

Retningslinjer for opplæring av politisk ledelse

Senest oppdatert mai 2026

Innhold

1. Innledning	3
2. Ansvars- og oppgavedeling mellom departementene og SMK	4
2.1 Generelt om ansvarsdelingen	4
2.2 Om introduksjonsdagen på SMK.....	5
3. Generelle retningslinjer for opplæring av politisk ledelse	5
4. Særlig om informasjon til ektefeller og samboere	6
5. Hvilke temaer skal det gis opplæring i og hvordan bør opplæringen gjennomføres?	6
Vedlegg 1. Skjema. Oversikt over opplæring.....	8
Vedlegg 2. Skjema. Oversikt over plansjessettene (presentasjonene)	0

1. Innledning

I dette dokumentet gis det retningslinjer for opplæring av politisk ledelse ved Statsministerens kontor (SMK) og i departementene. Det er et mål at retningslinjene bidrar til at opplæringen blir likere, har høyere kvalitet og at det sikres notoritet for hvilke temaer som er gjennomgått med den enkelte.

Det overordnede målet med all opplæring, veiledning og rådgivning som embetsverket gir politisk ledelse, er å tilrettelegge for at den til enhver tid sittende regjering kan utvikle og gjennomføre sin politikk. Et viktig ledd i dette arbeidet er å gi veiledning til sentrale rettsregler og retningslinjer, for derigjennom å redusere risikoen for feil.

Disse retningslinjene skal gi et felles utgangspunkt for SMK og departementene for opplæringen i generelle rettsregler og retningslinjer. Retningslinjene skal også bidra til å klargjøre ansvarsdelingen mellom SMK og departementene, og sikre at alle som tiltrer politisk ledelse gis relevant veiledning og opplæring i sentrale temaer.

I 2025 utarbeidet SMK i samarbeid med relevant fagdepartement fem plansjesett (presentasjoner) med stikkord/talepunkter (heretter «plansjene») som kan brukes ved opplæringen i følgende temaer:

1. Rammer for regjeringens arbeid, særlig om forholdet til Stortinget
2. Rolleforståelse og sentrale regler og retningslinjer som skal sikre tillit
3. Generelle saksbehandlingsregler (habilitetsreglene mv)
4. Håndtering av informasjon og dokumenter
5. Sikkerhet og beredskap
6. Budsjettprosessen og departementets arbeid med budsjett

Plansjene følger som vedlegg til disse retningslinjene.

Retningslinjene og plansjene er et utgangspunkt, men opplæringen må tilpasses det enkelte departement. Departementet må selv tilpasse og bygge ut etter behov. Retningslinjene tar *ikke* sikte på å være en uttømmende fremstilling av temaer det skal gis opplæring i. SMK vil oppdatere disse retningslinjene og plansjene jevnlig, men departementene må selv påse at plansjene oppdateres ved behov. SMK forutsetter at alle departementer gir nødvendig opplæring, og at politisk ledelse prioriterer tid til dette.

I vedlegg 1 til disse retningslinjene er en oversikt over plansjene som er utarbeidet, og i vedlegg 2 er et skjema som kan brukes for å holde oversikt hvilken opplæring som er gitt. Bruk av skjemaet i vedlegg 2 vil sikre notoritet knyttet til hvilke temaer den enkelte er gitt opplæring i.

Det er et mål at rammeverket for opplæring av politisk ledelse videreutvikles kontinuerlig. At rammeverket blir best mulig, er et felles ansvar og forutsetter tett samarbeid mellom SMK og departementene. Vi ber derfor om løpende tilbakemeldinger dersom det oppdages feil eller uklarheter enten i dette dokumentet, eller i plansjenes som følger som vedlegg til dokumentet. Alle tilbakemeldinger eller spørsmål kan rettes til Juridisk stab i Administrativ og konstitusjonell avdeling på SMK.

2. Ansvars- og oppgavedeling mellom departementene og SMK

2.1 Generelt om ansvarsdelingen

Hvert departement har ansvaret for at egen politisk ledelse gis nødvendig opplæring, veiledning og løpende rådgivning. Dette gjelder både i spørsmål som knytter seg til departementets fagområder, og i generelle rettsregler og retningslinjer. SMK har tilsvarende ansvar for politisk ledelse ved kontoret.

