



Utfordringer med å rekruttere, beholde og utvikle arbeidskraft i det statlige tariffområdet

Rapport fra en
partssammensatt arbeidsgruppe

8. oktober 2009

Utfordringer med å rekruttere, beholde og utvikle arbeidskraft i det statlige tariffområdet

8. oktober 2009

INNHALDSFORTEGNELSE

1) Innledning	4
1.1 Mandat, sammensetning og arbeid.....	4
1.2 Arbeidsgruppens forståelse av mandatet	6
1.3 Særmerknad fra Akademikerne	7
2) Sammendrag	8
3) Arbeidsmarkedsutfordringer	12
3.1 Situasjonen på arbeidsmarkedet	12
3.2 Arbeidsmarkedsutfordringene framover	13
3.3 Mobilitet	17
3.4 Konjunkturendringer	18
3.5 Konkurransen om arbeidskraft mellom sektorene.....	19
3.6 Det grenseløse arbeidet	20
3.7 Mangfold	21
3.8 Arbeid eller pensjonering?	24
4) Staten som arbeidsplass og arbeidsgiver	26
4.1 Nåsituasjon.....	26
4.1.1 Organisering og personale.....	26
4.1.2 Medarbeidernes tilfredshet og motivasjon	31
4.1.3. Medarbeidernes turnoverintensjon	32
4.1.4 Personallederne; den største utfordringen er å beholde medarbeiderne	35
4.1.5 Avgang	37
4.1.6 Personellederes vurdering av rekrutteringsutfordringene.....	41
4.1.7 Er Arbeidsplassene i staten skjermet eller konkurranseutsatt?	42
4.2. Behov og forventninger til staten som arbeidsgiver	45
4.2.1 Ekstern og intern turnover	45
4.2.2 Framskrivning av behovet for arbeidskraft	48

1) Innledning

4.2.3 Mangfold	52
4.2.4 Studenters holdninger, forventninger og karrierepreferanser	55
4.3 Utfordringer, muligheter og ansvar	60
4.3.2 Rekruttering av medarbeidere	61
4.3.3 Utvikle og beholde medarbeidere	65
4.3.4 Lederansvaret	70
4.3.5 Tre eksempler på rekruttering og utvikling av nye medarbeidere	71
5) Utfordringer og tiltak	73
5.1 Arbeidsmarkedsutfordringer	73
5.2 Utfordringer for staten	74
5.3 Arbeidsgruppens anbefalinger	77
5.4 Utvikle og beholde: Satsingsområder, mål og tiltak	79
5.5 Rekruttere: Satsingsområder, mål og tiltak	82
6) Kilder	85

Figurer

- 1.1 Utvikling i befolkningen fordelt på utvalgte aldersgrupper, 2005 – 2050.
- 1.2 Årlig vekst i arbeidsstyrken, 2005 – 2030.
- 2 Utviklingen i antallet pensjonister i perioden 1999-2008.
- 3 Sysselsatte totalt og i staten – aldersfordeling pr. okt. 2008.
- 4 Prosentvis fordeling av heltidsansatte etter utdanningsnivå 1992 – 2007.
- 5 Utdanningsnivå blant nyansatte i staten 2007.
- 6 Medarbeidertilfredshet blant statstilsatte
- 7 Motivasjon blant statstilsatte
- 8 Forventninger om å være ansatt om to år.
- 9 Hvilke virkemidler prioriterer virksomhetene for å kunne rekruttere og beholde?
- 10.1 Utviklingen i forventet avgangsalder i staten.
- 10.2 Gjennomsnittlig avgangsalder ved alderspensjon og uførepensjon i staten.
- 11 Utviklingen i antallet ansatte som er 56 år og mer i perioden 2001-2009.
Anslag for perioden 2010-2018.

Tabeller

Tabell 1 Aldersprofil i statlige virksomheter.

Tabell 2 Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft i staten i 2015, etter utdanningsgrupper, regnet i årsverk. Behovsalternativet.

1) INNLEDNING

Denne rapporten gir oss kunnskap om hvordan situasjonen med å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere er i dag, og identifisere hvilke utfordringer det statlige tariffområdet står over for på kort og lang sikt.¹

Det har arbeidsgruppen gjort ved å gjennomgå og systematisere eksisterende forskning og dokumentasjon om hvilke drivkrefter som kan ha betydning for nevnte temaer. Vi har kartlagt allment tilgjengelig statistikk, men også undersøkelser innhentet av departementet for ulike formål. Det er innhentet informasjon gjennom hovedsammenslutningenes tillitsvalgtapparat og ved en spørreundersøkelse til statlige personalledere. Arbeidsgruppen foreslår hensiktsmessige tiltak partene sentralt kan videreutvikle, opp mot de utfordringer som avtegner seg.

Rapporten brukes som kunnskapsgrunnlag for å utvikle statens personalpolitikk, som idébank og som grunnlag for konkrete oppfølgingstiltak på ulike satsingsområder - til nytte for partene og for den enkelte virksomheten.

1.1 MANDAT, SAMMENSETNING OG ARBEID

Aktiviteten i norsk økonomi har vært høy de siste årene med sterk sysselsettingsvekst, fallende arbeidsledighet og stor etterspørsel etter arbeidskraft i de fleste næringene. Selv om det var regionale variasjoner i ledigheten, og særskilte grupper opplevde vansker med å få jobb, var arbeidsmarkedet generelt svært stramt.

Mange arbeidsgivere meldte om vansker med å rekruttere arbeidskraft, og antallet ledige jobber var voksende. I enkelte virksomheter var avgangen stor, med mange eldre arbeidstakere, og økende turnover. Den demografiske utviklingen tilsier en økende aldersavgang.

Etter at norsk økonomi passerte en konjunkturtopp rundt årsskiftet 2007/2008, har veksten avtatt. Siden sommeren 2008 er også Norge blitt påvirket av problemene i de internasjonale finansmarkedene og den sterke nedgangen i verdensøkonomien. Nå er antallet sysselsatte på vei ned og ledigheten økende. Usikkerheten om den videre utviklingen på arbeidsmarkedet er stor på kort sikt. Den langsiktige demografiske

¹ Rapporten omhandler det statlige tariffområdet, også der begrepet staten og/eller statlig sektor er brukt.

utviklingen tilsier at staten i sterkere grad er avhengig av å konkurrere om arbeidskraften med andre arbeidsgivere.

Selv om det er den enkelte virksomhet som møter utfordringene konkret, vil de sentrale parter bidra til å legge rammer og vurdere tiltak, slik at virksomhetene får et så godt grunnlag som mulig til å møte utfordringene med å rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert arbeidskraft.

For å følge opp dette, har Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) nedsatt en arbeidsgruppe med følgende mandat:

- 1. Hvilke utfordringer står statlige arbeidsgivere ovenfor mht å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft?**
- 2. Hvilke hensiktsmessige tiltak kan foreslås opp mot de utfordringene som avdekkes?**

Arbeidsgruppen består av representanter fra hovedsammenslutningene, FAD og Difi, og har hatt følgende sammensetning:

Jon Inge Grønningsæter (Leder for arbeidsgruppen FAD)
Wigdis Andresen (FAD)
Klara Bøe (FAD)
Asbjørn Valheim (FAD)
Jon Blaalid (FAD)
Henrik C. Cenar (FAD)
Ragnhild Aamodt Grønlie (Difi)

Tone Sønsterud (LO Stat)
Jorunn Solgaard (Unio)
Greta Torbergesen (Akademikerne)
Eivind Røvde Solberg (YS Stat)

FAD skal lede gruppen, og er gruppens sekretariat. I tilknytning til arbeidsgruppen er det opprettet en partssammensatt styringsgruppe, som består av: Siri Røine (Statens personaldirektør, FAD), Morten Øye (Leder LO Stat), Pål N. Arnesen (Leder YS Stat), Arne Johannessen (Forhandlingsleder Unio) og Curt A. Lier (Leder Akademikerne Stat).

Arbeidsgruppens arbeid skal munne ut i en rapport med anbefalinger om hensiktsmessige tiltak. Organisering og økonomiske konsekvenser knyttet til anbefalingene skal også vurderes. Rapporten ferdigstilles innen 15.02.09. I møte den 4. februar satte styringsgruppa ny frist for levering av rapport til den 20.06.09. Fristen er senere utvidet.

1.2 ARBEIDSGRUPPENS FORSTÅELSE AV MANDATET

Arbeidsgruppen er gitt i mandat å identifisere hvilke utfordringer statlige arbeidsgivere står overfor med hensyn til å rekruttere, beholde og utvikle arbeidskraft, og foreslå tiltak som svar på utfordringene. Prosjektets styringsgruppe har i møte 4. februar 2009 bedt arbeidsgruppen legge til grunn så vel et kortsiktig som et mer langsiktig perspektiv i sin rapport.

Mandatet er omfattende, og reiser behov for å avgrense oppdraget, og avklare hva gruppen skal sette søkelys på og prioritere. Dette vil ligge i spenningsfeltet mellom

- Utfordringer og tiltak som angår staten på totalarbeidsmarkedet i Norge kontra staten som delarbeidsmarked eller delarbeidsmarkeder
- Utfordringer og tiltak innenfor dagens dimensjonering av statlige virksomheter kontra mulige behov for en annen dimensjonering
- Felles, overordnede utfordringer og tiltak i staten kontra virksomhets-/sektorvise utfordringer og tiltak

Lønnsvilkår er et viktig virkemiddel for å rekruttere og beholde personell i statlige virksomheter. I og med at lønn reguleres i hovedtariffavtalen, og er gjenstand for årlige forhandlinger, har arbeidsgruppen valgt å ikke gå inn på dette.

Staten på arbeidsmarkedet – statlige delarbeidsmarkeder

Statlige virksomheter er henvist til å hente inn arbeidskraft i konkurranse med andre arbeidsgivere. Som en kompetanseintensiv sektor må staten kunne konkurrere om høyt utdannet arbeidskraft. Arbeidsgruppen vil derfor gi et bilde av aktuelle utfordringer på dagens arbeidsmarked med et særskilt fokus på delmarkedet for høyere utdannede, og mulige utviklingstrekk de nærmeste årene fremover.

Samtidig er det statlige arbeidsmarkedet kjennetegnet av at for noen utdanningsgrupper utgjør staten hele eller den overveiende delen av arbeidsmarkedet. Enkelte av disse gruppene utdanner staten selv. I den grad det ikke finnes noe arbeidsmarked eller i det minste ikke noen stabil etterspørsel av et visst omfang etter disse gruppene utenfor staten, vil det medføre at deler av det statlige arbeidsmarkedet er skjermet. Arbeidsgruppen vil derfor få kartlagt om og eventuelt hvordan og i hvilken grad det statlige arbeidsmarkedet er skjermet og hvilke særskilte muligheter og utfordringer det vil medføre.

Dimensjonering av behov

Statlige tjenester dimensjoneres ut fra opplevde behov, ressurstilgang og prioriteringer i samspill mellom innbyggere, brukere, forvaltningen og politiske myndigheter, hvor de siste fatter endelig vedtak. Arbeidsgruppen vil derfor legge til grunn gjeldende dimensjonering som utgangspunkt for vurderinger av utfordringer og tiltak på kort sikt. Det faller med andre ord utenfor gruppens mandat å drøfte om dimensjoneringen på

ulike felt fyller "egentlige" behov, hvor stor/liten en sektor eller virksomhet skal være, eller om det er behov for vekst eller reduksjon. Dette er politiske spørsmål som det ligger utenfor gruppens mandat å ta stilling til.

Når det gjelder mer langsiktige utfordringer og tiltak, vil arbeidsgruppen måtte bygge på forutsetninger som blant annet kan medføre økt standard på noen områder.

Felles, overgripende kontra etats- eller sektorvise utfordringer og tiltak

Arbeidsgruppen vil i utgangspunktet fokusere det som er felles og overgripende for staten.

Det nevnte skillet mellom staten som konkurranseutsatt kontra skjermet arbeidsmarked medfører imidlertid at arbeidsgruppen må forholde seg til dette - og beskrive utfordringer og skissere tiltak for henholdsvis et konkurranseutsatt og et skjermet arbeidsmarked. Selv om gruppen i hovedsak avgrenser drøftelsen til et overordnet nivå, vil den likevel – i den grad det er dokumentert - referere til og konkretisere gjennom illustrasjoner fra sektorer eller enkeltvirksomheter og – utdanninger.

Det finnes dessuten i liten grad konkrete standarder eller mål for når vansker med å rekruttere og beholde arbeidskraft blir et problem, for hva som er optimal turnover eller mobilitet, god kompetanse mv. Dette vil i stor grad være relative størrelser, og vil kunne variere fra en situasjon og fra en virksomhet til en annen. Det tilsier også at vurderinger, anbefalinger og forslag nødvendigvis vil være av generell karakter, og måtte tilpasses til hvilken situasjon den enkelte virksomhet er i.

1.3 SÆRMERKNAD FRA AKADEMIKERNE

Akademikerne mener lønn er det viktigste virkemidlet en arbeidsgiver har for å sikre rekruttering og å beholde kvalifisert arbeidskraft. Akademikerne beklager at arbeidsgruppen ikke har vært villig til å diskutere hvordan en større del av lønnsmidlene i tariffoppgjørene kan stilles til disposisjon for partene i virksomheten.

2) SAMMENDRAG

En partssammensatt arbeidsgruppe med representanter for FAD, Difi og tjenestemennenes hovedsammenslutninger legger i denne rapporten frem en analyse av utfordringer på arbeidsmarkedet. Gruppen ser nærmere på staten som arbeidsmarked og hvilke utfordringer statlige arbeidsgivere står overfor med hensyn til å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft. Rapporten anbefaler mulige tiltak som det bør arbeides videre med for å møte utfordringene. Anbefalingene er dels rettet til FAD og de sentrale parter, dels til virksomhetene lokalt.

Statens overordnede personalpolitikk skal gi verdier, rammer og virkemidler for lokal personalpolitisk praksis. Personalpolitikken skal støtte de statlige virksomhetenes samfunnsoppgaver og bidra til at virksomhetene når sine mål. FAD har ansvaret for den overordnede personalpolitikken. Virksomhetene har på sin side ansvaret for utøvelsen av personalpolitikken og for å utvikle den innenfor de verdier og rammer som er lagt.

Lønns- og arbeidsvilkår er viktige faktorer både for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere. Et bredt spekter av strategier og tiltak må tas i bruk. Tiltakene som presenteres i denne rapporten utfyller hverandre – og vil kunne styrke virksomhetenes muligheter til både å rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert arbeidskraft. I og med at lønn reguleres i hovedtariffavtalen, og er gjenstand for årlige forhandlinger, har arbeidsgruppen valgt å ikke gå inn på dette.

I *kapittel 3* gir arbeidsgruppen en beskrivelse og vurdering av situasjonen på arbeidsmarkedet: Det vil være mangel på arbeidskraft i Norge på lang sikt. Høy yrkesdeltakelse er nødvendig for å finansiere velferdsstaten, og for å sikre tilgang på arbeidskraft som kan produsere varer og tjenester det er behov for. Staten vil måtte konkurrere om knappe arbeidskraftsressurser med privat og kommunal sektor. Forventet mangel på arbeidskraft skyldes blant annet aldringen i befolkningen. Den økonomiske krisen vil føre til redusert økonomisk vekst, lavere sysselsetting og høyere ledighet på kort sikt. Høyere ledighet og lavere sysselsetting i privat sektor vil kunne bidra til at det blir enklere å rekruttere og beholde arbeidskraft i offentlig sektor.

I *kapittel 4* ser arbeidsgruppen nærmere på staten som arbeidsmarked. Gruppen kommer inn på sentrale kjennetegn og utviklingstrekk - og identifiserer viktige utfordringer som statlige arbeidsgivere må forholde seg til. Noen av utfordringene vil være en følge av utviklingen på arbeidsmarkedet generelt. Andre er knyttet til de særtrekk som kjennetegner det statlige arbeidsmarkedet.

Medarbeiderundersøkelsen 2007 viste at nær 2 av 10 statlige medarbeidere forventer ikke å være ansatt på sin nåværende arbeidsplass om to år. Det betyr i så fall en årlig turnover på om lag 10 prosent. Faktiske tall viser imidlertid at vel 15,5 prosent av ansatte har gått ut eller skiftet jobb i perioden mars 2008 - mars 2009. Av disse har 7,3 prosent forlatt staten, mens 8,2 prosent skiftet jobb innenfor staten.

Om 5 til 10 år vil de fleste av de som i dag er 55 år eller eldre kunne gå av med pensjon. For å erstatte disse vil det være behov for å rekruttere mellom 3 400 - 3 700 nye medarbeidere per år. I tillegg kommer behovet for å erstatte ansatte som slutter og går over til privat eller kommunal sektor. Dette anslås å utgjøre om lag 6 500 personer per år. Interne jobbskifter i staten anslås til omlag 11 200 personer per år.² Med *dagens nivå* for staten målt ved antall ansatte (136 500 personer), kan det anslås at statlige virksomheter vil ha behov for å tilsette omlag 21 500 personer årlig.

Et utvalg statlige virksomheter har erfart større konkurranse om arbeidskraften enn tidligere fram til årsskiftet 2008-2009. Virksomhetene oppgir først og fremst at de må konkurrere med andre statlige virksomheter og virksomheter i privat sektor. Flere statlige arbeidsgivere melder om særlige vansker med å rekruttere medarbeidere med seniorkompetanse. Staten utgjør ikke bare ett, men flere arbeidsmarkeder. Deler av det statlige arbeidsmarkedet hvor det er krav til en bestemt type etatsutdanning, kan betraktes som skjermet. En utfordring for den skjermede delen vil trolig være å utforme og dimensjonere de interne utdanningene slik at det skapes balanse mellom tilbud og etterspørsel.

Staten har færre ansatte med innvandrerbakgrunn og nedsatt funksjonsevne enn arbeidslivet forøvrig. Staten må i større grad avspeile det mangfold og utnytte den kompetansen som finnes i samfunnet.

Studenter som er på vei inn i arbeidslivet, har andre forventninger og preferanser i forhold til framtidige arbeidsgivere enn tidligere generasjoner. At arbeidsplassen har et godt omdømme, er stadig viktigere for å kunne rekruttere. Studentenes kjennskap til statlige virksomheter er ikke god nok. Det kreves et målrettet arbeid med å utvikle og gjøre kjent de fortrinn staten har.

Arbeidsgruppen fremmer sine anbefalinger i *kapittel 5*. I dette kapittelet oppsummeres først utfordringer knyttet til utviklingen på arbeidsmarkedet generelt (pkt 5.1) – og deretter særskilte utfordringer som staten som arbeidsgiver må forholde seg til (pkt. 5.2). Avslutningsvis anbefaler arbeidsgruppen tiltak det bør arbeides videre med for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere (pkt. 5.3 og 5.4).

Som oppfølging foreslår gruppen enkelte satsingsområder og tiltak som det bør arbeides videre med. Noen av tiltakene er av en så overordnet karakter at sentrale myndigheter eller partene sentralt bør ta særskilt initiativ. Disse tiltakene beskrives først. Andre vil det være naturlig at den enkelte virksomheten og partene lokalt følger opp ut fra egne behov. Tiltakene er knyttet til områdene ledelse, kompetanse og karriere, fleksibilitet, arbeidsmiljø, mangfold og omdømme, for å nevne noen.

² Jf. kapittel 2.3 hvor det framgår at anslagsvis 10 prosent av alle arbeidstakere skifter jobb i løpet av ett år. Ca. trefjerdedeler (75 prosent) av disse skifter jobb innen samme sektor. 25 prosent går over til annen jobb i en annen sektor.

Overordnede tiltak

Omdømmeutvikling

Arbeidsgruppen anbefaler at det utformes et prosjekt om omdømmeutvikling i statlige virksomheter. Omdømme er et tema som det har vært relativt lite oppmerksomhet om i staten til nå. Prosjektet kan nyttiggjøre seg aktiviteter som allerede er igangsatt, for eksempel Medarbeiderundersøkelsen 2010 og Innbyggerundersøkelsene. Omdømmeutvikling kan også koples opp mot de tiltakene som er foreslått lagt til Difi; se nedenfor.

Utvikle samarbeidet mellom arbeidsliv og utdanningsinstitusjoner

Arbeidsgruppen anbefaler at det inngås et nærmere samarbeid for å videreutvikle relasjonene mellom utdanningsinstitusjonene og arbeidslivet. Et eventuelt sentralt nettverk i regi av Difi kan gi støtte.

Utvikle bedre rekrutteringssystemer

Arbeidsgruppen anbefaler igangsetting av et prosjekt for å vurdere og forbedre tilsettingsprosessen fra jobbanalyse og utlysing til tilsetting, innenfor en felles statlig ramme. Vurderingen kan eventuelt følges opp med en nærmere vurdering av om det er behov for å tilby statlige virksomheter et felles digitalt rekrutteringssystem - "Jobbistaten.no". Utlysing av samtlige statlige stillinger bør i så fall kunne sluses inn i systemet.

Et slikt system vil kunne spare tid og ressurser og bidra til kvalitativt bedre og mer effektive tilsettingsprosesser i den enkelte virksomheten. "Jobbistaten.no" vil kunne representere en ny arena for arbeidsgiverprofilering, gjøre det enklere å søke jobb i staten og gi virksomheten mer effektive og kvalitativt bedre rekrutterings- og tilsettingsprosedyrer.

Informasjon, idébank og interaktivitet

Arbeidsgruppen anbefaler at de relevante delene av rapporten omarbeides til et debattheft som sendes virksomhetene. Debattheftet bør suppleres med en temaside på FADs hjemmeside. Formålet er å oppmuntre til erfaringsutveksling, stimulere til dialog og skape lokal aktivitet omkring spørsmål som dreier seg om å rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere.

Videre kan det etableres et interaktivt nettsted der virksomhetene kan diskutere, legge inn sin beste praksis, stille spørsmål og utveksle relevant informasjon. Dette kan utvikles til et diskusjonsforum. Det bør vurderes å gi Difi ansvar for å utvikle og vedlikeholde dette.

Arbeidsgruppe for å videreutvikle tiltak

Det vurderes å opprette en arbeidsgruppe mellom partene sentralt høsten 2009 for å videreutvikle tiltak innenfor satsingsområdene som fremgår av kapittel 5 fram mot tariffoppgjøret i 2010.

Tiltak på virksomhetsnivå

I *kapittel 5.4* anbefaler arbeidsgruppen en rekke tiltak som virksomhetene kan vurdere ut fra lokale behov.

3) ARBEIDSMARKEDSUTFORDRINGER

I dette kapittelet skal vi se nærmere på situasjonen på arbeidsmarkedet i dag, utfordringene fremover, mobilitet i arbeidsmarkedet, konjunktorendringer, konkurranse om arbeidskraft mellom ulike sektorer i økonomien, det grenseløse arbeidet, etnisk og funksjonelt mangfold - samt pensjonering og avgang.

3.1 SITUASJONEN PÅ ARBEIDSMARKEDET (3)

Aktiviteten i norsk økonomi har vært høy de siste årene med sterk sysselsettingsvekst, fallende arbeidsledighet og stor etterspørsel etter arbeidskraft i de fleste næringene.

Etter at norsk økonomi passerte en konjunkturtopp rundt årsskiftet 2007/2008, har veksten avtatt betydelig. Siden sommeren 2008 er også Norge blitt påvirket av problemene i de internasjonale finansmarkedene og den sterke nedgangen i verdensøkonomien.

Det forventes en økning i ledigheten gjennom 2009 og 2010.

Det anslås nå at antall sysselsatte vil avta med om lag 1 prosent fra 2008 til 2009, tilsvarende om lag 25 000 personer. Sysselsettingen anslås å avta videre i 2010. Arbeidsledigheten har økt kraftig siden i fjor høst. Ved utgangen av mai 2009 var det registrert vel 68 000 helt ledige, eller 31 000 flere enn i mai i fjor. Som andel av arbeidstyrken utgjør ledigheten nå 2,6 prosent. AKU-ledigheten var 3,1 prosent i 1. kvartal 2009. Det forventes en økning i ledigheten gjennom 2009 og 2010. Det forventes at veksten i ledigheten gradvis stopper opp i 2010. Usikkerheten om den videre utviklingen i ledigheten er imidlertid stor, selv om det er stor usikkerhet knyttet til svekkelsen i arbeidsmarkedet og de økonomiske utsiktene har bidratt til lavere lønnsvekst. I Revidert nasjonalbudsjett 2009 anslås det en gjennomsnittlig årslønnsvekst for alle sektorer på 4 prosent i 2009, ned fra 6 prosent i 2008.

Som følge av finanskrisen er de videre vekstutsiktene svært usikre, også situasjonen på arbeidsmarkedet. Det er imidlertid til grunn til å tro at konjunkturedgangen som følge av finanskrisen vil kunne snu i løpet 2010. I resten av dokumentet ser vi på mulig utvikling på arbeidsmarkedet på lengre sikt.

³ Omtalen i dette avsnittet er basert på St.prop.nr. 37 (2008-2009) *Om endringer i statsbudsjettet 2009 med tiltak for arbeid*.

Det imidlertid verd å nevne at den offentlige etterspørselen øker i forhold til privat etterspørsel blant annet for å dempe virkninger av den økonomiske nedgangs-konjunkturen. Dette bidrar til økt etterspørsel etter arbeidskraft i offentlig sektor. Vi har hatt en ekstrem situasjon med lav arbeidsledighet og kamp om hender og hoder i arbeidsmarkedet. Offentlig sektor har i denne situasjonen slitt med å konkurrere. Men nå har offentlige arbeidsgivere en økt mulighet til å tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft og på den måten posisjonere seg for å beholde nye og gamle medarbeidere når kampen om arbeidskraften intensiveres igjen. På mange måter kan en si at det å rekruttere og beholde arbeidskraft i noen år fremover blir lettere i offentlig sektor som følge av arbeidsmarkedets påvirkning av den økonomiske situasjonen.

3.2 ARBEIDSMARKEDSUTFORDRINGENE FRAMOVER

Arbeidsmarkedsutviklingen i årene framover vil avhenge av hvordan etterspørselen etter og tilgangen på arbeidskraft utvikler seg. Etterspørselen etter arbeidskraft vil henge nært sammen med den økonomiske utviklingen.⁴ Tilgangen på arbeidskraft vil påvirkes av den demografiske utviklingen, omfang av arbeidsinnvandring, utvikling i arbeidstid og yrkesaktivitet.

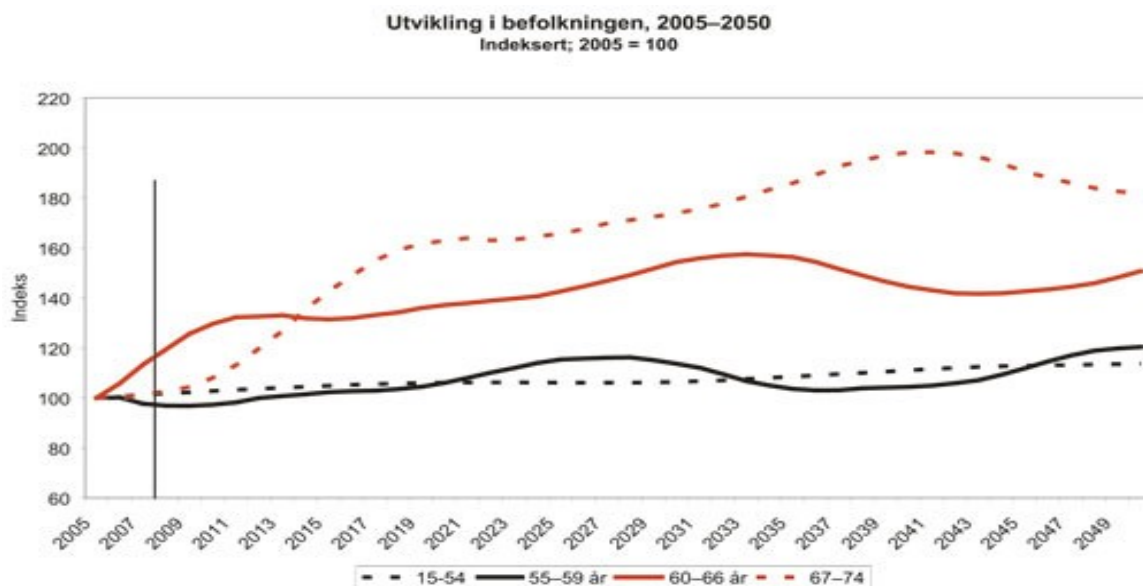
Alderssammensetningen i Norge endres i retning av flere eldre. Ettersom eldre har lavere yrkesdeltakelse enn yngre, bidrar dette til lavere vekst i arbeidsstyrken. I tillegg til svakere vekst i arbeidsstyrken vil aldringen av befolkningen bidra til at helse, pleie og omsorgssektoren kommer til å kreve ekstra arbeidskraftressurser.

Befolkningsframskrivningene fra SSB viser en økning i befolkningen i hele framskrivningsperioden (2005-2050). Befolkningsøkningen i årene som kommer, vil bli størst i aldersgruppen 60 år og over. Alderssammensetningen endres i retning av høyere andel eldre ved at veksten i yngre årskull forventes å bli svakere enn veksten blant eldre (jf. figur 1.1).

Fram til 2050 vil andelen av befolkningen som er blant de aller eldste, det vil si 90 år og over, bli tredoblet fra 2005. Det store antallet eldre fører til at ressursbehovet innen helse, pleie og omsorgssektoren vil øke sterkt og kan innebære at arbeidskraft må flyttes hit fra andre områder.

⁴ Det vises til Regjeringens Perspektivmelding for en nærmere drøfting av langsiktige utviklingsbaner for norsk økonomi. Kapittel 3.2 er basert på St.meld. nr. 18 (2007-2008) Arbeidsinnvandring.

3) Arbeidsmarkedsutfordringer



Figur 1.1 Utvikling i befolkningen fordelt på utvalgte aldersgrupper, 2005 – 2050. Indeksert: 2005=100. Middelfalternativet (Kilde: Statistisk sentralbyrå).

Arbeidsstyrken ventes å vokse mindre i årene som kommer. Innvandringens størrelse har stor betydning for den årlige veksten. Endret alderssammensetning forventes å føre til at andelen yrkesaktive i befolkningen blir redusert. I perioden 2005 til 2030 ventes et fall i den årlige veksten i arbeidsstyrken fra 17 000 personer i starten av perioden til om lag 5 000 personer i 2030 (middelfalternativet)⁵, jf. figur 1.2.



Figur 1.2 Årlig vekst i arbeidsstyrken, 2005 – 2030. Middelfalternativet (Kilde: Statistisk sentralbyrå).

⁵ I middelfalternativet forutsettes det en nettoinnvandring på 16 000 personer per år.

Redusert yrkesdeltakelse

Både alder og utdanningsnivå påvirker yrkesdeltakelsen. Yrkesdeltakelsen vil avta de nærmeste ti årene i de ulike innvandringsalternativene.

Ifølge framskrivningene vil yrkesdeltakelsen i de forskjellige innvandringsalternativene være i underkant av 73 prosent i 2008, mens den vil være om lag 70 prosent i 2018. Deretter vil nedgangen i yrkesdeltakelsen være mindre bratt, og øke noe mot slutten av framskrivningsperioden. Utviklingen skyldes sterk økning i befolkningen i alderen 60 til 66 år, og at yrkesdeltakelsen er lav i disse årskullene.

