

Sivilombudet skal føre kontroll med forvaltningen for å hindre urett mot den enkelte. Denne kontrollen skjer blant annet ved at vi behandler klager fra mennesker som har opplevd urett. Våre veiledningshefter er ment å rettlede forvaltningen til riktig saksbehandling på områder der vi erfarer at det ofte skjer feil. Veiledningsheftene finner du på våre nettsider. Trykte utgaver kan bestilles.

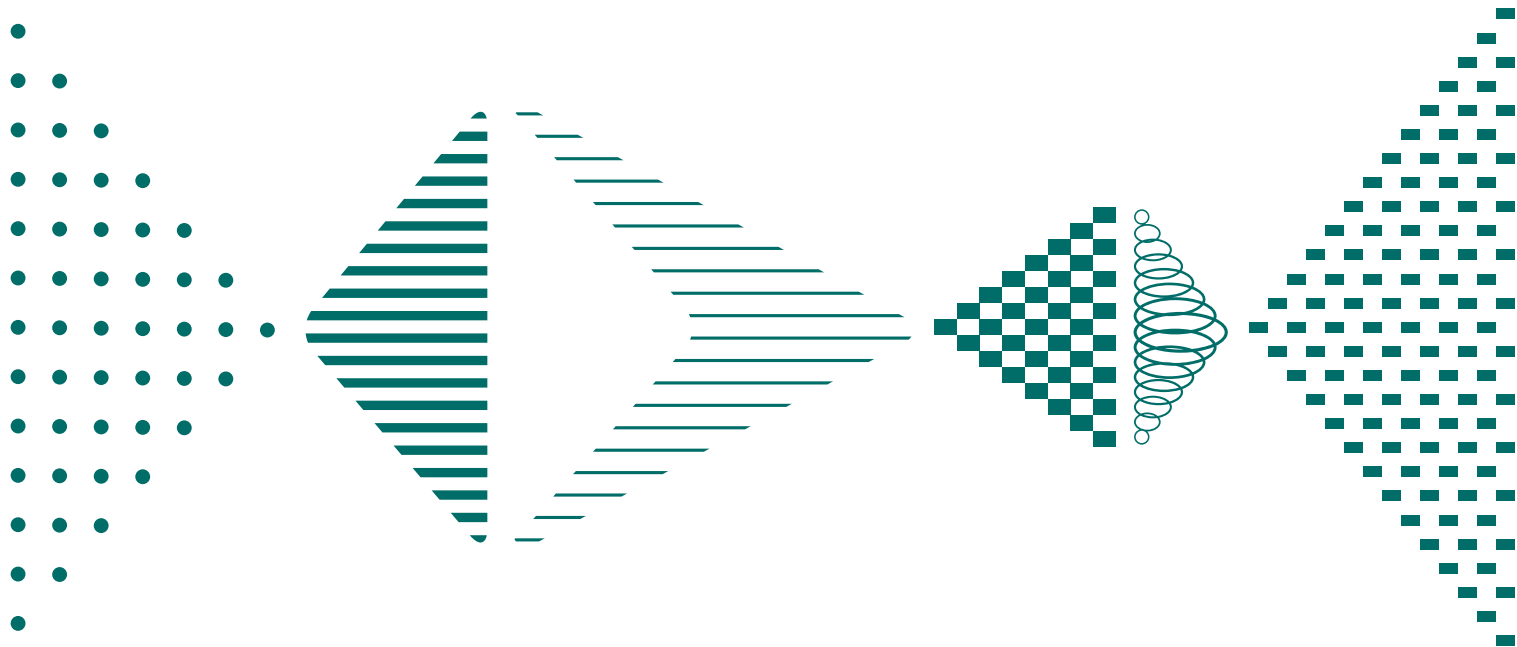
Andre utgivelser:

[Sakskostnader \(2024\)](#)

[Begrunnelser \(2023\)](#)

[Innsynsguiden \(2022\)](#)

[Dispensasjoner i strandsonen \(pdf, 2021\)](#)

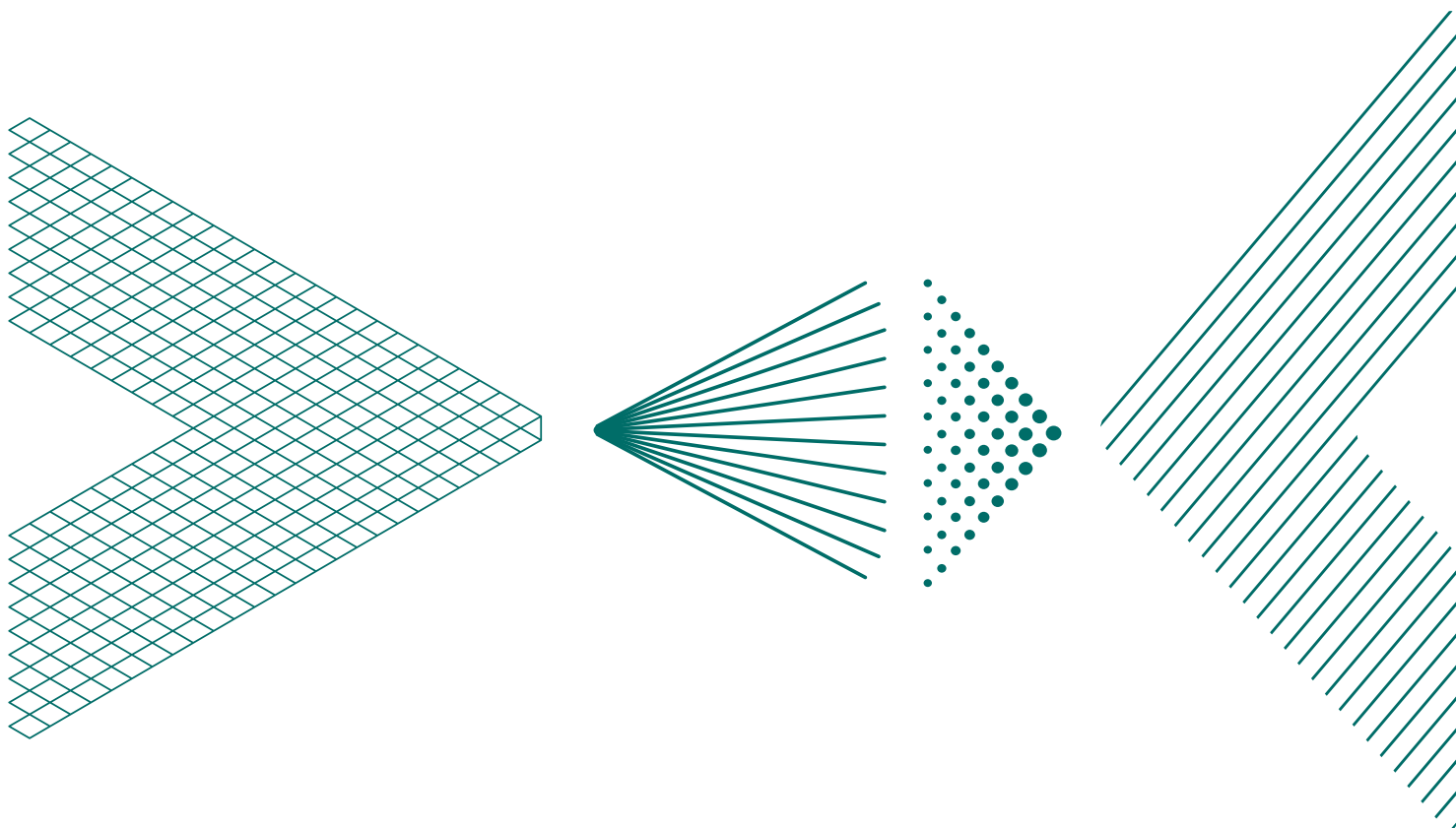




SIVILOMBUDET

ANSETTELSE FRA A TIL Å

– en veiledning basert på Sivilombudets behandling
av saker om ansettelse i offentlig sektor



Innhold

Forord.....	5
Ansettelsesprosessen – grunnleggende regler	7
Kvalifikasjonsprinsippet	7
Forvaltningslovens saksbehandlingsregler og forsvarlig saksbehandling.....	8
Fra ledig stilling til gjennomført ansettelse.....	11
Stillingsutlysningen	11
Valget av kandidater til intervju	15
Intervjuprosessen.....	16
Ansettelsesvedtaket.....	18
Vektingen av kvalifikasjoner	20
Offentlige søkerlister	24
Plikten til å utarbeide offentlig søkerliste	24
Unntak fra offentlig søkerliste	24

Forord

Ansettelsessaker er et av områdene der Sivilombudet får inn flest klager. Feilene som avdekkes av våre undersøkelser, gjelder som oftest mangler ved utredningen og dokumentasjon av ansettelsesprosessen. Manglene kan føre til at det blir vanskelig å konkludere med om det er den best kvalifiserte søkeren som er ansatt i stillingen.

I denne veiledningen finner du en oversikt over hovedreglene som gjelder for ansettelser i statlig, kommunal og fylkeskommunal sektor. Vi gir også anbefalinger om hvordan man best kan følge reglene i praksis. Oversikten tar utgangspunkt i erfaringene Sivilombudet har på dette saksfeltet og de uttalelsene som vi har gitt. Du finner også eksempler på saker vi har behandlet.

Sivilombudets uttalelser er en viktig kilde til klargjøring av hvilke rettslige krav som stilles i saker om ansettelser. Veiledningen kan imidlertid ikke på langt nær favne alle spørsmål som oppstår. Vi har derfor valgt å legge vekt på områder hvor Sivilombudet har behandlet mange klager, hvor vi ser at det gjøres gjentatte feil eller hvor det synes å være enkelte utbredte misforståelser. Innholdet skal være relevant både for dem som klager til Sivilombudet og for ansatte i forvaltningen.

Det er mange steg i ansettelsesprosessen som skal gjennomføres fra en stilling er ledig, til en nyansatt har sin første dag på jobb. Vi har forsøkt å gi en gjennomgang av det som er viktig å huske på i alle leddene i ansettelsesprosessen; fra utforming av utlysningstekst, utlysning, intervju, ferdighetstester og sjekk av referanser, til innstillingen er skrevet og ansettelsesvedtaket er fattet. Utgangspunktet for de rettslige vurderingene er Sivilombudets uttalelser, men vi viser også til andre sentrale rettskilder.



Foto: Mona Ødegård

Spørsmål som gjelder embetsutnevnelser blir ikke omtalt nærmere. Embetsutnevnelser foretas i statsråd og er derfor unntatt fra Sivilombudets mandat.

Ansettelser i særlovselskaper, helseforetak eller andre foretak der det offentlige er ene-eier eller en av flere eiere, blir heller ikke omtalt særskilt. Mye av det som gjelder for offentlig sektor, vil likevel ofte også gjelde ansettelser i slike foretak, selv om slike virksomheter har spesielle saksbehandlingsregler.

Vi håper at innholdet vil være nyttig og at det kan bidra til at ansettelsesprosessen gjøres i henhold til loven.

Vennlig hilsen
Hanne Harlem
sivilombud



Foto: Mona Ødegård, Sivilombudet.

Ansettelsesprosessen

– grunnleggende regler

Kvalifikasjonsprinsippet

Hovedregel

Kvalifikasjonsprinsippet er styrende for ansettelser i stat og kommune.

For ansettelser i statlige forvaltningsorganer er kvalifikasjonsprinsippet lovfestet i [statsansatteloven § 3](#). I resten av offentlig sektor gjelder prinsippet på ulovfestet grunnlag, med det samme rettslige innholdet.

Kvalifikasjonsprinsippet innebærer at søkeren som er best kvalifisert for stillingen, skal få tilbud om den. Arbeidsgiver må gjøre en vurdering av flere momenter før ansettelsen kan gjennomføres. Utgangspunktet for vurderingen er kravene som er angitt i utlysningsteksten, og eventuelle lov- og avtalefestede krav. Andre sentrale momenter er utdanning, praksis og personlig egnethet.

