



Veileder for unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet





KOMMUNSEKTORENS
ORGANISASJON

The Norwegian Association of Local and
Regional Authorities

Ansvarlige redaktører:

Christina Haulrich Klausen
Siri Klevstrand
Gry Brandshaug Dale

Formgivning:

Bly

Utgivelsesår:

2025

ISBN 978-82-93866-79-4

Dette heftet er utgitt av KS

KS er kommunesektorens
interesse- og arbeidsgiver-
organisasjon. Alle landets
kommuner og fylkeskommuner
er medlemmer.

Forsiden:

Aslak var i 2024 den første i landet til å bli ansatt med unntakene etter KS sin avklaring av mulighetsrommet. Aslak jobber i Park og idrett, Grimstad kommune. Unntak: midlertidig ansettelse med lønnstilskudd og fastansettelse etter skjønn.

Innhold

Veileder for unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet.....	3
Viktigheten av kvalifikasjonsprinsippet.....	5
Målgruppe	5
De fire unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet.....	6
Enkeltsaken: Du har en kandidat.....	12
Enkeltsaken: Du har en stilling.....	16
Strategisk: Få unntakene inn i personalpolitikken eller arbeidsgiverstrategien.....	20



Kom i gang!

Hensikten med denne veilederen er å trygge og bistå deg som leder, HR-ansatt og tillitsvalgt i kommuner og fylkeskommuner i å ta i bruk unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet ved ansettelser. Målet er å få flere utenfor arbeidslivet inn i jobb i kommunal sektor gjennom lovlige unntak.

Innhold i veilederen

Veilederen har to innganger:

Enkeltsaker

- Hvordan ansette en enkelt kandidat med unntakene?
- Hvordan går du frem når du har en stilling?

Strategisk

- Hvordan få arbeidet med unntakene inn i personalpolitikken/arbeidsgiverstrategien?

Vi forklarer først de fire unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet og de fire vilkårene som må være til stede for å ta i bruk unntakene. Deretter går vi gjennom hvordan man kan bruke unntakene i enkeltsaker, samt hvordan unntakene kan løftes inn i personalpolitikken/arbeidsgiverstrategien.



Stella, prosjektleder og ingeniør,
Trondheim Eiendom, Trondheim
kommune.

Unntak: Ansatt etter traineeløp med
lønnstilskudd.



Viktigheten av kvalifikasjonsprinsippet

Kvalifikasjonsprinsippet sikrer at de best kvalifiserte søkerne blir tilbudt stillinger i kommunal sektor. Prinsippet innebærer at stillinger som hovedregel må lyses ut. Vurderingen av hvem som er best kvalifisert, tar utgangspunkt i utlysningsteksten. Prinsippet har lovs rang og er viktig i offentlig sektor for å sikre at ansettelser baseres på kompetanse og kvalifikasjoner. Dette fremmer rettferdighet, likebehandling og tillit til offentlige ansettelsesprosesser.

Nåløyet for å komme seg inn i jobb i kommune-sektoren har fram til nå vært for trangt for personer som står utenfor arbeid, utdanning og opplæring eller personer med nedsatt funksjons-evne. En vesentlig årsak er kvalifikasjonsprin-sippet, der disse personene ofte ikke når opp i konkurranse med andre søkere. KS har derfor arbeidet for å utvide handlingsrommet for å gjøre unntak fra kvalifikasjonsprinsippet, slik at det blir flere muligheter til å ansette disse personene.

Målgruppe

Målgruppen for unntak fra kvalifikasjonsprin-sippet er mennesker som står utenfor arbeid, utdanning eller opplæring, eller som har en funk-sjonsnedsettelse. Personer som er i arbeids-trening eller annet Nav-tiltak, er også en del av målgruppen.



De fire unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet



Øremerking av stillinger

Utllysning av stilling hvor søkerkretsen begrenses til personer med nedsatt funksjonsevne og/eller personer som står utenfor arbeid, utdanning eller opplæring. Det vil si at bare personer innenfor disse gruppene eller en av gruppene kan søke på stillingen.