Store endringer i næringsstrukturen

Den økonomiske utviklingen innebærer endringer i næringsstrukturen. Noen bransjer vokser, mens andre bransjer går tilbake. Det har ført til at næringssammensetningen i Norge er betydelig endret over tid. Sysselsettingen har de siste tiårene økt kraftig i tjenesteytende næringer, mens den har gått tilbake i industrien og primærnæringene.

Econ og Menon har gjort vurderinger av hvordan næringsstrukturen vil utvikle seg fram mot 2025 ⁶. Sammen med vekst innen kunnskapsbaserte tjenester og helse, pleie og omsorg venter de blant annet videreføring av en trend med nedgang i sysselsettingen innen industrien. Arbeids- og velferdsdirektoratet venter, i likhet med Econ og Menon, at sysselsettingen i industrien vil avta, og at det vil bli stor vekst i kunnskapsnæringer. ⁷ Behovet for ingeniører og IKT-personell ventes å bli stort, noe som har sammenheng med at mange ingeniører vil gå av med pensjon i årene som kommer. Arbeids- og velferdsdirektoratet venter også økt behov for helse- og omsorgspersonell på grunn av aldringen av befolkningen.

Det har vært en betydelig vekst i antall sysselsatte med høyere utdanning i både offentlig og privat sektor.

Etterspørselen etter arbeidere med høy utdanning vil øke i årene framover, og det vil bli mindre behov for arbeidere med lavere utdanning.

⁶ Econ og Menon. Alderdom og spesialisering. Norsk næringsstruktur i 2025 i lys av eldrebølge og globalisering. Oslo. Econ-rapport nr. 2007-042

⁷ Arbeids- og velferdsdirektoratets rapport om arbeidsmarkedet 1/2006.

Framtidige sysselsettingsbehov og -utfordringer i helse- og omsorgssektoren

Den demografiske utviklingen med en aldrende befolkning vil ha stor betydning for behovet for både spesialisthelsetjenester og de kommunale helse- og omsorgstjenestene. SSB har beregnet at arbeidskraftsbehovet i omsorgssektoren vil kunne øke med om lag 54 000 årsverk fra 2003 fram mot 2030, og om lag 130 000 årsverk fra 2003 fram mot 2050. Dette gir en vekst på 120 prosent fram til 2050.

Økt behov for utdannet arbeidskraft i Norge

Som i de fleste andre OECD-land, har Norge opplevd en betydelig økning i behovene for utdannet arbeidskraft gjennom de siste tiårene. Dette gjelder både arbeidskraft med utdanning fra universitet og høyskoler og arbeidskraft med utdanning fra videregående nivå. Tilgangen på utdannet arbeidskraft har økt mer i Norge enn i de fleste andre land.

⁸

Det har vært en betydelig vekst i antall sysselsatte med høyere utdanning i både offentlig og privat sektor. Mer bruk av teknologi og økende internasjonal handel forutsetter et stadig høyere kunnskaps- og kompetansenivå, og bedriftene etterspør derfor stadig mer arbeidskraft med høyere utdanning. Befolkningens utdanningsnivå vil trolig fortsette å øke. Etterspørselen etter arbeidere med høy utdanning vil øke i årene framover, og det vil bli mindre behov for arbeidere med lavere utdanning.

⁸ Roger Bjørnstad, Dennis Fredriksen, Marit L. Gjelsvik og Nils Martin Stølen: *Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft etter utdanning, 1986-2025* (SSB, Rapport 2008/29)

3.3 MOBILITET

Anslagsvis 10 prosent av alle arbeidstakere skifter jobb i løpet av ett år ⁹. I en analyse fra NIFU STEP fremgår det at mobiliteten ut fra det statlige tariffområdet varierte mellom 7-10 prosent i perioden 1998-2006 (jf. pkt. 3.4).

De som skifter stilling, har en sterk tilbøyelighet til å skifte til annen stilling innen den samme sektoren i arbeidslivet. Omlag trefjerdedeler av alle sysselsatte i statlig eller kommunal sektor holder seg i samme sektor når de skifter stilling. En undersøkelse fra Institutt for Samfunnsforskning (ISF) over utviklingen på 1990-tallet bekrefter disse tallene ¹⁰. Spesielt er mobiliteten lav fra privat til offentlig sektor og mellom statlig og kommunal sektor. Størst mobilitet er det fra offentlig til privat sektor. Lønnsforskjellene synes i stor grad å forklare dette mobilitetsmønsteret.

I enn annen analyse fra ISF fremgår det at mobilitet og mobilitetsmønstre avhenger også av utdanning. Analysen viser at personer med høyere utdanning sysselsatt i privat sektor sjelden går over i offentlig sektor. ¹¹ Blant personer med høyere utdanning som forlater offentlig administrasjon, er det relativt mange som går til forretningsmessig tjenesteyting (mer enn 30 prosent), mens det altså er få som går den andre veien (mindre enn 10 prosent).

Når det er liten mobilitet av sysselsatte mellom offentlig og privat sektor til tross for at samme utdanning er relevant på mange områder i begge sektorene, kan det være et tegn på at arbeidssøkerne vurderer rammebetingelsene som forskjellige. Mer like rammebetingelser for arbeid i offentlig og i privat sektor vil kunne fremme større mobilitet. Det vil kunne bidra til større kunnskapsoverføring og økt produktivitet i samfunnet.

Anslagsvis 10 prosent av alle arbeidstakere skifter jobb i løpet av ett år.

De som skifter jobb, har en sterk tilbøyelighet til å skifte til annen stilling innen samme sektor.

⁹ I 1997 skiftet 11 prosent av alle ansatte i gjennomsnitt jobb. Kilde: St.meld.nr. 19 (2003-2004).

¹⁰ Kilde: P, Schøne, H. Dale, H. Yin, *Mobilitet på arbeidsmarkedet*, Rapport 99:4. Institutt for samfunnsforskning.
¹¹ Kilde: Erling Barth, Marianne Røed, Pål Schøne og Hege Torp: *Arbeidsmarkedet for akademikere*, Institutt for samfunnsforskning, rapport 9, 2004.

3.4 KONJUNKTURENDRINGER

Situasjonen på arbeidsmarkedet påvirkes av konjunkturedringer. Et viktig spørsmål er da hvilke sammenhenger som gjør seg gjeldende ved konjunkturedringer? Et annet spørsmål er hvilke effekter har konjunkturedringer på tilgangen på arbeidskraft til staten?

Schøne (2001) finner at offentlig ansatte i større grad går over til privat sektor i gode tider. Når lønnen i offentlig sektor er lav i forhold til hva personen kan få i privat sektor, så er sannsynligheten for mobilitet til privat sektor høy. Men resultatene viser også at effektene av lønnsforskjeller er relativt små. Effekten av konjunkturedringer er sterkere. Flere jobber i privat sektor medfører høyere grad av jobb-skifte. Med unntak for menn i kommunal sektor finner Schøne en sterk positiv sammenheng mellom jobbmuligheter i privat sektor, og sannsynligheten for sektorskifte.

Lønnspolitikken i offentlig sektor har kanskje ikke så stor betydning som mange har antatt. Samtidig innebærer også resultatene at offentlig sektor må ta mer i når det gjelder lønn i gode tider, for å demme opp for den avgangen som flere jobbmuligheter i privat sektor gir.

I rapporten Arbeidsmarkedet for statsansatte, har NIFU-Step gjort en analyse av mobiliteten mellom staten og det øvrige arbeidsmarked basert på data fra perioden 1998-2006¹². I denne perioden varierte mobiliteten ut fra staten mellom 7-10 prosent. Analysen tyder på at mobiliteten inn i staten var høy i perioden 2002-2004. En mulig forklaring på det er at økonomien var inne i en nedgangskonjunktur. Under nedgangskonjunkturer vil det normalt være flere som søker seg til offentlig sektor for å unngå arbeidsledighet. Dette kan tyde på at konjunkturedgangen som følge av den globale finanskrisen vil kunne lette eventuelle rekrutteringsproblemer i staten på kort sikt. I tillegg er det grunnlag for å tro at det vil skje mindre mobilitet fra staten til privat sektor da sysselsettingen i privat sektor er mer konjunkturutsatt enn offentlig sektor.

Under nedgangs-konjunkturer vil det normalt være flere som søker seg til offentlig sektor for å unngå arbeidsledighet.

Dette kan tyde på at konjunkturedgangen som følge av den økonomiske krisen vil kunne lette eventuelle rekrutteringsproblemer i staten på kort sikt.

12 NIFU STEP: Arbeidsmarkedet for statsansatte, Tilgang og etterspørsel etter arbeidskraft 2006-2030, Rapport 49/2008.

Varigheten av denne positive utviklingen for offentlig sektor og staten vil være avhengig av varigheten på konjunkturedgangen.

3.5 KONKURRANSE OM ARBEIDSKRAFT MELLOM SEKTORENE

Tidligere forskning har fokusert på at det synes å ha vært en viss avgang av høyt utdannet arbeidskraft fra offentlig til privat sektor. I de siste 20 årene har det blitt utført en rekke studier av denne problemstillingen. Barth og Schøne peker på at mobiliteten fra offentlig til privat sektor dels avhenger av konjunktursituasjonen og dels av lønnsforskjellene mellom sektorene.¹³ Konklusjonene tyder imidlertid på, at det ikke har vært noen betydelig netto avgang av arbeidskraft fra offentlig til privat sektor.

Det har ikke vært noen betydelig netto avgang av arbeidskraft fra offentlig til privat sektor de senere år.

Næss viser imidlertid at det har vært en kraftig økning i andelen av nyutdannede som har gått til privat sektor.¹⁴ Andelen har økt mest for høyere gradsutdanning, andelen som fant arbeid i privat sektor økte fra 27 prosent i 1974 til 50 prosent i 2005 (den reelle økningen kan ha vært noe mindre på grunn av brudd i tidsseriene). Dette kan tyde på at det vil kunne være utfordringer knyttet til å rekruttere høyt utdannede til offentlig sektor i fremtiden.

13 Barth, Erling og P. Schøne (2001): *Mobilitet fra offentlig til privat sektor – hva betyr konjunkturedringer og lønn?* I Søkelys på arbeidsmarkedet 2001, Oslo, Institutt for samfunnsforskning.

14 Terje Næss: *Offentlig eller privat sektor?* Nifu Step, rapport 14/2008.

3.6 DET GRENSELØSE ARBEIDET

Arbeidsformer og etablerte organisasjoner utfordres gjennom en rekke utviklingstrekk. Fremtidens arbeidsliv vil trolig kjennetegnes av økt mangfoldighet og kompleksitet. Arbeidslivet blir mer eksponert for internasjonale påvirkninger, også de virksomheter som driver tjenesteyting.¹⁵ Flere tar utdanning i utlandet, og reiseaktiviteten øker. Noen bransjer har et stort innslag av utenlandske medarbeidere. Det kulturelle mangfoldet vokser. Samtidig heves utdanningsnivået, og arbeidstakerene får større forventninger om å ha innflytelse og medvirkning i arbeidssituasjonen. Færre er villige til å avfinne seg med underordnet posisjoner og repeterende arbeidsoppgaver, og flere forventer å få jobbe med kreativ og selvstendig problemløsning. Parallelt med det ønsker flere arbeidstakere å få leve ut sine spesielle livsprosjekter. Dette fører til at både arbeidsmengde og ansettelsesforhold kan variere betydelig gjennom et livsløp.

Dagens arbeids- og organisasjonsformer utfordres gjennom en rekke utviklingstrekk.

Fremtidens arbeidsliv vil trolig kjennetegnes av økt mangfoldighet og kompleksitet.

Teknologisk utvikling bidrar til grensene mellom arbeid og fritid blir mer uklare.

Samtidig er "generasjon Y" i ferd med å få fotfeste i arbeidsmarkedet. Dette er en generasjon med et positivt forhold til endring, mangfold og teamarbeid, og den har et tilsvarende kritisk syn på autoriteter, kjedsomhet og gjentakelser (jf. pkt. 4.2.3).

Kompetente og selvbeviste arbeidstakere kommer inn i virksomhetene med forventninger om mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon, fleksible arbeidsforhold, selvrealisering, og prosjekt- og teamarbeid. Dette kan utfordre byråaktiske organisasjonsformer, langvarige ansettelsesformer og kollektive avtaler, og føre til mer fleksible ordninger.¹⁶

Det er også klare tegn til at grensene mellom arbeid og fritid for stadig flere blir mer uklare. IKT-teknologien skaper økte muligheter for hjemmearbeid og fjernarbeid.¹⁷ En undersøkelse fra 2006, viser at 13 prosent av arbeidstakerne jobber i hovedsak utenfor arbeidsgivernes lokaler. Fjernarbeid var minst utbredt i offentlig sektor (5 prosent).¹⁸

¹⁵ Eksempel: EUs tjenstedirektiv.

¹⁶ Colbjørnsen T (2003). *Kompetanse og selvbeviste arbeidstakere. Flexibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁷ Odd Nordhaug, Steen Hildebrandt, Søren Brandt: *Håndbok i endringsledelse*, Forlag1, 2007.

¹⁸ Nesheim T. og Olsen K.M, 2006: *Nye grenser i arbeidslivet* i P. Heum m.fl. (red). *Arbeidsliv i omstilling*, s. 35-53. Bergen: Fagbokforlaget.

Samtidig har mange i dag jobber de er sterkt interessert i og har glede av. Fra et arbeidstakerperspektiv kan fjernarbeid ha positive, så vel som negative aspekter. Hjemmearbeid gir mulighet for økt fritid og fleksibilitet. På den annen side kan fristelsen til å arbeide hjemme i fritiden bli stor for mange, slik at skillet mellom arbeid og fritid brytes ned. Flere enn før kan velge arbeid som samsvarer med personlige interesser. Stadig flere jobber er uten naturlige grenser også når det gjelder arbeidsinnsats. Selv om mange typer arbeid med dagens teknologi kan utføres nesten hvor som helst og når som helst – og på den måten utfordre arbeidstidsbestemmelsene lov- og avtaleverk, vil det også i fremtiden være behov for arbeidstakere som må fysisk være til stede på gitte steder for å kunne betjene kunder, passasjer, pasienter, gjester. I offentlig sektor vil det særlig være aktuelt å betjene innbyggere på en god måte.

Det er ikke nødvendigvis slik at fleksibilitet står i motsetning til en mer tradisjonell organisering av arbeidet. Utfordringen består heller i å kombinere det fleksible med det forutsigbare på en god måte.

3.7 MANGFOLD

Uttrykket mangfold i arbeidslivet understreker at arbeidsstyrken består av *ulike typer mennesker*. Mangfoldet omfatter både synlige og ikke synlige forskjeller, som kjønn, alder, etnisitet, handikap, bakgrunn, personlighet og arbeidsmåte.

Nedenfor har vi valgt å konsentrere oss om mangfold knyttet til innvandrere (*etnisk mangfold*) og funksjonshemmede.

Ved inngangen til 2009 var det 423 000 innvandrere i Norge, og 86 000 personer norsk-fødte med innvandrerforeldre. Til sammen utgjør disse to gruppene 10,6 prosent av befolkningen.

Antallet innvandrere har økt betydelig de senere årene. Økt arbeidsinnvandring gjør det norske arbeidslivet mer sammensatt med hensyn både til kunnskap og kompetanse samt kulturelt mangfold. Arbeidsinnvandring vil kunne bidra til at den samlede produksjonen og velferden øker, gjennom at de enkelte virksomhetene blir mer produktive. Tilsvarende vil økt etnisk mangfold i arbeidslivet gi både utfordringer og muligheter for virksomhetene.

Økt arbeidsinnvandring gir et bedre grunnlag for å rekruttere kompetent arbeidskraft. Det gir også muligheter for å ha en arbeidsstyrke med kunnskaper om et marked som i økende grad består av heterogene konsumentgrupper med ulike preferanser,

Innvandrere har fortsatt en ledighetsandel som er om lag tre ganger så høy som for befolkningen for øvrig.

oppfatninger, kulturer og identiteter. Møtet mellom mennesker med ulike bakgrunn og livserfaring på arbeidsplassen gir større muligheter for at det utvikler seg nye tanker, ideer og skaperkraft. Dette vil kunne styrke konkurranseevnen i en globalisert verden. Gevinstene ved økt mangfold forutsetter et arbeidsliv som vet å verdsette personer med ulike kompetanse og bakgrunn. I tillegg til myndighetenes arbeid med å legge til rette for integrering vil det derfor være av stor betydning hvordan virksomheter, fagforeninger og samfunnet generelt forholder seg til innvandrerne.

Ifølge SSB var andelen personer med innvandrerbakgrunn i hele arbeidslivet på 10 prosent i oktober 2008. Privat sektor hadde en innvandrerandel blant sine ansatte på 11 prosent. Offentlig sektor lå noe under dette med 8 prosent. Forskjellene må ses i sammenheng med forskjellige utdanningskrav i sektorene. Nesten 70 prosent av yrkene i statlig sektor er akademiske eller høyskoleyrker mot 25 prosent i det private.

For 45 prosent av innvandrerne mangler vi opplysninger om utdanning. De 55 prosent av innvandrerne med opplysninger om utdanning skiller seg ikke mye fra befolkningen for øvrig når det gjelder andel med universitets- eller høyskoleutdanning. Men mens 40 prosent av innvandrerne har ingen eller kun obligatorisk utdanning, er andelen 27,5 prosent i befolkningen for øvrig. Bare litt over 30 prosent av innvandrerne hadde mellomutdanning, mens tilsvarende andel for befolkningen ellers var ca. 42 prosent ¹⁹.

Innvandrere har generelt sett svakere sysselsetting og høyere arbeidsledighet enn etniske nordmenn. I 2. kvartal 2009 var ifølge SSB arbeidsledigheten blant personer med innvandrerbakgrunn 6,8 prosent, mot 2,2 % i befolkningen for øvrig.²⁰ Det har likevel vært en positiv utvikling når det gjelder *innvandrernes* deltakelse på arbeidsmarkedet i løpet av de siste årene. Andelen sysselsatte innvandrere har økt, og andelen sysselsatte stiger med økt botid. Nedgangen i innvandreres ledighet har i store trekk fulgt utviklingen i samlet ledighet.

Ulikheten mellom innvandrere og norskfødte på arbeidsmarkedet kan skyldes flere forskjellige forhold. På et arbeidsmarked hvor det forutsettes konkurranse mellom arbeidssøkende, har mange innvandrere vansker med å dokumentere sine kvalifikasjoner sammenliknet med etnisk norske arbeidstakere. Etnisk diskriminering er også et problem. Manglende eller dårlige norskkunnskaper kan være et annet. Innvandrernes situasjon på arbeidsmarkedet er påvirket av hvordan samfunnet legger forholdene til rette for deres innpass i arbeidslivet.

¹⁹ Olsen, R: *Innvandrere ansatt i staten Hvorfor lavere andel enn i privat sektor?* SSB Rapporter 2009/8.

²⁰ <http://www.ssb.no/emner/06/03/innvarbl/main>

Funksjonshemmede ²¹

Som funksjonshemmede regnes personer som selv oppfatter at de har en funksjonshemming – definert som fysiske eller psykiske helseproblemer av mer varig karakter som kan medføre begrensninger i det daglige liv.

Ifølge SSB-rapporten *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden* (SSB 2009: 10) oppga 17 prosent av befolkningen i alderen 15-66 år i 2008 at de hadde en funksjonshemming. Av disse var om lag 45 prosent i arbeid, mens det i befolkninga totalt var 77 prosent i arbeid. Blant de funksjonshemmede var nesten halvparten sysselsatt på deltid, mens det i befolkningen totalt bare var en fjerdedel på deltid.

Mange av de funksjonshemmede som ikke var i arbeid i 2. kvartal 2008, ønsket seg et arbeid; Hele 31 prosent eller vel 90 000. Funksjonshemming setter ofte begrensninger på hva slags arbeid man kan ha.

For å bistå arbeidsgivere med å fylle ledige stillinger, er en hovedstrategi å mobilisere de arbeidskresstressursene som finnes blant ledige, undersysselsatte og personer med nedsatt arbeidsevne. En del av disse vil mangle de kvalifikasjoner som arbeidsgiverne etterspør, og ha behov for kompetansehevende tiltak for å kunne gå inn i de ledige jobbene. Noen møter betydelige barrierer på arbeidsmarkedet selv om de besitter den nødvendige kompetanse. En gjensidig åpen kommunikasjon mellom den potensielle arbeidstaker og arbeidsgiver om den nedsatte funksjonsevnenes betydning for arbeidsutførelsen, og hvilken type bistand og tilrettelegging som er nødvendig, er en viktig suksessfaktor for å øke sysselsettingen. Dette kan særlig gjelde for funksjonshemmede med liten eller ingen arbeidserfaring.

Det vises for øvrig til Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2009, som er inngått mellom Regjeringen og partene sentralt (IA-avtalen).

²¹ Som funksjonshemmede regnes personer som selv oppfatter at de har en funksjonshemming – definert som fysiske eller psykiske helseproblemer av mer varig karakter som kan medføre begrensninger i det daglige liv. Denne definisjonen er brukt i den refererte utvalgsundersøkelsen utført av Statistisk Sentralbyrå (tilleggsundersøkelse til arbeidskraftundersøkelsen) som omfatter befolkningen i alderen 15 til 66 år.

Avtalen skal bidra til

- at en får et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet
- reduksjon i sykefravær og uføretrygd
- at den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes i aktivt arbeid ¹

3.8 ARBEID ELLER PENSJONERING?

Aldringen i befolkningen og tiltakende førtidspensjonering gjør det viktig å opprettholde en høy arbeidsstyrke både for å opprettholde vårt velferdsnivå og for å holde offentlige finanser i balanse. Avgang via enten alderspensjon eller ulike former for førtidspensjonering vil påvirke behovet for rekruttering av arbeidskraft.

Sentrale elementer i Regjeringens strategi for å fremme høy yrkesdeltakelse har vært gjenstand for bred behandling i ulike Stortingsmeldinger og handlingsplaner de senere år. ²²

Å gå av med pensjon vil for den enkelte trolig være en kompleks beslutning mellom individuelle faktorer, forhold i arbeidet og trekk ved pensjonssystemet, samt skattesystemet. Endringer i alderspensjonen i folketrygden og i offentlig tjenestepensjoner som stimulerer til lengre arbeid, vil kunne ha stor betydning for å beholde de eldste arbeidstakerne i staten. Men også andre faktorer vil kunne spille inn.

Faktorer knyttet til arbeidsmiljø og arbeidssituasjonen har stor betydning for tilbøyeligheten til å pensjonere seg tidlig. Arbeidstakere som i liten grad blir sett eller oppmuntret av nærmeste leder, har i større grad valgt å pensjonere seg enn de som har et godt forhold til nærmeste leder. Følelsen av ikke å mestre arbeidet, eller manglende utfordringer synes å øke sjansen for å gå over på pensjon. ²³

²² St.meld. nr. 5 (2006 – 2007) Opptjening og uttak av alderspensjon i folketrygden, St.meld. nr. 6 (2006 – 2007) Om seniorpolitikk, St.meld. nr. 9 (2006 – 2007) Arbeid, velferd og inkludering samt gjennom Handlingsplan for integrering og inkludering av innvandrerbefolkningen og Handlingsplan mot fattigdom som ble lagt fram sammen med statsbudsjettet for 2007, se St.prp. nr. 1 (2006 – 2007) for Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

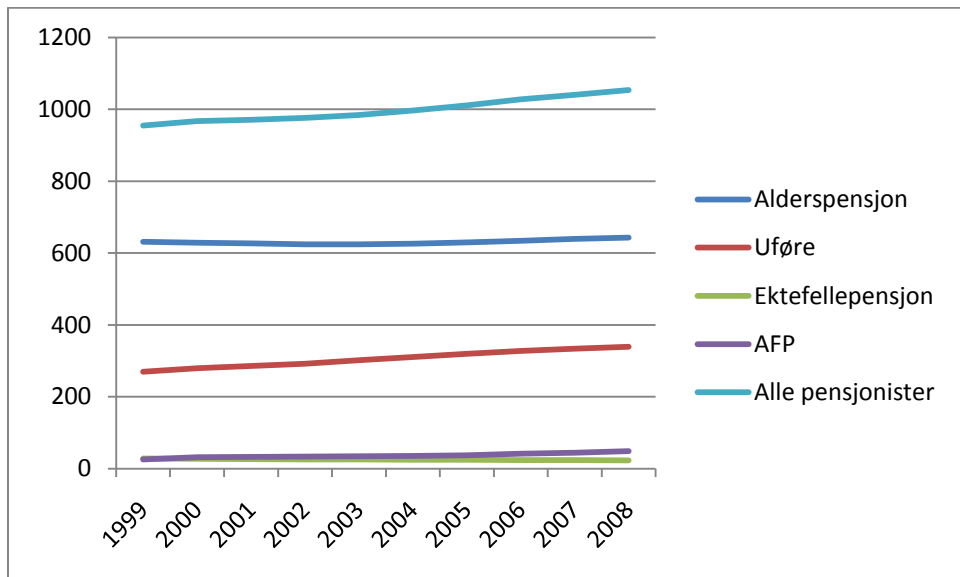
²³ Midtsundstad, T. (2005): *Ikke nødvendigvis sliten ... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. Fafo-rapport 482, 2005.

3) Arbeidsmarkedsutfordringer

Flere forskere fremhever også at det å bli regnet med, og bli sett av nærmeste leder, fremstår som viktig for fortsatt yrkesdeltakelse blant eldre medarbeidere. Hvordan medarbeiderne trives og blir inkludert på jobben, synes altså å påvirke den enkeltes valg av tidspunkt for pensjonering.

For en nærmere drøfting av disse problemstillingene viser vi til pkt. 4.1.3 Avgang.

Figur 2: Utviklingen i antallet pensjonister i perioden 1999-2008. 1000-personer.



Kilde: Nav

4) STATEN SOM ARBEIDSPASS OG ARBEIDSGIVER

I dette kapitlet ser vi nærmere på staten som arbeidsplass og arbeidsgiver. Vi kommer inn på sentrale kjennetegn i dag, utviklingstrekk og framtidige behov for arbeidskraft. Vi identifiserer viktige betingelser som statlige arbeidsgivere må forholde seg til og på forventninger til staten som arbeidsplass. Videre ser vi på, utfordringer, muligheter og ansvar. Deretter presenteres eksempler på hvordan det arbeides med rekruttering og utvikling av medarbeidere i tre virksomheter.

Enkelte utfordringer vil komme som en naturlig følge av utviklingen på arbeidsmarkedet generelt. Andre er knyttet til de særtrekk som kjennetegner det statlige arbeidsmarkedet. De andre nordiske landene står også overfor noen av de samme utfordringene som Norge. I vedlegg 1 kan du lese nærmere om hvordan statlige arbeidsgivere møter utfordringene i Sverige og Danmark.

4.1 NÅSITUASJON

4.1.1 ORGANISERING OG PERSONALE

Færre ansatte, færre organisasjonsenheter og endret yrkesstruktur

I løpet av de siste par tiårene er det statlige tariffområdet redusert i omfang. Personale, oppgaver, organisering og arbeidsformer er betydelig endret. Fra 1992 til 2008 er antallet statsansatte gått ned fra 179 000 til 136 500. Den største nedgangen i antall ansatte kommer av at store virksomheter innen post, telekommunikasjoner og samferdsel er skilt ut og omdannet til selskaper. I 2007 var det 231 statlige forvaltningsorganer. Antallet er betydelig redusert siden midten på 1980-tallet. Foruten utskillinger skyldes nedgangen i stor grad at virksomheter er avviklet som selvstendige enheter, men videreført i nye og større virksomheter. Antallet statlige selskaper er økt fra 41 i 1987 til 62 i 2007.

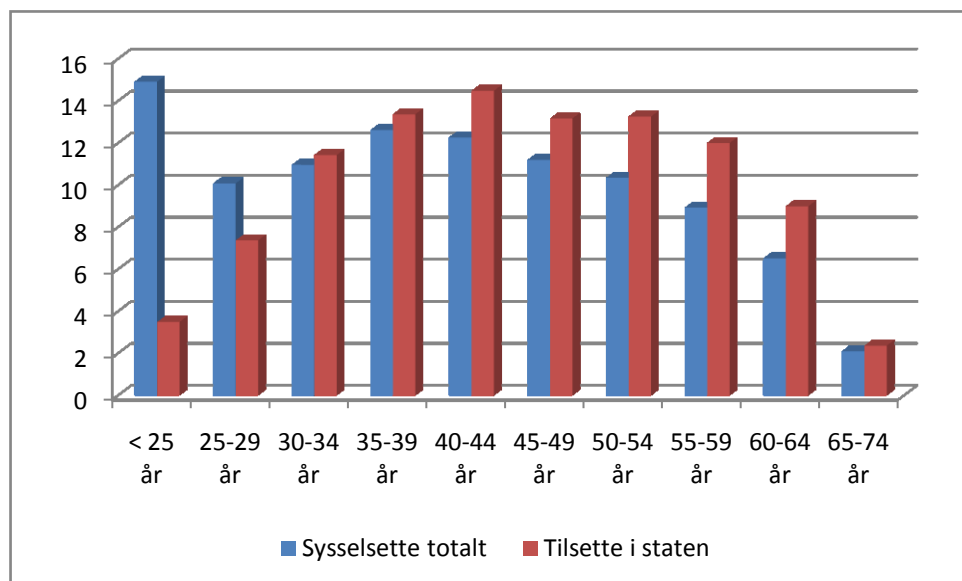
Mens mange (41 prosent) av de ansatte i 1992 arbeidet i næringsdrift og anlegg, var det bare 6 prosent som gjorde det i 2007. Over 15 000 arbeidet i kontorstillinger i 1992. I 2008 var antallet redusert til under 1 500 i slike stillinger (fullmektig, sekretær mv.). 57 prosent av de heltidstilsatte i statlig sektor har nå universitets- og høyskoleutdanning (jf. figur 4).

I kunnskaps-
organisasjoner er
motivasjon vesentlig
for å gjøre en god
jobb.

En høyere andel eldre medarbeidere enn i arbeidslivet forøvrig

I den samme perioden er det også skjedd store endringer i sammensetningen av arbeidsstyrken. Mens 16 prosent av de statsansatte var over 54 år i 1992, var 23 prosent over 54 år i 2008. Gjennomsnittsalderen for nytilsatte har også økt noe - fra 33 år i 1992 til 35 år i 2008. De nyansatte hadde en gjennomsnittsalder som lå bare åtte-ni år under gjennomsnittsalderen for alle ansatte. Alderssammensetningen i staten skiller seg ut fra arbeidslivet generelt. Staten har færre ansatte under 30 år og flere i aldersgruppene over 30 år enn arbeidslivet totalt.

Figur 3: Sysselsatte totalt og i staten – aldersfordeling pr. okt. 2008



Kilde: Statens sentrale tjenestemannsregister (SST) og SSB.

