

Om varsling på kommunedirektøren | Korrekt og god håndtering av varslingssaker er avgjørende for tillit – og ofte for utfallet av saken

Publisert 01.01.2026



Rannveig Mogren, nestleder i Norsk Kommunedirektørforum og Gudrun Haabeth Grindaker, daglig leder i Norsk Kommunedirektørforum

Foto (Grindaker): Magnus Knutsen Bjørke

En må unngå at kommunedirektøren unødvendig settes ut av spill på grunn av varsler som gjelder kommunedirektørens ansvarsområde, og som kommunedirektøren selv har ansvar for å rette opp i. Følg spillereglene, – også når det gjelder varsel mot kommunedirektøren.

Kommunedirektør-jobben er svært interessant og givende, og noen ganger er den utfordrende. Når det varsles på kommunedirektøren, blir denne jobben ekstra vanskelig. Hvordan bør kommunen håndtere varsling mot kommunedirektøren?

Norsk Kommunedirektørforum (KDf) er en uavhengig medlems- og interesseorganisasjon hvor profesjonelt lederskap og det å lykkes best mulig i rollen er i fokus. Nesten alle kommunedirektørene og fylkeskommunedirektørene er medlemmer.

Kommunedirektørforum får mange henvendelser om varsling i løpet av et år. Det kan gjelde varsling mot kommunedirektøren selv, eller mot en av de nærmeste lederkollegaene eller mot ordfører.

Kommunedirektørforum har noen råd til kommunene og spesielt til kommunedirektørene, om varsling, og hvilke problemstillinger som det er særlig viktig å være oppmerksom på:

- Habilitet
- Korrekt formell håndtering
- Reglement
- Arbeidsgiveransvar for varsler og omvarslet, krav til forsvarlig arbeidsmiljø

- Informasjon internt og eksternt, håndtering av medier, ivaretagelse av taushetsplikt
- Roller; tillitsvalgte, vernetjenesten, kontrollutvalget
- Arbeidsavtale
- Egen ivaretagelse

Når varslingssaker mot kommunedirektøren blir riktig og seriøst behandlet, kan en unngå uhensiktsmessig store ulemper og omkostninger.

Når varslingssaker mot kommunedirektøren blir riktig og seriøst behandlet, kan en unngå uhensiktsmessig store ulemper og omkostninger. Varslingssaker fører ofte med seg mye oppmerksomhet i mediene, og i en del tilfeller følges dette av konflikter og tap av tillit og omdømme.

Forebygging er viktig

Det helhetlige ledelsesansvaret kommunedirektøren har, handler om å legge til rette for mestring, motivasjon og bidra til at medarbeiderne opplever å få brukt og utvikle egen kompetanse. Det handler om å legge til rette for at kommunens mange oppdrag blir løst, og å se fremover, for å forberede kommuneorganisasjonen på det som kommer.

I ledelse og i arbeidsmiljøet bør det legges vekt på ytringsklima, åpenhet og faglige diskusjoner. Dette kan forebygge at kritikkverdige forhold, avvik og uønskede hendelser inntreffer. En organisasjonskultur med åpenhet, tillit og ytringsklima kan gjøre at saker løses før det blir nødvendig å ty til et varsel. Å ta vare på og videreutvikle samspillet mellom ledelsen, de tillitsvalgte og vernetjenesten må ha stor oppmerksomhet fra kommunedirektørens side.

Forskning viser at i det viktige samspillet mellom politikk og administrasjon er det en positiv sammenheng mellom et godt politisk klima i kommunestyret, og godt samspill mellom kommunedirektør og de folkevalgte.

Kommunestyret er arbeidsgiver for kommunedirektøren. Oppfølging av arbeidsgiveransvaret er viktig for å bygge tillit og forebygge konflikter. Dette bør gjennomføres gjennom arbeidsgiverutvalget.

Kritikkverdige forhold

[Arbeidsmiljøloven § 2 A-1](#) sier at arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet. Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet, for eksempel forhold som kan innebære: fare for liv og helse, fare for klima og miljø, korrupsjon og annen økonomisk kriminalitet, myndighetsmisbruk, uforsvarlig arbeidsmiljø, brudd på personopplysningssikkerheten.

Reglement om ytringsfrihet og varsling skal alle kommuner ha

Oppdaterte retningslinjer som er enkle og tilgjengelige er det viktig å ha. KS har laget en god [veileder om varsling](#).

Det er lurt å knytte retningslinjene opp til en tidslinje: forebyggende tiltak, mottak av varsel, undersøkelsesfasen, og avslutning av saken.

