

Kunnskapssammenstilling
desember 2025

Kompetansebehov i staten
– en analyse av hvilke
tverrgående kompetanseområder
som bør styrkes med nye læringstiltak



Side

5

Om
oppdraget

Side

8

Retning for
kompetanse-
utviklingen
i staten

Side

13

Vår tilnærming
til data-
grunnlaget

Side

17

Litteratur-
gjennomgang

Side

29

Årsrapport-
gjennomgang

Side

42

Analyse av
kompetanse-
behov

Side

62

Anbefalinger

Side

68

Særskilt om
digital
kompetanse

Sammendrag

Denne kunnskapssammenstillingen analyserer hvilke tverrgående kompetanseområder statlige virksomheter bør styrke for å møte framtidige krav og utfordringer. Analysen tar utgangspunkt i utfordringsbildet slik det beskrives i Perspektivmeldingen og sentrale strategiske dokumenter for staten: Arbeidsgiverstrategien 2024–2027, Grunnlag for god ledelse i staten og Tverrgående kompetansemål i staten.

Analysen bygger på to hovedkilder: en litteraturgjennomgang og en systematisk gjennomgang av statlige virksomheters årsrapporter. Funnene er sett i sammenheng med de strategiske føringene for statlig kompetanseutvikling.

Samlet viser analysen at statlige virksomheter opererer i en stadig mer kompleks virkelighet, preget av rask teknologisk utvikling, økte krav til digital modenhet, nye sikkerhetsutfordringer, endrede arbeidsformer og et økende behov for samhandling på tvers av sektorer og fagområder. Mange virksomheter peker på utfordringer knyttet til bruk av kunstig intelligens, omstilling og endring, samordning, samt evne til kontinuerlig læring og innovasjon. Litteraturen understøtter dette bildet og fremhever at kompetanseutvikling må være tett koblet til praksis, organisasjon og kultur.

Analysen viser også at ledelse er en nøkkelfaktor for å lykkes med omstilling og læring. Virksomhetene rapporterer om behov for styrket kompetanse innen relasjonsledelse, involvering, kulturbygging og støtte til medarbeidere i møte med endring og usikkerhet.

Dette samsvarer med lederkompetansene som løftes frem i Grunnlag for god ledelse i staten, særlig forvaltningsforståelse, endringsledelse og arbeid med psykologisk trygghet.

På bakgrunn av funnene identifiserer analysen følgende tverrgående kompetanseområder som særlig viktige å styrke med nye læringstiltak:

- # forvaltningskompetanse
- # omstilling og endring
- # strategisk HR
- # kompetanseutvikling og lærende organisasjoner
- # nye arbeidsmetoder og -former
- # samarbeid og samordning
- # sikkerhet og beredskap
- # mangfold og inkludering
- # digitalisering og bruk av ny teknologi

Samlet peker analysen på et kompetansebilde som er godt forankret i statens strategiske føringer. For å lykkes fremover trenger statlige virksomheter kompetanser som styrker evnen til å forstå og utnytte handlingsrommet i forvaltningen, arbeide mer kunnskapsbasert og samordnet, ta i bruk teknologi på en trygg og innovativ måte, og utvikle lærende organisasjoner. Dette forutsetter at læringstiltak er strategiske, praksisnære og rettet mot både ledere og medarbeidere.

På denne bakgrunn anbefaler vi:

1. å prioritere læringstiltak innenfor de fem tverrgående kompetanseområdene i *Tverrgående kompetansemål i staten*, med omstillings- og endringskompetanse som første prioritet
2. å bygge digital kompetanse bredt, med særlig vekt på digital forestillingsevne, kunstig intelligens, etikk og trygg teknologiutnyttelse
3. å styrke arbeidet med strategisk kompetanseplanlegging og utvikling av lærende organisasjoner

Når det gjelder digital kompetanse, viser analysen at behovet går langt utover teknologiforståelse. Nye læringstiltak bør også omfatte arbeidsprosesser, organisasjonsutvikling, endringsledelse og rolle- og ansvarsdeling. Vår *vurdering av behovet for læringstiltak innen digital kompetanse* bør i tillegg ha følgende trekk:

- er tett koblet til virksomhetenes mål, digitale modenhet og utfordringer
- bidrar til felles språk, arbeidsmåter og kultur
- trener evnen til å utforske, eksperimentere, lære av feil osv.

Avslutningsvis anbefaler å gjennomføre en samlet gjennomgang av aktørbildet for digital kompetanse i staten. Det vil gjøre det mulig å styrke samordningen, tydeliggjøre ansvar og utvikle et mer helhetlig kompetanseøkosystem i staten. Det er mange private aktører som tilbyr kurs og opplæring uten å ta høyde for statlig kontekst. Det betyr at virksomhetene selv må gjøre et omfattende arbeid for å oversette læringen til statlig kontekst. Et bedre koordinert økosystem vil kunne redusere dette arbeidet og gi virksomhetene mer målrettet støtte.





Om oppdraget

Dette kapitlet gir en kort oversikt oppdraget, målgruppen for rapporten og definisjoner.

Behovsanalyse for kompetanse- og lederutvikling i staten

I tildelingsbrev nr. 1 2025 fikk DFØ følgende oppdrag:

«DFØ skal gjennomføre en analyse av statlige virksomheters behov knyttet til kompetanse- og lederutvikling, for å avdekke hvilke tverrgående kompetanseområder som bør styrkes med nye læringstiltak. Analysen skal inneholde en vurdering av behovet for læringstiltak innen digital kompetanse som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk ny teknologi, og møte behovet for endringskapasitet og innovasjon. Behovsanalysen skal også inngå som kunnskapsgrunnlag for utvikling av lederprogrammet i staten.»

Målgruppe for rapporten

Denne rapporten svarer ut oppdraget i tildelingsbrevet og fungerer som en kunnskapssammenstilling som gir Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) faglige innspill om hvilke tverrgående kompetanseområder som bør styrkes med nye læringstiltak. Rapporten vil også kunne brukes av avdeling for kompetanseutvikling (AKU) i DFØ i fagdialogen med DFD om hvilke kompetansetiltak på tverrgående kompetanseområder som bør prioriteres.

Rapporten synliggjør i tillegg kompetanseområder der andre aktører enn DFØ har fagansvar eller ansvar for å utvikle kompetansehevende tiltak. Selv om rapporten kan ha leseverdi for statlige virksomheter generelt, er den ikke skrevet spesielt med denne bredere målgruppen for øyet.

Innsikt i kompetansebehov som møter fremtidens utfordringer

Innsiktsarbeidet baseres på en sammenstilling av eksisterende kunnskap. På grunn av det brede spekteret av potensielt relevante kompetanseområder har det vært nødvendig å avgrense arbeidet. Vi har prioritert å se nærmere på kompetansebehov som berører AKUs rolle og fagområder og de strategiske kompetansedokumentene fra DFD:

- Statens arbeidsgiverstrategi (2024-2027)
- Grunnlag for god ledelse i staten
- Tverrgående kompetansemål i staten

Utforsking av KI i dokumentgjennomgang

Ettersom innsiktsarbeidet skulle bygge på eksisterende kunnskap, var det hensiktsmessig å undersøke hvordan generative KI-verktøy kunne støtte gjennomgangen av et stort omfang rapporter, studier og årsrapporter. Avdelingen hadde begrenset erfaring med denne typen bruk av KI, og prosjektet fungerte derfor som en pilot for å teste verktøyets egnethet til å gi et raskt overblikk over relevant litteratur og virksomhetenes rapportering. Funnene fra litteratur- og årsrapportgjennomgangen skulle benyttes som grunnlag for prioriteringer i 2026 og i arbeidet med tildelingsbrevet.

Rapporten presenterer en samlet oppsummering av KI-støttet dokumentgjennomgang og prosjektgruppens påfølgende analysearbeid og faglige vurderinger.

Arbeidet vil bli evaluert, og som en del av evalueringen vil det utarbeides anbefalinger for hvordan gjennomføre fremtidige behovsanalyser på dette området.

Definisjoner

Kompetanse omfatter kunnskap, forståelse, ferdigheter, holdninger og verdier som kan anvendes til å utføre oppgaver eller løse utfordringer (Kompetansebehovsutvalget, 2023).

Kompetansebehov er nåværende og framtidig mangel eller misforhold mellom eksisterende kompetanse og den kompetansen som trengs for at virksomheter og samfunn skal nå sine mål, basert på et bredt kompetansebegrep der kompetanse er mer enn formell utdanning (basert på (Kompetansebehovsutvalgets tilnærming til begrepet).

Vi har valgt å bruke følgende definisjon på tverrgående kompetanseområder basert på tidligere DFØ-arbeid:

Tverrgående kompetanseområder er kompetanser som er relevante og nødvendige på tvers av alle fagområder, virksomheter og stillingstyper i statsforvaltningen, uavhengig av spesifikk sektor eller faglig spesialisering. Enkelte av disse kompetanseområdene kan være kritiske å ha tilgjengelig på organisasjonsnivå, og ikke nødvendigvis hos hver enkelt ansatt.

Områdene kjennetegnes ved at de utgjør grunnleggende ferdigheter og kunnskaper som ansatte i statsforvaltningen bør mestre for å kunne levere tjenester som samsvarer med statens verdigrunnlag og strategiske mål.

Tverrgående kompetanseområder fungerer som et felles fundament som støtter opp under og forsterker den fagspesifikke kompetansen, og de er ofte avgjørende for hvordan fagkompetansen anvendes i praksis.

Tverrgående kompetanseområder er også dynamiske og utvikler seg i takt med samfunnets endringer og nye utfordringer.

Læringstiltak og kompetanseutviklingstiltak brukes ofte om hverandre i norsk praksis, men de har ulike roller. Kompetanseutviklingstiltak omfatter alle strategisk planlagte aktiviteter og prosesser som skal utvikle, styrke og videreutvikle virksomhetens samlede kompetanse – både individuelt og kollektivt. Dette inkluderer læringstiltak som kurs, veiledning, samlinger og digitale opplæringsløp, samt arbeid med behovskartlegging, tilrettelegging, målsetting, gjennomføring og evaluering i tråd med virksomhetens strategier og endringsbehov.

Læringstiltakene fungerer som byggeklosser i den kontinuerlige læringen, mens kompetanseutviklingstiltakene utgjør det overordnede strategiske rammeverket der læringstiltakene inngår som sentrale virkemidler.



Retning for kompetanseutvikling i staten

Dette kapitlet gir en kort oversikt over utfordringsbildet og de tre strategiske dokumentene: Arbeidsgiverstrategien (2024–2027), Grunnlag for god ledelse i staten og Tverrgående kompetansemål i staten.

Utfordringsbildet

Statlige virksomheter står overfor økende kompleksitet, høyere krav til kvalitet og rask teknologisk utvikling. Fremover vil knapphet på både arbeidskraft og kompetanse forsterkes. Det vil bli større kamp om arbeidskraften (Perspektivmeldingen 2024), og tilførselen av ny kompetanse gjennom ungdomskullene kan ikke dekke alle kompetansebehovene i arbeidslivet (Framtidige kompetansebehov - Kunnskapsgrunnlag for kompetansepolitikken, Rapport 3/2024).

Staten må derfor både utvikle kompetansen til medarbeidere som allerede er i arbeid og rekruttere bredere, inkludert fra grupper som står utenfor arbeidslivet (Perspektivmeldingen 2024).

Utfordringsbildet forsterkes av:

- strammere økonomiske rammer
- aldrende befolkning og aldrende statsansatte
- globalisering og geopolitisk uro
- økende krav til sikkerhet og beredskap
- store omstillings- og innovasjonsbehov
- rask teknologiutvikling

Endringer skjer raskere og mer uforutsigbart enn før, noe som gjør det krevende å planlegge for fremtidige kompetansebehov. Vi må derfor i tillegg styrke evnen til kontinuerlig læring, som handler om å utvikle læringskultur og å lære å lære.

For å møte dette utfordringsbildet har staten utarbeidet tre styringsdokumenter som gir retning for kompetanseutviklingen fremover: Arbeidsgiverstrategien (2024–2027), Grunnlag for god ledelse i staten og Tverrgående kompetansemål i staten.



I dette kunnskapsgrunnlaget brukes dokumentene som ramme for å identifisere kompetanseområdene som bør prioriteres med nye læringstiltak. De tydeliggjør hvilke kompetanser staten trenger for å møte fremtidens utfordringer og gir dermed retning for videre arbeid.

Arbeidsgiverstrategien 2024-2027

Arbeidsgiverstrategien gir overordnede føringer for hvordan virksomheter skal utvikle kompetanse, ledelse og organisasjon i møte med fremtidens utfordringer. Strategien bygger på erkjennelsen av at staten må håndtere rask teknologisk utvikling, et strammere økonomisk handlingsrom og økt kompleksitet i tjenesteleveranser.

Strategien peker på flere tverrgående kompetanser som statlige virksomheter bør styrke for å møte fremtidens utfordringer:

- **Arbeidsgiverrollen** – forståelse av lover og avtaler, partssamarbeid og medbestemmelse
- **Digital kompetanse** og evne til å bruke ny teknologi på etisk og sikker måte
- **Endrings- og omstillingskompetanse** – endringsledelse og kommunikasjon i omstilling, strategisk tenkning og beredskaps- og sikkerhetskompetanse
- **Medarbeiderutvikling og læringskompetanse** – evne til kontinuerlig læring, utvikling og tilpasning
- **Innovasjonskompetanse** – evne til å tenke nytt og prøve ut nye løsninger
- **Samarbeidskompetanse** – internt, på tvers av sektorer og nivåer
- **Mangfolds- og inkluderingskompetanse** – inkluderende og mangfoldig rekruttering, og tilrettelegging for senkarriere, lærlinger og praksis
- **Relasjons- og ledelseskompentanse** – evne til å bygge tillit og trygghet

Kompetansebehovene som fremgår av Arbeidsgiverstrategien viser at staten må styrke **strategiske, teknologiske og mellommenneskelige ferdigheter** for å møte fremtidens utfordringer. Det handler ikke bare om å utvikle fagkompetanse, men om å bygge organisasjoner som lærer, tilpasser seg og utvikler seg i møte med høy endringstakt.

Strategien peker dermed på et bredt og tverrgående kompetansebilde: ledere må mestre arbeidsgiverrollen i en kontekst preget av partssamarbeid og tillitsbasert ledelse, virksomheter må ha kapasitet til kontinuerlig endring og innovasjon, og medarbeidere må ha kompetanse til å bruke teknologi og jobbe og samarbeide på nye måter.

Samlet sett gir dette føringer for at statlig kompetanseutvikling bør prioritere læringstiltak som styrker endrings- og innovasjonsevne, digital modenhet, etisk og inkluderende ledelse, og kultur for samhandling og livslang læring.

Grunnlag for god ledelse i staten

Grunnlag for god ledelse i staten beskriver hvilke lederkompetanser som kreves for å møte et stadig mer komplekst, teknologidrevet og ressurskrevende samfunnsoppdrag.

Grunnlaget fremhever følgende kompetanser som særlig viktige:

- **Forvaltningskompetanse** – forvaltnings- og rolleforståelse, kunnskap om partssamarbeid, evne til å bruke handlingsrommet strategisk
- **Relasjons- og medarbeiderledelse** – evne til å vise tillit, gi ansvar og sikre autonomi, gi konstruktive tilbakemeldinger og skape psykologisk trygghet
- **Strategi og helhetstenkning** – systemforståelse, tverrsektorielt samarbeid, brukerorientering og evne til å prioritere og definere «godt nok» i ressursknappe situasjoner
- **Endrings- og innovasjonskompetanse** – evne til å gå foran, ta risiko og prøve/feile, bygge kultur for innovasjon og læring
- **Digital og teknologisk kompetanse** – digital forestillingsevne og forståelse for etisk anvendelse av teknologi og data
- **Personlig lederutvikling** – evne til å utvikle seg som leder og utforske egen virkning på andre

Både Arbeidsgiverstrategien og Grunnlag for god ledelse i staten peker på at staten må styrke strategiske, teknologiske og mellommenneskelige ferdigheter for å møte fremtidens utfordringer. Begge dokumentene understreker behovet for organisasjoner som lærer, tilpasser seg og samarbeider på nye måter. Men grunnlaget **utdyper dette mer fra et lederperspektiv**, og legger større vekt på forvaltningsforståelse, tillit, kulturbygging og selvinnsikt som leder.