Tabell 1: Aldersprofil i statlige virksomheter (55 år og eldre)

Aldersprofil	Mer enn 30prosent	Mindre enn 30prosent
Antall virksomheter	72	154
Antall ansatte totalt i disse virksomhetene	41 019	95 513
Antall personer 55 år og eldre	13926	17833
Andel personer 55 år og eldre (prosent)	34,0	18,7

Enkelte virksomheter med en skjev aldersprofil vil kunne ha særskilte utfordringer knyttet til å rekruttere og beholde personell. En oversikt over andelen ansatte som var 55 år og eldre pr 1. mars 2009 i den enkelte etat fremgår av vedlegg 14.

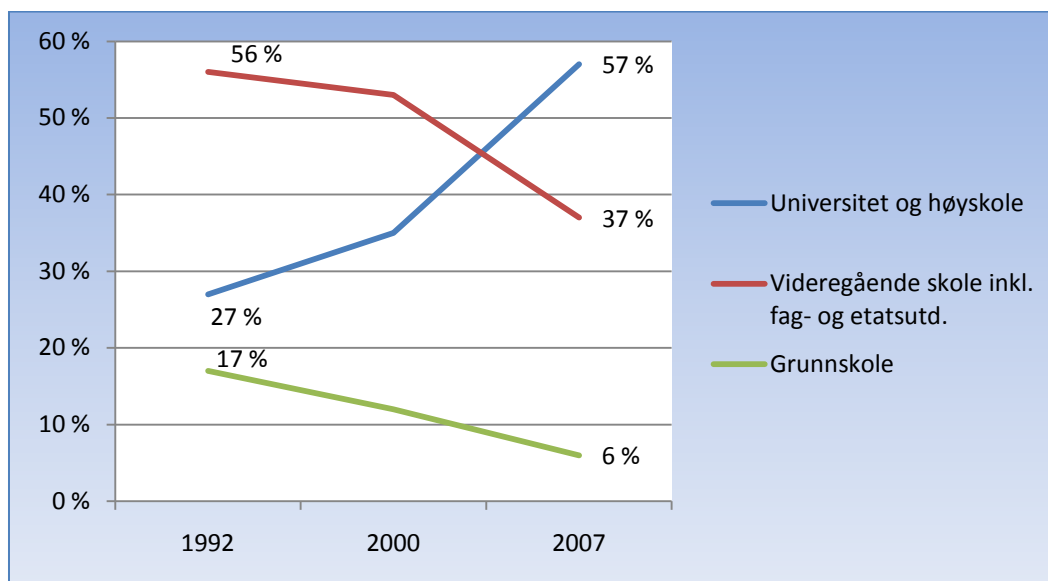
Stadig flere medarbeidere med høyere utdanning

Andelen ansatte med utdanning fra universitet og høyskoler har økt, mens de andre utdanningsnivåene har hatt en klar nedgang. Staten har blitt en kunnskapsorganisasjon.

27 prosent av de statsansatte hadde høyere utdanning i 1992. I 2007 var andelen økt til 57 prosent. I statsforvaltningen er det en langt større andel av ansatte med universitets- og høyskoleutdanning enn i kommunal forvaltning (41,7 prosent) og i privat sektor (20,7 prosent).²⁴

²⁴ Forvaltningsutsyn 2007. DIFI rapport 2008: 10. Tallene for kommunal og privat sektor er fra 2006. Kommunal forvaltning er eksklusive fylkeskommunene, tall for disse ville økt andelen høyere utdannede.

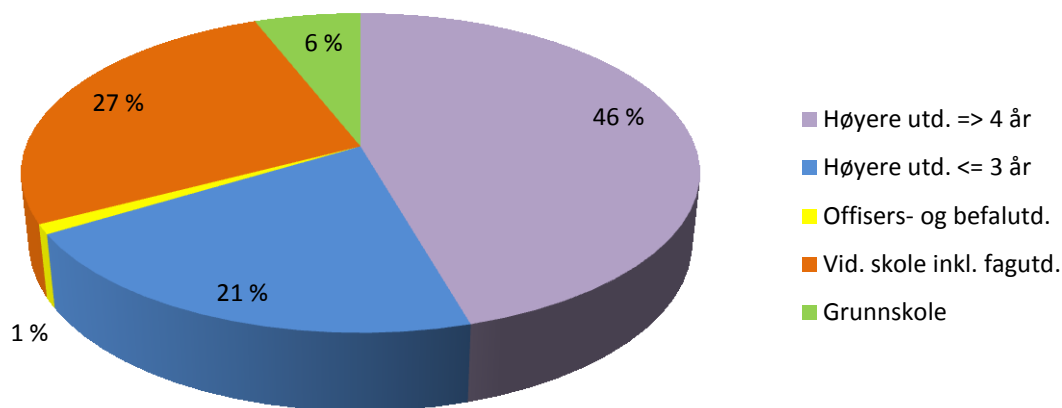
Figur 4: Prosentvis fordeling av heltidsansatte etter utdanningsnivå 1992 – 2007.



Figuren viser at andelen av ansatte med utdanning fra universitet og høyskoler har økt markant i perioden 1992 – 2007, mens de andre utdanningsgruppene viser en klar nedgang.

Utviklingen reflekterer at utdanningsnivået i staten har økt generelt. Sektorer med en stor andel medarbeidere med høyere utdanning har dessuten økt i størrelse – absolutt og relativt. Store virksomheter med mange etatsutdannede, eller med ansatte med grunn- eller videregående skole som høyeste utdanning, for eksempel Posten og NSB, er skilt ut fra det statlige tariffområdet. Behovet for en rekke stillinger med lav formell kompetanse er også blitt mindre, blant annet som følge av den teknologiske utviklingen.

Figur 5: Utdanningsnivå blant nyansatte i staten 2007.



Kilde: Statens sentrale tjenestemannsregister

Figuren viser at hele 67 prosent av nyansatte i 2007 hadde høyere utdanning. At andelen med høyere utdanning er større blant de nyansatte enn blant alle ansatte, indikerer at denne andelen fortsatt vil øke framover.

Omlag like mange kvinner som menn

Staten har langt på vei like mange menn som kvinner ansatt. Kvinneandelen økte fra 43 prosent i 1992 til 47,4 prosent i 2008.

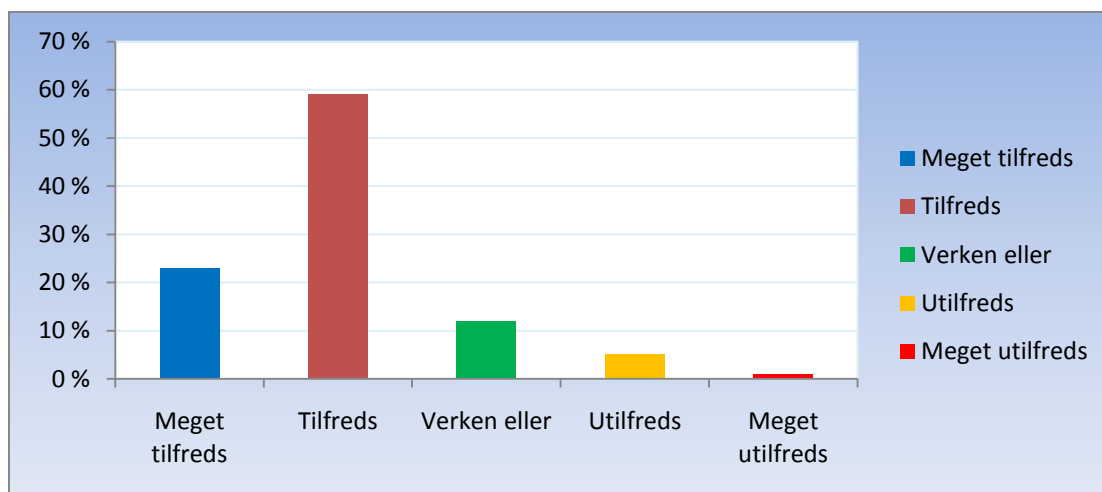
Det er imidlertid store variasjoner mellom ulike fag- og yrkesgrupper og virksomheter. I enkelte virksomheter utgjør kvinneandelen over 80 prosent. Det er lavest kvinneandel i Jernbaneverket, Forsvaret, Kystverket og presteskapet. Virksomheter som har en ujevn kjønnsbalanse, kan ha særskilte utfordringer knyttet til rekruttering. Dersom en ser bort fra de nevnte virksomhetene, utgjør kvinneandelen i staten 54 prosent. Innen 5-10 år er det ikke urimelig å anta at det i hele staten vil være flere kvinnelige ansatte enn mannlige. Vedlegg 14 viser kvinners andel av ansatte i de enkelte etater pr 1. mars 2009.

4.1.2 MEDARBEIDERNE TILFREDSHET OG MOTIVASJON

Staten kan tilby sine tilsatte meningsfylte og samfunnsnyttige oppgaver, gode utviklingsmuligheter, interessante lærings- og kompetansemiljøer, ordnede og trygge arbeidsforhold, ordninger for boliglån, gode og fleksible arbeids- og permisjonsordninger og konkurransedyktige pensjonsordninger.

Medarbeiderundersøkelsen 2007 viste at de aller fleste medarbeiderne i staten er tilfredse med jobben.²⁵

Figur 6: Medarbeidertilfredshet blant statstilsatte

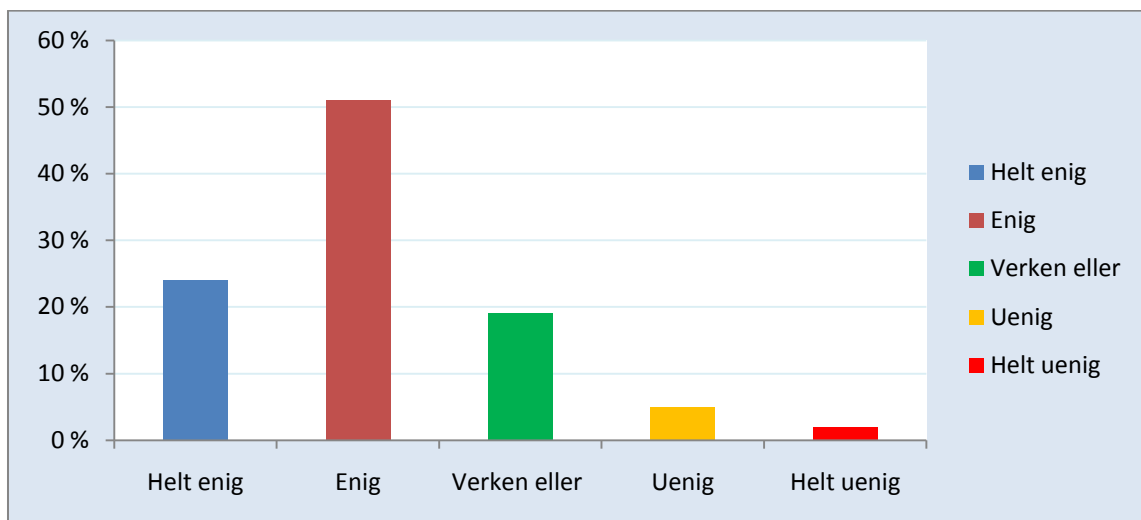


På spørsmålet: Hvor tilfreds er du med din jobb som helhet, alt tatt i betraktning, svarte 23 prosent meget tilfreds og 59 prosent av medarbeiderne at de er tilfredse med jobben som helhet. Bare 6 prosent gir uttrykk for at de er utilfredse med jobben.

Det er nærliggende å anta at det er tett sammenheng mellom jobbtilfredshet og motivasjon. Deltakerne ble bedt om å ta stilling til følgende påstand: Jeg er meget motivert i mitt arbeid. Som figuren nedenfor viser, oppgir 74 prosent at de er meget motiverte i arbeidet sitt. Bare 7 prosent sier at de ikke er motiverte.

²⁵ Rambøll Management: Medarbeiderundersøkelsen 2007.

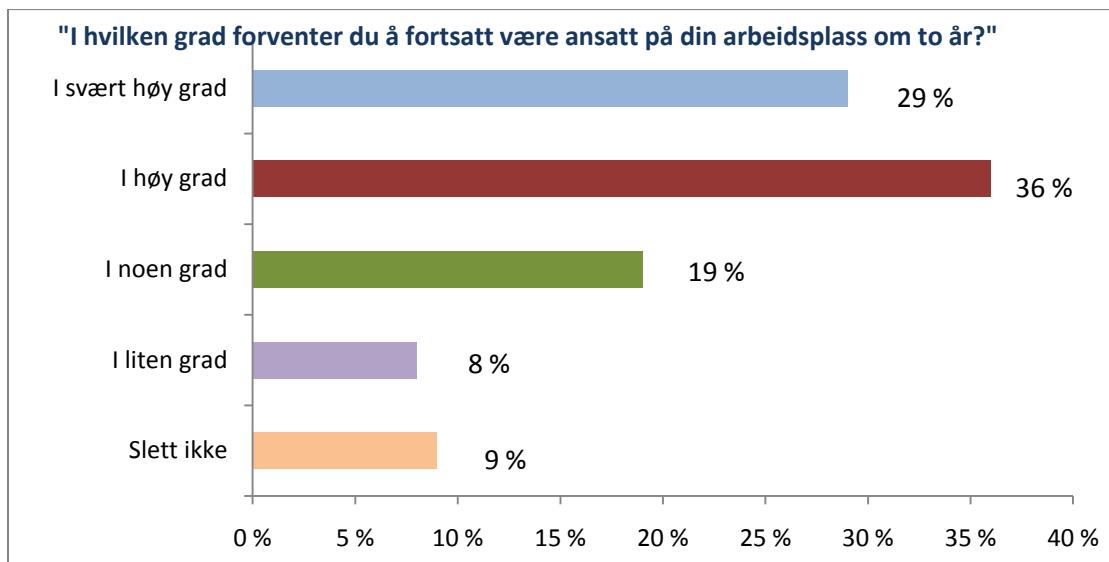
Figur 7: Motivasjon blant statstilsatte



4.1.3. MEDARBEIDERENES TURNOVERINTENSJON

I medarbeiderundersøkelsen ble det også stilt spørsmål om arbeidslivsforhold, motivasjon og tilfredshet. Det ble stilt spørsmål om; I hvilken grad forventer du fortsatt å være ansatt på din arbeidsplass om to år? Svarene framgår i figuren nedenfor.

Figur 8: Forventninger om å være ansatt om to år.



Vi ser at **65 prosent** av de ansatte forventet å være på sin nåværende arbeidsplass om to år. **17 prosent** angir at de ikke forventer å være ansatt om to år.²⁶ Disse resultatene kan forstås som turnoverintensjon.²⁷ Tallet på forventet turnover stemmer også bra overens med anslaget på 10 prosent årlig, som tidligere er nevnt i punkt 3.3 Mobilitet. For enkelte virksomheter og grupper av medarbeidere, kan tallet imidlertid være høyere.

Hvilke medarbeidere ønsker å skifte jobb?

Det er særlig de unge som forventes å forlate arbeidsplassen. Jo eldre respondentene er, desto færre vurderer at de kommer til å søke ny jobb. Eksempelvis fremgår det at 52 prosent av de ansatte i aldersgruppen 25 – 34 år i noen grad, i liten grad eller slett ikke forventer å være på arbeidsplassen om to år. Blant ansatte i aldersgruppen 45 – 54 år er den tilsvarende andel 25 prosent. Resultatet skal naturligvis ses i sammenheng med at mobiliteten på arbeidsmarkedet generelt faller med alderen, og tilsvarende undersøkelser viser den samme klare tendensen. Undersøkelsen viser klart hvilke aldersgrupper staten har en utfordring med å beholde. I utgangspunktet er det imidlertid naturlig at unge som kommer ut på arbeidsmarkedet skifter jobb oftere enn andre.

Særlig yngre menn med universitetsutdannelse forventer å forlate nåværende arbeidsplass. Det er grunn til å tro at en høyere andel av universitetsutdannede i staten, vil kunne bidra til høyere turnover og større utfordringer med å beholde medarbeidere i fremtiden.

Det er særlig ansatte i departementer, direktorater og tilsyn, samt forsvaret, som ikke forventer å være ansatt på samme arbeidsplass om to år. Disse funnene er i samsvar med resultatene av Econ Pørrys analyse, som også peker på at det er departementene og direktoratene som er mest konkurranseutsatt. Etatene på lavere nivå, synes å være mindre utsatt for konkurranse.²⁸

Det er grunn til å tro at en høyere andel av universitetsutdannede i staten, vil kunne bidra til høyere turnover og større utfordringer med å beholde medarbeidere i fremtiden.

²⁶ I en undersøkelse gjennomført av SSB i 2007 blant alle ansatte hadde drøyt en av fire sysselsatte meddelt at de har planer om å bytte jobb eller starte i ny virksomhet i løpet av de nærmeste tre årene.

²⁷ I følge Kuvaas er turnoverintensjon en minst like relevant indikator som faktisk turnover. For det første fordi turnoverintensjonen er en god indikator på fremtidig turnover, som gjør det mulig å ligge i forkant av en uønsket utvikling. Vel så viktig er det at intensjonen om å slutte i jobben er mindre avhengig av arbeidsmarkedsforhold enn hva faktisk turnover er. Bård Kuvaas: *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, kapittel 3, HR-målinger (s. 52-53).

²⁸ Jf. pkt. 4.1.2 Skjermet eller konkurranseutsatt.

Flertallet av de som ønsker å bytte jobb, foretrekker en ny stilling enten i samme virksomhet, eller i en annen statlig virksomhet. Disse funnene er også i samsvar med det som tidligere fremkom i pkt 3.3. Mobilitet: De som skifter stilling, har en sterk tilbøyelighet til å skifte til annen stilling innen samme sektor.

Hvorfor ønsker medarbeiderne å slutte?

De fleste som oppga at de ønsket å skifte stilling, begrunnet dette primært med et ønske om høyere lønn. Andre tungtveiende grunner ser ut til å være ønsket om å lære noe nytt, om i større grad å kunne se resultater av det man gjør, samt ønsket om en høyere stilling.

Nevnte årsaker til ønske om å bytte jobb stemmer bra overens med svarene i Ennovas undersøkelse av det norske arbeidsmarkedet. De viktigste begrunnelsene som oppgis her, er lønn, arbeidsoppgaver, utvikling og lederskap.²⁹

En nasjonal undersøkelse utført av SSB og forskningsinstituttet NOVA viser at drøyt en av fire som var i jobb i 2007, har planer om å bytte jobb eller starte ny virksomhet i løpet av de nærmeste tre årene. Undersøkelsen viser at de som trives dårlig på jobben, i større grad ønsker å slutte enn de som trives godt. Hele tre av fire som trives dårlig, har planer om å skifte jobb. En sentral konklusjon i denne undersøkelsen er at mobilitet og jobbskifte har mye med god eller dårlig trivsel på jobben å gjøre.³⁰

De fleste som ønsker å skifte jobb begrunner det med ønske om høyere lønn, at de ønsker å lære noe nytt, at de ønsker å se resultater av det de gjør – og at de ønsker en høyere stilling.

Mobilitet og jobbskifte har også mye med trivsel å gjøre.

²⁹ I følge European Employment Index 2008 er de fem viktigste årsakene til å slutte i jobben Lønn (24%), Arbeidsoppgaver og innholdet av arbeidet (23%), Faglig og personlig utvikling (16%), Overordnet lederskap (16%) og Nærmeste leder (14%). Ennova og HRNorge.

³⁰ Randi Kjeldstad og Lars Dommermuth: *Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet*, i Samfunnsspeilet nr. 1, 2009.

4.1.4 PERSONALLEDERNE; DEN STØRSTE UTFORDRINGEN ER Å BEHOLDE MEDARBEIDERNE

I forbindelse med utarbeiding av denne rapporten ble det gjennomført en Questback-undersøkelse blant personalledere i 31 virksomheter/etater i perioden desember 2008 - januar 2009.³¹ Personallederne ble bedt om å svare på vegne av egen virksomhet/etat.³² De utvalgte virksomhetene dekker i underkant av 25 prosent av det totale antall årsverk i staten.

Personallederne opplever at det har blitt vanskeligere å beholde medarbeidere de tre siste årene.

Beholde stillings- og utdanningsgrupper

Flere enn halvparten av personallederne bekrefter at virksomheten har vansker med å beholde medarbeidere. Personallederne oppgir at de har vansker med følgende stillingssgrupper: *Fagpersonell, Saksbehandlere, Ledere og Andre*.³³ Av utdanningsgrupper oppgis det at det er vansker med å beholde *jurister, økonomer, ingeniører, samfunnsvitere og It-personell*. Ingen av respondentene har oppgitt at de har vansker med å rekruttere og beholde kontorpersonale.

Det store flertallet av personallederne opplever at situasjonen har endret seg de siste 3 årene, og at det har blitt vanskeligere å beholde medarbeidere.

De fleste personallederne vurderer turnover til å være middels, mens en mindre andel vurderer den til å være henholdsvis høy og lav. Personallederne vurderer omfanget av ubesatte stillinger til å være av middels eller av lite omfang. Et flertall av personalledere vurderer det slik at antallet kvalifiserte søkere pr stilling har endret seg i løpet av 2008. 67 prosent rapporterer at det har blitt færre kvalifiserte søkere pr stilling.

Innspill både fra departementene og underliggende etater tyder på at det er en utfordring å beholde nyutdannede akademikere utover 2-3 år. Noe av utfordringen

³¹ Utvalget er store statlige etater i flere sektorer, både i de store byene og i distriktene. Flere av de tilsynene og direktoratene som har blitt flyttet fra Oslo har blitt valgt ut fordi det tidligere har blitt rapportert at enkelte har hatt vansker med å rekruttere og beholde ansatte. Noen av de utvalgte virksomhetene vil også ha en bredere konkurranseflate mot privat sektor enn det som er vanlig for statlige virksomheter for øvrig. Utvalget er med andre ord ikke gjort med tanke på at det skal være representativt for statlig sektor som sådan. Spørsmålene har blitt utformet slik at det ikke skulle være nødvendig å ha tilgang til tallmateriale for å kunne besvare dem.

³² En oversikt over deltagende virksomheter finner du i vedlegg 4.

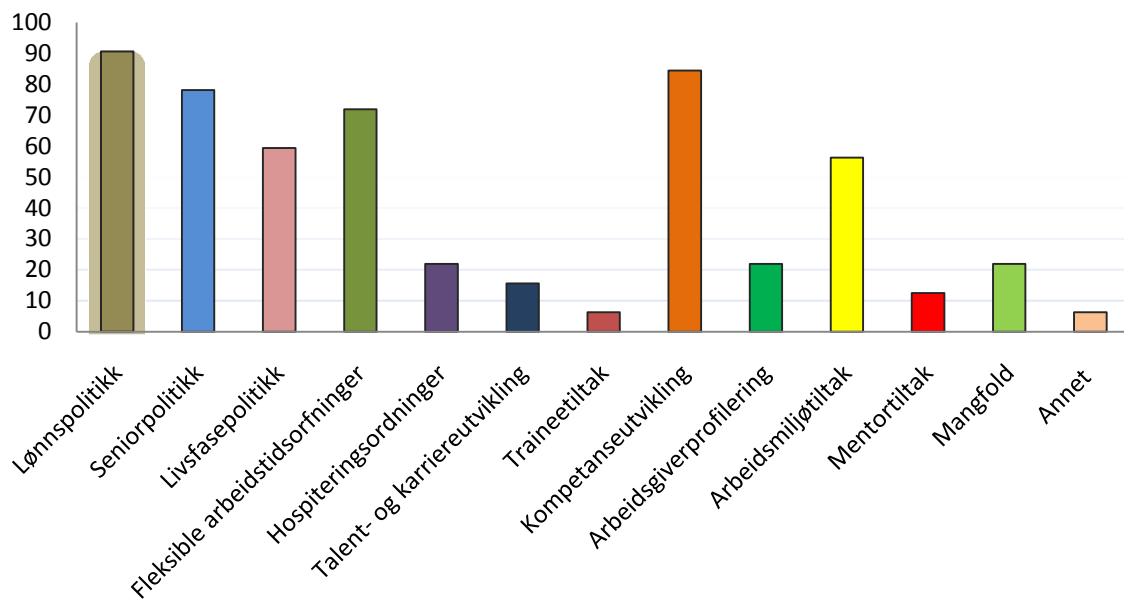
³³ Gruppen *Fagpersonell* er ikke entydig, men vil kunne variere etter type virksomhet. For Oljedirektoratet vil det kunne bety personell med petroleumsfaglig bakgrunn, for Kystverket personell med maritim bakgrunn, for Skatt-, toll- og fengselsetaten personell med etatsutdanning.

4) Staten som arbeidsplass og arbeidsgiver

synes å være knyttet til å sikre nye medarbeidere en rimelig lønns- og karriereutvikling de første årene.

I forbindelse med undersøkelsen ble personallederne spurt om hvilke personalpolitiske tiltak virksomhetene prioriterer for å kunne rekruttere og beholde arbeidskraft. Flere svaralternativ var mulig.

Figur 9: Hvilke virkemidler prioriterer virksomhetene for å kunne rekruttere og beholde?



Som vi ser av figuren ovenfor, blir følgende tiltak prioritert for å rekruttere og beholde:

- lønnspolitikk (91 %)
- kompetanseutvikling (84 %)
- senior- /livsfasepolitikk (78/59 %)
- fleksible arbeidstidsordninger (72 %)
- arbeidsmiljøtiltak (56 %)

Det er langt færre som prioriterer tiltak som hospiteringsordninger, talent- og karriereutvikling, trainee tiltak, arbeidsgiverprofilering, mentortiltak, mangfold og annet.

En del av vanskene med å beholde medarbeidere i statlige virksomheter ved årsskiftet 2008-2009 skyldes trolig at det i en periode har vært et stort tilbud av ledige stillinger. Det er grunn til å tro at noen av vanskene vil avta når arbeidsledigheten trolig vil stige de nærmeste årene. Det gjelder først og fremst de utdanningsgruppene som har en konkurranseflate mot privat sektor. Som eksempler på slike grupper kan nevnes personell med teknisk og økonomisk-administrativ utdanning. Andre vansker kan være mer uavhengig av konjunktursituasjonen.

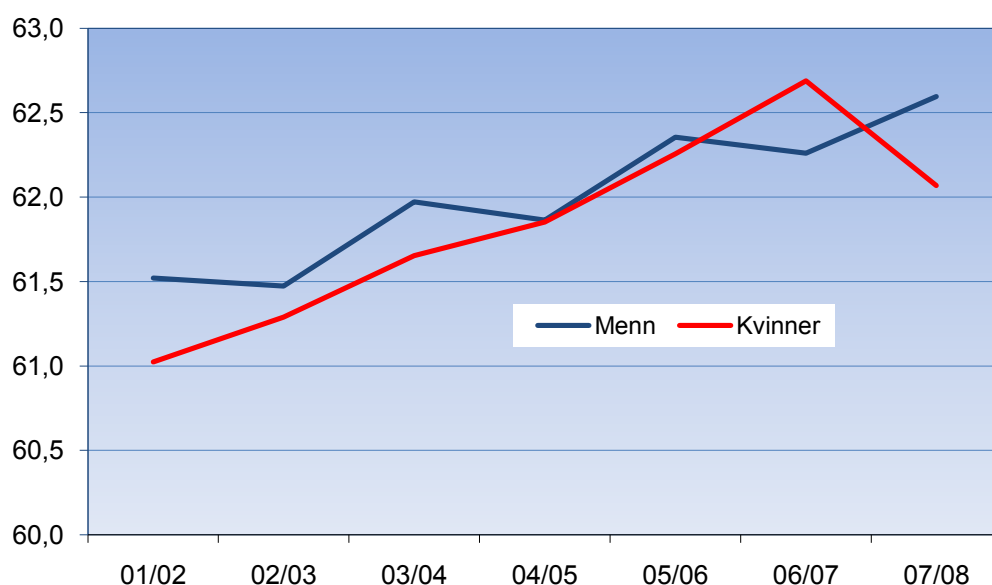
4.1.5 AVGANG

I dette kapittelet skal vi se nærmere på utviklingen i avgangsalder i staten for kvinner og menn. Vi skal også se på hvilke grupper som går av ved ulike alderstrinn, mulige årsaker til utsatt avgang – og hva statlige arbeidsgivere kan tilby eldre medarbeidere for at de skal stå lenger i arbeid.

Avgangsalderen har økt

Utviklingen viser at avgangsalderen i staten i perioden 2002 til 2007 har økt fra 61,3 til 62,4 år, ifølge en analyse fra Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).³⁴ I hele arbeidslivet har økningen vært på 6 måneder (2001 – 2008). Figuren nedenfor viser utviklingen for kvinner og menn i perioden.

Figur 10.1: Utviklingen i avgangsalder, kvinner og menn.

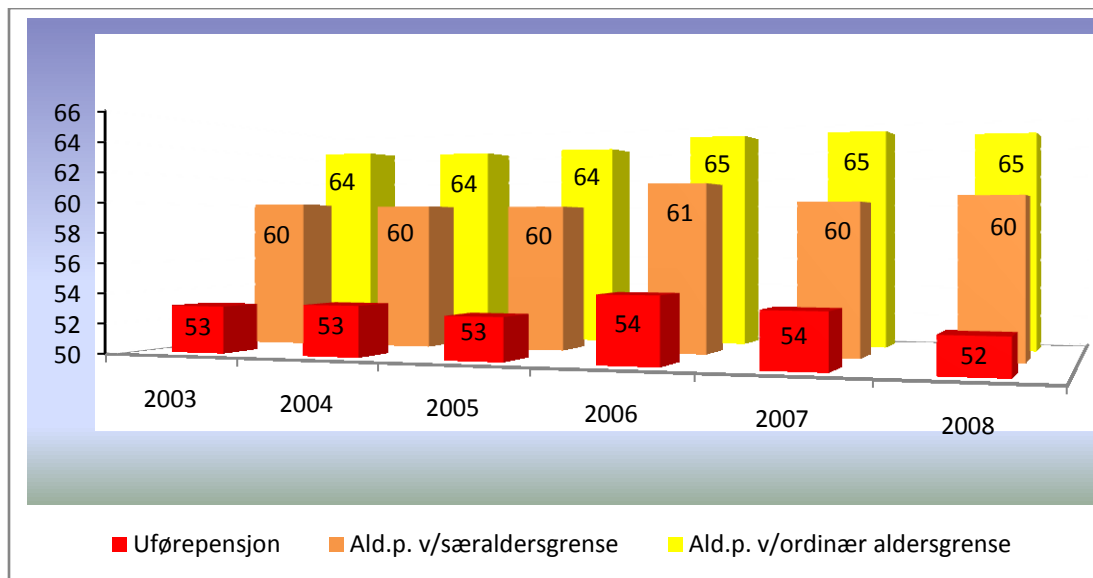


Kilde. NOVA rapport 1/2009

³⁴ Morten Blekesaune: *Avgangsalder og pensjoneringsmønster i staten*, NOVA rapport 1/2009.

Figuren viser gjennomsnittlig avgangsalder for kvinner og menn i staten i alle pensjonstyper; uførepensjon, AFP, særaldersgrenser og ordinær aldersavgang.³⁵ Det har vært en jevn økning i avgangsalder i hele perioden.³⁶ Økningen i avgangsalder er sterkere blant kvinner enn blant menn. Figuren nedenfor viser avgang i staten etter type pensjon.

Figur 10.2: Gjennomsnittlig avgangsalder ved alderspensjon og uførepensjon i staten.



Kilde: Statens pensjonskasse.

