

# Gennembrud for whistleblowing

En officiel kanal for sladrehanke i virksomheder har hidtil været ildeset i Danmark. Nu skubber Komitéen for god Selskabsledelse på, og de store selskaber er lydhøre, selv om ordningerne er komplicerede. Den offentlige sektor burde følge trop, mener eksperter

AF SUSANNETHOLSTRUP

Komiteen for god Selskabsledelse opfordrer nu virksomhederne til at ruste op på risikostyringen ved at etablere en kanal for professionelle sladrehanke, de såkaldte whistleblowere. Det fremgår af det udkast til reviderede anbefalinger for god selskabsledelse, som komiteen har sendt i høring i denne uge.

Øget globalisering og økonomisk krise presser virksomhederne på indtjeningen, og det øger risikoen for økonomisk kriminalitet i form af korruption, bedrageri og dokumentfalsk. Komiteen anbefaler derfor, at den øverste ledelse mindst en gang om året identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici og tager stilling til, om der skal etableres en whistleblowerordning, hvor man anonymt kan rapportere om ulovligheder eller mistanke om, at der foregår noget fordækt i virksomheden.

## Mange års erfaring

Virksomheder i en række andre lande har mange års erfaring med whistleblowing, mens de danske er novicer på området. Det er der ifølge formanden for det Britiske Handelskammer i Danmark Mariano A. Davies to forklaringer på:

»For det første er det kompliceret at etablere en effektiv ordning, der sikrer whistlebloweren 100 pct. anonymitet, for det andet ligger det dybt i vores kultur, at vi ikke sladrer; ordet har en negativ klang, men nu ser det altså ud til, at der et nyt tankesæt på vej,« forklarer han.

Enkelte danske virksomheder har interne ordninger, men Datatilsynet har i år krævet, at ordningerne skal leve op til en række retnings-

linjer og i øvrigt godkendes af tilsynet af hensyn til persondataloven. En håndfuld virksomheder har fået godkendt deres ordninger, mens omkring 40 venter på at få det blå stempel. Flertallet af dem er utilfredse med, at det kun er virksomhedens ansatte og bestyrelsesmedlemmer, der må blæse i fløjten; de ønsker også at kunder, leverandører og andre interessenter kan få adgang. Om Datatilsynet vil lempe på reglerne, afgøres først i det nye år, formentlig efter en drøftelse i Datarådet, oplyser tilsynet.

Mariano A. Davies råder de danske virksomheder til at skele til erfaringerne fra England, når de designer deres ordninger.

## Klar til at administrere

»Også briterne har været skeptiske, men de har taget ordningerne til sig i takt med, at der er etableret eksterne og neutrale selskaber, som administrerer ordningerne for de virksomheder, der skal sladres om. Det giver større sikkerhed for whistleblowerens anonymitet,« siger Mariano A. Davies.

Flere advokatkontorer i Danmark gør klar til at administrere ordningerne for virksomhederne, men det ideelle er ifølge Mariano A. Davies, at man kan »fløjte« via en web- eller telefonbaseret hotline i hver enkelt af de lande, hvor virksomheden opererer. Et specialiseret firma håndterer så henvendelsen, der om nødvendigt anonymt ryger videre i systemet til en intern gruppe, eller som et tip til mediernes, som et engelsk firma har specialiseret sig i.

»Der skal være håndfaste garantier for, at medarbejdere, der drister sig til at sladre, ikke efterfølgende mister jobbet på grund af det. Omvendt viser erfaringerne, at det er velegnet til at afsløre

svig eller forebygge det,« siger Mariano A. Davies.

Også formand for Komiteen for god Selskabsledelse Sten Scheibye ser mange fordele ved at lægge whistleblowerordninger ud til et eksternt selskab, der er specialiseret og har døgnåben, selv om det ikke er gratis.

»Men der kan også være argumenter for at holde det internt i virksomheden, og så lade eksempelvis revisionsafdelingen håndtere ordningen,« siger Sten Scheibye.

Ekspert i risikostyring Kersi Porbunderwalla fra konsulenthuset Resources Global Professionals i Danmark lægger vægt på, at whistleblowing ikke handler om at sladre, men om at rapportere om unøjagtigheder med det formål at varetage virksomhedens interesser.