Rekrutteringsordningen i Oslo kommune

Oslo kommune har praktisert øremerking av stillinger i mange år i sin Rekrutteringsordning. Alle typer stillinger kan lyses ut i denne ordningen, både faste, midlertidige, sesongarbeid samt heltid og deltid.

Disse ordinære stillingene lyses ut med nødvendige kvalifikasjoner, og begrenser seg til jobbsøkere med nedsatt funksjonsevne eller som står utenfor arbeidslivet av ulike grunner.

Funksjonsevne kan være synlig eller usynlig. Oslo kommune ber derfor ikke om dokumentasjon på nedsatt funksjonsevne, men spør om kandidaten har behov for hjelpemidler eller tilrettelegging.



**Unntak
2**

**Ansette midlertidig med lønnstilskudd
fra Nav uten utlysning**

Personer som Nav mener kan ansettes med lønnstilskudd, kan ansettes midlertidig, jf. arbeidsmiljøloven § 14-9 (2) d, i inntil to år med lønnstilskudd, uten at stillingen må lyses ut.

Trumfkortet og Gullbilletten

Flere kommuner, som Narvik og Skien, har testet ut prosjekter hvor personer som mottar sosialhjelp eller andre Nav-ytelser, ansettes midlertidig i seks måneder uten utlysning. Dette gir kandidatene arbeidserfaring og mulighet til å vise seg fram. Vanlig lønn og like rettigheter som kollegaer styrker motivasjonen og utviklingen hos arbeidstaker.

Utrekninger viser at det kan være rimeligere for kommunen å investere i ansettelse fremfor stønad. En vesentlig andel av kandidatene i disse prosjekter har gått over til utdanning eller jobb.



**Unntak
3**

**Fast ansettelse uten utlysning etter
traineeprogram/kvalifiseringsløp**

Traineebegrepet er ikke vanlig i kommunal sektor, og man forbinder nok mest et «traineeløp» med høyt utdannede kandidater. For kommunesektoren kan det være mer naturlig å kalle denne ordningen for kvalifiseringsløp.

Ordningen trenger ikke være målrettet for høyt utdannede, men kan også omfatte kandidater som ønsker å ta fagbrev, kompetansebevis eller andre løp mot kvalifisering.

Unntaket innebærer at midlertidige stillinger lyses ut for den eller de nevnte gruppene. Ansettelsen kan være inntil to år med adgang til et års forlengelse. Det må foreligge lovlig midlertidig ansettelse i henhold til arbeidsmiljøloven § 14-9 (2) bokstav c) om praksisarbeid. De personene som blir med i programmet/kvalifiseringsløpet, kan ansettes fast etterpå uten utlysning.

Traineeprogrammet i Bærum kommune

Bærum kommune er eksempel på en kommune som i flere år har hatt et traineeprogram som har vært målrettet mot høyt utdannede innvandrere. Det kan du lese mer om på Bærum kommunes egen hjemmeside.



**Unntak
4**

Bruk av skjønn

Kommunesektoren har mulighet til å utøve skjønn i vurderingen av hvorvidt konkrete tilfeller er lovlige unntak fra kvalifikasjonsprinsippet, fordi kvalifikasjonsprinsippet er ulovfestet. I praksis betyr dette at det kan være mulig – etter en helhetsvurdering – å ansette fast uten utlysning, for eksempel etter at personen har vært i

arbeidspraksis eller vært midlertidig ansatt med lønnstilskudd.

Det kan tilsvarende være mulig å bruke skjønn i forbindelse med ansettelse i traineeprogram/kvalifiseringsløp, slik at stillingene ikke alltid trenger å lysenes ut.

Sunndal kommune

Sunndal kommune ansatte en kandidat ved bruk av skjønn. Han hadde ikke fullført videregående og hadde i flere omganger hatt sommerjobb i kommunen. Når en stilling ble ledig, nådde han ikke opp på grunn av manglende kvalifikasjoner og konkurrerende søkere.