SMK bistår statsministeren i å lede og samordne arbeidet i regjeringen og ivaretar arbeidsgiverfunksjonen for alle i politisk ledelse. Statsministeren utpeker én av statssekretærene ved SMK som stabssjef.

SMK gjør følgende som har betydning for opplæringen av politisk ledelse:

- Gjennomfører introduksjonsdag, se punkt 2.2.
- Utgir disse retningslinjene med vedlegg (plansjene) og reviderer dem jevnlig
- Utgir «Håndbok for politisk ledelse».
- Arrangerer opplæring i utvalgte temaer i forbindelse med budsjettkonferanser.
- Sender i særskilte tilfeller ut skriftlig påminnelse om sentrale rettsregler og retningslinjer

Utviklingen av opplæringsmateriell (retningslinjer, plansjer mv.) skjer i samarbeid mellom SMK og relevante fagdepartementer. At SMK utarbeider opplæringsmateriell rokker ikke ved utgangspunktet om at det er fagdepartementet som har ansvar for å gi råd og veiledning i spørsmål som gjelder regelverk som ligger under departementets ansvarsområde.

Det er vanlig at den som blir vurdert til en stilling eller embete i politisk ledelse, har en samtale med partiledelsen i eget parti før eventuell utnevning. Slike samtaler blir av enkelte omtalt som «vettingsamtaler». SMK deltar ikke og har ingen rolle i slike samtaler. Formålet med samtalen er normalt å kartlegge personlige og andre egenskaper som kreves for rollen, herunder om det er forhold som kan være til hinder for utøvelsen av embetet. Slike forhold kan for eksempel være eierinteresser, relasjoner eller andre bindinger som gjør at vedkommende vil stå i stadige og tilbakevendende interessekonflikter i departementet. I samtalen gjøres det ikke konkrete habilitetsvurderinger, det tas ikke stilling til om vedkommende kan gis samtykke til å ha permisjon, beholde verv eller hvilken ordning vedkommende kan ha for eventuelle aksjer og/eller andre finansielle instrumenter. I samtalen gis det ikke opplæring i lover, regler og retningslinjer som gjelder for departementene og regjeringen.

Departementene må merke seg at verken samtalen som skjer som ledd i den politiske vurderingen, eller det SMK gjør, er noen erstatning for den opplæringen og veiledningen som departementet må gi sin politiske ledelse.

For medlemmer av politisk ledelse som skal sikkerhetsklareres, gjelder vanlige reglene for dette. Det er Sivil klareringsmyndighet som sikkerhetsklarerer, mens autorisasjon skjer i det enkelte departement. Informasjon som gis i forbindelse med sikkerhetsklarering og autorisasjon, kan ikke være noen erstatning for den opplæringen og veiledningen som departementet må gi sin politiske ledelse.

2.2 Om introduksjonsdagen på SMK

Alle som tiltrer politisk ledelse deltar på en introduksjonsdag på SMK. Når en ny regjering tiltrer, holdes introduksjonsdagen en av de første dagene etter tiltredelsen. Når en ny regjering tiltrer, vil nye medlemmer av politisk ledelse dermed delta på introduksjonsdagen *før* de får opplæring i eget departement. Nye statsråder i regjeringsperioden deltar også på en slik introduksjonsdag innen kort tid etter at de har tiltrådt.

For å sikre at det ikke går for lang tid før øvrige medlemmer av politisk ledelse som tiltrer i regjeringsperioden får delta på introduksjonsdagen, arrangeres den minst to ganger per år. Datoene for planlagte introduksjonsdager kan imidlertid fremskyndes eller forskyves hvis de kommer tett på en ny statsråds tiltredelse

Avhengig av i hvilke sammenheng nye medlemmer av politisk ledelse tiltrer, kan introduksjonsdagen dermed komme *før eller etter* opplæringen som gis i det enkelte departement.

