Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Strategi

Arbeidsgiverstrategi 2020-2023

for det statlige tariffområdet

Forord

Kjære deg som er arbeidsgiver i staten,

Statlige virksomheter spiller en helt sentral rolle i samfunnet vårt. Dere sørger for at velferdstjenester blir levert, at rettssikkerheten ivaretas, at ny forskning bringes frem, og at landet er godt styrt, for å nevne noe. Dere arbeider på vegne av hele det norske fellesskapet.

Den viktigste innsatsfaktoren i arbeidet, er menneskene som jobber i staten. Arbeidsgiverstrategien skal bidra til at dere kan lykkes enda bedre med å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere.

Arbeidsgiverpolitikken må ta inn over seg utfordringene og mulighetene i samfunnet rundt oss. Vi har pekt ut tre innsatsområder vi mener fortjener ekstra fokus den kommende treårsperioden: Endring og omstilling, kompetanse og tydelige arbeidsgivere. Strategien er todelt:

- For det første har vi forventninger til at hver enkelt av dere skal etterleve ambisiøse målsettinger som seriøse, utviklingsorienterte arbeidsgivere. Å gi dere handlingsrom til å gjøre den jobben, er et viktig mål i seg selv.
- For det andre vil sentral arbeidsgiverfunksjon, representert ved Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) forplikte oss til målrettet innsats for å bistå dere i dette arbeidet.

Denne strategien står på skuldrene til arbeidet som ble gjort i 2016, da KMD lanserte den første strategien for statlig arbeidsgiverpolitikk. Formålet den gangen var å styrke virksomhetenes rolle i utviklingen av arbeidsgiverpolitikken og bidra til å profesjonalisere råd- og veiledningstilbudet for virksomhetene. Statens arbeidsgiverråd ble etablert i 2017, for å knytte virksomhetene tettere på utviklingen av arbeidsgiverpolitikken, ved å gi råd, informasjon og kunnskap til KMD. Denne tette kontakten med virksomhetslederne i staten har vært verdifull for departementet og vil bli videreført.

Koronapandemien endret brått hverdagen for de fleste denne våren. Den har gitt store konsekvenser for hele samfunnet, for økonomien og for arbeidslivet. Samtidig har også krisen vist at offentlig sektor, og staten, har klart å omstille og snu seg på kort varsel. Oppgavene har blitt mer krevende, men antakeligvis også enda mer givende. Situasjonen har også vist viktigheten av et godt partssamarbeid i staten, på alle nivåer.

Veien ut av koronakrisen vil kreve enda mer av dere som leder virksomheter i staten. Dere vil oppleve økt behov for omstilling, tverrsektorielt samarbeid og teknologiutvikling. Medarbeiderne må være endringsdyktige, ha oppdatert og rett kompetanse, og de må ledes av dyktige ledere som bygger en utviklende kultur og har god forståelse for arbeidsgiverrollen. Vi håper denne strategien vil være en nyttig og inspirerende støtte i arbeidet du hver dag gjør med å utvikle virksomheten og løse ditt viktige samfunnsoppdrag.

Oslo, 11. juni 2020

Nikolai Astrup
Kommunal- og moderniseringsminister

Gisle Norheim
Statens personaldirektør

Arbeidsgiverpolitikken i staten

Statens arbeidsgiverpolitikk gir rammer for utøvelsen av arbeidsgiverfunksjonen i de statlige virksomhetene. Den består blant annet av lov- og avtaleverk, lønnspolitikk, personalpolitiske føringer og retningslinjer. Statlige virksomheter har forskjellige oppgaver, ansvar, størrelse og sammensetning av arbeidsstokken. Den statlige arbeidsgiverpolitikken skal speile dette, og legge til rette for at virksomhetene kan bruke virkemidler som er tilpasset disse forskjellene.

Strategiens virkeområde er det statlige tariffområdet, inkludert departementene med underliggende etater. Målgruppen for arbeidsgiverstrategien er virksomhetsledere i staten. I tillegg skal alle som representerer arbeidsgivere ha nytte av strategien. Det vil være ledere med personalansvar og viktige støttespillere, som for eksempel HR-leder og -medarbeidere.

Overordnet mål for den statlige arbeidsgiverpolitikken

Statens arbeidsgiverpolitikk skal bidra til at statlige virksomheter oppfyller sine samfunnsoppdrag, gjennom å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere.