Med de nye mulighetene for unntak samarbeidet kommunens HR-avdeling, leder i den aktuelle avdelingen og Nav om å kvalifisere kandidaten med nødvendige førerkort. Når førerprøven var bestått, sto kommunen klar med en kontrakt på fast ansettelse i en stilling som ikke ble lyst ut.



Fire vilkår for å ta i bruk unntakene

Kvalifikasjonsprinsippet er et viktig prinsipp, og derfor må flere vilkår være oppfylt for å gjøre unntak fra dette prinsippet.

- ① Det er et *saklig* behov for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet for at denne personen skal kunne klare å komme inn i jobb. Individuell vurdering må gjøres i hvert tilfelle.
- ② *Antall* stillinger som brukes til å inkludere, må være rimelig sett opp mot det totale antall stillinger i kommunen eller fylkeskommunen.
- ③ Antall stillinger og hvilke konkrete stillinger dette skal være, må drøftes med de tillitsvalgte.
- ④ Dersom de som allerede er ansatt, har rett til stillingen i henhold til arbeidsmiljølovens regler, kan dette ikke fravikes. Det betyr at HR-avdelingen bør sjekke om det finnes ansatte som kan ha rett til stillingen på grunn av overtallighet, redusert arbeidsevne, fortrinnsrett eller andre forhold.

Aase Beate, rådgiver i avdeling for kultur og idrett, Agder Fylkeskommune. Aase Beate har høy utdanning og nedsatt funksjonsevne som følge av sykdom.

Unntak: midlertidig ansettelse med lønnstilskudd.



Enkeltsaken: Du har en kandidat

Du har en kandidat som du ønsker å ansette midlertidig eller fast.

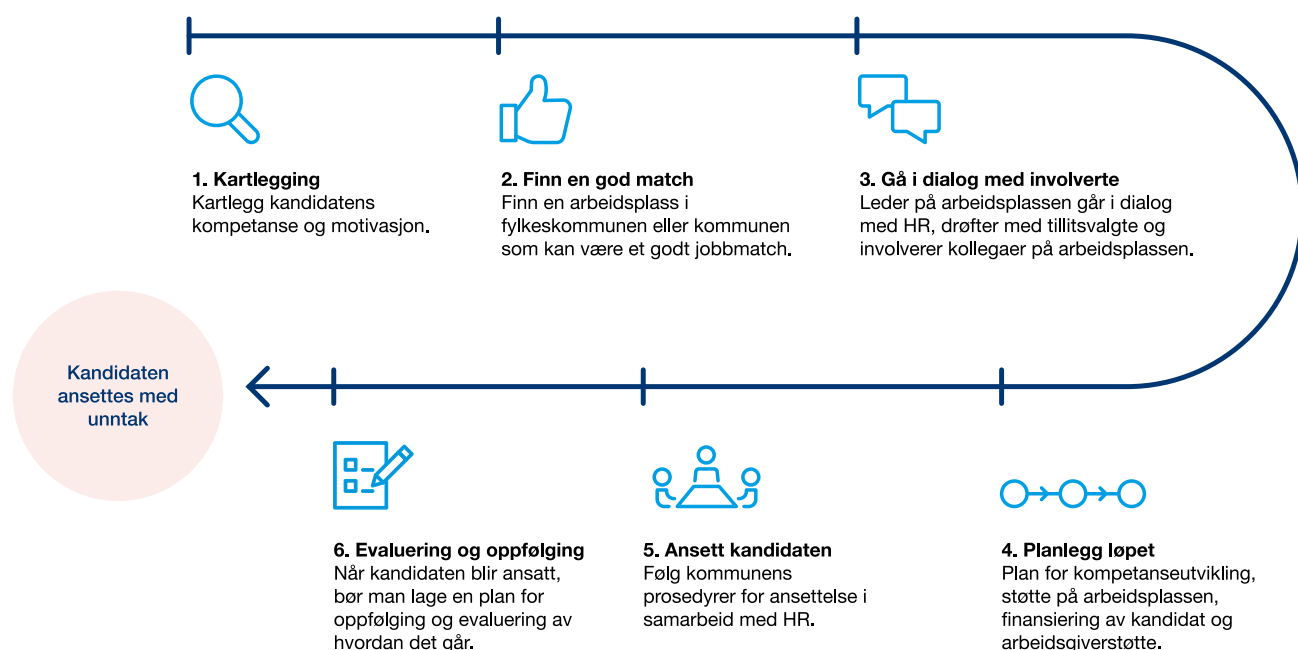
Det kan være en kandidat som dere har hatt inne på arbeidspraksis. Det kan også være at din avdeling har løpende dialog med Nav, oppfølgingstjenesten eller flyktningtjenesten hvor det er en kandidat med motivasjon for et yrke innenfor kommunal sektor.