Målet med introduksjonsdagen er å gi en overordnet og generell innføring i temaer som det er viktig at alle i regjeringsapparatet kjenner til. Gjennomgående er målet å gi politisk ledelse tilstrekkelig kjennskap til temaene, herunder en forståelse av når det er behov for å be embetsverket om bistand. Målet er at den videre opplæringen i det enkelte departement utdyper temaene, herunder med det som er særskilt for departementet og sektoren. Temaer på introduksjonsdagen er blant annet:

1. Informasjon om hva Statsministerens kontor er og gjør
2. Overordnet presentasjon av SMKs retningslinjer «Om r-konferanser», «Regjeringens forhold til Stortinget», «Om Kongen i statsråd» og «Håndbok for politisk ledelse».
3. Rammer for regjeringens arbeid
4. Regjeringens interne arbeidsform
5. Regjeringens internasjonale arbeid
6. Regjeringens kommunikasjonsarbeid
7. Sikkerhet og beredskap.

På introduksjonsdagen gis det mye informasjon om mange ulike temaer på kort tid. Det vil være behov for å repetere, utdype og relatere informasjonen fra opplæringsdagen til konkrete oppgaver, saker og roller i det enkelte departement. Det er derfor som nevnt forutsatt at det gis opplæring i mange av de samme temaene også i departementene.

3. Generelle retningslinjer for opplæring av politisk ledelse

De som tiltrer politisk ledelse har ulik bakgrunn og ulike forutsetninger for å kjenne til regler og andre rammebetingelser som særpreger offentlig forvaltning. Særlig for de som kommer fra privat næringsliv er det viktig å raskt få en oversikt over hvilke grunnleggende regler som gjelder for offentlig forvaltning.

En forutsetning for å kunne gi god opplæring er derfor, i dialog med den enkelte, å kartlegge bakgrunn, erfaring og fagkunnskap, slik at opplæringen kan tilpasses best mulig.

For medlemmer av politisk ledelse, spesielt statsråder, er det et overordnet mål med opplæringen å skape forståelse for hvilket ansvar det innebærer å være øverste leder av et forvaltningsorgan og tilhørende statlige sektor. Den som tiltrer som statsråd må fra første dag forstå at alt departementet og underliggende statlige organer gjør vil være hans eller hennes ansvar. Videre, at statsråden er arbeidsgiver og har en sentral og synlig lederrolle for de ansatte i departementet.

Politisk ledelse har et stort ansvar og mange oppgaver, og følgelig liten tid. Et generelt mål for opplæringen bør derfor være at politisk ledelse får tilstrekkelig *kjennskap* til sentralt regelverk til å kunne identifisere når det behov for å be om bistand til å vurdere et spørsmål. Dette gjelder for eksempel i spørsmål om habilitet, om informasjon er taushetsbelagt, om noe er omfattet av nedtegningsplikten eller om et dokument er omfattet av journalføringsplikten.

4. Særlig om informasjon til ektefeller og samboere

At noen blir regjeringsmedlem har konsekvenser også for vedkommendes ektefelle eller samboer, blant annet for ivaretagelse av habilitet. Det er derfor behov for at statsråden tar en samtale med ektefelle/samboer om blant annet habilitet, representasjon, reglene om gaver i tjenesten, tjenestereiser og sikkerhet og beredskap. Statsministerens ektefelle eller samboer har et særskilt informasjonsbehov.

I Håndbok for politisk ledelse gis en oversikt over informasjon av relevans for ektefeller og andre nære familiemedlemmer. Dette er tema som alle i politisk ledelse bør snakke med sin ektefelle og/eller andre nærstående om. Hvis ektefelle, samboer eller andre nærstående har spørsmål, kan statsråden videreformidle disse til eget departement.

5. Hvilke temaer skal det gis opplæring i og hvordan bør opplæringen gjennomføres?

Som nevnt har departementene ansvar for å gi sin politiske ledelse opplæring, veiledning og løpende rådgivning, både i spørsmål som knytter seg til departementets fagområder, og i generelle rettsregler og retningslinjer som gjelder for arbeidet i egen sektor, i departementet og i regjeringen. Departementet må sørge for at alle som tiltrer politisk ledelse gis opplæring i temaene som ligger i plansjene som følger som vedlegg til disse retningslinjene (ikke uttømmende):

1. Rammer for regjeringens arbeid, særlig om forholdet til Stortinget
2. Rolleforståelse og sentrale regler og retningslinjer som skal sikre tillit
3. Generelle saksbehandlingsregler (habilitetsreglene mv)
4. Håndtering av informasjon og dokumenter
5. Sikkerhet og beredskap
6. Budsjettprosessen og departementets arbeid med budsjett

For å sikre et felles utgangspunkt for opplæringen bør plansjene som følger som vedlegg til disse retningslinjene brukes som et utgangspunkt for opplæringen. I alle plansjesettene er det lagt opp til at det enkelte departement justerer og supplerer med det som er særskilt for departementet og sektoren. SMK vil løpende vurdere behovet for

oppdatering av plansjene, men det enkelte departement må selv sørge for nødvendige oppdateringer for eksempel for henvisninger o.l.