Avgangsalderen blant kvinner har økt, og er nå høyere enn blant menn. Det er først og fremst menn som pensjonerer seg tidlig (57 år). Det skyldes særaldersgrenser blant politi og militære, hvor langt flere er menn enn kvinner. Relativt flere kvinner enn menn går derimot av når de er 62/63 år. Det er også flere kvinner enn menn som pensjonerer seg ved 67 års alder. Kvinner har imidlertid større sannsynlighet for å gå av med andre pensjoner, herunder uførepensjon, enn menn.

For begge kjønn kombineres arbeid langt oftere med uførepensjon enn med AFP. Andelen av pensjonister som arbeider og samtidig mottar pensjon, har økt fram til 2007. Tallene i studien viser at det har vært en økning i andelen som valgte en fleksibel

³⁵ Registerdata fra Statens tjenestemannsregister og Statens Pensjonskasse er lagt til grunn for analysene i studien. Studien setter søkelys på gjennomsnittlig avgangsalder hos statsansatte mellom 50 og 70 år som har pensjonert seg i løpet av observasjonsperioder på normalt 12 måneder, fra oktober til september påfølgende år. Unntaket er pensjonering etter 1. Oktober 2007 som kun omfatter en observasjonsperiode på syv måneder (oktober 2007 til mai 2008). Analysene av forventet pensjoneringsalder er gjennomført for hvert år i perioden 2001/2002 til 2006/2007 for å beskrive endringer på 2000-tallet.

³⁶ Den tilsynelatende nedgangen i 2007/2008 skyldes at målingen er gjort i mai 2008, slik at hele året ikke kommer med. Slik målingene gjøres, vil tallene alltid være lavere i starten av året.

løsning (både pensjon og jobb) ved pensjonering. Hos begge kjønn avtar andelen med fleksibel pensjonering med økende alder.

Blant stillingsgruppene er det politi ³⁷ (58,2 år) og militære stillinger (58,4 år) som pensjonerer seg tidligst, mens stillinger i undervisning og forskning (65,3 år) har den høyeste avgangsalderen. Teknikere og militære er de eneste stillingsgruppene der avgangsalderen er blitt lavere. ³⁸

Mulige årsaker til økende avgangsalder

Rapporten fra NOVA peker på at det kan være flere årsaker til at avgangsalderen har økt i staten. En kan være endringer i utdanningsnivået. Utdanning kan føre til senere avgangsalder fordi utdanning gir tilgang til mer attraktive jobber, men også fordi de som tar mer utdanning, i utgangspunktet har sterkere jobb-motivasjon enn de som ikke tar utdanning. Endringer i sammen-setningen av stillinger kan være en annen årsak, selv om dette bare er en delforklaring, fordi mesteparten av reduksjonen i uttak av tidligpensjon har skjedd innenfor stillingene. Det har som nevnt også vært en økning i andelen av de som går av med pensjon og som velger fleksible tilpasninger med en kombinasjon av jobb og pensjon. Rapporten gir imidlertid ingen entydige årsaker til at avgangsalderen har økt.

Avtalen om et inkluderende arbeidsliv kan også ha bidratt til å gjøre det lettere for personer som ønsker å stå lenger i

Når er man en eldre arbeidstaker?

Finnes det en klar grense for det? En grense ble trukket opp på den første nordiske forskningskonferansen om eldre arbeidstakere "Work after 45?" i 1996 i Stockholm. Arbeidstakernes egne oppfatninger av alder stemmer imidlertid ikke uten videre med dette. I en undersøkelse av kommuneansatte fant en at en eldre arbeidstaker i gjennomsnitt er 52 år. I en undersøkelse, pekte MMI på at en i privat sektor blir oppfattet som eldre ved fylte 53 år, og i offentlig sektor ved fylte 57 år. For arbeidslivet totalt lå den gjennomsnittlige grensen for å bli regnet for eldre arbeidstaker på 55 år.

Oppfatningen om hva en eldre arbeidstaker er, er med andre ord relativ. Det er generelt, og på tvers av ulike studier, ingen sammenheng mellom alder og arbeidsprestasjoner. I nesten alle tilfeller er variasjonene innen en aldersgruppe større enn forskjellene mellom aldersgruppene. Forskjellene mellom arbeidsprestasjoner er større blant eldre enn blant yngre medarbeidere. Warr (1996) hevder at mangelfull opplæring er den eneste årsaken til dårligere arbeidsprestasjoner hos eldre medarbeidere.

Det er godt dokumentert at aldersdiskriminering forekommer også i Norge. (Mykletun, 2005). Aldersdiskriminering er forbudt ved lov.

³⁷ Her er politi med både 60 og 63 års særaldersgrense medregnet.

³⁸ Jf. Tabell 7.1, s. 26 i rapporten.

jobb. Seniorene har på grunn av et stramt arbeidsmarked de siste årene blitt mer attraktive. Senter for seniorpolitikk (SSP) har påvist en klart mer positiv holdning til eldre arbeidstakere blant ledere. Virksomhetene har hatt en mer aktiv seniorpolitikk enn tidligere, samtidig som det må antas at seniortiltak som fridager, bedre tilrettelegging av arbeidstid og bevisstgjøring av alternative valg har hatt en effekt. SSP har i samarbeid med myndighetene og partene i arbeidslivet bidratt med informasjon om seniores kompetanse og ferdigheter og har endret holdninger til eldre arbeidstakere. Gjennom arbeidet med pensjonsreformen har regjeringen også formidlet verdien av å stå lenger i jobb. Med en stadig friskere befolkning som lever lenger, er det grunn til å anta at avgangsalderen fortsatt vil kunne stige. Senter for seniorpolitikk har laget en sjekkliste som fokuserer på seniorpolitikk som en del av den personalpolitiske praksisen. Sjekklisten finner du i vedlegg 12.

I 2009 vil FAD evaluere i hvilken grad de seniorpolitiske virkemidlene i hovedtariffavtalens pkt. 5.9, bidrar til at eldre medarbeidere står lenger i jobb.

Hva kan staten tilby eldre medarbeidere som ønsker å utsette sin pensjoning?

Ekstra fridager, eventuelt kronebeløp, for personer over 62 år.

Tilrettelegging av fleksibel overgang mellom jobb og pensjon (delpensjon og AFP), både gjennom økonomiske virkemidler, tilpasning av arbeidstiden og ved å legge til rette innholdet i jobben.

4.1.6 PERSONELLEDERES VURDERING AV REKRUTTERINGSUTFORDRINGENE

En konklusjon fra Questback-undersøkelsen blant personallederne er at flertallet av personallederne (67 prosent) har opplevd økt konkurranse om arbeidskraften.

Personallederne oppgir at de først og fremst konkurrerer med andre statlige virksomheter og virksomheter i privat sektor³⁹. Konkurransesfalten mot virksomheter i kommunal sektor er betydelig mindre. Dette er i samsvar med andre undersøkelser (jf. pkt. 3.3. Mobilitet).

Om lag halvparten av personallederne meddeler at virksomheten har vansker med å rekruttere. Personallederne oppgir at de har størst vansker med følgende *stillingsgrupper*: *Fagpersonell, Ledere, Saksbehandlere*. Personallederne har størst vansker med følgende *utdanningsgrupper*: *Økonomer, Jurister, It-personell og Ingeniører*.

8 av 10 personallederne opplever at situasjonen har endret seg de siste 3 årene, og at det har blitt vanskeligere å rekruttere medarbeidere.

Et flertall av personalledere vurderer det slik at antallet kvalifiserte søkere pr stilling har endret seg i løpet av 2008. 67 prosent rapporterer at det har blitt færre kvalifiserte søkere pr stilling. Om lag halvparten sier at det er ganske vanlig at virksomheten må foreta flere utlysinger for å få en stilling besatt.

Undersøkelsen viser at omlag 75 prosent av virksomhetene som har svart, har foretatt en kartlegging av behovet for arbeidskraft framover. 65 prosent av respondentene har også gjort en kartlegging av forventet avgang, herunder aldersbestemt avgang.

FAD har også innhentet andre innspill fra departementene og underliggende etater om hvordan de opplever rekrutteringsutfordringene. Disse tilbakemeldingene bekrefter i stor grad at vanskene med å rekruttere medarbeidere omfatter de utdannings-gruppene som er nevnt ovenfor. Flere melder om særlige vansker med å rekruttere medarbeidere med seniorkompetanse. Noen har vansker med å rekruttere de beste nyutdannede kandidatene. Andre opplever også at lønnsnivået som tilbys i andre statlige virksomheter, er høyere enn hva departementet normalt tilbyr. Statlige virksomheter som har en konkurranseflate mot privat sektor, opplever at de vanskelig kan konkurrere med det lønnsnivået som disse kan tilby. Rekrutteringsutfordringene har også en geografisk dimensjon. I enkelte av storbyregionene er det sterkere konkurranse om arbeidskraften enn i regionene for øvrig.

³⁹ Dette er i samsvar med tidligere undersøkelser som viser at internmobilitene er størst, jf. kap. 3.3.

For å illustrere rekrutteringsutfordringene, kan følgende eksempler nevnes:

- For UH-sektoren er det samlet sett vansker med å rekruttere til vitenskapelige stillinger der virksomhetene møter konkurranse fra privat eller annen offentlig virksomhet om kandidatene.
- NVE har vansker med å rekruttere akademikere fordi andre konkurrerende virksomheter kan tilby en høyere begynnerlønn. NVE har satt i adgang en rekke tiltak for å møte rekrutteringsutfordringene.
- Vegdirektoratet melder om vansker med å rekruttere og beholde ingeniører med spesialkompetanse. Vegdirektoratet har satt i gang flere tiltak for å møte utfordringene.
- Jernbaneverket har behov for et stort antall ingeniører/prosjektledere i 2009, som følge av satsingen på samferdselssektoren.

4.1.7 ER ARBEIDSPLASSENE I STATEN SKJERMET ELLER KONKURRANSEUTSATT?

Statlig sektor har tradisjonelt vært den største mottakeren av akademisk arbeidskraft. Den store økningen i bruk av høyere utdannet arbeidskraft de senere årene har forsterket statens karakter av å være en kunnskapsorganisasjon (Jf. figur 5).

Økningen i bruk av høyere utdannet arbeidskraft i staten reiser blant annet spørsmål om staten har blitt mer eller mindre konkurranseutsatt når det gjelder å rekruttere arbeidskraft. Det statlige arbeidsmarkedet stiller i større grad enn arbeidslivet for øvrig krav til en formell, spesifikk kompetanse (utdanning). Dette gjør at mange av stillingene bare kan besettes av personer som har en spesiell utdanning. Det kan være en (etats-)utdanning som staten selv tilbyr (som arbeidsgiver), eller en utdanning som må rekrutteres utenfra i konkurranse med andre arbeidsgivere.

For å få et bilde av det statlige arbeidsmarkedet, har ECON Pøry sett på hvor *konkurranseutsatt* enkelte sektorer og utdanningskategorier er. Det er gjort ved å måle mobilitet *ut av staten* for de enkelte utdanninger.⁴⁰ ECON har også sett på *substitusjonsmulighetene* mellom ulike typer arbeidskraft. Med det menes mulighetene for å besette den enkelte stilling med personer med ulik utdanningsbakgrunn. Muligheten for å erstatte én utdanningsbakgrunn med en annen, belyses med i hvilken grad det er én enkelt eller flere utdanninger som *faktisk forekommer* innen ulike typer stillings-

⁴⁰ Konkurranseutsattheten er avhengig av bruk/etterpørsel etter utdanningen utenfor staten. Mobiliteten er andelen av de ansatte i aldersgruppen 35-44 år i 2002 som gikk ut av staten i perioden fram til 2007. Aldersgruppen 35-44 år er valgt for i størst mulig grad å få frem et dekkende tall for mobilitet til andre stillinger og unngå avgang til omsorgspermisjon mv. og pensjon, som det er vesentlig av blant hhv. yngre og eldre arbeidstakere.

kategorier.⁴¹ Analysen er basert på data fra Statens Sentrale Tjenestemannsregister (SST) for perioden 2002 til 2007.

Flere utdanninger kan brukes i de fleste stillinger

Undersøkelsen viser at i det store flertall av stillinger i staten forekommer flere utdanninger. Substitusjonsmulighetene er med andre ord store.⁴² Ifølge kartleggingen består bare hver sjettede stillingskategori av stillinger hvor alle eller de fleste enkeltstillingene er besatt med én utdanning, noe som medfører at det er ingen eller begrensede muligheter til å erstatte en spesiell utdanning med en annen.⁴³ En slik utdanning er ofte intern etatsutdanning, men kan også være ekstern, for eksempel teologi.

Det er størst substitusjonsmuligheter mellom ulike typer personell i stillingene på departementsnivå, og minst for tjenesteleverandørene. Kirken har minst substitusjonsmuligheter mellom ulike typer personell. Sektoren etterforskning, kontroll og forebygging av kriminalitet (politiet) har nest minst substitusjonsmuligheter.⁴⁴

Konkurranseutsatthet etter utdanning

Mobilitetstallene (avgangen) er ikke dramatiske, med unntak av for noen mindre enkeltutdanninger. Tallene viser at i underkant av hver fjerde ansatt med ekstern utdanning forlot staten i perioden 2002-2007, mot bare hver sjettede av de med intern etatsutdanning.⁴⁵ Staten er følgelig *mest* konkurranseutsatt i stillinger og virksomheter hvor eksterne utdanninger brukes, og hvor virksomheten må konkurrere med arbeidsmarkedet utenfor staten. Mobiliteten for politiutdannede og internt utdannede saksbehandlere er særlig lav.⁴⁶

⁴¹ Substitusjonsmulighetene vil ifølge ECON ha betydning for konkurranseutsattheten på følgende måte: Stillinger hvor det kan brukes flere utdanninger, er i utgangspunktet mer konkurranseutsatt enn stillinger med små eller ingen slike muligheter. Sjansene vil da være store for at disse gruppene har et marked utenfor staten.

⁴² Stilling og stillingskategori brukes tilsvarende stillingsbetegnelse i statens lønnsplansystem.

⁴³ Politiutdanning behandles i denne rapporten som internutdanning/etatsutdanning, selv om Politihøgskolen har fått status som høyskole og tildeler grader innenfor høyere utdanning.

⁴⁴ I de stillinger der det er begrensede substitusjonsmuligheter, er det særlig følgende utdanninger som blir krevd: førskolelærer, teolog, lege, tannlege, psykolog/pedagog, sykepleier/vernepleier, veterinær, annen helse/omsorgsutdanning (farmasøyt), jurist, politi, høyere naturbruksutdanning, fagarbeiderutdanning innen mekaniske og tekniske fag og naturfag, tekniker, bibliotekar, annen høyere kulturutdanning (statsarkivar), høyere sosialfaglig utdanning, annen høyere økonomisk-administrativ utdanning (politirevisor), ingeniør, realist, sivilagronom og annen høyere teknisk/naturfaglig utdanning (navigasjon, los), fagarbeiderutdanning innen hotell- og næringsmiddelfag, helse/omsorgsfag og handels- og kontorlag, fysio- og ergoterapeut, annen høyere økonomisk-administrativ utdanning (revisor), og arkitekt.

⁴⁵ Denne mobiliteten omfatter bare de som forlater staten; de som flytter mellom virksomheter innen staten fanges ikke opp. Total mobilitet eller turn-over vil derfor være høyere.

⁴⁶ Mens personell med militær utdanning har mobilitet på linje med ekstern utdanning i perioden 2002 – 07.

Staten er følgelig *mindre* konkurranseutsatt for stillinger som i stor grad er forbeholdt en enkelt utdanning. Dette gjelder særlig der de aktuelle utdanningene tilbys internt i staten (med et mulig unntak for militært personell).⁴⁷ Her er utfordringen i første rekke å være konkurranse-dyktig overfor de unge som skal velge utdanning.

For personer med utdanning på *videregående skoles nivå*, er staten mest konkurranseutsatt for fagarbeiderutdannede innen mekaniske fag, elektro-fag og hotell- og næringsmiddelfag.

På nivået for *høyere utdanning* er statens aller mest konkurranseutsatt for førskolelærere, arkitekter og leger, hvor grovt regnet 45 til 65 prosent av de ansatte i aldersgruppen 35-44 år i 2002 forlot staten i perioden 2002 til 2007. Dette er imidlertid tallmessig små grupper. For store grupper som jurister, samfunnsvitere og sivilingeniører er mobiliteten på i overkant av 25 prosent. For andre store grupper som realist, ingeniør og tilsatte med økonomisk-administrativ utdanning (unntatt sivil-økonom), er tallet noe over 20 prosent. På markedene for høyere utdannet personell er staten minst konkurranseutsatt for veterinærer, personell med teknisk/naturfaglig utdanning og teologer.

Staten er mest konkurranseutsatt i stillinger og virksomheter hvor eksterne utdanninger brukes.

Staten er minst konkurranseutsatt for stillinger som i stor grad er forbeholdt en enkelt utdanning.

⁴⁷ Store mobilitetstall for militær utdanning har sannsynligvis sammenheng med omstilling og nedbemanning i Forsvaret frem til 2005.

4.2. BEHOV OG FORVENTNINGER TIL STATEN SOM ARBEIDSGIVER

Her skal vi først se nærmere på ekstern og intern turnover i det statlige tariffområdet. Deretter kommer vi inn på framskrivinger av behovet for arbeidskraft i staten til år 2015 og 2030. Vi skal se på mangfoldsaspektet ved rekruttering av medarbeidere, og hvordan statlige virksomheter kan bidra til et mer inkluderende arbeidsliv. Sist, men ikke minst, vil vi komme inn på hvilke holdninger og forventninger den nye generasjonen som nå står på terskelen til arbeidslivet har – og hvilken kjennskap studentene har til statlige arbeidsgivere.

4.2.1 EKSTERN OG INTERN TURNOVER

Basert på siste tilgjengelige tall vil ekstern og intern turnover kunne ligge på om lag 16 prosent i årene fremover. Anslaget forutsetter uendret størrelse på staten. Politiske beslutninger om vekst eller reduksjon av antallet ansatte vil påvirke anslaget.

I mars 2008 var om lag 135 500 ansatt i det statlige tariffområdet. I mars 2009 var om lag 125 600 av disse registrert som fortsatt ansatt. Det innebærer at om lag 9 900 eller 7,3 prosent av de ansatte har gått ut av staten i nevnte periode. Denne andelen kaller vi *ekstern turnover*. Avgangen kan skyldes at personene for eksempel har fått arbeid i en annen sektor, gått av med pensjon, gått over til utdanning eller til arbeidsledighet.

I tillegg har staten en *intern turnover* som beskriver omfanget av jobbskifter - mellom virksomheter eller innad i etater.⁴⁸ I følge Schøne, Dale-Olsen og Yin (1999)⁴⁹ ble mellom 9,4 og 13,0 prosent av alle jobber i staten omfordelt mellom virksomheter hvert år i perioden 1991-96. Denne analysen er også basert på data fra SST.

⁴⁸ Interne jobbskifter er vanskelig å beregne. Det er lettere å tallfeste omfanget av jobbskifter mellom ulike virksomheter. Det skyldes to forhold, for det første fordi jobbskifter innen samme stillingskode på et tjenestested i (for eksempel fra en avdeling til en annen) ikke er registrert i Statens sentrale tjenestemannsregister (SST) – og for det andre fordi etatskoder kan endre seg fra år til år. Å tallfeste omfanget av virksomhetsinterne jobbskifter fullt ut, er derfor ikke mulig med data fra SST.

⁴⁹ Pål Schøne, Harald Dale-Olsen og Han Yin, Mobilitet på arbeidsmarkedet, Studier av jobb- og arbeidskraftsmobilitet i offentlig og privat sektor, ISF, Rapport 99:4.

4) Staten som arbeidsplass og arbeidsgiver

På tilsvarende måte har vi tallfestet jobbskifter (intern turnover) basert på data fra mars 2008 til mars 2009.⁵⁰ Intern turnover i denne perioden har vi anslått til 8,2 prosent.

Dette tilsier at vel 15,5 prosent av ansatte har gått ut eller skiftet jobb i nevnte periode. Av disse har 7,3 prosent forlatt staten, mens 8,2 prosent har fått ny jobb i en annen virksomhet i staten. Den siste andelen inneholder ikke skifte av jobb innad i en virksomhet.

Økt forventet turnover

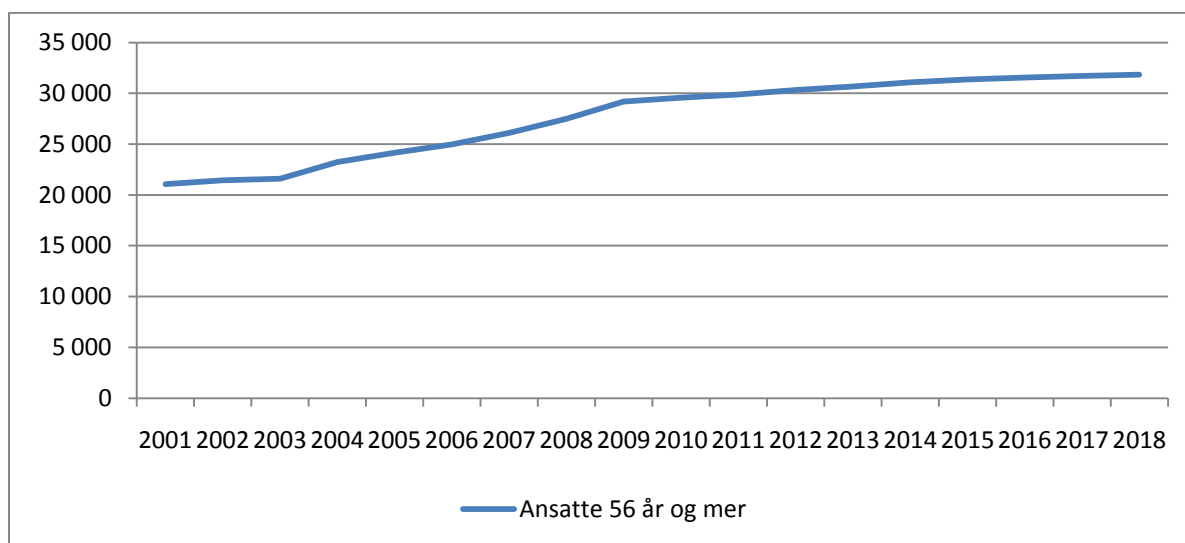
Antallet personer over 55 år innenfor det statlige tariffområdet vil øke i årene fremover. Vi må også regne med at avgangen til ulike pensjonsytelser vil øke.

I perioden 2006-2008 sluttet om lag 2 prosent av alle ansatte som følge av overgang til ulike pensjonsytelser. Det innebærer om lag 11 prosent av alle ansatte over 55 år hvert år. Dersom andelen som går av med pensjon hvert år (blant de som er over 55 år) ikke endrer seg over tid, vil om lag 400-700 flere vil gå av med pensjon hvert år som følge av aldringen i arbeidstokken. Antallet nye pensjonister vil dermed øke fra underkant av 3 000 personer i 2008 til 3 400 - 3 700 personer hvert år. Følgelig vil ekstern turnover kunne øke med mellom 0,3-0,5 prosent hvert år til 7,6-7,8 prosent. Etter dette kan det samlede turnovertallet fremover anslås til om lag 16 prosent hvert år.

⁵⁰ Utgangspunktet for beregningene er alle ansatte som fortsatte i det statlige tariffområdet fra mars 2008 til 2009 (125 600 ansatte). Vi har sett på antallet av disse som skiftet etatskode i denne perioden. Dette ga oss i første omgang 26 646 personer. Siden alle ansatte i NAV, Domstolene, SSØ og i Skatteetaten skiftet etatskoder i perioden, tok vi ut disse etatene i en ny beregning for å få til et mer realistisk tall på antallet personer som skiftet jobb. Dette ga oss 9 904 personer. Disse tallene ble "blåst opp" for å ta hensyn til jobbskifter i NAV og Skatte-etaten mv. i et normalt år. Dette resulterte i 11 200 jobbskifter i staten fra mars 2008 til mars 2009, eller 8,2 prosent av alle ansatte i 2008.

4) Staten som arbeidsplass og arbeidsgiver

Figur 11: Utviklingen i antallet ansatte som er 56 år og mer i perioden 2001-2009. Anslag for perioden 2010-2018.



Kilde: SST, anslag fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

4.2.2 FRAMSKRIVNING AV BEHOVET FOR ARBEIDSKRAFT

Om 5 til 10 år vil de fleste av de som i dag er 55 år eller eldre kunne gå av med pensjon. For å erstatte disse vil det kunne være behov for å rekruttere mellom 3 400 - 3 700 nye medarbeidere per år.

I tillegg kommer behovet for å erstatte ansatte som slutter og for eksempel går over til privat eller kommunal sektor. Dette anslås å utgjøre om lag 6 500 personer per år.

Interne jobbskifter i staten anslås til omlag 11 200 personer per år.⁵¹ Med *dagens nivå* for staten målt ved antall ansatte (136 500 personer), kan det anslås at statlige virksomheter vil ha behov for å tilsette omlag 21 500 personer årlig.

Framskrivninger av arbeidskraftsbehov til år 2015 og 2030

NIFU STEP har utarbeidet en rapport på oppdrag fra FAD, med framskrivninger av tilbud og etterspørsel etter ulike typer arbeidskraft.⁵² Rapporten kartlegger mulige framtidige ubalanser på det statlige arbeidsmarkedet for ulike typer personell i perioden 2006 - 2030.

På bakgrunn av den økonomiske krisen, bør det imidlertid tas forbehold om at utviklingen på arbeidsmarkedet kan bli noe annerledes enn beregnet. I det minste på kort sikt. Arbeidsledighet, arbeidsinnvandring og motkonjunkturpolitikk kan bidra til at tilgangen på arbeidskraft i staten blir en annen enn beregnet i rapporten.

NIFU STEP har utarbeidet ulike modeller. En delmodell framskriver arbeidskraftstilbudet, mens fire delmodeller framskriver etterspørselen ut i fra ulike

Med samme vekst i statlig sysselsetting som i 1996-2006 vil tilbud på og etterspørsel etter arbeidskraft vokse med omlag samme takt (om lag 1 000 årsverk i året).

De fleste andre anslagene viser en sterkere vekst i statens etterspørsel etter arbeidskraft de nærmeste årene.

Rundt 2012-2014 begynner trolig tilbudet av arbeidskraft å øke mer enn det staten trenger. Det betyr at mangelen på arbeidskraft gradvis vil reduseres.

⁵¹ Jf. kapittel 2.3 hvor det framgår at anslagsvis 10 prosent av alle arbeidstakere skifter jobb i løpet av ett år. Ca. trefjerdedeler (75 prosent) av disse skifter jobb innen samme sektor. 25 prosent går over til annen jobb i en annen sektor.

⁵² Pål Børting og Terje Næss: *Arbeidsmarkedet for statsansatte*. Tilgang og etterspørsel etter arbeidskraft 2006-2030. NIFU STEP, rapport 49/2008. Rapporten er tilgjengelig elektronisk her: http://www.nifustep.no/norsk/publikasjoner/arbeidsmarkedet_for_statsansatte.

forutsetninger. Alle innebærer en viss etterspørselsvekst i forhold til referanseåret 2006. De viser en økning fra 118 240 årsverk i 2006 til mellom 131 500 og 142 000 årsverk. Tilbudet øker fra 132 770 i 2006 til 158 180 i 2030.⁵³

I klartekst betyr det at det forutsettes *en viss vekst i staten* i motsetning til anslagene som er foretatt ovenfor. De årlige vekstanslagene varierer mellom de ulike alternativene fra 550 til 990 årsverk per år. Dersom vi forutsetter at ett årsverk utgjør omlag 1,09 ansatt,⁵⁴ kan tilleggsetterpørselen i tillegg til erstatningsetterpørselen anslås til mellom 600 og 1080 ansatte. Det årlige samlede rekrutterings-behovet vil da variere mellom 17 200 og 17 680 personer.

Med samme vekst i statlig sysselsetting som i perioden 1996 – 2006 (vel 1 000 per år i følge trendalternativet) vil tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft vokse med omtrent samme takt i de kommende årene. Med unntak for politikk-alternativet viser imidlertid de øvrige etter-spørselsanslagene sterkere vekst i statens etterspørsel etter arbeidskraft de nærmeste årene, noe som i følge beregningene vil føre til mangel på arbeidskraft. Veksten i etterspørselen vil imidlertid avta. Omkring 2012 – 2014 begynner trolig tilbudet å øke mer enn det staten trenger, slik at mangelen på arbeidskraft gradvis vil avta.

Tabell 2: Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft i staten i 2015, etter utdannings-grupper, regnet i årsverk og prosent.

	Tilbud	Konstante utdanningsandeler		Kompetanseheving	
		Etterspørsel (gj.snitt av ressurs-behovsalt.)	Deknings-grad (prosent)	Etterspørsel (gj. snitt av ressurs-behovsalt.)	Deknings-grad (prosent)
Andre utdanningsgrupper	42 710	47 550	-10	40 490	5
Ingeniører	4 420	4 680	-6	5 240	-16
Militærutdanning	4 160	5 820	-29	6 510	-36
Politi	5 810	6 210	-6	5 870	-1
Humanister	5 790	4 370	32	5 170	12
Teologer	1 050	1 490	-30	1 070	-2
Statsvitere	2 770	2 270	22	2 910	-5

⁵³ Forklaring av tilbudet av arbeidskraft i staten: Det fremtidige tilbudet av arbeidskraft i det statlige tariff-området er framskrevet på basis av ulike arbeidstakergruppers tilbøyelighet til å arbeide i staten i perioden 2001-2006. Beregningsmodellen tar også hensyn til mobilitet av arbeidskraft mellom staten og andre sektorer. Antall personer i arbeidsstyrken med ulike typer utdanning er framskrevet på basis av befolkningens utdanningsmønster i perioden 2005-2006.

⁵⁴ Dette tallet er framkommet ved å dividere antallet ansatte i det statlige tariffområdet i mars 2008 på antallet årsverk på samme tid (135 572/124742), jf. St.prp.nr. 1 (2008-2009).

4) Staten som arbeidsplass og arbeidsgiver

Samfunnsøkonomer	1 050	1 020	3	1 120	-6
Psykologer	840	740	14	910	-8
Jurister	6 330	6 380	-1	7 920	-20
Øvrige samfunnsvitere	3 360	2 080	62	2 980	13
Økonomer høyere grad	2 460	2 390	3	3 350	-27
Realister	5 940	6 380	-7	6 840	-13
Teknologer	3 550	4 110	-14	4 470	-21
Arkitekter	220	240	-8	190	16
Leger	1 570	1 220	29	1 280	23
Tannleger	110	180	-39	120	-8
Veterinærer	640	760	-16	1 050	-39
Totalt	127 900	132 170	-3	132 170	-3

Kilde: NIFU STEP 2008.

Tabellen viser én framskrivning med konstante utdanningsandeler (2006) og én med kompetanseheving som i perioden 1996-2006. I begge tilfellene vil etterspørselen være høyere enn tilbudet, det vil si at det vil kunne oppstå rekrutteringsproblemer i forhold til enkelte utdanningsgrupper.

Det viser seg at det er særlig gruppen *Andre utdanningsgrupper* (med videregående utdanning m.v.) det vil bli økende mangel på frem mot 2015. Det kommer av at denne gruppen har utgjort en stadig mindre andel av den statlige sysselsettingen. Denne trenden vil trolig ikke fortsette. Derfor oppstår det også et gap mellom tilbud og etterspørsel for denne gruppen.