»Det skal være en integreret del af virksomhedens *code of conduct*, at der er en hotline, man kan rapportere til, hvis man eksempelvis ser en fyret kollega rende rundt og kopiere over på et USB-stik, og der skal være klare procedurer for, hvordan der tages vare på oplysningerne,« siger Kersi Porbunderwalla.

## Det gik grueligt galt

Han råder virksomhederne til at se whistleblowing som et delelement i virksomhedens governance, risikostyring og compliance, GRC, der går ud på systematisk at kontrollere, at virksomheden faktisk lever op til, hvad der står skrevet i årsrapporten.

Han henviser til Danske Bank, hvor lederne før finanskrisen sad i hver sin silo og satte flueben ud for de regler, som de skulle leve op til, og som var deres ansvar. Det gik grueligt galt, fordi ingen havde det tværgående ansvar, forklarer han.

Det tog Danske Bank konsekvensen af i onsdags ved at udnævne en chief risk of-

ficer. Bag betegnelsen gemmer sig en nyoprettet og tværgående funktion i banken, der med topchef Peter Straarups egne ord skal være en slags intern kontrollant og nøje overvåge bankens risikovurderinger og -politik. Stillingen skal ses i sammenhæng med, at også Danske Bank har designet en whistleblowerordning, som venter på godkendelse i datatilsynet.

Kersi Porbunderwalla ser udbredelsen af hele governance, risk og complianceområdet som en sund konsekvens af finanskrisen, som også den offentlige sektor burde tage ved lære af.

## Total mangelvare

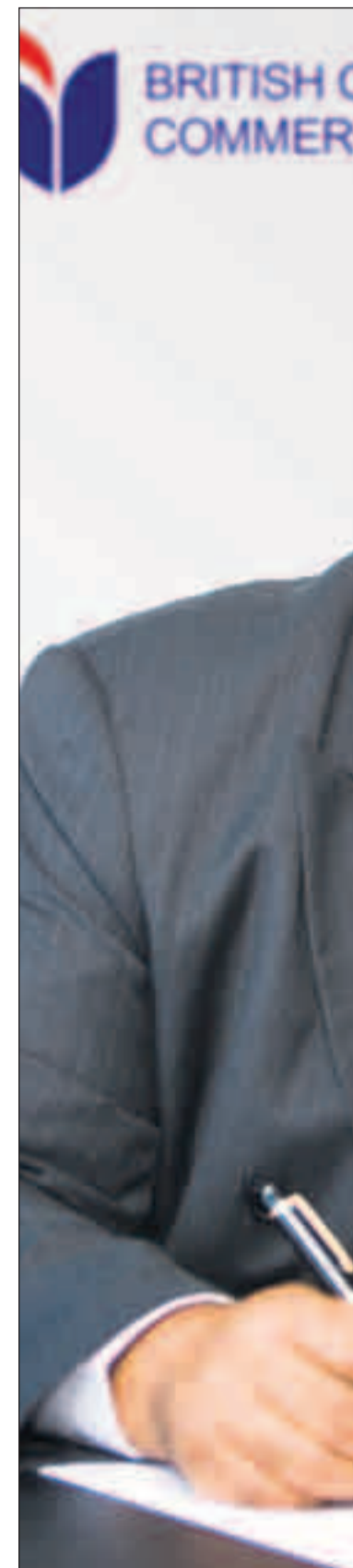
»Governance, risk og compliance er en total mangelvare i den offentlige sektor, mens man i andre lande, herunder USA har lovgivning for, hvordan de offentlige organisationer skal agere for at levere varen på åben og ærlig vis,« siger han.

Han henviser til afsløringen af mistanke om korruption i Københavns Ejendomme, hvor en vedligeholdelseschef er indstillet til fyring for at have kostet skatteyderne millioner ved at favorisere en personlig ven i et firma.

»Det er rystende så lidt kontrol, der har været. Store summer går tabt, fordi der ikke er den kontrol, der bør være i den offentlige sektor,« siger han.

Mariano A. Davies er også varm fortaler for en whistleblowerordning i den offentlige sektor, ikke mindst fordi flere udbud af offentlige opgaver øger risikoen for korruption. Men også fordi tjenestemandsløven træder de offentligt ansattes ytringsfrihed under føde i loyalitets navn.

