (2016) skriver i sin rapport at de forstår det som at dette kravet først og fremst ble fremstilt av styremedlemmene nominert av Telenor, samt det uavhengige styremedlemmet.

I 2011 tok en Telenor-medarbeider som var utstasjonert hos Vimplecom, kontakt med sin leder i Telenor og uttrykte sin bekymring angående en potensiell konsulentavtale mellom VimpelCom og Talikant. Talikant er et Gibraltar-registrert selskap, som antas å være kontrollert av den usbekiske diktatordatteren Gulnura Karimova (Sundberg, Gjendem & Lorentzen, 2014). Denne avtalen innebar at Talikant skulle få 30 millioner amerikanske dollar for å hjelpe VimpelCom med å skaffe LTE – lisenser i Usbekistan. Medarbeideren ble bedt

---

om å kontakte VimpelCom vedrørende sin bekymring. VimpelCom svarte med at det var innhentet råd fra ekstern advokat med kompetanse på gjeldende lands rett, og at det ikke var nødvendig å gå videre med saken.

I 2012 blir det kjent at det svenske teleselskapet TeliaSonera blir knyttet til selskapet Talikant, og i den forbindelse er under etterforskning for korrupsjon i Usbekistan. Dette får Telenor til å sette i gang tiltak for å undersøke om VimpelCom kan være innblandet i lignende transaksjoner. Den gang konsernsjef i Telenor og styremedlem i VimpelCom, Jon Fredrik Baksaas, gjorde på slutten av 2012 i et styremøte i Telenor, rede for VimpelComs investeringer og forbindelser til Talikant. Da ble det påpekt vesentlige forskjeller fra TeliaSonera-saken, som at VimpelCom hadde gjennomført full FCPA – undersøkelser før de gjennomførte investeringene og at beløpene var vesentlig lavere enn de TeliaSonera utbetalte. VimpelCom blir satt under etterforskning for korrupsjon, og i Norge blir Telenor bedt av Nærings- og fiskeridepartementet om å gjøre rede for deres håndtering av eierskapet i VimpelCom.

Mistankene om korrupsjon ble først omtalt i norsk media i 2014. Tidlig i 2015 sendte en anonym varsler et brev til Næringsdepartementet, hvor det stod at VimpelCom har utbetalt mye større beløp til presidentdatteren enn det som hadde kommet frem til da (Svanemyr & Molnes, 2016). Etterhvert som etterforskningen skrider fram, går den ene etter den andre av toppsjefer og direktører av. Tidligere styreleder og tidligere konsernsjef hos Telenor har i kjølvannet av saken måtte møte hos kontrollkomiteen i Stortinget for å svare for seg. Ved et tilfelle holdt de tilbake informasjon om VimpelCom –saken under en slik høring (Svanemyr & Molnes, 2016).

Telenor har høstet stor kritikk for deres håndtering av denne saken. Det faktum at flere toppledere ble fjernet med umiddelbar virkning av den nye toppsjefen Sigve Brekke, samt at styrelederen ble sparket av næringsministeren, vitner om hvor alvorlig denne saken er. Saken er et eksempel på dårlig håndtering av mottak av varsling, som har gitt store konsekvenser. En varsler som kunne bidratt til å forhindre korrupsjon, har mer eller mindre blitt avvist, og resultatet ble at flere toppledere måtte gå i unåde og Telenors omdømme har fått en alvorlig brist (Matthiesen, 2016).

## 2. Forskningsspørsmål

Varsling har vært et relativt ukjent begrep frem til det begynte å endre seg rundt år 2000. Dette skyldes i hovedsak medias søkelys rundt emnet, og det faktum at flere arbeidstakere i de senere årene har stått frem og sagt ifra om det de opplever som kritikkverdige forhold innad bedriften (Matthiesen & Bjørkelo, 2008). Således er emnet varsling lite undersøkt i litteraturen innad Norge, særlig sett fra varslingsmottakerens side. På bakgrunn av dette har vi valgt å skrive om temaet varsling, og mer spesifikt om hvordan varsling håndteres i praksis. Vi velger å bruke varslingen i VimpelCom-saken (Telenor ASA) som case-eksempel i denne oppgaven. Problemstilling blir dermed følgende:

**"Hvordan blir varsling behandlet i praksis?"**

Ved å bruke VimpelCom-saken som case-eksempel, vil vårt svar på problemstillingen være en tredelt prosess. I første del vil vi diskutere Telenors retningslinjer vedrørende varsling og økonomisk kriminalitet, altså hvordan Telenor i teorien skal behandle varsling. Granskningsrapporten fra Deloitte vil bli behandlet i del to, hvor vi vil diskutere hvordan varslingen i VimpelCom-saken faktisk ble behandlet. I den siste delen besvarer vi problemstillingen gjennom gjeldende lovverk og forskningslitteratur innenfor valgt emne.

