

# Hanteringen av visselblåsarärenden i kommuner

Emma Albertsson

Gustaf Kastberg Weichselberger

# Hanteringen av visselblåsarärenden i kommuner

Emma Albertsson

Gustaf Kastberg Weichselberger

KFi-rapport nr 194

978-91-89458-24-6

© KFi tillsammans med författarna 2025

KFi – Kommunforskning i Västsverige

Box 171

431 22 Mölndal

Tel 0703-416517

E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)

[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

---

# Innehåll

Sammanfattning.....	6
Inledning .....	7
Ny visseblåsarlag .....	8
Översikt över en begränsad litteratur.....	9
En utvidgning: riskerna med att inte uppmärksamma missförhållanden .....	10
Metod och genomförande.....	12
Resultat .....	13
Kommun A.....	13
Utformning av visseblåsarfunktionen .....	13
Statistik.....	14
Hantering av visseblåsarärenden .....	14
Exempel på ärenden .....	15
Ärende A1 .....	15
Ärende A2.....	16
Ärende A3.....	17
Kommun B.....	17
Utformning av visseblåsarfunktionen .....	17
Statistik.....	18
Hantering av visseblåsarärenden .....	18
Exempel på ärenden .....	19
Ärende B1 .....	20
Ärende B2 .....	20
Ärende B3 .....	20

---

Kommun C .....	21
Utformning av visselblåsarfunktionen .....	21
Statistik .....	21
Hantering av visselblåsarärenden .....	22
Exempel på ärenden .....	23
Ärende C1 .....	23
Ärende C2 .....	24
Kommun D .....	24
Utformning av visselblåsarfunktionen .....	24
Statistik .....	25
Hantering av visselblåsarärenden .....	25
Exempel på ärenden .....	27
Ärende D1 .....	27
Ärende D2 .....	29
Ärende D3 .....	30
Hur väl fungerar systemet enligt informanterna? .....	33
Diskussion .....	35
Slutsats .....	37
Referenser .....	39

# Sammanfattning

Visselblåsning och funktioner för anonym rapportering har blivit alltmer uppmärksammade. Inte minst på grund av flera uppmärksammade fall i Sverige och en relativt ny lagstiftning som kräver att kommuner och regioner inrättar särskilda visselblåsarfunktioner. Tidigare forskning har främst fokuserat på individens egenskaper och motiv till att visselblåsa medan få studier har undersökt implementeringen av dessa funktioner i praktiken.

Denna rapport syftar till att ge en översiktlig bild av både teori och praktik kring visselblåsning i svenska kommuner. Genom en tvärsnittsstudie där vi främst genomför intervjuer med representanter från fyra kommuner men även analyserar dokument kartläggs hur dessa organiserar och hanterar visselblåsarärenden.

Studien presenterar tre huvudsakliga slutsatser. För det första framkommer det att kommunerna har utvecklat stabila system för att hantera anonym rapportering och uppfylla lagens intentioner. Den andra slutsatsen är att utredningarna ofta kräver en balans mellan att bevara visselblåsarens anonymitet och att säkerställa en hög utredningskvalitet. Slutligen visar en tredje slutsats att många inkommande ärenden inte uppfyller kriterierna för ett visselblåsarärende, vilket belyser behovet av tydligare avgränsningar och definitioner.

# Inledning

Visselblåsning och visselblåsarfunktioner har blivit ett alltmer aktuellt ämne. Detta kan ses mot bakgrund av ett antal internationellt uppmärksammade fall såsom Snowden, Panamaskandalen och Cambridge Analytica. I Sverige har vi också haft flera uppmärksammade fall kopplade till visselblåsning, som exempelvis Macchiarini skandalen. Gemensamt för dessa är att missförhållanden har uppmärksammats genom att någon med insyn rapporterat om dem på ett sätt som nått offentligheten. Ett annat skäl till att ämnet är aktuellt är att vi fått ändrad lagstiftning som lett till att samtliga kommuner och regioner har inrättat så kallade visselblåsarfunktioner, det vill säga skapat möjligheter för anonym rapportering.

Visselblåsning definieras enligt Transparency International som: ”att offentliggöra information i allmänhetens intresse av en anställd, chef eller extern person i syfte att avslöja försummelse eller missbruk inom en organisation, myndighets eller företags verksamhet (eller hos dess affärspartner) som hotar allmänintresset, dess integritet och rykte” (Transparency International, 2023, vår översättning). Europeiska kommissionen definierar visselblåsare som ”personer som träder fram och rapporterar oegentligheter som de stöter på i sitt arbete och som kan skada allmänintresset till exempel genom att hota miljön, folkhälsan, konsument säkerheten eller EU:s offentliga finanser” (Europeiska kommissionen, 2018, vår översättning).

Möjligheten att rapportera missförhållanden kan betraktas som en central funktion i en demokrati och inte minst långsiktigt legitimitetsskapande. Mot bakgrund av den relativt nya lagstiftningen och det befintliga kunskapsläget är ambitionen med denna rapport att ge en översiktlig bild av kunskapsläget både avseende teori och praktik. Vi kommer i en första del översiktligt ge en bild av studier på området. I den andra delen vänder vi blicken mot praktiken och beskriver med stöd i fyra kommuners organisering och hantering av visselblåsarärenden befintliga praktiker. Rapporten avslutas med att ett antal områden pekas ut som kritiska för en positiv utveckling.

## Ny visseblåsarlag

Den nya visseblåsarlagen, Lag (2021:890) om skydd för personer som rapporterar om missförhållanden, trädde i kraft den 17 december 2021 och gäller både inom privat och offentlig sektor. I denna studie fokuserar vi på den offentliga sektorn och hur lagen påverkar kommuner och regioner. Den nya lagen ersatte den tidigare svenska lagen (2016:749) om särskilt skydd mot repressalier för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden. Den innehåller bestämmelser om bland annat skydd mot hindrande åtgärder och repressalier samt krav på inrättande av rapporteringskanaler, hantering av personuppgifter och sekretess.

Lagen kräver att kommuner och regioner upprättar interna rapporteringskanaler. De som arbetar i dessa kanaler ska: ta emot rapporter, ha kontakt med visseblåsare, följa upp rapporterade ärenden samt lämna återkoppling till visseblåsaren. Rapportrande personer ska få bekräftelse på att deras rapport tagits emot inom sju dagar och återkoppling på rapporten inom tre månader. Personer som arbetar med interna rapporteringskanaler kan vara anställda inom kommunen eller hos en extern part men de måste vara oberoende och självständiga. Detta innebär att de ska ha mandat att inleda och avsluta utredningar utan godkännande från verksamhetsutövaren och att de inte kan bestraffas för att de utför sina uppgifter. Kommuner kan dela rapporteringskanaler med andra kommuner, kommunala bolag, stiftelser och föreningar.

För att ett ärende ska räknas som ett visseblåsarärende och omfattas av lagen måste rapporteringen ske i ett arbetsrelaterat sammanhang och gälla information om missförhållanden som det finns ett allmänintresse av. Lagen gäller även vid rapportering i ett arbetsrelaterat sammanhang av information om missförhållanden som strider mot en direkt tillämplig unionsrättsakt inom tillämpningsområdet för visseblåsar direktivet eller mot en lag eller andra föreskrifter som genomför en sådan unionsrättsakt eller som motverkar målet eller syftet med bestämmelserna i en sådan unionsrättsakt. Exempel kan vara inom områdena offentlig upphandling eller miljöskydd.

Lagen skyddar följande personer: arbetstagare, personer som söker arbete, volontärarbete eller praktik, inhyrda arbetstagare och egenföretagare som söker eller utför uppdrag samt personer som ingår i ett företags förvaltning, lednings eller tillsynsorgan som aktieägare som är verksamma i aktiebolaget. Skyddet gäller även efter att personen har lämnat verksamheten. En verksamhetsutövare får inte hindra eller försöka hindra rapportering eller vidta re-



pressalier mot en rapporterande person. Skyddet omfattar även personer som bistår den rapporterande personen. Kommuner och regioner måste även ge tydlig och lättillgänglig information om hur man rapporterar via interna och externa rapporteringskanaler.

Den nya lagen syftar till att stärka skyddet för visselblåsare och kan ses som ett kraftfullt initiativ eftersom den är tvingande för samtliga kommunala och regionala verksamheter. Initiativets styrka blir tydlig när man ser att statistik visar att interna kanaler för visselblåsning används flitigt (Lindblom, 2023).

Även om den nya lagen införts först nu är visselblåsning inte något nytt fenomen. Att signalera om missförhållanden har länge spelat en avgörande roll i att upprätthålla transparens och ansvarstagande inom både offentliga och privata sektorer i Sverige. Genom att avslöja oegentligheter, missförhållanden och korruption har visselblåsare bidragit till att skydda allmänintresset och stärka rättsstaten. Offentliga verksamheters förmåga att uppmärksamma missförhållanden är ett omdiskuterat ämne och återkommande skandaler visar att det fortfarande finns mycket utvecklingsarbete kvar.

## **Översikt över en begränsad litteratur**

Forskningen har ofta fokuserat på det tidiga stadiet med fokus på varför och hur visselblåsning sker. Det har konstaterats att visselblåsare gärna söker sig till externa oberoende kanaler (Vandekerckhove & Phillips, 2019). Andra har i stället uppmärksammat olika faktorer som påverkar benägenheten att visselblåsa (Miceli & Near, 2005; Vandekerckhove & Phillips, 2019; Withey & Cooper, 1989) samt vilka personer och typer av anställda som är benägna att visselblåsa (Hennequin, 2020). Exempelvis visar studier att kvinnor är mer benägna att visselblåsa än män (Nisar, Prabhakar, & Torchia, 2019).