Hvilket unntak kan man ta i bruk?

Når du har en kandidat, kan du for eksempel ta følgende unntak i bruk:

- midlertidig ansettelse med lønnstilskudd (unntak 2)
- fast ansettelse basert på skjønn, eksempelvis etter periode med arbeidspraksis eller lønnstilskudd finansiert av Nav (unntak 4)
- midlertidig ansettelse i traineeordning/kvalifiseringsløp uten utlysning (unntak 3)

Hvordan gå frem når du vil ansette en kandidat?



**Steg
1**

Kartlegg kandidatens kompetanse og motivasjon

Saklig behov

Det er viktig at kandidaten har et saklig behov for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Dette vurderes best av personer i støtteapparatet, som eksempelvis oppfølgingstjenesten eller Nav, og er alltid en individuell vurdering.

Kompetansekartlegging

Leder eller HR avklarer kompetansen til kandidaten i samarbeid med relevante aktører. Det kan være Nav, karriererådgivere i fylkeskommunen, kommunens opplæringskontor eller lærlingeansvarlige i kommunen som gjennomfører en kompetansekartlegging.

**Steg
2**

Finn et arbeidssted som matcher kandidatens interesse og ev. kompetanse

Ta utgangspunkt i kommunens/fylkeskommunens arbeidskraftsbehov.



Oksana (tv.) og Mariia (th.), økonomi- og administrasjonskonsulenter, Tolketjenesten, Trondheim kommune.

Unntak: Begge ansatt etter midlertidig stilling med lønnstilskudd. Mariia var i tillegg i kommunens traineeprogram.

Steg 3

Leder går i dialog med HR, tillitsvalgte og sin avdeling om kandidaten

I dette steget skal organisasjonen involveres for å sikre eierskap og oppbakking til å ta i mot en person som er ansatt på denne måten.

HR

- Skal det kanskje være en praksisperiode før man går til midlertidig eller fast ansettelse?
- Hvilke rammer må være på plass?
Støtte, finansiering

Tillitsvalgte og avdelingen

- Drøfting med de tillitsvalgte om ansettelsen
- Hvilke rammer må være på plass?
- Hva skal til for at dette kan fungere for de ansatte?
- Noen som vil være støtte for ny kollega?

Nav eller andre aktører

- Hvilken støtte kan gis i form av oppfølging av kandidaten og finansiering av lønn i en startfase? Er det aktuelt med mentortilskudd?

Steg 4

Planlegg et løp

Bli-kjent periode

Vi ser at mange kommuner starter med en periode med arbeidspraksis, der både arbeidsgiver og arbeidstaker blir kjent. Dette kan skje før ansettelse.

Plan for kompetanseutvikling

Disse kandidatene står ofte utenfor fordi det er et gap mellom arbeidsgivers behov og kandidatens kompetanse. For å kunne stå selvstendig i jobb over tid er det derfor viktig med en god plan for kompetanseutvikling.

Hvem kan bidra? Nav, fylkeskommunen, kommunens voksenopplæring (språk), interne kurs, kollegaopplæring?

Finansieringsplan

Det er viktig med en forutsigbar plan for finansiering av kandidatens lønn for hele perioden frem til relevant kvalifisering er oppnådd. Dette løpet tegnes i samarbeid mellom Nav, kommunen og ev. fylkeskommunen.