Det sentrale ved kvalifikasjonsprinsippet er å sikre at forvaltningen rekrutterer personer med best mulig kompetanse til å utføre de oppgavene som hører til stillingen. Prinsippet styrker tilliten til upartiskhet og likebehandling, og til at offentlige midler benyttes på en god måte.

Det er i utgangspunktet opp til arbeidsgiver å bestemme hvilke krav som er nødvendige for stillingen, og hvilke kvalifikasjoner som det er ønskelig at kandidatene har. Både kvalifikasjonskravene og sentrale ønskede kvalifikasjoner skal gå frem av

utlysningsteksten.¹ Det er den kandidaten som best oppfyller kvalifikasjonene det er søkt etter, som skal ansettes i stillingen.

Positiv særbehandling og inkludering

Ved positiv særbehandling kan en søker som ikke anses som best kvalifisert, likevel ansettes.

I [likestillings- og diskrimineringsloven § 11](#) gis det adgang til «positiv særbehandling» i visse tilfeller. Positiv særbehandling er tiltak som er ment å fremme likestilling og hindre diskriminering. Bestemmelsen gir kun adgang til særbehandling på grunn av forhold nevnt i lovens § 6, for eksempel kjønn, etnisitet og funksjonsnedsettelse. Adgangen til positiv særbehandling utgjør et unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Arbeidsgiver står fritt til å bestemme om adgangen skal benyttes dersom vilkårene er oppfylt.

Positiv særbehandling ved ansettelser er kun tillatt dersom den som særbehandles, har tilnærmet like kvalifikasjoner som den som ellers ville fått stillingen. Er det en markant forskjell mellom søkerne, er det ikke adgang til positiv særbehandling.²

I tillegg er statlige forvaltningsorganer pålagt å kalle inn minst én kvalifisert søker med [innvandrerbakgrunn](#), [funksjonsnedsettelse](#) og [hull i CV-en](#) til intervju. Det framgår av forskrift til statsansatteloven. Forskriften gir også adgang til positiv særbehandling av disse søkerne. Det er viktig å merke seg at plikten til å kalle inn søkere til intervju gjelder for hver av gruppene, slik at det ikke er tilstrekkelig bare å kalle inn én søker fra en av gruppene.

«Kvalifikasjonsprinsippet innebærer at den søkeren som er best kvalifisert for stillingen, skal få tilbud om den.»

«Prinsippet styrker tilliten til upartiskhet og likebehandling, og til at offentlige midler benyttes på en god måte.»

¹ Se sak 2019/3731.

² Se Prop. 81 L (2016-2017) 17.2.3.3.

Forvaltningslovens saksbehandlingsregler og forsvarlig saksbehandling

Saksbehandlingsreglenes rettslige grunnlag

Det følger av [forvaltningsloven § 2](#) at vedtak om ansettelse i offentlig forvaltning er «enkeltvedtak». Forvaltningsloven stiller opp flere saksbehandlingsregler som gjelder for slike avgjørelser. Ansettelsesvedtak er likevel etter [§ 3 unntatt](#) fra flere av disse reglene.

Ansettelsessaker er også omfattet av grunnleggende ulovfestede krav til at offentlige forvaltningsavgjørelser skal være saklig begrunnet, og til at saksbehandlingen skal være forsvarlig. I tillegg kan etiske normer om å opptre i samsvar med god forvaltningsskikk gi føringer for hvordan saksbehandlingen bør innrettes.

Utredningsplikt

En feil som går igjen i mange av sakene som er behandlet av Sivilombudet, er manglende utredning av saken før ansettelsesvedtaket er fattet. Utredningsplikten følger av [forvaltningsloven § 17](#), og innebærer at forvaltningen skal «påse at saken er så godt opplyst som mulig før vedtak treffes». Kravet bidrar til at den som skal ansette har et dekkende faktisk grunnlag for ansettelsen. Utredningsplikten er derfor viktig for å sørge for at den best kvalifiserte søkeren blir ansatt i stillingen.

Krav til skriftlighet

Forvaltningen skal sørge for at grunnleggende krav til saklig og forsvarlig saksbehandling ivaretas på alle trinn i en ansettelsesprosess. For å kunne være sikker på at det er tilfellet, må hovedpunktene i ansettelsesprosessen [nedtegnes skriftlig](#). Det gjelder både de faktiske forholdene vedtaket bygger på og ansettelsesorganets vurderinger.³

Siden selve ansettelsesvedtaket er unntatt fra reglene om begrunnelse, er det desto viktigere å sikre at det i ettertid blir mulig å kontrollere at ansettelsesprosessen har vært saklig og forsvarlig. Erfaring viser dessuten at skriftlighet bidrar til å [bevisstgjøre beslutningstakerne](#), og dermed sikre at forvaltningen treffer korrekte avgjørelser. Skriftlige nedtegninger reduserer også faren for mistanke om at avgjørelsen [bygger på utenforliggende eller usaklige hensyn](#).⁴

Det er viktig at det foretas en [skriftlig sammenlignende](#) vurdering av de aktuelle søkerens kvalifikasjoner. Normalt er det tilstrekkelig at denne skrives i en innstilling. Alle søkere som er blitt vurdert som formelt kvalifisert og har blitt intervjuet, bør omtales, enten de blir innstilt eller ikke. Det samme bør søkere som har vært vurdert som aktuelle for stillingen, men der intervju er utelatt fordi arbeidsgiver nylig har intervjuet vedkommende. Hvis ikke innstillingen gir informasjon om søkerens prestasjon i intervjusituasjonen og referansenes tilbakemeldinger, bør det også skrives referater fra intervjuene og fra referanseinnhentingene med de mest sentrale opplysningene.⁵

Dokumentasjon av de vurderingene ansettelsesvedtaket bygger på, bør oppbevares en tid etter at saken er avsluttet. Dette er spesielt viktig for at etterfølgende kontroll av ansettelsen skal bli effektiv. Klagefristen til Sivilombudet er ett år fra ansettelsesvedtaket ble fattet. Dokumentene bør i alle fall [oppbevares](#) fram til fristen for å klage til Sivilombudet er gått ut.⁶

Likebehandling

Gjennom hele ansettelsesprosessen skal arbeidsgiver likebehandle kandidatene. For å sikre likebehandling må arbeidsgiver legge til rette for at kandidatene [behandles likt på alle stadier i prosessen](#), for eksempel ved å få de samme spørsmålene i intervju, og at kriteriene som legges til grunn for kvalifikasjonsvurderingen er de samme.⁷

«Siden selve ansettelsesvedtaket er unntatt fra reglene om begrunnelse, er det desto viktigere å sikre at det i ettertid blir mulig å kontrollere at ansettelsesprosessen har vært saklig.»

³ Se Sivilombudets saker [2017/646](#) og [2019/3885](#).

⁴ Se sak [2015/938](#) og [2020/2678](#).

⁵ Se sak [2018/2466](#).

⁶ Se sak [2018/3747](#).

⁷ Se sak [2017/4052](#).

Habilitet

Arbeidsgiver skal sørge for at personer som deltar i ansettelsesprosessen på vegne av arbeidsgiver ikke er inhabile etter kriteriene i forvaltningsloven § 6.⁸ Dersom det oppstår tvil om habiliteten til personer som deltar i prosessen, skal arbeidsgiver sørge for at det blir foretatt nødvendige vurderinger av habilitetsspørsmålene, og at disse vurderingene nedtegnes skriftlig.

Kontradiksjon - mulighet til å kommentere påstander

Kontradiksjonsprinsippet i ansettelsessaker handler om den enkelte kandidats mulighet til å kommentere og imøtegå de opplysninger arbeidsgiver vektlegger ved en ansettelse. Spørsmålet om retten til kontradiksjon kommer som oftest opp der søkeren velges bort etter intervju eller på bakgrunn av referansesamtaler. Opplysningene som kommer frem under intervjuet, eller i samtaler med søkerens egne referanser etter gjennomført intervju, vil være saklige å vektlegge i kvalifikasjonsvurderingen. Normalt vil søkeren derfor ikke ha krav på kontradiksjon ut over intervjuet. Retten til kontradiksjon er behandlet nærmere nedenfor, under punktet om intervjuprosessen.

Begrunnelse for ansettelsen

Ansettelsesvedtaket er [unntatt fra begrunnelsesplikten](#) i forvaltningsloven.⁹ Selv om vedtaket ikke *behøver* inneholde en skriftlig begrunnelse, skal ansettelsen være saklig begrunnet. Skriftlighetskravet, som omtales ovenfor, innebærer dessuten at hovedpunktene ved de enkelte trinnene i ansettelsen skal nedtegnes skriftlig. Vurderingene som ligger bak ansettelsen, må derfor fremgå av saksdokumentene, selv om søkerne ikke har krav på begrunnelse.

Klage på et ansettelsesvedtak

Det er [ikke klagerett på ansettelsesvedtak](#).¹⁰ Søkere som mener at de er forbigått, kan derfor ikke kreve at forvaltningen behandler en klage på ansettelsen. Å bringe saken inn for domstolen vil for de fleste være en for omfattende og kostbar prosess. Alternativet er å klage ansettelsesvedtaket inn for Sivilombudet.

Partsinnsyn

Forvaltningslovens regler om rett for parter i en sak til å få innsyn i alle sakens dokumenter (partsinnsyn) i § 18 gjelder ikke for ansettelser. I ansettelsessaker er retten til partsinnsyn i stedet regulert i [forvaltningslovforskriften kapittel 5](#).¹¹ Formålet med særreglene i forskriften er først og fremst å angi hva søkerne har rett til å gjøre seg kjent med.¹²

Eksempel på uttalelse:

Ga ikke partsinnsyn i karakterer

En søker mente at han var uriktig behandlet i en kommunal ansettelsesprosess. Han ba om innsyn i søknaden med vedlegg til den som ble ansatt, og fikk det delvis innvilget, men kommunen sladdet karakterene i vitnemålet.

I denne saken ba Sivilombudet om at innsyns-saken ble behandlet på nytt. Søkere i en ansettelsesprosess har som utgangspunkt innsynsrett i innstilte og ansattes søknader med vedlegg. Forvaltningen må generelt vise varsomhet med å innskrenke innsynsretten i disse tilfellene.

Les uttalelsen i sin helhet på [sivilombudet.no](#)

➤ [2020/3704](#)

Vedtak om ansettelser i det offentlige er unntatt fra den generelle begrunnelsesplikten i forvaltningsloven. Gjennom innsynsreglene er behovet for å kunne vurdere om den eller de best kvalifiserte ble valgt, likevel noe på vei ivaretatt. Søkere som ikke nådde opp i prosessen, kan ha behov for å forsikre seg om at en forbigåelse ikke har skjedd. De har derfor rett på å gjøre seg kjent med den delen av saksdokumentene som inneholder faktiske opplysninger om de som er innstilt til stillingen.¹³

Det følger av [forvaltningslovforskriften § 16](#) at en kandidat til en stilling i utgangspunktet har rett til å gjøre seg kjent med opplysninger om seg selv. Bestemmelsen

8 Se sak [2022/5419](#).

9 Se forvaltningsloven § 3 annet ledd annet punktum.

10 Se forvaltningsloven § 3 annet ledd annet punktum.

11 Se forvaltningsforskriften § 14 første ledd første punktum.

12 Eckhoff/Smith 10. utg. s. 275.

13 Se forvaltningsforskriften § 17 annet ledd.

skiller mellom «faktiske opplysninger» og «vurderinger». Kandidaten har ikke rett til innsyn i vurderinger som er gjort av ansettelsesorganet eller innstillingsmyndigheten, eller av referanser som nevnt i bestemmelsens bokstav b) og c). Kandidaten har derimot rett til innsyn i faktiske opplysninger om seg selv.

