Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Hvordan sette statens ledere i stand til å jobbe med IA?

Bente J. Kraugerud, Statens personaldirektør

Parats lederkonferanse · 5. november 2026



Målet for den statlige arbeidsgiverpolitikken

Statlige virksomheter er kompetente arbeidsgivere med attraktive arbeidsplasser

- Den norske modellen
- Kompetanseutvikling
- God ledelse



Yrkesbefolkningen slutter å vokse

Det er helt nytt

Vi må tilbake til svartedauden for å finne en tid da yrkesbefolkningen ikke vokser.

Finansministeren, denne uken

Mangel på arbeidskraft er den største trusselen mot norsk økonomi.

Flere inn i arbeidslivet, og færre ut, er derfor viktig for samfunnet som helhet.

Inkludering gjør vi ikke for å være greie. Vi gjør det fordi det gagner oss alle på sikt.

Mangfold, likestilling og likebehandling er i virksomhetenes egeninteresse

Ledere og tillitsvalgte er sentrale

Ledere

- Definerer behovet og ser mulighetene i ansettelsesprosessen
- Gjennomfører gjerne intervjuene
- Står nærmest tilrettelegging og god ledelse i praksis, og kan hindre frafall

Tillitsvalgte

- Etterspør og oppfordrer arbeidsgiver til å tenke inkludering
- Fra rekruttering og tilrettelegging til arbeidsformer
- Løfter temaet gjennom partssamarbeidet
- Kulturbærere og -pådrivere

Mange opplever rekruttering som krevende

Nær 80 %

av virksomhetene sier det er meget eller ganske utfordrende å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne

Om lag 45 %

sier det samme om å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn

Kilde: Arbeidsgiverbarometeret, våren 2025

Kvalifikasjonsprinsippet

Innholdet bestemmer dere

Prinsippet er ingen statisk størrelse. Virksomhetene fyller det med innhold i jobbanalysen og utlysningen.

Rekrutterende ledere legger i stor grad føringene for kravene.

Lovfestet

Vi skal ansette den best kvalifiserte søkeren til den utlyste stillingen.

Ikke snakk om å rekruttere folk uten kompetanse.

Er det virkelig behov for en master, når annonsen sier at kravet kan bortfalle ved relevant erfaring?

Spør dere selv

Forventninger til god ledelse i staten

Forventningene gir retning og innhold til god ledelse i staten. I sum skal de bidra til at lederne løser samfunnsoppdraget og oppnår resultater sammen med medarbeiderne.



Kjenn rammene

- Etterlev forvaltningsverdiene demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet
- Kjenn de politiske og administrative rammene, og ansvaret som ligger i din lederrolle
- Prioriter og bruk handlingsrommet
- Bruk partssamarbeidet og medbestemmelse aktivt

Styrk medarbeiderne

- Vis medarbeiderne tillit gjennom tydelig ansvar og handlingsrom
- Gi anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger
- Motivér til medarbeiderskap, kompetanseutvikling og nysgjerrighet
- Bidra til et mangfoldig og inkluderende arbeidsfellesskap

Se helheten

- Gi samfunnsoppdraget mening i din virksomhet – hvem og hva er vi til for
- Se utover egen virksomhet og bidra til samarbeid på tvers av fagfelt og sektorer
- Sett innbyggerne i sentrum og legg til rette for systematisk brukermedvirkning
- Ha bevissthet om sikkerhet og beredskap

Vær innovativ

- Utforsk og ta i bruk ny teknologi og nye arbeidsformer
- Frem forsvarlig bruk og deling av data
- Bygg kultur for innovasjon og kontinuerlig læring

Utvikle deg som leder

- Utforsk eget lederskap og hvordan du virker på andre
- Fyll på med kunnskap om ledelse
- Bygg fellesskap og del erfaringer med andre ledere