Med unntak av nummer 5 «Sikkerhet og beredskap», anbefaler vi at presentasjonene holdes i rekkefølgen vist over. Nummer 5 er et eget tema og har lite sammenheng med de andre temaene.

Vår vurdering er at plansjene samlet sett inneholder for mye informasjon til at det er hensiktsmessig å presentere dem i én bolk. Vi anbefaler derfor at det legges opp til presentasjonene deles inn i minst tre bolker. Opplæringen bør skje raskt etter at nye medlemmer av politisk ledelse har tiltrådt. Vår anbefaling er at det planlegges for at opplæringen i plansjene 1 til 5 gis innen de to første ukene etter tiltredelse. Presentasjonen kan eventuelt holdes på nytt ved behov hvis det for eksempel er behov for en oppfriskning etter en viss tid.

Plansje 6 «Budsjettprosessen og departementets arbeid med budsjett» bør holdes i forbindelse med en egnet milepæl i departementets budsjettarbeid.

Plansjene er et utgangspunkt for opplæringen. Som nevnt i punkt 3 har de som tiltrer politisk ledelse har ulik bakgrunn og dermed ulike forutsetninger for å kjenne til regler og andre rammebetingelser som særpreger offentlig forvaltning, og presentasjonen må følgelig også tilpasses den enkeltes forkunnskaper om de ulike temaene.

For å sikre at de som presenterer de ulike temaene har mest mulig lik tilnærming og forståelse, gjennomføres det med ujevne mellomrom felles samlinger for de som skal holde opplæringen i de ulike departementene. Departementsrådene bør så langt som mulig delta på disse samlingene.

Vi anbefaler at det er flere til stede fra embetsverket ved gjennomføringen av opplæringen i departementene, og at departementsrådene bistås av en jurist i de delene av opplæringen der dette er naturlig, for eksempel i regelverksgjennomgang. I tillegg kan det selvsagt være behov for at departementsråden og statsråden har bilaterale samtaler om enkelte temaer og problemstillinger. Et eksempel på dette kan være samtaler om interesser, bindinger og relasjoner som kan gi grunn til å vurdere om det kan foreligge inhabilitet.

Hvis et medlem av politisk ledelse går fra et departement til et annet, og nylig har fått opplæring i det departementet de kom fra, må opplæringen tilpasses. Det bør imidlertid uansett gis opplæring i det som er særskilt i departementet de kommer til, og det bør også gjennomføres en ny habilitetssamtale.

Vedlegg 1. Skjema. Oversikt over opplæring.

Navn:	
Stilling i politisk ledelse:	
Dato for tiltredelse:	

Tema	Gjennomført (dato, klokkeslett)	Tilstede
Rammer for regjeringens arbeid, særlig om forholdet til Stortinget		
Rolleforståelse og sentrale regler og retningslinjer som skal sikre tillit		
Generelle saksbehandlingsregler (habilitetsreglene mv)		
Håndtering av informasjon og dokumenter		
Sikkerhet og beredskap		
Budsjettprosessen og departementets arbeid med budsjett		

Vedlegg 2. Skjema. Oversikt over plansjesettene (presentasjonene)