**Steg
5**

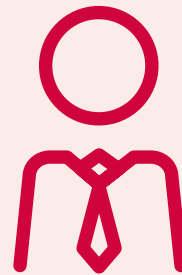
Ansett kandidaten med et av unntakene

Følg kommunens prosedyrer for ansettelse i samarbeid med HR.

**Steg
6**

Oppfølging etter ansettelse

Når kandidaten blir ansatt, bør man lage en plan for oppfølging og evaluering av hvordan det går. I slike møter kan man invitere Nav, mentor/person som følger opp, arbeidsgiver og andre støttespillere, som eksempelvis tillitsvalgte. Behovet for slik oppfølging vil variere.



Enkeltsaken: Du har en stilling

Du har en stilling hvor du ønsker å ansette en fra målgruppen.

En inngang er at dere har en midlertidig eller fast stilling, som øremerkes til personer i målgruppen for unntak.

En annen inngang er at det etableres en ny stilling, der man kan starte som ufaglært og kvalifisere seg mens man jobber. Mange kommuner jobber med å skille ut oppgaver, som ikke krever faglært kompetanse. Dette skjer gjerne som ledd i arbeidet med oppgaveglidning.

KS sin arbeidsgivermonitor viser at det er krevende å rekruttere til en rekke stillingstyper i kommunen med høye kompetansekrav. På toppen av listen finner vi sykepleiere, leger, ingeniør, vernepleiere, helsefagarbeidere, barnehagelærere, psykologer mv. Det er mange høyt utdannede

personer, som er langtidsledige blant annet pga. manglende språkferdigheter, arbeidserfaring og tilstrekkelig kunnskap til norsk arbeidsliv. En mulighet er å lyse ut stillingen med lavere kompetansekrav, men med krav om at den nødvendige kompetansen oppnås innenfor en tidsperiode.

Hvilket unntak kan man ta i bruk?

Når dere har en ledig stilling, kan dere lyse ut stillingen på forskjellige måter, for eksempel:

- øremerke stillingsutlysningen til personer i målgruppen (unntak 1)
- ansette i stilling med midlertidig lønnstilskudd uten utlysning (unntak 2)
- lyse ut stilling i et traineeprogram (unntak 3)
- bruke skjønn til å vurdere om eksisterende kandidater som er i arbeidspraksis i organisasjonen, kan være egnet for stillingen (unntak 4)

Hvordan gå frem, når du har en stilling?



**Steg
1**

Oppgavebeskrivelse

Leder beskriver innholdet i de oppgaver, som skal løses, og hvordan stillingen skal innrettes.

Ny stillingsbeskrivelse?

Når vi lyser ut stillinger, tar vi ofte utgangspunkt i den gamle utlysningsteksten. En ledig stilling kan også være en anledning til å se på den samlede oppgaveporteføljen og vurdere hvordan disse skal fordele seg på medarbeiderne. Dette kan være en anledning til å skille ut oppgaver som kan gjøres av en person, som gradvis kan lære seg disse oppgavene.

Deltid?

Mennesker som har varig nedsatt arbeids-
evne, blant annet som følge av sykdom,
kan ha behov for å jobbe redusert. Det kan
eksempelvis være høyt utdannede mennes-
ker, som har vansker med å finne en fleksi-
bel deltidsjobb. Vi støtter heltidskultur i hele
kommunesektoren, men for noen grupper
kan heltid være ekskluderende. For denne
målgruppen kan deltidsstillinger være den
riktige løsningen.



Charlotte, Signy og Olav er ansatt som spesialkonsulenter i Velferdsetaten i Oslo kommune. Alle tre er ansatt via Rekrutteringsordningen og unntak om øremerking av stillinger.