## 3. Litteraturoversikt

### *3.1 Telenors Forretningsetiske Retningslinjer*

Telenor innførte sine Forretningsetiske retningslinjer («Code of Conduct») i 2003. Disse retningslinjene gjelder for styremedlemmer, ledere og alle ansatte i Telenor ASA og alle datterselskaper hvor Telenor ASA, direkte eller indirekte, eier mer enn 50% av de stemmeberettigede aksjene, eller hvor kontrollen eies og utøves av eller på vegne av Telenor ASA (Telenor ASA, 2016).

Telenors «Code of Conduct» dekker et bredt sett av etiske problemstillinger, og handler om hvordan Telenors ansatte skal oppføre seg mot hverandre og omverden. Telenor beskriver disse retningslinjene for å være et sentralt element i deres måte å drive forretninger på («Telenor Way»), da deres ambisjoner skal



være basert på det etiske grunnlaget disse retningslinjene gir (Telenor ASA, 2016). Innenfor «Code of Conduct» finner man retningslinjer for blant annet konfidensialitet, korrupsjon og hvitvasking.

Det kan være greit å merke seg at selv om Telenor har retningslinjer vedrørende økonomisk kriminalitet, så har de ingen konkrete retningslinjer vedrørende informasjon eller eventuell varsling av slike kriminelle handlinger. Således gjelder de samme «reglene» i henhold til rapportering uansett retningslinje som brytes. Telenor oppfordrer de ansatte til å dele og snakke om mulige brudd på disse etiske retningslinjene, og de presiserer at en viktig del av «Code of Conduct» er å kunne håndtere brudd på disse. Hvem man skal kontakte i henhold til råd eller rapportering er også oppført; henholdsvis «the Ethics & Compliance Hotline», sin lokale «Ethics & Compliance Officer», eller sin leder. Trygghet for varslerne er garantert, da alle rapporter behandles konfidensielt og anonymt, og ingen represalier gis den som i god tro rapporterer et mulig brudd (Telenor ASA, 2016).

### ***3.2 Deloitte's Granskningsrapport: Varsleren i Telenor***

I midten av august 2011, under en intern kvalitetssikringsprosess i VimpelCom, ble bekymring knyttet til en potensiell konsulentavtale med Takilant, relatert til 4G-investeringer i Usbekistan, av en Telenor-medarbeider (Deloitte Advokatfirma AS, 2016). Medarbeideren var bekymret vedrørende måten VimpelCom søkte om lisenser på i Usbekistan kunne utgjøre korrupsjon. Den ansatte kontaktet derfor Pål Wien Espen, Telenors leder av Legal and Compliance, og deretter Richard Olav Aa, Telenors CFO, med en bekymringsmelding. Telenor-medarbeideren utførte gjentatte forsøk, både skriftlig og muntlig, på å utfordre deler av VimpelComs ledelse med hensyn til lovligheten av avtalen med Takilant, i tillegg til å rapportere sine bekymringer internt i Telenor. Deloitte's granskningsrapport (2016) viser til konstruktive råd og støtte medarbeideren har mottatt underveis fra ledere i Telenor, men også til misforståelser og kommunikasjonsvikt internt. Gjennom data samlet inn gjennom intervjuer har det kommet frem at visse ledere har prøvd å basere sine beslutninger på Telenors «Code of Conduct» og annet internt regelverk, men at kompliserte spørsmål vedrørende taushetsplikt og konfidensialitet, i tillegg til enkelte tilfeller knyttet til beskyttelsen av advokatråd, påvirket håndteringen. Det faktum at Baksaas var medlem av VimpelComs styre,

---

påvirket også hvordan enkeltpersoner i Telenor håndterte bekymringene internt. Således har det kommet tydelig frem i rapporten at selv de ledende ansatte i Telenor ikke har hatt en bevisst og tydelig oppfatning av hvordan bekymringsmeldingene burde ha blitt håndtert internt i Telenor.