»Det er vigtigt at have et system, hvor whistleblowere kan holdes anonyme, ik-



ke mindst fordi Danmark er et lille land. Og whistleblowere skal holde lav profil. De skal ikke være selvhævdende og stå offentligt frem som Frank Grevil; så begrænser man sine karrieremuligheder,« siger Mariano A. Davies.

susanne.tholstrup@borsen.dk

**CfL Center for Ledelse**  
– en verden af ledelseskompentence

Professionelt faciliterede netværk for direktører, ledere og HR-professionelle

[www.cfl.dk/netværk](http://www.cfl.dk/netværk)

**cfl**  
Center for Ledelse

## FÅ STYR PÅ PROJEKTERNE

Når vi kalder os „House of Experts“, er det fordi, vi er eksperter i at sikre fokus på ledelse og fremdrift i projekter. Det er os, der tager over dér, hvor det for alvor bliver svært at føre de store strategier og idéer ud i livet og implementere dem i organisationen.

Som garantibevis kan vi vise certificeringer i verdensklasse og et utal af succesrige cases.

Se mere på [www.ipteams.dk](http://www.ipteams.dk) eller ring på 33 69 03 07.



Manpower Professional leverer rekruttering, vikar- og HR-service for chefer, ledere og kandidater med længerevarende uddannelse og erfaring.

Glædelig Jul  
... og godt nyt job!

Vil du vide mere?  
Se mere på [www.manpower.dk](http://www.manpower.dk) eller ring til vores rekrutteringskonsulenter på 7020 1000.

**Manpower**  
Professional



Mariano A. Davies råder de danske virksomheder til at skele til erfaringerne fra England, når de udformer deres ordninger. »Også briterne har været skeptiske, men de har taget ordningerne til sig, i takt med at der er etableret eksterne og neutrale selskaber, som administrerer ordningerne for de virksomheder, der skal sladres om,« siger han.

## KRONIK

# Usikker brandingværdi i klimatopmødet

**COP15 er en unik mulighed for at brande Danmark, men topmødet gør det ikke alene. Der skal arbejdes for sagen, hvis den megen eksponering ikke skal ende som et flygtigt øjeblik i rampelyset**



AF MAJKEN SCHULTZ,  
professor, Copenhagen Business School

I skrivende stund er det fortsat uklart, hvad COP15 fører til af konkrete resultater, men en ting er sikkert: COP15 Copenahagen som den hedder på FN's officielle hjemmeside har for en kort stund sat København – og Danmark – på det globale landkort. Der er politisk og økonomisk udtrykt store forventninger til, hvad det kan have a konsekvenser for branding af Danmark og København som førende indenfor klima, energi og miljø. Der drages sammenligninger med betydningen af Olympiader og andre spektakulære begivenheder, hvorigennem byer og lande kan gøre opmærksomme på sig selv og komme til at stå for noget, som opleves interessant, relevant og anderledes af turister og medborgere, kunder og udenlandske investorer.

## Kortvarig synlighed

Ingen tvivl om, at COP15 begivenheden bidrager til Danmarks og Københavns synlighed. Det er den første forudsætning for at skabe et brand.

Klimatopmødet er en anledning til at sætte fokus på værtsstedet, som New York Times har gjort med klima-bloggeren Climate Change Conversations. Her gives de mere pittoreske beskrivelser af Danmark som et »tiny country« med energispare-

huse, bycykler, økologiske restauranter og egen fåreavl på Samsø, som man absolut måtte besøge!

På forsiden af Greenpeaces internationale hjemmeside kan man melde sig som klimaaktivist i København med opfordring til at handle nu og ændre fremtiden. Der er mange virksomheder og ngo'er, som har været dygtige til at udnytte den mulighed for grøn profilering som selve begivenheden giver. Her kan det som dansker ærgre lidt, at ærkeamerikanske Coca-Cola løber med prisen i sin kampagne om »Hopenhagen«, som blev citeret af statsministeren i åbningstalen og fylder godt op i gadebilledet i København. Det er dygtigt gjort. Men mange andre virksomheder inden for miljø og energi har også gjort god brug af anledningen.

## Muligheder for fremtiden

Udfordringen er at bruge COP15 som platform for at skabe et egentligt brand for Danmark – og for København – som fortrøp inden for miljø og energi.

