

MANGFOLD OG INNENFORSKAP

Kompetansen vi trenger for å vokse

Et innspill om vekst, kompetansegap og hva som faktisk skal til for å bygge arbeidsplasser med plass til flere.

Aarsverk

Vekst skaper i dag et kompetanseproblem

“

Inkludering er ikke veldedighet. Heller ikke et sosialt «nice to have».

Inkludering er den største kompetanseutfordringen vi har.”

Vi behandler ofte inkludering som noe ved siden av kjernevirksomheten.

Hva skjer hvis vi setter den midt i?



To tall som ikke burde eksistere samtidig



87 000

ledige stillinger i Norge
(2. kvartal 2026)

Kilde: SSB, «Ledige stillingar», september 2026



702 000

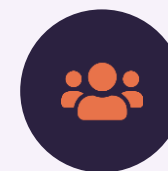
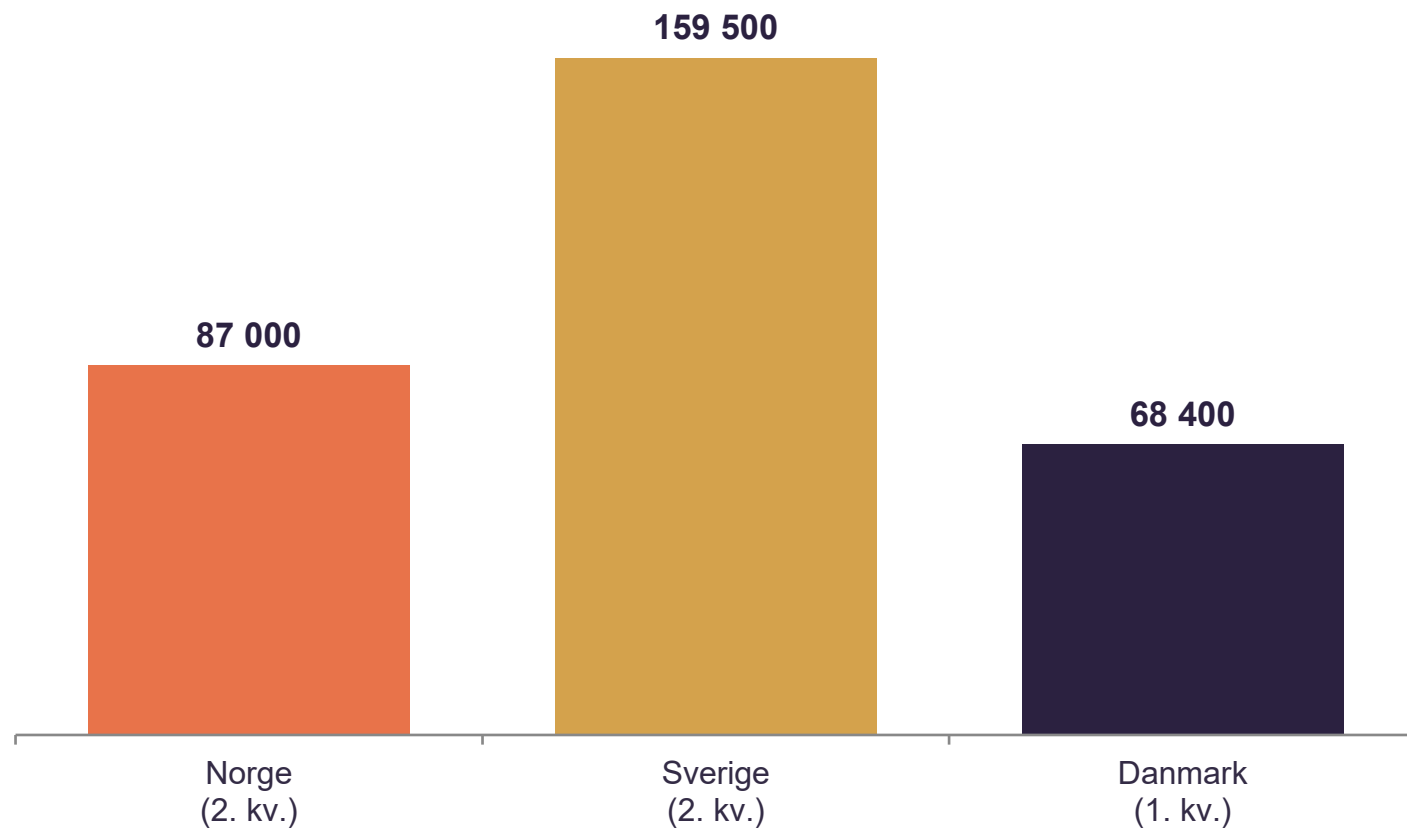
personer (20,5 %) står utenfor
arbeid og utdanning i Norge

Kilde: NAV, «702 000 står utenfor arbeidslivet», aug. 2026

Blant de 702 000 er 110 000 unge (20–29 år) — 15,6 % av aldersgruppen.