Kort sammenfattet var tidslinjen som følger (Deloitte Advokatfirma AS, 2016):

- **Midten av august 2011:** Medarbeider tar kontakt med Pål Wien Espen, Telenors leder av Legal and Compliance. Leder gir ingen respons. Medarbeider kontakter deretter Richard Olav Aa, Telenors CFO, og blir rådet til å ta opp bekymringene sine med personer i VimpelComs konsernledelse. Ifølge Aa, råder Espen han om at Baksaa, konsernsjef i Telenor, ikke trenger å gjøres oppmerksom på saken, da dette er en VimpelCom-sak.
- **Slutten av august 2011:** Nytt møte mellom Aa og medarbeider da medarbeider fremdeles var bekymret over den planlagte transaksjonen, selv etter at saken hadde blitt tatt opp internt i VimpelCom. Enighet om å informere de Telenor-nominerte styremedlemmene om bekymringen, slik at de kunne beslutte hvordan saken skulle legges fram for VimpelCom.
- **September 2011:** Ifølge medarbeider, diskuterte han sin bekymring med alle de tre Telenor-nominerte styremedlemmene i løpet av september 2011
- **30.september 2011:** Medarbeider sender en e-post til Aa hvor han informerer om at den planlagte transaksjonen var blitt godkjent til tross for hans bekymring. Aa råder medarbeider A til å nok en gang legge fram sin bekymring for de Telenor-nominerte styremedlemmene i VimpelComs styre, denne gangen skriftlig.
- **4.oktober 2011:** Medarbeider sender den planlagte e-posten til de Telenor-nominerte styremedlemmene, som har blitt godkjent på forhånd av Aa. E-posten ble mottatt, og videresendt til en advokat i det interne støtteapparatet for juridisk rådgivning. Advokaten innhentet juridiske råd fra en ekstern advokat basert på en muntlig gjengivelse av e-posten. Ifølge Aa, ble saken nå også rapportert til Espen, i egenskap av hans stilling som leder av Compliance. I henhold til Aa var han som følge av taushetsplikt forhindret fra å ta opp saken med Baksaa som leder.
- **21.oktober 2011:** Advokaten skriver e-post til styremedlem med rådet fra den eksterne advokaten (om at ingen ytterligere tiltak er nødvendig), samt et råd om å sende et skriftlig svar til medarbeideren. Skriftlig svar ble ikke sendt, og bekymringsmeldingen ble ikke tatt opp med hverken VimpelComs ledelse eller styre

- **24.oktober 2011:** Espen sender advokaten en e-post vedrørende bekymringsmeldingen. Får beskjed om at saken var tatt hånd om. Espen så dermed ikke nødvendigheten til å bringe informasjonen videre internt i Telenor.
- **4.desember 2012:** Medarbeider sender en e-post til Espen, da han var usikker på hvordan den interne prosessen forløp, og hvorvidt Espen hadde sett e-posten han sendte 4. oktober 2011. E-posten som ble sendt til de Telenor-oppnevnte styremedlemmene den 4. oktober 2011 blir lagt ved som vedlegg. Ifølge Espen ble ikke denne e-posten lest før en gang i 2015.
- **Mars 2014:** Baksaas blir informert om bekymringsmeldingen i forbindelse med avhør vedrørende VimpelCom-etterforskningen.

Bekymringsmeldingene burde ha eskalert på et tidligere tidspunkt, da dette ville ha gitt Telenor mulighet til å ta hensyn til disse i håndteringen av Vimpelcom-saken. Bekymringene uttrykt av medarbeideren i 2011, ble ikke formidlet til Jon Fredrik Baksaas, konsernsjef i Telenor, før mars 2014, og enda senere til styret i Telenor. Dette bidro til at Telenor hadde færre muligheter til å forberede seg i henhold til hvordan de skulle håndtere saken internt i Telenor, overfor Vimpelcom, i kommunikasjonen med Nærings- og fiskeridepartementet og i annen ekstern kommunikasjon. Det kommer frem i Deloitte's granskningsrapport (2016) at visse ansatte i Telenor, basert på hva man kunne forvente av disse personenes daværende stilling, utdanning og erfaring, på et visst tidspunkt burde ha håndtert informasjonen mottatt av medarbeideren på en annen måte.

