

Næringslivets
sikkerhets-
råd

Sårbarhetssamtaler





Forord

Tillit fremheves ofte som en avgjørende faktor for norsk samfunn og næringsliv. Vi har tillit til myndigheter og hverandre, noe som fremmer både effektivitet og arbeidsglede. Men hva er tillit?

Tillit kan beskrives som en forventning om at andre mennesker og virksomheter vil handle på en forutsigbar, ærlig og velmenende måte. Sosial kapital er et begrep som ofte benyttes for å beskrive samfunnets evne til å utvikle tillitsfulle relasjoner mellom borgerne, og dermed styrke fellesskapets evne til å løse kollektive problemer og utfordringer.¹

Tillit handler altså om en følelse av trygghet, tro og pålitelighet i forholdet til noe eller noen, og er grunnlaget for gode relasjoner, samarbeid og kommunikasjon.

Gitt dagens sammensatte og svært komplekse trusselbilde er tillit kanskje den enkeltfaktoren som utfordres mest. Det skjer gjennom bedrageri, korrupsjon, falske nyheter og sosial manipulasjon. Mistillit skapes ofte gjennom negative hverdagslige hendelser hvor vi blir lurt eller påvirkes på måter som setter mennesker, grupper og samfunn opp mot hverandre. Konfliktnivået øker, og tillit brytes ned.

Sårbarhetssamtalen motvirker dette. Sårbarhetssamtalen skal fremme ærlighet, åpenhet og tillit i mellommenneskelige relasjoner. Det er en mulighet for å dele bekymringer og utfordringer, og bidrar til økt forståelse mellom mennesker. Hensikten er å redusere risiko før, under og etter et ansettelsesforhold.

Vi håper denne veilederen vil være til nytte og at sårbarhetssamtalen blir et godt verktøy for å beskytte tillit, godt samarbeidsklima og verdiskapning.

Oslo, april 2024



Odin Johannessen
Direktør





Innhold

Forord	2
<hr/>	
Innledning	4
<hr/>	
Hvorfor bruker vi sårbarhetssamtaler?	5
<hr/>	
Innhold i en sårbarhetssamtale	6
<hr/>	
Tips til ulik bruk av samtalen	6
<hr/>	
Eksempler på bruk av sårbarhetssamtaler	7

Publisert:
April 2024

Trykk:
ETN Grafisk

Layout:
Næringslivets Sikkerhetsråd

Foto:
Pexels

Kontakt:
E-post: nsr@nsr-org.no

Adresse:
Middelthuns gate 27, Majorstuen

En sårbarhetssamtale er et verktøy som kan brukes for å ivareta og øke medarbeideres robusthet i møte med ulike sikkerhetstrusler. Virksomheter som jobber aktivt med kunnskapsformidling og bevisstgjøring bidrar til å skape et sikkerhetsnett rundt medarbeiderne sine. Samtalen kan være et viktig forebyggende tiltak i arbeidet med personellsikkerhet. Personellsikkerhet er, ved siden av cyber- og fysisk sikkerhet, en del av det helhetlige sikkerhetsarbeidet i en virksomhet.

Denne veilederen må leses i sammenheng med Nasjonal sikkerhetsmyndighets (NSM) grunnprinsipper for personellsikkerhet og Næringslivets sikkerhetsråds publikasjoner Sikkerhet i ansettelsesforhold og Personellsikkerhet - En enkel veileder.

Innledning

NSR har gjennom sitt personellsikkerhetsutvalg laget denne veilederen for å gi noen råd for innføring av sårbarhetssamtaler i norske virksomheter. I denne veilederen vil vi kalle det sårbarhetssamtaler, mens noen bedrifter kanskje bruker andre ord som f.eks. bevisstgjøringssamtale.

Rådene i denne veilederen er basert på beste praksis i flere av NSRs medlemsbedrifter, og er ikke uttømmende. Hver bedrift må tilpasse verktøyet til egen virksomhet, både i omfang, innhold og struktur.