Grunnlaget peker på et bredt og sammensatt kompetansebilde: ledere må forstå den politisk-administrative konteksten, utøve tillitsbasert ledelse og styrke medarbeidernes autonomi og utvikling. Samtidig må de kunne navigere i teknologidrevet omstilling, stimulere til innovasjon og sørge for godt samarbeid på tvers av fag og sektorer. Dette krever ledere som **er strategiske, modige og relasjonssterke, og som har tilstrekkelig teknologiforståelse** til å stille de riktige spørsmålene og vurdere konsekvensene av ny teknologi.

Samlet sett gir dette føringer for at statlig lederutvikling bør prioritere tiltak som styrker evnen til å lede i usikkerhet, skape psykologisk trygghet, drive innovasjon og samarbeide på tvers. I tillegg bør utviklingen av ledere i staten vektlegge etisk og ansvarlig bruk av teknologi, forståelse for forvaltningsverdiene og arbeid med egen lederidentitet. Dette vil gjøre lederne bedre rustet til å løse samfunnsoppdraget sammen med medarbeiderne i en tid med økende krav og høyere kompleksitet.

Tverrgående kompetansemål i staten

Tverrgående kompetansemål i staten beskriver fem kompetanseområder som alle statlige virksomheter bør videreutvikle for å møte et mer komplekst, teknologidrevet og sikkerhetsorientert utfordringsbilde. Dokumentet fungerer som et felles rammeverk for strategisk kompetanseutvikling og utfyller både Arbeidsgiverstrategien og Grunnlag for god ledelse, ved å konkretisere hvilke kompetanser som er nødvendige på tvers av sektorer og fag. Virksomhetene skal omsette de tverrgående målene til sin egen virkelighet og prioritere de kompetansene som er mest relevante for deres rolle, oppdrag og risiko.

Målområdene som er pekt ut:

- **Forvaltningskompetanse** – kunnskap om styringslinjer, regelverk, forvaltningsverdier, etikk og klart språk
- **Samarbeidskompetanse** – evne til å jobbe godt på tvers av fag, nivåer og sektorer, bygge relasjoner og kommunisere effektivt
- **Innovasjonskompetanse** – brukersentrert utvikling, innovasjonsmetoder, digital forståelse og datautnyttelse
- **Endringskompetanse** – robusthet, endringsvilje, medbestemmelse og evne til å forstå drivere for endring
- **Sikkerhetskompetanse** – forståelse for trusselbildet, risikovurdering, beredskap og digital sikkerhet

Tverrgående kompetansemål i staten viser at statlige virksomheter står i et utfordringsbilde som krever langt mer enn faglig dyktighet. Dokumentet løfter frem et bredt og sammenvevd kompetansebehov som springer ut av rask samfunnsutvikling, teknologiske skift, økt kompleksitet og nye krav til sikkerhet, beredskap og samhandling. Staten må utvikle **medarbeidere og ledere** som både kan **forstå forvaltningsverdiene, håndtere endring, jobbe på tvers og ta i bruk teknologi på en klok, etisk og trygg måte**.

Dokumentet viser at utfordringsbildet forsterker behovet for systematisk kompetanseutvikling og for at virksomhetene bygger læringskultur – med rom for kunnskapsdeling, prøving og feiling og tverrfaglig samarbeid. Samtidig blir egenskaper og ferdigheter like viktige som formell kunnskap. **Fleksibilitet, relasjonelle ferdigheter, nysgjerrighet, kritisk tenkning og evne til å vurdere risiko** trekkes frem som sentrale for å kunne navigere i en situasjon der kravene er høye, endringstakten rask og retningen ikke alltid gitt.

Selv om virksomhetene skal tilpasse de tverrgående kompetansemålene til sin egen kontekst, er målområdene definert som felles for hele staten. Dette viser at kompetansebehovene er strukturelle og gjennomgående på tvers av sektorer, og derfor godt egnet for sentrale læringstiltak som kan støtte mange virksomheter samtidig. Slik bidrar kompetansemålene både til lokal prioritering og til et felles fundament for statens samlede kompetanseutvikling.



Vår tilnærming til oppdraget

Dette kapitlet beskriver hvordan vi har avgrenset arbeidet, hvordan vi har jobbet og hvilket metodegrunnlag analysen bygger på.

Avgrensning

Oppdraget legger til grunn at funnene skal støtte utviklingen av nye læringstiltak og styrke digital kompetanse og lederutvikling i staten. Derfor er analysen avgrenset til kompetanseområder som har **strategisk betydning for fremtidens utfordringer**.

Begrunnelsen for prioriteringen er at:

- Statsforvaltningen står i et økende og vedvarende omstillingsbehov. Læringstiltakene må derfor svare på reelle og framvoksende behov, ikke bare tradisjonelle kompetansekrav.
- Oppdraget er tydelig på at funnene skal brukes som grunnlag for nye læringstiltak, styrking av digital kompetanse og utvikling av lederprogrammet i staten. Dette krever en avgrensning til kompetanser som har strategisk betydning fremover.
- De strategiske dokumentene (Arbeidsgiverstrategien, Grunnlag for god ledelse i staten og Tverrgående kompetansemålbilde) omtaler kun deler av fagkompetanser og kompetanseområder som faller inn under DFØs samfunnsoppdrag, og representerer kompetanseområder med tydelige behov innenfor AKU sin portefølje og målgruppe.

Denne avgrensningen innebærer at enkelte fagområder som ligger innenfor DFØs samfunnsoppdrag ikke er behandlet i rapporten. Det kan gjelde temaer som kan oppfattes som tverrgående, men der det enten ikke er gjort målrettede søk i datainnsamlingen, eller der analysen ikke ga tilstrekkelig grunnlag for en nærmere vurdering.



Slik har vi jobbet med kunnskapsgrunnlaget

For å sikre et solid og relevant grunnlag, har vi gjennomført **en dokumentanalyse**, som kan deles i **to hoveddeler**:

Del 1 er en **litteraturgjennomgang** av rapporter og analyser som beskriver utvikling og trender, og som peker på både dagens og fremtidige kompetansebehov i norsk og internasjonalt arbeidsliv.

Del 2 er en systematisk **gjennomgang av årsrapportene** for 2024 fra alle statlige virksomheter som publiserer årsrapporter – totalt 184 rapporter, med et omfang fra 30 til 300 sider per rapport, og virksomheter med alt fra to til 20 000 ansatte.

I begge delene ble KI-verktøyet Notebook LM brukt for å identifisere relevante behov og trender, og diskutere funnene med verktøyet. En nærmere beskrivelse av fremgangsmåten i de to prosessene følger fortløpende i rapporten.

I tillegg har vi gjennomført en workshop med ansatte i avdeling for kompetanseutvikling i DFØ, for å få innspill på om funnene oppleves som gjenkjennbare, overraskende eller relevante. Dette ga verdifulle perspektiver som er tatt med i den videre analysen.

Det ble videre etablert dialog med Digdir for å få innsikt i hvordan de jobber med kompetansehevende tiltak og få innspill om denne delen av TB-oppgavet: *Vurdering av behovet for læringstiltak innen digital kompetanse som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk teknologi.*

Det ble også kartlagt kompetansetiltak som er publisert på Virksomhetsplattformen, som er et lukket LMS for statlige virksomheter, hvor virksomheter publiserer tiltak de har gjort tilgjengelig eller gjennomført for egne ansatte. Oversikten er lagt ved (s. 79-80).

Tiltak for å ivareta etikk og kvalitet ved bruk av KI

Vi brukte KI-verktøyet Notebook LM som støtte i analysen av datagrunnlaget, med mål om effektiv ressursbruk og utforskning av KI-verktøy i denne type oppgaver. Ved bruk av slike verktøy må man være åpen om hvordan de er brukt, og huske at ansvaret for resultatene alltid ligger hos brukeren (Cheng, Chalhoun & Reedy, 2025).

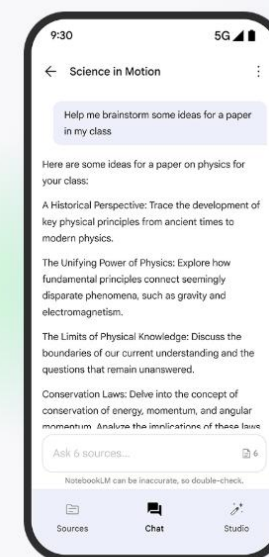
Vi ønsker derfor å redegjøre for hvordan vi har brukt Notebook LM i løsningen av oppdraget, og hvilke tiltak vi iverksatte for å kvalitetssikre innholdet.

Vi testet flere modeller og valgte Notebook LM på grunn av presise og relevante svar. Alle rapportene var offentlige, og vi kvalitetssikret innholdet nøye ved å kontrollere mot originalkildene og analyserte én rapport av gangen.

Erfaringene viser at Notebook LM i liten grad genererer feilinformasjon, men tidvis kan overtolke eller trekke slutninger som ikke er eksplisitt uttrykt. Dette var vi særlig oppmerksomme på gjennom hele analysefasen. Vi erfarte også at modellen hadde større utfordringer med å hente ut relevant informasjon fra kortere og mindre detaljerte rapporter.



Still spørsmål og få
svar med
kildehenvisninger i
selve teksten





Litteraturgjennomgang

Dette kapitlet beskriver hvordan vi har jobbet med litteraturgjennomgangen, presenterer sentrale trender (utviklingstrekk) basert på gjennomgangen og peker ut hvilke kompetanseområder som antas å bli særlige viktige som følge av trendene. I slutten av kapitlet har vi samlet en del spørsmål som adresserer mulige sårbarheter i utvikling av kompetanse i staten.

Hvorfor litteraturgjennomgang?

For å bygge videre på eksisterende kunnskap og få et helhetlig bilde av kompetanselandskapet, gjennomførte vi en gjennomgang av relevante norske og internasjonale rapporter om kompetansebehov. Litteraturgjennomgangen ga oss innsikt i utviklingstrekk og trender som beskriver både dagens og fremtidens kompetansekrav i arbeidslivet. Denne oversikten var viktig for å identifisere hvilke temaer som allerede er godt belyst i andre kunnskapsgrunnlag, og hvor det finnes kunnskapshull.

Litteraturgjennomgangen fungerte også som et faglig fundament for videre arbeid i prosjektet. Den bidro både til å avgrense hvilke kompetanseområder som burde undersøkes nærmere, og til å identifisere perspektiver som er lite utforsket. I tillegg ga funnene oss mulighet til å triangulere datagrunnlaget fra årsrapportene, noe som styrket kvaliteten og treffsikkerheten i analysen.

Analyse av behov og trender i eksisterende kunnskap – slik jobbet vi

For å få en samlet oversikt over trender i funn på tvers av relevant kunnskapsgrunnlag, gjennomgikk vi 21 (se litteraturliste lysark nr. 78) norske og internasjonale kilder tilknyttet problemstillingen i prosjektet. Uthenting av informasjon fra rapportene ble gjort ved hjelp av Notebook LM, hvor treff på bestemte ord så ble sammenstilt og aggregert i åtte overordnede trender. Deretter ble disse trendene drøftet og videreforedlet i samarbeid med fagmiljøet i avdeling for kompetanseutvikling i DFØ.

Vi har tolket funnene både eksplisitt (der kompetanser er direkte nevnt) og implisitt (der krav til roller eller fremtidige utfordringer innebærer bestemte kompetanser).

Spørsmål til KI-verktøyet

«Gi meg en liste med avsnitt fra rapporten valgt i kildene, hvor ordene "kompetansebehov", "omstilling", "endring", "opplæring", "nye arbeidsformer", "digitalisering", "ta i bruk ny teknologi", "innovasjon", "mangfold" og "inkludering" brukes.»

Leseveiledning

I det følgende presenterer vi ni trender (utviklingstrekk) som vurderes som særlig relevante for statlige virksomheter i årene som kommer basert på litteraturgjennomgangen. Hver trend er fremstilt på én side med et fast og gjenkjennbart oppsett.

Hver side består av fire hovedelementer:

- **En kort beskrivelse av trenden** – En innføring i hva trenden innebærer og hvorfor den er relevant for statlige virksomheter.
- **Kompetanseområder i kortform** – En oversikt over hvilke kompetanser som rapporten indikerer vil bli viktige i tiden fremover.
- **Mulige konsekvenser/ implikasjoner trenden kan ha** – En vurdering av hva trenden kan bety for virksomhetene og for det som utvikles sentralt.



Trend 1: Gjennomgripende digitalisering og inntog av kunstig intelligens (KI)

Temaet digitalisering vil (fortsette) å drive frem bred og dyptgående endring i offentlig sektor. Det vil føre til endring i arbeidsoppgaver, skape nye behov for spesialisert kompetanse og muliggjøre nye måter å levere tjenester på.

Dette skaper økt behov for digital og teknisk kompetanse for *alle* ansatte, men det er usikkert om virksomhetene har en plan for dette arbeidet.

Kompetanseområder i kort: KI, stordata-analyse, cybersikkerhet, algoritmer og intelligente systemer, digital mestringstro og digital forestillingsevne

Dette kan bety økt behov for å:

1. styrke innsatsen innen generell og kontinuerlig kompetanseutvikling, og endre tankesett om teknologi
2. tenke fremover og tilby nye muligheter hvis en funksjon er i risiko for å automatiseres eller endres betydelig
3. jobbe mer proaktivt med rekruttering av spesialisert kompetanse
4. utvikle en helhetlig strategi for utvikling av digital kompetanse i staten, med konkrete mål og mobilisering av ressurser på tvers
5. styrke ledere i staten med teknologiforståelse, digital kompetanse og endringsledelse

Trend 2: Færre hender som skal skape mer for mindre

En aldrende befolkning, færre i arbeidsfør alder og utfordringer med fraflytting i distriktene vil skape betydelige mangler på kompetanse og arbeidskraft. Hvordan dette vil treffe statlige virksomheter varierer med størrelse på virksomhet og geografisk plassering.

Samtidig må Norge bli mindre avhengig av utenlandsk arbeidskraft, noe som gjør det kritisk å mobilisere potensialet i grupper som står utenfor arbeidslivet i større grad, samt utnytte potensialet i seniorer i arbeidslivet.

Kompetanseområder i kort: Mangfold og inkludering, generasjonsledelse, tilrettelegging og universell utforming

Dette kan bety økt behov for å:

1. satse på kompetansearbeid, omskolering, mentoring og planlegging for senkarriere for å gjøre det attraktivt å stå i arbeidslivet lenger
2. jobbe strategisk med kartlegging av kritiske funksjoner i virksomheten, tenke etterfølgerplanlegging
3. adressere regionale forskjeller og vurdere egne virkemidler for virksomheter med særskilte utfordringer.
4. få mer ut av ressursene man har gjennom fellestjenester og deling

Trend 3: Kompetanse har fått kortere holdbarhet, samtidig som at vi skal jobbe lenger

Økt endringstakt gjør det nødvendig å tenke livslang læring, kompetanseutvikling og ferdighetstrening for alle ansatte, ikke bare for de i begynnelsen og slutten av karrieren.

Særlig den teknologiske utviklingen har akselerert, men effektene treffer alle fagområder.

Læring må i større grad integreres i arbeidshverdagen, og ikke bare eksistere på siden gjennom studier og kurs.

Virksomheter vet ikke alltid hvilke kompetanse de kommer til å trenge, noe som øker behovet for en mer fleksibel tilnærming.

Kompetanseområder i kort: Mental fleksibilitet, læringsevne, veksttankesett (growth mindset), nysgjerrighet og endringsvilje

Dette kan bety økt behov for å:

1. måle effekten av kompetanseutvikling
2. prioritere tid og ressurser til kompetanseutvikling for *alle* ansatte
3. legge til rette for at læring skal være en integrert del av arbeidsoppgavene, utforme interne læringsarenaer og små kompetansetiltak, fremme deling av kompetanse mellom ansatte
4. forstå kompetansemål som dynamiske og justere underveis i respons på læring

Trend 4: Type kompetanse og ferdigheter som trengs er i endring

Utenom tekniske ferdigheter, øker etterspørselen etter såkalte kompetanser for det 21. århundre (21st century skills), for å håndtere utfordringer og problemstillinger som følger med endringer i måtene vi jobber og lever på.

Statlig sektor vil ha økende behov for brede kompetanseprofiler, for å fremme tverrfaglig samarbeid og adressere komplekse problemstillinger.

Kompetanseområder i kort: Analytisk, kreativ og kritisk tenking, mental fleksibilitet, nysgjerrighet, samarbeidsevne, kommunikasjonsferdigheter, risikotoleranse og robusthet.