Andra forskningsområden inkluderar insatser för att stärka rapporteringen av missförhållanden. I Storbritannien har satsningar på "freedom to speak up guardians" visat positiva resultat i att stödja visselblåsare (Martin, Chew, & Dixon-Woods, 2021; Martin et al., 2023). En sökning på svensk forskning visar på ett begränsat forskningsintresse. De studier som finns har framför allt fokuserat på de juridiska och konstitutionella aspekterna (MSB, 2022).

Sammantaget kan konstateras att tidigare forskning främst har fokuserat på individens karaktär och drivkrafter bakom visselblåsning. Kenny, Vandekerckhove, och Irfan (2020) påpekar att det är nästan outrett hur den nya lagen påverkar hanteringen av anmälningar och deras konsekvenser. En ny

ligen genomförd studie (Dellve & Kastberg Weichselberger, 2024; Kastberg Weichselberger & Thalenius, 2024) visar att hanteringen av visseblåsningar kan påverka arbetsmiljön negativt, särskilt när anmälningarna är anonyma och svåra att bemöta. Risken som lyfts fram är att rapporteringar sker som inte bottnar i att ett missförhållande med ett allmänintresse uppmärksammas i enlighet med lagen. I stället, vilket också stöds i den begränsade statistik som finns, handlar anmälningar ofta om upplevda missförhållanden som rör den egna anställningen och arbetsvardagen. Detta har observerats internationellt (Quayle, 2021) och i svensk statistik (Lindblom, 2023), vilket indikerar att lagen lämnar utrymme för tolkningar och kan påverka arbetsmiljön negativt för både chefer och medarbetare (Dellve et al., 2024).

### **En utvidgning: riskerna med att inte uppmärksamma missförhållanden**

Visselblåsarfunktionen och vikten av att möjliggöra uppmärksammande av problem har adresserats och beskrivits med olika teoretiska infallsvinklar. Hirschmans (1970) teori om exit, voice och loyalty lyfter explicit vikten av att kunna göra sin röst hörd kring upplevda missförhållanden. Begreppen ger en ram för att förstå hur individer och grupper kan reagera på missnöje inom organisationer eller samhällen. När människor upplever problem har de tre huvudsakliga alternativ enligt resonemanget som förs. De kan välja att lämna organisationen (exit), uttrycka sitt missnöje och försöka påverka förändring (voice), eller stanna kvar och vara lojala trots problemen (loyalty). Det finns en dynamik mellan alternativen. Hög lojalitet kan exempelvis öka sannolikheten att individer väljer att uttrycka sitt missnöje (voice) snarare än att lämna (exit), eftersom de fortfarande ser värde i att stanna kvar och försöka påverka förändring. Blir det lätt att lämna eller barriären är för hög att göra sin röst hörd kan det riskera att hämma individers intresse av att försöka påverka och organisationen utarmas. Att möjliggöra visseblåsning kan med utgångspunkt i detta sätt att teoretisera betraktas som ett sätt att värna om en utvecklingskraft och minska risken för att personer lämnar organisationen.

En annan teoretisk infallsvinkel har snarare att göra med orsaken till att det uppstår ett behov av visseblåsarfunktioner. Groupthink (Janis, 1982) är ett begrepp som beskriver hur gruppdynamik kan leda till dåliga beslut när medlemmar prioriterar gruppens enighet och harmoni framför kritiskt tänkande. I sådana situationer undertrycks ofta avvikande åsikter, och gruppen kan bli benägen att fatta beslut utan att noggrant överväga risker eller alter-

nativa perspektiv. Detta kan leda till överdriven självsäkerhet, ignorering av varningssignaler och en ovilja att ifrågasätta rådande normer. Att en kultur som snarare uppvisar drag av tystnadskultur kan uppstå i offentlig sektor har det rapporterats om varför risken torde vara värd att uppmärksamma (Dellve & Kastberg Weichselberger, 2024). Morrison och Milliken (2000) är en återkommande referens i sammanhanget och de pekar på att högsta ledningen i en organisation har ett stort ansvar att inte stödja en tystnadskultur. Problemet är att faktorer som bidrar till en sådan kultur ofta är svåra att uppmärksamma, eftersom de ofta är implicita. Brist på öppenhet kopplas också ofta till överordnade hierarkiska nivåer och bristande ledarskap (Detert & Treviño, 2010; Kish-Gephart, Detert, Treviño, & Edmondson, 2009). Visselblåsarfunktioner kan i sådana situationer fungera som ett verktyg för att motverka groupthink och tystnadskultur. Öppenhet är således avgörande i kampen mot korruption (Rothstein, 2021) och brist på öppenhet har förknippats med brister i välfärdsproduktion och lägre legitimitet för det politisk-administrativa systemet. En särskild risk med bristande öppenhet är att missförhållanden inte uppmärksammas, vilket kan ha direkt skadliga effekter för brukare och medborgare (Martin et al., 2023). Detta kan förklara varför många studier har fokuserat på hälso- och sjukvårdssektorn, som är överrepresenterad i forskning om organisatorisk tystnad och brister i lyhördhet (De los Santos et al., 2020; Hart & Hazelgrove, 2001). Oförmågan att hantera missförhållanden har visat sig ha mycket negativa konsekvenser för patientsäkerheten.

Sammantaget pekar resonemangen som förts på att visselblåsarfunktioner har en potential att bidra till en positiv utveckling i en organisation genom att möjliggöra att individer kan göra sin röst hörd. Hur hanterandet av ärenden sker har emellertid uppmärksammats i begränsad utsträckning. Detta trots att de studier som finns indikerar vikten av en förmåga kapacitet att hantera visselblåsningar.

# Metod och genomförande

Designen av studien är en tvärsnittsstudie vilket innebär att data samlas in och analyseras vid en specifik tidpunkt (Bryman, 2011). Syftet med denna forskningsdesign är att förstå och beskriva förekomsten av vissa egenskaper, beteenden eller tillstånd inom den valda populationen. Tvärsnittsstudier är särskilt användbara för att ge en ögonblicksbild av karakteristiska inslag inom ett samhälle eller en grupp (Bryman, 2011). Denna design är väl lämpad för denna studie då fokus ligger på att samla in data och stödja vidare forskning inom ämnet. Studien har en kvalitativ ansats eftersom vi försöker utöka förståelsen för det valda fenomenet snarare än att generera bredare och mer generaliserande utsagor.

På grund av att detta valde vi att fokusera på fyra kommuner. För att få en nyanserad kartläggning av hanteringen valde vi att undersöka kommuner av olika storlekar. Urvalet har därför varit strategiskt, vilket passar denna studie då syftet är att få en djupare förståelse av hanteringen av visseblåsarärenden. Den huvudsakliga empiriska basen utgörs av intervjuer samt dokument. Intervjuer ansågs vara bäst lämpade i denna studie då det är ett outforskat område där vi behöver kartlägga kunskapen. Intervjuerna har transkriberats och lagras på ett sätt som respekterar de deltagande respondenternas integritet. För att säkerställa detta anonymiserades namn på både kommuner och individer. En strukturerad intervjuguide användes men samtalen tilläts vara relativt fria med uppföljande frågor för djupare insikter. Intervjufrågorna som ställdes syftade till att kartlägga processer för hantering, kategorisering och bedömning av visseblåsarärenden.

För att komplettera intervjuerna begärdes visseblåsaränmälningar och rapporter från respektive kommun. Tre kommuner kunde tillhandahålla viss dokumentation medan den fjärde kommunen menade att man inte kunde lämna ut material med hänsyn till sekretess. Dessutom analyserades respektive kommuns hemsida och publicerade riktlinjer för att ytterligare förstå deras visseblåsarfunktion.

# Resultat

I detta avsnitt redogör vi för resultatet av vår empiriska studie av fyra kommuner. Beskrivningen sker kommunvis och skapar en grund för de mer övergripande reflektionerna i rapportens slut. De personer som intervjuades i respektive kommun benämns enligt följande: i Kommun A som V1, i Kommun B som V2, i Kommun C som V3 och i Kommun D som V4.

## **Kommun A**

Kommun A och Kommun X har ingått ett samverkansavtal för att säkerställa en oberoende granskningsfunktion. Enligt detta avtal granskar Kommun A visseblåsarärenden för Kommun X, medan Kommun X granskar ärenden för Kommun A. I denna studie har vi intervjuat en medlem i utredningsgruppen i Kommun A som granskar ärenden för Kommun X. Båda kommunerna anlitar leverantören Trinax AB, som tillhandahåller systemet där visseblåsarärenden skickas in och hanteras.

## ***Utformning av visseblåsarfunktionen***

På kommun X webbplats finns information om visseblåsarfunktionen. Sidan med information förklarar vad funktionen innebär och beskriver de olika rapporteringsalternativ som erbjuds: digitalt, via telefon eller genom personliga möten. Det finns även länkar till visseblåsarlagen på riksdagens hemsida samt utförliga anvisningar för visseblåsning.

Anvisningarna klargör visseblåsarfunktionen syfte, de situationer den kan användas mot repressalier samt ärendehanteringens olika steg. Det finns även ett flödesschema över processen som beskriver utredningens gång och hur återkoppling sker.

Vid val av digital rapportering öppnas ett formulär som hanteras av företaget Trinax AB. Den som anmäler har möjlighet att vara anonym eller uppge sitt namn. Därefter behöver man uppge vilken personkategori du tillhör samt datum för händelsen. Formuläret innehåller även tre fritextfält för beskrivning av ärendet och möjligheten att bifoga bilagor. Genom inloggning på

samma sida kan anmälaren följa ett befintligt ärende och besvara eventuella kompletterande frågor.

### **Statistik**

Sedan införandet av detta system, till följd av den nya lagen år 2022, har kommun X mottagit 14 ärenden. Trinax AB vidarebefordrade alla 14 ärenden till utredningsgruppen i kommun A. Efter granskning bedömde utredningsgruppen att sju av ärendena inte kvalificerade som visselblåsarärenden medan fem identifierades som visselblåsarärenden men resulterade inte i några anmärkningar.