Arbeidsgiver-strategiens mål for perioden **2020-2023**

Arbeidsgiverstrategien skal angi retning for den statlige arbeidsgiverpolitikken.

Høyere endrings- og omstillingstakt, utfordringer som går på tvers av sektorer og fagområder, effektivisering, økte forventninger fra innbyggerne, digitalisering og ny teknologi kjennetegner samfunnsutviklingen, og får betydning for statens kompetansebehov og medarbeidernes arbeids-oppgaver. Den statlige arbeidsgiverpolitikken må reflektere disse utfordringene og mulighetene.

Departementet vil derfor prioritere følgende strategiske mål:

01 Endring og omstilling

Statlige virksomheter har høy endringskapasitet og gjennomfører gode omstillingsprosesser

02 Kompetanse

Statlige virksomheter møter fremtidens kompetansebehov

03 Tydelige arbeidsgivere

Statlige virksomheter har ledere som er kompetente og tydelige i arbeidsgiverrollen

Strategisk mål 01

Endring og omstilling

Statlige virksomheter har høy endringskapasitet og gjennomfører gode omstillingsprosesser

Samfunnet er i endring, og den teknologiske utviklingen går raskt. Digitalisering og ny teknologi gir muligheter for å løse oppgaver på helt nye, bedre og mer effektive måter. Samtidig vil det økonomiske handlingsrommet bli mindre i årene fremover, noe som skaper behov for omstilling i staten og offentlig sektor generelt. Statlige virksomheter skal forbedre eksisterende organisasjon og arbeidsformer, men også bidra til endring, innovasjon og nytenkning, slik at de kan løse samfunnsoppdragene sine på nye og bedre måter. Tverrgående samfunnsproblemer må møtes med at ledere og medarbeidere bidrar til helhetlige løsninger på tvers av sektorer og nivåer. Virksomhetene må derfor ha en kultur som preges av åpenhet og nytenkning, der man har mot til å løse oppgavene sine på nye måter, og der man er nysgjerrig og ikke låser seg til bestemte løsninger på utfordringene man står overfor.

Ledelse av endrings- og omstillingsprosesser er den oppgaven lederne mener det blir spesielt viktig å fokusere på fremover, ifølge statsansatteundersøkelsen 2018. Dersom ledere og HR-enheter har lite kunnskap om og erfaring fra omstilling, og ikke finner nye eller andre måter å løse arbeidsoppgaver på, vil det hemme virksomhetens muligheter til rask endring i tråd med nye krav. God endringskapasitet er derfor viktig, her definert som virksomhetens evne til å gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader (Meyer og Stensaker 2005).

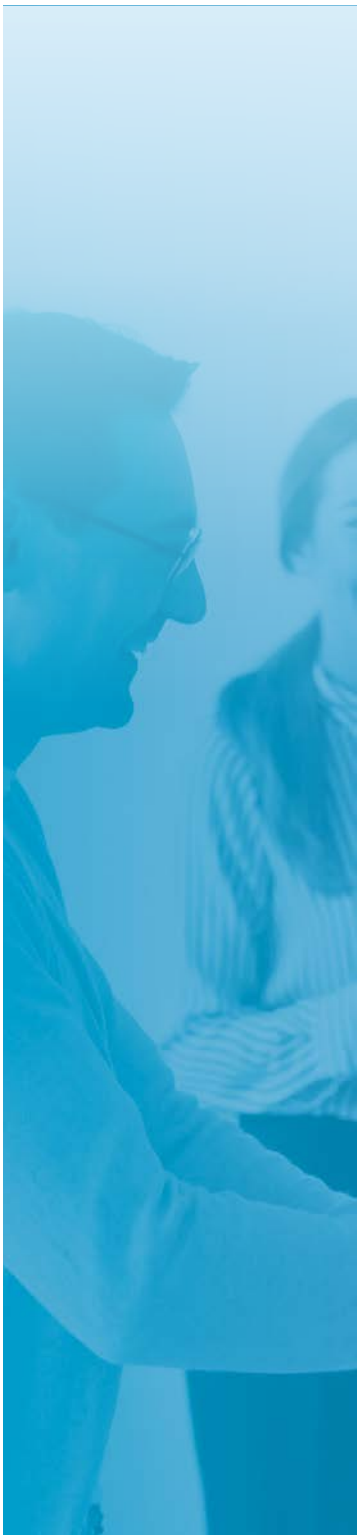
For å nå målet er det viktig at virksomhetslederne

