

God varslingshåndtering i virksomheter

1. utgave 2026

Praktisk veiledning



The Institute of
Internal Auditors
Norge

Innhold

Innhold	1
1. Bakgrunn og formål	2
2. Systemer for mottak av varsler	3
3. Rutiner og prosedyrer	4
4. Undersøkelse av varslingssaker	5
5. Intervjuteknikk i varslingssaker	7
6. Sikring av digitale spor	7
7. Varslingskultur og opplæring	8
8. Personvern, oppfølging og kontinuerlig forbedring	8
9. Avslutning	9

1. Bakgrunn og formål

Hva er varsling?

Varsling innebærer at en arbeidstaker eller annen tilknyttet part sier fra om mulige kritikkverdige forhold i en virksomhet. Dette kan være forhold som kan være ulovlige, uetiske eller i strid med interne etiske retningslinjer.

Hvorfor er varsling viktig?

Varsling er et viktig virkemiddel for å sikre åpenhet, ansvarlighet og kontinuerlig forbedring i virksomheter. Det bidrar til å avdekke og håndtere uønskede forhold før de utvikler seg til alvorlige problemer.

Formål med veilederen

Denne veilederen skal:

- Gi en praktisk og juridisk forankret innføring i god varslingshåndtering
- Bidra til å etablere trygge og effektive varslingsrutiner
- Sikre at varsler og omvarslede ivaretas på en rettferdig og profesjonell måte

Rettslig rammeverk

- **Arbeidsmiljøloven kapittel 2A:** Regulerer arbeidstakers rett til å varsle, arbeidsgivers plikter og forbud mot gjengjeldelse.
- **EU-direktiv 2019/1937:** Fastsetter minimumsstandarder for beskyttelse av varslere i EU. Selv om direktivet ikke er fullt implementert i Norge, er det relevant for internasjonale virksomheter og gir føringer for beste praksis.



2. Systemer for mottak av varsler

Om mottak av varsler

Varsler kan fremmes på mange måter til ulike personer eller organer i en virksomhet. Typisk er at en medarbeider varsler om et kritikkverdig forhold til nærmeste leder, til et verneombud eller en tillitsvalgt. Det som er viktig er at de som kan bidra til å rette opp i forholdet, får vite om det. Normalt vil dette være noen i lederlinjen i organisasjonen. Den mest effektive håndteringen skjer ved at det kritikkverdige forholdet korrigeres på lavest mulig nivå. I større virksomheter kan det i tillegg være behov for å etablere et sentralt varslingsmottak med ansatte som er særlig kompetente til å behandle slike saker. Noen virksomheter velger også å sette ut varslingsmottaket til eksterne eksperter.

Sentralt varslingsmottak

Et sentralt varslingsmottak gir oversikt og sikrer enhetlig håndtering. Det bør ha:

- Et klart mandat
- Kompetente og uavhengige saksbehandlere
- Tydelige rapporteringslinjer

At det sentrale varslingsmottaket bør ha et klart mandat innebærer at de som skal motta å gjøre den innledende vurderingen av varslene skal ha klare føringer for hvordan dette arbeidet skal gjøres. Det bør fremgå av mandatet at varslingsmottaket skal bidra til at arbeidsgiver oppfyller aktivitetsplikten slik den er definert i arbeidsmiljøloven. Herunder bør det framgå av mandatet hvilke aktiviteter som ligger til varslingsmottaket å gjennomføre. Skal varslingsmottaket gjennomføre forundersøkelser eller fulle undersøkelser må dette fremgå med beskrivelse av prosesser for dette arbeidet. Skal varsler distribueres for videre behandling bør det fastsettes prosesser for dette.

At saksbehandlerne i varslingsmottaket bør være kompetente innebærer at de er godt kjent med lovregler og god praksis for behandling av varslingssaker. De bør kunne vurdere om et varsel kommer inn under varslingsordningen eller om det bør behandles på annen måte. I mange, og særlig offentlige virksomheter finnes det ulike klageordninger med ansvar som kan tangere inn mot varslingsordningen. Saksbehandlerne bør ha godforståelse av de ulike delene av virksomheten slik at de kan vurdere hvilket internt organ som er rette instans for den videre behandlingen.

