

Nav

Rapportering på likestillings-  
og diskrimineringsloven  
§§ 24, 26 og 26a  
(likestillingsredegjørelse 2025)

# INNHold

---

1	Innledning og overordnede temaer .....	5
1.1	Innledning .....	5
1.2	Organisatorisk forankring av arbeidet .....	5
1.3	Prinsipper, prosedyrer og standarder .....	5
1.4	Diskriminering versus likestilling som retningsgivende for aktivitets- og redegjørelsesplikten .....	6
1.5	Risiko og risikostyring i Nav.....	7
2	Nav som tjenesteyter. Rapportering på likestillings- og diskrimineringsloven § 24 .....	9
2.1	Innholdet i likestillings- og diskrimineringsloven § 24 og rapporteringens struktur .....	9
2.2	Tilgjengelige digitale tjenester.....	9
2.2.1	Systematisk arbeid med universell utforming for alle digitale løsninger overfor brukerne .....	9
2.2.2	Klarspråk i Nav er en nøkkel for inkludering og likestilling .....	11
2.2.3	Nav.no .....	11
2.2.4	Anskaffelser av digitale verktøy og tjenester .....	11
2.2.5	Fragmenterte digitale kanaler skaper barrierer for mange brukere.....	12
2.2.6	Mangler i digitale fullmaktsløsninger og mulighet for digital representasjon .....	12
2.2.7	Digitalt utenforskap hos innsatte i fengsel.....	13
2.2.8	Universell utforming av bygg (Nav-kontorene) i møte med brukerne .....	13
2.3	Ikke-diskriminerende møter med brukerne .....	13
2.3.1	Prioritert målgruppe for arbeidsrettede tiltak og oppfølging.....	13
2.3.2	Integreringskompetanse hos Navs ansatte og i organisasjonen.....	14
2.3.3	Bruk av talespråktolk.....	14
2.3.4	Motvirke etnisk diskriminering .....	14
2.4	Risiko for diskriminering i saksbehandlingsprosesser .....	15
2.4.1	Ytelsesavdelingen .....	15
2.4.2	Ytelses- og fellessystemer, produktutvikling.....	16
2.5	Brukertilpasning.....	16
2.5.1	Researchs .....	16
2.5.2	Navs veiledningsplattform.....	16
2.5.3	Nav kontaktsenter (NKS) .....	17
2.5.4	Hjelpemidler og tilrettelegging med nedsatt funksjonsevne .....	17

2.6	Brukermedvirkning.....	18
2.6.1	Brukertesting .....	18
2.6.2	Test min løsning.....	18
2.6.3	Representativ brukermedvirkning på system- og tjenestenivå – verktøy i arbeidet for likestilling .....	18
2.7	Transparente og gode beslutningsprosesser .....	19
2.7.1	Regelverksutviklingsarbeidet i direktoratet .....	19
2.8	Kvalitetssikring .....	19
2.8.1	Statistikk, måling og analyse.....	19
2.8.2	Forskning og utredninger .....	20
2.9	Planer for 2026 .....	20
2.9.1	Utgangspunkt for videre arbeid .....	20
2.9.2	Policy- og planarbeid.....	21
2.9.3	Kompetanseheving og utvikling av felles begrepsapparat.....	21
2.9.4	Kartlegging.....	21
2.9.5	Metodeutvikling .....	21
3	Aktivitets- og redegjørelsesplikten for Nav som arbeidsgiver .....	22
3.1	Nav som arbeidsgiver .....	22
3.2	Status for likestilling mellom kjønn i Nav .....	23
3.2.1	Utvidet lønnskartlegging i etaten.....	23
3.2.2	Videre oversikt fra den sentrale lønnskartleggingen .....	25
3.3	Andelen ansatte kvinner og menn i etaten .....	26
3.4	Arbeid for likestilling og ikke-diskriminering i nav.....	27
3.4.1	Prinsipp, prosedyrer og standarder for likestilling og mot diskriminering av ansatte 27	
3.4.2	Noen risikoområder i arbeid med diskriminering blant ansatte i Nav .....	28
3.4.3	Forskjell i lønn og karrieremuligheter mellom kvinner og menn .....	28
3.4.4	Ubevisste og bevisste fordommer i møte med kolleger som tilhører minoriteter ...	29
3.4.5	Universell utforming (bygg, inventar, teknologi) og individuelle tiltak mv .....	30
3.4.6	Kompetanse om kjønns- og seksualitetsmangfold i Nav og diskriminering generelt 31	
3.4.7	Verktøy og data som avdekker mulig diskriminering.....	32
3.4.8	Andre aldersrelaterte emner – Seniorpolitikk.....	32
3.4.9	Data om målgrupper med funksjonsvariasjoner, etnisitet og religiøse minoriteter	35
3.5	Mobbing, trakassering og diskriminering .....	37
3.5.1	Rutine ved konflikthåndtering og trakassering i Nav .....	37
3.5.2	Navs medarbeiderundersøkelse 2025: Psykososiale og organisatoriske forhold ...	38

3.5.3	Avvikssystem og Avviksmeldinger i 2025 .....	38
3.5.4	IA-arbeidet i etaten.....	38
3.6	Arbeid med inkludering og mangfold blant Nav-ansatte i 2026 .....	39

# 1 INNLEDNING OG OVERORDNEDE TEMAER

---

## 1.1 INNLEDNING

Likestillingsrapporten skal i imøtekomme etatens aktivitets- og redegjørelsesplikt i likestillings- og diskrimineringsloven (LDL) §§24 og 26, og til departementet for budsjettåret 2025.

I 2025 forvaltet Navs over 22 000 statlige og kommunalt ansatte og 2 000 innleide en vesentlig del av statsbudsjettet. Nav hadde over 20 millioner kontakter med brukere, og behandlet nærmere 5 millioner søknader i flere hundre enheter med varierte oppgaver og personell.

Nav sitt samfunnsoppdrag handler i stor grad om likestilling, noe som gjør det utfordrende å skille Navs alminnelige virksomhet fra arbeidet med likestillings- og diskrimineringsloven § 24.

Rapporten har tre deler: En overordnet del 1 handler om overordnede temaer for gjennomføringen av aktivitets- og redegjørelsesplikten. Del 2 handler om gjennomføring av likestillings- og diskrimineringsloven § 24 om likeverdige og ikke-diskriminerende offentlige tjenester i Nav, og del 3 handler om Navs plikter som arbeidsgiver etter likestillings- og diskrimineringsloven §§ 26 og 26a.

## 1.2 ORGANISATORISK FORANKRING AV ARBEIDET

Ansvaret for oppfølging av likestillings- og diskrimineringsloven ligger på alle deler av Nav, både når det gjelder organisatoriske enheter og alle medarbeiderne. Koordineringsansvaret er hovedsakelig lagt til direktoratets Avdeling for Brukeropplevelse (Nav som offentlig myndighet) og avdeling Mennesker og organisasjon (Navs plikter som arbeidsgiver).

Ved opprettelse av den nye Avdeling for brukeropplevelse i mai 2025 var intensjonen å forsterke søkelyset på møtet mellom Nav og brukere. Den nye Avdeling for Mennesker og organisasjon bygger videre på Direktoratets tidligere HR-avdeling.

I forbindelse med omorganisering og etableringen av disse avdelingene ble ansvarsfordelingen for likestillingsarbeidet tydeliggjort og løftet frem. Dette er et viktig skritt mot en mer systematisk og målrettet innsats på området.

## 1.3 PRINSIPPER, PROSEDYRER OG STANDARDER

Inkludering og likestilling er en sentral del av **Navs visjon og mål**. Visjonen «Vi gir mennesker muligheter» og Navs samfunnsoppdrag understreker etatens ansvar for å bidra til sosial og økonomisk trygghet, og for å fremme overgang til arbeid og aktivitet. Målet er et inkluderende samfunn, et inkluderende arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked.

**Navs strategi 2030** bygger videre på dette. Strategien beskriver fire ambisjoner for brukere, arbeidsgivere og samfunnet i 2030, der den tydeligste koblingen til likestillingsarbeidet i dag ligger i ambisjon 3: «Sammen finner vi løsninger med dem som trenger det mest». Denne ambisjonen vektlegger behovstilpassede tjenester og tett samhandling med brukere og samarbeidspartnere. Også ambisjon 4 "Sammen løser vi samfunnsoppdraget" setter føringer for

likestilling, for eksempel gjennom målet om å være **"en inkluderende, mangfoldig og trygg arbeidsplass"**.

**Samfunnsoppdraget** innebærer blant annet et ansvar for å bidra til et inkluderende arbeidsliv. Dette gjenspeiles i mange av Navs tjenester og innsatsområder. Etaten forvalter ytelser og gjennomfører tiltak og prosjekter som skal styrke arbeidsinkludering og motvirke utenforskap.

Arbeidet med likestilling og ikke-diskriminering er forankret i sentrale styringsdokumenter.

- **Instruks om virksomhets- og økonomistyring for Arbeids- og velferdsdirektoratet** slår fast at direktoratet skal sikre at Nav er best mulig tilgjengelig for alle, i tråd med likestillings- og diskrimineringslovens krav til universell utforming.
- **Økonomiinstruksen** presiserer også at brukerperspektivet skal være sentralt i utviklingen av arbeids- og velferdsforvaltningen, og at risiko for diskriminering og manglende likestilling skal vurderes i utviklingen av regelverk.
- **Tildelingsbrevet** til etaten konkretiserer oppgaver Nav skal løse i budsjettåret og hva Nav skal rapportere på. Brevet fremhever Navs rolle i å inkludere utsatte grupper og å sikre brukerrettede og tilgjengelige tjenester. Etaten skal også følge opp regjeringens handlingsplaner på området.
- **Etatens personal- og lønnspolitikk** fastslår at mangfoldet Navs brukere utgjør, også skal gjenspeiles internt og innebærer at etaten skal fremme likestilling og hindre diskriminering, i tråd med gjeldene lovverk. Diskriminering skal ikke forekomme.

Ifølge Bufdir er det et krav om å ha en likestillingspolicy for Nav som offentlig tjenesteyter.<sup>1</sup> Arbeidet med å utvikle en slik policy starter i 2026.

## **1.4 DISKRIMINERING VERSUS LIKESTILLING SOM RETNINGSGIVENDE FOR AKTIVITETS- OG REDEGJØRELSESPLIKTEN**

Forbudet mot diskriminering i likestillings- og diskrimineringsloven (LDL) § 6, jf. §§ 7 til 10, er utgangspunktet for aktivitets- og redegjørelsesplikten.

Målet er likestilling. Ifølge likestillings- og diskrimineringsloven § 1 er likestilling likeverd, like muligheter og like rettigheter, og forutsetter tilgjengelighet og tilrettelegging.

Ifølge FN-konvensjonene om diskriminering, og sentrale tolkninger av dem i menneskerettslig teori,<sup>2</sup> handler likestilling om flere ting som må gjøres i sammenheng:

1. Formell likestilling; det at regelverket ikke diskriminerer, bidrar til å motvirke diskriminering og fremme likestilling.
2. Å bekjempe forutinntatthet, f.eks. kjønnsnormer og funksjonsnormer, og de barrierene og ekskluderende strukturene disse skaper.
3. Å kompensere for ulempe, f.eks. tilrettelegging ved graviditet, funksjonsvariasjon eller minoritetsspråklig bakgrunn.
4. Selvbestemmelse i eget liv, med beslutningsstøtte for de som trenger hjelp til å ivareta egne interesser f.eks. ved kognitive funksjonsvariasjoner.

---

<sup>1</sup> [Aktivitets- og redegjørelsesplikt \(ARP\) for offentlige myndigheter | BufDir.](#)

<sup>2</sup> [Se særlig Sandra Fredman, Substantive Equality Revisited, International Journal of Constitutional Law, Volume 14, Issue 3, July 2016, Pages 712–738, og Rikki Holtmaat, The CEDAW: a holistic approach to women's equality and freedom, Hellum and Aasen, 2013.](#)

5. Medbestemmelse og deltakelse i beslutningsprosesser, i egen sak og utvikling av tjenestetilbud.
6. Sosial støtte og inkludering, for eksempel inkluderende språkbruk, og sosiale arrangementer som er reelt tilgjengelige for personer med funksjonsvariasjoner og inkluderende for ulike kulturer.
7. Strukturelle endringer. Mangfold er en realitet, mens forutinntatthet og ekskluderende tankegods preger fysiske omgivelser og institusjonelle praksiser.
8. CRPD fremhever tilgjengelighet som et eget aspekt ved likestilling. Dette er også relevant for andre grupper, f.eks. for transpersoner, særlig ikke-binære.

## **1.5 RISIKO OG RISIKOSTYRING I NAV**

### **Risikostyring i Nav - overordnet**

I Nav defineres risiko som forhold eller hendelser som kan true måloppnåelse. Risikostyring handler om å være i forkant. Det koster gjerne mindre og er mindre tidkrevende enn «brannslukking».

Risiko måles ved å kombinere sannsynlighet og konsekvens. Risikostyringen i Nav er de koordinerte aktivitetene som gjennomføres for å styre og kontrollere risiko. Overordnet innebærer dette å identifisere risikoene og så iverksette tiltak for å håndtere de mest kritiske.

Den operative risikostyringen i etaten gjøres i forbindelse med tertialrapporteringen, med et tidsperspektiv på 1-2 år. I forkant etableres eller videreføres avdelingenes risiko. Risikoene skal følges opp kontinuerlig, og være en del av avdelingenes normale drift.

### **Likestillings- og diskrimineringslovens metodikk**

LDL §§ 26 og 26a anviser en klar metodikk for å avdekke risiko for diskriminering, som er godt beskrevet av Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. Krav til framgangsmåte er ikke like klar for Nav som tjenesteyter, men Bufdir anbefaler samme metodikk også her:<sup>3</sup>

1. Kartlegge risiko.
2. Sette tydelige mål for å redusere risikoen.
3. Utvikle tiltak og lage en plan for gjennomføring av dem.
4. Gjennomføre tiltak.
5. Evaluere resultatene av tiltakene.

### **Risikostyring knyttet til likestilling og mangfold i Nav**

Et alminnelig prinsipp for risikostyring også når det gjelder menneskerettigheter, er å starte der risikoen er størst, i form av alvorlighet og/eller sannsynlighet for brudd. Hvor alvorlig risikoen er, og hvor sannsynlig det er at den inntreffer tilsier også høy prioritet.

Hvor mange som er omfattet kan sies å være en del av alvorlighetsvurderingen, men bør nevnes særskilt der dette er mulig. Risiko som ligger i kjerneområdet for Navs virksomhet innebærer både et større ansvar og større potensiale for effekt av tiltak.