- bygger kultur for innovasjon og læring i virksomheten.
- kjenner og bruker handlingsrommet for omstilling som ligger i lov- og avtaleverket.
- legger til rette for omstillingsprosesser i samarbeid med ledere, tillitsvalgte og øvrige ansatte.
- kommuniserer godt om bakgrunnen for endringer og hva disse vil bety for virksomheten og de ansatte.
- legger vekt på tiltak som bidrar til et godt arbeidsmiljø i endringsprosessene.

For å nå målet vil Kommunal- og moderniseringsdepartementet

- arbeide aktivt for at lov- og avtaleverk støtter opp om omstilling, effektivitet og mobilitet, og samarbeid på tvers av virksomheter.
- innhente oppdatert kunnskap om erfaringer og utfordringer som virksomhetene møter i omstillingsarbeidet.
- videreutvikle støtten til virksomheter som står i omstilling og endring.
- videreutvikle ledelsesprogrammer som understøtter innovasjon, digitalisering og endring.
- legge til rette for at ledere kan dele erfaring og diskutere felles omstillingsutfordringer.
- følge opp stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor overfor statlige arbeidsgivere.

Strategisk mål 02
Kompetanse



Statlige virksomheter møter fremtidens kompetansebehov

Staten har en høyt utdannet arbeidsstyrke. Kompetansen i virksomhetene må likevel videreutvikles kontinuerlig, slik at staten holder tritt med raske endringer i samfunnet. Ansatte i statlig forvaltning må kunne håndtere et teknologi-intensivt arbeidsliv, med store krav til omstilling og med behov for livslang læring. Kognitive, sosiale og emosjonelle ferdig-heter blir stadig viktigere. Samtidig må staten i enda større grad rekruttere medarbeidere med ulike kompetanser, fag-kombinasjoner, livserfaringer og perspektiver.

Selv om mange statlige virksomheter jobber strategisk med kompetansestyring, viser undersøkelser at det finnes et potensial til å jobbe enda mer systematisk på dette området. Særlig viktig er det at den enkelte virksomhet kan identifisere sine nåværende og fremtidige kompetansebehov.

For å nå målet er det viktig at virksomhetslederne

- sikrer at virksomheten arbeider strategisk, langsiktig og planmessig med kompetanse.
- utvikler medarbeidernes kompetanse slik at de kan utføre virksomhetens prioriterte oppgaver på en god måte.
- bidrar til gode utdanningsløp gjennom å ta inn lærlinger og studenter i praksis.
- fremmer livslang læring for både yngre og eldre medarbeidere.
- deltar i inkluderingsdugnaden ved å lete etter riktig kompetanse i hele befolkningen, gjennom brede og inkluderende rekrutteringsprosesser.

For å nå målet vil Kommunal- og moderniseringsdepartementet

- utvikle bedre støtte til virksomhetenes arbeid med strategisk kompetansestyring.
- oppdatere og videreutvikle etter- og videreutdanningstilbudet for medarbeidere i staten, herunder digitale verktøy.
- følge opp regjeringens kompetansereform "Lære hele livet".
- følge opp erfaringene fra piloten "Mobilitetsprogrammet", og vurdere behovet for å legge lov- og avtaleverket bedre til rette for mobilitet.
- støtte virksomhetene i arbeidet med inkluderingsdugnaden.
- definere nærmere KMDs rolle og ansvar i den sentrale kompetansepolitikken.

Strategisk mål 03

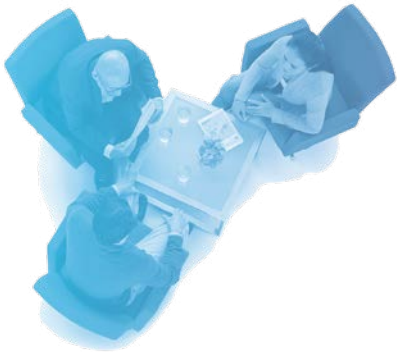
Tydelige arbeidsgivere

Statlige virksomheter har ledere som er kompetente og tydelige i arbeidsgiverrollen

Ledere som behersker arbeidsgiverrollen, vil ha et større handlingsrom og bedre forutsetninger for å løse sine samfunnsoppdrag. Bare slik kan de lykkes med å sikre effektiv drift og samtidig ivareta ansattes arbeidsmiljø og medbestemmelse. Personalforvaltningen i staten er regulert av et eget lov- og regelverk for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere. Det er avgjørende at statens ledere har god forståelse for dette formelle rammeverket.