Dette kan bety økt behov for å:

1. gjøre en analyse av mer generelle egenskaper og den uformelle kompetanse i rekrutteringsprosesser
2. ta i bruk nye metoder innen rekruttering og kartlegging for å identifisere fremtidsrettede ferdigheter
3. tilby trening innen kreativ tenking, samarbeid og andre «soft skills»

Trend 5: Også HR må omstille seg i en verden i endring, og bli strategiske

Statlige virksomheter må endre sin tilnærming til arbeid med HR og bruk av HR som funksjon, fra det mer reaktive og kortsiktige til mer proaktivt, strategisk arbeid som integreres i virksomhetens overordnede samfunnsoppdrag.

Nøkkelområder er framtidsscenarioer rundt kompetanse, utvikling av kapasitet og robusthet i arbeidsstyrken, og ledelse.

Kompetanseområder i kort: Leder- og medarbeiderutvikling, organisasjonsutvikling, læringsstier, etterfølgerplanlegging, medarbeideropplevelse, rekruttering

Dette kan bety økt behov for å

1. omdefinere og utvide HR sin rolle i systemet, underbygges ved å rekruttere og utvikle HR-ansatte mot strategisk HR-arbeid
2. automatisere rent operative HR-funksjoner, for å kunne dreie ressurser mer mot nye oppgaver
3. styrke samarbeidet mellom virkemiddelaktører som støtter statlig HR, og utvikle nettverk på tvers av virksomheter for kompetanseheving
4. styrke mobilitet og muligheter for hospitering, for deling og optimal bruk av ressurser

Trend 6: Behov for intersektorielle samarbeid og helhetlig forvaltningstilnærming «Whole of Government»

For å kunne møte komplekse utfordringer og levere helhetlige offentlige tjenester kreves det tettere samarbeid på tvers av departement, statlige virksomheter og eksterne samarbeidspartnere i kommune og privat sektor.

Til nå har omstillinger primært skjedd innen en sektor eller noen nivåer, men tiden er nå inne for å tenke hele forvaltningen.

Ledere på alle nivåer må få en bedre forståelse for den bredere konteksten de opererer i, og vise reell *vilje* til samarbeid.

Kompetanseområder i kort: Samordning og systemisk tenking

Dette kan bety økt behov for å

1. definere samarbeidskultur og kunnskapsdeling som en del av alle kompetansetiltak
2. ta i bruk fellesløsninger for enklere datadeling, fokus på felles plattform i digital utvikling
3. styrke utveksling og deling av ansatte på tvers av stillinger, virksomheter og sektorer, for å fremme kunnskapsdeling og øke fleksibilitet
4. se statsansatte som en felles arbeidsstokk som flyter dit den trengs, videreføre og styrke hospitering og mobilitetsmuligheter

Trend 7: Staten må bli mer attraktiv som arbeidsgiver

I et marked hvor det er hard konkurranse om visse typer kompetanse, må staten posisjonere seg som en attraktiv arbeidsgiver. Det er dog stor spredning i hvordan utfordringsbildet ser ut, avhengig av type virksomhet, fagprofil og regional plassering.

Flere faktorer sinker staten i kampen om talentene, fra trege, umoderne rekrutteringsprosesser til manglende investering i medarbeiderutvikling utover lederveien.

Kompetanseområder i kort: Medarbeiderutvikling, rekrutteringsprosesser, stillingsanalyse og arbeidsgiverprofilering

Dette kan bety økt behov for å

1. tilpasse strategier rundt rekruttering og lønnsgodter til å tiltrekke seg kompetansen som trengs, samt definere muligheter for karriere/talentutvikling (utover lederveien) for å beholde talent
2. utforme tydeligere stillingsbeskrivelser og promotere seg selv som en attraktiv arbeidsgiver også for nye typer kompetanseprofiler
3. prioritere aktiviteter som styrker engasjement og involvering blant ansatte, da disse reduserer turnover

Trend 8: Skifte mot mer tillitsbasert ledelse og involvering av medarbeidere

I samfunnet for øvrig er trenden et skifte vekk fra detaljstyring til mer tillitsbasert ledelse, en praksis som fremmer læring og innovasjon.

Tillitsreformen peker i samme retning for statlige virksomheter, men implementering i praksis har vist at det er noen utfordringer i å forene prinsipper for tillitsbasert ledelse med eksisterende kultur og føringer.

Kompetanseområder i kort: Involvering av medarbeidere, medbestemmelse, Tight-Loose-Tight-ledelse, aktivt medarbeiderskap, håndtering av usikkerhet og relasjonell ledelse

Dette kan bety økt behov for å

1. involvere partssamarbeidet i hvordan tillitsreformen skal gjennomføres i praksis
2. gjennomgå hvilke kriterier ledere rekrutteres etter
3. inkludere mer tillitsbaserte ledelsesmetoder, endringsledelse, arbeid med etikk, samt relasjonelle ferdigheter i lederutviklingen
4. legge til rette for læring, eksperimentering og fleksibilitet i utforming av organisasjonsstruktur og stillingsbeskrivelser

Mulige sårbarheter i utvikling av kompetanse i staten

Gjennom litteraturanalsen har vi identifisert flere spørsmål og sårbarheter som bør løftes frem. De bygger både på vår fagkunnskap og utfordringer vi ser i datamaterialet. Spørsmålene er sentrale for at staten skal kunne ta innover seg trendene som vil påvirke virksomhetene fremover. Selv om de ikke har entydige svar, peker de på dilemmaer og risikoer som må avklares enten i departementene eller i den enkelte virksomhet. Ved å belyse dem styrker vi beslutningsgrunnlaget og legger til rette for en mer robust tilnærming til de identifiserte trendene.

Forvaltningsutvikling

- Hvem har mandat til å *lede an* og fatte beslutninger i initiativer som går på tvers av forvaltningen, for eksempel KI-satsningen?
- I hvilken grad er departementene rustet til å tenke systemisk, gitt avstanden til sluttbrukerne?
- Er det først og fremst rammebetingelser som hindrer samordning og systemisk tenking, eller handler det om mestringstro og risikovilje?
 - På hvilke måter bør sektorprinsippet utfordres, og hvem har ansvar og kompetanse til å gjøre det?
- Hvordan kan vi kombinere tillit med transparens i vurderinger og prosesser – hva er tilstrekkelig rapportering?

Fremtidens HR og rekruttering

- Er dagens HR rustet til å ta en strategisk rolle i kompetansearbeid i staten, og er lederne villige til å gi dem det rommet?
 - Når statlig HR både skal støtte omstilling og samtidig omstilles selv, er kompetanseprofilen rigget for å håndtere nye ansvar?
- Kjenner de som ansetter i staten (HR, ledere) godt nok til kompetanse utover det «tradisjonelle», og gruppene som står utenfor arbeidslivet, til å mobilisere arbeidsreserven?

Omstilling og endring

- Hvordan balanserer vi krav om effektivitet mot inkludering, distriktshensyn og økende forventningsgap til offentlige tjenester?
- Er statlige *ledere* klare for kravene omstilling stiller til dem, har de kompetanse og motivasjon til å bruke styring og ledelse aktivt i endringsarbeid, for å skape fart og samtidig ivareta medarbeidere?

Kompetanseutvikling

- Hvorfor er medarbeiderutvikling i staten primært rettet mot lederløpet?
 - Er medarbeidere i staten klare for å ta imot ansvaret og handlingsrommet i tillitsbasert ledelse?
- Hvordan skape fleksibilitet i læringsløp, godtgjørelser, tilrettelegging og karriereutvikling, i et system hvor likhetsprinsippet står sterkt?



Årsrapportgjennomgang

Dette kapitlet beskriver hvordan vi har jobbet med årsrapportgjennomgangen, presenterer kompetansetemaer basert på gjennomgangen som går igjen på tvers av statlige virksomheter og viser både kompetanseområder og spesifikke kompetanser som virksomhetene etterspør.

Hvorfor årsrapportgjennomgang?

Vi valgte årsrapportene som en av to hovedkilder, fordi de gir innsikt i hvordan virksomhetene selv framstiller sine aktiviteter, strategiske vurderinger og tiltak. Dette gir et unikt utgangspunkt for å forstå hvilke behov virksomhetene selv vektlegger, og hvordan de kommuniserer sin utvikling. Selv om rapportene ofte kan gi et polert bilde, gir de, kombinert med litteraturgjennomgangen, et helhetlig grunnlag for analysen.

Slik jobbet vi

Årsrapportene ble fordelt på fire personer, som gjennomgikk materialet ved hjelp av Notebook LM. For å sikre pålitelige og sammenlignbare data, utarbeidet vi en felles fremgangsmåte og en liste med spørsmål som skulle stilles til språkmodellen, samt et stikkordregister. Dette bidro til å redusere individuell tolkning og sikre etterprøvbarehet (Kvale, 1996). De ansvarlige hadde også oppgaven med å kontrollere kildene.

Vi har tolket funnene både eksplisitt (der kompetanser er direkte nevnt) og implisitt (der krav til roller eller utfordringer innebærer særskilte kompetanser).

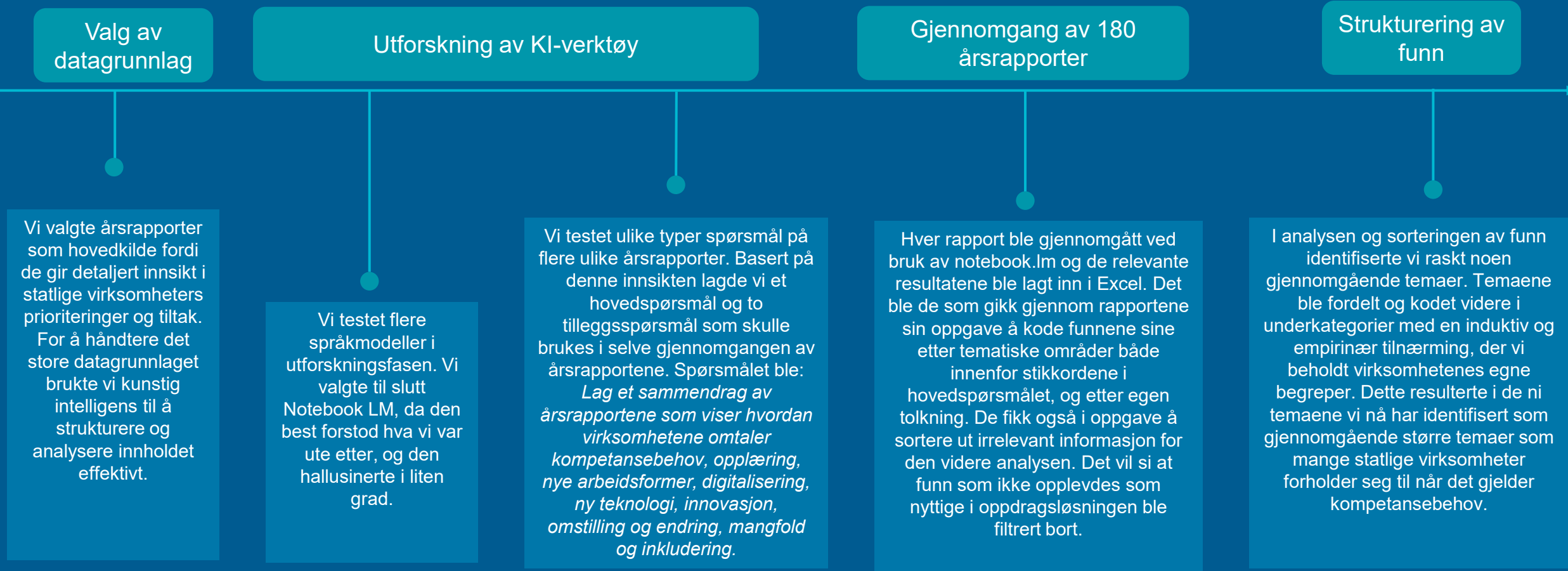
Hovedspørsmålet til KI-verktøyet til hver årsrapport

Med utgangspunkt i oppdraget og strategidokumentene utviklet vi en instruksjon som ville dekke ulike tema som vi ønsket å se hvordan de ble omtalt i årsrapportene:

«Lag et sammendrag av årsrapporten som viser hvordan virksomhetene omtaler kompetansebehov, opplæring, nye arbeidsformer, digitalisering, ny teknologi, innovasjon, omstilling og endring, samt mangfold og inkludering.»



Vår tilnærming til årsrapportene



Leseveiledning

I det følgende presenterer vi ni kompetansetemaer som går igjen på tvers av statlige virksomheter, basert på årsrapportgjennomgangen, som beskriver både kompetansebehov og utfordringer som forutsetter særskilt kompetanse.

Hvert tema er fremstilt på én side med et fast og gjenkjennbart oppsett.

Hver side består av tre hovedelementer:

- **Hva skjer i virksomhetene?** – En kort forklaring på hvorfor temaet er relevant for statlige virksomheter, hvordan de jobber med det, og hvilke utfordringer de står i.
- **Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv** – En liste som viser både kompetanseområder og spesifikke kompetanser som virksomhetene etterspør.
- **Sitater fra årsrapportene** – Utdrag som illustrerer hvordan virksomhetene beskriver kompetansebehov eller hvordan kompetansetiltak gjennomføres i praksis.



Tema 1: Sikkerhet og beredskap

Hva skjer i virksomhetene?

Den endrede sikkerhetspolitiske situasjonen har påvirket statlige virksomheter. Å styrke de ansattes sikkerhetsbevissthet og bidra til en sterkere sikkerhetskultur er blitt trukket frem som viktige mål. Vi ser at bruk av beredskapsøvelser og simulerte angrep har blitt brukt som virkemidler for å øke kompetansen.

Fremveksten av kunstig intelligens har også aktualisert behovet for mer kunnskap om informasjonssikkerhet. Enkelte virksomheter peker også på mer krevende brukersituasjoner som en medvirkende årsak til det økte fokuset på sikkerhet og beredskap, særlig i lys av økende forekomster av sjikane og trusler om vold.

« *Det arbeides med å øke den generelle sikkerhets-bevisstheten blant ansatte gjennom simulerte angrep for å forbedre rutiner og sikkerhetspolicyer*

Virksomhet med 100 ansatte, Oslo

Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv:

- totalberedskap
- sikkerhetskompetanse
- beredskapstenkning
- kriseledelse
- håndtering av persondata
- ivaretagelse av personvern
- informasjonssikkerhet
- konflikthåndtering
- emosjonell belastning
- psykososialt arbeidsmiljø

Organisasjonen integrerer beredskapstenkning og samfunnssikkerhet gjennom opplæring og trening for sine ansatte

Virksomhet med 120 ansatte, flere lokasjoner

Tema 2: Digitalisering og bruk av ny teknologi

Hva skjer i virksomhetene?

Mange virksomheter moderniserer IKT-systemer, tester ut KI gjennom kompetansebygging, pilotprosjekter og retningslinjer for trygg bruk, og etablerer egne fagmiljøer for å styrke kapasiteten. Overgangen til skybaserte løsninger og økt automatisering preger også utviklingen.

En del virksomheter erkjenner at teknologi alene ikke er nok – digital transformasjon krever også endringsledelse, kompetanseutvikling, prosessforbedringer og kulturell tilpasning til nye måter å arbeide på.

De fleste virksomheter trekker frem at KI er på agendaen og mange peker på at KI kommer til å endre måten de arbeider på. Likevel er det få som synes å klare å sette ord på de konkrete bruksområdene for KI og på hvilken måte de endrer virksomhetens måte å løse arbeidsoppgaver på.

« *Har startet et systematisk arbeid med digital transformasjon, inkludert kartlegging av digital modenhet og utarbeidelse av en stegvis utviklings-plan. Dette handler ikke bare om å ta i bruk ny teknologi, men også om å utvikle lederskap, organisasjonskultur og samhandlingsevner.*

Virksomhet med 210 ansatte, Innlandet

Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv:

- sikker bruk av KI-verktøy
- eksperimentell kompetanse
- digital kompetanse
- endringsledelse
- regelverkskompetanse
- teknisk infrastruktur og arkitektur
- informasjonssikkerhet
- personvern
- datasikkerhet

Ledere må også bidra til en kultur med vilje til å utforske og lære gjennom prøving og feiling, spesielt i tilnærmingen til ny teknologi som KI

Virksomhet med 446 ansatte, Oslo



Tema 3: Nye arbeidsformer/-metoder og organisering

Hva skjer i virksomhetene?

Mer fleksible og hybride arbeidsformer har ført til endringer i organiseringen av arbeidet og bruk av kontorlokalene i statlige virksomheter. Flere virksomheter har innført aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsepter for å redusere areal og miljøavtrykk, samtidig som de mener at det også bidrar til å fremme samhandling og fleksibilitet.

Virksomhetene rapporterer også organisatoriske endringer, som sammenslåing av enheter og etablering av mer tverrfaglige team. Noen har tatt i bruk nye metoder som eksempelvis tjenstedesign og smidig metodikk. Enkelte peker på at målet med dette er å fremme brukerorientering.