Retningslinjene bør også inkludere varsling på kommunedirektøren. Enten i varslingsrutinen eller delegeringsreglementet bør det beskrives hvordan man skal behandle et eventuelt varsel på øverste leder. Dersom det kommer et varsel på kommunedirektør så er det disse rutinene som gjelder, og som skal følges.

Varsel mot folkevalgte og kommunedirektørens rolle

Alle kommuner bør også i sine varslingsrutiner beskrive hvordan varsel rettet mot folkevalgte skal håndteres. I KS sin veileder står det slik:

«Varsel om kritikkverdige forhold som retter seg mot folkevalgte i rollen som politikere vil ikke omfattes av varslingsreglene i arbeidsmiljøloven. Her bør partiene ta en rolle i oppfølgingen. Om det dreier seg om kritikkverdig forhold fra folkevalgt har skjedd gjennom utøvelse av tillitsverv for kommunen, der folkevalgt for eksempel har trakassert enkeltansatte, eller det er mistanke om at folkevalgte har begått underslag i kommunen, kan ordinært varslingsmottak i kommunen brukes for å vurdere varselet, og planlegge oppfølging i henhold til varslingsrutinen. Kommunedirektøren må ta stilling til om det er grunnlag for politianmeldelse. Om det er nødvendig med ytterligere undersøkelser bør kommunen få ekstern bistand eller sende saken til revisjonen for vurdering. Kommunedirektøren må sørge for informasjon til politisk nivå i tråd med kommunelovens regler».

Det bør også vurderes om det skal fremkomme at kommunen dekker eventuelle utgifter til advokat.

Om varsling mot kommunedirektøren og habilitet

Selv om varselet er på kommunedirektør, så er ikke kommunedirektøren automatisk inhabil til å undersøke og følge opp de kritikkverdige forholdene det pekes på i varselet.

Selv om varselet er på kommunedirektør, så er ikke kommunedirektøren automatisk inhabil til å undersøke og følge opp de kritikkverdige forholdene det pekes på i varselet.

Kommunedirektøren skal lede den samlede administrasjonen, er tillagt ansvar for den løpende personaloppfølgingen i kommuneloven [§ 13-1](#) og har ansvar for internkontrollen etter [§ 25-1](#).

Kommunedirektøren har et overordnet samordnings- og utviklingsansvar for tjenesteutvikling, organisasjonsutvikling, samfunnsutvikling og økonomisk styring for å oppnå de mål som kommunestyret setter gjennom sine vedtak, og for å sikre at den løpende driften er effektiv og i tråd med de lov og forskrifter som gjelder.

Kommunedirektøren skal påse at saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet. Utredningen skal gi et faktisk og rettslig grunnlag for å treffe vedtak.

En må unngå at kommunedirektøren unødvendig settes ut av spill på grunn av varsler som gjelder kommunedirektørens ansvarsområde, og som kommunedirektøren selv har ansvar for å rette opp i.

Det må derfor gjøres en konkret vurdering av habiliteten etter forvaltningsloven.

Habilitetsvurderingen bør være skriftlig, og den bør foretas av overordnet, dvs. ordfører eller arbeidsgiverutvalg, og da med bistand fra kommuneadvokat eller et juridisk miljø kommunen benytter.

Kommunedirektøren skal ikke behandle saken

- dersom han eller hun er part i saken, og dersom saken kan få arbeidsrettslige konsekvenser for kommunedirektør
- dersom det er særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til at kommunedirektøren kan håndtere saken upartisk

Om kommunedirektøren er habil så tilligger det kommunedirektøren å følge opp saken. Selv om de fleste varsler på kommunedirektør skal følges opp av kommunedirektøren selv, kan det være hensiktsmessig at varselet vurderes av andre. Siden kommunedirektøren er vurdert til å være habil, kan en bruke det interne varslingsorganet som er omtalt i varslingsrutinene kommunen har. De kan vurdere og anbefale videre håndtering.

Om kommunedirektøren er inhabil må saken håndteres av overordnet: det er viktig at det enten i varslingsrutinen eller delegeringsreglementet er beskrevet hvem som skal behandle varselet på kommunedirektøren, det vil si om det er ordfører, et arbeidsgiverutvalg eller settekommunedirektør.

Følg spillereglene, – også når det gjelder varsel mot kommunedirektøren

Arbeidsmiljøloven, kommuneloven, forvaltningsloven og offentleglova er sentrale i saksbehandlingen.

Hver enkelt kommune må – i tråd med disse lovene – ha retningslinjer om varsling, som sammen med delegeringsreglementet sier noe om at «slik gjør vi det her».

Hver enkelt kommune må – i tråd med disse lovene – ha retningslinjer om varsling, som sammen med delegeringsreglementet sier noe om at «slik gjør vi det her».