### **Hantering av visselblåsarärenden**

När ett visselblåsarärende skickas in till Kommun X gör Trinax AB en initial bedömning för att avgöra om ärendet uppfyller kriterierna enligt visselblåsarlagstiftningen. För att säkerställa att inget förbises vidarebefordrar Trinax AB samtliga ärenden till utredningsgruppen i Kommun A. Denna grupp består av fem personer: stadsjuristen, HR-personal, HR-chef, en representant för skydd och säkerhet samt förhandlingschefen. Ärenden delas ut enligt en turordning där stadsjuristen har första prioritet. Om stadsjuristen inte är tillgänglig går ärendet vidare till nästa person i gruppen.

Personen som hanterar ärendet inleder med att utföra en första screening och bedömning. Därefter diskuteras ärendet i gruppen för att fatta ett gemensamt beslut om det ska klassificeras som ett visselblåsarärende. Vid behov kan ytterligare expertis tillkallas från andra delar av organisationen, till exempel från upphandlingsavdelningen vid upphandlingsfrågor. Om det klassificeras som ett visselblåsarärende, gör gruppen ett försök att kontakta visselblåsaren anonymt via systemet för att ställa följdfrågor. Hittills har de dock inte fått någon återkoppling i något ärende.

Gruppen granskar sedan de uppgifter som visselblåsaren lämnat och kontrollerar dessa mot interna processer och statistik. Detta leder ibland till intervjuer med den anklagade personen/personerna i ärendet. Intervjuerna genomförs av den person i utredningsgruppen som anses vara mest kompetent inom området som berör ärendet. Under intervjun informeras den anklagade om att det handlar om ett visselblåsarärende och vad anklagelserna gäller.

Efter att man granskat uppgifterna diskuterar utredningsgruppen utredningen och utarbetar en rapport som överlämnas till Kommun X. Rapporten innehåller en förklaring av situationen och rekommendationer på åtgärder

som kan variera från utbildning till polisanmälan. Det är dock Kommun X berörda enhet eller stadsdirektören som beslutar om vilka åtgärder som ska vidtas. Rapporten skickas sedan till visselblåsaren via systemet. Enligt lagen ska visselblåsaren få besked inom tre månader, vilket hittills alltid har uppfyllts.

### ***Exempel på ärenden***

Efter att ha begärt relevant information från kommunen angående utredningarna blev vi hänvisade till den ansvariga personen för ärendehantering. Av denne begärde vi via mejl, tillgång till dokumentation för samtliga visselblåsarärenden.

Den dokumentation vi mottog redogör för händelseförloppet från det datum då visselblåsaren skickade in sin anmälan, inklusive innehållet i anmälan, Trinax AB svar samt den rapport som kommun A sammanställde och delgav visselblåsaren. På grund av sekretesskydd har vissa uppgifter strukits ur handlingarna. Vi fick tillgång till samtliga 14 ärenden som inkommit. Av dessa ärenden bedöms fyra vara testärenden, fyra behandlades som faktiska visselblåsarärenden och utreddes medan sex avfärdades med motiveringen att de inte föll under visselblåsarlagen. Nedan redovisas tre av dessa ärenden baserat på information från dokumentationen samt intervjun med V1.

### ***Ärende A1***

Ärende A1 handlar om en anklagelse om jäv. En person har undertecknat ett beslutsunderlag i ett ärende som involverar en privat utförare, trots att personen har en nära familjerelation till den privata utföraren. Även om personen inte själv har genomfört utredningen av den privata utföraren, har hen i sin roll som chef signerat tjänsteskrivelsen.

### **Beskrivning av ärendet i intervju med V1**

Ärendet skickades vidare från Trinax AB till utredningsgruppen i kommun A som inledde en utredning och kontaktade den berörda enheten för en djupare förståelse av situationen. En intervju med den anklagade bokades och stadsjuristen, V1, genomförde intervju då hen ansågs bäst lämpad för att bedöma ärendet.

Under intervjun erkände den anklagade att situationen inte hade hanterats korrekt och medgav att hen inte reflekterat över sina handlingar. V1 bedömde att personen inte fullt ut förstätt konsekvenserna av sitt agerande.

Utredningsgruppen ansåg att ärendet inte var allvarligt men rekommenderade att det skulle beaktas i framtiden.

En slutrapport sammanställdes av utredningsgruppen med rekommendationen att den berörda personen skulle få utbildning i frågor som rör jäv och etiska riktlinjer. Kommun X fick sedan i uppdrag att besluta om vidare åtgärder.

### **Beskrivning av rapport från utredningen**

I utredningen beskrivs ärendets bakgrund, inklusive datum då anmälan inkom och Trinax ABs försök till kontakt med visselblåsaren för att erhålla ytterligare information. Eftersom visselblåsaren inte gav ytterligare information skickades ärendet vidare 29 dagar senare till utredningsgruppen i Kommun A med en kommentar från Trinax AB om att den tillgängliga informationen var otillräcklig för en fullständig bedömning.

Rapporten innehåller en sammanställning av visselblåsarens anmälan, en presentation av utredningsgruppen och deras utredning. Utredningen innefattar en bedömning av situationen enligt kommunallagens regler om jäv. Slutligen diskuterar gruppen möjliga åtgärder och lämnar förslag till Kommun X. Denna utredning skickas därefter anonymt till visselblåsare via systemet 15 dagar efter att utredningsgruppen fått in ärendet.

### **Ärende A2**

Ärende A2 rör en visselblåsning där en fakturahanterare anmäler att kommunen har anlitat ett företag för olika typer av evenemang utan upphandling eller avtal, en praxis som har pågått i över tio år.

### **Beskrivning av rapport från utredningen**

Trinax AB mottog ärendet och kontaktade visselblåsaren för att erbjuda möjligheten att svara anonymt på fler frågor via portalen. Samma dag vidarebefordrades ärendet till utredningsgruppen i Kommun A. Trinax AB bedömde att ärendet behövde utredas och frågade om utredningsgruppen önskade anlita en extern part för att genomföra utredningen. Utredningsgruppen bekräftade att de mottagit ärendet och att de skulle återkomma till Trinax AB vid behov.

46 dagar efter att utredningsgruppen fått in ärendet återkopplar dem till visselblåsaren med en färdigställd rapport. Rapporten inleds med en presentation av utredningsgruppen och en beskrivning av ärendehantering. Den



listar de granskade dokumenten och de personer som intervjuats. Utredningen konstaterar att Kommun X inte genomfört upphandlingar av vissa tjänster och förklarar hur processen borde ha hanterats enligt kommunallagen.

Utredningsgruppen rekommenderar att kommunen genomför en internrevision av denna typ av samarbete inför framtiden, särskilt eftersom det aktuella företaget enligt uppgift inte längre kommer att anlitas. Gruppen betonar även vikten av att Kommun X följer sina egna upphandlingsriktlinjer.

### **Ärende A3**

En anmälan inkom angående en skolsköterska som enligt uppgift stannar hemma och "arbetar" samtidigt som hen tar ut lön för fulla arbetsdagar. Detta har lett till att både elever och personal ifrågasätter varför skolsköterskan sällan är närvarande på skolan och om tjänsten behövs. 2024-03-21

### **Beskrivning av rapport från utredningen**

Trinax AB vidarebefordrade ärendet till utredningsgruppen 5 dagar efter att det mottagits med kommentaren att ärendet enligt deras bedömning inte kvalificerade som ett visselblåsarärende. Utredningsgruppen mottog ärendet samma dag och meddelade i systemet till visselblåsaren att ärendet skulle granskas. 2 dagar senare återkopplade utredningsgruppen till visselblåsaren och presenterade sig med namn och tjänst. De informerade visselblåsaren om att ärendet, enligt deras bedömning, inte föll under visselblåsarlagen. I stället ansåg de att ärendet borde hanteras som en HR-fråga och rekommenderade att visselblåsaren vände sig till arbetsgivaren. Ärendet avskrevs därefter.

### **Kommun B**

Kommun B har tecknat avtal med företaget Qnister för att tillhandahålla ett system för visselblåsaranklaganden. Utöver själva systemet erbjuder Qnister även stöd och rådgivning i enskilda ärenden. Kommun B ingår dessutom i ett nätverk tillsammans med två andra kommuner. Syftet med nätverket är att samarbeta, utveckla kompetenser och få stöd i arbetet med visselblåsning. Kommunerna har sporadiska Teams-möten några gånger per år för att uppdatera varandra om sina ärenden och dela erfarenheter.

### **Utformning av visselblåsarfunktionen**

På kommunens hemsida finns en informationssida som presenterar detaljerad information om visselblåsarfunktionen. Här beskrivs vad visselblåsning

innebär, situationer då funktionen inte ska användas, vilka personer som har rätt att använda den, hur visselblåsarkanalerna fungerar, vad som sker efter att en rapport har skickats in samt vägledning om visselblåsning inom statliga myndigheter.

Vid klick på länken till rapporteringskanalen kommer användaren till en introduktionssida som återger definitionen av ett visselblåsarfall, instruktioner för hur en anmälan görs, vem som har tillträde till funktionen, vilket skydd som gäller för den som anmäler och hur en inlämnad rapport behandlas. Därefter kan användaren gå vidare till anmälningsformuläret där man anger vilken personkategori man tillhör, vilken typ av ärende det gäller samt datum för händelsen. I formuläret ingår också fem frågor som besvaras i fri text: Vilka är inblandade? Var hände det? Vad har hänt? Har du vidtagit andra åtgärder? Övrig information. Möjlighet finns även att bifoga filer till rapporten. Slutligen kan användaren välja att vara anonym eller lämna sina kontaktuppgifter.