Flere opplever at fleksibilitet i arbeidsform som bruk av hjemmekontor er et viktig konkurransefortrinn i rekruttering og bidrar til å beholde dyktige medarbeidere.

Kompetanseområder løftet frem av virksomhetene selv:

- hybride arbeidsformer
- aktivitetsbaserte arbeidsplasser
- fjernledelse
- selvstyrte team
- brukerorientering
- smidig metodikk
- porteføljestyring
- klarspråk
- designtenkning

« Fytter til nye lokaler i 2025 med aktivitetsbaserte arbeidsplasser og arbeider med å tilpasse arbeidsmetodikk og kultur for en best mulig overgang.

Virksomhet med 220 ansatte, Oslo

Vi ønsker å være en moderne arbeidsplass som legger til rette for fjernarbeid og fleksible arbeidsformer. Dette tror vi vil bidra til å tiltrekke den kompetansen vi trenger i fremtiden, samt øke tilfredsheten blant våre ansatte.

Virksomhet med 110 ansatte, Flere lokasjoner



Tema 4: Kompetanseutvikling og lærende organisasjoner

Hva skjer i virksomhetene?

Ny teknologi, effektivisering, nye krav fra brukere, men også medarbeideres forventinger om utvikling gjør at kompetanseutvikling er på agendaen til virksomhetene.

Noen er i gang med å lage strategier for å dekke fremtidens kompetansebehov, mens andre planlegger eller gjennomfører kartlegging av dagens kompetansebeholdning. Noen få har definert konkrete kompetanser som; endringsvilje, styrke kritisk evne og ideoersprang.

Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv:

- lage kompetansestrategi for å sikre nødvendig kompetanse for dagens og fremtidens oppgaver
- lage ulike karriereveier
- kartlegging av kompetanse- og bemanningsbehov i dag og i fremtiden
- bygge læringskultur gjennom samarbeid og deling
- bygge felles kultur for kvalitet
- endringsvilje
- kritisk tenkning
- kreativ tenkning

« Flere medarbeidere med tung fagkompetanse gått av med pensjon eller sagt opp. I tillegg har vi flere medarbeidere i permisjon. En del viktig fagkompetanse er samlet hos noen få nøkkelpersoner.

Virksomhet med 82 ansatte, Oslo og Gjøvik

En "kompetansematrise" er utviklet som et verktøy for å vurdere og utvikle ansattes kompetanse og karriere

Virksomhet med 7581 ansatte, Trondheim



Tema 5: Rekruttering og mangel på kompetanse

Hva skjer i virksomhetene?

Flere rapporterer på kapasitetsutfordringer og mangel på spisskompetanse. Små virksomheter må oftere kjøpe spisskompetanse.

Lønnsnivået i staten blir løftet frem som en utfordring for å rekruttere og beholde spisskompetanse, og det konkurreres også internt i forvaltningen.

Flere peker på rekrutteringsutfordringene knyttet til geografisk plassering.

Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv:

- strategi for å utvikle, rekruttere og beholde
- mangel på kompetanse innen teknologi og juss
- rekrutteringsstrategi for å tiltrekke kompetanse som kan dekke fremtidens behov
- arbeidsgiverprofilering
- forbedre og effektivisere rekrutteringsprosessen
- tilbud om hjemmekontor og fleksibilitet
- kompetanseutvikling for å beholde
- markedsføring og kommunikasjon

« Det er krevende å rekruttere spisskompetanse til en liten virksomhet der fagmiljøene er små. Den geografiske plasseringen kan også gjøre rekruttering utfordrende for enkelte stillinger.

Virksomhet med 71 ansatte, Fredrikstad

Direktoratet kjøpte ekstern bistand til organisasjon og rekruttering i 2024 på grunn av kapasitetsutfordringer og behov for spisskompetanse.

Virksomhet med 195 ansatte, Oslo



Tema 6: Mangfold og inkludering

Hva skjer i virksomhetene?

Virksomhetene rapporterer om et bredt og systematisk arbeid med mangfold og inkludering. Dette kommer til uttrykk gjennom følgende tiltak og praksiser: opprettelse av mangfoldsnettverk, nedsettelse av arbeidsgrupper, forankring i strategier, verktøy, retningslinjer og opprettelse av handlingsplaner.

Profesjonalisering av rekrutteringsprosessen trekkes frem som et virkemiddel for å få til økt mangfold, blant annet ved bruk av verktøy som gir mer objektive vurderinger. I tillegg til fokus på å bruke tid på jobbanalysen, ved å unngå bruk av ekskluderende kvalifikasjonskrav.

Særlig ledere har gjennomført kurs i mangfoldsrekruttering flere steder, enkelte har det også som en del av sitt lederutviklingsprogram. Det er et utbredt samarbeid med NAV eller andre som driver med inkluderende rekrutteringsarbeid.

Livsfasen, seniorpolitikk og arbeidet med lærlinger nevnes også som en del av arbeidet med mangfold og inkludering. Seniorpolitikk i statlige virksomheter handler om å legge til rette for at ansatte kan stå lenger i arbeid, blant annet gjennom tilrettelegging, og tiltak for kompetanseoverføring.

Kompetanseområder løftet frem av virksomhetene selv:

- mangfoldsledelse
- organisasjonsutvikling
- profesjonalisering av rekrutteringsprosessen
- mangfoldsrekruttering
- kulturforståelse
- universell utforming

« Rekrutteringsarbeidet skal ha en bred og inkluderende tilnærming for å ansette medarbeidere som reflekterer samfunnets kompetanse og mangfold, noe som styrker etatens legitimitet og troverdighet

Virksomhet med 4669 ansatte, flere lokasjoner



Tema 7: Omstilling og innovasjon

Hva skjer i virksomhetene?

Nedgang i bevilgninger trekkes fram som hovedårsak til omstilling og reduksjon i antall årsverk. Digitalisering og KI ses som både mulighet og nødvendighet. Noen samler funksjoner for stordriftsfordeler, mens andre etablerer kontorer i distriktene for å styrke lokal tilstedeværelse. Endringsledelse fremheves som kritisk for å lykkes. Det å bygge endringskapasitet samtidig som driften skal opprettholdes oppleves som en utfordring.

Virksomhetene melder i større grad om kontinuerlig forbedring, og ikke radikal innovasjon. Digitalisering, grønn omstilling, bærekraft og press på ressurser nevnes som årsaker til omstilling.

Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv:

- endringsledelse
- strategisk prioritering
- bærekraft



Omstillingen medførte en reduksjon på over 100 ansatte og en overgang fra regional til landsdekkende organisering.

Virksomhet med 509 ansatte, flere lokasjoner

Grønn omstilling forventes å gi havnene nye roller, noe som vil kreve samordning og koordinering, og XX rolle i denne prosessen må vurderes
Virksomhet med 904 ansatte, flere lokasjoner



Tema 8: Samarbeid og samordning

Hva skjer i virksomhetene?

Flere virksomheter nevner samarbeid og samordning som virkemidler for å håndtere komplekse samfunnsutfordringer og sikre effektiv tjenesteyting. Virksomhetene melder om samordning både internt i organisasjonene og tvers av sektorer, nivåer og fagområder. Samordning omtales som en nøkkelrolle i beredskap, krisehåndtering, digitalisering og sosialpolitikk, og det etableres stadig flere arenaer og strukturer for å koordinere innsats mellom aktører. Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid forekommer i mange operative samarbeid innen arbeidslivskriminalitet, helse og velferd.

Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv:

- systemforståelse
- tverrsektoriell ledelse

« *Det er behov for kunnskap om tverrsektoriell ledelse og hva som skal til for å lykkes med samhandling på ledernivå. Manglende kunnskap om dette, sammen med stram og sektorvis budsjettering, er en utfordring.*

Virksomhet med 232 ansatte, Trøndelag

Effektivisering av etatssamarbeidet inkluderer felles anskaffelser og samfinansiering med andre etater, noe som er en ny tilnærming

Virksomhet med 330, Oslo



Tema 9: Lederutvikling

Hva skjer i virksomhetene?

Mens noen virksomheter jobber systematisk med lederutvikling og har satt i gang egne lederutviklingsprogrammer og lederutviklingsløp, melder andre om enkeltstående kurs for ledere på ulike tema.

« *Et mellomlederutviklingsprogram (2023–2025) som omfatter 62 ledere, med fokus på god ledelse av kompetansemedarbeidere og styrket kompetanse innen mangfoldsledelse og relasjonsledelse*

Virksomhet med 704 ansatte,
flere lokasjoner

Det gjennomføres månedlige digitale ledersamlinger og miniseminarer om endringsledelse og medarbeiderskap, samt kurs i tillitsbasert ledelse og konfliktløsning som del av lederutviklingen.

Virksomhet med 705 ansatte, flere lokasjoner



Kompetansebehov løftet frem av virksomhetene selv:

- kompetanseledelse
- tillitsbasert ledelse
- psykologisk trygghet
- medarbeiderskap for ledere
- beredskapsledelse
- oppfølging av medarbeidere utsatt for trusler og vold
- endringsledelse
- arbeidsgiverrollen (ledere)
- kriseledelse
- mediehandling
- sykefraværsoppfølging
- tilrettelegging
- sikkerhetsledelse
- relasjonsledelse



Analyse av kompetansebehov i staten

I dette kapitlet presenteres kompetanseområder som vurderes som sentrale for at statlige virksomheter skal kunne imøtekomme samfunnsutfordringene som kommer.

Tverrgående kompetanseområder som trenger nye læringstiltak

På bakgrunn av litteratur, årsrapporter og strategiske dokumenter har vi identifisert ni kompetanseområder som vurderes som sentrale for at statlige virksomheter skal kunne imøtekomme kommende samfunnsutfordringer:

- # forvaltningskompetanse
- # omstilling og endring
- # strategisk HR
- # kompetanseutvikling og lærende organisasjoner
- # nye arbeidsmetoder og -former
- # samarbeid og samordning
- # sikkerhet og beredskap
- # mangfold og inkludering
- # digitalisering og bruk av ny teknologi



Leseveiledning

Hvert kompetanseområde er presentert på to sider med et fast og gjenkjennbart oppsett. Dette gjør det enkelt å orientere seg og sammenligne på tvers av områdene.

Hvert område består av fem hovedelementer:

- **Beskrivelse av kompetanseområdet** – En innledning som beskriver hva kompetansen handler om, hvorfor den er viktig i staten, og hvordan den bidrar til at ansatte og virksomheter lykkes i oppgaveløsningen. Innledningen setter temaet inn i en større sammenheng.
- **Aktører og målgrupper** – Denne delen viser hvem som typisk er involvert i å utvikle eller forvalte kompetansen (for eksempel DFØ, fagmiljøer eller andre statlige aktører), og hvem kompetansen retter seg mot – som medarbeidere, ledere eller HR.
- **Hva ønsker vi å oppnå?** – Her beskrives formålet med å styrke kompetansen, både på individ-, gruppe- og virksomhetsnivå. Dette avsnittet forklarer hvilke gevinster som kan oppnås når kompetansen er godt integrert i praksis – og hvorfor det er viktig å prioritere dette området fremover.
- **Behov for nye læringstiltak** – Her beskrives hvilke konkrete lærings- eller utviklingsbehov som følger av endringer i omgivelsene og samfunnsoppdraget. Punktlisten løfter frem de viktigste innsiktene eller ferdighetene ansatte og ledere trenger for å møte nye krav.
- **Grunnlag for kompetanseområdet** – Illustrasjon som viser hvilke hovedtemaer fra litteratur- og årsrapportgjennomgangen som ligger til grunn for vurderingen.

Forvaltningskompetanse

Forvaltningskompetanse er selve fundamentet for at staten skal kunne utøve sitt samfunnsoppdrag på en legitim, tillitsvekkende og effektiv måte. Den gir statsansatte innsikt i verdier, prinsipper og ansvar som ligger til grunn for alt arbeid, og gjør dem i stand til å håndtere nye krav fra digitalisering, teknologi og samfunnsendringer.

Aktører: DFØ

Målgruppe: Medarbeidere, ledere, HR

Hva ønsker vi å oppnå?

Målet er å styrke forvaltningskompetansen til både enkeltpersoner og virksomheter. Når verdiene er godt integrert i praksis, styrkes evnen til å stå stødig i møte med teknologiske endringer og usikre omgivelser.

Forvaltningsverdiene er avgjørende for å ivareta tillit, rettssikkerhet og demokratisk forankring – og de må ligge til grunn også når statsforvaltningen utvikler seg og løser sitt samfunnsoppdrag i en verden i endring.

Behov for nye læringstiltak innen forvaltningskompetanse

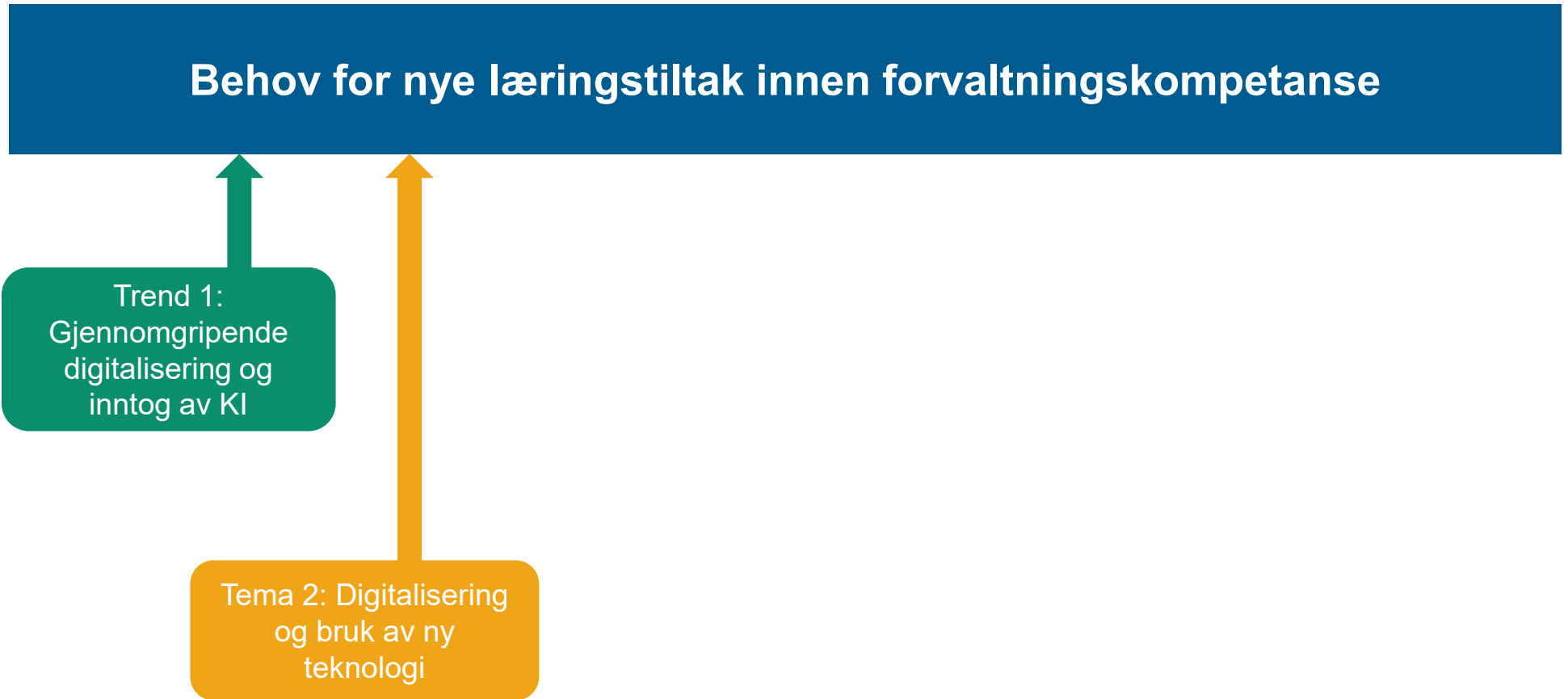
Forvaltningen står i en tid med store endringer, og medarbeidere og ledere trenger mer kunnskap for å løse samfunnsoppdraget på nye måter, håndtere nye teknologiske rammer og bidra aktivt i utvikling og endring basert på forvaltningsverdiene. Behovet handler om:

- å forstå hvordan samfunnsoppdraget kan løses i lys av en fremtidig kontekst
- innsikt i hvordan forvaltningsverdiene utfordres i møte med KI og digital transformasjon
- forståelse av en mer dynamisk forvaltningsutvikling fremover
- hva kreves av ansatte i staten (onboarding av nyansatte)

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Strategisk HR

HR har historisk vært sett på som en operativ funksjon, med fokus på personal og administrative oppgaver. I takt med nye krav og endringer, er det behov for at HR beveger seg mer mot det strategiske, kobler seg på samfunnsoppdraget og ser helheten i utviklingen av mennesker og kompetanse i virksomheten. Både ledere og HR vil ha behov for å omdefinere sin forståelse av HR sin rolle i virksomheten, for å fullt ut utnytte potensialet.