Et godt samarbeid med de tillitsvalgte, basert på hovedavtalens spilleregler, er av avgjørende betydning for å utvikle virksomheten. Statlige arbeidsgivere vil ofte møte godt skolerte motparter i forhandlinger og drøftinger. For at partssamarbeidet skal være fruktbart, må også arbeidsgivers representanter ha tilstrekkelig kunnskap om lover, regler, avtaler og verdier som berører arbeidsgivers oppgaver og samspillet mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden.

Noen virksomheter har store HR-miljøer som kan bistå i dette arbeidet, men det gjelder ikke alle. Kravene som stilles er imidlertid langt på vei like for små og store statlige virksomheter.



For å nå målet er det viktig at virksomhetslederne

- sørger for opplæring, kompetanse og forståelse av arbeidsgiverrollen hos ledere på alle nivåer.
- arbeider for at HR-funksjonen i virksomheten gir relevant og strategisk støtte til toppledelsen og øvrig linjeledelse.
- sikrer at virksomheten holder seg godt orientert om endringer i lover, regler og avtaleverk i staten.
- stimulerer til konstruktivt samarbeid mellom partene i virksomheten.
- sikrer samarbeid og kunnskapsdeling med andre virksomheter i staten på HR-området.

For å nå målet vil Kommunal- og moderniseringsdepartementet

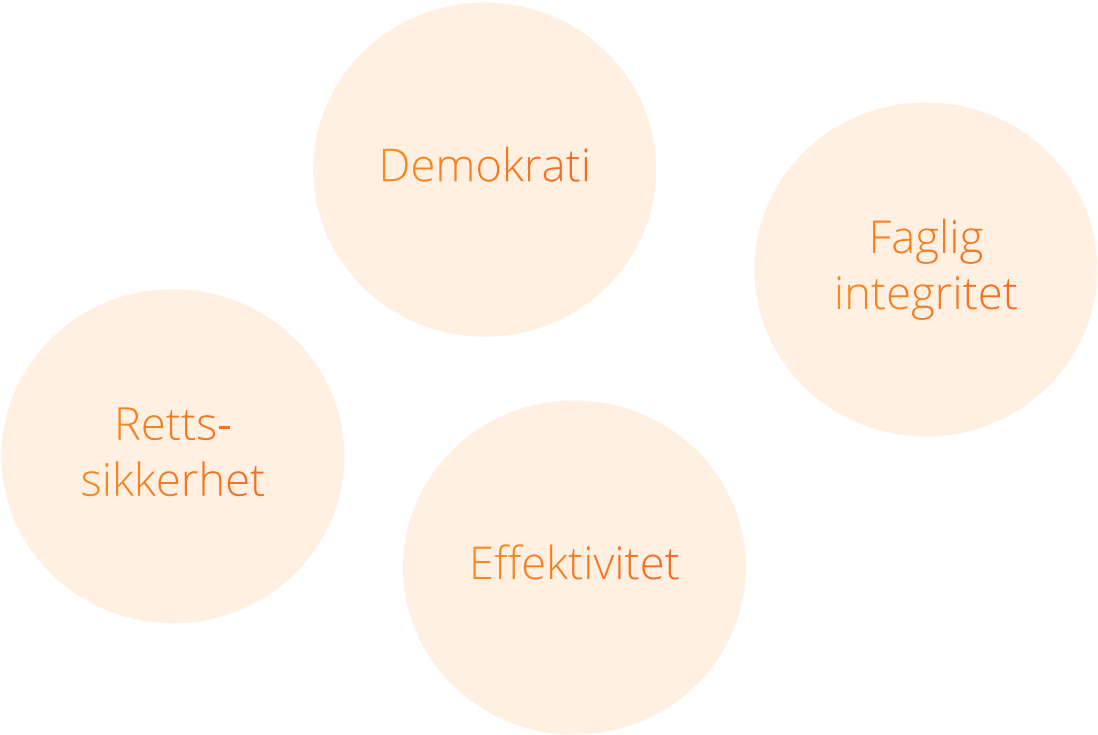
- gjennomgå og videreutvikle kommunikasjonskanaler som for eksempel Statens personalhåndbok (SPH) og personalmeldinger (PM'er), og fortsette utviklingen av Arbeidsgiverportalen.
- vurdere i hvilken grad arbeidsgiverpolitiske virkemidler og verktøy er godt nok tilpasset både store og små virksomheter.
- utvikle bedre kanaler for dialog om arbeidsgiverrollen med virksomhetsledere i staten.
- sikre at arbeidsgiverrollen er en del av opplærings- og kompetanseutviklingstilbudet for ledere i staten.
- være pådriver for at arbeidsgiverspørsmål er en del av departementenes styringsdialog med underliggende virksomheter.