### **Statistik**

Sedan införandet av det nya systemet och lagen år 2022 har kommun B mottagit totalt sju anmälningar. Inga anmälningar inkom under år 2022; alla ärenden har inkommit under perioden 2023 till 2024. Samtliga inkomna ärenden vidarebefordras av Qnister till en utredningsgrupp inom kommun B för granskning. Efter bedömning har utredningsgruppen fastställt att endast ett av de sju ärendena uppfyller kriterierna för att klassificeras som ett visselblåsarärende.

### **Hantering av visselblåsarärenden**

När ett visselblåsarärende skickas in till kommun B, mottas det initialt av företaget Qnister. Qnister genomför en inledande bedömning för att avgöra om ärendet uppfyller kriterierna för ett visselblåsarärende. Oavsett resultatet av denna bedömning vidarebefordras samtliga ärenden till kommunens utredningsgrupp för vidare hantering. Utredningsgruppen i kommun B består av förhandlingschefen, kommunjuristen samt två ekonomer.

Enligt kommunens riktlinjer ligger det övergripande ansvaret för visselblåsarfunktionen hos kommunstyrelsen. Utredningsgruppen arbetar dock självständigt för att minimera risken för påverkan från andra delar av kommunen. Gruppen har även möjlighet att, vid behov, tillföra ytterligare kompetenser men bedöms i sin nuvarande sammansättning som komplett och ba-

lanserad. Alla gruppmedlemmar har likvärdig behörighet i systemet och kan följa när nya ärenden inkommer. Gruppen har regelbundna avstämningar, oavsett om det finns aktuella ärenden eller ej, för att säkerställa kontinuerlig kompetensutveckling. Dessa möten sker ungefär var femte vecka men kan hållas oftare vid behov.

Vid mottagandet av ett ärende sammankallas utredningsgruppen för att gemensamt bedöma om ärendet är att betrakta som ett visselblåsareärende. I detta skede kan gruppen ställa kompletterande frågor till visselblåsaren via systemet för att få ytterligare klarhet. I vissa fall har visselblåsaren svarat på dessa frågor; i andra fall har svar uteblivit. En viktig del av det inledande arbetet är att bedöma om ärendet ska helt eller delvis sekretessbeläggas vid diarieföringen. Detta beslut är avgörande för att förhindra oavsiktlig spridning av känslig information till allmänheten. Ärendet blir offentligt tillgängligt om sekretess inte bedöms vara nödvändig.

Om utredningsgruppen beslutar att ett ärende inte uppfyller kriterierna för ett visselblåsareärende, avskrivs ärendet och visselblåsaren informeras om detta beslut via systemet. Om ärendet däremot bedöms som ett visselblåsareärende, inleds en formell utredning. Under utredningen är det centralt att skydda visselblåsarens identitet. Av denna anledning undviker gruppen att intervjua den anklagade direkt eftersom detta kan avslöja visselblåsarens identitet. I stället fokuserar gruppen på att samla och analysera statistik om situationen inom den anklagades arbetsenhet för att verifiera uppgifterna i visselblåsareärendet.

När utredningen har avslutats sammanställs en rapport som skickas till visselblåsaren via systemet. Rapporten innehåller en sammanfattning av utredningens resultat och beslut. Om ärendet inte ledde till några åtgärder framgår detta i rapporten. I de fall där åtgärder anses nödvändiga lämnar utredningsgruppen rekommendation i rapporten. Rapporten överlämnas även till förvaltningschefen i relevant förvaltning, som fattar slutgiltigt beslut om eventuella åtgärder.

### ***Exempel på ärenden***

I kommun B begärde vi ut de tre senaste visselblåsaranmälningarna inklusive deras rapporter. Handlingarna som vi mottog innehöll maskerad information för att skydda visselblåsarens identitet. Vi begärde också ut information om hur dessa ärenden hade bedömts vilket vi fick tillgång till under benämningen "interna anteckningar."

Under intervjun valde informanten att inte diskutera några specifika ärenden med hänsyn till att skydda visselblåsarnas identiteter. Nedan presenteras den information som kunde utläsas av varje ärende från de begärda dokumenten.

### **Ärende B1**

Titel på ärendet: Stöld (datum). Stöld av städutrustning och handsprit.

Interna anteckningar: En medarbetare på Qnister rapporterar att de har ställt kompletterande frågor till visselblåsaren som fortfarande är obesvarade. Det går därför inte att dra några slutsatser om huruvida det rör sig om ett missförhållande av allmänintresse enligt lagen (2021:890), eftersom informationen från visselblåsaren var mycket knapphändig. Kommunen har möjlighet att utföra kontroller med förskolan men det kan vara svårt eftersom tiden för det påstådda brottet inte har specificerats. De rekommenderar att man inte konfronterar den enskilda personen då påståendet saknar konkret substans.

En medarbetare hos kommun B kommenterar att kommunens utredningsgrupp delar Qnisters bedömning. De anser också att det inte går att fastställa om de rapporterade förhållandena utgör ett missförhållande av allmänintresse enligt lagen (2021:890). Därmed är reglerna i visselblåsarlagen inte tillämpliga på ärendet. Rapporten skickas vidare till förvaltningschefen vid serviceförvaltningen för kännedom och eventuella åtgärder.

### **Ärende B2**

Titel på ärendet: Annat (datum). Grundskoleförvaltningen, pågående.

Interna anteckningar: Inga interna anteckningar fanns ännu inte enligt kommun B.

### **Ärende B3**

Titel på ärendet: Skydd av privatliv och personuppgifter (datum). Kommun B har brutit mot dataskyddsförordningen genom att skicka ut ett stort antal personuppgifter (i en excelfil) via e-post från kommunens mejl.

Interna anteckningar: En medarbetare från Qnister kommenterar att de bifogar rapporten och anser att personen i fråga inte tillhör den personkrets som omfattas av kommunens visselblåsartjänst. De bedömer att rapporten därför inte bör hanteras enligt förfarandet i visselblåsarlagen.

En medarbetare hos kommun B kommenterar att kommunens utredningsgrupp delar Qnisters bedömning. De påpekar att lagen (2021:890) om skydd för personer som rapporterar om missförhållanden inte omfattar rapportering av information som framkommit utanför ett arbetsrelaterat sammanhang. Rapporten som inkommit kommer därför att lämnas över till GDPR-samordnaren vid kommunstyrelsens förvaltning för att hanteras som en misstänkt personuppgiftsincident enligt dataskyddsförordningen.

## **Kommun C**

Kommun C har tecknat ett avtal med företaget Whistlelink för att tillhandahålla ett system för visselblåsaranklaganden. Samtliga anmälningar går direkt till kommun Cs utredningsgrupp då Whistlelink enbart fungerar som en rapporteringskanal, utan att göra några bedömningar av ärendena.

### ***Utformning av visselblåsarfunktionen***

På kommunens hemsida finns en särskild informationssida som presenterar omfattande information om visselblåsarfunktionen. Sidan beskriver vad som klassificeras som ett visselblåsarärende, vem som har rätt att rapportera, hur rapporteringen ska genomföras, under vilka omständigheter anmälarens anonymitet skyddas, samt detaljer kring meddelarskyddet. För att initiera en anmälan finns en publicerad länk till anmälningsformuläret, tillsammans med en länk till de fullständiga anvisningarna för visselblåsarfunktionen.

Anvisningarna innehåller utförlig information om funktionens syfte, mottagnings- och utredningsprocesserna, visselblåsarakanalen och riktlinjer för uppföljning. Vid klick på formuläret för anmälan ges ytterligare information om hanteringen av rapporten samt de säkerhetsåtgärder som garanterar anmälarens anonymitet.

Formuläret består av sex sektioner där fri text kan fyllas i för att specificera vad gäller rapporten/ärendet, vilken förvaltning rör rapporten, vilken befattning har personen/personerna, vad har hänt, har du vidtagit några åtgärder i ärendet, samt eventuell ytterligare information och möjlighet att bifoga filer.

### ***Statistik***

Sedan införandet av det nya systemet och lagen år 2022 har kommun C mottagit totalt 15 anmälningar. Whistlelink vidarebefordrade samtliga 15 ärenden till utredningsgruppen i kommun C. Två av de inkomna ärendena har bedömts av utredningsgruppen som verkliga visselblåsarfall, vilket har resul-

terat i disciplinära åtgärder och avslutade anställningar. Resterande ärenden har avskrivits då de inte uppfyller kriterierna för visselblåsning.

### ***Hantering av visselblåsarärenden***

Hanteringen av visselblåsarärenden i kommun C sker genom rapporteringskanalen Whistlelink, där inkommande ärenden tas emot av någon inom kommunens utredningsgrupp. Denna grupp består av kommunens förhandlingsansvarige och kommunjuristen. Vid mottagandet i systemet tilldelas ärendet den ansvarige som först öppnar det, och en noggrann genomgång inleds. Vid behov kan råd inhämtas från den andra ansvariga, och om ytterligare expertis krävs för en korrekt bedömning kan ytterligare kompetens tillkallas. I det fall V3 är utredaren gör hen en initial bedömning och rapporterar vidare till högre organisatoriska nivåer, ofta till HR-chefen, om att ett ärende har inkommit samt den preliminära bedömningen.

Rapporteringskanalen möjliggör fortsatt kontakt med visselblåsaren vilket ger möjlighet att ställa kompletterande frågor och följa om visselblåsaren har tagit del av meddelandet. V3 framhåller att vissa lämnar endast en inledande anmälan utan vidare kommunikation medan andra aktivt deltar i en dialog för att belysa ärendet.