Tallene viser også en viss ubalanse mellom tilbud og etterspørsel for arbeidskraft med høyere utdanning. Særlig gjelder det for personell med *militærutdanning, for teologer og tannleger*. En viss mangel vil også kunne oppstå på *ingeniører, politi, realister, teknologer, arkitekter og veterinærer*. Årsaken er nedgang eller lav vekst i arbeids-tilbudet. Det er allerede i dag en knapphet på flere av disse utdanningsgruppene. Resultatene samsvarer også bra med tidligere framskrivninger for arbeidsmarkedet generelt.

Frem mot 2015 vil det ifølge NIFU STEP kunne oppstå en viss ubalanse mellom tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft i statlig sektor. Anslagene varierer imidlertid etter hvilket framskrivningsalternativ som legges til grunn. I henhold til kompetansehevingsalternativet vil mangelen på arbeidskraft omfatte ulike grupper med høyere utdanning som: *Ingeniører, militære, realister, teknologer, veterinærer, statsvitere, samfunnsøkonomer, psykologer, jurister og økonomer med høyere grad*.

Utviklingen mot 2030

NIFU STEP har gjort tilsvarende framskrivning mot 2030. Med konstante utdannings-andeler vil tilbudet øke i forhold til etterspørselen for de fleste utdanningsgrupper i 2030. Det gjelder imidlertid ikke for *militære og teologer*. For disse gruppene vil mangelen bli betydelig større. Enda større mangel vil det bli for *andre utdannings-grupper og ingeniører*. I kompetansehevingsalternativet vil mangelen fortsette å øke for *ingeniører, militære, samfunnsøkonomer, jurister, økonomer med høyere grad, realister, teknologer og veterinærer*. Mangelen på *statsvitere, psykologer og tannleger* vil imidlertid avta.

Det er heftet usikkerhet til denne typen fremskrivninger. En faktor, i alle fall på kort sikt, er hvordan den økonomiske krisen vil påvirke arbeidsmarkedet. En annen er hvilke politiske målsetninger og ressursbruk som legges til grunn. En tredje er om innvandringen vil øke eller avta. Med høy innvandring vil statens behov for arbeidskraft øke på enkelte områder. Samtidig vil tilbudet på arbeidskraft kunne øke. Lavere innvandring vil bety mindre behov for arbeidskraft og mindre tilgang. Og - jo lengre tidshorisont – dess større usikkerhet.

I noen sektorer er det gjort egne analyser av behovet for å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft i årene framover.

Eksempler fra Politietaten og fra Universitets- og høgskolesentoren finnes i vedlegg 5.

4.2.3 Mangfold

Det er et mål at den statlige arbeidsstyrken skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet. Bredere rekruttering vil bidra til et mer inkluderende arbeidsliv, og det øker rekrutteringsgrunnlaget. Mangfold gir grunnlag for større kreativitet og bedre kvalitet på oppgaveløsningen. På denne måten blir mangfold ikke bare et mål, men også et virkemiddel.⁵⁵ Nedenfor omtaler vi spesielt rekruttering av innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre samt personer med nedsatt funksjonsevne. Staten som arbeidsgiver skal alltid søke gode kandidater med ulik utdanning, arbeids- og livserfaring.

Gruppen innvandrere med høyere utdanning har omtrent samme andel ansatt i staten, som befolkningen ellers på samme utdanningsnivå.

Mangfold – Personer med innvandrerbakgrunn

Ifølge SSB er den gjennomsnittlige andelen personer med innvandrerbakgrunn i hele arbeidslivet på 10 prosent. Privat sektor har en innvandrerandel blant sine ansatte på 11 prosent. Offentlig sektor ligger noe under dette nivået: I oktober 2008 var det 8,0 prosent innvandrere i staten inklusive helseforetakene (6,9 prosent eksklusive disse) og 7,9 prosent i kommunal og fylkeskommunal sektor. Gruppen innvandrere med høyere utdanning har omtrent samme andel ansatt i staten som befolkningen ellers på samme utdanningsnivå.⁵⁶

Andelen ansatte i staten med bakgrunn fra landgruppe 2 (tidligere kalt bakgrunn fra ikke-vestlige land) har økt de senere årene, og utgjorde 3,2 prosent i 2008, mot 2,8 prosent året før. I disse tallene er de statlige helseforetakene holdt utenfor. Blant alle lønnstakere i Norge var 5,5 prosent i oktober 2008 som hadde bakgrunn fra landgruppe 2. I staten er andelen med bakgrunn fra landgruppe 1 høyere enn andelen med bakgrunn fra landgruppe 2.⁵⁷

Et forsøk med moderat kvotering av innvandrere gjennomføres i 2008 og 2009 i 12 statlige virksomheter. For en nærmere omtale av dette vises det til vedlegg 6.

⁵⁵ Mangfold har vært forstått slik at det dreier seg om både etnisk minoritetsbakgrunn, funksjonsnedsettelse, kjønn, alder og seksuell orientering mv.

⁵⁶ Blant innvandrere med oppgitt utdanning (det mangler utdanningsdata for 45 prosent) er det om lag en like stor andel som har høyere utdanning som i befolkningen for øvrig.

⁵⁷ SSB bruker ikke lengre kategoriene vestlig og ikke-vestlig, men landgruppe 1 (EU/EFTA-land, Nord-Amerika, Australia og New-Zealand) og landgruppe 2 (Europa utenom EU/EFTA, Asia (inkludert Tyrkia), Afrika, Sør- og Mellom-Amerika og Oseania utenom Australia og New Zealand).

Mangfold - Personer med nedsatt funksjonsevne

Ifølge en SSB-rapport fra mars 2009 om *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden*⁵⁸ har 9,7 prosent av alle sysselsatte i norsk arbeidsliv en funksjonshemming. I privat virksomhet er andelen 8,5 prosent, mens andelen samlet for offentlig virksomhet er 11,6 prosent. Andelen i staten er 8,6 prosent, i fylkeskommunene 9,4 prosent og i kommunene 13,9 prosent. Ifølge rapporten fra 2009, er det 92.000 funksjonshemmede som ønsker å komme i arbeid.⁵⁹

Rekruttering av innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre

Som nevnt ovenfor, er innvandrerandelen i staten lavere enn i privat sektor. En viktig årsak til dette er, ifølge SSB, at innvandrergruppen som helhet har et utdanningsnivå og en faglig spesialisering som er mindre tilpasset kravene til yrker i staten enn i det øvrige arbeidslivet. Til de fleste stillinger i staten er det krav om høyere akademisk utdanning.

Like mange med universitetsutdanning blant de vi har utdanningsdata om

De 55 prosent av innvandrerne som vi har utdanningsdata om, skiller seg ikke nevneverdig fra befolkningen for øvrig når det gjelder andel med universitets- eller høyskoleutdanning. Det er imidlertid større forskjell når man ser på hvor stor andel som har mellomutdanning eller kun obligatorisk utdanning. Mens 40 prosent av innvandrerne har ingen eller kun obligatorisk utdanning, er tilsvarende andel 27,5 prosent i befolkningen for øvrig. Når det gjelder mellomutdanning, hadde litt over 30 prosent av innvandrerne denne typen utdanning, mens tilsvarende andel for befolkningen ellers var i overkant av 42 prosent.

Det er en kompliserende faktor at vi for så mye som 45 prosent av innvandrerne mangler opplysninger om utdanning.

Motivasjonen til å ta høyere utdanning synes å være meget sterk blant minoritets-elevene. Det viser seg at unge med minoritetsbakgrunn oftere velger høyere utdanning uavhengig av foreldrenes utdanningsbakgrunn enn etnisk norske.⁶⁰

⁵⁸ *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden*, SSB, Rapportar 2009/10.

⁵⁹ Dette tallet er vesentlig høyere enn tallet på de som kvalifiserer til å bli regnet som arbeidsledige. Dette kravet er knyttet til hvorvidt man nylig har søkt arbeid og om man kan starte i ny jobb innen kort tid.

⁶⁰ Liv Anne Støren: *Ungdom med innvandrerbakgrunn i norsk utdanning*, Arbeidsnotat 34, 2005 NIFU STEP: http://www.nifustep.no/norsk/publikasjoner/ungdom_med_innvandrerbakgrunn_i_norsk_utdanning

Fornyning, kreativitet og utradisjonell bakgrunn

Evnen til rekruttering av utenlandsk arbeidskraft kan bli en viktig konkurransefaktor i framtiden. Organisasjoner som er i stand til å arbeide bevisst og kreativt på dette området, kan bli vinnere.

Forskere ved Universitetet i Bergen peker på at lovgivning eller formelle pålegg neppe er tilstrekkelig til å sikre at utenlandske søkere ikke diskrimineres i rekrutteringssituasjonen.⁶¹ Kompetanseheving blant ledere og andre som medvirker i ansettelsesbeslutninger, vil også kunne ha stor betydning. For begge parter (arbeidsgiver og arbeidstaker) dreier det seg om å lære om hverandres kulturer og utvikle kulturell forståelse og toleranse overfor hverandre. Vel så viktig er det å forstå hvordan de metoder og teknikker som anvendes i en rekrutteringssituasjon, kan slå forskjellig ut for kandidater med ulik kulturell bakgrunn.

Et forsøk med moderat kvotering av innvandrere gjennomføres i 2008 og 2009 i 12 statlige virksomheter. For en nærmere omtale av dette vises det til vedlegg 6.

Rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne

Ifølge en SSB-rapport fra mars 2009 om *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden*⁶² har 9,7 prosent av alle sysselsatte i norsk arbeidsliv en funksjonshemming. Ifølge samme rapport, er det 92.000 funksjonshemmede som ønsker å komme i arbeid.⁶³

I den samlede vurderingen av søkere og vektleggingen av egenskaper hos dem kan det antas at merkelappen funksjonshemmet som oftest vektet sterkt negativt og skyver de andre (positive) egenskapene sterkere i bakgrunnen enn det er objektivt grunnlag for.

FAD gjennomførte i 2007-2008 et traineeprogram i departementene for personer med nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning. Nærmere omtale av programmet finnes i vedlegg 7.

⁶¹ Gro Mjeldheim Sandal, Geir Scott Brunborg og David Lackland Sam: *Rekruttering i flerkulturelle samfunn*. Undersøkelsen har kartlagt hvilke holdninger og forventninger første generasjons innvandrere født i Pakistan, Tyrkia, Vietnam, Irak og Somalia har til jobbintervju. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, vol 45, nr. 3, 2008, side 329-335. http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=42348&a=2

⁶² *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden*, SSB, Rapport 2009/10.

⁶³ SSB bruker begrepet funksjonshemmede, mens FAD har omtalt personer med nedsatt funksjonsevne. Dette viser til at man gjerne vil komme bort fra å at personer først og fremst er kjennetegnet av at de har vansker med å fungere. Funksjonsnedsettelse fokuserer på at de har vansker på noen bestemte områder, mens de kan fungere godt på mange andre områder.

4.2.4 STUDENTERS HOLDNINGER, FORVENTNINGER OG KARRIEREPREFERANSER

Kunnskap om hvilke verdier og forventninger nye generasjoner har til framtidige arbeidsgivere, og hvilke veier de tar inn i arbeidslivet, er viktig for at statlige virksomheter skal kunne møte konkurransen om å rekruttere rett kompetanse – og ikke minst beholde nye medarbeidere lenger. Vi skal se nærmere på studenters holdninger og karrierepreferanser, hvilken kjennskap enkelte studenter har til statlige arbeidsplasser, og hva de mener at offentlig sektor kan bli bedre til.

Sosiale nettmedier

Det synes som om den nye generasjonen som nå er på vei inn i arbeidslivet, er langt mer lojale overfor egen karriere enn overfor sin arbeidsgiver. Arbeidsgiverne tvinges dermed til å tenke nytt for å rekruttere og ikke minst beholde yngre kunnskapsmedarbeidere. Den såkalte Y-generasjonen (født mellom 1980 og 1990) er opptatt av samfunnsansvar, er vant til å jobbe i grupper av folk med ulik bakgrunn, de er online hele tiden og forventer facebook-lignende dataverktøy på jobben. De bruker internett til å skape, dele og distribuere informasjon, til å samhandle med sine sosiale nettverk og til å utvikle sin digitale kompetanse.⁶⁴ Det skjer blant annet gjennom nettsamfunn. Dette stiller staten overfor nye utfordringer, blant annet med å utforme en politikk for bruken av sosiale medier – herunder å avklare hvordan en opptrer på de sosiale kanalene. Spørsmål knyttet til lojalitet og taushetsplikt vil for eksempel kunne komme inn i bildet. FAD er i ferd med å utforme retningslinjer på dette området.

Blir omdømme viktigere?

De nye medarbeiderne kan imidlertid ikke skjæres over én kam. Likevel kan det være liten tvil om at man står overfor en generasjon som har et kresent forhold til arbeidsmarkedet. En konsekvens er at det blir stadig viktigere for virksomheter å bygge og vedlikeholde et godt omdømme. De kvalitative, immaterielle sider ved arbeidsforholdet blir kanskje viktigere hvis en ønsker å sikre seg denne type arbeidskraft. Det krever blant annet at virksomhetene investerer i å skape meningsfylte jobber og horisontale karrieremuligheter.

Erfaringene tilsier at de unge er mer lojale overfor sin egen karriere enn overfor sin arbeidsgiver; de sier nei til rutinearbeid og vil heller jobbe med "meningsfylte" oppgaver.

⁶⁴ *Nye nettfenomener. Staten og delekulturen*. Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo, 2008.

En del kan tyde på at yngre akademikere har et relativt avslappet forhold til en vertikal karriere i tradisjonell forstand. Samtidig er de på jakt etter, interessante arbeidsoppgaver, balanse mellom arbeid og fritid, variasjon og læringsmuligheter. Dette betyr at meningsfylte sideveis karriereskritt trolig vil være attraktivt for mange. En utvikling i retning av flatere organisasjoner vil også by på færre lederstillinger, slik at behovet for horisontal karriererutvikling av den grunn øker.

En annen trend ser ut til å gå i retning av økt individualisering. Mye tyder på at yngre, kompetansebevisste akademikere forventer særbehandling i arbeidslivet. De ønsker muligheter, ikke begrensninger. Det gjelder ikke bare lønn og andre materielle goder, men i enda større grad de immaterielle belønningene som ligger i selve arbeidet, samarbeidet og oppgaveutførelsen: Forventninger om mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon, fleksible arbeidsforhold, selvrealisering, prosjekt – og teamarbeid. Dette kan utfordre etablerte organisasjonsformer, langvarige ansettelsesforhold og kollektive avtaler – og bidra til mer fleksible ordninger.⁶⁵

Det har skjedd en markant endring i studentenes karrierepreferanser de siste ti årene.

For få år siden sto høy lønn, aksjeopsjoner og sjanser til karriereopptrykk øverst på ønskelisten.

Nå er flertallet av studentene er mer opptatt av balanse mellom arbeid og privatliv, jobbtrygghet og faglige utfordringer.

⁶⁵ Odd Nordhaug: *Generasjon Y-ledere: Hva vil de, og hvor skal de?*

Holdninger og karrierepreferanser

Universum utførte en undersøkelse av studenters holdninger og karrierepreferanser for FAD i 2007.

⁶⁶ Undersøkelsen omfattet studenter innen økonomi, teknologi, IT og jus. En generell tendens er at det først og fremst er jusstudenter som ønsker seg en karriere i offentlig sektor, mens det er mindre interesse blant teknologi- og IT-studentene. For jusstudentene kan tendensen trolig forklares med at viktige deler av juristenes arbeidsmarked, blant annet politiet og domstolene, er i staten.

Den største forskjellen mellom de studentene som ønsker en karriere i offentlig sektor og de andre, er synet på hva slags omdømme arbeidsgiver bør ha. De studentene som er interesserte i å jobbe i offentlig sektor, legger større vekt på "høy etisk standard" enn de andre studentene. De er også mer opptatt av godt omdømme, samfunnsansvar og likestilling. Studenter som tar økonomi- og ingeniørutdanning, plasserer flere statlige virksomheter blant de 10 som tar best vare på slike verdier.

At arbeidsplassen har et godt omdømme, er stadig viktigere for rekruttering av nytilsatte, for å holde på arbeidskraften og motivere til innsats. Undersøkelsen viser at studenter ved universiteter og høyskoler er opptatt av at fremtidige arbeidsgivere kan tilby faglig utvikling og interessant arbeid. Støttende ledere og et dynamisk arbeidsmiljø med tilrettelegging for en god balanse mellom arbeidsliv og fritid er også etterspurt.

De studentene som er interessert i å jobbe i offentlig sektor, legger større vekt på "høy etisk standard" enn de andre studentene.

De er også mer opptatt av godt omdømme, samfunnsansvar og likestilling.

⁶⁶ *Arbeidsgiverprofilering i statlige virksomheter. Norske studenters holdninger og karrierepreferanser*, Universum 2008.

Egenskaper ved en attraktiv jobb

En tilsvarende undersøkelse blant kandidatene fra Universitetet i Oslo (UiO) ⁶⁷, viser at de 5 viktigste egenskapene ved en attraktiv jobb er

- store muligheter for faglig utvikling
- muligheter til selv å påvirke egen arbeidsdag
- stabile og forutsigbare arbeidsforhold
- et samfunnsnyttig jobbinnhold og
- gode karieremuligheter

Universitetet har tatt initiativ til å styrke samfunnskontakten som en del av en større strategi. ⁶⁸ Et eksempel på et slikt initiativ er Offentlig sektordag, som UiO gjennomførte den 2. april 2009. Mange studenter har for lite konkret informasjon om hva offentlig sektor kan tilby av spennende arbeidsoppgaver. Det ønsket universitetet å gjøre noe med. Formålet var å sette fokus på framtidige kompetansebehov, synliggjøre mulighetene for studentene og å innlede en dialog mellom forskere og aktører i statlig og kommunal sektor. Dette var et samarbeidsprosjekt mellom UiO, FAD, KS, LO, Akademikerne og Unio.

Studenter mener at arbeidsgivere i offentlig sektor kan forbedre seg på følgende:

- Delta på karrieredager, fortelle hva de kan tilby studenter – og tilby sommerjobber.
- Vise hvordan en arbeidsdag ville være for meg – og hvordan jeg kan bruke utdanningen min.
- Fokusere på markedsføring, og på hvordan det er å jobbe hos dem.

⁶⁷ Rambøll Management: *Kandidatundersøkelsen 2008. Arbeidslivstilknytning og tilfredshet med egen utdanning blant kandidater utdannet i perioden 2005-2007*. Undersøkelsen omfatter 5200 kandidater på bachelor-, master- og phd-nivå. Svarprosenten er på 63, som tilsvarer 3263 respondenter. Undersøkelsen ble gjennomført i regi av Universitetet i Oslo, FAD, KS, NHO, Akademikerne, LO og Unio.

⁶⁸ Dels fordi mange av kandidatene går til jobber i offentlig sektor, og dels fordi fagmiljøene har mange kontaktpunkt mot offentlige myndigheter. I tillegg deltar mange av de tilsatte ved universitetet i offentlig oppnevnte utvalg, og det utføres mye forskning rettet mot offentlig sektor.

Kjennskap til statlige arbeidsgivere

Universum har også fokusert på studenters kjennskap til enkelte arbeidsplasser i staten. Rapporten slår fast at studentene selv mener at deres kjennskap til de statlige virksomhetene ikke er god nok. De har en tendens til å knytte de samme verdiene og egenskapene til flere statlige virksomheter.⁶⁹ Samtidig har studentene relativt sterke positive assosiasjoner og meninger om hva statlige arbeidsgivere kan tilby. De mener blant annet at statlige virksomheter tar samfunnsansvar, at de har etiske standarder, at de tilbyr mulighet for balanse mellom arbeid og fritid, og at de bidrar til samfunnet generelt.

Staten burde ha et godt utgangspunkt for å være en attraktiv arbeidsgiver for kandidater med akademisk utdanning. Det kreves imidlertid et målrettet arbeid med å utvikle og gjøre kjent de fortrinn staten har. Studentene etterspør tilgang til konkret informasjon om jobbmuligheter. De ønsker å motta informasjon via karrieredager, virksomhetspresentasjoner, hjemmesider og karriereportaler på internet.

Statlige virksomheter burde ha et godt utgangspunkt for å være en attraktiv arbeidsgiver.

Det kreves imidlertid et målrettet arbeid med å utvikle og gjøre kjent de fortrinn staten har.

⁶⁹ Studentene ble spurt om sin kjennskap til følgende statlige virksomheter 1) Departementene 2) Senter for statlig økonomistyring 3) Konkurransetilsynet 4) NAV 5) Sjøfartsdirektoratet 6) Oljedirektoratet 7) Norges vassdrags- og energidirektorat.

4.3 UTFORDRINGER, MULIGHETER OG ANSVAR

Arbeidsgruppen er gitt i oppgave å beskrive hvilke utfordringer statlige arbeidsgivere står ovenfor med hensyn til å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft, samt å se på hvilke tiltak som kan foreslås opp mot eventuelle utfordringer.

På bakgrunn av det som er drøftet tidligere i rapporten, vil vi her trekke opp problemstillinger som det er særlig viktig å arbeide videre med. Vi peker også på ledernes ansvar og på behovet for lederutvikling.

Medarbeiderne er vår viktigste ressurs for å styrke kvaliteten på det statlige tjenestetilbudet.

Gjennomgangen i kapittel 4.1 og 4.2 viser at konkurransen om arbeidskraften vil øke i årene framover. Det er allerede mangel på enkelte utdanningsgrupper. Staten har til nå likevel klart å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft. Slik er det store bildet. Enkelte virksomheter har imidlertid hatt vansker med å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere med bestemte kvalifikasjoner. Særlig gjelder det yrkesgrupper som har et alternativ for eksempel i privat sektor. Situasjonen vil kunne variere med utviklingen på arbeidsmarkedet over tid, type virksomhet og personell, samt hvor virksomheten er lokalisert. Andre virksomheter har særlige utfordringer fordi de har en skjev sammensetning av personell når det gjelder alder og kjønn.

Staten vil i årene framover måtte gjennomføre om lag 21 500 tilsetninger årlig for å erstatte ansatte som går av med pensjon, og dem som går over til privat eller kommunal sektor. Interne jobbskifter i staten anslås til om lag 11 200 personer per år.⁷⁰ Det medfører at staten årlig vil ha behov for å rekruttere om lag 10 300 fra andre sektorer eller blant de nyutdannede.

Dette synliggjør for det første et klart behov for å sikre at virksomhetene har gode og rasjonelle tilsettingsprosesser. Det vil kunne bety bedre ressursbruk på personalområdet og samtidig bidra til en kvalitativt bedre rekruttering. For det andre synliggjør det et behov for å utvikle og beholde medarbeidere for å unngå tap av verdifull kompetanse. Det er særlig unge medarbeidere med høyere utdanning som ønsker å skifte jobb. Sist, men ikke minst, synliggjør det et behov for å arbeide målrettet for å skape attraktive arbeidsplasser og bygge omdømme. Vi vil trekke frem tre eksempler som illustrerer ulike måter å jobbe med rekruttering på: Norges vassdrags- og energidirektorat, Statens vegvesen og Skatteetaten (kapittel 4.3.5).

⁷⁰ Jf. kapittel 3.3 hvor det fremgår at anslagsvis 10 prosent av alle arbeidstakere skifter jobb i løpet av ett år. Ca. trefjerdedeler (75 prosent) av disse skifter jobb i samme sektor. 25 prosent går over til annen jobb i en annen sektor.

4.3.2 REKRUTTERING AV MEDARBEIDERE

Vi vil her gå nærmere inn på tilsettingsordningen i staten og se på rekrutteringsprosessen. Deretter drøftes enkelte særlige utfordringer knyttet til rekruttering av nye kandidatgrupper, nyutdannede og personer med alternativ yrkeserfaring samt mangfoldsrekruttering.

Tilsettingsordningen

Tilsetting av medarbeidere er en formell prosess hvor arbeidsgiver må forholde seg til et omfattende regelverk.⁷¹ I tillegg har FAD gitt noen personalpolitiske føringer ved rekruttering. Begrunnelsen for at staten har mange formalkrav, er de grunnleggende kravene til at forvaltningen skal opptre nøytralt, ivareta likebehandling, medbestemmelse, rettferdighet og forutberegnelighet, og at avgjørelsene skal kunne være etterprøvbare.⁷² Ved tilsettinger i staten gjelder det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet.⁷³ Det betyr at virksomheten er forpliktet til å tilsette den søkeren som blir vurdert som best kvalifisert etter en samlet vurdering av formell kompetanse, relevant arbeidserfaring og personlige egenskaper.⁷⁴

Kvalifikasjonsprinsippet betyr at virksomheten er forpliktet til å tilsette den søkeren som blir vurdert som best kvalifisert etter en samlet vurdering av formell kompetanse, relevant arbeidserfaring og personlige egenskaper.

I hovedsak blir stillingene kunngjort elektronisk, og de fleste virksomhetene har lagt til rette for elektronisk søknad, eller planlegger å innføre det. Erfaringer tilsier at tiden det tar å rekruttere nye medarbeidere - fra kunngjøringen til vedtak i tilsettingsrådet -

⁷¹ Både lov om statens tjenestemenn og forskriftene, forvaltningsloven, hovedavtalen og likestillings- og diskrimineringslovgivningen gjelder for tilsetting. I tillegg har hver virksomhet et personalreglement og egne administrative regler og rutiner.

⁷² Hvordan stillinger skal kunngjøres, og hvordan tilsettingsprosessen skal foregå, fremgår av Statens personalhåndbok, pkt. 2.3 og 2.4.

⁷³ <http://www.regjeringen.no/nn/dep/fad/Dokument/Proposisjonar-og-meldingar/Odelstingsproposisjonar/20042005/otprp-nr-67-2004-2005-/7.html?id=398714>

⁷⁴ Gruppen har innhentet erfaringer fra 6 departementer med deres underliggende etater i form av et spørreskjema. Hovedsammenslutningene har også innhentet erfaringer med ordningen fra sine tillitsvalgte. Gruppen, som har bestått av representanter fra FAD og hovedsammenslutningene, skal levere innstilling innen utgangen av juni 2009. Kvalifikasjonsprinsippet kan fravikes ved særregler, for eksempel ved moderat kjønnskvotering og lignende.

varierer nokså mye.⁷⁵ Regelverket synes ikke å være et hinder for en effektiv tilsettingsprosess.⁷⁶ Å ha gode rutiner og effektive interne prosesser viser seg i praksis å være avgjørende for at tilsetting av nye medarbeidere kan gjøres på kortere tid.

Rekrutteringsprosessen

Når man rekrutterer nye medarbeidere, erstatter virksomheten kompetanse som den har mistet. Rekruttering kan også tilføre ny kompetanse som virksomheten trenger for å møte nye utfordringer. Det er et krav at arbeidsstyrken i statlig sektor i størst mulig grad skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet. Rekruttering må ses i sammenheng med overordnet strategi og kompetansebehov på kort og lang sikt. Slik kan en danne seg et bilde av personellbehovet og hvilken formell kompetanse, relevant arbeidserfaring og personlige egenskaper fremtidige medarbeidere bør ha.

Rekruttering må ses i sammenheng med overordnet strategi og kompetansebehov på kort og lang sikt.

Rekruttering er en sentral oppgave for enhver statlig virksomhet. Gode rekrutteringsprosesser øker sannsynligheten for å finne de best kvalifiserte søkerne.⁷⁷ Å ansette nye medarbeidere er en krevende, viktig og interessant oppgave. Oppgaven er krevende fordi den kan være omfattende, viktig fordi ansettelser representerer kostnader og får betydning i lang tid framover, og interessant fordi den ofte gir ny kunnskap. Å ansette medarbeidere som ikke har tilstrekkelige kvalifikasjoner, vil innebære unødige merkostnader.

Medarbeidernes kompetanse er avgjørende for hvordan virksomheter lykkes med å realisere sine målsettinger og hovedoppgaver. Arbeidssøkerne har både forventninger og krav til arbeidsgiver og til jobben. I rekrutteringsprosessen er det nødvendig å ivareta begge parter interesser.

Utlysing av stillinger

Stillingsannonser er virksomhetens ansikt utad. De gir et bilde av hvordan virksomheten ønsker å framstå for fremtidige medarbeidere. Samtidig bygger de identitet og signaliserer verdier som virksomheten ønsker at medarbeiderne skal

⁷⁵ En arbeidsgruppe har nylig vurdert hvordan statens tilsettingsordning kan gjøres mer effektiv innenfor rammene av dagens regelverk (forskriftene til tjenestemannsloven). Om undervisnings- og forskningsstillinger i UH-systemet holdes utenfor, synes gjennomsnittet å ligge på omlag 9 uker. For undervisnings- og forskerstillinger ligger gjennomsnittet på omlag 28 uker. Det er imidlertid store variasjoner i begge grupper.

⁷⁶ Med begrepet regelverket menes her tjenestemannsloven, forskriftene til den eller personalreglementene.

⁷⁷ Øivind L. Madsen: *Rekruttering*. Kapittel 4 i *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bård Kuvaas (red), Fagbokforlaget, 2008.

identifisere seg med. Tradisjonelt har stillingsannonser kunngjort krav til kompetanse på en saklig og beskrivende måte, men også andre virkemidler brukes for å vekke interesse. Annonsene forteller gjerne historier som de rette søkerne kan identifisere seg med. Mange er bevisste på at annonsene skal profilere virksomheten og trekke til seg de gode søkerne.

Det bør vurderes å igangsette et prosjekt for å forbedre tilsettingsprosessen fra jobbanalyse og utlysning til tilsetting, innenfor en felles statlig ramme. Det kan eventuelt følges opp med en nærmere vurdering av om det er behov for å tilby statlige virksomheter et felles digitalt rekrutteringssystem. Det vil kunne bety innsparing av tid og ressurser og bidra til kvalitativt bedre og mer effektive tilsettingsprosesser i den enkelte virksomheten. Det vil kunne representere en ny arena for arbeidsgiverprofilering, gjøre det enklere å søke jobb i staten og gi virksomheten mer effektive og kvalitativt bedre rekrutterings- og tilsettelsesprosedyrer.

Nye kandidatgrupper

Konkurransen om nye kandidatgrupper, og kandidater som har vært i arbeidslivet i relativt kort tid, vil trolig øke i årene som kommer. Samtidig er det slik at medarbeiderne i statlig sektor har en høyere gjennomsnittsalder enn i andre sektorer. En utfordring blir trolig å tiltrekke seg nye kandidatgrupper.

For å tiltrekke seg disse gruppene må virksomhetene kommunisere på de arenaer der disse gruppene ferdes, og med et innhold som er i samsvar med gruppenes verdier og preferanser. Best er det å kommunisere via egne medarbeidere i samme aldersgruppe. Av den grunn er det viktig å være lydhør overfor hvordan egne medarbeidere opplever virksomheten.