**Steg
2****Dialog og involvering****Samarbeid med HR**

Leder bør først gå i dialog med HR for å avklare rammene for ansettelsen. Sammen vurderer de:

- Hvilket av de fire unntakene som er mest hensiktsmessig
- Hvordan stillingen skal finansieres, både på kort og lang sikt
- Om Nav kan bidra med lønnstilskudd eller mentortilskudd i en oppstartsfase
- Muligheter for formell kvalifisering, for eksempel gjennom fylkeskommunens virkemidler
- Om det finnes regionale støtteordninger som kan styrke rekrutteringen

HR kan også bistå med å utforme en utlysningstekst som er i tråd med kommunens rekrutteringspolitikk.

Drøfting med tillitsvalgte

Tillitsvalgte skal involveres for blant annet å drøfte

- hvilke av de fire unntakene som de mener er mest hensiktsmessige å ta i bruk
- hvilke rammer som må være på plass for at ansettelsen skal fungere godt
- hvordan unntaket påvirker kollegiale forhold og arbeidsmiljø
- om det finnes ansatte som kan være støttepersoner for den nyansatte

Involvering av avdelingen

Leder bør også ha en samtale med sin avdeling om behovet for stillingen og hvordan den kan organiseres. Det er nyttig å kartlegge hvilke kollegaer som kan bidra med støtte og opplæring, og hvilke tilpasninger som eventuelt må gjøres for å sikre en god integrering.

Samarbeid med Nav

Kommunen eller fylkeskommunen bør ta kontakt med det lokale Nav-kontoret for å

- gjøre stillingen kjent for aktuelle kandidater
- avklare muligheter for støtteordninger som arbeidspraksis, lønnstilskudd og mentortilskudd
- vurdere om Nav kan følge opp kandidaten i en overgangsperiode



**Steg
3**

Lys ut stillingen eller ansett direkte

Om stillingen skal lyses ut eller ikke, må vurderes ut fra hvilket unntak dere bruker. Nav kan bidra i utlysninger ved å dele utlysningen på sine sider, som arbeidsplassen.no.

Ved intervjuet

Avklar hva kandidaten trenger av kompetanseutvikling for å kunne stå selvstendig i jobb på sikt. Det bør også avklares om kandidaten har bruk for hjelpemidler eller annen tilrettelegging i jobben.

Når den rette kandidaten er valgt, kan dere gå til steg 4: Planlegg et løp og 6: Løpende oppfølging som fremgår av prosessen «Du har en kandidat» s. 12.



Fra venstre: Hani, rådgiver, Enhet for helseinformatikk, Zaneta, prosjektleder, Utvikling og digitalisering, Connie, faglig rådgiver, Arbeid, aktivitet og fritid, Zhiying, overingeniør, Geodata. Unntak: Disse kandidatene er alle en del av Bærum kommunes traineeordning for høytutdannede innvandrere.