Inkorporeringen av FN-konvensjonen om rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne (CPRD) i menneskerettsloven skjedde sent i 2025, og denne er derfor ikke nevnt i f.eks. Navs rundskriv til forvaltningsloven R36-00. Det er ved tidspunktet for denne rapporteringen ennå ikke

---

<sup>3</sup> [Aktivitets- og redegjøringsplikt \(ARP\) for offentlige myndigheter | Bufdir.](#)

gjort noen systematisk gjennomgang av om Navs regelverk er i samsvar med CRPD, ut over Likestillings- og diskrimineringsombudets gjennomgang av norsk lovverk generelt i 2023.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Inkorporering av CRPD Likestillings- og diskrimineringsombudets anbefalinger om norsk rett og praksis, 2023.

## 2 NAV SOM TJENESTEYTER. RAPPORTERING PÅ LIKESTILLINGS- OG DISKRIMINERINGSLOVEN § 24

---

### 2.1 INNHOLDET I LIKESTILLINGS- OG DISKRIMINERINGSLOVEN § 24 OG RAPPORTERINGENS STRUKTUR

Etter likestillings- og diskrimineringsloven § 24 skal offentlige myndigheter redegjøre for

- hva de gjør for å innpasse hensynet til likestilling og ikke-diskriminering i sitt arbeid,
- hvordan de arbeider med å omsette prinsipper, prosedyrer og standarder for likestilling og ikke-diskriminering til handling, og de skal
- vurdere resultatene som er oppnådd, og opplyse hvilke forventninger de har til dette arbeidet fremover.

Ifølge en gjennomgang av kommentarene fra FNs menneskerettsorganer,<sup>5</sup> skal offentlige tjenester bygge på følgende grunnprinsipper, som er relevante for gjennomføringen av LDL § 24:

1. Tjenestene skal være **tilgjengelige** for alle, uten diskriminering, med særlig søkelys på å bygge ned barrierer slik at de mest sårbare eller marginaliserte gruppene får reelt tilgjengelige tjenester.
2. Tjenestene skal **svare på behovene** brukerne har. Dette innebærer også kulturelle og språklige tilpasninger.
3. Sårbare og marginaliserte grupper, f.eks. etniske minoriteter og funksjonshemmede, skal **medvirke** i utviklingen av tjenestetilbudet.
4. Utviklingen og gjennomføringen av tjenestene skal være **transparent**.
5. Tjenestene må **kvalitetssikres** gjennom tilsyn- og kontrollmekanismer.

For å få en helhetlig oversikt over ulike aspekter ved tjenesteytingen som Nav bør kartlegge framover, bygger disposisjonen videre på disse prinsippene. Avslutningsvis, i kapittel 2.9, gis en redegjørelse for planer for arbeidet framover.

### 2.2 TILGJENGELIGE DIGITALE TJENESTER

#### 2.2.1 Systematisk arbeid med universell utforming for alle digitale løsninger overfor brukerne

Universell utforming (uu) av IKT er et viktig kvalitetskriterium for våre digitale løsninger. Kravene knyttet til uu er forankret i Navs interne verktøy for etterlevelse. Ansvaret for å etterleve kravene ligger hos teamene som lager løsningen; det overordnede ansvaret er tydelig plassert på direktørnivå. Fagmiljøet koordinerer arbeidet med lovpålagt tilgjengelighetserklæring for nav.no.

For å kunne ivareta kravene, får utviklingsteamene både veiledning og praktisk hjelp fra Navs fagmiljø for universell utforming av IKT gjennom forskjellige kanaler.

---

<sup>5</sup> The Global Initiative for Economic, Social and Cultural Rights, [States' Human Rights Obligations Regarding Public Services. The United Nations Normative Framework](#). Policy Brief · 19 October 2020.

Uu-miljøet jobber med å bygge en inkluderende kultur som ivaretar universell utforming som en grunnpilar i hvordan teamene jobber. Uu-miljøet bidra til økt kompetansebygging hos teamene, blant annet gjennom foredrag, kurs og veiledning på Navs verktøykasse for digital produktutvikling Aksel (se punkt under). Miljøet bidrar også inn med fagkompetanse i Navs designsystem. I tillegg til veiledning og praktisk hjelp til andre avdelinger, gjennomfører avdelingen holdningsskapende og kompetansehevende tiltak både innad i organisasjonen og rettet mot eksterne:

- ***Mangfold i mai***

Fagmiljøet er initiativtaker og hovedansvarlig for “Mangfold i mai”, en åpen delings- og læringsarena om mangfold og universell utforming, med en rekke foredrag, workshops og aktiviteter som inkluderende gaming/spill. Arrangementet er rettet spesielt mot personer som jobber med produkt- og tjenesteutvikling, åpent for både interne og eksterne, og skal bidra til bevissthet og kompetansebygging. Mangfold i mai gjennomføres i samarbeid med andre offentlige aktører. Innholdet strømmes og legges så langt som mulig ut på mangfoldimai.no i etterkant.

- ***Empatilunsj***

Under en empatilunsj får deltakerne en kort innføring i universell utforming av IKT, tankesettet bak hva universell utforming er og kan forebygge, hvilke muligheter arbeid med universell utforming gir og hvilke utfordringer manglende universell utforming gir.

Gjennom empatilunsjen får deltakerne kjenne på hvilke utfordringer personer med nedsatt funksjonsevne møter gjennom en fysisk hverdagslig aktivitet som å spise lunsj på jobben. Deltakerne får tildelt forskjellige funksjonstap og deretter utstyr som simulerer det spesifikke funksjonstapet. Det kan være briller som simulerer diverse synsutfordringer, en rullestol eller krykker for å simulere problemer med å bevege seg og hansker som simulerer Parkinson. Den praktiske delen av lunsjen er at når deltakerne har fått det de trenger for å gå inn i rollen som funksjonsnedsatt, går de til kantina for å kjøpe mat og å finne en plass til å spise der.

Etter lunsjen går deltakerne tilbake til møterommet for å reflektere over hva de har vært med på.

- ***Universell utforming som del av onboarding i Direktoratet***

Nyansatte i direktoratet får en bred innføring i forskjellige temaer knyttet til arbeidet i direktoratet. Blant dem er det også en kort innføring i universell utforming av IKT, som beskrevet i avsnittet over. De får også tilbud om **Feil! Fant ikke referanseilden..** Målet er å øke bevisstheten rundt universell utforming og likestilling, bygge grunnleggende kunnskap og styrke intern kultur.

- ***Aksel – Navs verktøykasse for digital produktutvikling***

Nettsiden Aksel.nav.no inneholder både Navs designsystem, retningslinjer og veiledning for produktteam i Nav. Målgruppen er hovedsakelig intern, men portalen er åpen for allmenheten, og er en godt brukt referanse og kompetanseplattform for andre som jobber med det vi gjør i Nav.

Aksel.nav.no har mye søkelys på universell utforming, og designsystemets komponenter, mønstre og maler er universelt utformet. Disse brukes av de fleste teamene i Nav, og danner et godt grunnlag for at løsningene teamene lager blir universelt utformet og mer forståelig for ansatte og borgerne som skal bruke løsningene vi lager.

I tillegg deler uu-fagmiljøet metodikk og veiledning på Aksel. I 2024 og 2025 ble det publisert en rekke artikler om hvordan produktutviklingsteam kan forstå og teste lovpålagte krav til universell utforming (WCAG-suksesskriterier).

### **2.2.2 Klarspråk i Nav er en nøkkel for inkludering og likestilling**

Som offentlig tjenesteyter har Nav et ansvar for at informasjon og tjenester når ut til flest mulig. Klarspråkarbeidet i Nav handler om å bryte ned de språklige barrierene mellom innbyggerne og myndighetene – og at vi skal skrive tekster som folk forstår og kan omsette til handling i livene sine. Klarspråk er en nøkkel for myndiggjøring.

Klarspråkarbeidet er dermed ett av de viktigste enkelttiltakene vi i Nav kan gjøre for å åpne opp, inkludere og møte innbyggerne på deres egne premisser. Et byråkratisk og utilgjengelig språk går mest ut over de som trenger Nav mest. Det er derfor avgjørende å jobbe for å forbedre og tilpasse språket, så språket i seg selv ikke blir en barriere for dem Nav er til for.

Klarspråk har vært et satsningsområde i Nav i mange år, og det er en oppgave som ikke tar slutt. Å bruke et klart, forståelig og inkluderende språk er en del av alt løpende innholds arbeid som gjøres i Nav – enten Nav jobber med brev og vedtak, eller innhold på nav.no.

Klarspråk som fagfelt har også fått et faglig og strategisk løft de siste årene. Det er ansatt to fagansvarlige for klarspråk som har bidratt til mer omfattende og systematisk opplæring av ansatte. Det er også utviklet flere felles verktøy som skal gi de ansatte hjelp på veien for å skrive gode, brukertilpassede og inkluderende tekster. Det er blant annet utviklet et eget e-læringskurs i klarspråk for alle saksbehandlere på sykepengeområdet.

I 2025 ble fagansvaret for klarspråk flyttet til ny Avdeling for brukeropplevelse i direktoratet. Å plassere klarspråk sammen med andre fagfelt som innholds design og universell utforming tydeliggjør den direkte koblingen mellom klarspråk og hvordan folk opplever å være i kontakt med Nav.

### **2.2.3 Nav.no**

Nav.no er Norges største Nav-kontor med omkring 650.000 besøkende i uken. De siste årene har det vært et målrettet arbeid for å gjøre nettstedet enklere å bruke, slik at flest mulig kan finne informasjon og løse oppgaver på egen hånd.

Dette arbeidet, med forbedringer av innhold, struktur, samt tekniske og funksjonelle løsninger, har gitt gode resultater. Andelen som rapporterer at de fikk gjort det de kom for har ligget på over 80 % de siste to årene. I 2025 endte siste kvartal med en gjennomføringsgrad på 85,6 %.

Det jobbes kontinuerlig med universell utforming av nav.no. Åpne sider til innbyggere (privatpersoner, arbeidsgivere og samarbeidspartnere) er nå 100 % i tråd med lovpålagte krav for universell utforming av IKT (WCAG 2.2 på nivå A/AA) ifølge automatisert testing. Når man inkluderer åpne sider om statistikk og analyse, som bruker eldre tekniske løsninger, er tallet 92,4 %.

### **2.2.4 Anskaffelser av digitale verktøy og tjenester**

I tillegg til egenutviklede løsninger, bruker Nav en del hylleware. Disse løsningene kjøpes gjennom anskaffelser i tråd med offentlig regelverk. Her stiller vi krav om universell utforming (uu) av IKT, både for interne og eksterne løsninger. Kravene er en del av utvalgskriteriene for løsningene vi anskaffer og inngår i kontraktene. En spesialist innen universell utforming av IKT støtter anskaffelsesteamet gjennom hele prosessen og vurderer i hvilken grad leverandørenes tilbud oppfyller kravene.

### **2.2.5 Fragmenterte digitale kanaler skaper barrierer for mange brukere**

Det er likevel noen utfordringer som gjenstår. Ulike søknader, innloggede sider og brevløsninger har over tid blitt utviklet på hver sin måte i ulike team og produktområder. Nav har manglet felles standarder, prinsipper og malverk for flere kanaler, og det har ført til forskjellige løsninger på samme behov og stor variasjon i formspråk, innhold og prioriteringer. Kvaliteten på enkeltløsningene varierer til dels stort.

For brukerne kan det føre til utrygghet og kognitiv last fordi kanalen endrer seg avhengig av hvilken tjeneste det gjelder. Dette er særlig problematisk for brukere som har kombinasjoner av tilbud, er i overgangen mellom tilbud, er i vanskelige situasjoner eller som har utfordringer med syn eller kognisjon, og er avhengige av konsistens for å navigere.

Det har også ført til fragmenterte og uforutsigbare brukerreiser: Brukerreisene i Nav er gjerne en reise fra kanal til kanal, og kombinasjonene er mange. Når enkeltkanalene våre ikke er standardiserte, skaper vi ikke gode overganger fra én kanal til en annen.

Den nyopprettede Avdeling for brukeropplevelse i Direktoratet har sentrale team som jobber med strategi, prinsipper, malverk og fellesløsninger for nav.no. I tillegg opprettet avdelingen i november 2025 et sentralt team med tilsvarende ansvar for søknader og skjema. Videre ønsker avdelingen å opprette sentrale team for brev, fagsystem og Nav-kontor.

Disse teamene jobber for mer helhetlige kanaler og bedre sammenhenger mellom kanalene. På åpne sider på nav.no har dette arbeidet foregått i flere år allerede, og 92 % av innholdet til privatpersoner er nå i nytt, felles malverk og struktur. Tilsvarende tall for innhold til arbeidsgivere og samarbeidspartnere er henholdsvis 100 % og 86 %. Det er også etablert en innholdsstrategi for dette innholdet.

Arbeidet med innloggede sider på nav.no er i gang, og første område som prioriteres her er innloggede produktsider, slik som Mine dagpenger og Barnetrygden min. Det finnes i dag omtrent 14 slike sider. Målet er mer helhetlige løsninger på tvers og sammenhengende og forutsigbare brukeropplevelser.

Arbeidet med søknader og skjema er i oppstart og består i første omgang av en kartlegging av Navs rundt 400 ulike skjema og omkring 40 ulike løsninger for dette.

Kommunikasjonsavdelingen har satt i gang et større arbeid med å utarbeide en strategi for Navs eksterne kanaler. Arbeidet gjøres av en tverrfaglig arbeidsgruppe, samt en referansegruppe. Arbeidsgruppen skal kartlegge alle målgrupper og kanaler, kategorisere de ulike kanalene, og lage en ekstern kanalstrategi basert på innsikt om kanaler og målgrupper. Målet med arbeidet er en mer enhetlig og helhetlig kommunikasjon fra Nav.

### **2.2.6 Mangler i digitale fullmaktsløsninger og mulighet for digital representasjon**

Manglende muligheter for digital fullmakt eller digital representasjon kan være en utfordring for flere brukergrupper, som for eksempel ved representasjon av mindreårige personer eller personer med nedsatt funksjonsevne.

Nav har en løsning som gjør at bruker kan registrere, endre og opphøre fullmakter med et tilhørende register for avtalebaserte fullmakter. I dag har brukere med fullmakt mulighet til å bruke denne på pensjons- og uføretrygdområdet, i tillegg til dokumentarkivet.

I 2026 vil Nav jobbe med å etablere det nødvendige datagrunnlaget for flere representasjonsgrupper. Når datagrunnlaget er tilgjengelig, vil Nav kunne tilrettelegge

selvbetjeningsløsninger og fagsystemer for å tilby digitalt dokumentinnsyn for disse gruppene og for flere ytelser/tjenester.

For å kunne tilby ulike representasjonsgrupper mulighet til å lese dokumenter, kommunisere med Nav og søke/klage på vegne av den de representerer digitalt, må etaten gjøre tilpasninger i mange selvbetjeningsløsninger og fagsystemer. Den nyopprettede Avdeling for brukeropplevelse i direktoratet har fra 5. mai 2025 ansvaret for digital representasjon i brukerflater som en del av den helhetlige brukeropplevelsen. Avdelingen vil fra januar 2026 opprette et team som skal gjøre innsiktsarbeid på representasjonsområdet. Målet er at sommeren 2026 er man kommet frem til en måte å utvikle representasjonsløsninger i Nav, som ivaretar brukerne som ikke kan eller vil bruke digitale løsninger.