Grensen mellom hva som regnes som faktiske opplysninger og hva som regnes som vurderinger, kan i enkelte tilfeller være [skjønnsmessig og uklar](#).¹⁴ Betegnelsen «faktiske opplysninger» er ment å være omfattende.¹⁵ Karakteristikkene som er utledet av et faktisk konstaterbart forhold, vil kunne anses som faktiske opplysninger selv om karakteristikkene i høy grad også bygger på vurderinger. Eksempler kan være beskrivelser som «høyt fravær», «trakasserer ansatte», «drikkfeldig» og så videre. På den andre siden vil beskrivelser av personlige egenskaper som ikke bygger på rent konstaterbare forhold, gjerne regnes som «vurderinger». Eksempler kan være beskrivelse av en søker som «selvstendig/uselvstendig», «nøyaktig/unøyaktig», «effektiv/sen» eller «faglig sterk/svak».

Taushetsplikten som offentlige ansatte har etter forvaltningsloven, [gjelder ikke overfor partene i saken](#).¹⁶ Dersom en part gis innsyn i taushetsbelagt informasjon, kan parten kun bruke dette for å ivareta egne interesser i saken. Parten kan også selv bli pålagt taushetsplikt.¹⁷

[Forvaltningslovforskriften § 17](#) andre ledd hjemler rett til partsinnsyn for søkere til stillingen i «deler av dokumenter som inneholder faktiske opplysninger om søkere som er blitt innstilt [eller] tilsatt i stillingen». Denne retten er likevel ikke ubetinget. Også for innsyn i ansettelsesaker gjelder begrensningene i [forvaltningsloven § 19](#), som innskrenker retten til partsinnsyn i enkelte typer opplysninger. Før partsinnsyn innvilges må det vurderes om unntakene i forvaltningsloven § 19 er aktuelle. Blant annet må det vurderes om dokumentene inneholder helseopplysninger om de andre søkerne, eller opplysninger om andre forhold som det er «særlige grunner» til at ikke meddeles videre. Hva som ligger i «særlige grunner», skal tolkes snevert og vil typisk gjelde mer sensitiv

informasjon om andre søkere, i samme kategori som helseopplysninger.¹⁸ Bestemmelsen kan ikke benyttes til å begrense søkerens rett til innsyn i faktiske opplysninger om seg selv etter forvaltningslovforskriften § 16.¹⁹ Generelt må forvaltningen vise [varsomhet med å innskrenke innsynsretten i disse tilfellene](#).²⁰

Begjæringer om partsinnsyn skal behandles raskt. Etter forvaltningsloven § 11 a første ledd skal forvaltningsorganet «forberede og avgjøre saken uten ugrunnet opphold». Krav om innsyn etter offentleglova skal som den klare hovedregel behandles innen én til tre dager. Parter som ber om innsyn etter forvaltningsloven eller -forskriften, bør ikke stilles dårligere.

Saksbehandlingen – *dette må du huske på:*

- La kvalifikasjonsprinsippet styre hele prosessen fra start til slutt.
- Bruk samme fremgangsmåte for å vurdere alle kandidatene.
- Skriv ned hovedpunktene i ansettelsesprosessen.
- Skriv en sammenliknende vurdering av de aktuelle søkeres kvalifikasjoner.
- Ta vare på dokumentene fra prosessen i alle fall i ett år etter ansettelsen.
- Vær oppmerksom på at partene i en ansettelsesprosess kan ha rett til innsyn i dokumentene i saken.
- Krav om partsinnsyn skal behandles raskt, innen én til tre dager.

¹⁴ Se sak [2019/4374](#).

¹⁵ Se Ot.prp.nr.3 (1976–1977) s.79 om tilsvarende formulering i forvaltningsloven.

¹⁶ Se forvaltningsloven § 13 b nr. 1.

¹⁷ Se forvaltningsloven § 13 b annet ledd.

¹⁸ Se [2020/3704](#).

¹⁹ Se [2019/4374](#).

²⁰ Se sak [2020/3704](#).

Fra ledig stilling til gjennomført ansettelse

Stillingsutlysningen

Plikten til å lyse ut ledige stillinger

Utgangspunktet er at alle ledige stillinger skal lyses ut. Utlysningen skal alltid skje internt i forvaltningsorganet som skal ansette,²¹ og skal som hovedregel også skje eksternt. For statlige ansettelser er krav om offentlig utlysning uttrykkelig fastslått i statsansatteloven § 4. For kommunale ansettelser er plikten flere ganger påpekt av Sivilombudet.²² For enkelte stillinger, slik som undervisnings- og rektorstillinger,²³ er det også lovfestet at stillingen skal lyses ut. Fra denne hovedregelen kan det tenkes unntak. Unntakene må vurderes og begrunnes konkret i det enkelte tilfellet. Ved vurderingen av om en stilling skal lyses ut eksternt, må hensynet til at den best kvalifiserte blir ansatt, som ligger til grunn for hovedregelen om eksternt utlysning, være en del av vurderingen. Jo mer ettertraktet eller høyere stillingen er, desto strengere er kravet til eksternt utlysning. Ledige lederstillinger skal så å si alltid lyses ut offentlig.

Eksempler der eksternt utlysning kan unnlates, er

- der interne kandidater har fortrinnsrett til ny ansettelse, fordi de er sagt opp på grunn av virksomhetens forhold²⁴
- der deltidsansatte har fortrinnsrett på utvidet stilling²⁵
- der det finnes midlertidig ansatte som har krav på fast stilling²⁶

Eksempel på uttalelse:

Lyste ikke ut stilling offentlig

En kommune lyste ut internt tre deltidsstillinger som assisterende rektor. Stillingene ble ikke lyst ut offentlig. Etter jobbintervjuene rangerte intervjugruppen søkeren A som nummer en til to av stillingene. Da lederen av intervjugruppen skulle skrive forslag til ansettelsesvedtak, foreslo hun likevel ikke A til noen av stillingene. I avgjørelsen la hun vekt på vurderinger av As personlige egnethet tre år tilbake da A søkte en rektorstilling. Intervjulederen drøftet ikke disse endelige vurderingene med intervjugruppen, og rådmannen fattet senere vedtak i tråd med intervjulederens forslag.

I denne saken skulle stillingene vært lyst ut offentlig.

Les uttalelsen i sin helhet på sivilombudet.no

➤ [2018/4077](https://sivilombudet.no/saker/2018/4077)

21 Se arbeidsmiljøloven § 14-1.

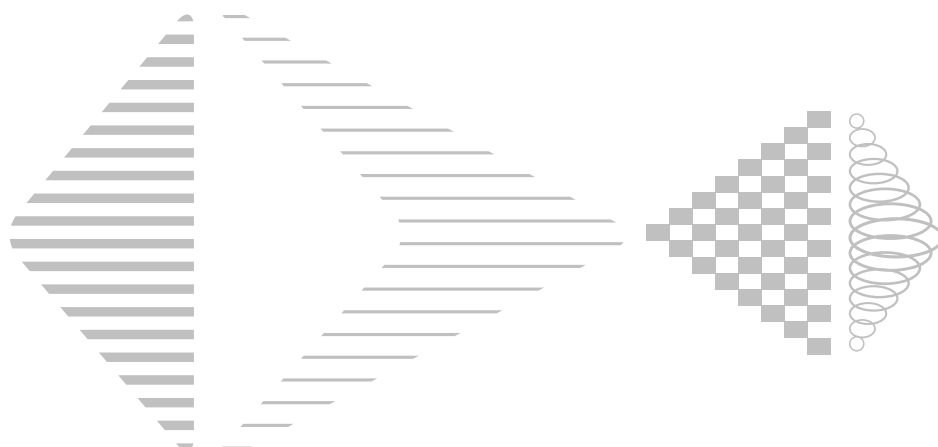
22 Se blant annet sak [2018/4077](https://sivilombudet.no/saker/2018/4077).

23 Se opplæringslova § 10-4.

24 Se arbeidsmiljøloven § 14-2.

25 Se arbeidsmiljøloven § 14-3.

26 Se arbeidsmiljøloven § 14-9 (7).



**Eksempel på uttalelse:
Ansettelse i strid med utlysningsteksten**

En fylkeskommune lyste ut en stilling som gårds- og vedlikeholdsarbeider. I utlysningsteksten ble det søkt etter personer med følgende kvalifikasjoner:

- Agronom/landbruksmekaniker
- Har variert kompetanse og erfaring fra arbeid med vedlikehold/gårdsdrift
- Traktorsertifikat og erfaring med traktorkjøring

Fylkeskommunen ansatte en person med utdanning og erfaring som anleggsmaskinfører, og med erfaring fra arbeid ved familiegården. En annen kandidat, som var utdannet agronom, mente seg forbigått og brakte saken inn for Sivilombudet. Han viste til at han hadde arbeids-erfaring fra gårdsdrift, og stilte spørsmål om arbeidsgiver kunne ha vektlagt usaklige hensyn under prosessen.

I denne saken brøt fylkeskommunen kvalifikasjonsprinsippet ved å ansette en person som ikke oppfylte utdanningskravet i utlysningsteksten. Dersom en arbeidsgiver underveis i prosessen ønsker å stille andre krav enn det som fremgår av utlysningen, skal stillingen som hovedregel lyses ut på nytt.

Les uttalelsen i sin helhet på sivilombudet.no
➤ [2019/2744](#)

Dersom deltidsansatte kan ha fortrinnsrett til utvidet stilling, er det tilstrekkelig at stillingen først lyses ut internt. Er det flere søkere med fortrinnsrett til en stilling, skal det gjøres en sammenlignende kvalifikasjonsvurdering av de aktuelle kandidatene. Hvis det er avklart at det ikke er søkere til stillingen med fortrinnsrett, må stillingen i utgangspunktet lyses ut eksternt. Arbeidsgiver må være oppmerksom på at tvist om fortrinnsrett til utvidet stilling avgjøres av [tvisteløsningsnemnda](#).²⁷ Avslag på søknad om utvidet stilling bør inneholde informasjon om klagemuligheter og frist for å klage til nemnda.

**Eksempel på uttalelse:
Ansettelse i strid med kravene
i utlysningsteksten**

En søker (A) klaget til Sivilombudet over å ha blitt forbigått ved ansettelse i en stilling ved et universitet. Begrunnelsen for klagen var at kandidaten som ble ansatt, B, ikke hadde doktorgrad, som var et formelt utdanningskrav i utlysningsteksten. Omtalen av B i innstillingen inneholdt dessuten gale opplysninger, som kan ha medført at tilsettingsrådet ikke var klar over at de ansatte en kandidat som ikke oppfylte utdanningskravet. A ble innstilt som nummer to til stillingen.

I denne saken syntes A å være urettmessig forbigått ved ansettelsen. Som følge av Sivilombudets uttalelse fikk A en beklagelse fra arbeidsgiver. Det ble deretter inngått en avtale om at A ble gitt en lønnsøkning tilsvarende lønnen til den som ble ansatt i stillingen, og A fikk et engangsbetrag i oppreisning.

Les uttalelsen i sin helhet på sivilombudet.no
➤ [2020/953](#)

Er det flere midlertidig ansatte som har krav på fast stilling etter arbeidsmiljøloven § 14-9 (7), skal disse i utgangspunktet få fast stilling uten utlysning, uavhengig av om det er ledige stillinger i forvaltningsorganet. Alle ansatte som har krav på fast stilling, skal få tilbud.

Når stillingen er lyst ut, er det også viktig å være oppmerksom på om det er søkere til stillingen som har fortrinnsrett til ny ansettelse, for eksempel på grunn av tidligere overtallighet. Ved fortrinnsrett på grunn av overtallighet er det tilstrekkelig at arbeidstakeren er kvalifisert for stillingen. Det er ikke nødvendig å være best kvalifisert.²⁸ Se også ombudets uttalelse i sak 2023/3221, som tar for seg forholdet mellom arbeidsmiljøloven § 14-9 (7) og opplæringslova § 10-6.

²⁷ Se arbeidsmiljøloven § 17-2.

²⁸ Vil du lese mer om plikten til å utlyse stillinger er dette omtalt nærmere blant annet i sak [2017/1970](#) og [2018/4077](#).