### ***3.3 Rettsregler Knyttet til Varsling***

I 2007 fikk arbeidsmiljøloven flere varslingsparagrafer. Bakgrunnen for dette var at Ytringsfrihetkommisjonen påpekte at «varsling» kunne anses som en utøvelse av ytringsfriheten, og burde således komme til uttrykk i lovgivningen. Disse tilleggene slo fast at alle har rett til forsvarlig varsling (§ 2-4), altså at alle har adgang til å varsle kritikkverdige forhold (herunder korrupsjon) i en virksomhet. At all type gjengjeldelse mot forsvarlig varsling er forbudt fremgår av arbeidsmiljøloven §2-5. I tillegg skal forholdene legges til rette for varsling, ved at virksomheten skal utarbeide rutiner eller sette i verk andre tiltak for intern varsling (§3-6). Med rutiner menes ulike former for reglementer, retningslinjer, instruksjoner eller lignende som angir hvem når det skal varsles og hvem det skal

varsles til, i tillegg til saksbehandlingsregler for den som mottar et varsel (PwC, 2016).

Disse bestemmelsene ble innført i den reviderte arbeidsmiljøloven for å beskytte varslerne, ved å innføre en omvendt bevisbyrde i forhold til varsling og etterfølgende konsekvenser (eks: represalier). Arbeidstaker skal med andre ord ikke frykte noen represalier eller negative konsekvenser ved å varsle internt i organisasjonen. Arbeidsgiver har med andre ord plikt til å legge til rette for varsling, og det er bedriften og ledelsen som må bevise at de ikke har bedrevet gjengjeldelse eller tillatt gjengjeldelse på arbeidsplassen (Lovdata, s.a.).

Lovkravene om å ha en god ordning for varsling på plass innad virksomheten gjelder bare for intern varsling, det vil si varsling fra virksomhetens egne ansatte. Utover disse foreligger det ikke klare føringer etter norsk rett som forteller hvordan virksomheten best skal sette opp en varslingsordning eller hvordan varslingsaker skal håndteres og følges opp. Det er med andre ord opp til virksomheten selv å vurdere hvordan og hvorvidt varslingsrutiner skal utformes og implementeres, basert på den enkelte virksomhets situasjon og behov (PwC, 2016).

### *3.3.1 Anti-korrupsjonsprogram*

Rettsstilstanden er i kontinuerlig bevegelse, noe som resulterer i at rettsstilstanden preges av skjønnsmessige prinsipper og vurderinger, basert på en utledning og tolkning av foreliggende lovtekst, rettspraksis, veiledninger, forarbeider, og konkrete tilfeller som myndighetene har etterforsket. I norsk rett har vi en del rettspraksis som sier noe om krav og forventninger til selskapene (PwC, 2016). Men, med unntak av en ni-punkts sjekkliste fra ØKOKRIM, så har ikke norske myndigheter utgitt noen form for veiledning til selskapene. Sjekklisten redegjør ØKOKRIMs forventninger til norske virksomheters anti-korrupsjonsprogram, og ble omtalt i Dagens Næringsliv i en helsides oppslag 12. mars 2012. Følgende sjekkpunkter ble av ØKOKRIM særlig fremhevet:

1. Organisering, opplæring og oppfølging og kontroll tilpasset virksomhetens forretningsoperasjoner og korrupsjonsrisiko
2. Generelle instruksjoner og retningslinjer

3. Korrupsjon eksplisitt tatt opp i de etiske retningslinjene
4. Rutiner for håndtering av korrupsjonsspørsmål
5. Gode manualer er ikke tilstrekkelig; etterlevelsen er avgjørende
6. Kartlegging og identifisering av særlige risikomomenter
7. Regelmessig oppfølging ved konkrete spørsmål om hvordan operasjoner som kan medføre risiko, faktisk blir utført
8. Innpode ledere om deres ansvar som ledere og forbilder, både når det gjelder å følge reglene og å varsle om avvik
9. Jevnlig innskjerping og oppfriskning av rutiner

Det er ledelsen innenfor virksomheten som har ansvar for aktive antikorrupsjonsprogrammer. Interne rutiner, samt implementering av “Code of Conducts”, må vedtas og utarbeides for å kunne forebygge korrupsjon, kontrollere at korrupsjon ikke forekommer, samt for å avdekke forhold som kan være tvilsomme (Schjødt, 2013). Ifølge Deloittes granskningsrapport (2016) har Telenor siden iverksatt flere tiltak for å forbedre sin foretaksstyring og sine prosedyrer. Blant annet ble en ekstern gjennomgang av Telenors antikorrupsjonsprogram, etter initiativ fra styret, gjennomført mellom februar 2015 og desember 2015. I forbindelse med dette ble en oppdatert versjon av Telenors anti-korrupsjonshåndbok publisert i juni 2015 (Telenor ASA, 2015).