Statlige virksomheters formål og samfunnsoppdrag

Det statlige tariffområdet består av ca. 200 store og små virksomheter over hele landet. Disse virksomhetene får sitt samfunnsoppdrag fra Stortinget og regjeringen, og har svært ulike formål. I underkant av 160 000 medarbeidere er ansatt i det statlige tariffområdet. Statsansatte er ikke ansatt i "staten" som sådan, men i den enkelte statlige virksomhet med de rettigheter og plikter som følger av statsansatteloven, arbeidsmiljøloven mv. Enkelte grupper av ansatte i staten omfattes i tillegg av særlover og særavtaler. De statlige virksomhetene forvalter fellesskapets verdier, utøver myndighet, yter tjenester og skaper gode resultater for samfunnet og innbyggerne.

Noen av de sentrale oppgavene som statlige virksomheter utfører:

- Sikre trygghet for liv, eiendom og nasjonale interesser
- Legge til rette for innovasjon og verdiskaping
- Bidra til rettssikkerhet og rettshåndhevelse
- Sørge for skatteinntekter
- Levere velferdstjenester
- Bygge ut og vedlikeholde infrastruktur
- Drive forskning og høyere utdanning
- Forvalte lover, fatte vedtak og iverksette statlige beslutninger



Arbeidsgiverpolitiske verdier

Statsansatte arbeider på vegne av fellesskapet. Arbeidet bygger på fire forvaltningsverdier: **demokrati**, **rettsikkerhet**, **faglig integritet** og **effektivitet**. Dette er også verdigrunnlaget for arbeidsgiverpolitikken. Der samfunns-oppdraget beskriver *hvilke* mål og resultater virksomhetene skal oppnå, stiller forvaltnings-verdiene krav til *hvordan* de skal oppnås.
Fra forvaltningsverdiene utledes arbeidsgiver-politiske verdier som åpenhet, brukerretting, effektivitet, utviklingsorientering, god ledelse og involvering av ansatte.

Norge har et ansvar for å bidra til at bærekraftsmålene oppnås innen 2030. Å samarbeide for å oppnå bærekraftsmålene er avgjørende (mål 17). Mange av målene- og delmålene kan sees i sammenheng med verdier og ansvar i arbeidsgiverpolitikken:

- Arbeidsgivere skal fremme et trygt og sikkert arbeidsmiljø for alle arbeidstakere (delmål 8.8).
- Kvinner og menn, deriblant ungdom og personer med nedsatt funksjonsevne, skal sikres anstendig arbeid (delmål 8.5).
- Institusjoner på alle nivå må være vel-fungerende, ansvarlige og åpne (delmål 16.6) og sørge for lydhøre, inkluderende, med-bestemmende og representative beslutnings-prosesser (delmål 16.7).

Aktørene i den statlige arbeidsgiverpolitikken

SENTRALE AKTØRER

REGJERINGEN står for den politiske styringen av arbeidsgiverpolitikken. Regjeringen samarbeider tett med partene i arbeidslivet for å løse en rekke samfunnsutfordringer. De fire største arbeidstakerorganisasjonene og de fire største arbeidsgiverorganisasjonene deltar i det organiserte treparts-samarbeidet med regjeringen.