En god utlysningstekst

En godt utformet utlysningstekst legger grunnlaget for en saklig og god ansettelsesprosess. Utlysningsteksten må være utformet på en slik måte at mulige søkere forstår hva som skal til for å være formelt kvalifisert for stillingen. I forkant av utlysningen bør det derfor gjøres en analyse av hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige for å kunne fylle stillingen og hvilke kvalifikasjoner som bare er ønskelige. Dersom det ikke er lov- eller forskriftsbestemte krav til stillingen, kan arbeidsgiver bestemme hva som skal til for å være kvalifisert. Det er samtidig en forutsetning at de kvalifikasjonene arbeidsgiver setter som nødvendige eller ønskelige for stillingen er innenfor alminnelige saklighetskrav.

Utllysningsteksten bør inneholde en [dekkende stillingsbeskrivelse og krav til rollen](#).²⁹ På den måten vil mulige kandidater bli kjent med innholdet i stillingen, og lettere forstå hva som skal til for å kunne fylle den. En mangelfull eller for spesifikk (spisset) utlysningstekst kan skape mistanke om at hensikten er å tilby stillingen til en bestemt person.

Arbeidsgiver er bundet av kravene arbeidsgiver selv har oppstilt i utlysningsteksten. Man kan ikke som arbeidsgiver ansette søkere som ikke oppfyller disse kravene. Hvis ingen kandidater er kvalifisert til stillingen, må den lyses ut på nytt, for at ansettelsen ikke skal være i strid med kvalifikasjonsprinsippet.

Stillinger med særlige krav fastsatt i lov eller forskrift begrenser arbeidsgivers muligheter til å bestemme hva som kreves for å ansette en kandidat i stillingen. Eksempler på slike stillinger er undervisnings-, brannvesen- og bibliotekarstillinger. Kvalifikasjonskravene arbeidsgiver eventuelt fastsetter i tillegg, [må henge naturlig sammen med disse kravene](#).³⁰ I de tilfeller der det er knyttet spesielle lov- eller forskriftsfestede krav til stillingen, bør disse stå i utlysningsteksten, sammen med informasjon om når det eventuelt kan gjøres unntak eller dispenseres fra de lov- eller forskriftsbestemte kravene.

Eksempel på uttalelse: Ansatte en biblioteksjef uten bibliotekarutdanning

En kommune lyste ut en stilling som biblioteksjef. I utlysningen ble det stilt krav om godkjent bibliotekarutdanning (fagutdanning). Bibliotekarforbundet klaget på vegne av sitt medlem B over at hun ikke var blitt kalt inn til intervju til stillingen. I klagen ble det vist til at kommunen hadde ansatt en person som ikke var fagutdannet, til tross for at det var flere fagutdannede søkere. Klageren var én av tre søkere med den nødvendige fagutdanningen.

Det står i folkebibliotekloven at en kommune skal ha fagutdannet biblioteksjef. Nasjonalbiblioteket kan gi unntak fra kravet dersom det kan dokumenteres at det ikke har meldt seg kvalifiserte søkere. I denne saken gjorde verken kommunen eller Nasjonalbiblioteket de undersøkelsene som var nødvendige for å kunne konkludere med at klageren var uegnet for stillingen som biblioteksjef i kommunen. Det kunne ikke utelukkes at B var kvalifisert for stillingen, og dermed urettmessig forbigått.

Les uttalelsen i sin helhet på [sivilombudet.no](#)
➤ [2020/2393](#)

²⁹ Se blant annet [2017/646](#).

³⁰ Se sak [2020/2393](#).

Eksempel på uttalelse: Ansettelse i strid med kravene i utlysningsteksten

Spørsmålet i saken var om en kommune hadde adgang til å ansette en biblioteksjef som ikke hadde bibliotekfaglig utdanning når det var en annen kvalifisert søker. A, som hadde bibliotekfaglig utdanning, søkte på utlyst stilling som biblioteksjef i X kommune. Hun ble innstilt som nr. 2. Stillingen gikk til en søker uten bibliotekfaglig utdanning.

Sivilombudet kom til at ansettelsen var i strid med folkebibliotekloven § 5, forskrift om kvalifikasjonskrav til ansatte i folkebibliotek § 2 og utlysningsteksten. Etter folkebibliotekloven § 5 skal en biblioteksjef ha bibliotekfaglig utdanning.

Kommunen erkjente at søkeren som ble tilsatt ikke oppfylte lovbestemte kompetansekrav, men kom til at hun like fullt fremsto som best egnet blant annet ut fra sine lederegenskaper. I denne saken var klager kvalifisert til stillingen, selv om kommunen vurderte henne som mindre egnet enn den som ble tilsatt.

Klager var urettmessig blitt forbigått i denne ansettelsesprosessen.

**Les uttalelsen i sin helhet på sivilombudet.no
➤ [2023/532](#)**

Søknadsfrister

Arbeidsgiver står fritt til å avvise søknader som kommer inn etter søknadsfristens utløp. Hvis arbeidsgiver finner grunn til å vurdere en søknad som kommer inn for sent, anbefaler Sivilombudet at det gis en generell fristutsettelse. På den måten får også andre søkere mulighet til å sende søknad etter den opprinnelige fristen.

Å ansette noen før søknadsfristen er utløpt – uten at ansettelsen skjer på et annet rettslig grunnlag enn etter kvalifikasjonsprinsippet – strider i seg selv mot

kvalifikasjonsprinsippet. Det er først når søknadsfristen har gått ut, og det er sikkert at alle søknadene er mottatt, at det vil være mulig for den som ansetter å foreta en sammenliknende kvalifikasjonsvurdering av alle søkerne slik kvalifikasjonsprinsippet krever.

Tilbaketrekning av stilling og ny utlysning

Dersom arbeidsgiver underveis i prosessen kommer til at enkelte krav ikke er nødvendige for å kunne fylle en stilling, [bør stillingen trekkes og eventuelt lyses ut med nye krav](#).³¹ Arbeidsgiver står fritt til å trekke tilbake en utlysning for så å lyse ut nye stillinger, selv om det var søkere som oppfylte kravene i den opprinnelige utlysningen.³² Det foreligger med andre ord ikke en plikt til å ansette en formelt kvalifisert søker. I slike tilfeller vil det være ryddig å ta kontakt med dem som allerede har søkt på den tidligere utlyste stillingen, for å avklare om de ønsker å opprettholde søknaden.

Det vil som oftest ikke være i strid med kvalifikasjonsprinsippet å lyse ut én stilling for deretter å ansette flere personer i samme type stilling. Da kreves det imidlertid at utlysningstekstens kvalifikasjonskrav og ansettelsesvilkår legges likt til grunn og ikke fravikes for noen av ansettelsene.

Utlysningen

– dette må du huske på:

- Utgangspunktet er at alle ledige stillinger skal lyses ut.
- Utform utlysningsteksten slik at det fremgår hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige i stillingen, og hvilke som bare er ønskelige.
- Utllysningsteksten bør inneholde en stillingsbeskrivelse og hva arbeidsgiver tilbyr den som ansettes.
- Husk at utlysningsteksten vil danne grunnlaget for kvalifikasjonsvurderingen.

31 Se blant annet sak [2019/2744](#).

32 Se sak [2020/953](#).

Valget av kandidater til intervju

Utvelgelsen

Etter søknadsfristens utløp skal det gjøres en foreløpig kvalifikasjonsvurdering basert på søkerens opplysninger i søknadene om utdanning, erfaring og dokumenterte personlige egenskaper. Vurderingen må ta utgangspunkt i de kravene og ønskene som er oppstilt i utlysningsteksten. På samme måte som ved den endelige sammenliknende kvalifikasjonsvurderingen, vil den foreløpige kvalifikasjonsvurderingen i stor grad måtte bygge på skjønn til den som ansetter.

Det er i utgangspunktet ingen formelle krav til hvordan den foreløpige kvalifikasjonsvurderingen av søkerne skal foretas. Fremgangsmåten som velges, må imidlertid sikre at kvalifikasjonsprinsippet blir ivaretatt. For å sørge for likebehandling må arbeidsgiver som hovedregel benytte samme grunnlag for valg av kandidatene som er igjen på hvert stadium i prosessen.

Intervjuutvelgelsen må gjennomføres på en måte som sikrer at utredningsplikten etter forvaltningsloven § 17 ivaretas. Det er naturlig å ta utgangspunkt i søknadstekst, CV og eventuelle andre relevante vedlegg ved vurderingen av hvor godt den enkelte søkeren oppfyller kvalifikasjonene som fremgår av utlysningsteksten. De ulike elementene som danner grunnlag for vurderingen av hvilke søkere som skal kalles inn til intervju, må være vektet på en saklig måte.

Når det skal ansettes mange i så å si like stillinger og det er svært mange søkere, kan det med fordel utarbeides poengsystemer som benyttes i vurderingen av den enkelte søknad. Et slikt system må baseres på saklige vurderingskriterier, med utgangspunkt i utlysningsteksten, slik at sammenlignbar erfaring tillegges samme vekt ved den endelige vurderingen av hvilke kandidater som skal kalles inn.

Sivilombudet anbefaler at arbeidsgiver, ved den foreløpige kvalifikasjonsvurderingen, ikke legger avgjørende vekt på kvalifikasjoner som ikke står i utlysningsteksten. At en kvalifikasjon fremstår som «åpenbar» for en arbeidsgiver, innebærer ikke at det er like selvsagt for søkere som ikke kjenner til den konkrete arbeidsgiveren.

Interne søkere

En beslutning om alltid å kalle inn alle interne kandidater, uavhengig av deres formelle kvalifikasjoner, vil kunne være i strid med likebehandlingsprinsippet og vil – i ytterste konsekvens – kunne føre til at det ansettes i strid med kvalifikasjonsprinsippet. Dersom arbeidsgiver ønsker å kalle inn alle interne kandidater, må det godtgjøres at erfaringen disse kandidatene har fått internt, innebærer at de fremstår bedre kvalifisert enn de eksterne kandidatene som ikke kalles inn til intervju.³³

Utvelgelse som baserer seg på kvalifikasjoner som ikke kan utledes fra utlysningsteksten, vil kunne gi kandidater som allerede kjenner til arbeidsgiveren, en urimelig fordel. Interne kandidater vil kunne kjenne til de uskrevede ønskene og preferansene til arbeidsgiver, og kan utforme søknaden slik at den passer til kvalifikasjoner som ikke står i utlysningen. Dersom det er uklart om en ekstern søker har tilsvarende kvalifikasjoner som en intern søker, kan det være nødvendig å gjøre nærmere undersøkelser for å avklare om søkeren har kvalifikasjonene som ikke står i utlysningen. Dette kan gjøres ved å be om tilleggsinformasjon, eller ved å innkalle søkere som ellers oppfyller krav og ønsker i utlysningsteksten, til intervju.

Arbeidsgivers forutgående kjennskap til en søker

Normalt vil søkere som fremstår blant de formelt best kvalifiserte, måtte kalles inn til intervju. Dersom den som ansetter har nylig kjennskap til en søker, kan det likevel tenkes at et intervju ikke vil være nødvendig av hensyn til sakens utredning og opplysning. Hvor grensen går for når vedkommende må kalles inn til intervju, må vurderes konkret i den enkelte sak.³⁴ Det må dokumenteres hvorfor en søker som tilsynelatende er formelt godt kvalifisert for stillingen, er valgt vekk. Dersom allerede tilgjengelig dokumentasjon viser at en kandidat ikke er personlig egnet, er det ikke et krav om at vedkommende må innkalles til intervju for å få dette ytterligere bekreftet. Arbeidsgiver bør vise varsomhet med å vektlegge kjennskap til kandidaten som ligger flere år tilbake i tid. Det vil bero på en nærmere vurdering om det er grunn til å hensynte tidligere erfaringer med kandidaten.

Dersom kandidaten nylig har vært intervjuet til en annen stilling hos samme arbeidsgiver, kan det tenkes at intervju kan unnlates ved senere søknader. Det gjelder både for kandidater som forutsettes å kunne innstilles og der det er trolig at kandidaten ikke vil nå opp i den

³³ Se sak [2017/4052](#).

³⁴ Se blant annet sak [2017/646](#), [2017/1860](#), [2018/1863](#), [2018/2466](#) og [2022/3100](#).

nye prosessen. Forutsetningen er at tidligere intervjuer eller referansesjekker har avdekket forhold som sannsynligvis ikke har endret seg fra forrige intervju.