Ikke bare et norsk problem

Ledige stillinger, nyeste kvartalstall (2026)



Sverige: 159 500

SCB, 2. kvartal 2026

Norge: 87 000

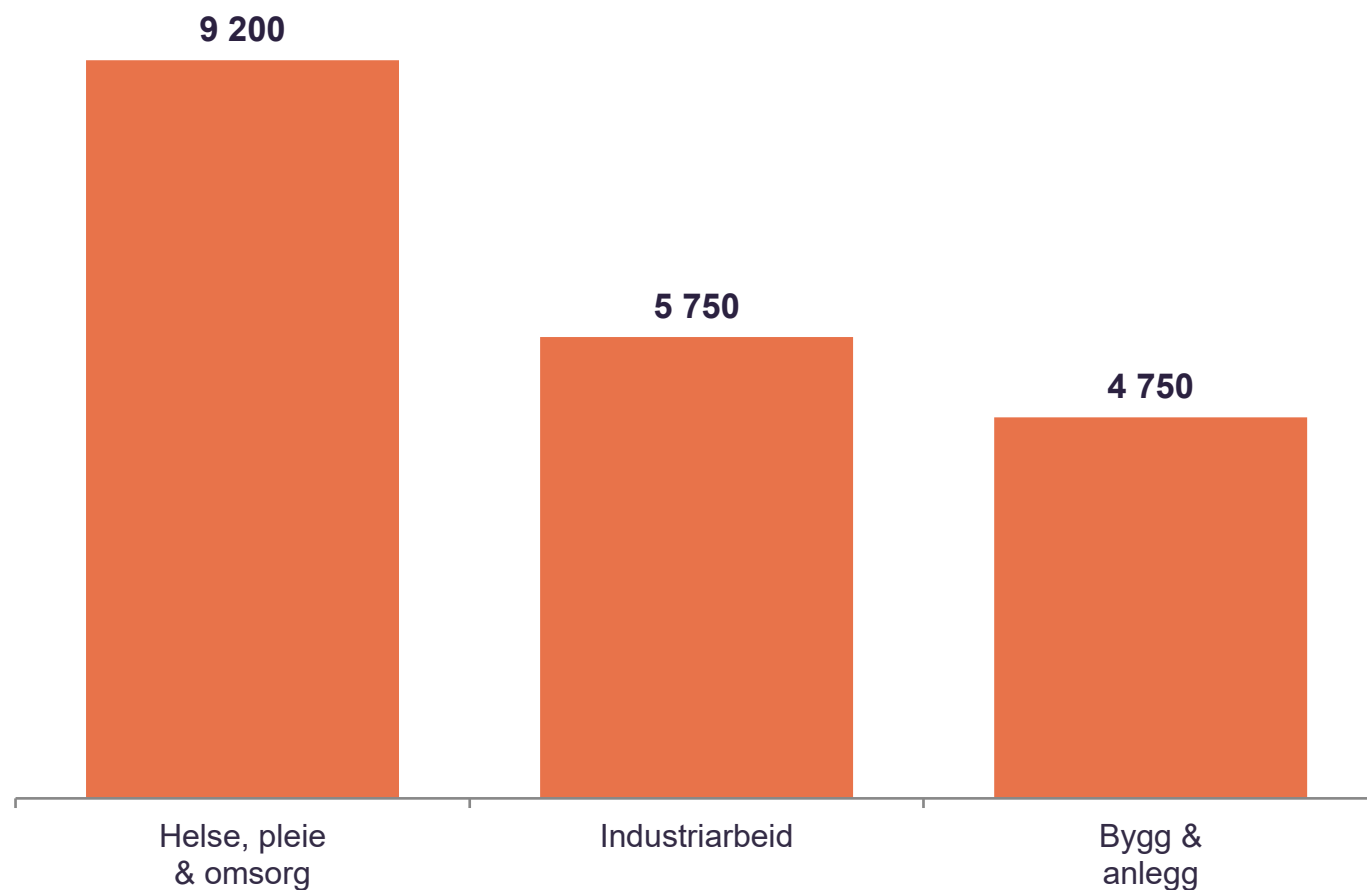
SSB, 2. kvartal 2026

Danmark: 68 400

Danmarks Statistik, 1. kv. 2026

Hvor mangler det folk?