DEPARTEMENTENE. I Norge er den enkelte statsråd konstitusjonelt ansvarlig for både eget departement og alle underliggende enheter. I dette ligger også at arbeidsgiveransvaret blir forsvarlig ivaretatt. Arbeidsgiverpolitiske oppdrag og føringer til virksomhetene må derfor primært gis og følges opp i styringsdialogen mellom hvert enkelt departement og underliggende virksomhet.

KOMMUNAL- OG MODERNISERINGS-DEPARTEMENTET (KMD) har det overordnede ansvaret for arbeidsgiverpolitikken i staten, for felles tiltak som gjelder alle statlige virksomheter og ansatte, samt å utvikle virkemidler som understøtter forvaltnings-utviklingen. I det daglige ivaretas dette av **arbeidsgiverpolitisk avdeling** som blant annet:

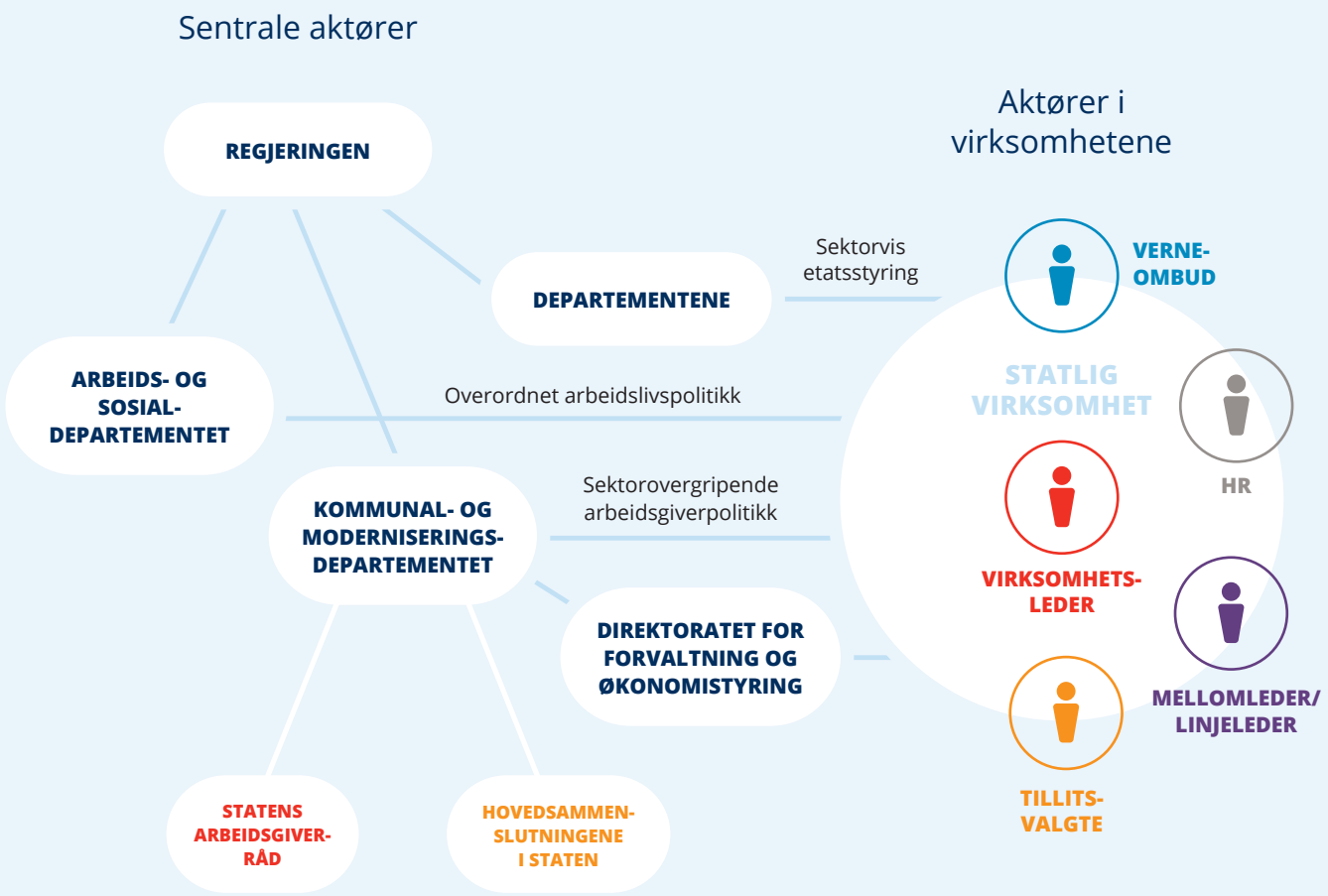
- forhandler tariffavtaler med hovedsammenslutningene i det statlige tariffområdet,
- forvalter tre lover (stats-ansatteloven, tjenestetvist-loven og karanteneloven) og forskrifter til disse lovene,
- tar initiativet til og følger opp sentrale arbeidsgiverpolitiske satsinger, er pådriver for og støtter statens arbeid med omstilling, kompetanseutvikling, ledelse, samt et inkluderende og mangfoldig arbeidsliv.