### **2.2.7 Digitalt utenforskap hos innsatte i fengsel**

Mange innsatte i fengsel har ikke mulighet til å benytte seg av Navs digitale tjenester.

Nav har opprettet kontaktpersoner for kriminalomsorgen i de fleste Nav-kontor i landet, slik at innsatte på en enkel måte skal komme i kontakt og få hjelp av sitt Nav-kontor.

### **2.2.8 Universell utforming av bygg (Nav-kontorene) i møte med brukerne**

Brukere av Navs tjenester skal kunne forvente at utleierne av lokaler til Nav er ansvarlige for at byggene prosjekteres og utføres i henhold til de til enhver tid gjeldende lover, statlige og kommunale forskrifter, EU-direktiver, normer, regler, standarder, veiledninger og retningslinjer, som måtte gjelde for de konkrete eiendommene.

Teknisk forskrift (TEK), med veiledning (REN), legges til grunn for alle leieavtaler som inngås, og denne ivaretar de bygg-tekniske kravene.

Nav sine lokaler skal med dette planlegges og bygges slik at de er med på å sikre tilgjengelighet for alle brukere med likestilt deltakelse, og det skal spesielt tas høyde for mennesker med nedsatt funksjonsevne.

I den utstrekning byggets oppføringstidspunkt lempes på kravene til universell utforming, er Staten ved innleie av lokaler i et slikt bygg likevel pålagt å påse at lokalene får en universell utforming. Dette følges opp fra Nav sin side i den enkelte leieprosess, der det kan innhentes faglig bistand fra hjelpemiddelsentralene, fra brukerorganisasjonene eller annen ekstern kompetanse.

## **2.3 IKKE-DISKRIMINERENDE MØTER MED BRUKERNE**

Innvandrere er overrepresentert blant personer som står utenfor arbeidslivet og som opplever levkårsutfordringer, og dermed har behov for ulike tjenester fra Nav. Innvandrere kan oppleve flere barrierer inn i arbeidslivet. Det kan også være forhold som gjør at noen personer med innvandrerbakgrunn har behov for tilrettelegging i sin kommunikasjon med Nav og i tjenestene de mottar for at disse skal være likeverdige og gi ønskede resultater. For å bidra til gode tjenester til innbyggere med innvandrerbakgrunn gjør Nav flere overbyggende grep og særlige tiltak.

### **2.3.1 Prioritert målgruppe for arbeidsrettede tiltak og oppfølging**

Innvandrere med bakgrunn for landgruppe 3 er en av Navs prioriterte målgrupper for arbeidsrettet oppfølging og tiltak. Mange av Navs tiltak er tilrettelagt for målgruppen, blant annet

tilbys det arbeidsrettet norskopplæring i ulike versjoner i alle landets fylker. Enkelte fylker tilbyr også avklaring, oppfølgingstiltak og jobbsøkerkurs som er særlig tilrettelagt for innvandrere, eller for spesielle språkgrupper.

Med store ankomster av ukrainske fordrevne siden 2022 har flere av Navs tiltak blitt tilpasset denne målgruppen.

### **2.3.2 Integreringskompetanse hos Navs ansatte og i organisasjonen**

Nav har en egen kompetansemodul for veiledning av brukere med innvandrerbakgrunn som er tilgjengelig for alle ansatte. Opplæringsmodulen kan brukes både som utgangspunkt for opplæring i grupper, nyansattopplæring og til egenstudier. Tematikk som belyses er blant annet migrasjons- og integreringsprosesser, norskopplæring og annen kvalifisering, flerkulturell kompetanse, diskriminering og mangfold i arbeidslivet. Det er utviklet en egen opplæringsmodul om migrasjonshelse i Nav, med særlig søkelys på minoritetsstress og psykisk helse.

Hvert fylke/region har egne ressurspersoner som blant annet jobber for å øke integreringskompetansen blant ansatte og for å løfte integreringsperspektivet inn i andre fagområdet i Navs virksomhet. Alle ressurspersonene deltar inn i et fagnettverk som koordineres av Arbeids- og velferdsdirektoratet. Nettverket er sentralt i å utvikle gode tjenester og nødvendig kompetanse for å gi gode tjenester til innbyggere med innvandrerbakgrunn.

Ved at *integreringskompetanse* i 2025 er etablert som et begrep i Navs begrepskatalog vil dette kunne bidra til en bedre plattform og struktur på å bygge relevant og viktig kompetanse i etaten.

Nav fortsetter et sterkt søkelys på å øke integreringskompetansen i etaten også i 2026 – og herunder er flerkulturell forståelse og kompetanse om diskriminering og rasisme sentralt.

### **2.3.3 Bruk av talespråktolk**

Nav har et stort søkelys på bruk av kvalifisert tolk i møte med minoritetspråklige når dette er nødvendig, jf. tolkeloven. For å sikre tolketjenester med god kvalitet og god tilgjengelighet for alle Navs enheter er det anskaffet en sentral rammeavtale for tolketjenester. Det er også tydelige retningslinjer for bestilling og bruk av tolk samt god informasjon om når og hvordan bruke tolk på en god måte på vårt intranett. Tolkebruken i Nav har økt betraktelig siden innføringen av tolkeloven og søkelyset på tolkebruk har også vært høyt oppe i 2025.

### **2.3.4 Motvirke etnisk diskriminering**

Forskning viser at det er omfattende diskriminering i rekruttering inn i arbeidslivet og at enkelte grupper rammes hardt, deriblant etniske minoriteter. Nav er en sentral aktør i arbeidet med å inkludere personer som av ulike grunner står utenfor inn i arbeidslivet. Nav har titusenvis av møter med mennesker som ønsker en jobb, men også svært mange treffpunkt med arbeidsgivere. Det er derfor viktig at Nav har god kompetanse og bevissthet om at diskriminering forekommer, hva diskriminering innebærer og kunne bidra til at det ikke skjer eller avdekke om det skjer og støtte den det gjelder. Arbeids- og velferdsdirektoratet har derfor utviklet kompetansemateriell om diskriminering og jobber for å øke kompetansen på ulike vis.

Nav har egne interne retningslinjer for å motvirke diskriminering når Nav bistår i formidling til stillinger. Nav har også dialog med IMDi om virkemidler for økt mangfold i arbeidslivet.

I 2025 ble det i samarbeid med Likestilling og diskrimineringsombudet gjennomført tre kurs: «Diskriminering på 1-2-3 for deg som jobber i Nav». Kurset ble markedsført bredt i organisasjonen og mer enn 1000 ansatte deltok, med en god spredning på ulike enheter og linjer. Evalueringen av kurset viste at mange synes tematikken var veldig relevant og formatet

gjorde at vi traff mange. Planen er å fortsette samarbeidet med LDO, både å gjenta kurset og sette andre tema på agendaen. Det har også vært gjennomført flere fagmøter om diskriminering, rasisme og minoritetsstress, både i direktoratet, i fagnettverk og i enkelte fylker med innlegg fra eksperter. Dette har vært svært godt mottatt og bygger viktig kompetanse i etaten, også i relasjon mellom ansatte, jf. Del 2.

## **2.4 RISIKO FOR DISKRIMINERING I SAKSBEHANDLINGSPROSESSER**

### **2.4.1 Ytelsesavdelingen**

Ytelsesavdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet har et samlet ansvar for ytelsesområdet. En viktig oppgave er å sikre at Navs praksis er i tråd med lovgivers og departementets intensjoner. Ytelsesavdelingen har det overordnede ansvaret for ytelses- og fellessystemer som utvikles i Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Ved saksbehandling av krav om ytelser må Nav forholde seg til lovens vilkår. Det vil si at det skal foretas objektive vurderinger om lovens vilkår er oppfylt eller ei. I saksbehandling av et krav skal det ikke i våre vurderinger legges vekt på kjønn, etnisitet, livssyn eller lignende.

Saksbehandlingen er standardisert og følger fastsatte juridiske rammer. Klageordningen ivaretar også søkerens rettssikkerhet og skal hindre feil og utilsiktet forskjellsbehandling. Ulik behandling følger imidlertid i en del tilfeller, av fastsatt lov.

Ytelseslinjen sine saksbehandlende enheter jobber kontinuerlig med likebehandling. Det at avdelingen har nasjonal porteføljestyring på mange områder, er et grep for å sikre lik nasjonal saksbehandlingstid, lik forståelse av regelverk og at like saker behandles likt. Avdelingen har ikke ansvar for ytelsesområder der etnisitet og livssyn på noe måte er en del av vurderingene vi må gjøre. Ytelsesavdelingen treffes særlig av utfordringen med språkbarrierer for søkere som har et annet morsmål. Avdelingen er i noe grad i kontakt med våre søkere per telefon, og har derfor opplæring med ansatte i samtaleteknikk, benytter tolketjenesten der det oppleves nødvendig og jobber kontinuerlig med klarspråk. Avdelingen følger med på søkergrupper som kan ha større utfordringer knyttet til dokumentasjon, språk eller digital kompetanse for å kunne vurdere tiltak om det skulle oppstå kvalitetsavvik.

Avdelingen har identifisert risikopunkter for ulik behandling i sine ytelser, som ikke følger av fastsatt lov:

- Alle skjønnsvurderinger kan gi risiko for ubevisst forskjellsbehandling
- Utfordringer med tilgjengelig dokumentasjon. Kan gjøre at Nav legger til grunn svakere dokumentasjon, særlig utenfor EØS eller i saker med språkbarrierer.
- Ytelser og justeringer av disse kan gi utilsiktede virkninger i søkers familiekrets og gi virkninger som motarbeider integrering og muligheter i samfunnet.
- Samfunnsutvikling, demografiske og teknologiske endringer kan gi utilsiktede skjevheter mellom søkergrupper.
- Konflikt kan påvirke parter og stønadsmottak i saker, utilsiktet forskjellsbehandling i saker med flere parter.
- Et stort antall stønadstyper og komplekst regelverk kan gi inntrykk av at like tilfeller behandles ulikt.

### 2.4.2 Ytelses- og fellessystemer, produktutvikling

Ytelsesavdelingen forvalter den digitale utviklingen av ytelsene, og vurderer risiko for diskriminering i løsninger og prosesser innenfor sitt ansvarsområde. Avdelingen bruker ikke opplysninger som etnisitet, livssyn eller funksjonsevne i saksbehandlingsstøtte, og jobber aktivt med dataminimering, universell utforming (uu/WCAG), klart språk, standardiserte arbeidsflater og rollebasert tilgangsstyring for å sikre likebehandling. Likebehandling er grunnleggende i rettsanvendelsen, eventuelle ulikheter følger direkte av lovregulerte bestemmelser, som nevnt innledende. Digitalisering og automatisering kan bidra til effektiv likebehandling.

Digitalisering forbedrer tilgjengelighet og effektivitet for de store brukergruppene. Standardisering og gode kontrollmekanismer i saksbehandlingssystemene bidrar til å redusere risiko der skjønn benyttes i vurdering av sak. Digitalisering har en risiko for å forsterke forskjellsbehandling og utilgjengelighet, for eksempel for mennesker med funksjonsvariasjoner eller språkutfordringer. Gjennomgående søkelys på språk, både i søknad og i veiledningen søker får i søknadsprosessene, bidrar til å redusere risiko.

EØS regelverket forplikter oss i mange tilfeller til likebehandling mellom EØS og nasjonale borgere. Forskjeller i andre EØS-lands behandling av opplysninger, tilgjengelighet eller tilpasning til digitale løsninger mot Norge, kan gi risiko for uønskede variasjoner i behandling med bakgrunn i nasjonalitet.

Avdelingen har ikke registrert avvik eller utilsiktet forskjellsbehandling i 2025, det er derfor ikke planlagt særskilte tiltak for 2026.

Ytelsesavdelingen har følgende planer for 2026:

- Lansering (februar 2026) av ny **søknadsdialog** for et utvalg søkere (Dagpenger), hvor fokus er på universell utforming.
- Arbeid med målsettingene i **helhetlig strategi for pensjonsinformasjon**. Her fremgår det at informasjonen skal være tilpasset ulike grupper, herunder personer som ikke er fortrolige med bruk av digitale verktøy, personer med begrensede norskkunnskaper, ulike aldersgrupper og livssituasjoner. Dette skal bidra til å styrke tilgjengelighet og likeverdig tilgang til informasjon på området.

## 2.5 BRUKERTILPASNING

### 2.5.1 Researchs

Team ResearchOps støtter produktteamene i å gjennomføre hyppig, effektivt og kvalitetsmessig brukerinnviktsarbeid – på en etisk, inkluderende og lovlig måte.

Teamet tilbyr [analyseverktøy og støtte](#) for kvalitativt og kvantitativt innviktsarbeid, og legger til rette for at alle målgrupper involveres i produktteamenes innviktsarbeid – inkludert mennesker med funksjonsvariasjon.

### 2.5.2 Navs veiledningsplattform

Nav har en plattform for kompetanse på veiledning og inkludering av personer i ulike livssituasjoner – noe som er helt sentralt i Navs mandat og for å sikre gode og likeverdige

tjenester til de som trenger Nav. Navs veiledere møter brukere med forskjellige forutsetninger og ressurser, og som er i ulike livssituasjoner. Gjennom brukermøtene bidrar Nav til å gi mennesker muligheter, slik at de kan skaffe eller beholde arbeid og få økt livskvalitet.

Veiledningsplattformen gir både generell veiledningskompetanse og tematisere spesifikke tema som unge, psykisk helse, innvandrere og vold i nære relasjoner. Materialet er tilrettelagt på ulike vis for at de ulike enhetene skal kunne ta det i bruk, både i plenum, i grupper og individuelt.

### **2.5.3 Nav kontaktsenter (NKS)**

Nav kontaktsenter leverer veiledning og informasjon til publikum om arbeids- og velferdsetatens tjenestetilbud. I 2025 leverte NKS tilgjengelighet og svartider godt innenfor de definerte målkravene for sine kanaler. Det har vært et tydelig søkelys på klart språk og videreutvikling av veiledning på andre språk enn norsk, særlig nord-samisk og ukrainsk.

Gjennom 2025 har NKS arbeidet med flere tiltak for å styrke sin generelle tilgjengelighet, og redusere effektene av digitalt utenforskap blant brukerne. Blant tiltakene som er gjennomført er:

- Kontinuerlig forbedring av interne prosesser for å redusere ventetiden for brukerne.
- Økt tilgang til språktolketjenester.
- Etablering av egen kompetansetelefon på nord-samisk. NKS mottar ca. 100 telefonhenvendelser i uken, og tilbakemeldingene fra brukerne er svært positive.
- Forsterket satsing på klart språk i alle kanaler.
- Mer informasjon på ukrainsk er gjort tilgjengelig.
- For brukere som trenger ekstra støtte har NKS hatt særlig oppmerksomhet på å tilby skjermdeling og annen veiledning som kan bidra til digital inkludering.