Estimert mangel på arbeidskraft i Norge, etter yrkesgruppe (2026)



Helse: størst mangel, ca. 9 200 (bl.a. helsefagarbeidere, sykepleiere)



Industri: ca. 5 750 (bl.a. sveisere, industrimekanikere)



Bygg & anlegg: ca. 4 750 (bl.a. tømrere, elektrikere)

NAV Bedriftsundersøkelsen = et spørreundersøkelse-basert anslag der ca. 11 000 virksomheter selv rapporterer hvor mange de ikke klarer å rekruttere til, kun i utvalgte yrkesgrupper NAV kartlegger. Tallene i søylene er ut av de 34 000 rapporterte i undersøkelsen.

Spørsmål vi bør stille oss



Hvordan møter vi dette systematisk i Norge AS?

*Investeringer i utdanning?
Alternativ opplæring?
Tverrsektorelt samarbeid?*



Hva trenger morgendagens arbeidsliv — og morgendagens arbeidstakere?

Hvordan håndterer vi nye behov og generasjonsmangfold samtidig?



Hvordan gjør vi innenforskap bredere og større?

*Hvem har definisjonsmakt for “normal”?
Hvordan fjerne unødige barrierer?*



DEL 2

Fra utenfor til innenfor

*Forskjellen mellom en nullsumkamp om de samme folkene —
og å faktisk løse kompetansegapet.*



Samme dam, eller nye kilder?



Omfordeling av mangelen

- Høyere lønn
- Signeringsbonuser
- Aggressiv headhunting fra naboen

*Samme antall folk. Samme dam. Ingen løser mangelen —
den bare flytter seg til nabobedriften.*



Kvalifisering av nye folk

- Nye hoder og hender inn
- Ulike kvalifiserende løp
- Vekst i selve arbeidsstyrken, også ved å endre stillinger

*Ikke bare rekruttering av den samme poolen —
men å faktisk utvide den.*

Nye hoder og hender — gjennom nye

kvalifiserende løp



Oppgavedelte stillinger

Del opp jobben — ikke alle må kunne alt for
å bidra med noe.
Eks. Skade og lakk



Nye kombinasjonsstillinger

Andre tider krever andre stillingstyper enn
de tradisjonelle.
Eks. Onitio-løp



Lavterskel, stort utviklingsrom

Lett å komme inn — med reell mulighet til å
vokse videre.
Eks. Elektroassistent

Hvem har bestemt at man må kunne masse teori *for å leve et fullverdig liv —
og ha en fullverdig jobb?*



KUNNSKAP

vs.



KOMPETANSE

Inkluderende rekruttering: *Bevist kompetanse og erfaring — eller potensial?*

DEL 3

Innenforskap krever godt lederskap

Er lederne gode på fag — eller på folk?

Relasjonskompetansen avgjør ofte hvem som slipper inn. Og hvem som blir over tid.



THE HUMAN EDGE

Jo mer AI overtar analyse og administrasjon, desto tydeligere blir det: ledelse handler i bunn og grunn om dømmekraft, mening, relasjoner og etikk.

*Ting som krever menneskelig erfaring og tilstedeværelse
— ikke bare regnekraft.*

Hvorfor skal vi systematisk bygge inkluderende miljøer?

Noen av gevinstene



Lavere rekrutterings- og fraværskostnader

Ansatte med ekte tilhørighet og psykologisk trygghet har lavere sykefravær og blir værende lenger. Å miste og erstatte nøkkelpersonell er en stor skjult kostnad.

Kilde: MBS / Include Consulting



Bedre beslutninger, mindre risiko

Homogene grupper rammes oftere av gruppetenkning. Inkluderende team som utfordrer hverandre, tar bedre beslutninger i opptil 87 % av tilfellene.

Kilde: International Banker / Include Consulting



Økt innovasjon og markedsforståelse

Mangfoldige, inkluderende team fanger opp markedstrender raskere og genererer mer innovasjonsinntekt — de speiler samfunnet og kundene bedre.

Kilde: Include Consulting



Samfunnsøkonomisk gevinst

Å flytte mennesker fra utenforskap og trygd over i arbeid er den største økonomiske enkeltgevinsten et samfunn — eller en kommune — kan oppnå.

Kilde: Regjeringen.no / Kommunal Rapport

Forebygg kompetansegapet. Ikke bare reparerer det.



Langsiktighet og systematikk — ingen quick fix for neste kvartals bunnlinje



Byråkratisk fleksibilitet og samarbeid på tvers



Et bredere innenforskap er en forutsetning for vekst — ikke en konsekvens av den

Takk for meg!