For oppfølging av kommunestyrets arbeidsgiveransvar for kommunedirektøren er det anbefalt at kommunen har et arbeidsgiverutvalg. Noen steder kan det være formannskapet, men ofte er det naturlig at det er ordfører, varaordfører og en fra mindretallskonstellasjonen i kommunestyret. Det bør ikke være ordfører alene. Utvalget bør ved eventuelle varslingssaker ha fullmakt til å innhente juridisk bistand ved behov, med kompetanse på varslingssaker og kommuneloven.

At retningslinjene om varsling er oppdaterte, enkle og tilgjengelige er et stort poeng. Et like stort poeng er at de følges:

- Saksbehandlingsreglene i forvaltningsloven gjelder.
Uavhengig av om man undersøker selv eller benytter ekstern bistand så bør undersøkelsen preges av kontradiksjon, distanse og objektivitet. Dette er dels sammenfallende med god forvaltningsskikk, ulovfestet forvaltningsrett og kravet til at enhver sak bør være tilstrekkelig opplyst.
- Det er viktig å gjøre en vurdering av taushetsplikt.
- Arbeidsgivers aktivitetsplikt er å sørge for at varselet innen rimelig tid blir tilstrekkelig undersøkt.
Det er absolutt ikke nødvendig å lage en gransking av «alt». Tvert om er eksterne granskinger ofte ikke svaret. Dersom kommunen ønsker en ekstern gransking må det være et klart mandat, og en tydelig avgrensning av oppdraget og undersøkelsen. Det kan for eksempel være hva som skal undersøkes og at man kun skal granske den omvarslede, og ikke andre ledere eller kolleger.

- Når undersøkelsesfasen er ferdig så foreligger det dokumentasjon, vurderinger og konklusjon.
Konklusjonene fra undersøkelsene vil avgjøre reaksjonsform og behovet for oppfølging og tiltak. Hvordan varselet behandles, og hvordan saken avsluttes påvirker tilliten og omdømmet til kommunen/fylkeskommunen.
- Arbeidsgiveransvaret gjelder både for varsler og den det er varslet på.
Om det er kommunedirektøren det er varslet på, så betyr det at også han/hun skal følges opp, både i arbeidet og ved ev. sykemelding. Kommunedirektøren har krav til forsvarlig arbeidsmiljø.
- Viktigheten av en god kommunikasjonsstrategi, jf. også offentleglova.

Har kontrollutvalget en rolle?

Kontrollutvalget er et internt folkevalgt organ og skal ikke benyttes ved varsling, hverken til saksbehandling eller behandling. Kontrollutvalget skal ivareta kommunestyrets egenkontroll, og å benytte dette i varslingssaker vil skape uklarhet og sammenblanding av roller.

Kontrollutvalget er et internt folkevalgt organ og skal ikke benyttes ved varsling, hverken til saksbehandling eller behandling.

Dersom kontrollutvalget mottar varsel, så er det et internt varsel. Kontrollutvalget sender varselet til varslingsmottaket i kommunen, eller til kommunedirektøren, eventuelt ordfører.

Kontrollutvalgets bør derimot påse at kommunen har rutiner/retningslinjer om varsling og avvikshåndtering, og eventuelt at disse følges.

De viktigste rådene

- Å ha kontinuerlig oppmerksomhet på åpenhet, ytringsklima, gode arbeidsforhold og godt lederskap.
- Varslingsrutiner er viktig – de må være riktige, oppdaterte og etterlevet.
- Hovedutfordring i varslingssaker er tap av tillit. Som regel kan en være åpen på prosess, men alle må være bevisst på taushetsplikten og hensynet til et forsvarlig arbeidsmiljø.
- En redelig og ryddig undersøkelsesfase øker legitimiteten for konklusjoner og tiltak, og reduserer omdømmetapet.
- Vær særlig oppmerksom på forbudet mot gjengjeldelse, og kravet til forsvarlig arbeidsmiljø.

Rannveig Mogren er kommunedirektør i Gausdal kommune, og hun er nestleder i Norsk Kommunedirektørforum.

Gudrun Haabeth Grindaker er daglig leder i Norsk Kommunedirektørforum og har lang erfaring fra offentlige lederstillinger, Ullevål sykehus, Nittedal kommune og som direktør i KS. Hun vært rådmann i Halden kommune, prosjektleder for sammenslåingen av Stokke, Andebu og Sandefjord kommuner og rådmann i Sandefjord kommune. Gudrun er også prosessveileder i KS sitt Folkevalgtprogram.

Lenke til **kontroll & revisjon** nr. 1/2026:

<https://www.nkrf.no/kontroll-og-revisjon/2026/1>