### **2.5.4 Hjelpemidler og tilrettelegging med nedsatt funksjonsevne**

Arbeids- og velferdsetaten har gjennom de regionale hjelpemiddelsentralene ansvar for hjelpemidler og tilrettelegging for personer med varig nedsatt funksjonsevne. Dette er et svært viktig innsatsområde for å bidra til likestilling og inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i skole, arbeid og dagligliv. Tolketjenesten for døve, hørselshemmede og døvblinde er også organisert ved hjelpemiddelsentralene.

På grunn av en økende eldrebefolkning, er det et økt press på hele forvaltningskjeden av hjelpemidler. Det pågående digitaliseringsarbeidet ved Nav Hjelpemidler og tilrettelegging har som mål å opprettholde effektiviteten til tross for større saksmengde.

Nav Hjelpemidler og tilrettelegging arbeider daglig med tiltak som direkte støtter Arbeids- og velferdsetatens mål om likestilling og bekjempelse av diskriminering. Her er eksempler som kan løftes fram:

- ***Tilrettelegging for personer med nedsatt funksjonsevne i arbeid og utdanning***

Hjelpemiddelsentralene gir råd, veiledning og opplæring om funksjonelle løsninger på arbeidsplassen, for å sikre at personer med ulike funksjonsnedsettelse får muligheter til arbeid og deltakelse. Dette inkluderer både fysisk, organisatorisk og teknologisk tilrettelegging.

Et sentralt mål for Nav er at flere personer med nedsatt funksjonsevne skal komme i arbeid. Hjelpemiddelsentralene er en aktør i denne innsatsen gjennom rådgivning, vurdering av behov

og tilretteleggingstiltak som reduserer gapet mellom individets forutsetninger og arbeidslivets krav. [kunnskapsbanken.net]

- **Rådgivning til arbeidsgivere for å fremme mangfold og hindre diskriminering**

Hjelpemiddelsentralene kan benyttes av arbeidsgivere dersom de er i behov av informasjon rundt tilretteleggingsmuligheter når en skal ansette eller følge opp ansatte med nedsatt funksjonsevne.

- **Funksjonsassistanse i arbeidslivet**

Ordningen funksjonsassistanse er et konkret tiltak som administreres av Nav Hjelpemidler og tilrettelegging. Den gir personer med fysisk funksjonsnedsettelse eller sterkt nedsatt syn praktisk støtte slik at de kan utføre sine arbeidsoppgaver og stå i jobb.

- **Tolketjenester for døve, hørselshemmede og døvblinde**

Arbeids- og velferdsetaten har også ansvar for tolketjenester for døve, hørselshemmede og døvblinde. Tolkeformidlingsløsningen har vært utviklet sammen med tolkebrukerne, og det rapporteres om stor brukerfornøydhets med denne løsningen. Ikke-digitale brukere kan melde sitt behov i andre kanaler, slik at disse også blir ivaretatt.

## 2.6 BRUKERMEDVIRKNING

### 2.6.1 Brukertesting

Nav har en egen testlab for å kjøre brukertester. Teamene kan invitere representative borgere, som bruker/har brukt løsningene våre. Dette gir produktutviklingsteamene verdifulle innspill om hva som er bra og mindre bra med løsningene teamene lager. Testlaben kan teste på ulike brukerutstyr, og har utstyr for å kjøre tester med eyetracking/blikksporing. Dette gir mulighet for at teamene kan se hvor personen som tester løsningen ser på skjermen. Dette kan gi innblikk om løsningen fungerer som bruker sier eller om det er rom for forbedringer basert på hva de gjør.

### 2.6.2 Test min løsning

Når team kjører brukertester, kan det være utfordrende å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne til testene. Dermed går man glipp av mye verdifull innsikt for å forbedre produktene/løsningene våre.

For å involvere de 17-20 % av Norges befolkning med en eller annen form av nedsatt funksjonsevne, har Nav bygget opp Test min løsning, der uu-miljøet i samarbeid med teamet ResearchOps og blant annet TV2 skole rekrutterer personer som bruker avansert hjelpemiddelteknologi for å delta i brukertester.

Det som skiller "Test min løsning" fra andre brukbarhetstester og tilgjengelighetstester, er at brukerne er såkalte "edge-case-users" eller "ytterkantbrukere". Det vil si at noen av de trenger for eksempel veldig avanserte, tekniske hjelpemidler som det å styre skjermen med bare øyne for å fungere i hverdagen. De kan også ha litt mer sammensatte utfordringer enn andre.

### 2.6.3 Representativ brukermedvirkning på system- og tjenestenivå – verktøy i arbeidet for likestilling

Nav samarbeider med bruker- og arbeidsgiverrepresentanter i faste brukerutvalg. I tillegg til sentralt brukerutvalg har vi brukerutvalg i alle fylker, i Nav-kontorene og på Hjelpemiddelområdet. I de senere årene er det etablert flere råd for ung medvirkning og det er satset på kompetanseutvikling for unge medvirkere.

Sammensetningen av bruker- og arbeidsgiverrepresentantene i utvalgene skal gjenspeile bredden av brukergruppene i Nav, ikke minst de som trenger Nav mest. Representantene kommer i all hovedsak fra bruker- og arbeidsgiverorganisasjonene.

Brukerutvalgene i Nav skal:

- **Arbeide for gode og likeverdige tjenester til alle Navs brukere uavhengig av alder, kjønn, bosted, etnisk opprinnelse, sosial status og funksjonshemming.**
- Bidra til god involvering og medvirkning fra brukere, arbeidsgivere og deres organisasjoner
- Bidra til at tjenestetilbudet i Arbeids- og velferdsforvaltningen har god kvalitet
- Bidra til at brukerkompetansen blir benyttet som grunnlag for planlegging, utvikling, gjennomføring og evaluering av tjenestene i Nav.

Et av hovedformålene med brukermedvirkning på system- og tjenestenivå i Nav, er å samarbeide for at forskjellsbehandling som ikke er saklig, nødvendig og forholdsmessig, ikke skjer i Navs tjenester.

Bruker- og arbeidsgiverrepresentantene har et sterkt søkelys på å avdekke diskriminering og trakassering i Navs tjenester også der dette ikke er intensjonen.

## **2.7 TRANSPARENTE OG GODE BESLUTNINGSPROSESSER**

### **2.7.1 Regelverksutviklingsarbeidet i direktoratet**

Regelverksutvikling i Nav er vurdering av behov for endring i relaterte lover, forskrifter og tilhørende regelverk. Utviklingen er en viktig del av arbeidet med å tilby bedre tjenester til søkerne. I tillegg til egne regelverksutviklingsinitiativ, må Nav gjennomføre regelverksendringer som er vedtatt av Stortinget. Tradisjonelt sett har Navs arbeid med regelverksutvikling vært drevet av store politiske reformer på de fagområdene vi forvalter. De siste årene har politiske føringer, forventninger til Navs endringstempo og ny utviklingsmetodikk utfordret lovarbeidet vårt. Digitalisering i offentlig sektor, forventninger fra samfunnet og mindre økonomisk handlingsrom er alle faktorer som understreker viktigheten av systematisk og godt regelverksutviklingsarbeid.

Direktoratet behandler bestillinger fra storting og departementer, og følger opp statsbudsjettet på våre områder. I tillegg er det en egen regelverksutviklingsprosess i direktoratet hvor initiativ fra Nav behandles. I Ytelsesavdelingen ivaretar Forankringsteamet regelverksforslag og regelverksutviklingsprosessen i avdelingen, herunder prioritering og forankring. I tillegg foregår det regelverksutvikling i de ulike

I regelverksutviklingen arbeider vi etter utredningsinstruksen, hvor likestilling og diskriminering er prinsipielle vurderinger. Som fagdirektorat gir Arbeids- og velferdsdirektoratet brede vurderinger og utredninger til departementene om konsekvenser for regelverksendringer, deriblant påvirkning på eller skjevhet for søkergruppene av ytelsene.

## **2.8 KVALITETSSIKRING**

### **2.8.1 Statistikk, måling og analyse**

Forskningsseksjonen i Nav jobber med flere analyser som vil være nyttig for å avdekke diskriminerende praksis og diskriminerende strukturer. Svært ofte er kjønn, alder og

landbakgrunn og klasse (ofte målt som inntekt) blant de variable Nav måler utfall etter i statistiske analyser. Dette er effektivt for å avdekke eventuelle diskriminerende strukturer og praksiser. Også kvalitative analyser kan være rettet inn mot samme formål. Eksempler på slike analyser fra forrige år (2025) er:

- [Chatboten Frida og utvikling i kanalbruk hos Nav | Arbeid og velferd](#)
- [Unntakene fra regelen – Om endringer i varighet på AAP og avviklingen av karensåret | Arbeid og velferd](#)
- [Påvirkes brukernes arbeidsdeltakelse av sykefravær og bemanning ved Nav-kontoret? | Arbeid og velferd](#)

### **2.8.2 Forskning og utredninger**

Utsatte eller sårbare grupper på arbeidsmarkedet er ofte fokus for forskning som bestilles fra Nav, og faktorer som minoritetsbakgrunn, innvandringsbakgrunn, kjønn og nedsatt arbeidsevne vil ofte være målgrupper i forskningen.

Målgruppefokus i forskningen er gjerne for å forstå hvordan Nav best kan tilrettelegge tiltak og arbeidsinkludering på en måte som treffer ulike målgrupper med ulike behov, og gjennom dette gi likere muligheter for arbeidsinkludering og arbeidsdeltakelse.

Det er Navs ansvar å beskrive kunnskapsbehov på en god måte, men det er forskeres ansvar å sørge for at informanter og utvalg i forskningen er representative for den problemstillingen som skal undersøkes.

Av forskning som ble publisert i 2025, var følgende særlig relevante for kartlegging av risiko for diskriminering:

- [Raskt i arbeid – Nav-veiledernes erfaring med oppfølging av ukrainske flyktninger](#) (Arbeid og velferd nr.2-2025)
- [Hva er samfunnets gevinst av arbeidsmarkedstiltaket Menn i helse?](#) (Arbeid og velferd nr.2-2025)
- [Profilerer av arbeidssøkere. Hvordan virker det og kan det bli bedre?](#) (Nav-rapport nr.2-2025)

## **2.9 PLANER FOR 2026**

Det gjøres mye arbeid med likestilling og ikke-diskriminering i ulike deler av Nav, for eksempel gjennom fagnettverk eller lokale prosjekter og initiativer. Nav søker nå å jobbe mer systematisk med gjennomføringen av likestillings- og diskrimineringsloven § 24. Dette arbeidet er under oppbygging, under koordinering av seksjon for brukerinnsikt, som ble opprettet i mai 2025. Seksjon for brukerinnsikt har fra 2025 også lovtolkningsansvar for likestillings- og diskrimineringsloven.

### **2.9.1 Utgangspunkt for videre arbeid**

Videre arbeid vil ta utgangspunkt i følgende elementer:

- Diskrimineringsgrunnlagene som er nevnt i likestillings- og diskrimineringsloven § 6.
- De ulike aspektene ved likestilling beskrevet i kapittel 1.4.
- Menneskerettslige prinsipper for offentlig tjenesteyting, ref. kapittel 2.1.
- Momenter for prioritering beskrevet i kapittel **Feil! Fant ikke referanseilden..**

### **2.9.2 Policy- og planarbeid**

Ifølge veilederen til Bufdir for offentlige myndigheter, er det et krav å ha en likestillingspolicy og -plan. Nav søker å utvikle en slik policy og plan i 2026.

Ifølge Regjeringens handlingsplan for kjønns- og seksualitetsmangfold 2023-2026 tiltak 18, skal man «øke kompetanse hos Navs ansatte Arbeids- og velferdsetaten skal legge til rette for å inkludere kunnskap om kjønns- og seksualitetsmangfold i kompetansearbeid, for å styrke etatens evne til å bidra til et godt og inkluderende arbeids liv. Arbeids- og velferdsdirektoratet skal utarbeide generelle retningslinjer om ikke-diskriminering i forbindelse med arbeidsformidling. Dette vil inkludere flere brukergrupper, også skeive.» Nav prioriterer gjennomføringen av dette tiltakspunktet høyt i 2026.

### **2.9.3 Kompetanseheving og utvikling av felles begrepsapparat**

I tilknytning til ulike merkedager som Nav markerer, som Skeive dager og Mangfold i Mai/Den internasjonale dagen for tilgjengelighet, vil avdeling for brukeropplevelse tilby kursing om arbeidet for likestilling og mot diskriminering når det gjelder Nav som tjenesteyter. I samarbeid med blant andre Barne-, ungdoms og familiedirektoratet (Bufdir) og Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) skal Nav ha flere foredrag og kurs om diskrimineringsvern og psykologiske mekanismer bak diskriminering.

### **2.9.4 Kartlegging**

Primæraktiviteten i 2026 vil være kartlegging, med sikte på å lage en plan for 2027. Avdeling for brukeropplevelse har identifisert behov for kartlegging av følgende:

- Eksisterende kvalitetssikringsrutiner og hvorvidt de er egnet til å kartlegge risiko for diskriminering.
- Eksisterende aktiviteter og initiativer som i realiteten handler om å redusere risiko for diskriminering og levere likeverdige offentlige tjenester til ulike grupper som er omfattet av likestillings- og diskrimineringsloven § 6.
- Ressurspersoner i ulike deler av organisasjonen, og hvordan de kan involveres i arbeidet med likestillings- og diskrimineringsloven § 24.
- Hvordan avdeling for brukeropplevelse best kan bistå ulike deler av Nav i å kartlegge risiko for diskriminering og sikre likeverdige og helhetlige tjenester til ulike brukergrupper.
- Muligheter for å koble arbeidet med arbeidet med likestillings- og diskrimineringsloven § 24 på eksisterende systemer og fagmiljøer for innsikt og analyse.

### **2.9.5 Metodeutvikling**

Seksjon for brukerinnsikt, Avdeling for brukeropplevelse, planlegger å gjennomføre et pilotprosjekt for å utvikle metoder for å kartlegge risiko for diskriminering og bidra til økt likestilling når det gjelder Nav som tjenesteyter.

## 3 AKTIVITETS- OG REDEGJØRELSESPLIKTEN FOR NAV SOM ARBEIDSGIVER

---

### 3.1 NAV SOM ARBEIDSGIVER

Forbudet mot diskriminering i Grunnloven § 98 og likestillings- og diskrimineringsloven (LDL) § 6 innebærer at arbeidet med likestilling, mangfold og ikke-diskriminering i Nav er en del av etatens plikter som arbeidsgiver. Nav skal ikke forskjellsbehandle ansatte på grunn av kjønn, graviditet, fødsel eller permisjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion eller livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk, alder, eller kombinasjoner av disse grunnlagene, jf. LDL § 6.

Som del av arbeidsgivers plikt til å redegjøre for tilstanden når det gjelder kjønnslikestilling, skal lønn i Nav kartlegges på en måte som ikke røper enkeltansattes personlige forhold, jf. LDL §§ 26 og 32. Nav er videre underlagt forbudet mot trakassering og seksuell trakassering, jf. LDL § 13, og plikter å forebygge og håndtere slike forhold.