Valg av kandidater til intervju – dette må du huske på:

- Når søknadsfristen er utløpt: Gjør en foreløpig kvalifikasjonsvurdering basert på søknadene og søkerens dokumenterte kvalifikasjoner og personlige egenskaper.
- Vurderingen må ta utgangspunkt i kravene og ønskene fra utlysningsteksten.
- Velg en fremgangsmåte som sørger for at søkerne behandles likt.
- Velg ut kandidater til intervju på en måte som ivaretar utredningsplikten.
- Ikke legg avgjørende vekt på kvalifikasjoner som ikke står i utlysningsteksten.
- Dersom en formelt godt kvalifisert søker ikke innkalles til intervju, bør årsaken kunne dokumenteres.

Intervjuprosessen

Jobbintervju

Et sentralt virkemiddel for å opplyse en ansettelsessak er intervjuet. Særlig bidrar intervjuer til å avklare om en søker er personlig egnet for stillingen. Ofte vil gjennomføring av intervjuer være en forutsetning for å sikre at saken blir tilstrekkelig utredet og opplyst. Samtidig er arbeidsgiver ikke pliktig til å intervju samtlige kvalifiserte søkere. Det er tilstrekkelig å foreta en foreløpig vurdering av søkerens kvalifikasjoner, og innkalle et rimelig antall av dem som fremstår best kvalifisert. Det følger av [lov om statens ansatte](#) at dersom det er flere kvalifiserte søkere til en stilling, skal vanligvis tre søkere innstilles eller foreslås i den rekkefølgen de bør komme i betraktning.³⁵ Et rimelig antall kandidater å kalle inn til intervju vil dermed normalt

være minst tre kandidater, forutsatt at det er tre kandidater som synes å være kvalifiserte for stillingen.

Ved gjennomføringen av intervjuet er det viktig at arbeidsgiver sikrer likebehandling av kandidatene som intervjues. Bruk av strukturerte intervjumaler er hensiktsmessig for å sørge for at alle kandidatene har fått mulighet til å svare på de samme sentrale spørsmålene. Ved bruk av personlighetstester og case-oppgaver bør disse være like for alle kandidatene. Sivilombudet anbefaler at resultatene av testene gjennomgås sammen med kandidaten, både for å sikre at kandidaten får anledning til å utdype svar og testresultater (kontradiksjon) og for å sørge for at saken er tilstrekkelig opplyst.

I tilfeller der kandidaten bor langt unna intervjustedet, eller har vanskelig for å møte fysisk til intervju, kan arbeidsgiver benytte videokonferanse eller tilsvarende til å gjennomføre intervju. Det bør gjøres i samråd med kandidaten selv.

Arbeidsgiver må også være bevisst på at det følger av [arbeidsmiljøloven](#) at enkelte opplysninger ikke kan hentes inn som ledd i ansettelsesprosessen, og derfor ikke kan stilles spørsmål om i intervjuet.³⁶ Det er for eksempel ikke adgang til å hente inn informasjon om helseopplysninger som ikke er relevante for stillingen.

Hente inn referanser

Den som ansetter har i utgangspunktet ikke plikt til å kontakte referanser, men det vil normalt være nødvendig for å sikre at saken blir tilstrekkelig opplyst før avgjørelse treffes. [Referanseinnhenting må være noenlunde lik](#), med mindre arbeidsgiver har en saklig grunn til å forskjellsbehandle kandidatene, for eksempel fordi en av kandidatene er en intern søker og allerede er godt kjent for arbeidsgiver.³⁷ Det er arbeidsgiver som beslutter hvilke av kandidatens referanser som skal kontaktes. Ønsker arbeidsgiver å kontakte andre referanser enn de kandidaten har oppgitt selv, må dette avklares med kandidaten. Det er ikke nødvendigvis et krav for at saken skal anses tilstrekkelig opplyst, at alle de oppgitte referansene

«Et rimelig antall kandidater å kalle inn til intervju vil dermed normalt være minst tre kandidater.»

³⁵ Se lov om statens ansatte § 5 (3).

³⁶ Se arbeidsmiljøloven §§ 9-3 og 13-4.

³⁷ Se sak [2019/4697](#).

blir kontaktet. Dersom arbeidsgiver ikke ser grunn til å gå videre med en kandidat etter intervju, er det adgang til å gjøre det uten å kontakte referanser.

Hensikten med referanseinnhenting er å

- bekrefte eller avkreft opplysninger søkeren selv har gitt i søknad og intervju
- avklare innholdet i tidligere arbeidsforhold og arbeidsrelasjoner
- avklare om det inntrykket som har dannet seg etter et intervju, stemmer overens med referansenes tilbakemeldinger om kandidaten

Sivilombudet har flere ganger gitt uttrykk for at god forvaltningsskikk tilsier at referanser som hovedregel ikke kontaktes før dette er avklart med kandidaten. Å velge vekk en kandidat basert på opplysninger innhentet fra en referanse som ikke er avklart med søkeren, [vil kunne være i strid med god forvaltningsskikk](#).³⁸

Videre bør innhenting av referanseopplysninger i alminnelighet først skje etter at intervju er gjennomført, og primært brukes for å bekrefte eller avkreft opplysninger søkeren selv har gitt eller inntrykket som har dannet seg av søkeren etter intervjuet. Dersom det hentes inn referanse *før* intervju, og dette fører til at kandidaten ikke går videre i prosessen, vil ikke kandidaten ha samme mulighet til å korrigere eventuelle negative opplysninger som kommer fram i referansesamtalen. Et intervju vil bidra til å nyansere bildet. Ved å vente med sjekk av referanser til etter at dette er avklart med kandidaten, vil det normalt ikke være nødvendig med kontradiksjon for negative opplysninger fra referansen.

Referanseinnhenting i forkant av intervjuet kan også være både nyttig og forsvarlig. Blant annet fordi det kan gi et godt grunnlag for å stille gode spørsmål i intervjuet. Kandidaten må som en klar hovedregel gjøres kjent med at dette skjer. Det gjelder også der kandidaten på forhånd har opplyst om referanser. Et typisk tilfelle der referansesjekk før intervju har vært ansett som akseptabelt, er der kandidaten har søkt seg tilbake til en stilling hen tidligere har hatt.³⁹ I den grad det kommer frem opplysninger i referanseintervjuet som stiller kandidaten i et dårligere lys enn før referansesjekken, bør kandidaten gis mulighet til å imøtegå de negative opplysningene (kontradiksjon).

Dette gjør seg spesielt gjeldende i situasjoner der det kommer frem opplysninger i referanseintervjuet som kandidaten ikke har hatt mulighet til å imøtegå, enten fordi referansesjekken har skjedd før intervju, eller fordi kandidaten ikke er gjort kjent med at referansen skal innhentes.

Dersom arbeidsgiver ønsker å benytte opplysningene fra en referansesamtale som grunnlag for å ikke kalle inn en kandidat til intervju, må det vurderes om det er [nødvendig å gi søkeren adgang til kontradiksjon](#).⁴⁰ Når kjennskapen skriver seg fra en periode tilbake i tid, og spesielt der kjennskapen er mer enn tre til fem år gammel, bør den som ansetter ikke tillegge slik tidligere kjennskap stor eller avgjørende vekt, uten at det er gitt adgang til kontradiksjon.

Eksempel på uttalelse:

Hentet inn referanser før intervjurunden

En kommune lyste ut en stilling som kommunal-sjef. En av søkerne klaget til Sivilombudet over å ha blitt forbigått ved ansettelsen. I klagen viste han til at han mente seg godt formelt kvalifisert for stillingen, at kommunen ikke kjente ham fra før og at beslutningen om ikke å kalle ham inn til intervju synes å være begrunnet i en referansesjekk. Referanseinnhenting ble gjennomført før intervjurunden.

I denne saken var ikke kommunens behandling av klageren i samsvar med god forvaltnings-skikk. At det bare ble hentet inn referanser på ham, ikke andre kandidater, før det ble besluttet at han ikke skulle intervjues, var i strid med likebehandlingsprinsippet. Det var en mangel ved saksbehandlingen at klageren ikke fikk mulighet til kontradiksjon. Saken synes heller ikke å ha vært tilstrekkelig opplyst før det ble fattet vedtak om ansettelse.

Les uttalelsen i sin helhet på [sivilombudet.no](#)

➤ [2019/4697](#)

Bruk av interne referanser

Adgang til å sjekke referanser internt, ved vurdering av om en kandidat skal kalles inn til intervju, vil typisk

³⁸ Se sak [2018/915](#), [2018/1758](#), [2018/3073](#) og [2019/4697](#).

³⁹ Se sak [2018/915](#).

⁴⁰ Se sak [2018/4077](#).

være aktuelt der kandidaten søker seg over i ny stilling eller tilbake til et arbeidssted kandidaten har vært ansatt ved tidligere.

I slike situasjoner kan den som ansetter forhøre seg med tidligere leder eller kollegaer, dersom de fortsatt arbeider der, uten at det nødvendigvis er brudd på god forvaltningsskikk. Det er samtidig tvilsomt om den som ansetter, uten godkjenning fra den det hentes inn referanse på, kan [forhøre seg hvor som helst innad i en kommune eller fylkeskommune](#), eller hos større statlige etater, selv om arbeidsgiver rettslig sett er den samme.⁴¹

Om saken kan opplyses tilstrekkelig bare gjennom tidligere kjennskap til kandidaten, vil bero på en sammenlagt vurdering. Sentralt i vurderingen er hvor relevant kjennskap arbeidsgiver har. Relevante momenter kan være hvordan den tidligere kunnskapen om søkeren er kommet fram og hvor sammenlignbar den aktuelle stillingen er med tidligere utlysninger der søkeren er vurdert. Det må også vurderes konkret i hvert tilfelle om kandidaten bør gis mulighet til kontradiksjon om eventuelle negative opplysninger.

Intervjuprosessen

– dette må du huske på:

- Minst tre kandidater bør kalles inn til intervju, dersom de er kvalifisert.
- Bruk gjerne strukturerte intervjumaler slik at kandidatene får svare på de samme spørsmålene.
- Referanser bør som hovedregel ikke kontaktes før det er avklart med kandidaten.

Ansettelsesvedtaket

For ansettelser i statlig sektor følger det av [statsansatte-
loven](#) at ansettelser skal skje i en toleddet prosess.⁴²

I forarbeidene til statsansatteloven er begrunnelsen for at ansettelsesprosessen bør skje i to trinn, at dette «bidrar til å finne frem til den best kvalifiserte søkeren og sikre en åpen, betryggende og tillitsskapende prosess».⁴³

Første trinn er at det utarbeides en innstilling eller forslag til ansettelse fra den eller de som har gjennomgått søknadene og gjennomført intervjuer. Innstillingen er ikke bindende, men er å anse som et forslag til vedtak.

Normalt bør det innstilles minst tre kvalifiserte søkere. Dersom det innstilles færre enn tre søkere til stillingen, bør begrunnelsen for det fremgå av innstillingen. Særlig er det viktig dersom det innstilles færre enn tre søkere uten at det skyldes øvrige søkere ikke er kvalifisert.

Andre trinn er selve vedtaket om ansettelsen.

Når innstillingen eller forslaget er klart, sendes det til den eller de som har myndighet til å fatte vedtak om ansettelse, gjerne kalt ansettelsesmyndigheten. Dette vil ofte være et ansettelsesråd som består av medlemmer utpekt av arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. [Sammensetningen av statlige ansettelsesråd](#) skal fremgå av personalreglementet.⁴⁴

Ansettelsesprosessen er ikke lovregulert på samme måte i kommunal og fylkeskommunal sektor. Hvordan ansettelsen skal gjennomføres, vil i stor grad følge av kommunens personalreglement. Det er likevel ikke uvanlig at ansettelsene skjer i to trinn, slik som i statlig sektor, selv om det ikke er et lovfestet krav.