Arbeidsgiverstrategien - innsatsområder



Arbeidsgiverrollen – Strategisk mål 1

Er kompetent og tydelig i arbeidsgiverrollen, og legger til rette for involvering og medbestemmelse



Endring/omstilling – Strategisk mål 2

Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser



Kompetanse – Strategisk mål 3

Møter fremtidens kompetansebehov

Konkrete tiltak og virkemidler



Verktøykasse for ledere og tillitsvalgte

Få inn

- Krav i utlysningen
- Innkalling til intervju
- Traineeprogrammet
- Fellesføring for inkludering

Holde i jobb, og få inn

- Midlertidig lønnstilskudd
- NAV hjelpemiddelsentral
- Ressurser og kurs
- ARP

Utlysning og intervju

Kravene i utlysningen

Vurder grundig hvilke krav dere faktisk stiller.

Det er i jobbanalysen og utlysningen dere fyller kvalifikasjonsprinsippet med innhold.

Innkalling til intervju

Krav om å kalle inn minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn, hull i CV-en og nedsatt funksjonsevne.

Justerte stillingskrav kan åpne døren for at flere kommer til intervju.

Traineeprogrammet i staten

For personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en

- Ordinære, midlertidige stillinger med ordinære oppgaver
- Krav om høyere utdanning
- Mulig, men ikke krav, å ansette fast uten utlysing innen utgangen av traineeperioden
- Flere har ansatt traineen fast. Ordningen bør brukes av flere.

20 %

av virksomhetene hadde lyst ut traineestillinger mellom 2021 og 2024

Kilde: Arbeidsgiverbarometeret, høsten 2024

Fellesføring for inkludering 2027–2029

Flere rekrutteringer

Økning i antall rekrutteringer av personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en

Flere ansatte

Økning i andelen ansatte med innvandrerbakgrunn

Eget ambisjonsnivå

Arbeidsgiver definerer, i samarbeid med de tillitsvalgte, et hensiktsmessig og begrunnet nivå

Deres rolle: løft temaet internt

Lønnstilskudd og hjelpemidler

Midlertidig lønnstilskudd

- Nav dekker en del av lønnen i en periode
- Ordinær stilling med ordinær lønn
- Gjelder den som sliter med å komme inn, eller står i fare for å miste jobben
- Unntak fra utlysningsplikten: inntil to år uten utlysing for personer med funksjonsnedsettelse eller hull i CV-en

NAV hjelpemiddelsentral

- Kontakt dem ved kandidat med tilretteleggingsbehov på intervju, eller ansatt som trenger tilrettelegging
- Veiledning, råd, tilskudd og hjelpemidler
- Gjør det enklere både å få og å stå i jobb, og kan redusere fravær

Ressurser å ta i bruk

Arbeidsgiverportalen

Et godt sted å starte for ledere, tillitsvalgte, HR og andre.

Arbeidsgiverstøtten

Hjelp i arbeidet med inkluderende arbeidsliv.

E-læring

Mangfoldsrekruttering i staten, for ledere, tillitsvalgte og HR.

Rapport om sykefravær

Hyppig gjentakende fravær: god dialog mellom leder og ansatt, også mellom fraværsperiodene, er avgjørende.

Idébanken og STAMI

Råd om oppfølging av sykefravær.

NAV og Arbeidstilsynet

Råd om oppfølging av sykefravær.

Aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP)

Lovpålagt metode

Arbeidsgiver skal jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering.

Blant annet på grunnlag av kjønn, funksjonsnedsettelse og etnisitet.

Tillitsvalgte

Skal involveres. ARP skal drøftes med dem årlig, jf. hovedavtalen.

Hvordan kan dere balansere behovet for å beholde ansatte som står i fare for å falle ut, og samtidig få inn personer som står utenfor?

Hvordan kan vi sørge for at sørge for at alle opplever et inkluderende og trygt arbeidsliv

Hvilke dilemmaer og løsninger ser dere lokalt? Bruk gjerne oss, DFØ eller andre.