Etter LDL kapittel 3 har Nav en særskilt plikt til å sikre rimelig tilrettelegging for ansatte med nedsatt funksjonsevne. Manglende nødvendig tilrettelegging i Nav som ikke innebærer en uforholdsmessig byrde, anses som diskriminering, jf. LDL § 22. Tilretteleggingsplikten omfatter både bygg, hjelpemidler og IKT løsninger.

Forbudet mot diskriminering gjelder alle sider av arbeidsforholdet, jf. LDL § 29 – herunder ansettelse, lønn, forfremmelse, omplassering, permisjoner og opphør av arbeidsforhold. Loven forutsetter at Nav arbeider aktivt, målrettet og planmessig for likestilling, og at etaten offentliggjør en redegjørelse for likestillingsarbeidet, jf. LDL §§ 24–26.

Forbudet gjelder også for politisk syn eller medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, jf. AML. Kap. 13, men det er ikke emne i denne rapporten. Nav har etablert et omfattende sentralt og lokalt samarbeid for systematisk og planmessig dialog mellom partene om lønn, bygg, og arbeidsforhold, som er sentrale emner. Viktige deler av materialet som utgjør underlaget for Del 3 er utarbeidet i dialog med ansattes representanter.

Innledningen gir et overordnet bilde av likestilling i etaten fremstilt ved tall, med særlig vekt på forholdet mellom kvinner og menn, fordeling av ansatte, lønnsvilkår, lederandeler og eventuelle mønstre i alderssammensetningen. Dette danner et faktagrunnlag for å vurdere om det finnes strukturelle skjevheter eller utviklingstrekk som krever særskilt oppmerksomhet. Noe av dette utdypes i andre punkter under Del 3.

Hoveddelen av Del 3 videre er strukturert etter mulige risikoområder i etatens arbeid mot diskriminering, der lønnskartleggingen er ett bidrag. Gjennomgangen av risikoområder vil beskrive dagens situasjon ut fra tilgjengelig informasjonen i personalsystem, medarbeiderundersøkelse, det enhetene rapporterer og mulige konsekvenser, relevante krav og tiltak. Flere av tiltakene for å sikre likestilling av brukere i Del 2 vil samtidig bidra til å forsterke positive holdninger til likestilling og øke ferdigheter i å praktisere dette i omgangen med kolleger.

Bakgrunnen for hvordan risiko vurderes og tiltak prioriteres er lovverket, aktivitets- og redegjørelsesplikten, prinsippene om universell utforming og kravene til systematisk forebygging av diskriminering.

Slik skal rapporten i Del 3 gi et samlet bilde av hvor etaten står, basert på det vi har av tilgjengelig materiale. Videre vil den vise til grep som er nødvendige for å sikre et reelt likestilt og inkluderende arbeidsmiljø.

## 3.2 STATUS FOR LIKESTILLING MELLOM KJØNN I NAV

### 3.2.1 Utvidet lønnskartlegging i etaten

- **Hovedtrekkene**

Tallene i **Tabell 1** på neste side viser status på kjønnsfordeling, per 31.12.2025 – spesifisert for ulike stillingskategorier, lønn, tilsettingsforhold, fødselspermisjon og sykefravær.

Navs personal- og lønnspolitikk er utformet slik at likelønn skal være ivaretatt i lønnsutviklingen i etaten. Lønnsfastsettelsen ved ansettelse er basert på stillingens ansvar, kompleksitet i oppgaver, kompetansekrav og aktuelt arbeidsmarked.

**Tabell 1** og **Figur 4** under viser imidlertid fortsatt en forskjell i lønn mellom menn og kvinner. Menn tjener mer enn kvinner i stillingskategoriene mellomleder, rådgiver og blant deltidsansatte. I kategorien saksbehandler/konsulent tjener kvinner noe mer enn menn, men dette er også stillingskategorien med lavest lønn.

Mannlige ansatte har høyere gjennomsnittlig årslønn enn kvinnelige i alle stillingskategorier, med unntak av konsulenter (kvinner 101 %) og lærlinger (kvinner 100 %). For rådgivere, som er den største stillingsgruppen, tjener kvinner 93 % av menns lønn i 2025. Tallet er uendret fra 2024. Kvinnelige mellomledere tjener 95 % av mannliges lønn i 2025. Også dette tallet er uendret fra 2024.

**Figur 4** under viser kvinners andel av menns lønn i perioden 2020-2025, og bekrefter tallene vi ser i **Tabell 1**. Tallene viser en gjennomgående lønnsforskjell mellom kvinner og menn.

**Tabell 1** og **Figur 4** gir imidlertid ikke et fullstendig bilde av alle lønnsdrivende faktorer.

- **Drøfting av likelønn**

Partene etter hovedtariffavtalene er oppmerksomme på lønnsforskjellene. Likelønn drøftes mellom partene årlig i tilknytning til lønnsoppjøret. Det gjør vi også i 2026.

Samtidig har partene startet et mer omfattende arbeid for å kartlegge eventuelle årsaker til lønnsforskjellene og i den forbindelse diskutere eventuelle tiltak. Dette arbeidet vil pågå gjennom 2026 og i kommende år.

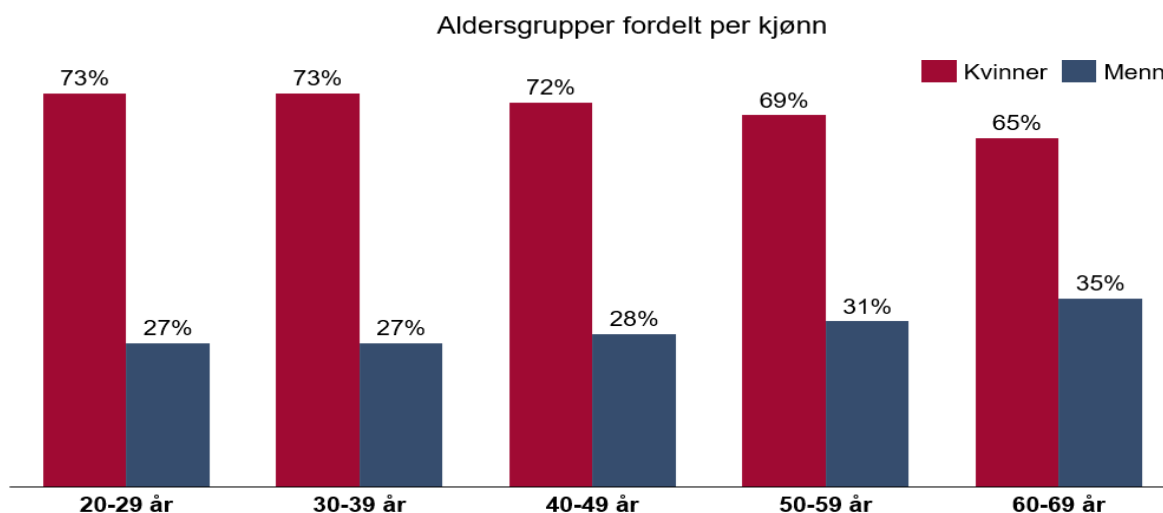
• **Tabell 1 Tabell for tilstandsrapportering (kjønn) med merknader**

		Menn %	Kvinner %	Totalt	Menn lønn gjennomsnitt	Kvinner lønn gjennomsnitt	Kvinner andel (gjennomsnitt)
<b>Totalt i virksomheten</b>	2025	30	70	15 457	731 425	686 276	94
	2024	30	70	14 965	681 456	638 104	94
<b>Toppledere</b>	2025	49	51	33	1 526 944	1 495 242	98
	2024	47	53	30	1 439 457	1 494 344	103
<b>Mellomledere</b>	2025	34	66	1 138	958 209	914 728	95
	2024	35	65	1 114	910 109	864 437	95
<b>Alternative karriereveisstillinger</b>	2025	30	70	242	1 103 888	977 006	89
	2024	34	66	235	1 030 757	954 072	93
<b>Rådgivere</b>	2025	30	70	10 360	730 368	681 733	93
	2024	31	69	9 723	681 507	637 231	93
<b>Konsulenter</b>	2025	26	74	3 624	606 391	611 933	101
	2024	25	75	3 838	567 370	571 304	101
<b>Lærlinger</b>	2025	76	24	21	434 500	435 000	100
	2024	75	25	24	419 500	421 583	100
<b>Sluttet</b>	2025	30	70	1 163	672 663	627 892	93
	2024	30	70	1 073	630 224	597 902	95
<b>Nyrekrutterte</b>	2025	32	78	1 392	661 995	637 514	96
	2024	29	71	1 518	619 203	595 825	96
<b>Deltidsansatte</b>	2025	15	85	1 494	686 066	653 730	95
	2024	16	84	1 424	638 967	603 925	95
<b>Midlertidig ansatte</b>	2025	27	73	570	623 370	614 470	99
	2024	24	76	548	583 875	576 707	99
<b>Fødsels-permisjon</b>	2025	15	85	900	722 703	638 960	89
	2024	15	85	846	685 001	613 263	90
<b>Fødsels- og omsorgs- permisjon</b>	2025	13	87	1 076	712 343	641 245	90
	2024	14	86	1 017	680 397	614 434	90
<b>Gjennomsnittlig antall uker med fødselspermisjon *</b>	2025	15	20	18,5			
	2024	14	20	18			
<b>Legemeldt sykefravær</b>	2025	3,9	7,4	6,4			
	2024	4,0	8,1	6,9			

Alle tall pr. 31. desember 2025. Parametere til tallgrunnet brukte i tabellen kan avvike fra parametere brukte i andre rapporter og statistikker. Sluttet: Samlet for hele 2025. Sykefravær: Samlet for hele 2025. \*Permisjon: Fødselsperm og gradert fødselsperm er med. Kilde: Unit4/MinWinTid 2025.

### 3.2.2 Videre oversikt fra den sentrale lønnskartleggingen

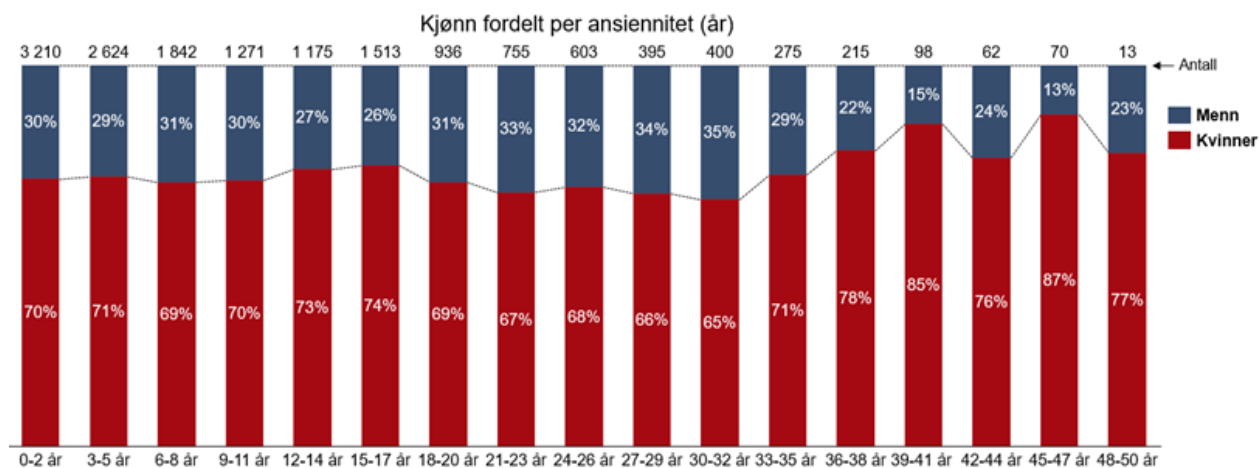
Ansatte kvinner og menn i Nav fordelt seg slik på aldersgrupper i 2025



**Figur 1** Aldersgrupper fordelt per kjønn

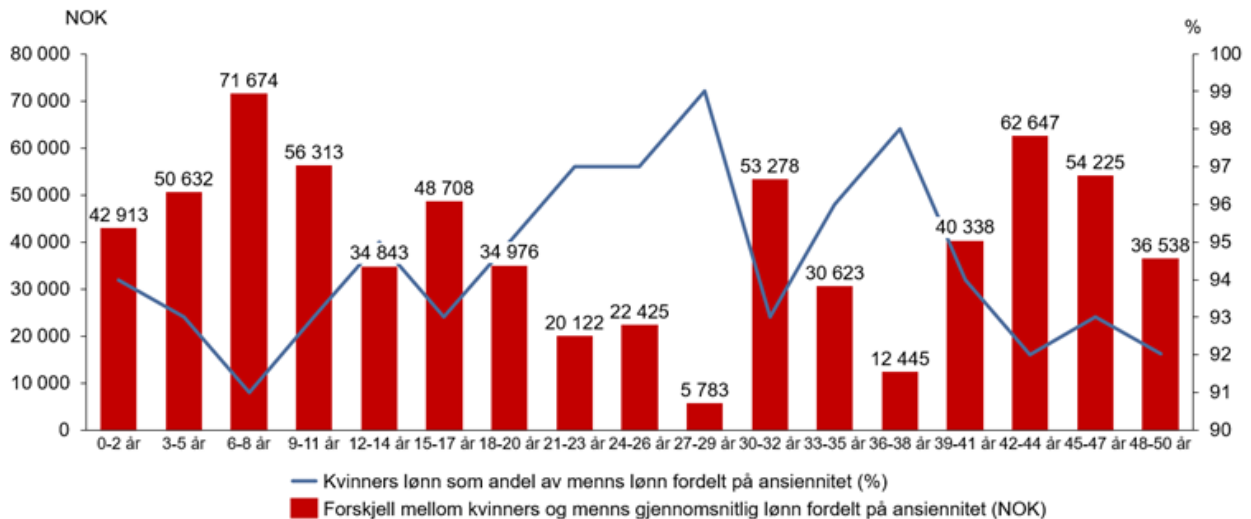
Forskjeller mellom linjene i Nav når det gjelder alder på kvinner og menn vises i 3.4.8.