När ett ärende bedöms som ett visselblåsarärende, initieras en granskning där relevant personal involveras för att undersöka informationen i ärendet. I vissa fall kan det vara nödvändigt att intervjua den utpekade personen. Denne informeras då om att det rör sig om en intern granskning snarare än visselblåsning för att upprätthålla visselblåsarens anonymitet. Efter granskningen sammanställer utredningsgruppen en rapport där åtgärder och rekommendationer dokumenteras. Visselblåsaren samt berörd chef inom förvaltningen eller verksamheten informeras om resultaten av granskningen. Den slutliga bedömningen och eventuella beslut om rättsliga åtgärder fattas därefter av kommundirektören i enlighet med arbetsrättsliga principer och praxis.

Om ett ärende inte klassificeras som ett visselblåsarärende, men ändå är relevant, uppmantras visselblåsaren att föra ärendet vidare inom samverkanssystemet exempelvis genom diskussioner på arbetsplatsträffar eller tillsammans med fackliga representanter, för att säkerställa att frågan får en korrekt hantering inom organisationen.

### **Exempel på ärenden**

I kommun C begärdes handlingar kring visselblåsning ut, men svaret var att dessa handlingar är sekretessbelagda på grund av att anmälningarna innehåller känslig information. Under intervjun berättade delade dock informanten viss information om två ärenden, vilka kommer att sammanfattas nedan.

#### **Ärende C1**

I detta ärende rapporterade en företrädare för arbetsgivaren att en medarbetare hade överskridit sina befogenheter genom att göra inköp och beställningar av varor som aldrig levererades till arbetsplatsen och därefter försvann. Visselblåsaren svarade initialt i rapporteringssystemet och tog senare åter kontakt då hen upplevde ett starkt obehag av situationen och önskade ett personligt möte. V3 träffade visselblåsaren under cirka en och en halv timme, där hen fick möjlighet att berätta sin version. De bekräftade att hen hade agerat korrekt och att anmälan skulle behandlas seriöst, oavsett vilka konsekvenser det kunde innebära för den berörda chefen.

För att minimera antalet inblandade och undvika informationsläckor begränsades utredningen till en liten grupp, bestående av V3, avdelningschefen och vid behov den ansvariga chefen samt en ekonom. Under strikt tystnadsplikt genomfördes en grundlig granskning av fakturorna.

När situationen klarnade informerades biträdande kommunchefen som även tjänstgjorde som kanslichef och säkerhetsrådgivare. Tillsammans planerades nästa steg i ärendet där V3 deltog i hela processen från början till slut. Vid granskningen informerade V3 den anklagade om att en intern granskning av fakturorna pågick utan att avslöja att den initierats genom en visselblåsning. Under intervjun uttryckte dem deras missnöje och ställde frågor om de saknade varorna, men den anklagade kunde inte ge tillfredsställande förklaringar, vilket ytterligare stärkte deras misstankar. Efter intervjun bedömde dem att ytterligare samtal inte var nödvändiga. När beslutet fattades att gå vidare med uppsägning, inkluderades den fackliga organisationen enligt gällande praxis. Den anklagade hävdade att hen utsatts för påtryckningar av andra men utredningen visade att hen inte hade följt regelverket och att de saknade varorna verkligen hade köpts in.

Personer informerade och involverade i ärendet inkluderade enhetschefen, ekonomen, kommundirektören, biträdande kommunchefen (även säkerhetssamordnare), samt kommunjuristen som konsulterades utan att direkt delta i utredningen. Tillsammans med avdelningschefen och ekonomen pre-

senterades en helhetsbild av ärendet och V3 rekommenderade de arbetsrättsliga åtgärder som senare ledde till både en polisanmälan och uppsägning.

### **Ärende C2**

V3 beskriver ett ärende där en visselblåsare anmälde en kollega för upprepade olämpliga kommentarer. I stället för att göra en anmälan om kränkande särbehandling valde medarbetaren att använda visselblåsarfunktionen. Även om ärendet inte helt uppfyllde kriterierna för en traditionell visselblåsaranmälan ansåg utredningsgruppen att det var angeläget att agera för att förbättra arbetsmiljön och förhindra en negativ jargong på arbetsplatsen. Därför beslutade utredningsgruppen att hålla ett korrigerande samtal med den anklagade personen och dennes chef.

Under samtalet informerades den anklagade om att vi fått kännedom om det olämpliga beteendet. Samtalets syfte var att klargöra att sådana kommentarer inte är acceptabla och att betona vikten av en respektfull och positiv arbetsmiljö. Enligt V3 bidrog denna insats till en förbättrad sammanhållning och en mer konstruktiv dialog inom avdelningen. Åtgärden betraktades inte som en formell disciplinär åtgärd utan snarare som ett samtal med fokus på att stärka arbetsklimatet och stötta verksamheten.

### **Kommun D**

Visselblåsarfunktionen har funnits i kommun D sedan 2011, men förändrades i och med den nya visselblåsarlagen år 2022. Kommun D har upphandlat en rapporteringskanal och ett system för visselblåsning genom företaget PWC. PWC tar emot anmälningar och har sedan en timme på sig att göra en första bedömning om ärendet faller under visselblåsarlagen eller ej. Oavsett bedömning skickas ärendet vidare till Kommun D.

Kommun D ingår även i ett nätverk med andra kommuner i samma storlek där de diskuterar visselblåsarfunktionen och dess hanteringar kring olika ärenden.

### **Utformning av visselblåsarfunktionen**

På kommunens hemsida finns en särskild informationssida som presenterar omfattande information om visselblåsarfunktionen. Sidan innehåller följande detaljer: vem som har rätt att rapportera, hur rapporteringen går till, vilka typer av ärenden som kan och inte kan rapporteras, skyddet för den som rapporterar, hanteringen av rapporter, uppföljning av anmälningar, möjligheten



att begära ut rapporter, information om externa rapporteringskanaler samt kontaktuppgifter för anmälan via telefon eller e-post.

Via länken till formuläret får man ytterligare information om den interna rapporteringskanalen, hur man rapporterar och hur rapporten hanteras. Om du inte har tillgång till stadens intranät, behöver du fylla i ditt för- och efternamn. Om du däremot har tillgång till intranätet, förblir du anonym. Detta säkerställer att skydd enligt lag kan erbjudas eftersom detta skydd endast gäller personer som tillhör den definierade personkretsen.

Vid inlämning av en anmälan besvarar den rapporterande följande frågor i fri text: vilken förvaltning eller vilket bolag som berörs av ärendet, var i organisationen missförhållandet har uppstått, en detaljerad beskrivning av missförhållandet, vilken eller vilka personer i organisationen som varit involverade eller känt till missförhållandet samt om ärendet tidigare har rapporterats, antingen via systemet eller på annat sätt. Det finns även möjlighet att bifoga relevanta filer för att komplettera anmälan.

### **Statistik**

År 2022 inkom totalt 160 ärenden varav utredningsgruppen bedömde att 57 av dessa inte uppfyllde kriterierna för visselblåsning enligt lagen. År 2023 inkom totalt 107 ärenden till utredningsgruppen vilket sammanföll med att PWC började skicka rapporter som de inte klassificerade som visselblåsarärenden direkt till de berörda förvaltningarna och bolagens kontaktpersoner. Antalet ärenden som skickades direkt till förvaltningarna och bolagen var 94. Under 2024 har det hittills inkommit totalt 57 ärenden till utredningsgruppen samt 71 till förvaltningarna och bolagens kontaktpersoner.

### **Hantering av visselblåsarärenden**

När ett ärende kommer in till PWC har de cirka en timme på sig att göra en första bedömning av ärendet. I början av 2022 skickade PWC alla ärenden till utredningsgruppen i Kommun D. Under de senaste åren har dock ärenden som PWC bedömer inte uppfyller kriterierna för visselblåsning skickats direkt till kontaktpersonerna i den berörda förvaltningen eller bolaget.

När ett ärende kommer in bedömer utredningsgruppen om det uppfyller kraven för visselblåsning. Utredningsgruppen består av fyra medarbetare som gemensamt arbetar med funktionen. Gruppen arbetar nära stadsjuristerna för att säkerställa korrekt tolkning av lagen. De har daglig kontakt via Teams, e-post eller på kontoret, och arbetsmöten hålls en gång i veckan för att

gå igenom nya ärenden, fördela arbetsuppgifter och diskutera beslut. Målet är att ärenden ska hanteras enhetligt och att alla medlemmar har kontroll på samtliga ärenden.

Om kraven för visselblåsning uppfylls i ett ärende vidarebefordras det till stadens förvaltningar och bolag, där utsedda kontaktpersoner hanterar och utreder det. Om kraven inte uppfylls, skickas ärendet ändå vidare under titeln "för kännedom". För att skydda visselblåsarens anonymitet omformulerar utredningsgruppen rapporten innan den skickas vidare. Detta innebär att specifika händelser eller detaljer som kan avslöja identiteten maskeras eller omarbetas samtidigt som det tydligt anges vad som ska utredas.

Innan en begäran om utredning skickas genomför utredningsgruppen alltid en förgranskning, förutom i uppenbara fall. Under förgranskningen undersöks den utpekade enheten, identifieras den utpekade personen, antalet kollegor, och hur länge personen har varit anställd. Gruppen stämmer även av med kontaktpersonerna för att avgöra om det finns en långvarig konflikt. Först därefter skickas frågorna vidare till kontaktpersonerna. Utredningsgruppen fortsätter att projektleda ärendet medan kontaktpersonerna hanterar den faktiska utredningen.

När utredningsgruppen vidarebefordrar ett ärende för utredning till kontaktpersonerna inleder dessa en utredning för att besvara och undersöka de specifika frågor som utredningsgruppen har skickat. Utredningsgruppen skickar kompletterande information och nya frågor tills ärendet bedöms vara tydligt och fullständigt. En ständig dialog förs med kontaktpersonerna som är över 100 till antalet och vars kompetenser och erfarenheter varierar. Kontaktpersonerna fungerar som en förlängning av utredningsgruppen för att underlätta utredningar och säkerställa närhet till den berörda verksamheten. Utredningsgruppen finns tillgänglig som stöd under hela utredningen och kan alltid kontaktas vid behov. I vissa fall kan utredningsgruppen själva initiera en utredning, särskilt vid större fall, och det finns även möjlighet att anlita en extern utredare vid större och känsliga fall.