Følgende kan bidra til å tiltrekke nye kandidatgrupper:

- bli kjent med hvilke oppfatninger studenter har av virksomheten
- arbeide målrettet med virksomhetens arbeidsgiverprofil
- bruke de riktige kanalene for å kommunisere med dem en ønsker å rekruttere

Mangfold

Skal staten lykkes med å realisere ambisjonen om at medarbeiderne i størst mulig grad skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet, må det gjennomføres tiltak sentralt, og virksomhetene må gjøre ambisjonen til sin egen. En utfordring vil være å anerkjenne at ulik erfaring og bakgrunn vil være verdifull for virksomheten. Søkere skal vurderes som individer, og ikke som representanter for en gruppe.

I arbeidet med mangfoldsrekruttering bør følgende vurderes:

- bidra til å øke antall kandidater som innkalles til intervju og får mulighet til å presentere seg – kravet om at minst en kvalifisert kandidat med innvandrerbakgrunn og/eller en kandidat med nedsatt funksjonsevne skal innkalles, må ikke føre til at andre tiltak ikke vurderes
- dele gode eksempler mellom virksomhetene
- gå aktivt ut mot relevante miljøer for å kommunisere med og finne gode kvalifiserte søkere
- innarbeide mangfoldsrekruttering i lederopplæringen i staten.

Mange universiteter og høyskoler har i dag et etablert samarbeid med arbeidslivet. Partnerforum er et eksempel på samarbeid mellom Universitetet i Oslo, BI og statlig forvaltning (<http://www.partnerforum.uio.no/>). Samarbeid mellom utdanning og arbeidsliv kan ta ulike former: praksis, presentasjoner av virksomheten for studentene, prosjektoppgaver og mentorordninger m.v. Enkelte arbeidsgivere samarbeider også om utvikling av studietilbud. Samarbeidet må kunne antas å ha positive effekter blant annet i rekrutteringssammenheng - og bør styrkes.

Satsingsområder og mål for å rekruttere medarbeidere

Mangfold	Staten skal speile mangfoldet i befolkningen.
Omdømme	Styrke statens omdømme som en attraktiv arbeidsplass.
Utdanning og arbeidsliv	Utvikle samarbeidet med utdanningsinstitusjonene.
Lønnsvilkår	Staten skal ha et samlet tilbud om lønns- og arbeidsvilkår som gjør det mulig å rekruttere de medarbeiderne virksomhetene trenger for å nå sine mål.

Nærmere tiltak fremgår i kapittel 5.4.

4.3.3 UTVIKLE OG BEHOLDE MEDARBEIDERE

Mye tyder på at konkurransen om arbeidskraften vil øke, og at det vil bli mer vanlig å skifte jobb. En utfordring vil derfor være å ta bedre vare på og utvikle de medarbeiderne en allerede har, slik at de ønsker å bli i organisasjonen. Det gjelder kanskje i særlig grad yngre medarbeidere med akademisk utdanning, i og med at denne aldersgruppen har en høyere turnover enn andre. Erfaringer tyder på at det kan være en utfordring å beholde nyutdannede akademikere ut over 2-3 år. De fleste ønsker å skifte jobb fordi de ønsker høyere lønn, å lære noe nytt, se resultater av det de gjør, eller fordi de ønsker en høyere stilling. Mobilitet og jobbskifte har mye med trivsel å gjøre.

Tilfredse og motiverte medarbeidere gir et godt grunnlag for å fornye statlig sektor i henhold til de kravene og forventningene som innbyggerne har.

Statlige arbeidsgivere kan i mange tilfeller ikke konkurrere på lønn med privat sektor. Det tilsier at virksomhetene må være konkurransedyktige på andre områder, for eksempel på medarbeiderutvikling. For den enkelte medarbeider handler det om å bli sett og hørt – og om faglig og personlig utvikling. Videre kan virksomhetene bidra til at medarbeiderne opplever god balanse mellom arbeid og privatliv i ulike livsfaser, samt ved å skape gode arbeidsmiljøer. *Kompetansestrategi*

Statlig sektor er både lærings- og kunnskapsintensiv med ledende kompetansemiljøer på en rekke områder. Statens arbeidsgiverpolitikk skal legge til rette for utvikling og oppmuntre medarbeiderne til å ta ansvar for egen læring, jobbutvikling og jobbfremtid. Kompetansepolitikken skal ha som mål å øke erfaringsgrunnlaget, tilføre nye perspektiver og oppdatere kunnskapen, slik at medarbeiderne settes i stand til å møte nye utfordringer.

Erfaringer fra kompetanseutvikling i organisasjoner viser at en strategisk forankring ofte mangler, og at investeringene i kompetanse ofte blir tilfeldige fremfor mål- og behovsstyrte. Rett kompetanse er avgjørende for at statlige virksomheter skal kunne utføre sine oppgaver effektivt i tråd med overordnede politiske mål og innbyggernes forventninger.

Strategisk kompetanseutvikling er forankret i overordnede mål og planer. Det innebærer at virksomheten utvikler en kompetansestrategi, en overordnet plan for hvilke kompetanseområder, retninger og tiltak som skal prioriteres, hvilke mål ulike tiltak bør bidra til å oppfylle, samt hvordan tiltakene skal evalueres og følges opp.

Strategisk kompetanseutvikling betyr også at utvikling av medarbeidere forankres i virksomhetens fremtidige oppgaver og utfordringer.

Ifølge Hovedavtalens § 22 ligger ansvaret for kompetanseutvikling først og fremst på den enkelte arbeidsgiver og på den enkelte medarbeider.

Statens personalhåndbok, pkt. 8.22 § 22 Kompetanseutvikling

1. Ledelsen har et overordnet ansvar for systematisk kompetanseutvikling i virksomheten. Det er viktig at mål og midler for personalutvikling inngår i virksomhetsplan og budsjett. De tilsatte på alle nivåer i virksomheten må, i alle faser av yrkeslivet, sikres muligheter til å mestre nye krav og fremtidige behov gjennom kompetansegivende arbeidsoppgaver og andre utviklingstiltak. Samtidig må hver enkelt tilsatt ta et ansvar for egen kompetanseutvikling.
2. For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler.
3. De tillitsvalgtes medvirkning skjer i henhold til Hovedavtalen, jf. § 12 g) og den enkelte tilpasningsavtale.

Styrke opplæringstilbudet

Difi har et bredt opplæringstilbud både for medarbeidere og ledere.⁷⁸ Difi skal utvikle en samlet strategi for kompetanseutvikling. Å utvikle e-læringssystemer vil være et satsingsområde. Formålet er å sette staten bedre i stand til å bruke de mulighetene som informasjonsteknologien gir. Ved å satse på e-læring skal staten legge grunnlaget for å nytte læringsressursene mer effektivt. Difi skal inngå forpliktende partnerskap med ulike kompetansemiljø for å sikre kvalitet.⁷⁹

Staten må møte medarbeidernes ønsker om bedre opplæring og utvikling i jobben. Statlige arbeidsgivere bør motivere og oppmuntre alle medarbeidere til læring og utvikling, uavhengig av alder og nåværende kompetansenivå. Utvikling i jobben er knyttet opp til variasjon, faglige utfordringer, karrieremuligheter og innflytelse på arbeidsoppgavene. Kompetente medarbeidere ønsker å mestre nye oppgaver og møte framtidige utfordringer med trygghet. For å oppnå dette må virksomhetene jobbe systematisk og målrettet med medarbeiderutvikling over tid.

⁷⁸ Du finner mer informasjon om DIFIs opplæringstilbud her: <http://www.difi.no/hoved.aspx?m=51879>

⁷⁹ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/pressesenter/pressemeldinger/2009/auka-satsing-pa-kompetanseutvikling-og-e.html?id=570102>

Forvaltningsmeldingen peker også på at kompetanseutvikling blir en av de viktigste oppgavene for arbeidsgiverne i tiden fremover:

Kompetanseutvikling vert ei av dei viktigaste oppgåvene innanfor arbeidsgivarpolitikken i tida som kjem. Statlege arbeidsgivarar skal leggje til rette for individuell meistring og oppmuntre dei tilsette til å ta ansvar for eiga læring, jobbutvikling og jobbframtid. Det er òg avgjerande for å rekruttere og halde på inspirerte og fagleg sterke medarbeidarar. (Kilde: St. meld. nr. 19: Ei forvaltning for demokrati og fellesskap, kap. 7.4 Kompetanseutvikling og livslang læring).

Medarbeiderutvikling

Medarbeiderutvikling peker seg ut som et satsingsområde av flere årsaker. Raskere endringstakt i arbeidslivet og nye forventninger til statlig forvaltning fra innbyggere og brukere ⁸⁰ betyr at den enkelte virksomhet må skape gode arbeidsmiljøer som kjennetegnes av en felles læringskultur. Statlig sektor er lærings- og kunnskapsintensiv med ledende kompetansemiljøer på en rekke områder. Medarbeiderne har også tydelige forventninger om kompetanseutvikling gjennom hele yrkeskarrieren.

De virksomhetene som satser på medarbeiderutvikling, vil kunne utmerke seg positivt i mange sammenhenger. I tillegg til kompetanseplanlegging som vi drøfter nedenfor, bør virksomhetene arbeide aktivt med legge til rette for at medarbeiderne kan få nye oppgaver og utfordringer gjennom intern karriereutvikling.

Medarbeiderundersøkelser

En viktig årsak til at en medarbeider forlater virksomheten er ofte lav tilfredshet. ⁸¹ Derfor er det av stor verdi at virksomheten jevnlig måler ansattes tilfredshet gjennom medarbeiderundersøkelser. Det gir mulighet for å oppdage eventuelle utfordringer i tide, slik at tiltak kan settes inn på et tidlig tidspunkt. Gode erfaringer fra én del av virksomheten kan også brukes i andre deler av organisasjonen.

Jevnlige medarbeiderundersøkelser vil styrke kunnskapsgrunnlaget om hvordan medarbeiderne vurderer sitt arbeidsforhold. Kunnskapen vil ha nytteverdi for utvikling

⁸⁰ DIFI skal i 2009 gjennomføre en omfattende innbyggerundersøkelse blant 30 000 personer. Deltakerne får mulighet til å si sin mening om de 20 viktigste offentlige tjenestene. Undersøkelsen skal foretas annet hvert år. Du kan lese mer om denne her: <http://www.difi.no/enkel.aspx?m=51878&amid=2499650>

⁸¹ Jf. Hvorfor ønsker medarbeiderne å slutte, side 35.

av virksomhetens personalpolitikk. Å arbeide målrettet for å bedre medarbeidernes tilfredshet, kan bidra til at flere ønsker å bli lenger i jobben.

Difi skal utføre en medarbeiderundersøkelse for FAD i et utvalg statlige etater i 2009.

Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler bygger på gjensidighet og likeverd med mulighet for begge parter til å kanalisere ønsker og behov. Formålet med slike samtaler er

- å ha en konstruktiv dialog om arbeidet og arbeidsutførelse både for medarbeider og leder
- å bedre kontakt og mulighet for tilbakemelding mellom medarbeider og leder
- å kartlegge eventuelle opplærings- og utviklingsbehov
- å skape store trygghet, åpenhet og tillit i organisasjonen

En viktig del av enhver leders jobb er å få fram det beste i sine medarbeidere. Ansvaret for faglig og personlig utvikling bør ligge på den enkelte og på nærmeste leder. Faglig utvikling har stor betydning for trivsel og motivasjon. Det viser seg likevel at medarbeiderne i relativt liten grad planlegger kompetanseutvikling sammen med nærmeste leder. Medarbeiderutvikling bør derfor gjøres til et mer sentralt tema i samtalen med oppfølging gjennom året.

Seniorsamtaler

Når medarbeideren passerer et bestemt antall år, bør det gjennomføres en seniorsamtale. Samtalen bør kartlegge den enkeltes ønsker og ambisjoner, fremtidsutsikter og utviklingsbehov, og utgjøre grunnlaget for planlegging av videre arbeidssituasjon. Samtalen vil også inngå i virksomhetens arbeid med kartlegging av virksomhetens fremtidige kompetanse- og rekrutteringsbehov.

Det er et lederansvar å påse at medarbeidere ikke "melder seg ut av arbeidslivet" fordi de har nådd en bestemt alder, eller fordi de mangler relevant kompetanse.

Satsingsområder og mål for å utvikle og beholde medarbeidere

Ledelse	Utøve godt lederskap og skape attraktive arbeidsplasser.
Kompetanse og karriere	Utvikle kompetanse som setter den enkelte medarbeider i stand til å møte nye utfordringer gjennom hele yrkeslivet.
Senior- og livsfasepolitikk	Legge til rette for at medarbeiderne står lenger i arbeid. Signalisere utvikling i stedet for avvikling.
Fleksibilitet	Bidra til en bedre balanse mellom arbeid og privatliv i ulike livsfaser.
Arbeidsmiljø	Skape helsefremmende arbeidsmiljøer som kjennetegnes av trivsel, nærvær og læring.
Lønnsvilkår	Staten skal ha en lønnspolitikk som stimulerer til utvikling og uønsket avgang.

Nærmere tiltak fremgår i kapittel 5.4.

4.3.4 LEDERANSVARET

Det er et lederansvar å legge til rette for godt arbeidsmiljø med gode vekst- og utviklingsmuligheter for den enkelte, uavhengig av livsfase. Et godt arbeidsmiljø kan også gjøre det lettere å rekruttere og beholde dyktige og motiverte medarbeidere.

Medarbeiderundersøkelsen (2007) avdekker et forbedringspotensiale når det gjelder ledelse i staten. Undersøkelsen viser at det er størst tilfredshet med nærmeste leder når det gjelder å stimulere medarbeiderne til å gjøre en god jobb, og med personalledelse. Scoren er litt lavere på målstyring og tilbakemelding på arbeidet, mens den er klart lavest for planlegging av kompetanseutvikling.⁸²

Statlige ledere har selv påpekt at det å skape motivasjon og engasjement og å utvikle medarbeidernes kompetanse og talenter vil være de viktigste utfordringene fremover.

I sum stiller dette krav til statlige ledere om at de må legge større vekt på å utvikle den enkelte arbeidstaker. En naturlig oppgave for statlige ledere bør være å sørge for at virksomheten har utviklet en kompetansestrategi. Det er et lederansvar å sørge for at det utarbeides utviklings- og kompetanseplaner for den enkelte. Medarbeidersamtalene danner utgangspunkt for disse planene. For å sikre dette bør medarbeidersamtaler inngå som en del av lederopplæringen i staten.

I september 2008 lanserte departementet et policydokument; *Plattform for ledelse i staten*.⁸³ Plattformen er basert på statens egne særtrekk. Regjeringen har bestemt at plattformen skal legges til grunn for en ny satsning på ledelse og for å utvikle godt lederskap i staten. Toppledere og andre ledere kan bruke plattformen til å utforme en lokal lederprofil. Alle statsetater skal implementere prinsippene i ledelsesplattformen.

Plattformen understreker både ledergruppers felles ansvar for god ledelse og den enkelte lederens ansvar for å utvikle sin egen lederprofil, herunder egne holdninger og egen atferd. Tiltakene må utvikles lokalt i henhold til gitte rammer. Departementet og Difi støtter virksomhetenes arbeid med å følge opp plattformen gjennom sentrale tiltak. Difi tilbyr programmer og kurs med målsetning om kontinuerlig læring og om smidige og effektive lederløp gjennom hele karrieren. Difis tilbud om lederutvikling finner du her: <http://www.difi.no/hovedEnkel.aspx?m=53978>

⁸² Medarbeiderundersøkelsen 2007. Rambøll Management 2008.

⁸³ http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter_planer/planer/2008/plattform-for-ledelse-i-staten.html?id=526203

Statens ledere skal blant annet

- ta ansvar for at staten framstår som en attraktiv arbeidsgiver
- møte kunnskapssamfunnets utfordringer gjennom målrettet rekruttering, faglige utviklingsmuligheter i arbeidet og systematisk utvikling av virksomhetens kompetanse
- bidra til utvikling av gode og tverrfaglige læringsmiljøer og et helsefremmende og inkluderende arbeidsmiljø
- rekruttere personer med minoritetsbakgrunn og personer med nedsatt funksjonsevne, og sørge for mangfold og god kjønnsbalanse i virksomhetene
- legge til rette for at eldre arbeidstakere blir lengre i arbeidslivet, blant annet ved å utnytte deres kompetanse og gi dem tilgang til revitaliserende kompetansetiltak.

4.3.5 TRE EKSEMPLER PÅ REKRUTTERING OG UTVIKLING AV NYE MEDARBEIDERE

A vslutningsvis vil peke på tre eksempler som illustrerer ulike måter å jobbe med rekruttering på i statlige virksomheter: Norges vassdrags- og energidirektorat, Statens vegvesen og Skatteetaten.

Norges Vassdrags- og energidirektorat

NVE har i løpet av de siste årene opplevd større konkurranse om arbeidskraften. Det har blitt vanskeligere å rekruttere og beholde kvalifisert personell. På denne bakgrunn ble det startet et arbeid for å bedre rekrutteringen av studenter og nyutdannede kandidater innen tekniske fag/realfag, natur- og miljøfag, IKT, jus og samfunns- og økonomifag. Målet var å utarbeide en oversiktsplan over hvordan man kunne rekruttere nyutdannede, samt å skreddersy et presentasjonsmateriale for denne gruppa. Blant annet er følgende tiltak er satt i verk:

- Spesialrettet informasjon som egen studentbrosjyre; utstrakt deltakelse på karrieredager på universiteter og høyskoler, temadager i NVE og deltakelse på forskningsdagene
- Modernisering av internettsiden; "Jobb i NVE" og "Ledige stillinger", medlemskap i www.karrieremagasinet.no
- Annonsering i relevante medier som EnergiUtdanning/Europower og Jungle/Universum
- Tilbud om sommerjobber og praksisplasser, økonomisk støtte til utarbeiding av masteroppgave og andre økonomiske støtteordninger

I sitt informasjonsmateriale markedsfører NVE seg som en etat med utfordrende og spennende oppgaver, høy faglig standard, gode utviklingsmuligheter, deltakelse i internasjonale prosjekter og et godt faglig arbeidsmiljø.

Du kan lese mer om dette tiltaket i vedlegg 10 og på hjemmesidene

<http://www.nve.no/no/Om-NVE/Jobbe-i-NVE/>

Statens vegvesen

I Statens vegvesen kan inntil 1 800 medarbeidere bli pensjonister de nærmeste ti årene. Drøyt 600 av disse er ingeniører, sivilingeniører eller har annen høyere utdanning. For å erstatte disse startet Vegvesenet opp et rekrutteringsprogram i 2006. Programmet skal primært utvikle fagmedarbeidere, men det kan også brukes som en plattform for eventuell videre utvikling til lederfunksjoner. Deltakerne er enten helt nyutdannede eller har ett til to års erfaring. Hvert kull (ett pr år) omfatter 25 – 35 deltakere, og programmet går over to år. Deltakerne ansettes i fast stilling i Statens vegvesen når de begynner.

Programmet inneholder praksis og teoretisk opplæring, blant annet gjennom sju større felles samlinger. Den røde tråden i programmet er "livsløpet" til utbyggingsprosjekter; fra idé, planlegging og prosjektering via byggefasen fram til drifts- og vedlikeholdsfasen.

Du kan lese mer om dette tiltaket i vedlegg 9 og på hjemmesidene

<http://www.slideshare.net/jonlyk/tiltak-for-rekruttere-og-beholde-kompetanse-i-statens-vegvesen>

Skatteetaten

På bakgrunn av skatteetatens behov for å utvikle særlig kvalifiserte yngre medarbeidere på IT-området ble det i 2006 etablert et traineeprogram for å

- bygge opp kompetanse som kan være vanskelig å rekruttere eksternt, blant annet tverrfaglig kompetanse på etatens IT-systemer
- utvikle personer som kan ta på seg prosjektledelse og teamlederoppgaver
- motivere yngre medarbeidere til og forberede dem på en karriere i Skattedirektoratet og gi god forståelse for virksomheten og dens verdier
- styrke Skattedirektoratets arbeidsgiverprofil, særlig overfor yngre arbeidstakere

Programperioden går over to år. Det tas opp tre deltakere pr kull. Deltakerne har akademisk bakgrunn, som mastergrad i informatikk, industriell økonomi og liknende. Målet for programmet er å utvikle deltakerne til å kunne løse krevende og ansvarsfulle oppgaver. Det gir en blanding av praksis i en eller flere enheter i etaten og teoretisk påfyll gjennom kurs. Deltakerne skal også jobbe med en såkalt "Rød tråd"- oppgave gjennom hele perioden.

Du kan lese mer om dette tiltaket i vedlegg 11.

5) UTFORDRINGER OG TILTAK

Arbeidsgruppen er gitt i oppgave å beskrive hvilke utfordringer statlige arbeidsgivere står ovenfor med hensyn til å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft, samt å se på hvilke tiltak som kan foreslås opp mot eventuelle utfordringer. I dette kapittelet vil vi oppsummere hvilke utfordringer staten som arbeidsgiver må forholde seg til for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere, og hvilke tiltak arbeidsgruppen vil anbefale at det arbeides videre med.

Lønns- og arbeidsvilkår vil være viktig både for å rekruttere og beholde medarbeidere i statlige virkeomheter. I og med at spørsmål om lønn reguleres i hovedtariffavtalen og er gjenstand for forhandlinger, har arbeidsgruppen valgt å ikke gå nærmere inn på disse. Et bredt spekter av tiltak og strategier vil likevel kunne tas i bruk. Tiltakene griper inn i hverandre – og vil på mange måter styrke virksomhetenes muligheter til både å rekruttere og beholde.

Statens overordnede personalpolitikk skal gi verdier, rammer og virkemidler for lokal personalpolitisk praksis. Personalpolitikken skal støtte de statlige virksomhetenes samfunnsoppgaver, og bidra til at virksomhetene når sine mål. FAD har ansvaret for den overordnede personalpolitikken. Virksomhetene har ansvaret for utøvelsen av personalpolitikken gjennom å utvikle den innenfor de overordnede verdier og rammer som er lagt.

Her vil vi peke på satsingsområder og tiltak som både partene sentralt og virksomhetene og kan gjøre noe med. Først vil vi imidlertid oppsummere hvilke utfordringer som avtegner seg på kort og lang sikt.

5.1 ARBEIDSMARKEDSUTFORDRINGER

Det er bred enighet mellom partene i arbeidslivet at det vil være mangel på arbeidskraft i Norge på lang sikt. Høy yrkesdeltakelse er nødvendig for å finansiere velferdsstaten, men også for å sikre tilgang på arbeidskraft som kan produsere varer og tjenester det er behov for. Staten kommer til å konkurrere om knappe arbeidskraftressurser med privat og kommunal sektor. Mangelen på arbeidskraft vil ha sammenheng med blant annet aldringen i befolkningen å gjøre.

Den økonomiske krisen vi har hatt siden sommeren 2008 vil imidlertid føre til redusert økonomisk vekst, lavere sysselsetting og høyere ledighet. Høyere ledighet og lavere sysselsetting i privat sektor vil kunne bidra til at det på kort sikt blir enklere å rekruttere og beholde arbeidskraft i offentlig sektor og i staten.

På lengre sikt står vi overfor følgende utviklingstrekk

- Befolkningsframskrivningene fra SSB fram mot 2050 viser en aldring i befolkningen, og en reduksjon i veksten i arbeidsstyrken og i yrkesdeltakelsen. Selv på mellomlang sikt (5-10 år) vil vi oppleve en lavere vekst i arbeidstyrken enn det som har vært vanlig de siste årene.
- Aldringen i befolkningen vil i økende grad sette sitt preg på samfunnet. Den demografiske utviklingen vil ha stor betydning for behovet for både spesialisthelsetjenester og de kommunale helse- og omsorgstjenestene. SSB har beregnet at arbeidskraftsbehovet i omsorgssektoren vil kunne øke med om lag 120 prosent fram mot 2050. En slik utvikling vil ha betydning for tilgang på arbeidskraft til andre sektorer herunder staten.
- Aldringen i befolkningen gjør at det blir viktig å motvirke tidlig avgang fra arbeidslivet og opprettholde en stor arbeidsstyrke, både for å opprettholde vårt velferdsnivå og for å holde offentlige finanser i balanse. Samfunnet trenger flest mulig hoder og hender i arbeid.

Anslagsvis om lag 10 prosent av alle arbeidstakere skifter jobb i løpet av ett år. Konjunkturrendringer vil etter alt å dømme fortsatt påvirke inn- og utstrømmer av arbeidskraft til og fra offentlig sektor og staten.

- Forskyvningen av sysselsettingen fra industrien til tjenesteytende næringer vil trolig fortsette. Som følge av denne utviklingen, vil behovet for arbeidskraft med høyere utdanning øke fremover, både generelt i arbeidsmarkedet og i statsforvaltningen.
- Teknologiske endringer driver frem nye arbeidsformer – og bidrar til at grensene mellom arbeid og privatliv mykes opp.

5.2 UTFORDRINGER FOR STATEN

Nedenfor oppsummeres utfordringer for staten på arbeidsmarkedet. Noen av utfordringene kan knyttes til utviklingen på arbeidsmarkedet generelt. Andre kan koples til særtrekk som kjennetegner det statlige arbeidsmarkedet.

- Nær 2 av 10 statlige medarbeidere forventer ikke å være ansatt på sin nåværende arbeidsplass om to år. Det betyr i så fall en årlig turnover på om lag 10%. For enkelte virksomheter og grupper av medarbeidere, kan tallet imidlertid være høyere. Turnover-intensjon er sannsynligvis en god indikator på fremtidig turnover, og gjør det mulig å ligge i forkant av en uønsket utvikling.

Medarbeidernes intensjon om og faktiske skifte av jobb vil likevel påvirkes av blant annet endringene i arbeidsmarkedet som følger av den økonomiske krisen.

- Tall fra SST viser at vel 15,5 prosent av ansatte har gått ut eller skiftet jobb i det statlige tariffområdet i perioden mars 2008 - mars 2009. Av disse har 7,3 prosent forlatt staten. I tillegg har 8,2 prosent skiftet jobb innenfor det statlige tariffområdet.
- Om 5 til 10 år vil de fleste av de som i dag er 55 år eller eldre kunne gå av med pensjon. For å erstatte disse vil det være behov for å rekruttere mellom 3 400 - 3 700 nye medarbeidere per år. I tillegg kommer behovet for å erstatte ansatte som slutter og går over til privat eller kommunal sektor. Dette anslås å utgjøre om lag 6 500 personer per år. Interne jobbskifter i staten anslås til omlag 11 200 personer per år.⁸⁴ Med *dagens nivå* for staten målt ved antall ansatte (136 500 personer), kan det anslås at statlige virksomheter vil ha behov for å tilsette omlag 21 500 personer årlig.
- Staten er avhengig av å rekruttere medarbeidere i konkurranse med andre arbeidsgivere – både offentlige og private. Statlige virksomheter har erfart mer konkurranse om arbeidskraften enn tidligere frem til årsskiftet 2008-2009. De oppgir først og fremst at de må konkurrere med andre statlige virksomheter og virksomheter i privat sektor. Konkurransesfalten mot virksomheter i kommunal sektor er betydelig mindre. I høykonjunkturen frem til høsten 2008, var det tilsynelatende noe vanskeligere å beholde, enn å rekruttere medarbeidere.
- Fremskrivninger av arbeidskraftbehovet i det statlige tariffområdet frem mot 2015, viser generelt en rimelig balanse mellom tilbud og etterspørsel. For enkelte utdanningsgrupper kan det imidlertid oppstå ubalanse. Staten vil kunne få utfordringer med å rekruttere personell med militærutdanning samt teologer og tannleger. En viss mangel vil også kunne oppstå når det gjelder ingeniører, politi, realister, teknologer, arkitekter og veterinærer. Det er imidlertid usikkerhetsfaktorer ved denne typen fremskrivninger. Siden aldersfordelingen i statlig sektor er høyere enn i andre sektorer, vil dette være en tilleggsutfordring å håndtere for statlige arbeidsgivere i forbindelse med rekruttering.
- Konkurransen om arbeidskraften vil likevel kunne bli hardere på sikt. Det skyldes blant annet den demografiske utviklingen som vil gi økt etterspørsel etter private og offentlige tjenester og behov for flere ansatte i helse- og omsorgssektoren. Statsforvaltningen kan dermed ikke regne med å være et

⁸⁴ Jf. kapittel 2.3 hvor det framgår at anslagsvis 10 prosent av alle arbeidstakere skifter jobb i løpet av ett år. Ca. trefjerdedeler (75 prosent) av disse skifter jobb innen samme sektor. 25 prosent går over til annen jobb i en annen sektor.

prioritert område for sysselsettingsvekst fremover. Det reiser krav om en best mulig bruk av de personalressursene virksomhetene har til disposisjon.

- Staten utgjør ikke bare ett, men flere arbeidsmarkeder. Deler av det statlige arbeidsmarkedet hvor det er krav til en bestemt type etatsutdanning kan betraktes som skjermet. Staten er mindre utsatt for konkurranse om stillinger som ikke etterspøres i arbeidslivet for øvrig. En utfordring for den skjermede delen, vil trolig være å utforme og dimensjonere de interne utdanningene slik at det skapes balanse mellom tilbud og etterspørsel.
- Staten har færre ansatte med innvandrerbakgrunn og nedsatt funksjonsevne enn arbeidslivet forøvrig. Staten må i større grad avspeile det mangfold og utnytte de kompetanser som finnes i samfunnet. Staten må bidra til at samfunnet nyttiggjør seg den kompetanse som finnes blant eldre arbeidstakere, personer med innvandrerbakgrunn og med nedsatt funksjonsevne.
- Studenter som er på vei inn i arbeidslivet har andre forventninger og preferanser til fremtidige arbeidsgivere enn tidligere generasjoner. Flertallet er opptatt av balanse mellom arbeid og privatliv, jobbtrygghet og faglige utfordringer, mens det for få år siden var høy lønn, aksjeopsjoner og sjanser for karriereopptrykk som sto høyt på ønskelisten. At arbeidsplassen har et godt omdømme er stadig viktigere for å kunne rekruttere.
- Studentenes kjennskap til statlige virksomheter er ikke god nok. Det kreves et målrettet arbeid med å utvikle og gjøre kjent de fortrinn staten har, overfor de som står på terskelen til arbeidslivet.
- Flere statlige arbeidsgivere melder om særlige vansker med å rekruttere medarbeidere med seniorkompetanse. I tillegg til å utvikle gode seniorpolitiske tiltak og rekrutteringsstrategier overfor nyutdannede må statlige virksomheter derfor også satse på tiltak som treffer gruppa med 5 – 10 års yrkeserfaring. Dette kan dreie seg om kompetansehevende og andre utviklingstiltak, men også om livsfasetiltak av velferds karakter.

5.3 ARBEIDSGRUPPENS ANBEFALINGER

Arbeidsgruppa vil i det følgende peke på noen viktige satsingsområder og foreslå tiltak som kan vurderes i oppfølgingen av rapporten. Noen av disse er av en så overordnet karakter at sentrale myndigheter eller partene sentralt bør ta særskilt initiativ. Disse overordnede tiltakene beskrives innledningsvis. Andre tiltak vil det i hovedsak være den enkelte virksomheten og partene lokalt som må følge opp i henhold til hva som er relevant for den enkelte virksomheten. Disse tiltakene er knyttet til utfordringene på arbeidsplassen, som arbeidsmiljø, fleksibilitet, seniorpolitikk med videre, selv om de foreslåtte tiltakene selvsagt kan ha gode virkninger for flere områder.