Ansatte kvinner og menn i Nav fordelt seg slik etter ansiennitet

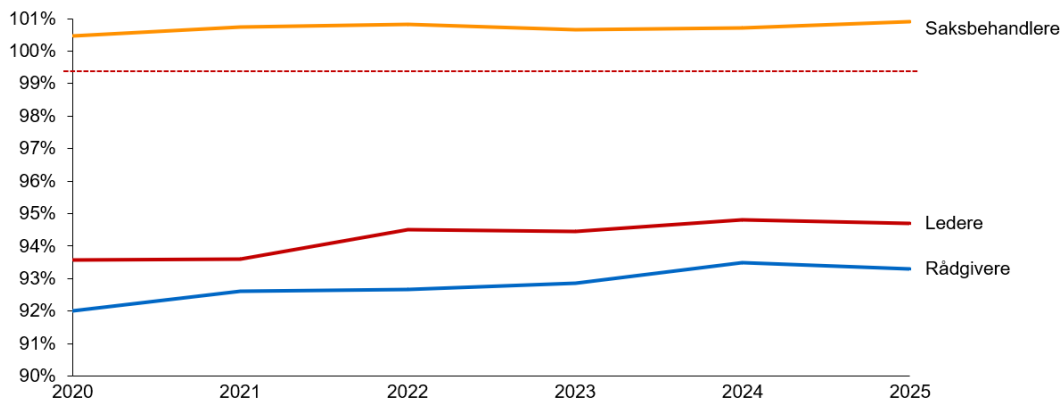


**Figur 2** Ansattes kjønn etter ansiennitet (3-års intervaller)

Sammenligner vi kvinnelige og mannlige Nav-ansattes lønn i kroner (høyre akse) og andel (venstre akse) ser fordelingen etter ansiennitet ut som vist på neste side. Beløpet i kroner forskjell per tjenestetidskohort vises på søylene og den blå kurven viser andel.



**Figur 3** Kvinners lønn som andel av menns lønn fordelt på ansiennitet



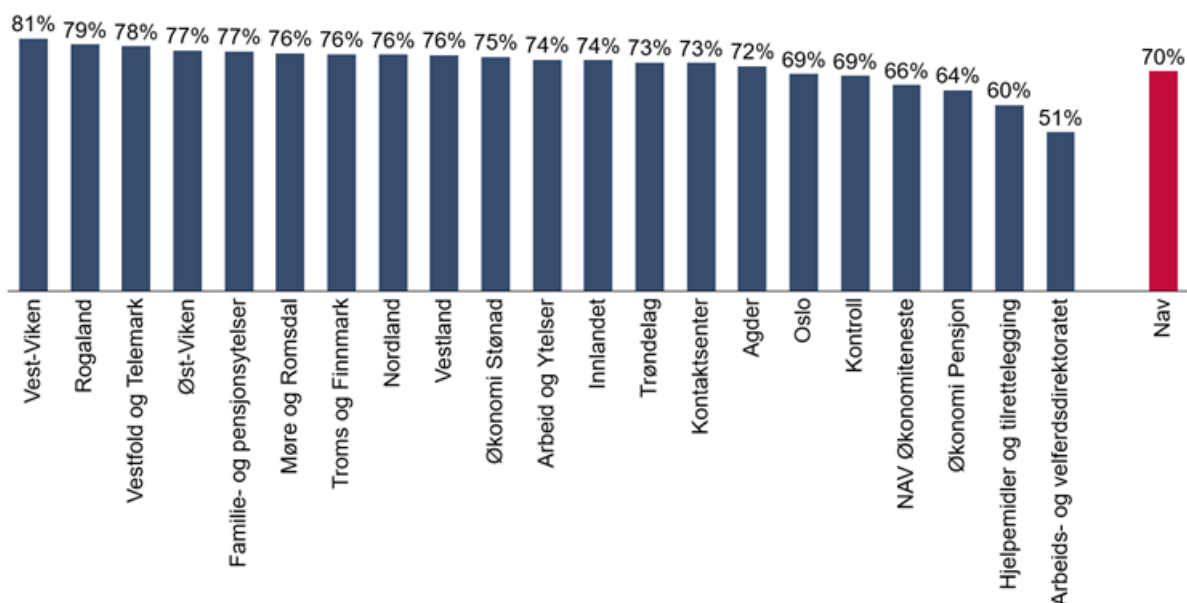
**Figur 4** Utvikling i kvinners lønn som andel av menns lønn per stillingskategori

Kjønnsfordelingen er også omtalt i tilknytning til flere av underpunktene nedenfor.

### 3.3 ANDELEN ANSATTE KVINNER OG MENN I ETATEN

Kvinneandelen i den statlige del av Nav (**Figur 5, neste side**) er samlet sett fremdeles stabil på om lag 70 %. Fordelingen av kvinner og menn er noe ulik mellom de ulike enhetene. Kvinneandelen er høyest i Arbeids- og tjenestelinjen (Nav-kontorene) med over 75 % i flere fylker.

Andelen kvinner er lavest i Arbeids- og velferdsdirektoratet, 51 %. IT er et stort område i direktoratet, et område med en lavere kvinneandel enn Nav i stort. Dette speiler arbeidsmarkedet på området.



**Figur 5** Kvinneandelen i driftsenhetene i Nav 2025

### 3.4 ARBEID FOR LIKESTILLING OG IKKE-DISKRIMINERING I NAV

#### 3.4.1 Prinsipp, prosedyrer og standarder for likestilling og mot diskriminering av ansatte

Navs arbeid med likestilling og ikke-diskriminering blant ansatte er forankret i loven (omtale i Del 3.1) og etatens strategier og personalpolitiske retningslinjer. Prinsippene er tydelig nedfelt i Instruks for virksomhets- og økonomistyring og i lønns- og personalpolitikken.

Etaten har nulltoleranse for trakassering og diskriminering. Alle ansatte har plikt til å si fra om kritikkverdige forhold (arbeidsmiljøloven § 2-3 d). Varslingsrutinene omfatter også diskriminering og sjikane, og ledere har ansvar for å følge opp slike saker.

Som statlig arbeidsgiver har Nav et særlig ansvar for at virksomheten speiler mangfoldet i samfunnet. Det innebærer bl.a. å undersøke om ansatte med innvandrerbakgrunn utsettes for diskriminering knyttet til nasjonal opprinnelse, språk eller religiøs og kulturell praksis. Dette var også tatt inn i Navs medarbeiderundersøkelse 2025 som spørsmål, jf. pkt. 3.4.2

Nav har flere generelle mekanismer som bidrar til å redusere risikoen for diskriminering:

- **Hovedavtalen og partssamarbeidet** forplikter begge parter til å sikre et inkluderende arbeidsmiljø.
- **Nulltoleranse for diskriminering** er tydeliggjort i styringslinjer og retningslinjer.
- **Lederopplæring og kompetansetiltak** gjennomføres jevnlig, også i 2025, blant annet i samarbeid med LDO.
- **Endringer i personalpolitikken fra 1. november 2025** styrker vektleggingen av arbeidsmiljø, universell utforming, likelønn og livsfaseperspektiv.
- **Lønnspolitikken** skal motvirke urimelige lønnsforskjeller og oppleves som forutsigbar og rettferdig. Partene på henholdsvis lokalt og delegert nivå skal i fellesskap, en gang per

år, gjennomgå nødvendige oversikter og sammenstillinger over lønn på alle nivå, fordelt på kvinner og menn, og eventuelle forskjeller skal kartlegges.

De opplæringstiltak nevnt i Del 2 som gjelder brukere og ikke-diskriminering vil også stort sett ha overføringsverdi til Nav som etat og ansatte, og da utgjøre et viktig bidrag.

### **3.4.2 Noen risikoområder i arbeid med diskriminering blant ansatte i Nav**

- **Noen risikoområder Nav hadde oppmerksomhet på i 2025:**

- Forskjeller i lønn og karrieremuligheter mellom kvinner og menn
- Ubevisste eller bevisste fordommer i møte med kolleger som tilhører minoriteter
- Universell utforming av bygg, inventar og digitale løsninger
- Kompetanse om kjønns- og seksualitetsmangfold og diskriminering generelt
- Verktøy og data til å avdekke diskriminering
- Mobbing og trakassering

- **Funn fra Navs medarbeiderundersøkelse 2025 om forskjellsbehandling**

I medarbeiderundersøkelsen i mai 2025 deltok totalt 17 795 ansatte i Nav. Flertallet, 77,7 % (13 827 ansatte), oppga at de ikke hadde lagt merke til forskjellsbehandling på arbeidsplassen.

Samtidig svarte 22,3 % (3968 ansatte) at de hadde observert at ansatte ble behandlet ulikt. Blant disse rapporterte

- 6,4 % (254 ansatte) at de selv hadde opplevd diskriminering på grunn av kjønn
- 4,5 % (179 ansatte) på grunn av alder
- 5,2 % (206 ansatte) på grunn av etnisitet
- 16,6 % (659 ansatte) at de hadde erfart diskriminering knyttet til andre forhold

Alle enheter skal jobbe med tiltak basert på lokale funn i medarbeiderundersøkelsen. Sentralt initierte tiltak skjer blant annet i form av felles mangfoldsmarkeringer, jf. punkt 3.4.4.

### **3.4.3 Forskjell i lønn og karrieremuligheter mellom kvinner og menn**

- **Dokumenterte forskjeller i lønn og karriere**

Den utvidede lønnskartleggingen i Punkt 3.2 viser i hovedtrekk de forskjeller som foreligger i lønn mellom kvinner og menn i Nav. Den omtaler noen av årsakene til at dette er slik. Og viser at årsakene er sammensatt. Det fremgår også at andelen ledere er om lag som andelen kvinner i lavere lederstillinger, men noe mindre i topplederstillinger.

I tillegg viser **Tabell 2** og **Tabell 3** i punkt 3.4.8 hvordan lønn varierer for kvinner og menn etter alderskohort. Den øker gradvis på ettersom Navs ansatte blir eldre. I tillegg viser tallene at kvinnelige ansatte tar ut pensjon noe tidligere enn mannlige, og det kan også ha konsekvenser for lønn.

Som nevnt over (**Tabell 1**) føres det drøftinger årlig mellom partene om disse forskjellene. Partene i Nav har startet et mer omfattende arbeid, for å kartlegge eventuelle årsaker til lønnsforskjeller og diskutere eventuelle tiltak.

- **Nav sitt søkelys på kvinnehelse i etaten**

Det er en større andel kvinner enn menn i Nav som blir sykmeldt, tar permisjon, går ned i stilling (**Punkt 2.1**) og blir tidligere pensjonert (**Punkt 3.4.8, Tabell 8**). Nav skal ifølge vår personalpolitikk tilrettelegge for medarbeidere ut fra den livsfase hen er i.

Personalpolitikken nevner ikke spesifikke grupper det skal tilrettelegges for, men dekker helseproblematikk knyttet til kvinners ulike livsfaser. Hybrid arbeidshverdag og fleksible arbeidstid gjør det mulig og enklere å tilrettelegge for kvinners helseutfordringer og livsfaser.

I tilknytning til Navs sentrale HMS-rutine for oppfølging av sykefravær er det spesifisert konkrete tilretteleggingstiltak for gravide som:

- Hybrid arbeidshverdag (mulighet for hjemmekontor)
- Kortere eller mer fleksibel arbeidstid
- Fysisk tilrettelegging av arbeidsplass, eventuelt med bistand fra bedriftshelsetjenesten
- Trening for gravide eller avspenning i arbeidstiden (gjelder også for øvrige ansatte)
- Redusere arbeidsmengden eller flere pauser
- Endring til arbeidsoppgaver som er mindre belastende, spesielt ved fare for å bli utsatt for trusler eller vold i fysiske møter med brukere
- Tilby samtale med jordmor for å vurdere hva som gode løsninger for å kunne stå i jobb.
- Kvinnehelse har ikke inngått i lederutvikling eller – opplæring. Men i mars 2025 ble forfatter og foredragsholder Anita Hegge fra Hvild AS invitert til å snakke om kvinnehelse i arbeidslivet. Foredraget ble tatt opp og tilpasset Nav sin virksomhet. Målet var å dele kunnskap, slik at Nav kan støtte og fremme kvinners helse på arbeidsplassen, og på den måten forebygge sykefravær hos kvinner. Opptaket er tilgjengelig i Navs læringsportal for ansatte, og presentasjonen gjort tilgjengelig på intranett. Foredraget er markedsført i hele Nav. Til nå har i underkant av 500 medarbeidere og 90 ledere sett opptaket.
- Nav har laget en informasjonsside om kvinnehelse i arbeidslivet på intranett.

#### **3.4.4 Ubevisste og bevisste fordommer i møte med kolleger som tilhører minoriteter**

**Ubevisste fordommer** er holdninger eller forutinntattheter ansatte i Nav ikke er klar over at de har. De kan påvirke vurderinger, beslutninger og samhandling – ofte uten at ansatte selv merker det. Som når en faller for antakelsen at en kollega er dårligere i språk. I tillegg kan det være kolleger med **bevisste fordommer**, holdninger eller oppfatninger en person er klar over, både negative og positive, som uttrykkes åpent eller skjult. Og kan utløse angst, konflikt eller tilbaketrekning hos minoriteter.

Nav har ikke anledning til å registrere opplysninger om tro, etnisitet, seksuell orientering, kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk. Dette innebærer at arbeid for å ivareta disse gruppene i stor grad må baseres på anonyme kartlegginger, normsetting, generelle tiltak, tematisering som omsettes i informasjon, ledelse, holdningsarbeid, kampanje, medbestemmelse og medvirkning.

Det er tidligere i redegjørelsen trukket frem en rekke tiltak som gjøres for å forhindre diskriminering, som oppfølging av medarbeiderundersøkelsen; onboarding, diverse opplæringer, statistikk, ledertrening, rekruttering, tilrettelegging, undersøkelser, avviksmålinger, medbestemmelse og medvirkning osv. Dette er samtidig med på å synliggjøre etatens ståsted, bidrar til bevisstgjøring, og synliggjør forventninger til den enkelte medarbeider.

Nav markerer ulike mangfolds- og inkluderingsmarkeringer gjennom året. Disse dagene er knyttet til temaer som står sentralt i vårt samfunnsoppdrag, og bidrar til å belyse mangfold, likeverd og inkludering. I tillegg til de nasjonale markeringene legges det til rette for at enheter lokalt kan ta initiativ til aktiviteter som er relevante der, innenfor gjeldende retningslinjer.

Formålet med markeringene er å styrke holdningen til og forståelsen av mangfold i etaten, og å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Under er noen eksempler på dette:

- Samenes nasjonaldag 6. februar ble markert av Nav flere steder i landet. Lokale kontor inviterer til samling med samisk mat, kulturinnslag og interne aktiviteter. Nav Avjuvarri markerer samenes nasjonaldag med en varm og inkluderende feiring som både bygger fellesskap internt og synliggjør det samiske for publikum. Ansatte deltar på den offisielle flaggheisingen utenfor rådhuset i Karasjok om morgenen – en markering av samisk tilstedeværelse i lokalsamfunnet.

Markeringene gir rom for refleksjon om hva samisk språk og kultur betyr – både for de som jobber i Nav og for innbyggerne Nav møter hver dag.

- Kvinnedagen, 8. Mars ble markert sentralt i Nav og med lokale aktiviteter. Det var et særlig søkelys på kvinnehelse i arbeidslivet, jf. Punkt. 3.4.3.
- Pride ble markert sentralt og feiret lokalt i Nav mange steder i landet.

Direktoratet henter også inn eksterne miljøer for å øke kompetansen på mangfold til ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud. Bl.a. holdt Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold kurset «Rosa kompetanse arbeidsliv». Kursholder kom med innspill om hvordan man på arbeidsplassen kan opptre trygt og inkluderende med tanke på seksuell orientering, kjønnsidentitet og -uttrykk.