Under utredning försöker man på olika sätt att stämma av anklagelserna mot de/den anklagade. När utredningsgruppen leder utredningarna är det inte alltid säkert att den anklagade kontaktas genom en intervju. Vid större ärenden, som har uppmärksammats i media eller involverar en VD, är de inblandade ofta medvetna om ärendets natur. När kontaktpersonerna ansvarar för utredningarna kan de genomföra intervjuer, men gör detta självständigt och avslöjar inte alltid att det rör sig om ett visselblåsarfall. Utredningsgrup-

pen har inte exakt insyn i hur kontaktpersonerna hanterat dessa utredningar inom förvaltningarna och bolagen.

När utredningen är slutförd skriver utredningsgruppen ett beslut där de lämnar rekommendationer om åtgärder eller förklarar varför ärendet bör avslutas utan åtgärd. Om det finns rutiner som bör förbättras eller kommuniceras, inkluderas dessa i beslutet. Utredningsgruppen överlämnar sedan beslutet till förvaltningen som ansvarar för att ta det vidare inom sin organisation. Efter avslutade ärenden redovisas dessa till kommunstyrelsen varje kvartal.

### ***Exempel på ärenden***

I Kommun D har sju olika rapporter begärts ut för granskning. Efter att vi hade efterfrågat specifika handlingar för de två ärenden vi diskuterade under intervjun, fick vi tillgång till en lista över de senaste ärendena och de tillgängliga dokumenten. Bland dessa handlingar valdes tre utredningar ut där både visseblåsartipset och den efterföljande bedömningen hade slutförts. Dessa rapporter, som innefattar både visseblåsarrapporten och bedömningsrapporten, kommer att presenteras nedan.

#### ***Ärende D1***

En visseblåsarrapport har mottagits av PwC, som har vidarebefordrat rapporten till utredningsgruppen i kommun D för ytterligare granskning. PwC har granskat den inkomna anmälan och sammanställt informationen i ett tvåsidigt dokument. Ärendet kategoriseras som ett inköps- och upphandlingsärende inom en specifik förvaltning eller ett bolag och har tilldelats ett ärendenummer samt ett mottagningsdatum. PwC betonar vikten av en djupgående utredning då ärendet bedöms beröra missförhållanden av allmänintresse. Det rekommenderas att utredningsgruppen inleder en fördjupad undersökning för att avgöra om en extern utredning är nödvändig. Vidare föreslås att visseblåsaren kontaktas för att tillhandahålla kompletterande information. I detta fall har visseblåsaren lämnat sina kontaktuppgifter, vilka dock är maskerade i rapporten.

Den del av rapporten som är synlig och inte maskerad beskriver två huvudsakliga problemområden. För det första framgår att flera konsulter med tidigare anställning i bolaget och nära kopplingar till den nuvarande ledningen har varit verksamma under en längre period och fakturerat betydande belopp. För det andra påpekar visseblåsaren förekomsten av en utbredd tystnadskultur inom bolaget, vilket enligt rapporten har bidragit till en negativ

arbetsmiljö. Denna kultur beskrivs som en direkt orsak till att flera chefer och medarbetare har valt att lämna sina anställningar, vilket anmälaren betraktar som ett akut arbetsmiljöproblem. Anmälaren framhåller även att detta är första gången hen rapporterar om de aktuella problemen.

### **Bedömningsrapport**

I bedömningsrapporten som presenteras av utredningsgruppen sammanfattas ärendet inledningsvis. Till skillnad från visselblåsarrapporten så är inget maskat i denna rapport. Kommun D har mottagit två visselblåsarrapporter som båda handlar om samma bolag och pekar på allvarliga missförhållanden inom verksamheten. Rapporterna indikerar bristande hantering med misstankar om korruption och överträdelser av regelverk vid upphandling och inköp. Dessutom rapporteras det om en tystnadskultur, otillbörlig påverkan, samt att viktig information har undanhållits från bolagets styrelse.

I rapporten beskrivs också hur utredningen har genomförts. För att belysa de påstådda missförhållandena har utredningsgruppen granskat tre separata utredningar genomförda av KPMG, EY och Stadsrevisionen. Dessa har kompletterats med specifika frågor ställda till bolaget för att få en tydligare bild av situationen. Utredningarna har visat tydliga brister i hanteringen av den misstänkta korruptionen. Utredningsgruppen har dragit slutsatsen att bolaget har brutit mot Kommun Ds regelverk för att motverka korruption och oegentligheter. Det framkom att bolagets påstådda arbetsrättsliga åtgärder inte har genomförts korrekt, och trots att inga hinder har förelegat för att göra en polisanmälan har detta inte skett. De leverantörer som utpekats borde ha blivit polisanmälda redan 2020. Dessutom har den tidigare styrelsen haft otillräcklig insyn, vilket ytterligare har komplicerat situationen. Stadsrevisionens granskning bekräftar visselblåsarnas uppgifter om bolagets hantering, där det har avslöjats brister i både inköp och upphandling. Vidare har det framkommit att VD har undanhållit väsentlig information från den dåvarande styrelsen, vilket har försvårat möjligheten till insyn och kontroll.

Utredningsgruppen presenterar sina rekommendationer och framhåller att bolaget behöver vidta omfattande åtgärder för att hantera de uppdragade bristerna. De anser att styrelsen måste arbeta aktivt för att förändra den interna kulturen och stärka beslutsprocesserna. Det är avgörande att bolaget fokuserar på att återställa förtroendet hos både anställda och allmänheten, samt säkerställer att alla regelverk efterlevs. Eftersom bolaget redan har polisanmält de inblandade personerna och leverantörerna, förväntas inga ytter-

ligare åtgärder på den fronten, men ett fullt samarbete med myndigheterna är nödvändigt. Styrelsen rekommenderas att överväga åtgärder både på kort och lång sikt för att återställa förtroendet för bolaget och Kommun D.

Rapporten avslutas med en sammanfattning av de brister och fel som har identifierats inom bolaget. Utredningsgruppen understryker att bolaget har brustit i att följa upphandlingsregelverket, vilket riskerar att leda till korrup­tion och ekonomiska skador. Styrelsen rekommenderas att genomföra en rad åtgärder för att återställa integritet och förtroende, samt säkra en mer transparent och effektiv verksamhet. Det är av största vikt att styrelsen agerar för att återuppbbygga förtroendet för både bolaget och Kommun D.

### **Ärende D2**

En visselblåsarrapport har mottagits av den externa leverantören PWC, som har vidarebefordrat rapporten för ytterligare granskning till utredningsgruppen i kommun D. Leverantören har granskat det inkomna tipset och sammanställt informationen i ett dokument omfattande två sidor. Tipset faller under kategorin stöld/nyttjande av kommunens egendom inom en specifik förvaltning eller bolag och har tilldelats ett ärendenummer samt ett mottagningsdatum. Den externa leverantören rekommenderar att ärendet undersöks vidare av Kommun Ds utredningsgrupp för att utreda missförhållandena. Efter leverantörens bedömning följer visselblåsarens egen beskrivning av situationen.

I denna rapport är inget maskat utan man kan urskilja exakt vad som står. Visselblåsaren anger vilken förvaltning eller bolag det rör sig om, samt att hen själv tillhör denna enhet. Missförhållandet gäller tjänstemän som har använt kommunens bilar och poolbilar för privata ändamål. Visselblåsaren beskriver när och hur missbruket har skett, samt föreslår specifika utredningsåtgärder. Visselblåsaren rekommenderar att man kontrollerar körsträckorna på bilarna och vilka som använder dem för att förhindra framtida missbruk. Visselblåsaren har inte tidigare anmält detta misstänkta missförhållande.

### **Bedömningsrapport**

Efter en grundlig granskning av visselblåsarens rapport har utredningsgruppen beslutat att avsluta utredningen. Detta beslut är sammanfattat i ett kort dokument som även skickas till den berörda förvaltningen eller bolaget för kännedom och åtgärder. Utredningen konstaterar att visselblåsarens rapport saknade viktig och specifik information, såsom vilka bilar eller enheter som

var inblandade och vilken ansvarig chef som skulle beröras av anklagelserna. Trots dessa brister är utredningsgruppen tydlig med att användningen av kommunens fordon för privata syften leder till flera typer av ekonomisk skada, inklusive ökat slitage på fordonen, ökade drivmedelskostnader och minskad tillgänglighet av resurser för kommunens verksamhet. Dessutom ses det som ett missbruk av arbetstiden och anses vara både illojalt och skadligt för arbetsgivaren.

Trots att utredningen avslutades på grund av bristande detaljer rekommenderar visselblåsarfunktionen att förvaltningen ändå överväger att genomföra en övergripande granskning av hur tjänstefordon används. Det är viktigt att personalen informeras om korrekt användning av tjänstefordon och att informationsinsatser genomförs för att motverka framtida missbruk. Dessutom bör nuvarande rutiner för hantering och övervakning av kommunens fordon ses över och eventuellt förbättras. Visselblåsarfunktionen anser att även om den inkomna informationen var för knapphändig för att möjliggöra en djupare utredning, är det fortfarande avgörande att kommunen ser över sina nuvarande rutiner och vidtar proaktiva åtgärder för att förebygga liknande missförhållanden i framtiden. Detta understryker vikten av att upprätthålla en transparent och effektiv hantering av kommunens resurser för att undvika ekonomiska förluster och stärka förtroendet för förvaltningen.