### ***3.4 Forskningslitteratur - Mottakelse og Konsekvenser av Varsling***

Undersøkelser gjort på varsling med utspring i «Bergen Bullying Research Group» ved UiB rapporterte at 12,2% av arbeidstakerne i Norge på landsbasis hadde blitt varslet. Varsling av kritikkverdige forhold kan resultere i flere scenarioer; det kritikkverdige kan enten vedvare, som igjen kan resultere i straff for den som står bak atferden, eller opphøre. Varsler kan også oppleve manglende reaksjoner, altså at ingenting gjøres med det kritikkverdige (Matthiesen & Bjørkelo, 2008).

Foreløpig vet man lite om det er noen konkrete personlighetstrekk hos mottaker som kan være av betydning for at en varsling skal være vellykket. Men studier har vist at det er større sannsynlighet for at mellomledere, eller personer i andre overordnede stillinger, varsler, enn at personer på grunnplanet gjør det (Miceli &

Near, 1992). Det er vanligvis ledere som mottar slike varsler (Matthiesen 2015). Ifølge Miceli og Near har en vellykket varsling sammenheng med varslers makt og innflytelse, og varsling kan altså relateres til maktteori (Miceli, Near & Dworkin, 2008; Near, Dworkin & Miceli, 1993). Det vil si at det er større sjanse for at mottakeren velger å være passiv eller ikke reagere på en varsling dersom personen har en svak posisjon i virksomheten.

I tillegg er det funnet en forbindelseslinje mellom det å motta varsling og det å selv ha varslet på et tidspunkt (Matthiesen, 2016). Undersøkelsen viste indikasjon på at personer med erfaring som varslere har ni ganger større sannsynlighet statistisk for at man vil motta et varsel fra andre varslere. Odds ratio-statistikken viser også at de som har observert kritikkverdige forhold på jobben har om lag fire ganger større sannsynlighet for å motta et varsel. Et sentralt punkt i varsling er dermed hvordan mottakeren reagerer på varselet fra andre.

Konsekvenser etter varsling er preget av sterk tosidighet; enten kan det resultere i represalier og negative konsekvenser for varslere (Bjørkelo & Ryberg, 2004), eller så kan varslere motta belønning og/eller ros (Ethics Resource Center, 2005). Media gir gjerne et negativt inntrykk i henhold til varsling, da det gjerne skrives om mobbing, straff og forfølgning for varslere. Empiriske studier indikerer at «ingenting» skjedde med 9 av 10 varslere etter at de varslet i den landsrepresentative studien fra Norge (Einarsen, Tangedal, Skogstad, Matthiesen, Aasland, Nielsen, Bjørkelo, Glasø & Hauge, 2007), noe som står i sterk kontrast med det som kommer frem i media.

#### **4. Forskningsmetode**

I denne oppgaven vil vi i hovedsak fokusere på kvalitativ forskning. Det skyldes i hovedsak at dette er et tema som er relativt lite forsket på i Norge og har således lite tilgjengelig informasjon. Vår problemstilling er derfor et undersøkende forskningsspørsmål. Som tidligere nevnt vil problemstillingen bli besvart gjennom en tredelt prosess hvor vi diskuterer teori, praksis og faktisk behandling av varsling ved å bruke VimpelCom-saken som eksempel-case. Dermed vil vi sammenligne disse og se om vi er i stand til å kunne identifisere avvik mellom

---

teori (gjeldende lovverk og faglitteraturen anbefalinger) og praksis (Telenors rutiner i forbindelse med VimpelCom-varslingen).

#### ***4.1 Primærdata***

Selv om vi i hovedsak vil benytte sekundærdata, avskriver vi ikke bruk av primærdata dersom vi underveis i prosessen ser behov for å innhente det. Det ville vært interessant å gjennomføre intervju med en varsler, men siden varsleren i vårt case-eksempel er anonym ser vi at dette vil bli vanskelig å få til. Et alternativ kan være å intervju en varsler i en annen varslingssak, men per nå er vi usikre på om dette vil tilføre oppgaven vår noe. Videre utvikling av oppgaven vår vil kunne avdekke graden av primær informasjon vi vil bli nødt til å skaffe for å oppnå ønsket resultat. En eventuell gjennomføring av noe slikt er derfor noe vi vil vurdere og ta stilling til underveis i prosessen. Negative og positive sider ved innhenting av de forskjellige datakildene vil også bli vurdert dersom vi velger å benytte oss av primærdata.