De samme eller liknende tiltak er planlagt i 2026.

### **3.4.5 Universell utforming (bygg, inventar, teknologi) og individuelle tiltak mv**

- **Universell utforming av bygg, følger krav gitt i teknisk forskrift**

Nav sørger for fysisk arbeidsplass for over 22000 ansatte og 2000 innleide.

Å ta imot nye og eksisterende medarbeidere slik at de opplever seg likeverdig og positivt mottatt, og med de tilpasninger som trengs, er viktig for arbeidsmiljøet. Når det gjelder ønsket om å rekruttere flere ansatte med funksjonsvariasjoner (punkt 3.4.9), er både ivaretagelse av byggstandard, møblering og tilgjengelighet for særlige grupper viktig. Kravene til det bygningsmessige arbeidsmiljøet for ansatte dekkes i de samme reglene som gjelder for brukere: Teknisk forskrift (TEK), med veiledning (REN). Disse legges til grunn for leieavtaler som inngås, og ivaretar de byggetekniske kravene.

Nav følger de til enhver tid gjeldende regler, som også er arbeidstilsynets krav om mulighet for hvile i skjermet rom. I Hovedavtalens §19.2.e. står det:» disponering av arealer til arbeidslokaler, stillerom, hvilerom, spiserom, også i nye, leide eller ombygde lokaler er en forhandlingssak».

Gir byggets oppføringstidspunkt adgang til å lempe på kravene til universell utforming, er Nav ved innleie av lokaler i et slikt bygg likevel pålagt å påse at arbeidslokalene får en universell utforming. Det gjelder også ved vesentlige ombygginger. I tillegg kommer tilrettelegging ut fra arbeidsmiljømessige hensyn og herunder funksjonsvariasjoner.

- **Tilgjengelighet i interne saksbehandlingsløsninger (uu)**

Nav stiller de samme kravene til universell utforming (uu) av IKT for interne løsninger som for eksterne (Del 2).

I praksis er det likevel mer krevende å oppfylle kravene for interne løsninger. Lovkravene er per i dag noe mindre omfattende enn for eksterne løsninger. Dette bidrar til lavere etterlevelse i markedet når interne systemer anskaffes. I tillegg har etaten flere eldre, egenutviklede løsninger som skal fases ut over tid. For disse er etterlevelse av uu-kravene utfordrende, blant annet på grunn av underliggende teknologiske valg og arkitektur.

Nav arbeider systematisk for at interne verktøy er universelt utformet og for å sikre at alle ansatte har reell og likeverdig tilgang til løsningene. Dette gir samtidig et solid utgangspunkt dersom lovkravene for interne løsninger utvides i fremtiden.

- **Tilrettelegging individuelt og spesielt for medarbeidere**

I tillegg til den generelle tilrettelegging iverksetter Nav en rekke individuelle tiltak lokalt knyttet til medarbeideres livsfaser, ulike forutsetninger, og andre individuelle tiltak med hensikt til å forebygge. Sykdom kan også utløse individuelle tiltak. Under vanlige forutsetninger om at medarbeider følger opp medvirkningsplikten etter arbeidsmiljøloven og aktivitetsplikten etter folketrygdloven.

Både på etatens nettsider internt og utadrettede sider (ansatt som bruker) angis en rekke løsninger som kan tas i bruk for å sikre arbeidstaker slik tilrettelegging i Nav. I tillegg kan den enkelte medarbeider, på linje med andre, søke om støtte og tiltak. Temaet er også nevnt under punkt 3.4.3 om kvinnehelse.

### **3.4.6 Kompetanse om kjønns- og seksualitetsmangfold i Nav og diskriminering generelt**

Bedre kompetanse blant ledere og ansatte om inkludering og mangfold gir bedre kommunikasjon, inkludering, trivsel og trygghet i teamet, større profesjonalitet. Ledere er her nøkkelpersoner for kultur, rekruttering, lønn og opprykk. Og da blir kursing av ledelse også viktig.

På Navs Intranett heter det i forlengelse av Håndbok for ledere: «*Retten til ikke å bli diskriminert på grunn av kjønn er en menneskerett som er fastsatt i en rekke konvensjoner, og diskrimineringslovverket er det viktigste hjelpemiddelet for å holde retten i hevd*». Dette er en del av hva nulltoleranse betyr i Nav på dette området.

Under Håndboken er det også samlet oversikt over definisjoner og begreper som er relevante i tilknytning til seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk.

Tidligere i rapporten er det nevnt flere tiltak i etaten for mangfolds-rekruttering, opplæring og holdningsarbeid i etaten generelt som har verdi i denne sammenheng. I Punkt 2.3 omtales flere tiltak, også arbeidet i Nav med Integreringskompetanse, som vil ha virkning i samspillet mellom kolleger.

Direktoratet har i tillegg til markeringene av mangfold (Punkt 3.4.3) også blant annet

- Ferdigstilt en fagartikkel om hvordan transpersoner blir møtt i etaten
- Invitert ansatte i Direktoratet til Pride-frokost i juni. Vi fikk besøk av skuespillere, med et spill om det å være homofil i dag, på tvers av generasjoner og bakgrunn.
- Kjøpt inn litteratur om kjønns- og seksualitetsmangfold til etatens bibliotek

- Laget Pride-hilsen på direktoratets LinkedIn profil i henhold til kommunikasjons plan
- Laget en samtalepakke om seksuell trakassering.
- Som nevnt avholdt «Mangfold i mai» og empatilunsj, som også må anses som et målrettede tiltak å tilføre ansatte i Direktoratet kunnskap, holdning og ferdigheter
- Nav deltok i mangfolds-nettverk for å dele kompetanse på tvers av ulike etater og med sikte på å bli stadig bedre på området.

Liknende tiltak er også planlagt videreført eller supplert i 2026

### **3.4.7 Verktøy og data som avdekker mulig diskriminering**

- **Behovet for verktøy**

Med et så stort antall medarbeidere er en solid, tallbasert oversikt viktig for god styring i Nav. Uten egnede verktøy og systemer øker risikoen for at diskriminering ikke avdekkes eller håndteres systematisk. Kapasiteten til registrering og rapportering er med rette primært rettet mot brukeroppfølgning, noe som gjør datagrunnlaget internt mer begrenset.

Manglende data gjør det vanskelig å utvikle målrettede tiltak som styrker holdninger, kunnskap og ferdigheter. Risikoen for kunnskapshull og misvisende informasjon øker, og oversikt og handlekraft svekkes.

Relevante data er nå spredt på flere eldre løsninger. Det er inngått avtale om nytt økonomi- og personalsystem i 2026. Dette forventes å gi et bedre grunnlag for å håndtere Navs helhetlige arbeidsgiveransvar, fra slutten av 2027 og fremover.

- **Noen muligheter sentralt og lokalt, med begrensninger**

- Nav har god tallbasert oversikt over hvem som er ansatt i Nav og lønn (Punkt 3.2.1), fordelt på kjønn, aldersgrupper, ansiennitet og stillingsnivå.
- Medarbeiderundersøkelsen gir oss verdifull informasjon om diskriminering (Punkt 3.4.2)
- Nav har også, via rekrutteringsverktøy, rimelig god oversikt over de som søker på jobb, hvem som kommer på intervju og hvem som blir tilsatt. Verktøyet muliggjør å fremheve kandidater med selvrappotering på hull i CV, tilretteleggingsbehov og fra søker Landgruppe 3 Innvandrerbakgrunn mv.
- Hvordan kjønn og aldersgrupper fordeler seg på undervirksomheter og stillingsgrupper.
- Nav har mulighet for lokal og sentral oversikt over deltid, uttak av permisjon ved fødsel, bruk av ordninger for å ta seg av barn og nærstående, bruk av seniordager, og bruk av ekstra fridager for å feire religiøse høytider i trossamfunn utenfor Den norske kirke.

Tallmaterialet har også begrensninger som følge av fordeling av data på flere verktøy. Det arbeides med anskaffelse av ny programvare med mulighet for videreutvikling.

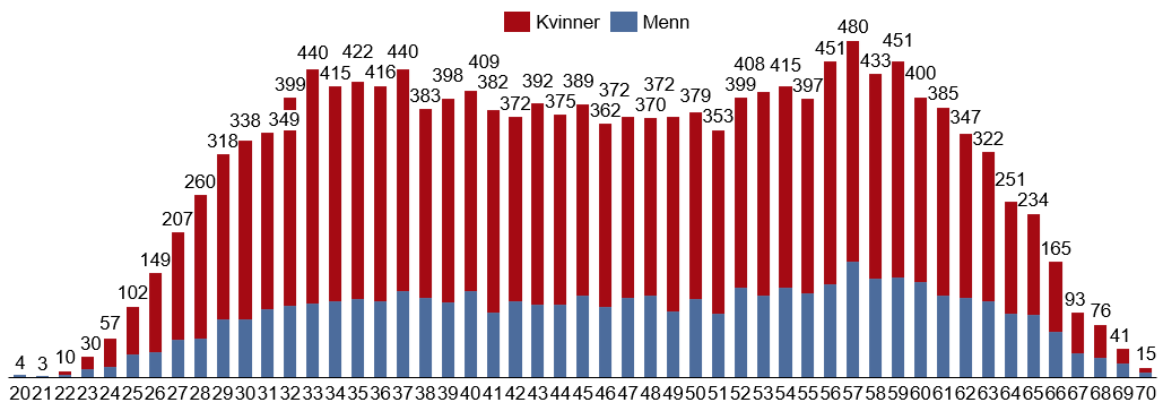
### **3.4.8 Andre aldersrelaterte emner – Seniorpolitikk**

- **Etatens seniorpolitikk**

Seniorene i Nav representerer en verdifull ressurs: De har omfattende erfaring, solid kompetanse og utgjør en stabil arbeidskraft med lavt sykefravær. Staten har et særlig ansvar for å sikre at ansatte står lengst mulig i arbeid.

Ett viktig mål med Navs seniorpolitikk er å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. Dette innebærer like muligheter for faglig og karrieremessig utvikling som for øvrige ansatte. Kompetansen senioransatte bidrar med skal vurderes med hensyn til lønnsutvikling.

- En stor andel av etatens ansatte er allerede i seniorfasen, eller vil komme dit i løpet av de nærmeste årene.
- Nav skal legge til rette for at medarbeidere kan og ønsker å stå lenger i arbeid. Arbeidsforskningsinstituttet (2021) viser at interessante arbeidsoppgaver og et godt sosialt arbeidsmiljø er særlig viktig for eldre arbeidstakere.
- Gode omstillingsprosesser kjennetegnes av aktiv deltakelse fra både ledere og ansatte. Etaten anser det derfor avgjørende at seniormedarbeidere i Nav får muligheter til kompetanseutvikling og nye utfordringer også i perioder med endring.
- Utviklingssamtaler for medarbeidere 55+ inkluderer et tydelig seniorperspektiv. Målet er å støtte gode seniorkarrierer og iverksette tiltak som bidrar til at medarbeidere velger å utsette pensjonering.
- Nav følger statens ordinære pensjonsregler. Aldersgrensen er 72 år, og full, ordinær pensjon kan tas ut fra fylte 67 år.
- Det fremgår også fordeling på aldersgrupper i Nav under punkt 3.2.2
- **Aldersfordeling i Nav etter kjønn**
  - Gjennomsnittsalder for ansatte i Nav er 46 år, 45,7 år for kvinner og 47,2 for menn



Figur 6. Søylen viser fordeling av ansatte per alder og kjønn, jf. også Del 3.2.2, Figur 1

- **Fordeling av ansatte per aldersgruppe, linje og kjønn i 2025**

Alderskohort	Arbeids- og tjenestelinjen		Ytelseslinjen		Velferdslinjen		Økonomilinen		Arbeids- og velferdsdirektorat	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
<b>20-29 år</b>	80%	20%	70%	30%	65%	35%	48%	52%	59%	41%
<b>30-39 år</b>	77%	23%	76%	24%	73%	27%	79%	21%	54%	46%
<b>40-49 år</b>	75%	25%	77%	23%	67%	33%	68%	32%	52%	48%
<b>50-59 år</b>	75%	25%	76%	24%	51%	49%	71%	29%	50%	50%
<b>60-69 år</b>	71%	29%	68%	32%	48%	52%	75%	25%	44%	56%

**Tabell 2.** Ansatte etter linje kjønn og aldersgruppe 2025. (Kilde: Unit4/MinWinTid)

Det var i 2025 stor forskjell mellom linjene i Nav når det gjelder andel kvinner og menn. Når kvinner og menn fordeles videre på alderskohort, varierer det mye på alder i noen linjer og mindre i andre. Det kan antakelig tilskrives at linjene har hatt sin etablerings- og vekstperiode.

Denne forskjellen mellom linjene betyr også at utfordringen har et varierende innhold når det gjelder flere grunnlag, og når det gjelder kombinasjonene av diskrimineringsgrunnlag.

- **Alderskohort, kjønn og inntekt**

Alderskohort i Nav	Gjennomsnitt Kvinner	Gjennomsnitt Menn	Kvinner % av menns lønn
<b>20-29 år</b>	619276	625764	99%
<b>30-39 år</b>	661380	704469	94%
<b>40-49 år</b>	696562	753606	92%
<b>50-59 år</b>	713801	743783	96%
<b>60-69 år</b>	701008	759682	92%
<b>70-79</b>	725343	847300	86%
<b>Gjennomsnitt totalt</b>	<b>686276</b>	<b>731425</b>	<b>94%</b>

**Tabell 3.** Gjennomsnitt lønn kvinner og menn etter aldersgruppe (Kilde: Unit4/MinWinTid)

Med alder (og ansiennitet, jf. Del 3.2, **Figur 3**) hos ansatte i Nav øker forskjell i lønn, men også mellom kvinner og menn. **Tabell 3** dokumenterer historisk utvikling i lønn, og sannsynlig effekten av forskjeller i karriere mellom kjønn i tallmaterialet.

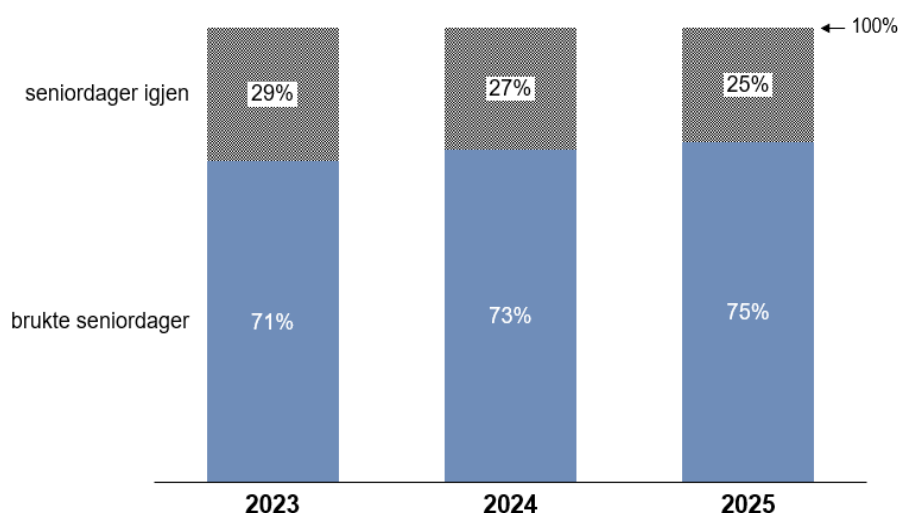
- **Retten til 14 seniordager fra 62 år**

- Ansatte i Nav som fyller 62 år gjeldende år har også rett til seniordager. Totalt 14 seniordager per år, ved tilsetting i 100 %, hele året.
- Dette er hjemlet med 8 dager avtalt gjennom Hovedtariffavtalene, mens ytterligere 6 dager er avtalt mellom partene lokalt i Nav.