Aktører: DFØ, DFD

Målgruppe: Ledere, HR

Hva ønsker vi å oppnå?

At HR i statlige virksomheter er datadrevne og er tett koblet på virksomheten sine behov, og at de evner å se og handle proaktivt i møte med fremtidige utfordringer innen rekruttering, kompetanse- og organisasjonsutvikling, samt ivaretagelse av medarbeidere.

Behov for nye læringstiltak innen strategisk HR

Arbeidsgiverstrategiens innsatsområde om å «møte fremtidens kompetansebehov» krever strategisk HR-kompetanse for å kunne "kartlegge nåværende kompetanse, identifisere fremtidige behov og utvikle planer for å møte disse behovene". Uten denne kompetansen kan virksomhetene ikke levere på strategiens forventninger om proaktiv kompetansestyring.

Behovet handler om:

- datadrevet HR for å svare på utfordringsbildet og samfunnsoppdraget
- strategisk utvikling av HR som funksjon
- forståelse av HR sin rolle i virksomheten
- godt samarbeid mellom ledere og HR
- strategisk fremsyn i HR
- brukerperspektivet i virksomheten

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Omstilling og endring

Omstillings- og endringskompetanse handler ikke om endring for endringens skyld, men for å møte fremtidens utfordringer. Kompetanseområdet er en forutsetning for å møte nye brukerbehov, digitalisere, ta i bruk ny teknologi og nye arbeidsmetoder og –former, samordne og samarbeide, men også levere på Norges forpliktelser innen bærekraft og grønn omstilling.

Aktører: DFØ, DFD

Målgruppe: Medarbeidere, ledere, HR

Hva ønsker vi å oppnå?

Målet er å styrke **individuelle-, gruppe- og organisatoriske** kapasiteter for å lede og tilrettelegge for kontinuerlig omstilling og endring, gjennomføre omstillingsprosesser etter arbeidslivets spilleregler og utruste medarbeidere til å håndtere og mestre kontinuerlig utvikling.

Behov for nye læringstiltak innen omstilling og endring

Forvaltningen står i en tid med store endringer, og det er behov for å styrke både omstillingsevnen og -viljen.

Behovet handler om:

- mellomledernes rolle i medvirkning
- partssamarbeid og medbestemmelse som superkraft i omstillingen
- medvirkning og involvering for medarbeidere
- omstillingsvilje og omstillingsevne
- effektene av god medvirkning (for eksempel godt arbeidsmiljø og attraktiv arbeidsplass)
- hvordan møte egne reaksjoner på endring
- samfunnsoppdraget og bærekraft (under utvikling)

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Kompetanseutvikling og lærende organisasjoner

I en tid hvor kompetanse går raskere ut på dato, må statlige virksomheter legge til rette for kontinuerlig læring og kompetanseutvikling. Det å lære er i seg selv en kompetanse, og lærende organisasjoner må bygges – de oppstår ikke av seg selv. Læringen må foregå på ulike arenaer, både gjennom formelle og uformelle kanaler, hvor individuell kompetanse gjøres felles, og teori integreres i praksis for størst mulig effekt.

Aktører: DFØ, DFD

Målgruppe: Ledere, HR, medarbeidere

Hva ønsker vi å oppnå?

Statlige medarbeidere lærer kontinuerlig gjennom sine oppgaver og i samarbeid med kollegaer. De tar både initiativ og får mulighet til å tilegne seg formell og uformell kompetanse som trengs. Det er kapasitet i virksomhetene til å bygge en læringskultur, der ansatte lærer både gjennom sine oppgaver og i samarbeid med kolleger. Forvaltningen kjennetegnes av et mer strategisk og systematisk tilnærming til livslang læring.

Behov for nye læringstiltak innen kompetanseutvikling og lærende organisasjoner

Behovet handler om:

- å lære å lære – growth mindset
- 21st century skills – ferdigheter for det 21. århundre
- lærende organisasjoner – sette læring i system
- bygge kultur for læring og endring
- fasilitere utviklingsprosesser

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Nye arbeidsmetoder og -former

Det kombinerte trykket av behov for effektivisering, økte statlige utgifter og færre i arbeidsfør alder skaper behov for å løse samfunnsoppdrag på nye måter. Effektiviseringspotensialet ved inkrementelle forbedringer er begrenset. For å løse fremtidens utfordringer, må vi endre måten vi forstår problemer, og hvordan vi jobber for å løse dem og håndtere kompleksitet - innovasjon i løsningene er ikke nok.

Aktører: DFØ, DFD

Målgruppe: Ledere, HR, medarbeidere

Hva ønsker vi å oppnå?

Statlige virksomheter eksperimenterer med sin måte å jobbe på, forstår når det er behov for å jobbe på nye måter, og integrerer perspektivene i virksomheten som helhet, heller enn å fanges i «pilotsyken»

Behov for nye læringstiltak innen nye arbeidsmetoder og -former

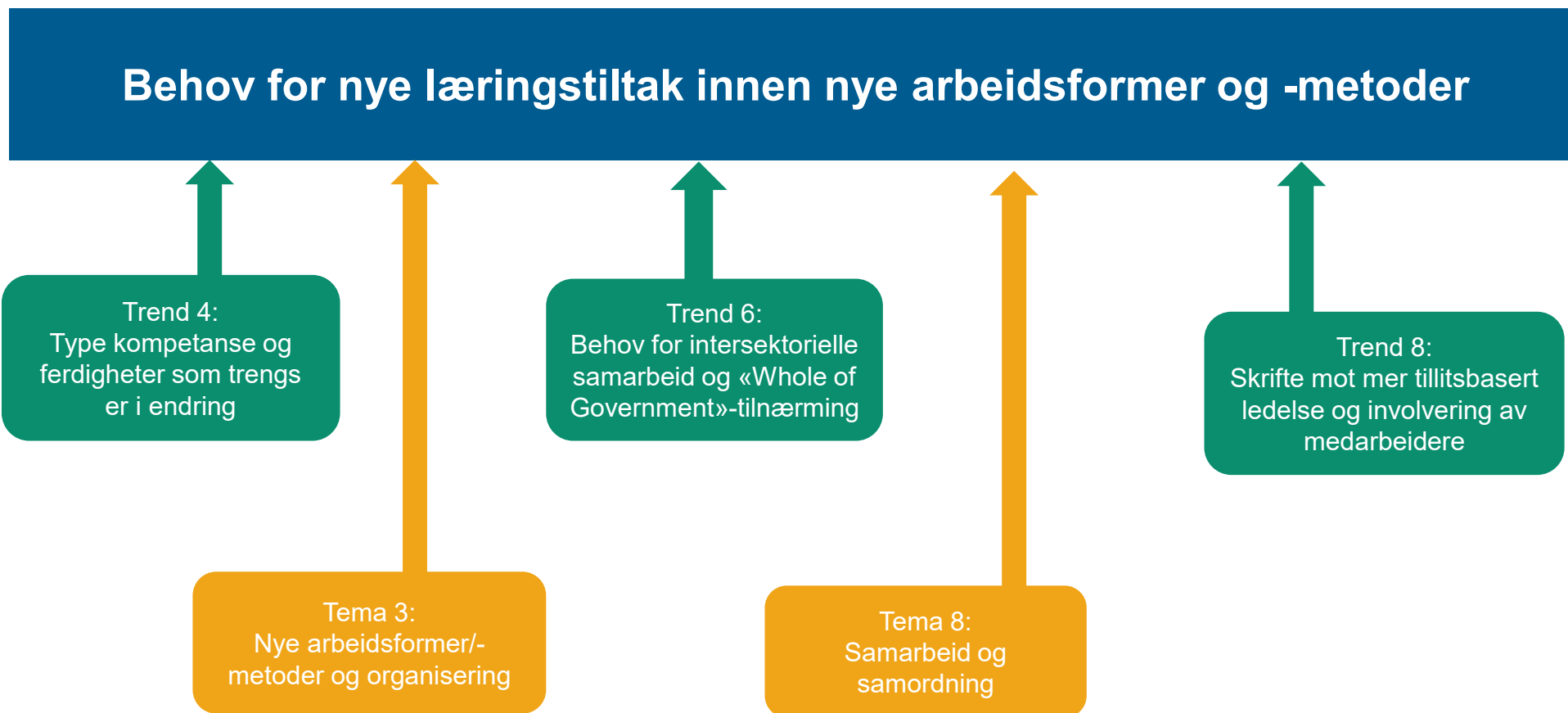
Behovet handler om:

- strategisk prioritering
- brukerorientering i staten (tankesett)
- innovasjon i praksis, hvordan gjøre det
- hvordan lede nye organisasjonsformer og stillinger (produktteam, forretningsutvikler)
- nye arbeidsmetoder
- hvordan skalere/ ta imot innovasjon som leder
- hvordan jobbe brukerorientert (eks. tjenestedesign)
- eksperimentering og datadrevne beslutninger

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Samordning og samarbeid

Når forvaltningen skal løse mer for mindre, er en måte å redusere kostnader og forbedre kvalitet å jobbe mer effektivt på tvers. Samordning og samarbeid krever nye måter å bestille, styre, lede og evaluere, og er derfor et sentralt tverrgående kompetanseområde.

Samordning og samarbeid er avgjørende for å lykkes med digitalisering og gevinstrealisering i staten. Å lage helhetlige løsninger og gjenbruke data er en del av det.

Aktører: DFØ, DFD

Målgruppe: Ledere, HR, medarbeidere

Hva ønsker vi å oppnå?

Statlige virksomheter på tvers av nivåer evner å legge til rette for gode samhandlingsprosesser. Medarbeidere vet hvordan navigere samordningsprosjekter.

Behov for nye læringstiltak innen samarbeid og samordning
Behovet handler om:

- tverrsektoriell ledelse
- systemforståelse
- samordning

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Sikkerhet og beredskap

I et stadig endrende geopolitisk landskap, nytt trusselbilde og med økende volatilitet, er det behov for å integrere sikkerhets og beredskap som perspektiv på tvers i forvaltningens arbeid. Hver enkelt ansatt er en del av totalberedskapen og må evne å handle proaktivt i møte med kontinuerlige endringer.

Aktører: DFØ, DFD

Målgruppe: Ledere, HR, medarbeidere

Hva ønsker vi å oppnå?

Forvaltningen er rustet for å oppdage og respondere, samt forebygge og redusere sikkerhetsrisikoer.

Behov for nye læringstiltak innen sikkerhet og beredskap

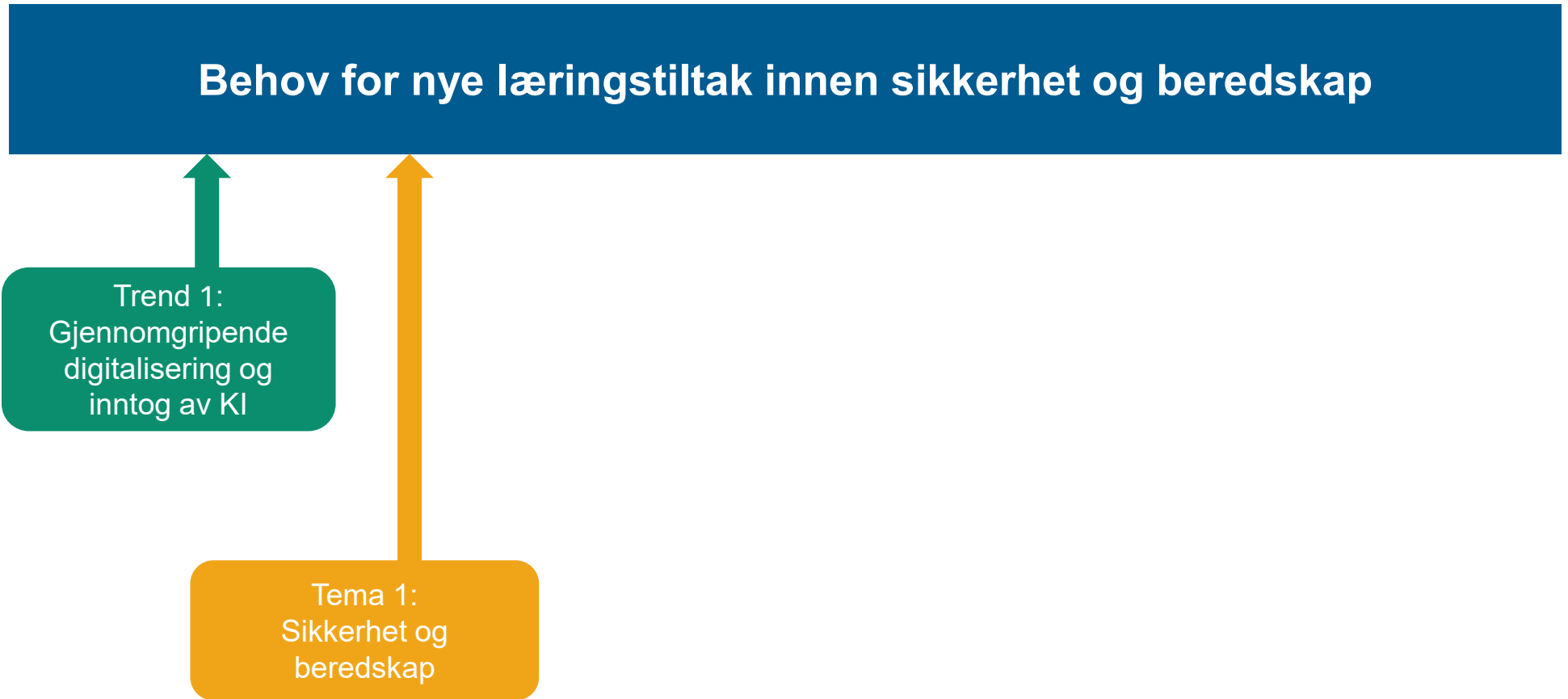
Behovet handler om:

- totalberedskap
- beredskapstenkning
- kriseledelse
- håndtering og persondata og informasjonssikkerhet

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Mangfold og inkludering

Vi blir færre i arbeidsfør alder, samtidig som behovet for arbeidskraft forblir stort. Mange av dem som i dag står utenfor arbeidslivet ønsker å bidra, men møter barrierer som hindrer deltakelse. Å få ned disse barrierene er med på å skape verdi for fellesskapet, redusere kostander i form av ytelser og gir økt livskvalitet for de berørte.

Aktører: DFØ, DFD

Målgruppe: Ledere, HR, medarbeidere

Hva ønsker vi å oppnå?

Staten er en inkluderende arbeidsgiver hvor et mangfold av medarbeidere føler seg velkomne, ikke bare tolerert. Vi evner å hente ut potensialet i mangfoldet av perspektiver, erfaringer og kompetanse i hver virksomhet.