Overordnede tiltak

Omdømmeutvikling

Utforme et prosjekt om omdømmeutvikling i statlige virksomheter. Omdømme er et tema som det har vært relativt lite oppmerksomhet om i staten til nå. Temaet kan nyttiggjøre aktiviteter som er igangsatt, for eksempel Medarbeiderundersøkelsen 2010 og Innbyggerundersøkelsene. (Omdømmeutvikling kan også koples opp mot de tiltakene som er foreslått lagt til Difi nedenfor).

Utvikle bedre rekrutteringssystemer

Igangsette et prosjekt for å vurdere og forbedre tilsettingsprosessen fra jobbanalyse og utlysning til tilsetting, innenfor en felles statlig ramme. Det kan eventuelt følges opp med en nærmere vurdering av om det er behov for å tilby statlige virksomheter et felles digitalt rekrutteringssystem, som registrerer samtlige statlige stillinger som er utlyst (Jobbistaten.no).

Dette vil kunne bety innsparing av tid og ressurser og bidra til kvalitativt bedre og mer effektive tilsettingsprosesser i den enkelte virksomheten. Jobbistaten.no vil kunne representere en ny arena for arbeidsgiverprofilering, gjøre det enklere å søke jobb i staten og gi virksomheten mer effektive og kvalitativt bedre rekrutterings- og tilsettelsesprosedyrer.

Informasjon, idébank og interaktivitet

De relevante delene av rapporten omarbeides til et debattheft som sendes virksomhetene og legges ut som en temaside på nettet. Formålet er å oppmuntre til dialog og skape lokal aktivitet om spørsmål som dreier seg om å rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere.

5) utfordringer og tiltak

Videre kan det etableres et interaktivt nettsted der virksomhetene kan diskutere, legge inn sin beste praksis, stille spørsmål og utveksle relevant informasjon. Dette utvikles til et diskusjonsforum, der noen har ansvar for å utvikle og vedlikeholde siden. Det bør vurderes å gi Difi ansvar for dette.

Utvikle samarbeidet mellom arbeidsliv og utdanningsinstitusjoner

Inngå et nærmere samarbeid for å videreutvikle relasjonene mellom utdanningsinstitusjonene og arbeidslivet (for eksempel mellom universitet og høyskoler og de etatene som tilbyr etatsutdanning). Et sentralt nettverk i regi av Difi kan gi støtte.

Opprette arbeidsgruppe for å videreutvikle tiltak

Det bør vurderes å opprette en arbeidsgruppe mellom partene sentralt høsten 2009 for å videreutvikle tiltak innenfor de foreslåtte satsingsområdene frem mot oppgjøret i 2010.

Økonomiske konsekvenser

Noen av de sentrale oppfølgingstiltakene ovenfor forutsetter bevilgninger over budsjettet. Realisering av disse er avhengig av at det avsettes midler.

5.4 UTVIKLE OG BEHOLDE: SATSINGSOMRÅDER, MÅL OG TILTAK

 Istockphoto Ledelse Ledere i staten skal utøve godt lederskap og skape attraktive arbeidsplasser	 Istockphoto Kompetanse og karriere Utvikle kompetanse som setter den enkelte i stand til å møte nye utfordringer gjennom hele yrkeslivet	 Istockphoto Senior-/Livsfasepolitikk Legge til rette for at medarbeidere står lenger i arbeid. Signalisere utvikling i stedet for avvikling	 Istockphoto Fleksibilitet Bidra til en bedre balanse mellom arbeid og privatliv i ulike livsfaser	 Istockphoto Arbeidsmiljø Skape helsefremmende arbeidsmiljøer som kjennetegnes av trivsel, nærvær og læring	 Istockphoto Lønnsvilkår Staten skal ha en lønnspolitikk som stimulerer til utvikling og motvirker uønsket avgang
Sørge for at virksomheten har utviklet en kompetansestrategi Ansvarlig: Virksomheten	Tilby faglig kompetanseutvikling – etter og videreutdanning Ansvarlig: FAD og virks.	Kartlegge aldersutvikling og kompetansebehov i virksomheten Ansvarlig: Virksomheten	Utvikle og organisere arbeidstid og arbeidsformer tilpasset det nye arbeidslivet Ansvarlig: FAD, hovedsammenslutningene og virksomheten	Gjennomføre jevnlige og systematiske medarbeiderundersøkelser Ansvarlig: FAD og virksomheten	

5) Utfordringer og tiltak

Ledelse	Kompetanse og karriere	Senior-/Livs-fasepolitikk	Fleksibilitet	Arbeidsmiljø	Lønnsvilkår
Styrke lederopplæring med utgangspunkt i lederplattformen Ansvarlig: Virksomheten	Bedre oppfølging av nytilsatte – etablere fadder/mentorordninger Ansvarlig: Virksomheten	Bidra til systematisk overføring av kunnskap mellom eldre og yngre medarbeidere. Ansvarlig: Virksomheten	Skreddersy fleksible løsninger som ivaretar den enkeltes behov Ansvarlig: Virksomheten	Videreføre arbeidet med bedre oppfølging ved sykefravær Ansvarlig: FAD og virksomheten	
Utvikle kompetanseplaner for medarbeiderne Ansvarlig: Virksomheten	Utvikle ordninger for hospitering, jobbrotasjon og sabbatsordninger for faglig oppdatering og utvikling. Ansvarlig: FAD og virks.	Etablere ordninger der eldre medarbeidere fungerer som faddere, coacher eller veiledere av yngre Ansvarlig: Virksomheten	Legge til rette for hjemme-kontor, fleksibel arbeidstid, og digitale verktøy som gjør det mulig å jobbe utenfor kontoret Ansvarlig: FAD og virks.	Sikre kontinuitet i et systematisk HMS-arbeid Ansvarlig: Virksomheten	
Medarbeidersamtaler skal inngå som en del av lederopplæringen i staten Ansvarlig: FAD	Etablere stipend-ordninger for medarbeidere som for eksempel fører fram til utdanning på masternivå Ansvarlig: Virksomheten	Involvere seniorer i utviklingstiltak Ansvarlig: Virksomheten	Tilby rotasjonsordninger for medarbeidere som ønsker å skifte arbeidsfelt Ansvarlig: Fagdepartementet og virksomheten		

5) utfordringer og tiltak

Ledelse	Kompetanse og karriere	Senior-/Livs-fasepolitikk	Fleksibilitet	Arbeidsmiljø	Lønnsvilkår
Gjennomføre medarbeidersamtaler hvor kompetanse-utvikling skal drøftes Ansvarlig: Virksomheten	Styrke mulighetene for karriereutvikling Ansvarlig: Virksomheten	Gi individuelt tilbud til seniorer om samtale med konsulent, for å avklare fremtidige utviklings-muligheter Ansvarlig: Virksomheten	Styrke permisjons-rettigheter for å pleie alvorlig syke i nærmeste familie Ansvarlig: FAD og hoved-sammenslutningene		
	Styrke mulighetene faglige og horisontale karriereløp Ansvarlig: Virksomheten	Milepælsamtale hvor leder og medarbeider legger individuelle planer for senkarrieren Ansvarlig: Virksomheten	Videreutvikle statlige velferdsordninger i et livsløpsperspektiv Ansvarlig: FAD og hovedsammenslutningene		
		Evaluer seniorpolitiske tiltak som er nedfelt i HTA pkt 5.9 Ansvarlig: FAD og hovedsammenslutningen	Etablere retrettstillinger for medarbeidere som ønsker endringer i arbeidssituasjonen Ansvarlig: Virksomheten		

5) Utfordringer og tiltak

5.5 REKRUTTERE: SATSINGSOMRÅDER, MÅL OG TILTAK

 Istockphoto Mangfold Staten skal speile mangfoldet i befolkningen	 Istockphoto Omdømme Styrke statens omdømme som en attraktiv arbeidsplass	 Istockphoto Utdanning og arbeidsliv Utvikle et bedre samarbeid med utdanningsinstitusjonene	 Istockphoto Lønnsvilkår Staten skal ha et samlet tilbud om lønn- og arbeidsvilkår som gjør det mulig å rekruttere de medarbeiderne virksomhetene trenger for å nå sine mål
Evaluere og videreutvikle ordninger for å tilsette flere med minoritetsbakgrunn i staten Ansvarlig: FAD, fagdepartementet og virksomheten	Markedsføre verdigrunnlaget og de gode personalpolitiske ordningene som staten kan tilby Ansvarlig: FAD, fagdepartementet og virksomheten	Etablere kontakter, arenaer og nettverk med universitets- og høyskolesektoren Ansvarlig: FAD, fagdepartementet og virksomheten	

5) Utfordringer og tiltak

Etablere traineeprogram for personer med nedsatt funksjons- evne Ansvarlig: FAD, fagdepartementet og virksomheten	Profilere virksomheten på karrieredager og jobbmesser Ansvarlig: FAD, fagdepartementet og virksomheten	Utvikle praksis- og traineeordninger for studenter i siste del av studiet Ansvarlig: FAD, fagdepartementet og virksomheten	
Mangfold	Omdømme	Utdanning og arbeidsliv	Lønnsvilkår
Etablere nettverk med virksomheter som ønsker å fokusere på rekruttering av unge med minoritetsbakgrunn. Ansvarlig: FAD og virksomheten	Utvikle effektive nettbaserte rekrutteringsprosedyrer, herunder vurdere å tilby statlige virksomheter et felles digitalt rekrutteringssystem Ansvarlig: FAD	Vurdere økonomisk støtte til studenter som arbeider med oppgaver av spesiell interesse for virksomheten Ansvarlig: Virksomheten	
Utfordre virksomhetene til å finne frem til, synliggjøre og motivere dyktige innvandrere i egen organisasjon Ansvarlig: Virksomheten		Rekruttere kandidater på utdanningsinstitusjonene og via virksomhetens egne nettsider Ansvarlig: Virksomheten	
Formidle gode eksempler og overføre erfaringer mellom virksomheter som arbeider aktivt med å bygge gode flerkulturelle			

5) Utfordringer og tiltak

arbeidsmiljø Ansvarlig: FAD, virksomheten			
Samarbeide med utdanningsinstitusjonene for å lette overgangen mellom utdanning og arbeidsliv for kandidater med minoritetsbakgrunn Ansvarlig: FAD, fagdepartementet og virksomheten			

6) KILDER

- Aftenposten: *Får det de peker på*. 17-08-08.
- *Arbeidsmarkedsundersøkelse 2008* (NIFU STEP-SSB).
- Barth, Erling og P. Schøne (2001): *Mobilitet fra offentlig til privat sektor – hva betyr konjunkturedringer og lønn?* I Søkelys på arbeidsmarkedet 2001, Oslo, Institutt for samfunnsforskning.
- Barth Erling, Røed Marianne, Schøne Pål og Torp Hege: *Arbeidsmarkedet for akademikere*, Institutt for samfunnsforskning, rapport 9, 2004.
- Bjørnstad Roger, Fredriksen Dennis, Gjelsvik L. Marit og Stølen Nils Martin: *Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft etter utdanning, 1986-2025*. Statistisk sentralbyrå, Rapport 2008/29.
- Blekesaune, Morten: *Avgangsalder og pensjoneringsmønster i staten*, NOVA rapport 1/2009.
- Børing Pål og Næss Terje: *Arbeidsmarkedet for statsansatte. Tilgang og etterspørsel etter arbeidskraft 2006-2030*. NIFU STEP, rapport 49/2008.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Kompetanse og selvbeviste arbeidstakere. Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Econ Pøyrø: *Rekruttering og arbeidskraft i kommunene – en kunnskapsstatus*. Econ-rapport 2008/128.
- Econ og Menon. *Alderdom og spesialisering. Norsk næringsstruktur i 2025 i lys av eldrebølge og globalisering*. Oslo. Econ-rapport nr. 2007-042.
- European Employment Index 2008: *Resultatskapende personalledelse. En undersøkelse av medarbeidernes engasjement og tilhørighet*.
- European Employment Index 2007: *Resultatskapende personalledelse. En undersøkelse av medarbeidernes engasjement og tilhørighet*.
- *Forvaltningsutsyn 2007*. DIFI rapport 2008: 10.
- Frischsenteret/PriceWaterhouseCoopers: *Er kommunesektoren og/eller staten lønnsledende? En sammenlikning av lønnsnivået for arbeidstakere i kommunal, statlig og privat sektor*, 2008.
- Kjeldstad Randi og Dommermuth Lars: *Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet*, i Samfunnsspeilet nr. 1, 2009.
- KS: *Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020*, (2007).

6) Kilder

- Kuvaas, Bård (red): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget, 2008.
- *Medarbeiderundersøkelsen 2007* (Rambøll Management).
- Midtsundstad, T. (2005): *Ikke nødvendigvis sliten ... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. Fafo-rapport 482, 2005.
- Møter med departementene.
- Nesheim T. og Olsen K.M, 2006: *Nye grenser i arbeidslivet* i P. Heum m.fl. (red). *Arbeidsliv i omstilling*, s. 35-53. Bergen: Fagbokforlaget.
- NHO: *Personalpolitikk for alle aldre. Ideer og råd for å beholde 50+ i arbeidslivet* (2004).
- NHO: *Innvandring, integrering og sysselsetting*.
- Nordhaug Odd, Hildebrandt Steen, Brandi Søren: *Håndbok i endringsledelse*, Forlag1, 2007.
- Nordisk Arbeidsgiverkonferanse 2008.
- Næss Terje: *Offentlig eller privat sektor? Endrede relasjoner for nyutdannede med høyere utdanning*. NIFU-Step, rapport 14/2008.
- Olsen, R: *Innvandrere ansatt i staten. Hvorfor lavere andel enn i privat sektor?* SSB Rapporter 2009/8.
- Politidirektoratet: *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet*. POD publikasjon 2008/07.
- Rambøll Management: *Kandidatundersøkelsen 2008. Arbeidslivstilknytning og tilfredshet med egen utdanning blant kandidater utdannet i perioden 2005-2007*.
- Sandal Mjeldheim Gro, Brunborg Scott Geir og Sam Lackland David: *Rekruttering i flerkulturelle samfunn*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, vol 45, nr. 3, 2008.
- Schøne P., Dale H., Yin H., *Mobilitet på arbeidsmarkedet*, Rapport 99:4. Institutt for samfunnsforskning.
- SSB: *Innvandrere ansatt i staten – Hvorfor lavere andel enn i privat sektor?* rapport 2009/8.
- SSB: *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden*, Rapport 2009/10.
- Støren Liv Anne: *Ungdom med innvandrerbakgrunn i norsk utdanning*, Arbeidsnotat 34, 2005, NIFU STEP.

6) Kilder

- Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling: *Særlige seniorer? – hvordan støttes kompetenceudvikling og fastholdelse af seniorer i staten?* (2004).
- St. meld. nr. 37: *Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn*, 2007-2008. Justis- og politidepartementet.
- St.meld. nr. 18: (2007-2008): *Arbeidsinnvandring*.
- St.meld. nr. 19: (2008-2009): *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*.
- St.prop.nr. 37: (2008-2009): *Om endringer i statsbudsjettet 2009 med tiltak for arbeid*.
- Svalund Jørgen: *Fakta om arbeidslivet og utdanningsgruppene*. Fafo-rapport 2009/12.
- Universum: *Kandidatundersøkelsen 2008. Norske studenters holdninger og karrierepreferanser*. Rapport avgitt til FAD.

6) Kilder

7) VEDLEGG

VEDLEGG 1) HVORDAN MØTES UTFORDRINGENE I SVERIGE OG DANMARK? ¹

1.1 Sverige

Demografisk utvikling og framtidig tilgang til arbeidskraft i statlig virksomhet

Sverige oppfatter ikke sin rekrutteringssituasjon som et gigantisk generasjonsskifte. På den ene siden kommer en stor mengde ansatte som er født på 1940-tallet (førtitallister) til å forlate arbeidslivet i løpet av nærmeste tiårs-periode, på den andre siden kommer den arbeidsføre befolkningen til å øke med 76 000 personer i samme periode. Antallet i alderen 20 – 24 år forventes å øke med gjennomsnittlig 20 000 pr år når de store barnekullene fra omlag 1990 skal ut i arbeidsmarkedet.

Statlig sektor har en høyere andel av førtitallister enn øvrige sektorer, og det er viktig at myndighetene begynner å planlegge for dette generasjonsskiftet. Les mer om utfordringene her:

http://www.arbetsgivarverket.se/t/PublicationDetails_424.aspx

Yrkesgrupper og sektorer som vil være særlig utsatte

I forhold til kommune- og landsting: Pleie- og omsorgssektoren må fremdeles bygges ut med like store ressurser som tidligere for å kunne imøtekomme kommende behov. Likeså regner man med at en stor gruppe kommer til å nå skolealder rundt 2020. Tradisjonelt har stat- og kommunesektor ikke konkurrert om samme yrkeskategorier, men det finnes en mulighet for at unge mennesker i større utstrekning vil velge utdannelse som passer for kommunal sektor dersom lønna er riktig.

Generelt og i forhold til privat sektor: Man har over den siste tiden bekymret seg over en viss mangel på gode søkere til juridisk og samfunnsøkonomisk utredningsarbeid. Samtidig kommer det rapporter om at antallet vakanser nå minker, og antallet søknader til ledige stillinger vokser. I følge de siste prognosene til Arbetsgivarverket kommer mulighetene til å rekruttere forbedres over de nærmeste årene, og håpet er at rekrutteringssituasjonen vil være god når generasjonsskiftet kulminerer de kommende årene. Det er naturligvis viktig å utvikle prognoser for arbeidsmarkedssituasjonen.

Konkurranse og eventuelle forskjeller i ansettelsesvilkår ift privat og kommunal sektor

Staten kan vanskelig konkurrere om lønnsvilkår med privat sektor, og det blir desto viktigere å spre bildet av staten som attraktiv arbeidsgiver og peke på de interessante

¹ Omtalen av Sverige og Danmark er basert på innspillene til den nordiske arbeidsgiverkonferansen i august 2008.

arbeidsoppgavene som finnes der. Arbetsgivarverket har utviklet en egen nettportal, i samarbeid med arbeidsformidlingen, hvor søkere kan finne utlyste stillinger og få opplysninger om betingelser ved å jobbe i staten:

http://www.arbetsgivarverket.se/t/Page_1452.aspx

Tiltak for å markedsføre staten som en attraktiv arbeidsplass

Et av de mer moderne redskapene er såkalt arbeidsgiverprofilering der arbeidsgiver, i dette tilfellet den statlige virksomheten, informerer spesifikt om sine oppgaver overfor den målgruppen man vil tiltrekke seg.

Myndighetenes tradisjonelle rolle som myndighetsutøver har, i alle fall tidligere, ikke vært i samsvar med tanken om å markedsføre egen virksomhet. En av de viktigste utfordringene for den statlige arbeidsgiverpolitikken 2007-2010 er å tiltrekke seg nye medarbeidere. I konkurranse med andre arbeidsgivere er det naturlig å tenke gjennom hvordan virksomhetene profilerer seg overfor ulike arbeidstakergrupper. Les mer her:

http://www.arbetsgivarverket.se/t/PublicationDetails_1839.aspx

Tiltak for å beholde seniorer

I en situasjon der det er vanskelig å rekruttere kan det være ønskelig å iverksette tiltak som gjør at de eldre forlenger sitt yrkesliv og at de langtidssykemeldte blir friskere og jobber mer. Fleksiblere arbeidstider som passer bedre til den enkeltes livssituasjon kan være ett slikt tiltak. Et tiltak for å få eldre til å utsette sitt pensjoneringstidspunkt på, kan være å tilby redusert og fleksibel arbeidstid til samme lønn.

1.2 Danmark

Demografisk utvikling og framtidig tilgang til arbeidskraft i statlig virksomhet.

Danmark har ca. 180.000 statlig ansatte. Disse utgjør ca 7 prosent av den samlede arbeidsstyrken. Andelen av ansatte over 55 år er ca 25 prosent, og knapt 10 prosent er 60 år eller eldre. Hver fjerde offentlig ansatte (ikke bare statsansatte) vil gå av med pensjon i løpet av de neste ti år. Ungdomsårgangene, som skal erstatte dem, er små. Man venter derfor en økt etterspørsel etter arbeidskraft; også fordi forventningen til offentlig service generelt er stigende.

Yrkesgrupper og sektorer som vil være særlig utsatte

Turnoveren i staten, som var relativt stabil på 10 – 12 prosent til 2005, har nå steget til knapt 16 prosent. Man antar også at antallet søkere til ledige stillinger er synkende, men at kvaliteten fortsatt er god nok. Man har ikke registrert stigende rekrutteringsproblemer i bestemte personalgrupper eller sektorer. Det kan være vanskelig å tiltrekke seg bestemte typer høyt kvalifiserte spesialister, men dette ser man ikke på som et nytt problem.

Forsvaret har i de senere årene hatt problemer med å beholde medarbeidere, men ikke med rekruttering.

Konkurranse og eventuelle forskjeller i ansettelsesvilkår ift privat og kommunal sektor

Den danske staten har som policy å være forsiktig med å framheve seg selv som arbeidsgiver i forhold til de andre sektorene, men foreta sin markedsføring med indirekte.

Lønnsbetingelsene antas å være bedre i privat enn offentlig sektor for sammenliknbare grupper, og lønnssystemene mer fleksible. Det finnes også større tilgang til ulike frynsegoder. På den annen side finnes det andre ansettelsesvilkår som er gunstigere i statlig sektor; som for eksempel bedre pensjonsordninger, lengre barselspermisjon, ubegrensede sykelønnsordninger og annet. I tillegg oppfattes jobbtryggheten som høyere i offentlig enn i privat sektor. Større fleksibilitet i ansettelsesforholdet, eksempelvis i lokal og individualisert lønnsdannelse, smidighet i arbeidstider og gode muligheter for videre- og etterutdanning bidrar også til å gjøre staten til en attraktiv arbeidsplass. Les mer om rekruttering, tilsetting og lønn her:

<http://www.perst.dk/da/Rekruttering%20ansattelse%20Lon.aspx>

Tiltak for å markedsføre staten som en attraktiv arbeidsplass

I tillegg til at alle ledige stillinger i staten bekjentgjøres i et utvalg aviser og tidsskrifter, legges de også ut på www.job-i-staten.dk. Dette gir et inntrykk av staten som en et helhetlig arbeidsmarked. Personalestyrelsen deltar sammen med en rekke departementer i årlige karrieremesser der det reklameres for det som staten har å tilby

unge mennesker. Det har også vært arrangert en egen karrieremesse for å rekruttere unge med en annen etnisk bakgrunn enn dansk.

I markedsføringen av staten som arbeidsgiver anbefaler Personalestyrelsen at statlige virksomheter legger vekt på å ikke bare ansette personer med "tradisjonell" utdanning, at det fokuseres på ledelse, at det skapes spennende jobbinnhold, at talentutvikling og karriereplanlegging prioriteres, og at lønns- og ansettelsesvilkår er ordentlige.

Tiltak for å beholde seniorer

Bestemmelsen om generell pliktig avgangsalder på 70 er nettopp blitt opphevet ved en lovendring for de fleste gruppene av tjenestemenn. Staten har i en årrekke hatt forskjellige seniorpolitiske tiltak som

- Ansatte over 55 år kan inngå avtale om en retrettordning med hel eller delvis lønns- og pensjonskompensasjon
- Ansatte over 60 år kan inngå avtale med arbeidsgiver om nedsatt arbeidstid med hel eller delvis pensjonsmessig kompensasjon
- Ansatte over 62 år kan inngå avtale med arbeidsgiver om inntil én dags betalt fri pr. måned. Man kan også avtale en særskilt bonus som utløses hvis arbeidstaker utsetter sin avgang til et nærmere avtalt tidspunkt.

Ordningene forutsetter enighet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Man har ikke rettskrav på seniorordning.

Ansatte som blir i tjeneste etter gjennomsnittlig avgangsalder for sin yrkesgruppe, har krav på en årlig seniorbonus som utgjør ca 3 prosent av medarbeiderens samlede faste årslønn, og som etter ønske kan veksles om til ekstraordinære pensjonsbidrag eller fridager. Les mer om seniorpolitikk og tiltak her:

<http://www.perst.dk/da/Senior%20pension%20og%20afsked/Senior.aspx>

VEDLEGG 2) UTDANNINGSGRUPPER

Tabell 2.1 Utdanningsgruppene.

<i>Nr</i>	<i>Utdanningsgruppe</i>	<i>Nr</i>	<i>Utdanningsgruppe</i>
1	Utdanning fra videregående skole	11	Jurister
2	Økonomer lavere grad	12	Samfunnsvitere øvrig
3	Ingeniører	13	Økonomer høyere grad
4	Militære	14	Realister
5	Politi	15	Teknologer
6	Humanister	16	Arkitekter
7	Teologer	17	Leger
8	Statsvitere	18	Tannleger
9	Samfunnsøkonomer	19	Veterinærer
10	Psykologer		

Disse utdanningsgruppene utgjorde 62 prosent av tilsatte i staten i 2006 (se tabell 2.3).

Utdanningsgrupperingen er gjort rede for i vedlegg 3. Modellen beregner antall ny-utdannede kandidater for disse gruppene på basis av observerte strømninger i utdanningssystemet i perioden 2005 – 2006. Det viser seg imidlertid at SSBs kodepraksis har vært noe forskjellig i 2005 og 2006. Slike endringer kan ha ført til noen skjevheter i estimatene for antall nyutdannede kandidater, særlig når det gjelder de små utdanningsgruppene, men i det store og hele tror vi modellen gir et relativt korrekt bilde av hvordan antall personer med de ulike typer utdanning vil utvikle seg, gitt det nåværende utdanningsmønsteret i befolkningen.

VEDLEGG 3) ANTALL VIRKSOMHETER I STATEN I 2007

Departement	18, inkl. SMK
Sentraladministrativt organ, direktorat	61
Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter	60
Andre ordinære forvaltningsorgan	101
Forvaltningsbedrift	4
Finansieringsinstitusjon	5
Forvaltningsorganer i alt	231, ekskl. departementene

Kilde: Forvaltningsutsyn 2008 Difi Rapport 2008: 10.

VEDLEGG 4) DET STATLIGE TARIFFOMRÅDETS INNDELING I 8 HOVEDAKTIVITETER

Tabell 0.2 Det statlige tariffområdets inndeling i 8 hovedaktiviteter.

HOVEDAKTIVITET	DEPARTEMENTSOMRÅDE
ARBEIDSMARKED/INTEGRERING (NAV MED MER)	ARBEIDS- OG INKLUDERINGSDEPARTEMENTET
FINANSER (SKATTEKONTORER, LIGNINGSKONTORER MED MER)	FINANSDEPARTEMENTET
FORSVAR	FORSVARSDPARTEMENTET
RETTSSYSTEMET	JUSTIS- OG POLITIDEPARTEMENTET
UTDANNING	KUNNSKAPSDPARTEMENTET
SAMFERDSEL	SAMFERDSELSDEPARTEMENTET
NÆRINGSVIRKSOMHET	FISKERI- OG KYSTDEPARTEMENTET LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET NÆRINGS- OG HANDELSDEPARTEMENTET OLJE- OG ENERGIDEPARTEMENTET
ANNET	STATSMINISTERENS KONTOR BARNE- OG LIKESTILLINGSDEPARTEMENTET FAD HELSE- OG OMSORGSDEPARTEMENTET KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET KULTUR- OG KIRKEDEPARTEMENTET MILJØVERNDEPARTEMENTET UTENRIKSDEPARTEMENTET RIKSREVISJONEN

Arbeidsgruppen har vært i kontakt med ulike etater for å avklare fremtidige personalutfordringer. I enkelte sektorer er det gjort egne analyser av behovet for å rekruttere, utvikle og beholde arbeidskraft i årene framover. Nedenfor gjennomgår vi hovedkonklusjonene i noen analyser som er foretatt for Politietaten og for Universitets- og høyskolesektoren.

Politietaten

Politidirektoratet la i mai 2008, frem rapporten *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet. I følge rapporten mener Politidirektoratet at etaten trenger 2 700 nye politiårsverk fram til 2020. I samme periode hevdes det å være behov for en vekst på om lag 1 000 årsverk i andre stillingskategorier som politijurister, administrativt ansatte og andre sivile stillinger* ².

Universitets- og høyskolesektoren

I en rapport som er utarbeidet for Kunnskapsdepartementet i 2007, har NIFU STEP sett nærmere på etterspørselen etter forskere i norsk arbeidsliv (både offentlig og privat sektor) med en tidshorisont til 2020. ³ Fremskrivningen viser behovet for forskerutdannet personell fordelt på sektorer og fagområder i sluttårene (2010 og 2020) og konsekvensene for forskerutdanningen. Forskningsmeldingen inneholder målsetninger og prioriteringer om ressursinnsats, kvalitet mv. ⁴

NIFU STEP går nærmere inn på følgende tre scenarier

Scenario A Forutsetter null-vekst i forskningsbudsjettene andel av BNP og moderat vekst i forskerlønningene frem til 2020.

Nullvekstalternativet innenbærer ingen vekst i forskningsbudsjettene fremtil 2020 med unntak av veksten som er nødvendig for å opprettholde BNP-andelen på samme nivå som i perioden 2001-2007. Utfordringene i dette scenarioet vurderes ikke som uoverstigelige. Det norske forsknings-systemet trenger om lag 1 100 ferske doktorer i 2008 og 1300 ferske doktorer i 2010 gitt en nullvekstbane. Sammenlignet med målet i Opptrappingsplanen (1 000 disputaser i 2007), er 1 500 ferske doktorer pr år i gjennomsnitt i perioden 2010-2020 en utfordring.

² Politidirektoratet: *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet*. POD publikasjon 2008/07.

³ Terje Næss, Terje Bruen Olsen, Bo Sarpebakken og Aris Kaloudis (red): *Forskerrekrutteringsbehov i Norge. Fremskrivninger fram til 2020 basert på tre ulike vekstscenarie*. Rapport 12/2007.

⁴ St. meld. nr. 20: Vilje til forskning (2004-2005).

Scenario B Forutsetter at målene i Forskningsmeldingen nås delvis, blant annet ved en økning i volumet av offentlig FoU-finansiering (en-prosent-målet).

NIFU STEP har beregnet at scenario B krever en årlig økning i antall doktorgradsstipendiater på 520 studenter fram til 2016. Dette tallet er i følge rapporten utfordrende, men ligger ikke så mye over regjeringens opptrappingsplan (350 nye stipendiatstillinger pr år).

Scenario C Forutsetter blant annet at volummålene i forskningsmeldingen nås fullt ut ved en økning av volumet i offentlig og privat FoU-finansiering (to-prosent og en-prosent-målene).

Myndighetene kan bare indirekte stimulere til private finansieringskanaler til å øke forskningsinvesteringene sine for å nå to-prosent-målet. Rapporten reiser også spørsmål om dette målet er praktisk gjennomførbart.