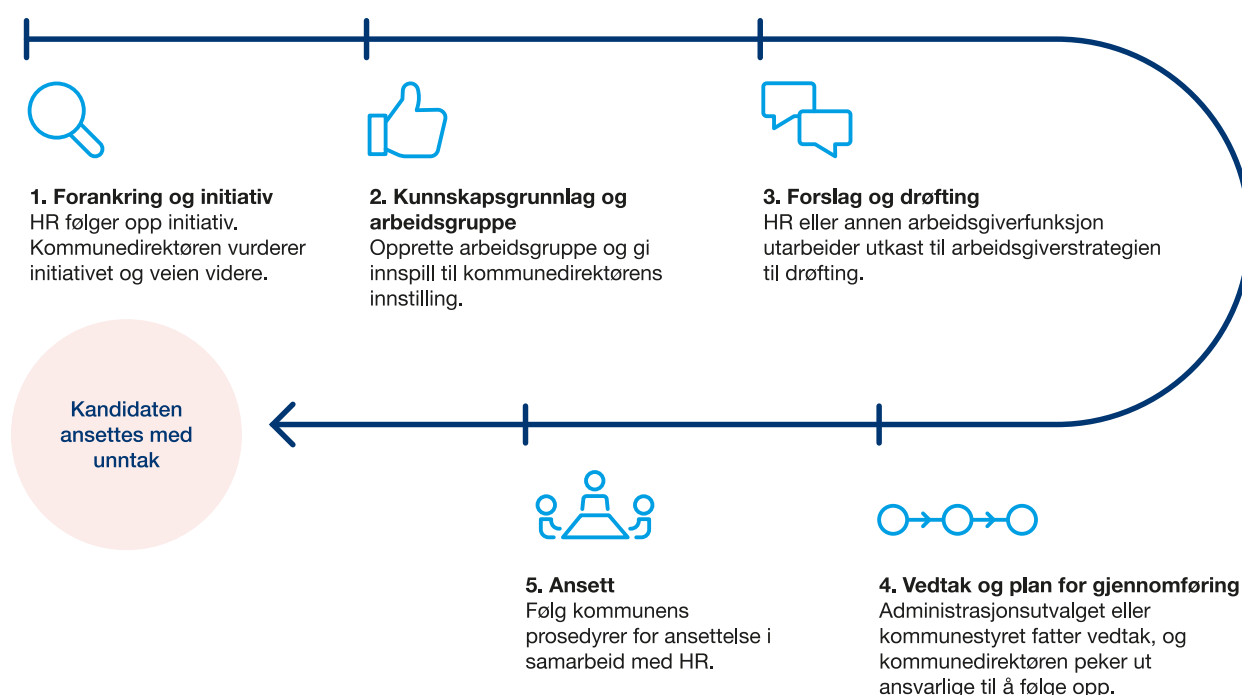
Ta unntakene inn i personalpolitikken eller arbeidsgiverstrategien

Hvis man gjentatte ganger gjør bruk av unntakene i en kommune eller fylkeskommune, bør dette løftes inn i personalpolitikken eller arbeidsgiverstrategien av kommunestyret/fylkestinget eller administrasjonsutvalget. Denne delen av veilederen handler derfor om hvordan kommunen kan implementere unntakene i sin personalpolitikk eller arbeidsgiverstrategi.



I Kristiansand har et godt partssamarbeid vært sentralt for å få unntakene inn i personalpolitikken. Her ses Hovedtillitsvalgt Pål Tjøm, prosjektleder Flere i arbeid, Ingelill Pedersen, og organisasjonsdirektør Kjell Kristiansen.

Hvordan ta unntakene inn i personalpolitikken eller arbeidsgiverstrategien?



**Steg
1**

Forankring og initiativ

Initiativet til dette kan komme fra mange kanter: en leder, en tillitsvalgt, Nav, kommunedirektør, administrasjonsutvalg, kommunestyret eller andre. Uansett er det ofte HR som følger opp et slikt initiativ og foretar de strategiske vurderingene.

Kommunedirektøren vurderer initiativet og veien videre, og tillitsvalgte skal involveres så tidlig som mulig. Kommunedirektørens

ledergruppe bør også være godt kjent med initiativet og gjerne involveres til å gi innspill.

KS vil understreke viktigheten av forankring i det lokale partssamarbeidet. Et godt lokalt partssamarbeid er også konfliktdempende, og gir mulighet for utvikling av virksomheten i arbeidet med å inkludere de som er i målgruppa for unntakene.

**Steg
2**

Kunnskapsgrunnlag og arbeidsgruppe

Det er lurt å opprette en arbeidsgruppe med HR, tillitsvalgte, sektorledere samt andre relevante personer.

Arbeidsgruppens oppgave er å gi innspill til kommunedirektørens innstilling, om hvordan unntak fra kvalifikasjonsprinsippet kan inngå i arbeidsgiverstrategien. Kommunedirektørens innstilling behandles så av det organ kommunen har delegert dette til, som regel administrasjonsutvalget. Kommunestyret eller fylkestinget kan ønske å få saken selv.