I grunnprinsippene for personellsikkerhet påpeker Nasjonal sikkerhetsmyndighet at det er avgjørende at virksomheter implementerer tiltak som reduserer risikoen for innsidervirksomhet. Innføring av sårbarhetssamtale kan være et slikt tiltak.

Tilgang til virksomhetens informasjon og verdier er noe alle medarbeidere trenger i større eller mindre grad. I et personellsikkerhetsmessig perspektiv kan dette utgjøre dette en risiko. Både statlige og ikke-statlige trusselaktører bruker metoder for å kartlegge og dra nytte av personer på innsiden av virksomheter. Hovedårsaken til dette er at de som er på innsiden har en direkte eller indirekte tilgang til verdiene, og kan ha sårbarheter som en trusselaktør kan forsøke å utnytte. Med medarbeidere mener vi alle som virksomheten har gitt fysisk og/eller digital tilgang til, enten det er fast ansatte, innleide, kontraktører eller andre.

Denne veilederen har som hovedformål å gi anbefalinger om hvordan innføre og gjennomføre sårbarhetssamtaler med personer som kan være særlig utsatt for press fra trusselaktører.

Begreper som brukes i veilederen:

Personellsikkerhet er helhetlig håndtering av risikoen for at personell med legitim tilgang til virksomhetens verdier påfører virksomheten skade eller tap.

En **sårbarhetssamtale** er en samtale som adresserer nasjonale og internasjonale trusselvurderinger generelt og trusselbildet som er relevant for virksomheten spesifikt. Virksomheten du er en del av vil ha sårbarheter og disse sårbarhetene vil være relevante for de ansatte i virksomheten. Enkelte medarbeidere kan være spesielt utsatt enten på pga. sin funksjon, pga. sin bakgrunn eller andre forhold knyttet til jobben eller privatlivet.

Høyrisikoland – land som trekkes fram i Politiets sikkerhetstjenestes nasjonale trusselvurdering som en særlig trussel.

Hvorfor bruker vi sårbarhetssamtaler?

Gjennom en sårbarhetssamtale kan man gjøre ansatte mer bevisste på trusselbildet virksomheten befinner seg i, hvilke kritiske verdier virksomheten har og som må beskyttes, virksomhetens sårbarheter, personens egne sårbarheter og hvordan sårbarheter kan håndteres (sikkerhetstiltak).

Omfang

Det finnes flere typer samtaler innenfor sikkerhetsområdet som f.eks. sikkerhetssamtaler og autorisasjonssamtaler, medarbeidersamtaler og prosesser innenfor HMS som f.eks. en AKAN-kontrakt. Sårbarhetssamtale er et tillegg til disse og ikke en erstatning for. Sårbarhetssamtaler er heller ikke en godkjenning eller autorisasjon av medarbeiderne, og er ikke en informasjonsinnhentingskanal. Verktøyet sårbarhetssamtale kan brukes av alle bedrifter uansett om at de er underlagt sikkerhetsloven eller ikke.

Forankring før innføring

Det anbefales en viss sikkerhetsmessig modenhet i virksomheten før innføring, slik at det ikke oppstår mistillit blant medarbeidere eller mellom medarbeider og arbeidsgiver grunnet usikkerhet rundt formålet med sårbarhetssamtaler.

Dersom din virksomhet ikke har egne sikkerhetsressurser eller en formalisert sikkerhetsstruktur, kan følgende spørsmål være til hjelp:

- Hvilke verdier må din virksomhet beskytte?
- Hvilke trusler/trusselaktører er relevante for din virksomhet?
- Hvilke sikkerhetstiltak har virksomheten på plass og hvilke tiltak må eventuelt iverksettes?
- Hva er det viktigste å starte med for din virksomhet? (Det er ikke sikkert svaret er sårbarhetssamtale.)
- Hvem er risikoeier?

Før man starter med sårbarhetssamtaler bør det gjennomføres en forankringsprosess som bør inkludere ledelse, HR, tillitsvalgte og verneombud. Det bør vurderes om det er tilstrekkelig med en sentral forankring eller om forankring også bør skje ute i organisasjonen, enten geografisk eller med en aktuell avdeling/ressursgruppe. I prosessen må det tydeliggjøres at formålet er personellivretagelse og at det er et forebyggende tiltak.