### **Ärende D3**

En visselblåsarrapport har mottagits av PwC, som har vidarebefordrat rapporten för ytterligare granskning till utredningsgruppen i kommun D. Leverantören har granskat det inkomna tipset och sammanställt informationen i ett dokument omfattande två sidor. Ärendet faller under kategorin arbetsmiljöproblem inom en specifik förvaltning eller bolag och har tilldelats ett ärendenummer samt ett mottagningsdatum. PwC rekommenderar att ärendet undersöks vidare av Kommun D utredningsgrupp på grund av de allvarliga misstankarna som framkommit.

Visselblåsaren har lämnat sina kontaktuppgifter och specificerar vilken förvaltning eller bolag som är involverat. Personen i fråga är en del av den berörda enheten. Anmälan rör en pågående situation där anställningsavtal och arbetsförhållanden påstås vara problematiska. Det vi kan urskilja från rapportens innehåll som inte är maskat är att det finns uppgifter om att tidigare personal har behandlats på liknande sätt, och en tystnadskultur sägs genomsyra enheten. Visselblåsaren föreslår att bolaget följer stadens policy och

arbetsrättsliga regler, samt vidtar åtgärder för att eliminera tystnadskulturen. Anmälaren ifrågasätter även stora fasta kostnadsökningar inom bolaget. Det finns bifogat material i tipset, men detta är maskerat. Visselblåsaren uppger att detta är första gången en sådan anmälan görs.

### ***Bedömningsrapporten***

Rapporten som följer bedömningen består av ett dokument på 30 sidor, där ingen information är maskerad. I inledningen framgår det att totalt nio ytterligare visselblåsartips har inkommit rörande samma ärende. Utredningen har letts av utredningsgruppen i Kommun D, med särskilt fokus på bolagets VD och andra nyckelpersoner.

Granskningen inkluderade intervjuer med 27 personer, genomgång av dokumentation, kontroll av fakturor, och granskning av mejlkorrespondens. Utredningen beaktade lagar, policys och styrdokument som var relevanta för ärendet.

Rapporten är strukturerad med rubriker som beskriver de olika områden där brister har upptäckts. För det första handlar det om inköp och upphandling där det har framkommit att bolaget inte har följt de föreskrivna rutinerna, vilket har lett till betydande problem. Vidare finns det frågetecken kring tillsättningen och hanteringen av en ny tjänst som fastighetsförvaltare, där processen inte verkar ha gått rätt till. När det kommer till omorganisation och arbetsmiljö har rapporten identifierat problem i hur omorganisationen har hanterats samt allvarliga brister i ledarskap som påverkar arbetsmiljön negativt. Dessutom har det framkommit felaktigheter i hanteringen av löner och tillägg, vilket har skapat ytterligare problem för personalen. Slutligen finns det även andra administrativa och organisatoriska brister som har uppdagats under utredningen.

Bedömningen av utredningen fokuserar på två specifika medarbetare: HR-chefen och VD. Utredningen konstaterar att dessa två personer inte har uppfyllt sina roller som ledare och representanter för bolaget. Deras agerande har allvarligt åsidosatt deras ansvar gentemot både bolaget och Kommun D. Utredningsgruppen rekommenderar därför att styrelsen noga överväger vilka åtgärder som bör vidtas mot både VD och HR-chefen på grund av deras misslyckanden. Dessa ledare har allvarligt brustit i sina skyldigheter gentemot bolaget och kommun D, vilket har undergrävt förtroendet för ledningen.

Utredningsgruppen rekommenderar att styrelsen överväger åtgärder mot både VD och HR-chefen på grund av deras misslyckanden. De bedöms

allvarligt ha brustit i sina skyldigheter gentemot bolaget och staden. Styrelsen bör överväga att vidta åtgärder mot VD och HR-chefen för att säkerställa att ledarskapet lever upp till de förväntade standarderna. Bolaget måste säkerställa efterlevnad av lagar och styrdokument, särskilt inom inköp och personalfrågor. En extern utvärdering av arbetsmiljön och ledarskapet rekommenderas för att identifiera och åtgärda möjliga problem. Det betonas att ledningen måste föregå med gott exempel för att främja en sund arbetsmiljö och företagskultur. Det är viktigt att stärka bolagets interna kontroll och efterlevnad av regelverk. Regelbundna uppföljningar av stora förändringar bör genomföras för att säkerställa transparens och ansvarighet. Ärendet avslutas med betoning på behovet av kvalitativa beslutsunderlag och regelbundna uppföljningar. Utredningsgruppen poängterar vikten av att stärka internkontrollen och främja en positiv arbetsmiljö för att förhindra framtida missförhållanden.



# Hur väl fungerar systemet enligt informanterna?

De intervjuade har olika upplevelser av hur väl visselblåsarssystemet fungerar men flera gemensamma teman framträder. Systemet anses generellt fungera bra rent tekniskt och upplevs som effektivt och användarvänligt. Ett återkommande problem är dock missförstånd kring vad som faller inom ramen för visselblåsarlagen och många anmälningar handlar om personliga konflikter snarare än om allmänintresse. Majoriteten av de inkomna anmälningarna uppfyller inte kriterierna för riktiga visselblåsarärenden vilket avspeglades väl i våra beskrivningar av de fyra kommunerna. Detta tyder enligt informanterna på ett behov av ökad tydlighet och utbildning kring vad som utgör ett sådant ärende. Många tror felaktigt att visselblåsning kan handla om att uttrycka ilska eller missnöje med sin chef när det i själva verket ska finnas ett allmänintresse i frågan. Det finns därför en önskan om ökad tydlighet och riktlinjer kring vad som definierar ett visselblåsarärende.

Flera av informanterna upplever att de som anmäler ofta gör det med förväntningen om att få upprättelse och att de anklagade ska hållas offentligt ansvariga. Informanterna framhåller emellertid att syftet med visselblåsarverksamheten snarare är att identifiera förbättringsmöjligheter och föreslå åtgärder för att förebygga liknande problem i framtiden.

I en kommun uttrycktes oro över att få ärenden inkom i början när systemet skapades vilket skapade osäkerhet om systemets relevans och effektivitet. De betonar vikten av att samarbeta med andra kommuner för att utbyta erfarenheter och förbättra hanteringen av ärendena. De menar att det är en utmaning att utvecklas och bli bättre när man inte får arbeta med tillräckligt många ärenden. Under denna period fick de i stället diskutera med andra kommuner, vilket nämndes som en trygghet eftersom de kunde få stöd från varandra. Vilket samtliga kommuner upplever som samverkar med andra kommuner.

Ett annat problem som nämns av samtliga kommuner är att visselblåsaren inte svarar efter att en anmälan har gjorts. Det verkar som att flera anmälningar har personliga grunder och är motiverade av agg och därav hör man inte av sig mer. En annan kommun anser dock att de inte alltid ger ett mervärde att ha den kontakten, eftersom visselblåsaren ofta är rädd och känner ångest över att anmäla och därför inte vill logga in i systemet mer.

I en kommun nämns att det finns ständig oro inom ledningsgrupperna kring visselblåsning, vilket gör det extra viktigt att arbeta korrekt och verkligen följa lagen för att undvika negativ stämning. Generellt sett är de anställda glada att visselblåsarfunktionen finns. Kommunen nämner också att det ibland har hänt att anställda direkt berättar för en chef om en visselblåsning, vilket sedan tas upp på ett möte, vilket inte får hända.

Samtliga kommuner har ett stort fokus på att skydda visselblåsaren och dess identitet. De betonar hur viktigt detta är och försöker undvika att röja någons identitet, oavsett miljö eller kommunens storlek. De intervjuade påpekar också att det är viktigt att skydda de utpekade personerna genom att maskera känslig information, särskilt när medier är inblandade.

Slutligen framkommer det från flera av informanterna att ett effektivt samarbete inom gruppen och med externa juridiska rådgivare är avgörande för att hantera ärendena på ett korrekt sätt och för att upprätthålla förtroendet för systemet.

# Diskussion

De fyra kommunerna som deltar i studien har både likheter och skillnader beträffande organiseringen av visselblåsarfunktionen. Under denna rubrik analyseras de mest framträdande likheterna, skillnaderna och dess gemensamma utmaningar.

En tydlig likhet mellan kommunerna är att samtliga har anlitat externa leverantörer för att hantera rapporteringskanalen inom visselblåsarverksamheten. Trots att olika leverantörer används är tjänsterna i huvudsak likvärdiga. Alla leverantörer utom en erbjuder stöd och rådgivning i enskilda ärenden. Det slutgiltiga beslutet om huruvida ett ärende uppfyller kriterierna för visselblåsning fattas dock av kommunerna själva. Kommun A avviker mest i sin organisering genom att ha ingått ett samverkansavtal med en annan kommun för att säkerställa en oberoende granskning. Två av de övriga kommunerna ingår i nätverk med andra kommuner för att dela kompetens och erfarenheter.

När det gäller utformningen av visselblåsarfunktionen har alla kommuner utförliga beskrivningar på sina webbplatser om visselblåsning, inklusive vad visselblåsning innebär, vilka kriterier som måste uppfyllas, och vilket skydd som finns för visselblåsaren. Formuleringarna i anmälningsformulären varierar, men alla har ett fält för fri text. Kommunerna har också definierat vilka som får visselblåsa och vilken personkategori man tillhör. En kommun sticker ut genom att de kräver att man fyller i sina kontaktuppgifter om man inte har tillgång till kommunens intranät. Alla kommuner kan hålla kontakt med visselblåsaren under hela processen.

Beträffande statistik har tre av kommunerna liknande antal inkomna ärenden sedan systemet infördes år 2022. Majoriteten av dessa ärenden har enligt kommunerna inte uppfyllt kriterierna enligt lagen för visselblåsning. Kommun D, som också är störst av de studerade, utmärker sig med flest anmälningar sedan systemet infördes. De utmärker sig även genom att deras externa leverantör kan skicka vidare ärendet efter deras bedömning direkt till de berörda förvaltningarna/bolagen alternativt till kommunens utredningsgrupp.