For å sikre forståelse og forankring og avdekke misforståelser og motforestillinger, anbefales at det gjøres et godt grunnarbeid. Dette grunnarbeidet kan for eksempel bestå av

- beskrivelse av unntakene og vilkårene for disse
- fakta om utenforskap i kommunen
- arbeidskraftsbehov
- eksisterende retningslinjer og handlingsrom
- mulige virkemidler fra Nav og fylkeskommunen

**Steg
3**

Forslag og drøfting

På bakgrunn av arbeidsgruppens arbeid, utarbeider HR eller annen arbeidsgiverfunksjon utkast til arbeidsgiverstrategien til kommunedirektørs vurdering.

Denne må drøftes med hovedtillitsvalgte i henhold til Hovedavtalen. Formålet med drøftingen er å få innspill til innstillingen og også til konkretisering av, hva som må utredes videre for å sikre god implementering i organisasjonen.

Forslag til tekst til arbeidsgiverstrategien:

Kommunen vil inkludere personer som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning eller har nedsatt funksjonsevne til ordinære faste og midlertidige stillinger i kommunen. Kommunen vil ta i bruk mulighetene for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet på de vilkårene som gjelder.

Unntakene er som følger

- øremerking av stillinger
- ansette med lønnstilskudd fra Nav uten utlysning
- fast ansettelse uten utlysning etter trainee-program/kvalifiseringsløp
- bruke skjønn

Vilkårene for å ta i bruk unntakene er:

- Personen skal ha saklig behov.
- Rimelig antall stillinger skal ses opp mot totalen av stillinger.
- Antall/hvilke stillinger må drøftes med de tillitsvalgte.
- Ansattes rettigheter til ledig stilling må ikke fravikes.

**Steg
4**

Vedtak og plan for gjennomføring

Administrasjonsutvalget eller kommunestyret fatter vedtak, og kommunedirektøren peker ut ansvarlige til å følge opp.

Heretter konkretiseres hvordan unntakene fra kvalifikasjonsprinsippet kan brukes i organisasjonen. Planen kan for eksempel bestå av følgende:

- Sette tall på antall stillinger som skal reserveres.
- Hvilke målgrupper skal omfattes? Nedsatt funksjonsevne, unge som står utenfor personer på sosialhjelp, andre?
- Hvordan kan kompetansebygging for kandidatene skje?
- Hvem skal vi samarbeide med for å lykkes? (Nav, karrieresentre, andre)

- Hvor i organisasjonen kan vi bruke dette?
- Hva trenger arbeidsplassene for å lykkes? Mentortilskudd fra Nav, støtte fra Nav/HR osv
- Hvordan skaper vi eierskap i organisasjonen?

Rutinebeskrivelser

En del av implementeringen av arbeidet er å lage tydelige rutinebeskrivelser, som ledere og HR kan ta i bruk ved denne typen ansettelser.

Steg 5

Ansett

Når unntaket er tenkt inn i arbeidsgiverstrategien/personalpolitikken, starter arbeidet med å ta det i bruk i organisasjonen. Her vil vi vise til stegene: «du har en stilling» eller «du har en kandidat»

Ledere tar kontakt med HR for arbeidskontrakt.

HR skal holde styr på at antallet av tilsatte står i et rimelig forhold til totalt antall stillinger, samt at allerede ansatte sine rettigheter ivaretas.



Gode råd

- ① Forventninger fra kommunedirektøren har stor betydning. Når kommunedirektøren tydelig uttrykker at alle ledere skal bidra i arbeidet med inkluderende rekruttering, gir det retning og legitimitet. En slik marsjordre skaper engasjement og forankring på tvers av organisasjonen.
- ② Skap arenaer for felles forståelse. Inviter ledere og tillitsvalgte til felles møter der dere snakker om hvorfor inkluderende rekruttering er viktig for å dekke behovet for arbeidskraft, redusere utenforskapet i kommunen og bedre kommuneøkonomien. Diskuter hvilke ledere og avdelinger som har mulighet og vilje til å ta imot kandidater, og hvordan dette kan organiseres på en god måte.



Kristiansand kommune hadde per høsten 2025 ansatt fem med unntak. To av disse er i ingeniørvesenet.
Foto: Kjell Inge Søreide

Postadresse:
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo

Besøksadresse:
Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00
E-post: ks@ks.no

www.ks.no