For at et enkeltvedtak skal være gyldig, må den som fatter vedtaket, være rette vedkommende (ha myndighet) til å fatte det. Dersom ansettelsesvedtaket ikke skal fattes av et ansettelsesråd, bør det fremgå av personalreglementet hvem som har myndighet til å fatte vedtaket.

Ansettelsesmyndigheten kan normalt bygge sitt vedtak på innstillende myndighets begrunnelse. Dersom ansettelsesmyndigheten kommer til at ansettelsesvedtaket skal være et annet enn innstillende myndighets

⁴¹ Se sak [2018/915](#).

⁴² Se lov om statens ansatte §§ 5 og 6.

⁴³ Se Prop. 94 L (2016-2017) pkt. 11.5.2.

⁴⁴ Se lov om statens ansatte § 6.

forslag, bør årsaken til dette nedtegnes i et eget notat. [Statsansatteloven](#) sier at dersom ansettelsesrådet ønsker å ansette en søker som ikke er innstilt, skal det innhentes en skriftlig vurdering av søkeren fra innstillende myndighet.⁴⁵

Det følger av [forvaltningsloven](#) at ansettende myndighet vil ha adgang til å omgjøre eget vedtak frem til kandidaten er gjort kjent med det.⁴⁶ Dette gjelder også der innstillingen er gjort kjent for kandidaten, men resultatet av ansettelsesvedtaket ikke er kommunisert videre. Normalt vil man informere kandidaten ved å gi et tilbud om stilling, enten muntlig eller skriftlig. Når tilbud er fremsatt, kan det normalt ikke trekkes tilbake før akseptfristen er utløpt.

Ansettelsesvedtaket

– dette må du huske på:

- Den som har gått gjennom søknader og gjennomført intervjuer, utarbeider en innstilling – et forslag til ansettelse.
- Normalt bør minst tre kvalifiserte søkere innstilles.
- Hvis det innstilles færre enn tre søkere, bør det begrunnes.
- Ansettelsesrådet kan bygge sitt vedtak på innstillingen.
- Hvis ansettende myndighets vedtak er annerledes enn innstillingen, må vedtaket begrunnes nærmere.

⁴⁵ Se lov om statens ansatte § 6 (2).

⁴⁶ Se forvaltningsloven § 35 første ledd bokstav b.



Foto: Mona Ødegård, Sivilombudet.

Vektingen av kvalifikasjoner

Personlig egnethet

Personlig egnethet er et relevant moment i kvalifikasjonsvurderingen ved ansettelse i de fleste typer stillinger. Sammenlignet med formelle kvalifikasjoner, kan personlige egenskaper være vanskeligere både å definere og måle. Det er derfor viktig at den som ansetter er seg bevisst utfordringene, og tilpasser saksbehandlingen deretter.

Når egnethet skal vurderes, så er det søkerens egenskaper som er gjenstand for vurdering. Det er viktig at arbeidsgiver kun vurderer det som er egenskaper ved den aktuelle søkeren, og ikke andre forhold. Andre forhold kan være relevante, men det må i så fall begrunnes med andre krav til stillingen enn personlig egnethet.

Eksempel på uttalelse: Vurdering av personlig egnethet ved ansettelse i offentlig stilling

En kommune unnlot å ansette en søker til en stilling i barneverntjenesten med den begrunnelsen at hun manglet tilliten som var nødvendig i stillingen.

Ombudet uttalte at evne til å skape tillit er en viktig personlig egenskap for en ansatt i barnevernet. Kommunen hadde imidlertid ikke sørget for å dokumentere egnethetsvurderingen slik at det var klart på hvilket grunnlag kommunen konkluderte med at klageren ikke hadde tillit, og om det var forhold som gjaldt klageren direkte.

Det var også uklart om det i tillegg var lagt vekt på utenforliggende hensyn i egnethetsvurderingen; klagerens relasjon til en person som tidligere hadde uttalt seg kritisk om barnevernet i kommunen. Dette innebar at det var tvil om kommunen hadde et tilstrekkelig grunnlag for å konkludere med at klageren ikke var personlig egnet for stillingen.

**Les uttalelsen i sin helhet på sivilombudet.no
► [2022/2520](#)**

Utlysningsteksten er utgangspunktet for kvalifikasjonsvurderingen. Det må likevel være en saklig sammenheng mellom kravene teksten stiller til personlige egenskaper, og de oppgavene stillingen skal fylle. Dermed er det en fordel om utlysningsteksten ikke bare opplyser om at personlig egnethet vil bli vektlagt, men at det presiseres hvilke personlige egenskaper det søkes etter.

Normalt vil personlig egnethet utredes ved at det gjennomføres intervju av de mest aktuelle kandidatene, og eventuelt også referansesjekk. Dersom bestemte personlige egenskaper er viktige for stillingen, må intervjuet gjennomføres på en slik måte at det er egnet til å opplyse om disse egenskapene hos den enkelte kandidaten. Om det i tillegg er hensiktsmessig å utrede egnethet på andre måter, for eksempel ved personlighetstesting, må vurderes av arbeidsgiver fra stilling til stilling.

Hvor stor vekt den som ansetter kan legge på personlig egnethet, må vurderes konkret i hver sak. Sentralt ved vurderingen er oppgavene som ligger til stillingen, og om disse oppgavene krever bestemte personlige egenskaper.

Yrker som innebærer stor grad av samhandling med andre, for eksempel stillinger innen helsefag, undervisning eller ledelse, vil ofte kreve bestemte personlige egenskaper. Det er likevel ikke bare i stillinger med mye menneskelig kontakt at personlig egnethet kan være en avgjørende faktor. Stillinger som innebærer lite samhandling, kan også stille krav til personlige egenskaper, for eksempel til selvstendighet og nøyaktighet.

Vektingen av ulike momenter i en samlet kvalifikasjonsvurdering vil være avhengig av arbeidsgivers skjønn. I utgangspunktet er det arbeidsgiver som er den nærmeste til å vurdere hvilken kompetanse som best dekker det behovet stillingen skal fylle. Dette er skjønnsmessige vurderinger som Sivilombudet i begrenset grad kan uttale seg om.⁴⁷ Bare dersom det er lagt vekt på utenforliggende eller usaklige hensyn, eller avgjørelsen fremstår som «klart urimelig», kan Sivilombudet kritisere skjønn.

47 Se lov om sivilombudet § 12 første ledd bokstav b.

Eksempel på uttalelse: Vektlegging av personlig egnethet

En kommune lyste ut en helsefaglig stilling, med mye kontakt med pasienter. De skrev i utlysningsteksten at de søkte etter en person med god faglig kompetanse og gode samarbeidsevner, og at personlig egnethet ville bli tillagt stor vekt. En av søkerne klaget til Sivilombudet over å ha blitt forbigått i ansettelsesprosessen. Kommunen valgte å ansette en annen kandidat, til tross for at klageren hadde mer erfaring enn den som ble ansatt. Overfor klageren begrunnet kommunen ansettelsen med at det var lagt avgjørende vekt på personlig egnethet. Under intervjuet ble det stilt spørsmål med sikte på å utrede blant annet samarbeidsevner og væremåte i konflikter, og kommunen mente at klageren hadde svart på en måte som fikk ansettelsesutvalget til å reagere negativt.

I denne saken fant ikke Sivilombudet tilstrekkelige holdepunkter for at kommunen brøt kvalifikasjonsprinsippet når de la avgjørende vekt på personlig egnethet ved ansettelsen. Kommunen hadde også oppfylt sin plikt til å opplyse saken før avgjørelse.

Les uttalelsen i sin helhet på sivilombudet.no
➤ [2020/1921](https://sivilombudet.no/2020/1921)

Fravær

Arbeidsgiver bør være varsom med å vektlegge tidligere fravær, hvis det ikke er grunn til å tro at omfanget av fraværet vil være like stort i fremtiden. Det må også ses på om det er særskilt behov for lite fravær i den konkrete stillingen. I tilfeller hvor det legges avgjørende vekt på fravær, bør søkeren opplyses om dette.

Det følger av [arbeidsmiljøloven § 9-3](#) at arbeidsgiver ikke skal be om at søkerne gir andre helseopplysninger enn de som er nødvendige for å utføre de arbeidsoppgaver som knytter seg til stillingen. Arbeidsgiver må heller ikke iverksette tiltak for å innhente helseopplysninger på annen måte. Sykefravær som kan begrunnes i konkrete forhold, som det ikke er grunn til å tro er vedvarende, kan sjelden benyttes som hovedbegrunnelse fra å utelukke en søker.

Eksempel på uttalelse: Vektlegging av fravær ved vurdering av egnethet for stilling

Som ledd i en ansettelsesprosess hadde en kommune innhentet opplysninger om en søkers sykefravær direkte fra hennes personalmappe.

Kommunen hadde ikke godtgjort at det var nødvendig å innhente opplysninger om klagers sykefravær og om årsaken til fraværet ved vurderingen av om hun var kvalifisert for en stilling som helsefagarbeider i hjemmetjenesten. Årsaken til sykefraværet var ikke tilstrekkelig kartlagt, og kommunen kunne derfor ikke legge til grunn at det var sannsynlig med tilsvarende fravær i stillingen klageren hadde søkt på.

Kommunen hadde dessuten ikke adgang til å hente ut opplysningene om klagers sykefravær direkte fra hennes personalmappe, og kommunens administrasjon skulle ikke levert ut disse opplysningene.

Les uttalelsen i sin helhet på sivilombudet.no
➤ [2022/1364](https://sivilombudet.no/2022/1364)

Betydning av tiltredelsestidspunkt

Hvilken tidspunkt en søker kan tiltre på er ikke et spørsmål om søkerens kvalifikasjoner for stillingen.⁴⁸ Det inngår derfor ikke i selve kvalifikasjonsvurderingen. Samtidig kan tiltredelsestidspunkt være viktig for den endelige vurderingen av hvem som skal ansettes, blant annet for å kunne dekke arbeidsgivers behov for arbeidskraft. For eksempel vil snarlig tiltredelse være avgjørende for nytten av en midlertidig stilling.

Spørsmålet om tiltredelse ses som en del av den rammen for stillingen arbeidsgiver setter ved utlysingen. På samme måte som arbeidsgiver i annonsen kan angi hvilke personlige egenskaper stillingen krever, arbeidssted eller krav til reisedøgn mv., kan arbeidsgiver innenfor saklige rammer angi særlige behov når det gjelder tiltredelse.

Dersom utlysningen ikke angir noe om tidspunkt for tiltredelse, må en søker kunne legge til grunn at det ikke forventes raskere tiltredelse enn det som følger av normal oppsigelsestid.

48 Se sak [2022/2070](#).

Kvalifikasjonsprinsippet skal sikre at det er den som formelt og reelt er best egnet til å utføre arbeidet som ansettes. I den sammenlignende vurderingen må man avveie alle de ulike momentene. Det tilsier at tiltredelsestidspunktet normalt ikke kan være avgjørende alene, men inngå som et moment i en samlet helhetsvurdering. Ved vurderingen vil det blant annet ha betydning om det gjelder en fast eller midlertidig stilling. Ombudet har ikke tatt stilling til om det kan tenkes situasjoner der tidspunkt for tiltredelse må anses som et minstekrav for stillingen.

Adgangen til å vektlegge tiltredelsestidspunkt kan i enkelte tilfeller være særskilt regulert. Ved graviditet, fødsel, amming og foreldrepermisjon følger det direkte av likestillings- og diskrimineringsloven § 10 tredje ledd at forskjellsbehandling ved ansettelse ikke er tillatt. Det er forstått slik at det ved tilsetning ikke kan tas hensyn til at søker vil ha fravær eller ikke kan tiltre som forventet.

Arbeidsgivers fastsettelse av rammen for stillingen innebærer derfor at arbeidsgiver også kan vektlegge tiltredelsestidspunkt som et moment i den samlede

helhetsvurderingen ved en ansettelse. Kvalifikasjonsprinsippet vil imidlertid begrense vekten av dette momentet.