Det er ulik praksis for sammensetning av et varslingsmottak. Vanligvis omtales representantene i varslingsmottaket som et varslingsutvalg. I en del virksomheter består varslingsutvalget av representanter fra ledelsen, de tillitsvalgte og HR-avdelingen. I noen virksomheter er varslingsmottaket i sin helhet lagt til Internrevisjonen, Juridisk avdeling eller Compliance. Noen virksomheter har engasjert eksterne spesialister til å håndtere mottak og den innledende vurderingen av varsler.

Fordeling og vurdering

Det sentrale mottaket bør normalt:

- Foreta en første vurdering av alle varsler
- Vurdere hvem som er best egnet til å følge opp saken
- Sikre habilitet og unngå interessekonflikter

Lokale enheter

Dersom virksomheten har flere avdelinger, kan det etableres lokale varslingsenheter med rapporteringsplikt til det sentrale mottaket. Dette sikrer:

- Likebehandling
- Lokal forankring
- Effektiv oppfølging



Eksempler

Et konsern med flere datterselskaper kan ha én felles varslingsplattform, men med lokale kontaktpersoner som rapporterer til konsernets varslingssekretariat.

Varsling i linjen

Den mest effektive måten å få rettet opp i kritikkverdige forhold på er at det varsles om forholdene der det skjer og til den som er nærmest til å rette opp i avviket. Dette innebærer at alle ansatte bør ha en viss innsikt i hva varsling er og hvordan slike saker håndteres. Lokale ledere og tillitsvalgte bør normalt ha ytterligere kunnskap om varsling.

3. Rutiner og prosedyrer

Lovpålagte krav

Arbeidsmiljøloven § 2 A-6 krever at virksomheter med fem eller flere ansatte har skriftlige rutiner for varsling. Disse skal:

- Utarbeides i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte
- Være lett tilgjengelige
- Inneholde:
 - Oppfordring til å varsle
 - Fremgangsmåte for varsling
 - Hvordan varsler behandles og følges opp
 - Beskyttelse mot gjengjeldelse

Tilpasning til virksomheten

Rutiner må tilpasses virksomhetens størrelse, risikobilde og organisasjonsstruktur. Store komplekse organisasjoner med virksomhet i flere land bør ha rutiner og prosedyrer som sikrer høy grad av profesjonell behandling av varslingssaker. Mindre virksomheter med få ansatte vil normalt ha bedre oversikt over risikoer for uønskede hendelser. Rammeverket kan da tilpasses med utgangspunkt i at ledere vil ha god oversikt. Noen saksbehandlingsprinsipper bør uansett gjelde.

Saksbehandlingsprinsipper

- **Konfidensialitet:** Identiteten til varsler og omvarslede skal beskyttes
- **Habilitet:** Saksbehandlere må være uavhengige
- **Kontradiksjon:** Den det varsles om skal få uttale seg

En god rutine i en stor virksomhet kan inkludere en digital varslingskanal med mulighet for anonym varsling, automatisk bekreftelse på mottatt varsel og et saksbehandlingssystem som gir en tydelig tidslinje for oppfølging.

4. Undersøkelse av varslingssaker

Formål med undersøkelsen

Etter arbeidsmiljøloven § 2A-3(1) har arbeidsgiver en undersøkelsesplikt når det er varslet om kritikkverdige forhold i virksomheten. Lovens krav er at varselet blir *tilstrekkelig* undersøkt. I noen saker kan det være tilstrekkelig å gjøre få å enkle undersøkelsesskritt. Dersom en samtale med varsler avklarer at det ikke dreier seg om et kritikkverdig forhold vil det være tilstrekkelig. Dersom det er klart at varselet gjelder et kritikkverdig forhold av et visst omfang bør det gjennomføres en ordentlig undersøkelse. Undersøkelsen skal bidra til å opplyse saken på en rettferdig, grundig og effektiv måte. Den skal ivareta både varslers og den omvarsledes rettigheter, og sikre at virksomheten får et godt beslutningsgrunnlag.