Åpenhet rundt innføring og hvem som skal ha en slik samtale er vesentlig for å sikre god forankring. Det er viktig at medarbeiderne har forståelse for hvorfor samtalen brukes som verktøy og har tillit til at arbeidsgiver vil forvalte verktøyet på en god måte.

Et dokument med spørsmål og svar på intranett som er tilgjengelig for alle ansatte kan være en måte å skape en slik åpenhet og forståelse i virksomheten. Seminarer eller ukesmøter kan være andre fora som fungerer fint for kunnskapsheving i form av orienteringer eller diskusjoner. Om man ikke har egne sikkerhetsressurser som kan gjennomføre dette, kan man be om råd fra det eksterne sikkerhetsmiljøet eller hente inn foredragsholdere.

Målsetting

Enhver sårbarhetssamtale vil ha som formål å sikre ivaretagelse av både medarbeider og virksomhet. Dette oppnås ved en økt grad av bevissthet og forståelse angående trusselbildet og sikkerhet hos den samtalen gjennomføres med. Ved å bevisstgjøre medarbeideren på hvordan sårbarheter kan utnyttes, bygger man robusthet og motstandsdyktighet mot ondsinnede handlinger.

Før gjennomføring av en sårbarhets-/bevisstgjørings-samtale er det viktig at man vet hva man ønsker å oppnå med samtalen. Målsettingene med samtalen bør i størst mulig grad deles med den/de man gjennomfører samtalen med for å øke tillit og minske en eventuell grad av usikkerhet. De konkrete målsettinger kan variere fra samtale til samtale. Likevel er det en del generelle målsettinger som vil være gjennomgående i de fleste sårbarhetssamtaler.

Gjennom en sårbarhetssamtale skal virksomheten

- vise omsorg for medarbeideren
- informere og bevisstgjøre
- vise hvor medarbeideren kan få hjelp

Innhold i en sårbarhetssamtale

Gjennom sårbarhetssamtalen skal virksomheten vise omsorg for sine medarbeidere. Samtalen bør legge til rette for at medarbeidere kan dele sine vurderinger. Virksomheten bør vise til hvilke sikringstiltak som er iverksatt for å redusere risiko og ivareta hver enkelt medarbeider.

Sårbarhetssamtalen skal bidra til kompetanseheving hos medarbeidere, og bevisstgjøre medarbeidere på trusler og sårbarheter som er kjent for virksomheten.

Informasjon og tilganger som gis gjennom virksomhetens arbeidsoppgaver, kan bidra til å gjøre medarbeidere mer interessante for trusselaktører. Samtalen bør skape god tillit mellom den enkelte medarbeider og arbeidsgiveren og oppfordre til en løpende dialog i arbeidsforholdet. Medarbeideren skal være trygg på hvor det kan meldes fra om bekymringsverdige forhold.

En sårbarhetssamtale bør inneholde informasjon om hvor man kan få hjelp dersom man blir utsatt for press fra trusselaktører, eller dersom medarbeidere opplever hendelser som man mistenker kan være negative for en selv eller for egen virksomhet.

Tips til ulik bruk av samtalen

Samtaler kan brukes i ulike situasjoner og former, eksempelvis i grupper eller én-til-én. Formålet med samtalen er førende for hvordan den gjennomføres. Planlegging av samtalen er en viktig del av samtalen.

Det er viktig å ha et bevisst forhold til hvilke roller i organisasjonen som bør delta i forarbeid, gjennomføring og oppfølging i etterkant av en sårbarhetssamtale. Det anbefales at man, spesielt ved innføring av dette verktøyet, har en felles forståelse av arbeidsform hos roller som har ansvarsoppgaver innenfor **sikkerhet, ledelse og HR**.