Behov for nye læringstiltak innen mangfold og inkludering

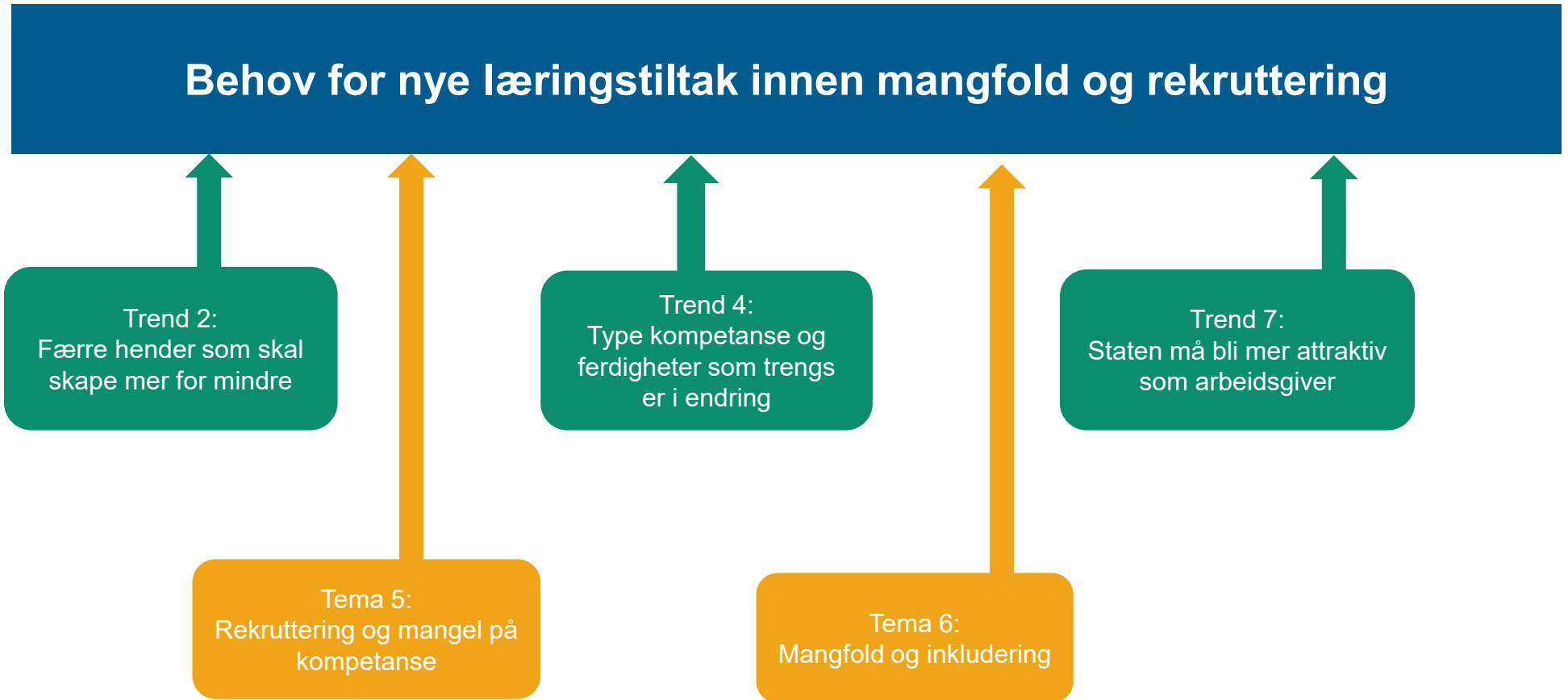
Behovet handler om:

- å lede mangfold
- å tilrettelegge for funksjonsvariasjoner - ulikheter
- kulturforståelse – å være kollega i en mangfoldig organisasjon
- organisering av samarbeid med NAV, helsetjenester osv.
- universell utforming

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet



Digitalisering og bruk av ny teknologi

Beskrivelse av kompetanseområdet

Evnen til å forstå, anvende og videreutvikle digitale løsninger og ny teknologi på en måte som støtter virksomhetens mål og samfunnsoppdrag. Det innebærer både grunnleggende digital kompetanse for å kunne bruke verktøy og systemer effektivt og mer avansert forståelse for hvordan teknologi kan endre og forbedre arbeidsprosesser, tjenester og samhandling.

Aktører: Digdir, DFØ

Målgruppe: Ledere, medarbeidere

Hva ønsker vi å oppnå?

Målet er at alle medarbeidere og ledere har tilstrekkelig digital kompetanse til å bruke teknologi på en trygg, etisk og effektiv måte. Digital kompetanse angår alle, og det krever både forestillingsevne og digital modenhet for å forstå hvordan teknologi kan skape nye muligheter i forvaltningen. For å realisere gevinstene av digitalisering og legge til rette for radikal innovasjon, må virksomhetene ha kompetanse som gjør dem i stand til å utfordre det etablerte, eksperimentere og utforske nye arbeidsformer. Dette skal bidra til at forvaltningen møter krav til kvalitet, effektivitet og bærekraft i en tid med rask teknologisk utvikling.

Behov for nye læringstiltak

innen digitalisering og bruk av ny teknologi

Digitalisering og teknologi er prioritert i flere strategiske dokumenter, inkludert den nasjonale digitaliseringsstrategien, som stadfester at statsforvaltningen står overfor omfattende digitale transformasjonskrav, drevet av økte forventninger til tjenestekvalitet, effektivitet og tilgjengelighet. Videre peker strategien på at digital kompetanse er en grunnleggende forutsetning for at statsforvaltningen skal kunne levere på sitt samfunnsoppdrag i en tid hvor borgere og næringsliv forventer digitale, tilgjengelige og brukervennlige tjenester døgnet rundt.

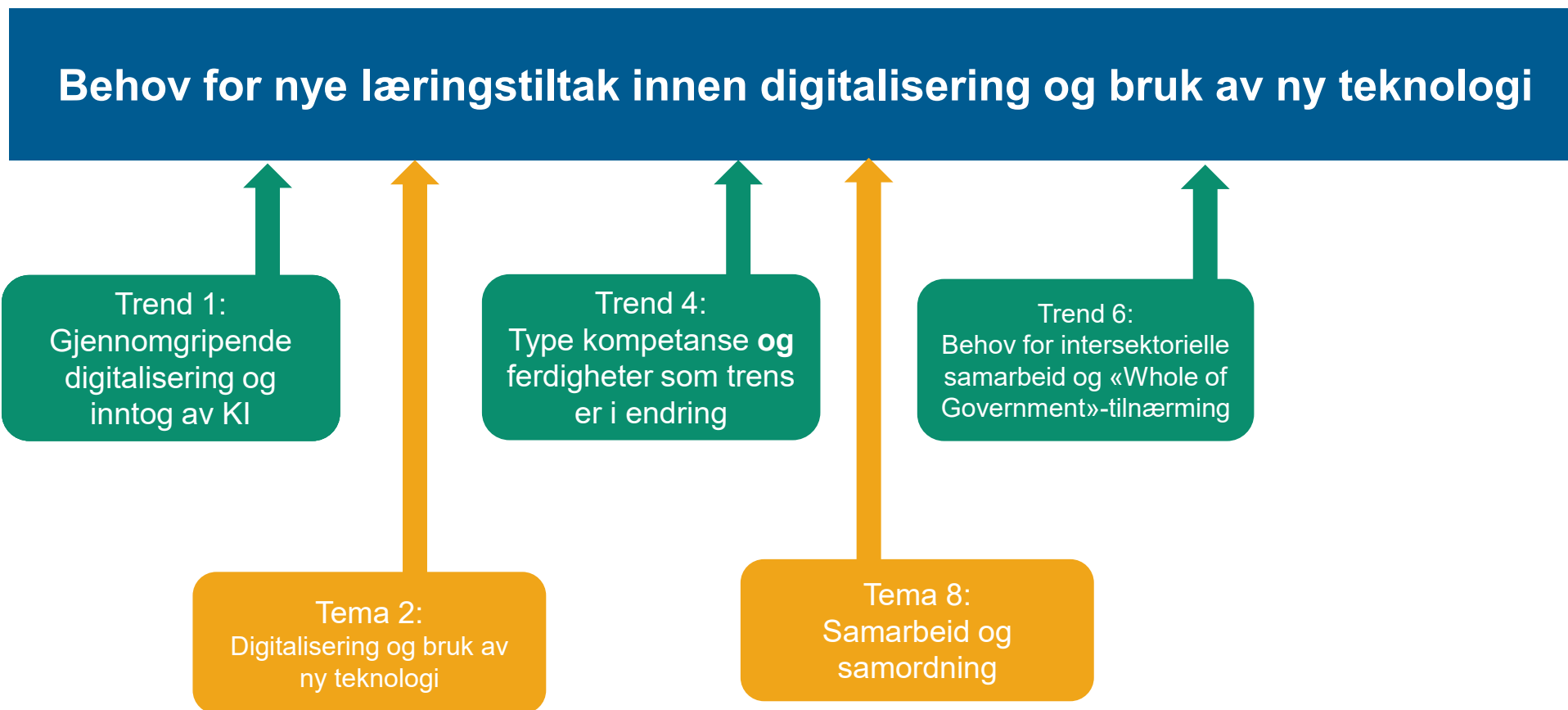
Behovet handler om:

- digital forestillingsevne
- utvikling av digital tankesett
- ledelse av digital transformasjon
- endringskompetanse i digitale omstillingsprosesser
- datadrevne beslutninger
- digital kompetanse på alle nivåer
- bruk av ny teknologi
- ansvarlig bruk av KI
- sikkerhet og etikk
- brukerorientert tjenesteutvikling
- datadeling
- samordning og samarbeid

Grunnlag for kompetanseområdet

Det tverrgående temaer er:

Hovedtemaer fra litteraturanalyse og årsrapport-gjennomgang som ligger til grunn for temaet





Anbefalinger

I dette kapitlet presenterer vi anbefalinger om hvilke tverrgående kompetanseområder som bør prioriteres i utviklingen av nye læringstiltak. Anbefalingene bygger på funnene i analysen og retter seg mot kompetanser som vurderes som sentrale for at statlige virksomheter skal kunne møte raske og kontinuerlige endringer i tiden fremover.

Formålet er å gi et grunnlag for beslutninger om videre satsing på kompetanse- og lederutvikling i staten, slik at virksomhetene styrker sin evne til omstilling, til å ta i bruk ny teknologi, møte behovet for endringskapasitet og innovasjon, samt styrke sin digitale modenhet.

Kompetansebehov

Funnene sett i lys av Arbeidsgiverstrategien

Arbeidsgiverstrategien peker på behovet for et kompetent og lærende fellesskap i staten, med særlig vekt på digital kompetanse, endringskapasitet, innovasjonsevne og tillitsbasert samarbeid. Funnene fra analysen samsvarer tydelig med disse prioriteringene. Virksomhetene uttrykker behov for å bygge digital forståelse, utvikle nye arbeidsformer, styrke evnen til å jobbe smidig, og bedre samhandlingen på tvers av fag og organisatoriske grenser. Dette bekrefter at strategiens kompetanseområder treffer godt på virksomhetenes behov.

Funnene sett i lys av Grunnlag for god ledelse i staten

Grunnlaget beskriver hvilke lederkompetanser som er nødvendige i en politisk styrt og kompleks forvaltning. Funnene fra analysen viser at virksomhetene etterspør kompetanser som ligger nært opp til disse forventningene: relasjonsledelse, forvaltningsforståelse, endringsledelse, evne til å skape psykologisk trygghet, involvering og læringskultur. Behovet for ledere som både kan navigere i kompleksitet og støtte medarbeidere i usikkerhet, er tydelig i både litteratur og årsrapportgjennomgangen.

Funnene sett i lys av Tverrgående kompetansemål i staten

De fem tverrgående kompetansemålene: forvaltningskompetanse, samarbeidskompetanse, innovasjonskompetanse, endringskompetanse og sikkerhetskompetanse; reflekterer et felles kompetansegrunnlag for staten som helhet. Funnene fra analysen sammenfaller med disse områdene, og viser at behovet for styrket kompetanse er gjennomgående i alle fem. Virksomhetene rapporterer både eksplisitte og implisitte behov for å jobbe bedre på tvers, forstå teknologiens muligheter, håndtere endringer, navigere i økt usikkerhet og ivareta sikkerhet og beredskap i en mer krevende situasjon.

Hva betyr dette samlet?

Samlet sett viser analysen et kompetansebilde som i stor grad harmoniserer med statens strategiske føringer. Det betyr at våre funn bekrefter at det behov for kompetanseutvikling i tråd med de tre strategiske dokumentene. Statlige virksomheter trenger kompetanser som styrker deres evne til å forstå og utnytte handlingsrommet i forvaltningen, jobbe mer kunnskapsbasert og samordnet, utnytte teknologi på en trygg og innovativ måte, og skape organisasjoner som lærer og utvikler seg kontinuerlig.

Utviklingstrekkene peker på at staten må prioritere kompetanser som er tverrgående og som gjør virksomhetene bedre rustet til å møte framtidige krav. Dette gjelder spesielt samhandling, endring, innovasjon, digital kompetanse, sikkerhet og relasjons- og lederkompetanser. Med dette som bakteppe blir det viktig at statlige læringstiltak og kompetanseutviklingsinnsatser er strategiske, praksisnære og rettet mot både ledere og medarbeidere.

Anbefaling 1: Prioritere læringstiltak innenfor de fem tverrgående kompetanseområdene som er pekt på i Tverrgående kompetansemål i staten, med omstillings- og endringskompetanse som første prioritet

Basert på funnene anbefaler vi å prioritere å utvikle nye læringstiltak innenfor kompetanseområdene som er pekt på i Tverrgående kompetansemål i staten: forvaltningskompetanse, samarbeidskompetanse, innovasjonskompetanse, endringskompetanse og sikkerhetskompetanse.

Selv om kompetansemålene beskrives som tverrgående, betyr ikke det at behovene er like i alle virksomheter. Ulike oppgaver, roller, risikobilde og modenhetsnivå gjør at kompetansekartlegging og læringstiltak må tilpasses lokalt. Denne variasjonen understreker likevel behovet for sentrale læringstiltak. Felles og systematiske utviklingsressurser kan bidra til å redusere forskjeller i kapasitet og faglig nivå, og dermed støtte en mer enhetlig kvalitet i forvaltningen som helhet.

Videre berører flere av kompetansemålene områder som per definisjon krever samhandling på tvers av virksomheter, særlig samarbeidskompetanse, innovasjonskompetanse og sikkerhetskompetanse. Disse områdene kan ikke utvikles fullt ut gjennom isolerte virksomhetstiltak, men krever felles forståelser, metoder og praksiser. Dette gir ytterligere grunnlag for å utvikle sentrale læringstiltak som kan støtte en harmonisert kompetanseutvikling i staten.

Det er viktig å påpeke at analysen vurderer overordnede kompetansebehov og omfatter ikke en systematisk kartlegging av hvor kompetansegapet er størst mellom det som tilbys i dag og det som trengs fremover, og den gir heller ikke en full oversikt over alle eksisterende tverrgående tilbud. Slike vurderinger må gjøres lokalt, med utgangspunkt i virksomhetenes egne strategier, risiko- og modenhetsbilder.

Tverrgående kompetansemål i staten-dokumentet er først og fremst et verktøy for virksomhetenes arbeid med strategisk kompetanseutvikling. Det er den enkelte virksomhets ledergruppe som har ansvar for å oversette de tverrgående kompetanseområdene til egen kontekst, kartlegge nåsituasjon og fremtidige behov, og planlegge og følge opp nødvendige kompetansetiltak for både ledere og medarbeidere.

Tverrgående kompetansetiltak fra sentralt nivå skal ikke erstatte virksomhetsspesifikk kompetanseutvikling, men støtte den. Felles tiltak er særlig relevante når flere virksomheter står overfor likeartede krav, når det er behov for felles begreper, metoder og standarder, og når samordning gir bedre kvalitet, effektiv ressursbruk og mindre variasjon i praksis. Å legge til rette for erfaringsdeling på tvers av virksomheter er en del av dette.

Videre anbefaler vi å vurdere omstillings- og endringskompetanse som det mest grunnleggende kompetanseområdet staten bør styrke først. Stor del av virksomhetene rapporterer om omorganiseringer, nye arbeidsformer, implementering av teknologi og ressurskutt. Dette skaper kontinuerlig press på både ledere og medarbeidere, og gjør omstillings- og endringskompetanse til en kjernekompetanse.

Endringskompetanse er også en forutsetning for å lykkes med digital transformasjon, innovasjon, sikkerhet og nye arbeidsformer. Endringskompetanse er på en måte “grunnmuren” som gjør alle andre kompetanseinvesteringer effektive.

Samlet peker funnene på at staten må utvikle medarbeidere, ledere og organisasjoner som kan håndtere kontinuerlig omstilling, lede gjennom usikkerhet og bygge organisasjoner som lærer og tilpasser seg raskt.

Arbeidsplassen som største læringsarena

I statlige virksomheter skjer mesteparten av læringen gjennom det daglige arbeidet. Derfor bør tverrgående statlige kompetanseutviklingstiltak utformes slik at de støtter læring der den faktisk foregår. Det innebærer at tilbudene må være relevante for konkrete arbeidssituasjoner, samtidig som de er lett tilgjengelige og fleksible.

For å oppnå dette trengs en kombinasjon av læringsformer. På noen områder kan nettbasert veiledning eller e-læringskurs være tilstrekkelig. På andre områder må slike digitale løsninger suppleres med mer interaktive tiltak, som fysiske seminarer, workshops eller nettverk der ansatte kan dele erfaringer. Slik kan læringen både forankres i praksis og styrkes gjennom kollegial støtte.

Valg av læringsmetode bør alltid ta utgangspunkt i hva man ønsker å oppnå, hvem som skal lære, og hvilken kontekst kompetanseutviklingen skal brukes i. Når disse faktorene vurderes i sammenheng, blir det enklere å velge metoder som faktisk støtter læring på arbeidsplassen.