Ansettelse i stilling med særlige lov- eller forskriftsbestemte krav

For enkelte stillinger er det stilt opp særskilte krav i lov eller forskrift, for eksempel undervisnings-, brannvesen-, og bibliotekarstillinger. Ofte åpner regelverket for at det kan ansettes søkere som ikke oppfyller disse kravene, så lenge kravene ikke oppfylles av noen av kandidatene. Det vil normalt fremgå av lov eller forskrift at søkere som ikke fyller lovens kompetansekrav, må ansettes midlertidig⁴⁹ eller på dispensasjon.⁵⁰

Høyesterett har i dom [HR-2016-2229-A](#) fastslått at det er adgang til å legge vekt på personlig egnethet ved vurderingen av om søker oppfyller kvalifikasjonskravene i [opplæringslova § 10-1 første punktum](#), som gjelder for lærerstillinger. Ved vurderingen av om det

49 Se opplæringslova § 10-6.

50 Se sak 2016/1644 og 2016/1551.



Foto: Mona Ødegård, Sivilombudet.

finnes søkere som oppfyller kompetansekravene i loven, er det derfor avgjørende om de aktuelle kandidatene er personlige egnede til stillingen. En kandidat som er «personlig uegnet», vil på grunn av sine personlige egenskaper ikke anses kvalifisert til stillingen. Det er ikke tilstrekkelig at kandidaten anses mindre egnet enn andre.⁵¹ Dommen slår fast at saksbehandlingen må være særlig grundig for å kunne konkludere med at en søker som oppfyller lovbestemte kompetansekrav, ikke er personlig egnet for en stilling. Sivilombudet har lagt til grunn at dette også vil være tilfellet for andre stillinger med særskilte kvalifikasjonskrav som følger av lov eller forskrift.⁵²

Det stilles altså særlige krav til egnethetsvurderingen der den kan åpne for å velge bort en søker som oppfyller lov- eller forskriftsbestemte krav. Arbeids-giver må synliggjøre og begrunne hva den manglende egnetheten består i. De undersøkelsene som gjøres for å avklare egnethet, må tilpasses den enkelte stilling. I noen tilfeller, f.eks. i stillinger med krav om god skriftlig fremstillingsevne, vil en dårlig skrevet søknad kunne være tilstrekkelig til å velge vekk en kandidat. I stillinger med mye publikumskontakt, vil kandidatens dokumenterte prestasjon i intervjusituasjonen kunne være avgjørende. Mens for andre stillinger kan det være nødvendig med ytterligere undersøkelser, i form av tester og referanseintervjuer.

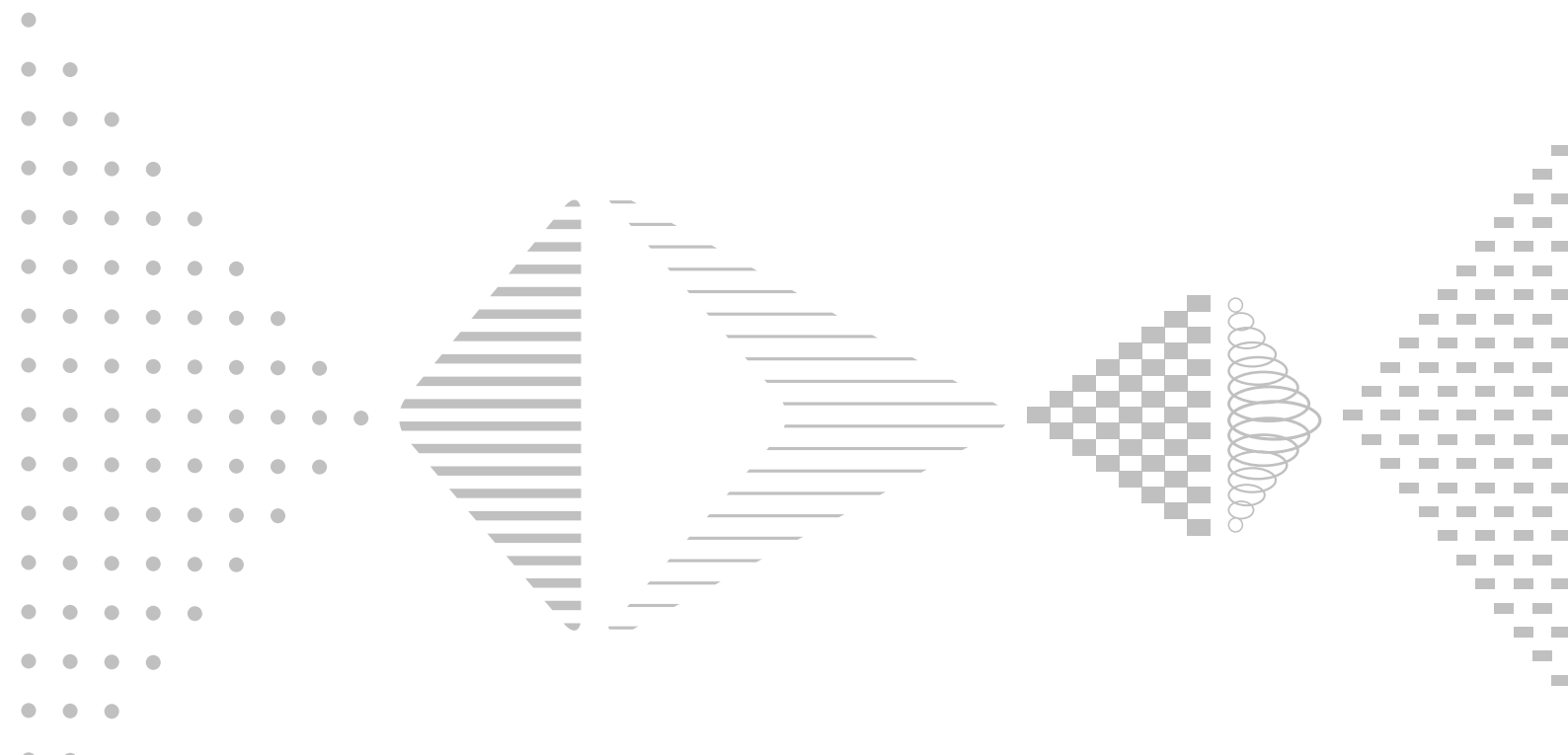
Vekting av kvalifikasjoner

– dette må du huske på:

- Personlig egnethet er et relevant moment i kvalifikasjonsvurderingen i de fleste stillinger.
- Vær bevisst at det kan være vanskelig å måle personlig egnethet, og tilpass saksbehandlingen til det.
- Pass på at det er en saklig sammenheng mellom kravene utlysningsteksten stiller til personlige egenskaper, og oppgavene i stillingen.
- Hvis bestemte personlige egenskaper er viktige for stillingen, må intervjuet gjennomføres på en slik måte at det er egnet til å opplyse om disse egenskapene hos den enkelte kandidat.
- Vær varsom med å vektlegge en kandidats tidligere fravær.
- Vær oppmerksom på eventuelle lovfestede krav til stillingen.

51 Se sak [2020/2393](#).

52 Se sak [2020/2393](#).



Offentlige søkerlister

Plikten til å utarbeide offentlig søkerliste

Hovedregelen er at det for stillinger i offentlige organer skal lages en offentlig søkerliste.⁵³ En offentlig søkerliste skal inneholde navn, alder, stilling eller yrkestittel og bosteds- eller arbeidsadresse for hver enkelt søker. En slik søkerliste må ikke forveksles med det som kalles utvidet søkerliste, som er en liste som partene i ansettelsessaken har krav på innsyn i. En utvidet søkerliste vil inneholde mer informasjon enn den offentlige søkerlisten.

Plikten til å utarbeide søkerliste gjelder for alle organer som er omfattet av offentleglova, og både midlertidige og faste stillinger omfattes av hovedregelen om offentlige søkerlister. Plikten gjelder også selv om arbeidet med selve rekrutterings- og ansettelsesprosessen håndteres av et eksternt firma, f.eks. et konsulentfirma.

Formålet med offentlige søkerlister er blant annet å gi allmennheten informasjon om hvem som har søkt en offentlig stilling, og på den måten kunne kontrollere at det ikke tas utenforliggende eller usaklige hensyn ved ansettelser. Dette må ses i sammenheng med prinsippet om at offentlige stillinger skal kunngjøres offentlig og besettes etter konkurranse i henhold til det generelle kvalifikasjonsprinsippet.

Søkerlisten skal inneholde informasjon om alle kandidatene som har vært vurdert til stillingen. Dette vil blant annet være alle som har sendt inn søknad. I mange ansettelsesprosesser gjennomføres det også mer uformelle samtaler med aktuelle kandidater. Det må gjøres en konkret vurdering av om personer det er gjennomført slike samtaler med, skal oppføres på søkerlisten. Dersom formålet med samtalene går lenger enn å avklare hvorvidt de aktuelle personene kan være interesserte i å bli vurdert for stillingen, skal de oppføres på søkerlisten. Det samme gjelder når formålet med samtalene er å få klarlagt hvem som er den best kvalifiserte kandidaten.⁵⁴

⁵³ Offentleglova § 25 annet ledd.

⁵⁴ Se sak [2015/2142](#).

Eksempel på uttalelse:

Ga unntak fra offentlig søkerliste til stilling som fiskeridirektør

Stillingen som direktør for Fiskeridirektoratet ble utlyst i april 2020 med søknadsfrist 10. mai 2020. Søknadsfristen ble deretter forlenget til 2. juni 2020. Statsråd Frank Bakke-Jensen søkte på stillingen etter utløpet av den nye fristen, og ble utnevnt til stillingen som direktør for Fiskeridirektoratet. Det kom inn en klage til Sivilombudet over at navnet til statsråden ikke fremgikk av den offentlige søkerlisten.

I denne saken var Nærings- og fiskeridepartementets begrunnelse for å unnta statsråd Frank Bakke-Jensens navn fra den offentlige søkerlisten ikke tilstrekkelig. Det kreves særlige grunner for å unnta en søker fra søkerlisten til en lederstilling. Rollen som statsråd er ikke i seg selv tilstrekkelig for at slike særlige grunner foreligger. Det må foreligge konkrete hensyn som begrunner unntak. Slike konkrete grunner var ikke gjort gjeldende i denne saken.

Les uttalelsen i sin helhet på [sivilombudet.no](#)

➤ [2020/4148](#)

Unntak fra offentlig søkerliste

Den enkelte søkeren kan be om å bli unntatt fra å stå på den offentlige søkerlisten. Vurderingen om å unnta en søker fra listen må være konkret, og det må legges vekt på allmennhetens interesse i innsyn, rekrutterings-hensyn og personvern-hensyn. Ved vurderingen om en slik anmodning skal tas til følge, skal det også legges vekt på om det knytter seg særlig stor offentlig interesse til stillingen. Det siste innebærer at det som hovedregel skal særlige grunner til for å ta en anmodning om å ikke bli oppført på søkerlisten til følge når det gjelder ledende stillinger. Det er f.eks. ikke tilstrekkelig at søkeren synes at det er ubehagelig at det blir offentlig kjent at vedkommende har søkt en stilling. At det må foreligge særlige grunner for unntak, innebærer at det må mer spesielle omstendigheter til, og at offentlighet



Foto: Mona Ødegård, Sivilombudet.

vil kunne medføre konkret skade eller ulempe. Et eksempel som er brukt i forarbeidene til offentleglova, er en selvstendig næringsdrivende som risikerer redusert kundetilgang dersom det blir kjent at det er fare for at vedkommende kan komme til å legge ned virksomheten.⁵⁵ Som eksempler på stillinger det knytter seg stor offentlig interesse til, nevnes stillinger som departementsråd, ledere for direktorater, statsforvalter eller kommunedirektør. [For slike stillinger er terskelen for unntak fra søkerlisten høy](#), og det må foreligge konkrete hensyn som begrunner unntak fra å stå på offentlig søkerliste.⁵⁶

Sivilombudet har i en sak om søkerlisten til stilling som direktør for Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten uttalt at det kreves «særlige grunner» for å unnta en søker fra søkerlisten til en lederstilling. Det må foretas en konkret avveining av behovet for unntak opp mot behovet for offentlighet for den enkelte søker.