- Leder har ansvar for sine medarbeidere og for et akseptabelt risikonivå for egen virksomhet.
- Sikkerhetsleder har oversikt over personellsikkerhet og sikkerhetsstyring i virksomheten, og er oppdatert på trusselvurderinger både internt og utenfor egen virksomhet.
- HR følger opp både ledere og alle medarbeidere, og vil være en viktig støttespiller i virksomheten, også innenfor dette fagområdet.

Etter hvert som organisasjonen blir mer moden i arbeidet med sårbarhetssamtaler, vil trolig behovet for roller som støtter opp om arbeidet avta og praksis vil finne sin form i tråd med behovet i organisasjonen.

Forslag til agendapunkter for samtalen:

1. Formål med samtalen
2. Hvem skal ha sårbarhetssamtale?
3. Hvorfor er du her?
4. Trusselaktører
5. Rekruttering av informanter
6. Konsekvenser for bedriften
7. Hva gjør vi?
8. Hva kan du gjøre?
9. Spørsmål?
10. Hva skjer etter denne samtalen?

Følgende er eksempler på samtaler som egner seg godt til å gjennomføre i grupper:

- Medarbeidere som gjennom sitt arbeid får tilgang til særskilt sensitiv informasjon, fysiske områder med sårbar infrastruktur eller kritiske digitale tilganger.
- Medarbeidere som skal delta på konferanser, reiser eller andre oppgaver som kan gjøre medarbeidere mer utsatt.
- Medarbeidere som har tilknytning til høyrisikoland.

Følgende er eksempler på samtaler som egner seg godt enkeltvis:

- Medarbeidere som har, eller som man har grunn til å tro har, sårbarheter som av sikkerhetsmessige hensyn bør adresseres.
- Medarbeidere med tilknytning til høyrisikoland.
- Som oppfølging etter hendelser – f.eks. medarbeidere som har fått henvendelser de har stusset på (unormale henvendelser, invitasjoner) på sosiale medier eller i fysiske møter.

Uavhengig av hvordan samtalen gjennomføres, bør medarbeideren oppfordres til å reflektere over hvordan temaet treffer vedkommende. Hver enkelt samtale må skreddersys for å passe til formålet, men rammen for samtalen kan være den samme. Det anbefales fysiske møter, ettersom tillit og kontakt er lettere å oppnå når man sitter rundt samme bord, men sårbarhetssamtale kan også gjennomføres digitalt.

Etterarbeid

Det er ikke vanlig å føre referat fra disse samtalerne, men registrere at de har funnet sted. Det skal være en fortrolig samtale, og referatføring vil kunne virke begrensende for åpenheten og tryggheten som er viktig i samtalen.

Dersom det dukker opp informasjon i samtalen som bør følges opp, må oppfølging skje etter avtale med medarbeideren. Et siste punkt i en sårbarhetssamtale vil alltid være tilbud til medarbeideren om å ta kontakt i ettertid dersom vedkommende ønsker det.

Lovverk

De mest aktuelle lovene for denne veilederen er diskrimineringsloven og personopplysningsloven. Her finnes det regler for hva man kan undersøke/spørre om, og hvordan informasjonen skal behandles, lagres og benyttes.

Situasjoner der norske virksomheter har brukt sårbarhetssamtale som verktøy.

Listen er ikke uttømmende, men viser noen eksempler.

- Funksjoner/roller med sensitive/kritiske digitale eller fysiske tilganger. Tilknytning til land som er nevnt i etterretnings- og sikkerhetstjenestenes trusselvurderinger.
- For grupper av medarbeidere før avreise til Arendalsuka eller andre arrangementer der man må anta at fremmed etterretning er til stede.
- I forkant av reiser som defineres som høyrisikoreiser. Se NSRs veileder om reisesikkerhet.
- Ved sensitive journalistiske prosjekter som NRKs serie Skyggekrigen (hvordan Russland driver etterretning i Norden).
- Når medarbeidere starter (onboarding).
- Når medarbeider slutter eller ved andre situasjoner der medarbeidere kan møte økt press.

For spørsmål og utdyping kan kontakt formidles gjennom NSR.



Næringslivets
sikkerhets-
råd

www.nsr-org.no