For det første er det klart, at det bliver lettere, hvis COP15 resulterer i varige og bindende aftaler, så Copenahagen-aftalen fremover opfattes i verden som en vigtig milepæl. Og ikke associeres med Climagate, lækede notater og et verdenssamfund, som fortsat ikke har viljen til fælles handling. Hvis den egentlige aftale først kommer på en efterfølgende konference, kan »Copenahagen« hurtigt blive glemt. Derfor gælder det for danske virksomheder og uddannelsesinstitutioner om at få skabt så mange nyttige og fremadrettede kontakter omkring selve begivenheden som overhovedet muligt. De er mindre sårbare over resultatet af forhandlingerne og mere afhængige af, hvad den enkelte virksomhed rent faktisk kan levere. Så her er der ingen tid at spille.

For det andet er sammenligninger med olympiske lege meget optimistiske. Ud over en mulig aftale er COP15 langt mere båret af kortsigtede kampagner og flygtig mediebevågenhed end af de ændringer i infrastruktur og bysamfund, som ofte følger med OL. Tag Barcelona. De fleste udlændinge tænker stadig mest på tapas og Ramblas, men de

olympiske lege var anledning til en enestående udvikling af havnefronten, byudvikling og skabelse af conferencefaciliteter i verdensklasse, som gør at Barcelona i dag er af verdens mest brugte konferencbyer – og har et fantastisk strandområde til glæde for alle de tapas-spisende turister. Det ville som minimum svare til, at vi havde indviet en grøn multiarena og fået skabt et nyt sammenhængende miljørigtigt liv ved hele havnefronten i København. Det ville have været fantastisk.

Tilbage står muligheden for at Danmark fremover sætter sig i spidsen for at gennemføre klimaforbudringer og miljøinitiativer, som er mere radikale end andre, så Danmark kan markere sig som et sted for de virksomheder, medarbejdere, studerende og turister som på tæt hold vil opleve, hvordan en klimavenlig fremtid kan se ud. Det kræver at der kommer mere indhold fremover, og at det indhold, der kommer, kommunikerer klart lokalt og internationalt. Danmark er ikke det eneste sted, som vil være »The Green Home of Clean Tech«. Så det kræver, at landet målbevidst arbejder på at skabe et nyt indhold i betydningen af »Made in Denmark« og motiverer virksomhederne til at bruge det.

## Lokale platforme styrkes

Sidst, men ikke mindst, er det ofte de lokale indbyggere, der føler den største identifikation med begivenheder. Da Reputation for nylig gennemførte sin årlige analyse blandt 10.000 studerende af, hvad der betyder noget for deres valg af fremtidig arbejdsplads og arbejdssted udtalte en tredjedel, at COP15 gjorde dem mere stolte af at være danskere. Så COP15 er med til at give den næste generation en styrket tro på, at Danmark på trods af sin lille størrelse godt kan være med til at yde et stort bidrag til vores fælles fremtid. Og det er et rigtig godt udgangspunkt for at fortsætte med at udvikle Danmark som en førende klimavenlig nation.

Rigtig glædelig grøn jul.

Se om Reputation Institute  
<http://www.reputationinstitute.com>  
<http://www.nytimes.com/interactive/science/climate-change-conversations.html>  
<http://www.greenpeace.org/international/>

## Kompetent Økonomichef til virksomhed i Hobro søges!

Yderligere information på [www.curia.dk](http://www.curia.dk), eller kontakt Torben Abildgaard på 4061 7022.



**Curia Management**  
Search & Selection  
Tlf.: 70 20 05 11 • [www.curia.dk](http://www.curia.dk)  
Århus • Aalborg • København



Torben Abildgaard  
Direktør, Curia Aalborg

KVIKKE HOVEDER

moment  
VIKAR OG REKRUTTERING

GOD JUL TIL ALLE VORES KUNDER

Tlf.: 70 20 18 35

[www.moment.dk](http://www.moment.dk)

## VINDERKVINDER

”VinderKvinder giver mig masser af input til de udfordringer jeg har i mit job. Det er både faglig og personlig udvikling - og den unikke sammensætning i netværksgrupperne giver god mulighed for sparring på de problemstillinger vi alle sidder med til daglig”

Lisbeth Juhl Christensen, Adm. Dir. StemCare

Hent program på [vinder-kvinder.dk](http://vinder-kvinder.dk)  
eller ring til Christina på 20 42 64 30