Anbefaling 2: Bygge digital kompetanse bredt – med særlig vekt på digital forestillingsevne, KI, etikk og trygg teknologiutnyttelse

Digital kompetanse fremstår som et viktig tverrgående kompetansebehov i statlig sektor. Litteraturgjennomgangen viser at digitalisering og KI endrer arbeidsprosesser og tjenesteutvikling, samtidig som det er sprik i laget når det gjelder digital modenhet og betydelig variasjon i utnyttelsen av teknologi. Statsansatteundersøkelsen 2024 viser at ledere i liten grad oppfatter egen virksomhet som rustet for digitalisering. Årsrapportgjennomgangen viste også at flere virksomheter ser viktigheten av å utforske KI som verktøy.

I lys av den nasjonale digitaliseringsstrategiens ambisjoner om trygg, etisk og effektiv teknologiutnyttelse, er det derfor nødvendig å bygge digital kompetanse bredt – med særlig vekt på digital forestillingsevne, KI-forståelse, etikk, informasjonssikkerhet og trygg bruk av teknologi.

Vi anbefaler at læringstiltakene på dette området omfatter både medarbeidere og ledere, slik at hele organisasjonen rustes for digital omstilling og kan utnytte teknologiens potensial på en sikker, ansvarlig og effektiv måte.

I tillegg peker den nasjonale digitaliseringsstrategien på behovet for et felles kompetanseløft i hele offentlig sektor. Digital kompetanse fungerer derfor som en muliggjørende kompetanse som går på tvers av sektorer, roller og funksjoner i staten (på lik linje som kommunikasjon, kritisk tenkning, analyse, problemløsning osv.), og må behandles som et tverrgående område selv om det ikke er eksplisitt kategorisert slik i Tverrgående kompetansemålene i staten-dokumentet.

Se eget kapittel Særskilt om digital kompetanse fra og med lysark 68, der vi blant annet kommer med en vurdering av hvilke egenskaper nye læringstiltak bør ha, basert på behovet for læringstiltak som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk ny teknologi og kapasitet til endring og innovasjon.

Anbefaling 3: Støtte strategisk kompetanseplanlegging og lærende organisasjoner

Strategisk kompetanseplanlegging og utvikling av lærende organisasjoner fremstår som sentrale forutsetninger for at staten skal lykkes med å møte fremtidens kompetansebehov.

Arbeidsgiverstrategien understreker at staten må styrke evnen til *langsiktig kompetanseutvikling*, og at virksomheter må «utvikle, beholde og rekruttere kompetanse» for å møte fremtidens krav. Den etterlyser et mer strategisk og helhetlig kompetansearbeid, særlig fordi kompetansekravene endres raskere enn før. Dette viser behov for kompetanseplanlegging som del av virksomhetsstyringen, og ikke enkeltstående kursløp.

Videre fremhever strategien behovet for organisasjoner *som lærer, deler kunnskap og tilpasser seg raskt*. Dette følger av utviklingstrekk som digitalisering, knapphet på arbeidskraft, kompetanseforskyvninger og økende krav til innovasjon. Staten trenger kulturer og strukturer som støtter kontinuerlig læring, ikke bare formelle læringstiltak.

Grunnlag for god ledelse i staten beskriver lederes ansvar for å bygge kultur for læring, involvering og utvikling, mens Tverrgående kompetansemål i staten forutsetter at virksomhetene selv oversetter målområdene til konkrete prioriteringer gjennom helhetlig kompetansearbeid.

Funnene fra litteratur- og årsrapportgjennomgangen viser at virksomheter står i ulike faser av arbeidet med å forstå og planlegge for fremtidens kompetansebehov, samtidig som økt endringstakt og teknologisk utvikling gjør livslang læring og integrert kompetanseutvikling stadig viktigere for alle ansatte. Mange virksomheter vet ikke hvilke kompetanser de vil trenge fremover, noe som forsterker behovet for fleksible tilnærminger og en mer proaktiv og strategisk bruk av HR. Nøkkelområder som peker seg ut er framtidsscenarioer for kompetanse, utvikling av kapasitet og robusthet i arbeidsstyrken, samt ledelse.

På denne bakgrunn anbefaler vi å styrke både strategisk kompetanseplanlegging og arbeid med lærende organisasjoner som et grep for å sikre relevant, bærekraftig og koordinert kompetanseutvikling i staten.



Særskilt om digital kompetanse

I dette kapitlet ser vi nærmere på sentrale begreper, relevante kompetansetilbud fra Digitaliseringsdirektoratet og ulike rammeverk for utvikling av digital kompetanse.

Kapitlet inkluderer også en vurdering av hvilke egenskaper nye læringstiltak bør ha, basert på behovet for læringstiltak som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk ny teknologi og kapasitet til endring og innovasjon.

Avslutningsvis peker vi på hvordan flere virksomheters samfunnsoppdrag berører arbeid med digital kompetanse, og hvordan dette kan indikere behov for tydeligere ansvarslinjer på området.

Særskilt om digital kompetanse

I det videre tar vi for oss følgende del av oppdraget, som også fremkommer av tildelingsbrevet:

«Analysen skal inneholde en vurdering av behovet for læringstiltak innen digital kompetanse som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk ny teknologi, og møte behovet for endringskapasitet og innovasjon.»

Den nasjonale digitaliseringsstrategien påpeker at Norges evne til å utnytte teknologi på en trygg og effektiv måte er avgjørende for verdiskaping, tjenestekvalitet og samfunnssikkerhet. Strategien påpeker at offentlige virksomheter må utvikle kompetanse om hvilke muligheter digitaliseringen og KI gir.

Regjeringen har derfor satt i gang med å utarbeide en egen strategi for digital kompetanse i offentlig sektor. I tillegg har Kompetansebehovsutvalget fått i oppgave å utrede hvordan nye teknologier påvirker kompetansebehov. Rapporten kommer i januar 2026. Dette er også viktige bidrag i arbeidet med å vurdere læringstiltak innen digital kompetanse. Denne rapporten bør derfor ses på som et bidrag inn i en større vurdering.

Begrepsavklaringer

Digital kompetanse forstås og defineres på ulike måter i politikk og forskning. I *Digital agenda for Norge* (Meld. St. 23 (2012–2013)) beskrives digital kompetanse som evnen til å bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte. Begrepet omfatter kunnskaper, ferdigheter og holdninger, og rommer både praktiske oppgaver, kommunikasjon og innhenting og behandling av informasjon. En sentral komponent er digital dømmekraft, inkludert kildekritikk, personvernforståelse og informasjons-sikkerhet. Digital kompetanse lar seg vanskelig måle fordi det innebærer mer enn tekniske ferdigheter. Derfor brukes begreper som IKT-bruk i noen sammenhenger, ettersom dette gjør det enklere å kartlegge konkrete handlinger enn vurderinger og tolkninger av digitalt innhold (NOU 2019:2).

Digital modenhet omtales som et strukturelt trekk ved virksomheter: evnen til å planlegge, gjennomføre og videreutvikle teknologiske løsninger og tilpasse arbeidsprosesser, styringspraksis og organisasjonskultur i takt med teknologiske endringer. Strategien gjør det tydelig at digital modenhet ikke bare handler om teknologi, men om kompetanse, struktur og kultur.

Digital forestillingsevne

I en undersøkelse om generativ KI i statlige virksomheter pekes det på at manglende digital kompetanse er en av barrierene for å kunne forestille seg hva KI kan eller ikke kan gjøre. Dette er det som gjerne omtales som digital forestillingsevne. Altså forståelsen av hva digitale verktøy er, hvordan teknologien fungerer og hvilke begrensinger den har. Det innebærer også forståelse for de juridiske og etiske vurderingene som må gjøres ved bruk av blant annet generativ KI.

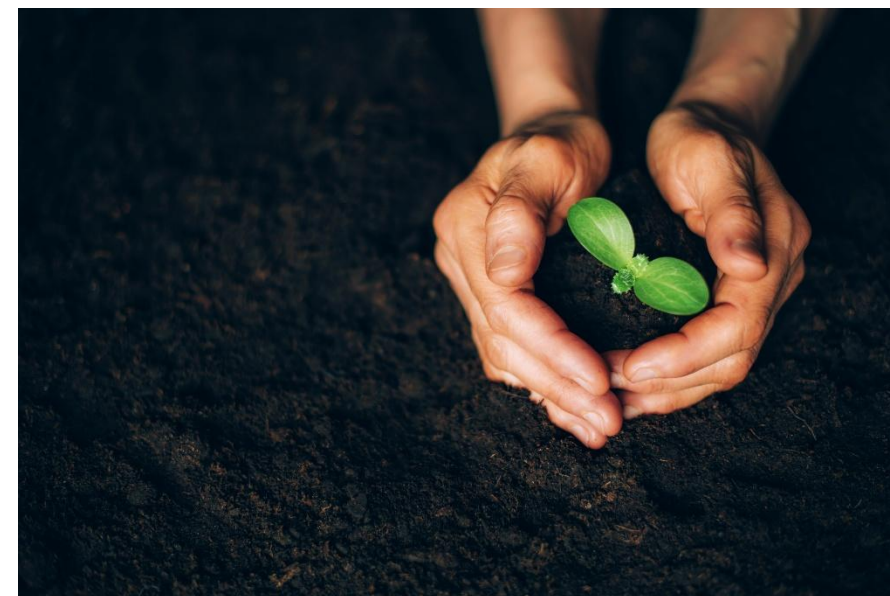
Digitaliseringsdirektoratets (Digdir) kompetanseutviklingstiltak

I arbeidet med analysen har vi vært i dialog med Digdir om deres bidrag til digital kompetanse i staten. Digdir arbeider først og fremst med *faglig støtte, erfaringsdeling og økosystemutvikling* i offentlig sektor. Dette skiller seg fra DFØs rolle, som i større grad handler om:

- å utvikle konkrete digitale og fysiske læringstilbud for ledere og medarbeidere i staten
- å støtte HR-miljøer i virksomhetene i å jobbe mer systematisk og strategisk med kompetanseutvikling

Digdir tilbyr kompetansestøtte blant annet gjennom:

- **Erfaringsrapportene fra Digitaliseringsrådet**, som gir virksomhetene innsikt i hva som fremmer og hemmer digital gjennomføringsevne
- **Faglige nettverk for IT og produkteiere**, der fagpersoner kan dele erfaringer og hente støtte på tvers
- **Digitaliseringskonferansen**, som samler offentlig sektor om læring og utvikling
- **Bidrag på NOKIOS**, som bidrar til beste praksis og profesjonsutvikling i teknologimiljøer
- **Fagsider på digdir.no**, der veiledere og andre faglige råd blir samlet
- **Arbeid med å gjøre det private markedet i stand til å levere kompetansetiltak**, blant annet gjennom økosystemutvikling
- **Medfinansieringsordning** til tiltak som er samfunnsøkonomisk lønnsomme og skal legge til rette for effektivisering i offentlig sektor, nye digitale tjenester og en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor



Om de fire rammeverkene for digital kompetanse

Det finnes fire sentrale rammeverk som beskriver digital kompetanse som er relevante for norsk offentlig sektor. Disse kan brukes som utgangspunkt når virksomheter skal vurdere behov og utforme læringstiltak eller når det utvikles læringstiltak fra sentralt hold:

- [OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector](#)
- [Digdirs kompetansemodell for digital transformasjon](#)
- [The Digital Competence Framework for Citizens \(DigComp 2.2\)](#)
- DI2X-rammeverket for digital modenhet

OECD-rammeverket ble utviklet for å hjelpe offentlig sektor med å bygge kompetanse for å oppnå digital modenhet i forvaltningen. Rammeverket bygger på forståelsen av at overgangen fra e-forvaltning til digital forvaltning krever mer enn teknologi – det krever en fundamental endring i kultur, arbeidsmåter og kompetanse.

Digdirs kompetansemodell for digital transformasjon er utviklet for å tydeliggjøre hva som kreves av ledere og gi oversikt over hvilke kompetanser virksomheter i norsk offentlig sektor samlet bør ha for å lykkes med digital transformasjon. Kompetansemodellen har tre nivåer som bygger på hverandre: “politikk og overordnede føringer”, “ledelse av digital transformasjon” og “fagkunnskap og ferdigheter”. Til sammen skal modellen gi et helhetlig bilde av kompetansebehovet i en virksomhet og i offentlig sektor som helhet.

The Digital Competence Framework for Citizens – DigComp 2.2 er et europeisk rammeverk utviklet av EUs Joint Research for å gi felles forståelse av hva digital kompetanse er for borgere. Rammeverket omfatter temaer som informasjon og datakompetanse, kommunikasjon og samarbeid, skaping av digitalt innhold, sikkerhet og problemløsning.

DI2X-rammeverket er et rammeverk for digital modenhet og transformasjon som fokuserer på strategi, teknologi, organisasjon og ledelse. Rammeverket beskriver digital utvikling langs seks generasjoner, hvor det skilles mellom digitalisering (generasjon 1-2) og digital transformasjon (generasjon 3-6). Fra generasjon 3 og oppover kreves det fundamentalt annerledes av organisasjonens strategier, teknologiske plattformer, organisasjon, ledelse, samarbeid osv.

Prosjektgruppen tar ikke stilling til hvilken av disse rammene egner seg best til å styrke digital modenhet, innovasjon og endringskapasitet. Det vi ser er at rammeverkene utfyller hverandre ved at de dekker ulike nivåer, fra individuelle borgerferdigheter til organisatorisk transformasjon. DigComp 2.2 vil sikre at alle ansatte har grunnleggende digital kompetanse, inkludert evne til å vurdere ny teknologi, identifisere egne kompetansegap og bruke teknologi kreativt. OECD-rammeverket gir en helhetlig modell som kobler arbeidsmiljø med kompetanseutvikling og HR-praksis, noe som sikrer at digital modenhet forankres i kultur, kompetanse og organisering. Digdirs modell tydeliggjør lederens rolle i digital modenhet gjennom fokus på ledelse av digital transformasjon. DI2X-rammeverket gjør det mulig å vurdere nåværende tilstand, definere ønsket fremtidig tilstand og identifisere gap.

Egenskaper ved læringstiltak innen digital kompetanse som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet

Både rammeverkene om digital kompetanse og litteraturgjennomgangen viser at digital kompetanse ikke bare handler om teknologiforståelse, men også om arbeidsprosesser, kultur og læring, organisasjonsutvikling, endringsledelse, rolle- og ansvarsdeling. Basert på litteratur, forskning på endringsledelse og lærende organisasjoner, samt vår faglige vurdering, ser vi at læringstiltak *innen digital kompetanse som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk ny teknologi, og møte behovet for endringskapasitet og innovasjon* bør bygge på følgende prinsipper:

Læringstiltak som er tett koblet til virksomhetenes mål, digitale modenhet og utfordringer

Læringstiltak innen digital kompetanse skal først og fremst bidra til at virksomhetene faktisk klarer å realisere sine digitaliseringsambisjoner, ikke bare «heve kompetanse», men styrke evnen til å levere bedre tjenester, bruke data klokt og håndtere kontinuerlig endring. For å få til dette bør læringstiltakene være tett koblet til virksomhetenes mål, dagens digitale modenhet og konkrete endrings- og innovasjonsutfordringer.

Læringstiltak som bygger felles språk, arbeidsmåter og kultur

For at læringstiltak kan bidra til økt digital modenhet på virksomhetsnivå, kan det være lurt å koble kompetansetiltak til strukturer og arbeidsformer, for eksempel ved å styrke ansattes evne til å jobbe i tverrfaglige team, bruke fellesløsninger, dele og gjenbruke data og løsninger, og eksperimentere med ny teknologi innenfor trygge rammer. Læringstiltakene bør derfor utformes slik at de ikke bare gir individuell kompetanseheving, men også bygger felles språk, arbeidsmåter og kultur for kontinuerlig forbedring og innovasjon.

Læringstiltak som trener evne til å utforske, eksperimentere og lære av feil

Digital kompetanse kan være en nøkkelfaktor for endrings- og innovasjonskapasitet. Når ledere og medarbeidere har tilstrekkelig forståelse av teknologiens muligheter og begrensninger, kan det være lettere å identifisere forbedringsmuligheter, teste nye løsninger og skalere det som fungerer. Derfor kan det være formålstjenlig å prioritere læringstiltak som trener evne til å utforske, eksperimentere, lære av feil og omsette innsikt til varig praksisendring, for eksempel gjennom praktiske verksteder, piloter, læringsnettverk og tverrfaglige prosjekter.