Planlegging og mandat

Før undersøkelsen starter, bør det utarbeides et klart mandat som definerer:

- Hva som skal undersøkes
- Hvem som skal gjennomføre undersøkelsen
- Hvilke metoder som skal benyttes
- Tidsrammer og rapporteringsform

Berørte parter

Dersom undersøkelsen rettes mot enkeltpersoner, herunder at det kan bli rettet kritikk mot enkeltpersoner, regnes disse som berørte parter. Undersøkelsen må da gjennomføres på en slik måte at rettighetene til de berørte ivaretas. Disse rettighetene følger blant annet av regler i menneskerettskonvensjonen artikkel 6, flere bestemmelser i arbeidsmiljøloven og personopplysningsloven samt lovfestede regler. Advokatforeningen har utarbeidet egne retningslinjer¹ for gjennomføring av private granskinger som sikrer god ivaretagelse av berørtes rettigheter. Varsler eller andre tredjeparter kan også ansees som berørt avhengig av hvordan de er involvert i saken. Typisk vil en som har vært utsatt for det kritikkverdige forholdet ansees som berørt.

Sentrale føringer i retningslinjene er:

- Krav til granskernes uavhengighet og kompetanse
- Rett til innsyn i anklager
- Rett til å uttale seg om de bevis som granskerne vurderer å legge til grunn
- Berørtes rett til bistand

Berørte kan oppleve stor belastning, og det er viktig at virksomheten:

- Informerer om prosess og rettigheter
- Tilbyr støtte (HR, verneombud, bedriftshelsetjeneste)
- Sikrer et forsvarlig arbeidsmiljø under hele prosessen

Utfallet av granskingen bør nedfelles i en rapport der det klart fremgår hvilke funn som danner grunnlaget for granskernes konklusjoner. En god rapport kan brukes av virksomheten til å fatte de rette beslutninger, herunder vurdere tiltak og potensielle forebyggende mekanismer.

Tidsbruk

Varslingssaker kan være tidkrevende å undersøke og det kan være vanskelig å vurdere tidsbruken innledningsvis. Varslingsutvalget bør derfor være varsom med å gi lovnader om fremdrift til berørte parter. Varslingsutvalget bør så langt som mulig sikre at undersøkelsen har en forsvarlig fremdrift. Det kan være belastende for berørte parter om undersøkelsen trekker ut i tid. En forsvarlig fremdrift innebærer at undersøkelsen gjennomføres uten ugrunnet opphold. Tidsbruken må kunne forsvares i ettertid.

¹ [Retningslinjer for private granskinger](#)

5. Intervjuteknikk i varslingssaker

Intervjuer som informasjonskilde

I saker av et visst omfang vil det normalt være behov for å innhente informasjon fra involverte og vitner. Det er viktig at intervjuene gjennomføres på en måte som sikrer mest mulig pålitelig informasjon og samtidig ivaretar rettighetene til den intervjuede.

Grunnleggende prinsipper

Intervjuer i varslingssaker må gjennomføres med respekt for rettssikkerhet og etiske prinsipper. Det anbefales å bruke en strukturert metode tilpasset varslingssaker. Det finnes flere modeller, blant annet en som benevnes K.R.E.A.T.I.V.-modellen.

Faser i intervjuet

1. Forberedelse: Gjør deg kjent med saken og intervjuobjektet. Klargjør formålet med samtalen.
2. Innledning: Skap trygghet, informer om rettigheter og prosess.
3. Fri fortelling: La intervjuobjektet fortelle fritt uten avbrytelser.
4. Sondering: Still åpne og oppklarende spørsmål.
5. Avslutning: Oppsummer, informer om videre prosess og dokumenter samtalen.

Viktige hensyn

- Informasjon om rettigheter og formål må gis før intervjuet.
- Intervjuobjektet skal få anledning til å ha med støtteperson.
- Det skal føres referat som intervjuobjektet får kommentere.

6. Sikring av digitale spor

Særlige regler

I alvorlige saker der det er mistanke om at ansatte kan ha begått grove tillitsbrudd eller straffbare handlinger, kan det vurderes å gjennomføre sikring og analyse av ansattes e-postkonto og andre digitale lagringsenheter som disponeres av den ansatte. Bruk av slike virkemidler forutsetter at vilkårene i Forskrift om arbeidsgivers innsyn i e-postkasse og annet elektronisk lagret materiale er oppfylt. Reglene i Personopplysningsloven og personvernforordningen (GDPR) må også ivaretas ved gjennomføringen av innsyn.