DIREKTORATET FOR FORVALTNING OG ØKONOMI-STYRINGS (DFØ) samfunns-oppdrag er å være en pådriver for god styring, ledelse og organisering i staten, og at staten skal oppnå stordriftsfordeler og synergier i egen drift. Direktoratet er underlagt Finansdepartementet, og ivaretar blant annet det sentrale kompetanse- og leder-utviklingstilbudet i staten etter oppdrag fra KMD. DFØ skal gi statlige virksomheter råd i arbeidsgiverspørsmål, blant annet gjennom Arbeidsgiver-portalen. Direktoratet har i tillegg en del utøvende oppgaver på kompetansefeltet, for eksempel Opplæringskontoret for lærlinger i staten, og traineeprogrammet i staten. DFØ leverer også lønns- og regnskapstjenester til rundt 90 prosent av statsforvaltningen. DFØ har sekretariatsansvaret for Statens arbeidsgiverråd.

ARBEIDS- OG SOSIAL-DEPARTEMENTET (ASD) forvalter lover og avtaler som er viktige for arbeidsgiverpolitikken i staten. Dette omfatter blant annet arbeidsmiljøloven og ferieloven, og avtaler om pensjon og særaldersgrenser for det statlige tariffområdet.

STATENS ARBEIDSGIVERRÅD består av 15 virksomhetsledere fra ulike deler av det statlige tariffområdet. Rådet skal gi KMD råd på arbeidsgiverfeltet og økt kunnskap om virksom-hetene i staten. I tillegg skal rådet fremme virksomhetenes interesser i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken.

HOVEDSAMMENSLUTNINGENE I STATEN består av LO stat, Akademikerne, Unio Stat og YS Stat. Hver hovedsammen-slutning består av flere medlems-forbund eller -foreninger. De forhandler med staten, representert ved KMD, om hovedtariffavtalen, hovedavtalen og særavtaler.



AKTØRER I VIRKSOMHETENE

VIRKSOMHETSLEDER har arbeidsgiveransvaret for alle ansatte i virksomheten. Arbeidsgiverfunksjonen kan i det daglige delegeres til **MELLOMLEDER/ LINJELEDER**. Arbeidsgiveransvaret innebærer blant annet å ivareta både individuelle og kollektive forhold i virksomheten.

TILLITSVALGTE velges av medlemmer i fag-foreningene på arbeidsplassen. De tillitsvalgte skal være et bindeledd mellom ledelsen og den enkelte ansatte. De skal bistå medlemmene sine i å ivareta generelle arbeidsvilkår og opptrer som part i lokale lønnsforhandlinger.

HR er viktige støttespillere for virksomhetsleder og alle andre ledere som representerer arbeidsgiver i utøvelsen av arbeidsgiverrollen (for eksempel personalhåndtering og forståelse av regel- og avtaleverk). HR kan også være strategiske partnere for virksomhetsleder, blant annet ved å bistå med å utvikle både medarbeiderne og virksomheten i tråd med mål og samfunnsoppdrag.

VERNEOMBUD er en lovpålagt rolle, og ombudet skal ivareta alle ansattes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet og som er regulert gjennom arbeidsmiljøloven.

Utgitt av:
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Publikasjoner er også tilgjengelige på:
www.regjeringen.no
Publikasjonskode: H-2466 B
Foto: Torbjørn Tandberg (side 1), Shutterstock (øvrige bilder)
Design: Gjerholm