Aktørkart for digital kompetanse i staten

Det er flere statlige virksomheter som har samfunnsoppdrag knyttet til utvikling, forvaltning og støtte av digital kompetanse i staten. Disse oppdragene er utformet på ulike måter, både når det gjelder innhold, målgrupper og hvilket nivå i forvaltningen de retter seg mot. En gjennomgang av instruksene viser følgende roller og ansvar:

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) skal tilby et helhetlig kompetansetilbud for ledere og medarbeidere i staten, og gi faglige råd og verktøy innen kompetanse- og ledelsesutvikling, samt støtte virksomheter i endring og omstilling. DFØ skal også utvikle og forvalte løsninger for digital læring.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) har ansvar for å støtte departementet i gjennomføring av digitaliseringspolitikken. Direktoratet skal gi råd om langsiktige prioriteringer og utvikle finansielle, organisatoriske og pedagogiske virkemidler for digitalisering, inkludert tiltak for ansvarlig bruk av KI og innovasjon.

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) har ansvar for statens digitale sikkerhet, herunder å foreslå krav, gi råd og koordinere myndighetenes arbeid innen forebyggende digital sikkerhet. Mandatet omfatter også forskning, utvikling og internasjonalt samarbeid, inkludert kompetanseutvikling.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) skal tilby kompetansehevende tiltak innen samfunnssikkerhet til totalforsvarsaktører på alle nivåer, og koordinere disse tiltakene med relevante beredskapsmyndigheter.

Datatilsynet skal bidra til etterlevelse av personvernregelverket og samarbeide med andre virksomheter for å sikre samordnet og helhetlig veiledning og kompetansetiltak der det foreligger overlappende ansvarsområder.

Design og arkitektur Norge (DOGA) skal fremme kompetanseutvikling innen design og arkitektur for å styrke innovasjon, tjenesteutvikling og effektivisering i offentlig sektor, herunder ved bruk av design som metodikk i digitaliseringsarbeid.

På digitaliserings- og KI-området tilbys en betydelig andel læringstiltak av private, kommersielle konsultentselskaper. Digital Norway er en aktør som tilbyr læringstiltak gratis.

Digital Norway

Digital Norway er en ideell organisasjon etablert i 2017 med mål om å fremme digital transformasjon i norsk arbeidsliv, opprinnelig med særlig fokus på små og mellomstore bedrifter. Organisasjonen tilbyr gratis digitale opplæringskurs, erfaringsdeling, webinarer og møteplasser som skal gjøre det enklere for både enkeltpersoner og virksomheter å tilegne seg nødvendig digital kompetanse. Flere statlige virksomheter har det siste året blitt enten strategiske medlemmer (eiere) av Digital Norway eller medlemmer.

Vurdering av aktørkartet for digital kompetanse

Aktørkartet for digital kompetanse i staten viser et komplekst landskap der flere virksomheter har ansvar for ulike deler av digital kompetanseutvikling. Instruksene peker på at aktørene skal «*samarbeide der det er hensiktsmessig*», men uten en tydelig overordnet koordineringsmekanisme. Dette kan gjøre landskapet vanskelig å navigere for virksomhetene, som risikerer å møte overlappende tilbud, parallelle initiativer, eller ingen tilbud. Fragmenteringen er særlig synlig innen digital sikkerhet, bruk av kunstig intelligens, digital transformasjon og personvern – områder som er kritiske kompetansebehov for staten fremover, men som mangler en samlet strategisk ramme.

Samtidig fremgår det av instruksene at flere aktører har systemroller som ikke er tydelig avgrenset mot hverandre. Mangelen på klare grenseflater mellom systemansvar, virksomhetsrettede oppgaver og ansatterettede læringstiltak kan gjøre det vanskelig å etablere et helhetlig kompetansesystem for staten. Særlig innen KI mangler det i dag en felles statlig kompetansemodell som kobler teknologi, regelverk, etikk og ledelse.

Aktørkartet kan også forstås som et økosystem for digital kompetanse i staten – der ulike aktører, ressurser og styringssignaler påvirker hverandre. I et velfungerende økosystem er roller komplementære, grenseflater tydelige og samspillet mellom aktørene bidrar til at virksomhetene enkelt finner frem til relevant støtte. Slik situasjonen er i dag, fremstår økosystemet imidlertid som svakt koordinert. Fragmenterte roller, parallelle initiativer og mangelfulle koblinger mellom politikk, forvaltning, fagmiljøer og praksis kan oppleves som krevende.

På denne bakgrunn anbefales det å gjennomføre en nærmere vurdering av ansvarsdelingen mellom statlige aktører som arbeider med digital kompetanse. En slik gjennomgang kan styrke samordningen, tydeliggjøre ansvarslinjer og sikre at staten som helhet utvikler nødvendig digital kompetanse raskt og konsistent – på tvers av sektorer og roller.



Private aktørers kompetansetilbud om digital kompetanse

Vi synes det viktig å være oppmerksom på at kompetansetilbud fra det private markedet ikke primært er utviklet for statlige aktører. Dette har flere implikasjoner for statlige virksomheter som vurderer å ta slike tilbud i bruk:

1. Manglende tilpasning til statlig kontekst

Kursene tar utgangspunkt i arbeidsprosesser, styringslogikk og rammevilkår som er mer typiske i privat sektor. For statsansatte kan dette gi begrenset relevans, fordi:

- styringsprinsipper i staten bygger på demokratiske prosesser
- beslutningslinjer og politiske føringer setter rammer som ikke finnes i privat sektor
- statsansattes arbeid er forankret i forvaltningsverdier, etiske retningslinjer og god forvaltningsskikk
- statsforvaltningen har særskilte lovkrav knyttet til personvern, sikkerhet, innsyn, habilitet og arkivering

Dermed kan innhold som er nyttig på generelt nivå, likevel mangle forvaltningsfaglig forankring.

2. Private markedsforhold ≠ offentlig tjenesteproduksjon

I privat sektor snakker man om kundereiser, forretningsmodeller og konkurransefortrinn. Dette er ikke uten videre overførbart til for eksempel:

- rettighetsbaserte tjenester
- myndighetsutøvelse

- krav om likebehandling
- samfunnsoppdrag som ikke følger markedsløgg

For statlige virksomheter kan dette bety at kursene gir inspirasjon, men ikke dekker faktiske kompetansekrav i statsansatterollen.

3. Risiko for manglende samsvar med statlige krav og standarder

Statlig sektor har blant annet særskilte krav til saksbehandling, offentlige anskaffelser, etiske retningslinjer og habilitet, krav til dokumentasjon og transparens, partssamarbeid osv.

4. Læringsmålene er ikke nødvendigvis knyttet til statsansatterollen

Statsansatte har helt andre kompetansebehov enn ansatte i privat sektor, særlig innen:

- regelverksforståelse
- forvaltningskompetanse og forvaltningsverdier
- styring og rapportering
- samfunnsoppdrag og tverrsektorielt samarbeid

Dette betyr at statlige virksomheter må gjøre et betydelig arbeid for å oversette læringen til statlig kontekst.

Kurs fra det private markedet er relevante på et generelt nivå, men de er ikke utviklet for statlig sektor. Innholdet mangler dermed forvaltningspesifikk kontekst, samsvar med statlige krav og tilpasning til roller. Uten videre bearbeiding kan kursene derfor gi begrenset læringseffekt og et mangelfullt eller forenklet bilde.



Litteraturliste og vedlegg

Litteraturliste

Arbeids- og velferdsdirektoratet (2024): Navs omverdensanalyse 2023-2035
<https://data.nav.no/fortelling/omverdensanalyse/index.html>

Cheng, A., Calhoun, A. & Reedy, G. (2025). Artificial intelligence-assisted academic writing: recommendations for ethical use. *Advances in Simulation*, 10 (22). <https://doi.org/10.1186/s41077-025-00350-6>

Digitaliseringsdirektoratet (lastet ned august 2025): Kompetansemodell for digital transformasjon <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/kompetansemodell-digital-transformasjon/3293>

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2024): Arbeidsgiverstrategi 2024-2027, Strategi for det statlige tariffområdet
<https://www.regjeringen.no/contentassets/525f23fb891a4143b94f092f5b957bb1/no/pdfs/arbeidsgiverstrategi-2024-2027.pdf>

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2024): Grunnlag for god ledelse i staten
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2edbe282d52c40e4bd640154368e47bb/no/pdfs/god-ledelse-i-staten.pdf>

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025): Tverrgående kompetansemål i staten
https://www.regjeringen.no/contentassets/c38b122916864d10bf0cd451f6caa107/no/pdfs/tverrgaende_kompetansemal_i_staten.pdf

DFØ-notat 2025:3: Utfordringsbildet i forvaltningen. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. <https://www.dfo.no/sites/default/files/2025-05/notat-utfordringsbildet-i-forvaltningen-210525.pdf>

DFØ-rapport 2024: 3: Tydeligere, men fortsatt under press. En undersøkelse av utviklingen i direktoratenes faglige roll. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. <https://www.dfo.no/sites/default/files/2024-03/DF%C3%98-rapport%202024-3%20Tydeligere%2C%20men%20fortsatt%20under%20press.pdf>

DFØ-notat 2024:1: Statlige virksomheters bruk av konsulenter i 2023. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. <https://dfo.no/dfo-notat-20241-statlige-virksomheters-bruk-av-konsulenter-i-2023>

DFØ-rapport 2023:8: Områdegjennomgang om innovasjon og mer effektive løsninger. Læring fra koronapandemien. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring <https://www.dfo.no/sites/default/files/2023-11/DF%C3%98-rapport%202023-8%20Omr%C3%A5degjennomgang%20om%20innovasjon%20og%20mer%20effektive%20I%C3%B8sninger.pdf>

DFØ-notat 2023:2: Direktorsrollen i utvikling. En gjennomgang av Politidirektoratet. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring <https://www.dfo.no/sites/default/files/2023-03/DF%C3%98-rapport%202023-2%20Direktorsrollen%20i%20utvikling.%20En%20gjennomgang%20av%20Politidirektoratet.pdf>

Kræmmergaard, Pernille (2024): Mind the Gap. Digital modning – ditt ledelsesansvar

Meld. St. 31 (2023-2024), Perspektivmeldingen 2024, Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7400c9d08a5543b8912fbf700f3344fd/no/pdfs/stm202320240031000dddpdfs.pdf>

Microsoft and LinkedIn (2024): 2024 Work Trend Index Annual Report
https://assets-c4akfrf5b4d3f4b7.z01.azurefd.net/assets/2024/05/Microsoft_2024_Work_Trend_Index_Annual_Report_663b79bdc8f91.pdf

NIFU-rapport 2019:30: *Statens kompetansebehov i den digitale fremtiden: utfordringer og tiltak.*
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cfcdb74e2bc54bfb9c93b9927646967d/nifurapport2019-30.pdf>

NOU 2020:2 Fremtidige kompetansebehov III Læring og kompetanse i alle ledd
<https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>

OECD (2024), The Digital Transformation of Norway's Public Sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/1620e542-en>.

OECD (2023): *Public Employment and Management 2023: Towards a more flexible public service.* https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html.

OECD (2021), "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 45, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>.

OECD (2016): *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

Oslo Economics, Respons analyse og SNF (2024):
 Attraktive arbeidsplasser i staten
https://www.regjeringen.no/contentassets/a763032154044942b37e6276ff422a8d/rapport_attraktive_arbeidsplasser_i_staten_2024.pdf

PWC (2025): Kompetanserapporten 2025
<https://www.pwc.no/no/innsikt/kompetanserapporten.html>

Rambøll (2025): IT i praksis 2025 <https://www.digdir.no/media/6245/download>

Rambøll (2022): Scenarioer for fremtidens arbeidsliv i statlig tariffområde
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5c863d71ca0c4915b79bba585a9fc714/fremtidens-arbeidsliv-i-statens.pdf>

SSB (2023): Rekruttering er viktig for å dekke kompetansebehov
<https://www.ssb.no/utdanning/voksenopplaering/artikler/rekruttering-er-viktig-for-a-dekke-kompetansebehov>

Tamayo, Jorge, Leila Doumi, Sagar Goel, Orsolya Kovács-Ondrejko, and Raffaella Sadun. "Reskilling in the Age of AI." *Harvard Business Review* 101, no. 5 (September–October 2023): 56–65.

Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y., DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-48882-8, doi:10.2760/115376, JRC128415.

World Economic Forum (2024): Future of Jobs Report. Insight report.
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Årsrapporter for 184 statlige virksomheter innenfor det statlige tariffområdet

Oversikt over læringstiltak publisert på Virksomhetsplattformen

Som en del av dette oppdraget har vi gjort en gjennomgang av kompetansetiltak som finnes på virksomhetsplattformen. Virksomhetsplattformen er et gratis kompetansestyringsverktøy til alle statlige virksomheter. Plattformen gir mulighet til å samle, dele og utvikle både digitale og fysiske kurs. Hver virksomhet får en lukket sone på plattformen som kan tilpasses eget behov for intern opplæring og kompetansestyring.

En gjennomgang av eksisterende og tidligere publiserte kurs på virksomhetsplattformen gir derfor god innsikt i hvilke kompetansebehov statlige virksomheter har eller har hatt, og hvilke områder det da også er laget materiell på. Denne oversikten er derfor nyttig av flere årsaker, fordi den i tillegg til å peke på kompetanseområder også sier noe om aktuelle samarbeidspartnere på ulike tematikker.

Vår gjennomgang er basert på kurs publisert fra 2023-2025. Noen av kursene er fortsatt aktive, andre er gjennomført og avsluttet. Oversikten inneholder både digitale tilgjengelige kurs, og kurs som er blitt gjennomført internt i en virksomhet gjennom eksempelvis klasseromsundervisning. Kurs med tematikk som vanskelig lar seg overføre til andre virksomheter er utelatt. Oversikten viser dermed kun kurs som har tematikk vi tenker kan inngå i begrepet tverrgående kompetanseområder.

Følgende virksomheter er eiere av læringstiltakene: Utdanningsdirektoratet, OsloMet - storbyuniversitetet, Universitetet i Agder, DFØ, Norad, Kommunal- og distriktsdepartementet, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Barne-, ungdoms- og familieetaten – Bufetat og Norges domstoler.

Oversikt over kompetanseområder og -tiltak på Virksomhetsplattformen pr. september 2025

KI

- Kunstig intelligens i utdanning
- KI i Praxis: Oppdag mulighetene og heng deg på KI-toget
- En uke med kunstig intelligens
- Innføring i bruk av generativ kunstig intelligens

Arbeidsmiljø og -kultur

- Forebygging og håndtering av konflikter og trakassering
- Samhandling fjernt og nært, medarbeiderskap og ledelse i det hybride kontorlandskapet
- Kurs i etikk, moral og etiske dilemmaer
- Godt medarbeiderskap – en samspillende kultur
- Møtekultur og møteledelse
- Kurs i sykefraværsoppfølging
- Tilbakemeldingskultur og medarbeidersamtalen som verktøy
- Lunsjmøte om medarbeiderskap

Sikkerhet

- Informasjonssikkerhet: Bruker og eier
- Informasjonssikkerhet: Ledere med personalansvar
- Sikkerhet på arbeidsplassen
- Grunnopplæring i trygghet og sikkerhet
- Sikkerhet og konflikthåndteringskurs for førstelinjetjenesten

Ledelse

- Ledelse i endring og omstilling
- Digital lederutvikling
- Teknisk møteledelse
- Digital transformasjon og ledelse

Prosess- og prosjektledelse

- Introkurs designdrevet innovasjon
- Grunnkurs i prosessledelse
- Prosjektledelse og styring
- Grunnkurs i prosessledelse
- Lederskap i prosjekter

HMS

- HMS-kurs for ansatte, ledere, lærlinger og tillitsvalgte

Pensjon

- Forberedelse til pensjonsalderen
- AFP og alderspensjon
- Pensjonskurs for arbeidstakere født i 1963 eller senere

Forvaltning

- Forvaltningsreisen
- Forvaltningslov og offentlighetslov
- Casebasert kurs i forvaltningsrett
- Etikk i forvaltningen
- Lunsjmøte om forvaltningsrett
- Kurs i enkeltvedtak og klagebehandling
- Forvaltningsloven – klagebehandling
- Tilskuddsforvaltning

System

- Websak
- Grunnleggende om arkivering
- 360 basiskurs
- Teams
- Excel
- Sharepoint
- Powerpoint

Analysen er utarbeidet av
avdeling for kompetanseutvikling
i divisjon for styring, organisering og ledelse

ved
seniorrådgiver Sofie Bang Jensen
seniorrådgiver Julie Løvseth
seniorrådgiver Christina Volen
seniorrådgiver Sanja K. Skaar (prosjektleder)