- **Bruken av Fridag Seniorpolitikk**

- 75% av tilgjengelige seniordager ble brukt i 2025

- Bruken av tilgjengelige seniordager har økt de siste 3 årene

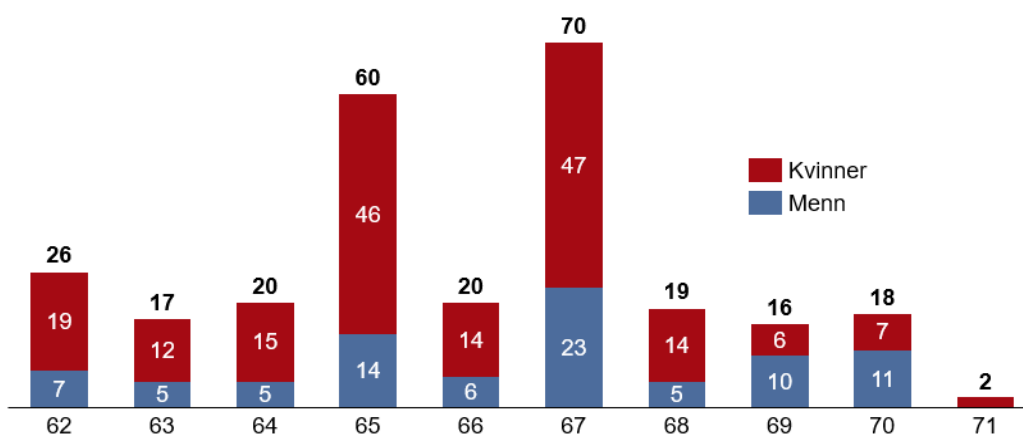


- **Figur 7** Bruk av seniordager 2023-25 (Unit 4/MinWinTid)

- **Pensjoneringsalder**

Pensjoneringsalderen i Nav vises under, fordelt på kjønn

- 26% av de som gikk ut i pensjon i 2025 var 67 år gamle
- Mange gikk også av ved oppnådd 65 år
- Resten fordelte seg ganske likt mellom 62 og 70 år.



**Figur 8.** Ansatte som pensjonerte seg i løpet av 2025 fordelt på alder og kjønn

### 3.4.9 Data om målgrupper med funksjonsvariasjoner, etnisitet og religiøse minoriteter

- **Motvirke diskriminering av søkere på jobb i Nav og ansatte med funksjonsvariasjoner**
  - Nav har ikke anledning til å spørre de som krysser av for funksjonsvariasjoner på jobbsøknaden om diagnose, men skal søke å avklare hvilke behov for tilrettelegging den som søker eller er ansatt har. Og sørge for tilrettelegging for nye og allerede ansatte med nedsatt funksjonsevne.

- Nav Hjelpemiddel og tilrettelegging kan ved behov gi informasjon om fysisk, organisatorisk og psykososial tilrettelegging for den enkelte arbeidstaker, og bistå med informasjon til kollegaer og ledere. Informasjon er allment tilgjengelig på nav.no.
- **Målgruppene med hull i CV eller redusert funksjonsevne**
  - I 2024 kom det inn 67 283 søknader på jobb i Nav. I målgruppene «hull i CV» og «nedsatt funksjonsevne» kom det inn 2 608 søknader, der 1618 var i gruppen hull i CV og 990 markerte nedsatt funksjonsevne. Til sammen ble 10391 av søkerne innkalt til intervju. 245 av disse krysset av for hull i CV, mens 241 markerte nedsatt funksjonsevne. I 2024 ansatte Nav 2101 personer, der 49 var fra målgruppene. 23 av de som ble ansatt krysset av for hull i CV, og 26 for nedsatt funksjonsevne.
  - I 2025 kom det inn 91789 søknader på jobb i Nav. I målgruppene «hull i CV» og «nedsatt funksjonsevne» kom det inn 4264 søknader, der 2524 var i gruppen hull i CV og 1740 markerte nedsatt funksjonsevne. Til sammen ble 10385 av søkerne innkalt til intervju. 259 av disse krysset av for hull i CV, mens 254 markerte nedsatt funksjonsevne.
  - I 2025 ansatte Nav 2 025 personer, der 62 av de som hadde markert dette var fra målgruppene. 13 av de som ble ansatt krysset for hull i CV, 49 for nedsatt funksjonsevne.
  - Målgruppene med hull i CV og nedsatt funksjonsevne utgjorde slik 2,33% av Navs samlede antall tilsetninger i 2024 og 3,1% i 2025.
  - Registreringen av tilhørighet i målgruppen er frivillig. Søker må aktivt krysse av selv.
- **Motvirke etnisk diskriminering av søkere og medarbeidere som er innvandrere**

Nav arbeider systematisk for å motvirke etnisk diskriminering både i rekrutteringsprosesser og i oppfølging av medarbeidere.

- Som tidligere omtalt har Nav etablert et samarbeid med Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO). Det tas sikte på videreføring i 2026.
- Navs læringsportal Kompasset inkluderer materiale fra Statens arbeidsgiverportal, også e-læringskurset Mangfolds-rekruttering. Kurset er særlig rettet mot ledere og inneholder anbefalinger og praktiske løsninger for rekruttering i et mangfoldig arbeidsmarked.
- Navs nettbaserte Håndbok for ledere understreker at Nav skal ha en medarbeidersammensetning som i størst mulig grad speiler befolkningen
- **Målgrupper som søker jobb i Nav som krysset av for innvandrerbakgrunn**
  - Her vil det si første og andre generasjons innvandrere med opprinnelse i Asia, inklusive Midt – Østen og Tyrkia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania og Europa utenfor EØS (ikke Australia/New Zealand, Storbritannia, USA og Canada).
  - I 2024 krysset 8030 søkere på stilling i Nav av for innvandrerbakgrunn. Det vil si at søker er født i utlandet, eller begge foreldre er født i utlandet (SSB). Av disse ble 1269 innkalt til intervju, og 177 ansatte. Dette utgjør 2.20% av de totalt 2024 ansettelsene i målgruppen.
  - I 2025 mottok Nav 13 472 søknader fra søkere som hadde krysset av for innvandrerbakgrunn. Av disse ble 1379 søkere innkalt til intervju, og 182 ble ansatt. Dette utgjør 1.35% av de totale ansettelsene i målgruppen.
  - Andelen søkere fra målgruppen som ble ansatt gikk ned fra 2,20% i 2024 til 1,35% i 2025. Dette tilsvarer en nedgang på 0,85% sammenlignet med året før.

- **Inkludering og trainee-program**

- Nav praktiserer en egen rekrutteringsprosess for Traineer, med tydelige føringer for hvilke kvalifikasjoner og erfaringer som kreves.
- Alle vanlige stillinger skal vurderes for programmet - både faste og midlertidige
- Dersom stillingen ikke er aktuell, må leder begrunne det
- Det skal ikke være en ekstra stilling med konstruerte arbeidsoppgaver
- I 2025 ble det rekruttert kun 2 traineer gjennom det ordinære statlige programmet, og det ble i 2025 kunngjort én stilling for oppstart i 2026.
- Siden august 2025 har 55 ansatte i Nav gjennomført det nye e-læringskurset om trainee-programmet.

- **Religiøse høytider og minoritet med annen tro og livssyn**

Sentralt markerer Nav religiøse høytider som er forankret i lov.

- Direktoratet har tilrettelagt for et nøytralt livssynsrom. Liknende løsninger er fulgt opp i en del enheter øvrig i etaten.
- I henhold til Statens personhåndbok pkt. 17.4.2.2 kan ansatte i Nav som tilhører trossamfunn utenfor Den norske kirke ha rett til å ta fri inntil 2 fridager fra arbeidet hvert kalenderår. Nav har en egen fraværskode for formålet som ansatte enkelt kan fylle ut selv i tidsregistreringssystemet.
- Tidsregistreringen viser at det i 2025 ble avkrysset i overkant av 140 dager med koden.

Registreringen som er nevnt her under 3.4.9 er innarbeidet i etaten og vil bli videreført i 2026.

### **3.5 MOBBING, TRAKASSERING OG DISKRIMINERING**

#### **3.5.1 Rutine ved konflikthåndtering og trakassering i Nav**

I Nav plikter alle å bidra aktivt til et godt arbeidsmiljø, og medvirke i gjennomføringen av tiltak for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø. Både for å forebygge og håndtere konflikter, trakassering eller annen utilbørlig opptreden.

For å unngå konflikt er det viktig å ta opp og snakke sammen om uoverensstemmelser før de eskalerer. Slike uoverensstemmelser kan dreie seg om faglig uenighet, ulikt verdisyn, interessemotsetninger og misforståelser.

- Saker som angår konflikter mellom enkeltpersoner registreres ikke i Navs avvikssystem ettersom det ikke skal registres personopplysninger i avviksmeldinger.
- Men det er mulig å registrere HMS-avvik på det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet hvis det er begynnende uro, konfliktfullt arbeidsmiljø i underkategorien "Mellommenneskelige og sosiale forhold".

Det er egne rutiner for mobbing, trakassering og uønsket seksuell atferd. Nav har nulltoleranse for dette, både mellom kollegaer og i møte med brukere.

- Direktoratet utarbeidet i 2025 en enkel samtalepakke for å understøtte arbeidet mot seksuell trakassering i arbeidsmiljøene.

### **3.5.2 Navs medarbeiderundersøkelse 2025: Psykososiale og organisatoriske forhold**

- Medarbeiderundersøkelsen viste, som omtalt over, at det forekom uønsket adferd som mobbing, diskriminering, uønsket seksuell oppmerksomhet, vold og trusler i Nav
- Mobbing er den uønskede adferden flest ansatte har opplevd; 4,6% av de som svarte oppga at de har opplevd dette i løpet av de siste seks månedene. Mobbing forekommer som regel mellom kollegaer, eller fra overordnet mot medarbeider.
- 1,7 % av de ansatte svarte at de hadde vært utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet i løpet av de siste 12 månedene. Det var mindre i medarbeiderundersøkelsen 2025 enn i 2023. Dette omfatter enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som virker krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom.
- Enhetene oppfordres til å jobbe med å forebygge uønskede hendelser som mobbing og trakassering i arbeidsmiljøet. Gjennom workshops i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen, legges det til rette for felles refleksjon rundt terskelverdier i arbeidsmiljøet. Dette går både ut på bevissthet rundt språkbruk og ulike terskelverdier.

### **3.5.3 Avvikssystem og Avviksmeldinger i 2025**

Nav har egne rutiner for:

- håndtering av vold, trusler og trakassering
- registrering av hendelser
- oppfølging av ansatte
- reaksjoner mot brukere (advarsler, utestengelse og politianmeldelse)

Nav har de senere år også utarbeidet rapporter om vold og trusler mot ansatte, som understreker at dette er et alvorlig og økende problem. Nav har også arbeidet med denne tematikken i 2025, både knyttet til brukermøter og medvirkning.

I desember 2023 tok Nav i bruk et nytt avvikssystem for HMS, fysisk sikkerhet, personvern og informasjonssikkerhet for etaten. I 2025 var 52 % av de registrerte avvik HMS-avvik. Den klart største avvikskategorien innenfor HMS, med 3317 hendelser, var vold og trusler fra brukere eller andre tredjepersoner utenfor Nav. Dette utgjorde 73 % av avvikene innenfor HMS- området i 2025.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har identifisert behov for å øke avvikskulturen i Nav, da underregistreringen av avvik fremstår som en utfordring. Det er kartlagt at individuelle terskelverdier og usikkerhet rundt hva som klassifiseres som avvik, er årsaker til at avvik ikke registreres. Ansatte melder inn at det oppleves enkelt og brukervennlig å registrere avvik.

### **3.5.4 IA-arbeidet i etaten**

Nærværsåret for Nav sine egne ansatte ble startet i 2024 og arbeidet ble videreført i 2025.

Formålet var å få driftsenhetene til å sette søkelys på fravær og nærvær og igangsette tiltak for å redusere sykefraværet i etaten.

Innsikten driftsenhetene fikk fra Navs medarbeiderundersøkelsen, ble støttet opp om gjennom kompetansehevede aktiviteter rundt flere tema, blant annet kvinnehelse og relasjonsledelse.

Emosjonelt arbeid ble løftet fram som en risikofaktor for sykefravær for våre brukernære enheter. Derfor er ulike metoder for systematisk debrief, framhevet som en naturlig del av det systematisk forebyggende HMS arbeidet for denne gruppen.

Det er også gjort tiltak rundt økt kompetanse for ledere i sykefraværsoppfølging og bistand i det forebyggende sykefraværsarbeidet gjennom bruk av rådgivning fra Nav arbeidslivssenter.

### **3.6 ARBEID MED INKLUDERING OG MANGFOLD BLANT NAV-ANSATTE I 2026**

Nav vil i 2026 i hovedsak videreføre og styrke tiltakene som allerede er igangsatt for å fremme inkludering og mangfold i organisasjonen. Arbeidet omfatter blant annet:

- Nulltoleranse for diskriminering av ansatte i tråd med gjeldende retningslinjer
- Videreføring av samarbeid med hovedsammenslutningene, både sentralt og lokalt, om kartlegging og analyse av lønnsstatistikk, med særlig vekt på likelønn
- Gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen 2026, også med søkelys på avvik, utvikling, psykososiale forhold og negativ atferd knyttet til likestillingsområder
- Implementering av nytt personalreglement
- Dataregistreringene vil bli videreført i 2026.
- Lederopplæring og kompetansetiltak med samarbeidspartnere og relevante ressursmiljøer
- Navs ansvar for bygg, interne systemer og individuell tilrettelegging etter regler og avtaler
- Styrking av sentrale ressurser i arbeid med inkludering og mangfold
- Iverksette Direktoratets samtalepakke mot seksuell trakassering i arbeidsmiljøene
- Sentrale og lokale arrangementer og markeringer rettet mot relevante målgrupper
- Videreføring av tiltak for å styrke lederes kompetanse i sykefraværsoppfølging, inkludert temaer innen kvinnehelse
- Videreføre arbeidet med etablering av nytt økonomi og personalsystem