#### ***4.2 Sekundærdata***

For å kunne svare på forskningsspørsmålet, vil vi i hovedsak benytte sekundærdata, da dette vil gi oss en dypere forståelse for vårt valgte tema. Som oftest blir en kombinasjon av sekundær- og primærdata brukt ved de fleste problemstillinger, men i henhold til vårt forskningsspørsmål vil sekundære datakilder bidra til å øke påliteligheten av oppgaven (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 258). Ifølge Bryman og Bell (2015, s. 320-8) er det mange fordeler ved sekundære datakilder, blant annet at denne type data er kostnads- og tidseffektiv, er av høy kvalitet og er "pre-analysert" materiale. Potensielle ulemper kan forekomme dersom dataene er høy i kompleksitet eller mangler essensielle variabler (Bryman & Bell, 2015, s.329).

Det empiriske grunnlaget for denne oppgaven vil i hovedsak være Deloittes granskningsrapport (2016) vedrørende VimpelCom-saken. I tillegg vil vi benytte data vedrørende Telenors regler og rutiner. I henhold til den teoretiske delen av oppgaven vil vitenskapelige tidsskrifter, artikler og bøker bli brukt. For å samle inn forskningslitteraturen vil vi benytte Web of Science, samt de innebygde

funksjonene i Google Scholar, som rangering og antall siteringer, for å kunne bedre vurdere kildenes relevans, gyldighet og pålitelighet.

Et godt utgangspunkt for relevant forskningslitteratur vil være artikler skrevet av S.B Matthiesen, som har gjort undersøkelser relatert til varsling sett fra arbeidstakers synspunkt (Matthiesen & Bjørkelo, 2008), og senere på varsling sett fra mottaker (Matthiesen, 2016). Et detaljert syn innenfor forskningsområdet vil resultere i sterkere intern validitet, men vi vil måtte være obs på å ikke generalisere resultatene. Det er gjort noe sekundær forskning tilknyttet til varsling fra arbeidstaker, og denne typen kvantitativ data vil nok kunne benyttes i vårt forskningsspørsmål, da de kan bidra til å identifisere aspektene ved vårt forskningstema. Denne type data vil kunne skreddersys for å passe vårt formål med forskningsoppgaven og hjelpe oss med å innsnevre vårt forskningsområde.

## 5. Implementeringsplan

For å kunne fullføre en oppgave vellykket, må to viktige punkter gjennomføres: utarbeide en tidsplan og finne ut hvilke ressurser vi har til rådighet (Bryman & Bell, 2015, s.85). I henhold til vår oppgave vil litteraturgjennomgang, datainnsamling og dataanalyse være de tre områdene som burde struktureres og planlegges for å best kunne effektivisere gjennomføringen av oppgaven. Det er viktig å merke seg at det kan oppstå situasjoner hvor det vil være behov for å endre tidsplanen, og vi ønsker derfor å være fleksible for potensielle endringer. Emnene innad selve oppgaven kommer til å bli delegert mellom forfatterne for å sikre at effektivitetsnivået opprettholdes og at informasjonen er riktig.

Tidslinje	Jan.	Feb.	Mars	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.
Levere forprosjekt	16.							
Ferdigstille Litteraturgjennomgang		28.						
Datainnsamling								
Dataanalyse								
Førstekast					15.			
Andreutkast						15.		
Fullføring							7.	
Gjennomgang og redigering								
Levering								

Figur 1: Implementeringsplan med tidsfrister



---

En strukturert plan med tidsfrister øker sannsynligheten for at oppgaven blir gjennomført i tide (Bryman & Bell, 2015, s. 87). Figuren ovenfor viser vår tidsplan og hovedmål i henhold til gjennomførelse av oppgaven. Denne gir oss en oversikt over hvor mye tid som kan brukes på gjennomføring av hvert enkelt mål, i tillegg til hvilke oppgaver som overlapper hverandre.