Dersom forvaltningsorganet finner at begrunnelsen som en søker har gitt ikke gir tilstrekkelig grunnlag for å vurdere om søkeren kan unntas offentlighet, plikter organet å ta skritt for å sørge for sakens opplysning, jf. prinsippet i forvaltningsloven § 17 første ledd.

Også for stillinger som ikke har særlig offentlig interesse, må det foretas en konkret vurdering av spørsmålet om en søker skal unntas fra offentlig søkerliste. [Sivilombudet har i en sak om søkerlisten til stillingen som personalsjef i en kommune](#) uttalt at «fylkesmannen var forpliktet til å foreta en selvstendig vurdering av hver enkelt søkers begrunnelse for å bli unntatt fra den offentlige søkerlisten» og at «[d]enne plikten gjelder uavhengig av om stillingen anses å være av særlig stor offentlig interesse eller ikke».⁵⁷

Selv om forvaltningen *kan* unnta opplysningene fra innsyn, foreligger det ingen plikt, og forvaltningen må

⁵⁵ Ot.prp. nr. 102 (2004-2005) side 148.

⁵⁶ Se sak [2020/4148](#).

⁵⁷ Se sak [2008/260](#).

vurdere [merinnsyn](#)⁵⁸ på vanlig måte. Søkerlisten skal alltid inneholde informasjon om hvor mange søkere det har vært til stillingen, og hvilket kjønn de har.

Dersom søkeren ikke får sin anmodning innvilget, skal vedkommende varsles om dette. Formålet med varselet er å gi søkeren mulighet til å trekke søknaden, for å unngå at navnet oppføres på søkerlisten. Søkere kan som hovedregel ikke trekke søknaden sin med virkning for søkerlisten etter at den er gjort offentlig første gang. For at hensynene bak reglene om offentlige søkerlister skal kunne ivaretas, må det kun være i særlige tilfeller at dette kan skje. Et slikt tilfelle kan være at søkeren ikke var varslet om at navn på søkere kan bli gjort kjent selv om det er bedt om hemmelighold. Det må samtidig anses tilstrekkelig at dette er [informasjon som fremgår av utlysningsteksten](#), slik at søkere ikke må gjøres særskilt oppmerksom på dette når det bes om innsyn i en søkerliste.⁵⁹

Søkerlisten skal settes opp så snart som mulig etter at søknadsfristen på stillingen har gått ut. I forarbeidene til loven står det at dette normalt vil bety innen to-tre dager etter søknadsfristens utløp.⁶⁰ Dersom det f.eks. er svært mange søkere, det kommer inn mange søknader etter søknadsfristen, eller andre spesielle omstendigheter, kan organet få noen flere dager til utarbeidelse av søkerlisten. [Sivilombudet har flere ganger uttalt](#) at arbeidet med søkerlisten må påbegynnes etter hvert som søknadene mottas, samt at dette er et arbeid som må prioriteres.⁶¹ Også anmodninger om unntak fra søkerlisten bør behandles fortløpende etter hvert som de mottas.

Offentlige søkerlister – dette må du huske på:

- Lag en offentlig søkerliste.
- Vurderingen om å unnta en søker fra søkerlisten må være konkret, og det må legges vekt på allmennhetens interesse i innsyn, rekrutteringshensyn og personvernens hensyn.
- Som hovedregel skal det særlige grunner til å bli unntatt fra søkerlisten når det gjelder ledende stillinger.

Til slutt – en liten oppfordring

Hensikten med denne veilederen er å gi en oversiktlig gjennomgang av hva som skal til for å gjennomføre en god ansettelse. Veilederen er basert på de erfaringene Sivilombudet har gjort seg etter å ha behandlet mange klager som gjelder ansettelser i offentlig sektor.

Dersom det er temaer som burde vært utdypet, annen informasjon som savnes eller om det er feil som må korrigeres, setter vi pris på å få tilbakemelding om dette. Innspill tas med i videreutviklingen av veilederen.

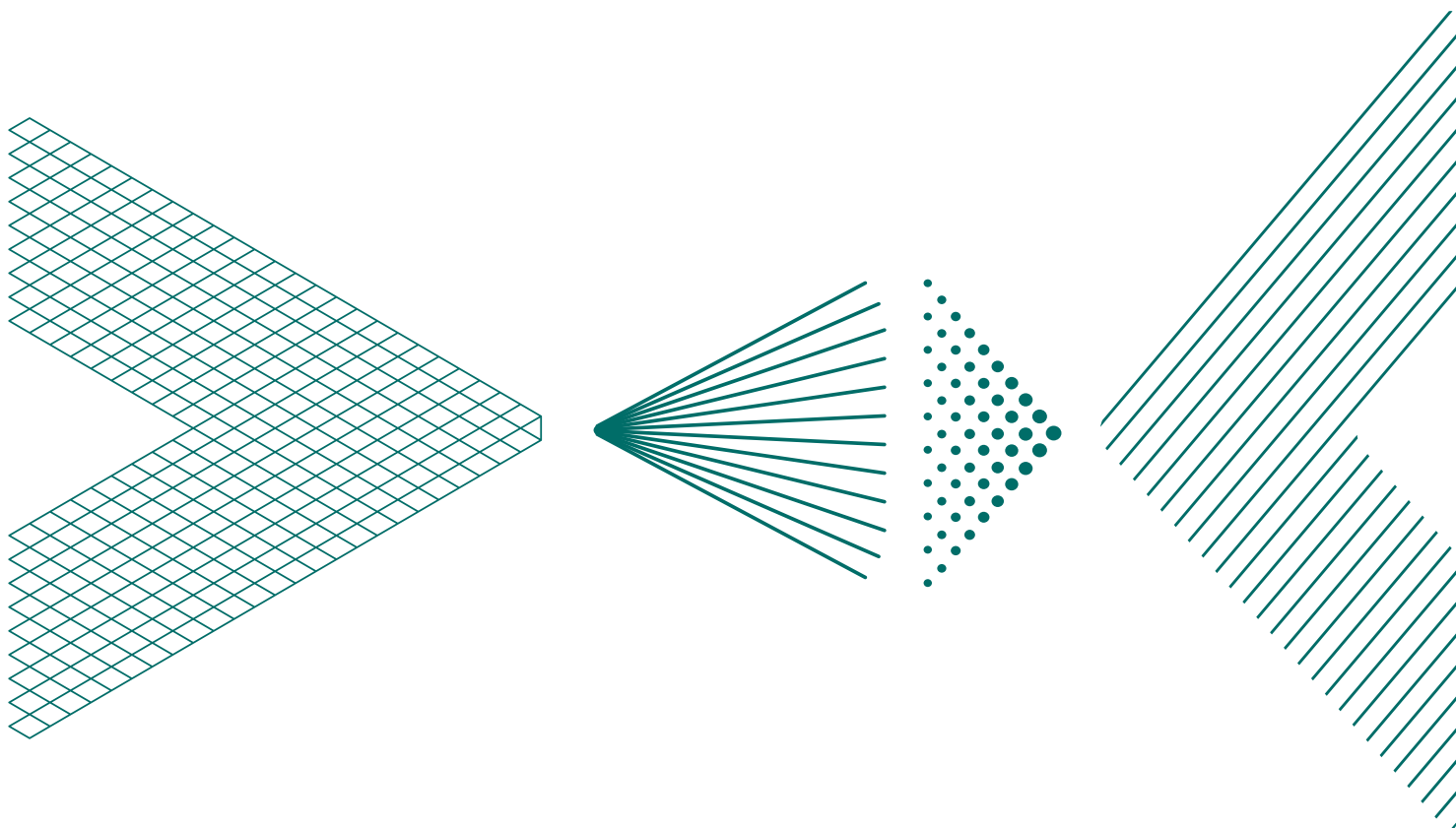
[Send e-post med innspill til Sivilombudet.](#)

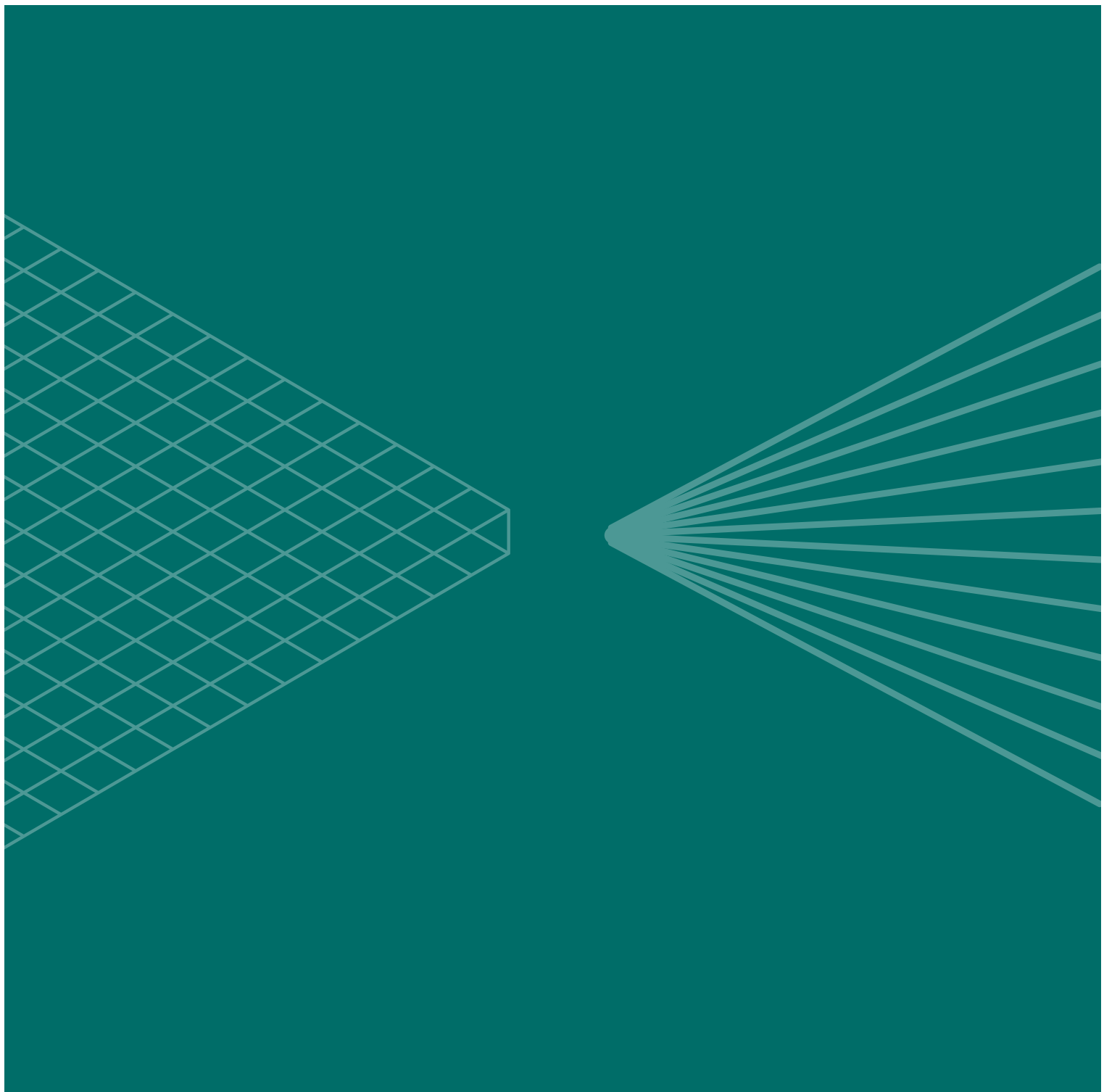
58 Offentleglova § 11.

59 Se sak [2015/3451](#).

60 Ot.prp. nr. 102 (2004-2005) side 148.

61 Se sak [2015/1740](#).





Sivilombudet 2024

Besøksadresse: Akersgata 8, Oslo

Postadresse: Postboks 3 Sentrum, 0101 Oslo

Telefon: 22 82 85 00

Grønt nummer: 800 80 039

E-post: postmottak@sivilombudet.no

www.sivilombudet.no