När det gäller hanteringen av visselblåsarärenden varierar utredningsgrupperna i de olika kommunerna både i storlek och kompetenser. Antalet medlemmar i grupperna varierar mellan två och fem personer och inkluderar bland annat förhandlingschefer, stadsjurister, ekonomer och HR-personal. Alla kommuner har som standard att kunna ta in ytterligare kompetenser vid behov för att underlätta utredningen. Kommun D sticker ut genom att ha en större organisation och omfattning på visselblåsarfunktionen med en utredningsgrupp på fyra personer som endast arbetar med dessa ärenden.

När det gäller utredningsarbetet skiljer sig hanteringen av intervjuer mellan kommunerna. Kommun A genomför intervjuer med den anklagade och informerar denne om att det rör sig om en visselblåsning. Kommun B har hittills valt att inte genomföra några intervjuer för att skydda visselblåsarens identitet. Kommun C och B intervjuar de anklagade utan att nämna att det rör sig om visselblåsning, i stället anges att det handlar om en intern granskning.

Alla utredningsgrupper lämnar en rapportliknande dokumentation till den förvaltning eller det bolag som ansvarar för den berörda personen och verksamheten. Rapporten innehåller rekommendationer på åtgärder men det är i slutändan verksamheten som beslutar vilka åtgärder som ska vidtas.

Vid vår begäran om handlingar relaterade till visselblåsarärenden har vi mött olika respons från de undersökta kommunerna. Kommun C skiljer sig markant från de övriga genom att inte tillhandahålla några dokument om inkomna ärenden eller deras bedömningar. Däremot tillhandahåller Kommun A, B och D dokumentation både av ärendena och deras bedömningar. Det är dock viktigt att notera att mängden och detaljerna av den information som delges varierar mellan de olika kommunerna, vilket framgår av vår resultatpresentation.

# Slutsats

Övergripande kan vi konstatera att det finns många likheter mellan de studerande kommunerna. Enligt den nya lagen om visselblåsarskydd är organisationer nu skyldiga att ha en intern rapporteringskanal för visselblåsarenden. Detta krav har lett till att samtliga fyra kommuner har valt att anlita en extern leverantör för att hantera denna funktion. Trots att lagen inte specificerar vilken typ av leverantör som ska användas har kommunerna valt olika externa aktörer. Tre av leverantörerna utför en bedömning av inkomna ärenden medan den fjärde endast tar emot och vidarebefordrar ärendena. Därefter överlämnas ärendena till kommunernas interna utredningsgrupper som fattar det slutgiltiga beslutet om hur det ska hanteras. En slutsats är därmed att kommunerna verkar ha etablerat stabila och fungerande rutiner för inrapportering och säkerställande av anonymitet i enlighet med lagens intentioner.

När det kommer till utredning av visselblåsarenden krävs en noggrann avvägning mellan att skydda visselblåsarens identitet och att säkerställa en rättvis och grundlig utredning.

Ett kritiskt moment i denna process är frågan om den anklagade bör intervjua. Att avstå från att intervjua den anklagade kan leda till flera potentiella konsekvenser, eftersom dennes perspektiv kan vara avgörande för en fullständig och opartisk utredning. Den anklagade kan inneha viktig information som bidrar till en mer balanserad bild av situationen. Därmed kan slutsatsen dras att utredningarna ofta innebär en avvägning mellan att upprätthålla visselblåsarens anonymitet och att säkerställa hög kvalitet i utredningen.

En tredje och avslutande slutsats för de studerande kommunerna är att majoriteten av inkommande ärenden inte faller inom ramen för vad som juridiskt betraktas som ett visselblåsarende. Trots att definitionen av visselblåsning tydligt anges på kommunernas webbplatser vid anmälningstillfället upplever kommunerna att de flesta ärenden som inkommer inte omfattas av lagens skydd. Detta väcker frågan om orsaken ligger i att anmälarna inte läser instruktionerna noggrant eller om lagtexten i sig är otydlig. Enligt informanterna finns utmaningar i att tolka lagens bestämmelser korrekt och de anser att ett tydliggörande av vad som utgör en visselblåsning är nödvändig. Detta

är av stor betydelse då det är i bedömningsfasen som beslut fattas om ett ärende ska utredas vidare. Att skapa en mer lättbegriplig lagstiftning kan därmed bidra till en effektivare ärendehantering.

Avslutningsvis vill vi föreslå fyra områden för framtida forskning. Det första området rör observationerna av de konflikter som uppstår mellan olika värden. Hur görs avvägningar i praktiken mellan att garantera anonymitet, upprätthålla effektivitet i utredningarna och beakta arbetsmiljörelaterade värden? Ett andra forskningsområde gäller hanteringen av den stora mängden ärenden som inte uppfyller kriterierna för visselblåsning men som ändå inkommer. Ett tredje område berör utvecklingen av ett välfungerande gränssnitt mot anmälarna – både för att motverka överanmälade och för att möjliggöra återkoppling och dialog. Slutligen uppstår frågan om visselblåsarfunktionen når ut tillräckligt effektivt eller om det finns ärenden som borde anmälas men som förblir outredda.

# Referenser

- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl.). Liber.
- Dellve, L., Hermansson, K., Ekbrand, H., Norlander, E., & Hellström, C. (2024). Tystnad om problem på arbetsplatsen. In *Tystnadskultur? En studie av Göteborgs Stads organisation* (Vol. 167). Göteborgs: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Dellve, L., & Kastberg Weichselberger, G. (2024). *Tystnadskultur? Två studier av Göteborgs Stads organisation*. Retrieved from Göteborg:
- De los Santos, J., Rosales, R., Falguera, C., Firmo, C., Tsaras, K., & Labrague, L. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. 55(4), 782–792. doi:<https://doi.org/10.1111/nuf.12496>
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. 21(1), 249–270. doi:10.1287/orsc.1080.0405
- Europeiska kommissionen (2018) *Fact Sheet – Whistleblower protection “Who is a “whistleblower”?”* [https://commission.europa.eu/document/download/08fc8e7c-83c3-4448-8d4f-cf296a32cfb3\\_en?filename=whistleblower-factsheet.pdf&prefLang=sv](https://commission.europa.eu/document/download/08fc8e7c-83c3-4448-8d4f-cf296a32cfb3_en?filename=whistleblower-factsheet.pdf&prefLang=sv)
- Hart, E., & Hazelgrove, J. (2001). Understanding the organisational context for adverse events in the health services: the role of cultural censorship. *BMJ Quality Safety*, 10(4), 257–262.
- Hennequin, E. (2020). What motivates internal whistleblowing? A typology adapted to the French context. *European Management Journal*, 38(5), 804–813. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.005>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.

- Janis, I. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kastberg Weichselberger, G., & Thalenius, J. (2024). Tystnad och styrning. In L. Dellve & G. Kastberg Weichselberger (Eds.), *Tystnadskultur? Två studier av Göteborgs Stads organisation*. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Kenny, K., Vandekerckhove, W., & Irfan, M. (2020). Whistleblowing as escalating voice. In *Handbook of research on employee voice* (pp. 437).
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163–193. doi:10.1016/j.riob.2009.07.002
- Martin, G., Chew, S., & Dixon-Woods, M. (2021). Uncovering, creating or constructing problems? Enacting a new role to support staff who raise concerns about quality and safety in the English National Health Service. *Health Policy*, 25(6), 757–774.
- Martin, G., Chew, S., McCarthy, I., Dawson, J., & Dixon-Woods, M. (2023). Encouraging openness in health care: Policy and practice implications of a mixed-methods study in the English National Health Service. 28(1), 14–24. doi:10.1177/13558196221109053
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2005). Standing Up or Standing By: What Predicts Blowing the Whistle on Organizational Wrongdoing? In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 24, pp. 95–136): Emerald Group Publishing Limited
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). (2022). *Visselblåsarfunktioner i svenska offentliga organisationer. En nationell kartläggning och inventering av frågor och utmaningar*. <https://www.msb.se/sv/publikationer/visselblasarfunktioner-i-svenska-offentliga-organisationer--en-nationell-kartlaggning-och-inventering-av-fragor-och-utmaningar/>
- Lindblom, A. (2023). Vårdpersonalens larm – Visselblåser om chefens otrohet. *Arbetsvärlden*.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. J. A. o. M. r. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. 25(4), 706–725.



- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Torchia, M. (2019). Whistleblowing: When do employees act to 'blow the whistle'? *Organizational Dynamics*, 48(1), 44–49.
- Quayle, A. (2021). Whistleblowing and accounting for the public interest: a call for new directions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1555–1580.
- Rothstein, B. (2021). *Controlling corruption: The social contract approach*: Oxford University Press, USA.
- SFS 2021:890. Lag om skydd för personer som rapporterar missförhållanden. Arbetsmarknadsdepartementet. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2021890-om-skydd-for-personer-som\\_sfs-2021-890/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2021890-om-skydd-for-personer-som_sfs-2021-890/)
- SFS 2016:749. Lag om särskilt skydd mot repressalier för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden. Arbetsmarknadsdepartementet [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2016749-om-sarskilt-skydd-mot-repressalier\\_sfs-2016-749/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2016749-om-sarskilt-skydd-mot-repressalier_sfs-2016-749/)
- Transparency International. (u.å) *Whistleblowing – definition*. Hämtad 2024-11-02 från <https://www.transparency.org/en/corruptionary/whistleblowing>
- Vandekerckhove, W., & Phillips, A. J. J. o. B. E. (2019). Whistleblowing as a protracted process: A study of UK whistleblower journeys. 159, 201–219.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539.

**Kommunforskning i Västsverige, KFi**, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och regioner.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



**KommunForskning  
i Västsverige**

Box 171  
431 22 Mölndal  
Tel 0703-41 65 17  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)