---

## Referanser

- Bjørkelo, B., & Ryberg, W. (2004). *«Don't shoot the messenger»: A case study on whistleblowing and workplace bullying*. Bergen: Hovedoppgave, Universitetet i Bergen.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Deloitte Advokatfirma AS. (2016, 27. april). Review – Ownership VimpelCom. Telenor ASA. Hentet 15.1.2017. [https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2016/04/Deloitte-Report\\_Telenor\\_290416\\_FINAL.pdf](https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2016/04/Deloitte-Report_Telenor_290416_FINAL.pdf)
- Dugstad, L. (2013) Råd for å slippe straff. DN. Hentet 08.01.2017. [http://contentviewer.adobe.com/s/Dagens%20Næringsliv/6c18c365e0464266b1260d88f47b8db0/dn130312/303219.html#page\\_0](http://contentviewer.adobe.com/s/Dagens%20Næringsliv/6c18c365e0464266b1260d88f47b8db0/dn130312/303219.html#page_0)
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Bjørkelo, B., Glasø, L., & Hauge, L. J. (2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen: Rapport, Universitetet i Bergen.
- Ethics Resource Center. (2005). *National business ethics survey: How employees view ethics in their organizations 1994–2005*. Washington, DC: Ethics Resource Center.
- Lovdata. (s.a.). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet 31.05.2016 <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>
- Matthiesen, S. B. (2015). *Hvordan håndterer du varsling?* BI Business Review. Hentet 31.05.16 <https://www.bi.no/bizreview/artikler/hvordan-handterer-du-varsling/>
- Matthiesen, S. B. (2016). *Mottak av varsling*. Magma (prepress) 0416: s. 29-40.
- Matthiesen, S.B., & Bjørkelo, B. (2008). *Sladrehank skal selv ha bank: Om «whistleblowing» i norsk arbeidsliv*, *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45, s. 318-328.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle. The organizational and legal implications for companies and employees*. New York: Lexington Books.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in*

- 
- organizations*. Redigert av Arthur P. Brief, J.P. Walsh og S.L. Rynes, Lea's organization and management series. New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Near, J. P., Dworkin, T. M., & Miceli, M. P. (1993). *Explaining the whistleblowing process: Suggestions from power theory and justice theory*. *Organization Science*, 4(3):393–411.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence – the Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1):1–16. doi: Doi 10.1007/Bf00382668.
- PwC. (2016). Gjennomgang av korrupsjonsregelverk, antikorrupsjonstiltak og eierstyring. Hentet 19.12.2016.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/1e258223629a4b69999cab9b82ccd35f/rapport-narings--og-fiskeridepartementet-01.09.2016.pdf>
- Regjeringen. (s.a.). Oversikt over statens direkte eierskap. Hentet 05.01.2017.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/63686604f2af43a8947448f242463208/oversikt-over-statens-direkte-eierskap.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow, England: Prentice Hall.
- Schjødt. (2013, april) Korrupsjon i egen virksomhet - Ni sjekkpunkter for å unngå foretaksstraff. Hentet 09.01.2017.  
[http://www.schjodt.no/media/721371/2013\\_-\\_04\\_-\\_granskning.pdf](http://www.schjodt.no/media/721371/2013_-_04_-_granskning.pdf)
- Sundberg J.D., Gjendem, C.S., & Lorentzen, M. (2014, 18.november). Slik forklarer Vimpelcom Usbekistan-betalingene. E24. Hentet 04.01.2017.  
<http://e24.no/lov-og-rett/telenor/slik-forklarer-vimpelcom-usbekistan-betalingene/23338709>
- Svanemyr, S., & Molnes, G. (2016, 29. april). Dette er Vimpelcom-skandalen. E24. Hentet 06.01.2017.  
<http://e24.no/naeringsliv/vimpelcom/dette-er-vimpelcom-skandalen/23552186>
- Telenor ASA. (2015). *Anti-corruption handbook*. Hentet 12.01.2017.  
[https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2013/05/Telenor-Anti-Corruption-handbook\\_june2015.pdf](https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2013/05/Telenor-Anti-Corruption-handbook_june2015.pdf)
- Telenor ASA. (2016, januar). *Code of conduct*. Hentet 19.12.2016.
-

---

<https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2016/01/Telenor-Code-of-Conduct-Published-January-2016.pdf>

Telenor ASA. (s.a.). Historical background. Hentet 11.01.2017

<http://www.telenor.com/media/in-focus/vimpelcom-ltd/historical-background/#vimpelcom-announces-payment-of-an-interim-dividend>