Nr.	Tittel	Hva er dette?	Hvorfor skal jeg høre om det?	Hva skal jeg sitte igjen med?
1	Rammer for regjeringens arbeid, særlig om forholdet til Stortinget	Presentasjon av sentrale rettslige og politiske rammer for regjeringens arbeid, særlig om regjeringens forhold til Stortinget.	<p>Kjennskap til rettslige og politiske rammer for regjeringens arbeid er avgjørende for å sikre at regjeringens tiltak er lovlige.</p> <p>Kjennskap til regler og retningslinjer for regjeringens forhold overfor Stortinget, er nødvendig for å unngå kritikk, Stortingets mistillit eller å bli stilt rettslig ansvarlig for brudd eller feil.</p>	<p>Kjennskap til overordnede rammer for regjeringens arbeid (Grunnloven, folkerettslige avtaler og alminnelig lovgivning) og hvordan regjeringen kan ta initiativ til om å endre rammene.</p> <p>Forståelse for behovet for utredning av hvilket handlingsrom regjeringen har.</p> <p>Kjennskap til regler og retningslinjer for regjeringens rolle overfor Stortinget.</p>
2	Rolleforståelse og sentrale regler og retningslinjer som skal sikre tillit	Presentasjon av enkelte særtrekk ved rollen som medlem av politisk ledelse, og av enkelte sentrale rettsregler og retningslinjer som skal sikre tillit.	<p>Medlem av politisk ledelse er en spesiell rolle som det stilles særskilte krav til. God rolleforståelse og løpende refleksjon rundt egen rolle er en nøkkel for å ikke gjøre feil.</p> <p>Forståelse for viktigheten av å både kjenne og etterleve formelle regler og krav, og utvise godt skjønn og aktsomhet i og utenfor tjenesten.</p>	<p>Grunnlag for å reflektere over og forvalte rollen på en god måte, og forskjellen på hva som er lov (lovlig) og hva som er lurt, klokt eller greit.</p> <p>Oversikt over sentrale regler og retningslinjer der tillitshensynet er særlig fremtredende (tillit til myndighetene).</p>
3	Generelle saksbehandlingsregler (habilitetsreglene mv.)	Presentasjon av generelle regler for saksbehandling, herunder særlig om habilitetsreglene og hvordan du kan ivareta egen habilitet.	<p>Kjennskap til generelle saksbehandlingsregler og hensynene bak dem er nødvendig for å unngå brudd.</p> <p>Kjennskap til habilitetsreglene og hvordan du kan ivareta egen habilitet er nødvendig for å sikre at</p>	<p>Kjennskap til grunnleggende saksbehandlingsregler og hensynet bak dem.</p> <p>Kjennskap til habilitetsreglene og kunnskap om hvordan du kan ivareta egen habilitet.</p>

			<p>beslutninger er gyldige, riktig og saklige. Reglene skal bidra til å opprettholde tilliten til offentlig forvaltning og beslutningstakere, og skal også beskytte deg mot tvil om din integritet.</p>	
4	Håndtering av informasjon og dokumenter	<p>Presentasjon ulike dokument- og informasjonstyper du vil få som medlem av politisk ledelse, og regler og rutiner som gjelder ved behandlingen av ulike typer informasjon og dokumenter.</p>	<p>Som medlem av politisk ledelse får du tilgang til mye informasjon av ulik karakter og mange ulike dokumenter. Riktig og lovlig behandling forutsetter kjennskap til reglene om behandling av informasjon og dokumenter.</p>	<p>Et grunnlag for å gjøre en riktig kategorisering av ulike informasjons og dokumenttyper.</p> <p>Kjennskap til de viktigste reglene og rutineene for dokument- og informasjonsbehandling.</p>
5	Sikkerhet og beredskap	<p>Presentasjon av forvaltningens arbeid med sikkerhet og beredskap generelt, regjeringens, departementet og sektoren rolle og ansvar for sikkerhet og beredskap i fred, krise og krig.</p>	<p>Som en del av politisk ledelse og regjeringskollegiet, har du ansvar for og du vil bli involvert i regjeringens arbeid med sikkerhet og beredskap. Som en del av politisk ledelse har du ansvar for arbeidet med sikkerhet og beredskap i vår sektor.</p>	<p>Oversikt over organiseringen av arbeidet med sikkerhet og beredskap i forvaltningen generelt, i regjeringen og vår sektor spesielt.</p>
6	Budsjettprosessen og departementets arbeid med budsjett	<p>Presentasjon av budsjettprosessen (generelt) og departementet arbeid med budsjett (spesielt)</p>	<p>Budsjettprosessen er sentral i regjeringens arbeid og kjennskap til denne er viktig for alle medlemmer av politisk ledelse. Kjennskap til hvordan fagdepartementet jobber med budsjett er viktig for å forstå sentrale prosesser, milepæler og hvordan arbeidet planlegges og gjennomføres.</p>	<p>Oversikt over budsjettprosessen generelt og departementets arbeid med budsjett spesielt.</p>