Vilkår og prosedyrer

Det gjelder særlige vilkår og prosedyreregler for gjennomføring av innsyn. Eksempelvis kan innsyn gjennomføres dersom det er begrunnet mistanke om at arbeidstakers bruk av e-postkasse eller annet elektronisk utstyr medfører grovt brudd på de plikter som følger

av arbeidsforholdet eller kan gi grunnlag for oppsigelse eller avskjed. Som hovedregel skal den ansatte varsles om innsynet og gis anledning til å være til stede under gjennomføringen.

7. Varslingskultur og opplæring

Skap en trygg kultur for varsling

En god varslingskultur kjennetegnes av:

- Åpenhet og tillit
- Ledelse som oppfordrer til å si fra
- Lav terskel for å melde fra om bekymringer

Kommunikasjon og informasjon

- Informer jevnlig om hva som er kritikkverdige forhold
- Bruk intranett, personalhåndbok og møter til å formidle rutiner
- Tydeliggjør at varsling er ønsket og verdsatt

Opplæring

- Gi opplæring til ledere og ansatte i:
 - Hva varsling er
 - Hvordan varsler håndteres
 - Hvordan man unngår gjengjeldelse

Roller og ansvar

- **Verneombud og tillitsvalgte:** Bør involveres i utforming og oppfølging
- **Ledere:** Må være trygge i sin rolle og håndtere varsler profesjonelt

8. Personvern, oppfølging og kontinuerlig forbedring

Personvern og GDPR

- Personopplysninger skal behandles i tråd med personopplysningsloven og GDPR
- Det skal foretas vurdering av behovet for personvernkonsekvensanalyse (DPIA)
- Data skal slettes eller anonymiseres når de ikke lenger er nødvendige

Oppfølging av varsler

- Undersøk varselet innen rimelig tid
- Dokumenter prosessen
- Informer varsler og omvarslede om fremdrift og utfall, så langt det er mulig

Evaluering og læring

- Etter avsluttet sak bør virksomheten:
 - Evaluere håndteringen
 - Identifisere forbedringspunkter
 - Oppdatere rutiner ved behov

Informasjon til berørte og varsler

Både varsler og berørte parter vil ofte være opptatt av hva som skjer med varslingssaken. Etter personvernforordningen (GDPR) har personer rett til å få informasjon om opplysninger som er samlet inn om den enkelte. Dette kan eksempelvis være opplysninger som er kommet frem om enkeltpersoner gjennom intervjuer. Personopplysningsloven § 16 gir unntak fra retten til informasjon under gitte forutsetninger. Et av unntakene er når det er påkrevd å hemmeligholde av hensyn til forebygging, etterforskning, avsløring og rettslig forfølgning av straffbare handlinger. Dersom varslingssaken er så alvorlig at det kan bli aktuelt å anmelde forholdet til politiet, bør man være varsom med å dele opplysninger som kan ha bevismessig betydning i en eventuell politietterforskning.

Utover personvernregelverket bør de interne retningslinjene ha noen føringer for hvem som skal gjøres kjent med utfallet av varslingssaken. Forvaltningslovens regler som gjelder for de fleste offentlige virksomheter kan gi god veiledning for praksis. Utgangspunktet er at de som blir berørt av utfallet bør ha informasjon om grunnlaget for- og selve utfallet av varslingssaken. Dersom virksomheten kommer inn under forvaltningsloven må det vurderes om utfallet av varslingssaken er å anse som et enkeltvedtak. Da må forvaltningsloven følges, herunder regler om innsyn i grunnlaget for avgjørelsen og klagefrister.

9. Avslutning

En god varslingsordning er mer enn et juridisk krav – det er et strategisk verktøy for å bygge en sunn organisasjonskultur. Ved å etablere tydelige rutiner, sikre god opplæring og skape en trygg kultur for å si fra, kan virksomheter både forebygge og håndtere kritikkverdige forhold på en profesjonell og rettfærdig måte. Varslingsordningen er således et viktig element i virksomheten internkontroll og skal bidra til kontinuerlig forbedring.