VEDLEGG 6) RESPONDENTER I QUESTBACK-UNDERSØKELSEN

Årsverk pr 1.10.2008 i SST

Skatteetaten (regionene)	4491
Kriminalomsorgen (regionene)	3358
NAV (regionene)	9400
NAV direktoratet	330
Domstolsadministrasjonen	76
NTNU	4554
Arbeidstilsynet	533
Direktoratet for naturforvaltning	234
Oljedirektoratet	204
Post- og teletilsynet	141
Brønnøysundregisteret	459
Norges vassdrags- og energidirektorat	320
Toll- og avgiftsdirektoratet	257
Konkurransetilsynet	96
Kystverket	987
Sjøfartsdirektoratet	205

Statens vegvesen	4828
Universitetet i Stavanger	936

Pr 1.10.2008 var det 127 198 registrerte årsverk i Statens sentrale tjenestemannsregister.

De utvalgte virksomhetene representerer i underkant av 25prosent av det totale antall årsverk i staten.

VEDLEGG 7) MODERAT KVOTERING AV IKKE-VESTLIGE INNVANDRERE

Et to-årig forsøk med moderat kvotering av ikke-vestlige innvandrere gjennomføres i 2008 og 2009 i 12 statlige virksomheter. *Moderat kvotering* betyr i denne sammenhengen at arbeidsgiver gjennom positiv særbehandling med hjemmel i diskrimineringsloven paragraf 8 og blant søkere med *tilnærmet like kvalifikasjoner*, kan tilsette søker med innvandrerbakgrunn, selv om vedkommende ellers ville bli rangert etter den best kvalifiserte søker. Muligheten til å bruke kvotering er etter halvgått løp brukt i liten grad. Bare 22 prosent av de som er spurt i en spørreundersøkelse i virksomhetene har brukt det. En intervjuundersøkelse viser at bare 3 virksomheter har brukt muligheten.

Virksomhetene er vant med at man skal rangere og finne den beste søkeren, men her skal man finne en som er tilnærmet like god som den beste. Det har vært uvant for dem. Forsøket er noe svakt forankret i noen virksomheters toppledelse og i organisasjonen for øvrig. Men forsøket har skapt oppmerksomhet og økt bevissthet. Selv om det ikke ansettes så mange ved hjelp av kvotering, øker oppmerksomheten om ansettelse av personer med bakgrunn fra landene i målgruppen.

En tidligere evaluering av bruk av moderat kvotering av kvinner viste også at bestemmelsen om moderat kvotering i svært liten grad ble brukt direkte i ansettelsessaker. Men det ble likefullt fremhevet at bestemmelsen var svært viktig, den økte bevisstheten blant dem som ansatte, man ble opptatt av å rekruttere kvinner og bestemmelsen ble brukt som argumentasjon i ansettelsessaker. Dette ser man også når det gjelder forsøket med moderat kvotering av innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn. Det ser ut til at bevisstheten i de 12 forsøksvirksomhetene øker og at man uttrykker ønske om å rekruttere flere med ikke-vestlig bakgrunn.

VEDLEGG 8) TRAINEEPROGRAMMET I DEPARTEMENTENE

FAD gjennomførte i 2007-2008 et traineeprogram i departementene for personer med nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning. Dette var en del av en handlingsplan der et annet virekmiddel var å stadfeste et mål om at staten skal tilsette 5 prosent med nedsatt funksjonsevne pr år (600-700 ansettelse pr år). Formålet med traineeprogrammet var å utvikle departementenes erfaring med å rekruttere og ha som ansatte personer med nedsatt funksjonsevne, og å vise at kvalifiserte personer kan fungere godt på en arbeidsplass med høye krav til tempo og ytelse. Det ble betydelig oppmerksomhet om programmet og det var 126 søkere. God erfaring og kompetanse på dette området i departementene er viktig for at de igjen skal kunne gi gode signaler til de underliggende virksomhetene mht rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne.

Traineenes kompetanse viste seg også verdifull for virksomhetene, ikke minst med å avklare hva som skal til av tilrettelegging og mht til å kommunisere godt om vanskelige spørsmål. Nedsatt funksjonsevne fikk også mindre å si for utførelsen av arbeidet enn arbeidsgiverne regnet med på forhånd. I det store og hele var både traineene og linjelederne i departementene fornøyd med ordningen. Men det var noen problemer knyttet til kommunikasjon om funksjonsnedsettelsen og til uklare målsettinger, særlig om mulighetene for videre tilsetting.

Programmet har fått en oppfølger i form av lignende program i regi av Helse-direktoratet med 19 traineer i noen direktorater og tilsyn. Traineeprogrammet for direktorater og tilsyn har hatt enda flere søkere. Kvalifikasjonene til søkerane har stort sett svart til kravene i begge programmene.

Traineeprogrammet i departementet viste seg å virke godt mht å gi departementene erfaring med å rekruttere og ha ansatt personer med redusert funksjonsevne, og å redusere terskelen ift å ansette. Programmene ga også traineene viktig personlig erfaring. Programmet har langt på vei avlivet myten om *funksjonshemmede* som en arbeidskraft som krever mye oppfølging og tilrettelegging. Man oppnådde en bevisstgjøring og oppmerksomhet om at personer med nedsatt funksjonsevne kan fungere godt på en arbeidsplass med høyt tempo og høye krav til ytelse.

Gjennomføringen av traineeprogrammet i departementene kan antas å ha virket positivt mht å påvirke til å få gjennomført tilsvarende i andre deler av staten.

<http://www.vegvesen.no/Jobb/Studentinformasjon/Rekrutteringsprogram>

Bakgrunn

Statens vegvesen har ca. 1 800 ansatte over 55 år (høst 2008). Av disse er drøyt 600 ingeniører, sivilingeniører eller andre med annen høyere utdanning. For vegvesenet er det viktig å sikre smidig erfaringsoverføring til yngre medarbeidere før kommende pensjonister slutter. Vegvesenet har hatt problemer med rekruttering av særlig unge medarbeidere. Samtidig står store, nye arbeidsoppgaver foran virksomheten. Statens vegvesen startet derfor opp sitt rekrutteringsprogram i 2006.

Antall

Rekrutteringsprogrammet omfatter 25 - 35 ingeniører, sivilingeniører, landskapsarkitekter ol pr kull. Våren 2009 tilsettes fjerde kull i programmet.

Arbeidstakergrupper

Programmet skal utvikle fagmedarbeidere, men det kan også brukes som en plattform for eventuell videre utvikling til lederfunksjoner. Deltakerne er enten helt nyutdannede eller har ett til to års erfaring.

Bindingstid

Rekrutteringsprogrammet har ingen bindingstid eller andre krav til deltakerne, utover at samlingene er obligatoriske, og at det forventes engasjement og innsats fra deltakerne.

Tilbudet

Deltakerne ansettes i fast stilling i Statens vegvesen når de begynner. Vegvesenet ønsker tilsetninger i alle fem regioner og i Vegdirektoratet, og dette gir deltakerne gode valgmuligheter. Det tas også hensyn til deltakernes særskilte ønsker om arbeidssted. Det er ønskelig at deltakerne bytter arbeidssted/oppgaver minimum to ganger i løpet av toårs-perioden. Deltakerne har selvsagt også tilgang til alle velferdsordninger i etaten.

Innhold i og gjennomføring av programmet

Målet for programmet er å gi

- en god oversikt over etaten og dens virksomhet
- en solid plattform for ulike faglige roller
- en plattform for eventuell videre utvikling til lederroller

Rekrutteringsprogrammet går over to år. Det gir en blanding av praksis i en eller flere enheter ved ett kontor og teoretisk opplæring, dels ved egenstudier via en intern Læringsportal og dels gjennom sju større samlinger. En rekke emner tas opp på samlingene for å understøtte målet for programmet: Forvaltning, saksbehandling, jus, anskaffelsesreglement, HMS, forskning og utvikling, teknologi og internasjonalt samarbeid. Den røde tråden i programmet er "livsløpet" til utbyggingsprosjekter; fra idé, planlegging og prosjektering via byggefasen fram til drifts- og vedlikeholdsfasen.

I tillegg er personlig utvikling og karriereplanlegging et gjennomgangstema på alle samlinger. Denne delen av programmet kjøres med eksterne krefter. Ellers er det stort sett vegvesenets egne fagfolk med spisskompetanse innen de ulike områdene som legger rammer for innholdet og underviser på samlingene.

Det er etablert en fadderordning, der fadderene følger "sin" deltaker tett gjennom hele programmet. Deltakerne er også en del av et nettverk av fagpersoner med forskjellig bakgrunn.

Erfaringer

Søkningen til programmet har vært gjennomgående god, varierende fra 130 i 2008 til 354 i 2009. Det har vært stor lojalitet overfor Vegvesenet blant deltakerne. I løpet av den første treårsperioden vil etaten, dersom tendensen holder seg, etter ha fått tilført 75 nye, unge medarbeidere. I tillegg kommer ytterligere over 30 personer som nå starter på kull 4.

<http://www.nve.no>

Bakgrunn

NVE har over de siste årene opplevd større konkurranse om arbeidskraften. Det har blitt vanskeligere å rekruttere og beholde kvalifisert personell. På enkelte områder har det til dels vært mangel på kvalifiserte søkere, og antall søkere til ledige stillinger har i gjennomsnitt blitt mer enn halvert siden 2003. Da hadde man i snitt 34 søkere pr ledig stilling, mens man i 2007 hadde 12. På bakgrunn av en rapport i 2005 om rekruttering til vassdragsteknisk sektor ble det startet et arbeid for å bedre rekrutteringen av studenter og nyutdannede kandidater. Målet for arbeidet var å utarbeide en oversiktsplan for hvordan man kunne rekruttere nyutdannede/nyutdannede samt å utarbeide et presentasjonsmateriale for denne gruppa.

Arbeidstakergrupper

NVE rekrutterer hovedsakelig akademisk arbeidskraft innen tekniske fag/realfag, natur- og miljøfag, IKT, jus og samfunns- og økonomifag.

Tiltak

- Spesialrettet informasjon:
 - Studentbrosjyre
 - Utstillings/standmateriale
 - Utstrakt deltakelse på karrieredager på universiteter og høyskoler som har relevante studieprogrammer for NVEs fagområder. NVE bruker gjerne yngre representanter for NVE sammen med en mer erfaren medarbeider i slike sammenhenger
 - Temadager i NVE for ulike studentgrupper
 - Deltakelse på forskningsdagene
- Modernisering av internettsiden; "Jobb i NVE" og "Ledige stillinger", medlemskap i www.karrieremagasinet.no
- Studentkontakt
 - Tilbud om sommerjobber og praksisplasser for studenter som har påbegynt en relevant utdanning ift NVEs fagområder
 - Økonomisk støtte på inntil 10 000 kr til utarbeiding av masteroppgave
 - Andre økonomiske støtteordninger (Den norske damkomitéen, Norsk Vasskraft- og industristadmuseum)

- Tjenestemannsorganisasjonene har også over tid hatt god kontakt inn mot studiemiljøene
- Trainee-program for to traineer (mastergradsnivå) årlig i samarbeid med andre miljøer innen nettvirksomheten
- Finansiering av en 20prosent- stilling ved NTNU/professor II.
- Omdømmebygging:
 - Ansatte i NVE bidrar med undervisning/forelesninger ved universiteter og høyskoler og delta i forskningssamarbeid
 - Ansatte i NVE oppfordres til å være gode ambassadører for etaten i utadrettet virksomhet

Markedsføring

NVE markedsfører seg som en etat med utfordrende og samfunnsmessig spennende oppgaver, høy faglig standard, gode utviklingsmuligheter, deltakelse i internasjonale prosjekter og et godt faglig arbeidsmiljø.

Erfaringer

NVE har fått gode tilbakemeldinger eksterne og internt på sitt rekrutteringsarbeid. Det gjelder fornyelsen av annonser og stand/utstillingsmateriale. I 2008 steg antall søkere i snitt til 18 pr ledig stilling. Det vises også til Universums kandidatundersøkelse 2008/ Arbeidsgiverprofilering i statlige virksomheter, cd@universum.se.

Nye tiltak

- Det er etablert en rekrutteringsgruppe med representanter fra fagavdelingene, personalseksjonen og kommunikasjonsstaben.
- Fra 2008 helsides annonse i EnergiUtdanning / Europower
- Fra 2009 to sider annonse i Jungle / Universum
- Fra 2009 er NVE linket opp på nettportalen energiutdanning.no
- En ny brosjyre skal profilere NVE og der igjennom rekruttering. En kort videopresentasjon av NVEs samfunnsrolle er også ønskelig
- Styrket dialog med Energibedriftenes Landsforening (EBL) og bransjen for øvrig for å skape et felles løft for rekruttering av kandidater til relevante studieprogrammer ved NTNU.

<http://www.skatteetaten.no>

Bakgrunn

Trainee-programmet ble utformet i et samarbeid mellom daværende IT-avdelingen og Avdeling for organisasjonstjenester. Programmet er knyttet til IT-funksjonen.

Hensikten er blant annet følgende:

- å styrke Skattedirektoratets arbeidsgiverprofil, særlig overfor yngre arbeidstakere
- å bygge opp kompetanse som kan være vanskelig å rekruttere eksternt, blant annet tverrfaglig kompetanse på etatens IT-systemer
- å utvikle personer som kan ta på seg prosjektledelse og teamlederoppgaver
- å motivere yngre medarbeidere til og forberede dem på en karriere i Skattedirektoratet og gi god forståelse for virksomheten og dens verdier

Antall, utdanningsbakgrunn og bekjentgjøring

Det tas opp tre traineer pr kull. Traineene har akademisk bakgrunn, som mastergrad i informatikk, industriell økonomi og liknende. De er enten nyutdannede eller har 2 – 3 års erfaring. Traineeordningen gjøres kjent blant annet via karrieresider på universiteter og høyskoler, på nettsteder for traineer, ved e-post til utpekte målgrupper og skatteetatens hjemmeside.

Tilbudet

Deltakerne ansettes i midlertidig stilling i Skattedirektoratet når de begynner. Det gis konkurransedyktig lønn, og deltakerne gis gode muligheter til å påvirke og endre programmet underveis.

Bindingstid

Det er ingen bindingstid knyttet til deltakelse i programmet.

Innhold i og gjennomføring av programmet

Målet for programmet er å utvikle deltakerne til å kunne løse krevende og ansvarsfulle oppgaver. Programmet går over to år. Det gir en blanding av praksis i en eller flere enheter og teoretisk påfyll gjennom kurs. Deltakerne pålegges varierte og relative krevende oppgaver, som f.eks delprosjektleder for mindre prosjekter, prosessevalueringer og analyse/utredningsoppgaver. De skal også jobbe med en sk "Rød tråd"-oppgave gjennom hele perioden. Hver trainee har en mentor som følger dem gjennom

hele programmet, og følges i tillegg opp av lederen for den enheten de hospiterer i. De får også en ekstern personlig coach for karriereutvikling.

Erfaringer

Søkningen til programmet har vært gjennomgående god, og fra 2008 er det tatt opp traineer to ganger pr år. I 2008 var det til sammen 40 søkere, mens det våren 2009 var 38 søkere. Det har vært stor lojalitet overfor skatteetaten blant deltakerne, og alle traineene har fortsatt i etaten etter endt program.

Det er gjennomført en evaluering av første programperiode 2006 – 2008. Programmet får i hovedsak gode skussmål av alle involverte, og det ble gitt enstemmig uttrykk for at programmet burde videreføres eller utvikles. Dette har etaten tatt til følge.

Kryss av for de punktene som du synes stemmer overens med personalpolitisk praksis på din arbeidsplass.

Min virksomhet

- har et uttalt ønske om å beholde eldre arbeidstakere gjennom en bevisst seniorpolitikk
- mener at seniorpolitikk kan forebygge for tidlig avgang
- har høy bevissthet om at avslutningen på yrkeskarrieren i stor grad blir formet av hva som skjer underveis
- har en personalpolitikk med livsfaseperspektiv, som gir rom for individuelle tilpasninger gjennom hele yrkeslivet
- har ledere med kunnskap om lærings- og motivasjonsspørsmål som angår seniorer (45+)
- har utarbeidet en oversikt over alderssammensetningen (framskrevet i en periode på for eksempel fem år)
- kartlegger de ansattes realkompetanse for målrettet bruk i forhold til senioren
- har en strategi for å tilby de ansatte kompetanse- og karriereutvikling uavhengig av alder
- fører aldersstatistikk over hvem som deltar i opplæringstiltak
- har gjennomført minst ett av følgende tiltak det siste året:
 - arbeidsmiljøundersøkelse med vekt på seniorspørsmål og holdninger til eldre medarbeidere
 - dialogkonferanser der de ansatte er delaktige i en prosess for å få til konkrete seniorpolitiske tiltak
 - midtlivsseminarer eller seniorseminarer med fokus på seinkarrieren
 - lederseminarer med fokus på personalpolitikk med livsfaseperspektiv
 - seminarer i forberedelse til pensjonsalder med fokus på mestring av forandring
- systematisert ordning med sluttintervju til bruk for å forbedre seniorpolitikken

Poengvurdering: Ett kryss gir ett poeng

- 8-10: Bravo! Din virksomhet fremstår som en mønsterbedrift innen senior politisk tenkning og praksis og satser aktivt på utviklingsmuligheter gjennom hele karrieren. Virksomheten ser ut til å ha klart å etablere et reelt inkluderende arbeidsmiljø for alle aldersgrupper, og får sannsynligvis mye igjen for investeringene i de ansattes ressurser. Her må det være spennende å jobbe!
- 5-7: Absolutt godkjent! Nødvendigheten av en god seniorpolitikk kommer til uttrykk i praktisk personalpolitikk. Seniorene er i stigende grad blitt synlige, men virksomheten får ennå ikke fullt utbytte av bedriftens seniorressurser. Lykke til med flere seniorpolitiske tiltak!
- 2-4: Noen har skjønt noe! Virksomheten har tatt de første skrittene på den seniorpolitiske veien, men har kanskje bare skrapet i overflaten. Mangler seniorpolitikken forankring i ledelsen? Gjøres arbeidet for usystematisk? Har ildsjelen som satte i gang, forsvunnet? Her er det mye å gå på!
- 0-1: Whoops!!
- A) Dere har ingen medarbeidere over 40 år og tror at lykken er å jobbe døgnet rundt uten hensyn til kropp og sjel
- og/eller**
- B) Dere har gjennomført eller står overfor store omstillinger og tror at den beste måten å omstille på, er å avvikle så mange som mulig av virksomhetens mest erfarne medarbeidere
- og/eller**
- C) Dere lider av alvorlig mangel på kunnskap om de voldsomme endringene i alderssammensetningen som arbeidslivet står overfor. Dere har ikke skjønt at aldersmangfold er en viktig del av et godt arbeidsmiljø som kan bidra til å fremme virksomhetens mål.

Dere trenger sannelig et krafttak for seniorpolitikk! For råd og veiledning, ta kontakt med Senter for seniorpolitikk: <http://www.seniorpolitikk.no/>

VEDLEGG 13) - ANDELEN ANSATTE 55 ÅR OG ELDRE I ENKELTE UTVALGTE ETATER I OKTOBER 2008.

ETATER	ANTALL ANSATTE	ANTALL ANSATTE 55 ÅR OG ELDRE	ANDELEN ANSATTE 55 ÅR OG ELDRE
PENSJONSTRYGDEN FOR SJØMENN	38	25	65,8
NORGES MUSIKKHØGSKOLE	228	93	40,8
PRESTESKAPET	1481	590	39,8
POLITIDIREKTORATET	160	58	36,3
VEGVESENET	5020	1783	35,5
STATLIGE HØGSKOLER	9684	3357	34,7
FYLKESMANNSEMBETENE	2313	780	33,7
BARNE- UNGDOMS- OG FAMILIEETATEN REGIONENE	4545	689	15,2
KRIMINALOMSORGENS UTDANNINGSSENTER	544	14	2,6

Kilde: Statens sentrale tjenestemannsregister.

VEDLEGG 14) ANTALL ANSATTE I DET STATLIGE TARIFFOMRÅDET (OVER 55 ÅR OG KVINNEANDEL) 01.03.09

Antall regulativlønnte i statlig tariffområde pr 1. mars 2009 etter virksomhet, alfabetisk

Virksomhet

	Alle ansatte	Andel ansatte er 55 år eller mer	Kvinner andel av ansatte
ABM-UTVIKLING	69	29 %	64 %
ARBEIDS- OG INKLUDERINGSDEPARTEMENTET (AID)	292	21 %	66 %
ARBEIDS- OG VELFERDSDIREKTORATET	287	24 %	62 %
ARBEIDSRETTE	2	0 %	100 %
ARKEOLOGISK MUSEUM, STAVANGER	66	27 %	65 %
ARKITEKTUR- OG DESIGNHØGSKOLEN	138	24 %	42 %
ARKIVVERKET	247	45 %	53 %
BARNE- OG LIKESTILLINGSDEPARTEMENTET (BLD)	174	22 %	66 %
BARNE- UNGDOMS- OG FAMILIEDIREKTORATET	177	15 %	63 %
BARNE- UNGDOMS- OG FAMILIEETATEN REGIONENE	4 696	15 %	66 %
BARNEOMBUDET	13	23 %	85 %
BERGVESENET MED BERGMESTEREN FOR SVALBARD	16	50 %	38 %
BIOFORSK	425	27 %	47 %
BIOTEKNOLOGINEMNDA	8	0 %	75 %
BISPEDØMMERÅDENE OG KIRKERÅDET	268	37 %	57 %
BRØNNØYSUNDREGISTRENE	519	13 %	60 %
DATATILSYNET	36	8 %	69 %
DEN MILITÆRE PÅTALE- OG DISIPLINÆRMYNDIGHET	7	71 %	14 %
DEN NORSKE STATS HUSBANK	349	33 %	60 %
DEN SIVILE PÅTALEMYNDIGHET	147	25 %	60 %
DEPARTEMENTENES SERVICESENTER (DSS)	498	24 %	45 %
DET NORSKE FREDSKORPSET, SEKRETARIATET	32	6 %	56 %
DET PRAKTISK-TEOLOGISKE SEMINAR	15	20 %	67 %
DIREKTORATET FOR ARBEIDSTILSYNET	559	32 %	55 %
DIREKTORATET FOR FORVALTNING OG IKT	126	29 %	56 %
DIREKTORATET FOR NATURFORVALTNING	253	22 %	40 %
DIREKTORATET FOR NØDKOMMUNIKASJON	47	17 %	30 %
DIREKTORATET FOR SAMFUNNSSIKKERHET OG BEREDSKAP	616	33 %	40 %
DIREKTORATET FOR UTVIKLINGSSAMARBEID - NORAD	240	40 %	59 %
DOMSTOLADMINISTRASJONEN	73	11 %	60 %
FINANSDEPARTEMENTET (FIN)	298	14 %	44 %
FISKERI- OG KYSTDEPARTEMENTET (FID)	113	19 %	56 %
FISKERIDADMINISTRASJONEN	477	30 %	45 %
FORBRUKEROMBUDET	31	19 %	48 %
FORBRUKERRÅDET	136	24 %	60 %
FORELDREUTVALGET FOR GRUNNSKOLEN FUG	8	25 %	88 %
FORNYINGS- OG ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET (FAD)	168	27 %	45 %

FORSVARET FORSVARETS MILITÆRE ORGANISASJON FMO	15 765	10 %	16 %
FORSVARETS FORSKNINGSinSTITUTT (FFI)	685	18 %	27 %
FORSVARSBYGG	1 386	35 %	43 %
FORSVARSDEPARTEMENTET (FD)	306	18 %	34 %
FORVALTNINGSORGANET FOR OPPLYSNINGSVESENETS FOND	49	24 %	47 %
FYLKESMANNSEMBETENE	2 324	34 %	59 %
FYLKESNEMDENE FOR SOSIALE SAKER	83	48 %	77 %
GARANTI-INSTITUTTET FOR EKSPORTKREDITT (GIEK)	41	15 %	46 %
GRUNNSKOLEN, KOMBINERTE BARNE- OG UNGDOMSSKOLER	19	16 %	74 %
HAVARIKOMMISSJONEN FOR SIVIL LUFTFART OG JERNBANE (HSLB)	35	14 %	34 %
HAVFORSKNINGSINSTITUTTET	510	29 %	37 %
HELSE- OG OMSORGSDEPARTEMENTET (HOD)	195	23 %	69 %
HELSEDIREKTORATET	573	22 %	68 %
HELSEØKONOMIFORVALTNINGEN (HELFO)	568	22 %	80 %
HUSLEIETVISTUTVALGET	6	33 %	83 %
HØYESTERETT	42	31 %	64 %
INTEGRERINGS- OG MANGFOLDSDIREKTORATET	206	17 %	68 %
INTERNASJONALT FAG- OG FORMIDLINGSSENTER FOR REINDRIFT	7	0 %	43 %
JERNBANEVERKET	3 061	24 %	18 %
JORDSKIFTEOVERRETTENE	12	42 %	50 %
JORDSKIFTERETTENE	253	31 %	31 %
JUSTERVESENET	81	21 %	30 %
JUSTIS- OG POLITIDEPARTEMENTET (JD)	313	20 %	62 %
KLAGENEMNDA FOR BEHANDLING I UTLANDET	1	0 %	100 %
KOMMISSJONEN FOR GJENOPPTAKELSE AV STRAFFESAKER	12	8 %	67 %
KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET (KRD)	180	17 %	60 %
KOMPETANSESENTER FOR DISTRIKTSUTVIKLING	10	0 %	50 %
KOMPETANSESENTERET FOR URFOLKS RETTIGHETER	4	25 %	75 %
KONFLIKTRÅDENE	68	32 %	71 %
KONKURRANSETILSYNET	93	5 %	48 %
KONTORET FOR VOLDSOFFERERSTATNING	24	8 %	67 %
KREDITTILSYNET	237	17 %	53 %
KRIMINALOMSORGEN KIA/KIF	3 636	16 %	42 %
KRIMINALOMSORGENS IT-TJENESTE (KITT)	37	22 %	43 %
KRIMINALOMSORGENS UTDANNINGSSENTER	513	3 %	50 %
KULTUR- OG KIRKEDEPARTEMENTET (KKD)	153	25 %	63 %
KUNNSKAPSDEPARTEMENTET (KD)	333	27 %	68 %
KUNSTHØGSKOLEN I BERGEN	110	27 %	46 %
KUNSTHØGSKOLEN I OSLO	225	35 %	52 %
KYSTVERKET	1 033	30 %	16 %
LAGMANNSRETTENE	124	35 %	89 %
LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET (LMD)	165	22 %	60 %
LIKESTILLINGS- OG DISKRIMINERINGSNEMNDA	2	0 %	50 %
LIKESTILLINGS- OG DISKRIMINERINGSOMBUDET	47	17 %	72 %
LOTTERI- OG STIFTELSESTILSYNET	61	16 %	56 %
LUFTFARTSTILSYNET	169	29 %	34 %
MATTILSYNET	1 412	23 %	61 %
METEOROLOGISKE INSTITUTT	293	32 %	37 %

MILJØVERNDEPARTEMENTET (MD)	248	32 %	58 %
NAMSGODKONTOR	162	11 %	70 %
NASJONAL SIKKERHETSMYNDIGHET	133	5 %	25 %
NASJONALBIBLIOTEKET	356	31 %	58 %
NASJONALT FOLKEHELSEINSTITUTT	648	31 %	68 %
NASJONALT KUNNSKAPSSENTER FOR HELSETJENESTEN	147	20 %	61 %
NASJONALT ORGAN FOR KVALITET I UTDANNINGEN NOKUT	55	36 %	56 %
NAV AKERSHUS	860	27 %	78 %
NAV AUST-AGDER	308	29 %	70 %
NAV BUSKERUD	558	34 %	79 %
NAV DRIFT OG UTVIKLING	799	27 %	49 %
NAV FINNMARK	274	26 %	73 %
NAV FORVALTNING	238	29 %	64 %
NAV HEDMARK	364	31 %	70 %
NAV HJELPEMIDDELSENTRALER OG SPESIALENHETER	1 183	24 %	56 %
NAV HORDALAND	900	30 %	73 %
NAV KLAGE OG ANKE	142	25 %	74 %
NAV KONTROLL OG INNKREVLING	205	11 %	61 %
NAV MØRE OG ROMSDAL	513	31 %	75 %
NAV NORDLAND	630	33 %	69 %
NAV NORD-TRØNDELAG	331	32 %	69 %
NAV OPPLAND	433	31 %	74 %
NAV OSLO	1 125	22 %	70 %
NAV PENSJON	343	29 %	69 %
NAV ROGALAND	718	29 %	76 %
NAV SERVICETJENESTER	506	13 %	73 %
NAV SOGN OG FJORDANE	267	26 %	79 %
NAV SØR-TRØNDELAG	609	29 %	71 %
NAV TELEMARK	435	24 %	73 %
NAV TROMS	425	29 %	72 %
NAV UTLAND	184	16 %	72 %
NAV VEST-AGDER	397	25 %	68 %
NAV VESTFOLD	502	29 %	73 %
NAV ØSTFOLD	575	28 %	72 %
NIDAROS DOMKIRKES RESTAURERINGSARBEIDER	60	22 %	48 %
NIFES, NASJONALT INSTITUTT FOR ERNÆRING OG SJØMATFORSKNING	142	7 %	63 %
NORGES GEOLOGISKE UNDERSØKELSER	215	31 %	35 %
NORGES GRENSEKOMMISSÆR	4	0 %	50 %
NORGES HANDELSHØGSKOLE	412	27 %	35 %
NORGES IDRETTSHØGSKOLE	238	28 %	42 %
NORGES MUSIKKHØGSKOLE	230	40 %	35 %
NORGES TEKNISK VITENSKAPELIGE UNIVERSITET	6 169	21 %	40 %
NORGES VASSDRAGS- OG ENERGIDIREKTORAT (NVE)	467	23 %	36 %
NORGES VETERINÆRHØGSKOLE	473	25 %	62 %
NORKS KULTURMINNEFOND	7	29 %	57 %
NORSK AKKREDITERING	21	29 %	57 %
NORSK FILMINSTITUTT	91	30 %	56 %

NORSK INSTITUTT FOR FORSKNING OM OPPVEKST, VELFRD OG ALDRING NOVA	108	38 %	59 %
NORSK INSTITUTT FOR LANDBRUKSØKONOMISK FORSKNING	67	25 %	36 %
NORSK INSTITUTT FOR SKOG OG LANDSKAP	219	32 %	38 %
NORSK KULTURRÅD	55	22 %	62 %
NORSK LOKALHISTORISK INSTITUTT	11	18 %	36 %
NORSK LYD- OG BLINDESKRIFTBIBLIOTEK	48	27 %	60 %
NORSK PASIENTSKADEERSTATNING	118	10 %	72 %
NORSK POLARINSTITUTT	144	8 %	39 %
NORSK ROMSENTER	29	38 %	24 %
NORSK SPRÅKRÅD	32	44 %	53 %
NORSK UTENRIKSPOLITISK INSTITUTT NUPI	69	22 %	35 %
NYE KRIPOS	426	11 %	50 %
NÆRINGS- OG HANDELSDEPARTEMENTET (NHD)	198	16 %	54 %
OLJE- OG ENERGIDEPARTEMENTET (OED)	143	15 %	51 %
OLJEDIREKTORATET	212	29 %	44 %
OLJESKATTEKONTORET	36	25 %	42 %
PASIENTSKADENEMNDA	29	14 %	62 %
PENSJONSTRYGDEN FOR SJØMENN	39	64 %	56 %
PETROLEUMSTILSYNET	164	34 %	47 %
POLITI- OG LENSMANNSETATEN	11 750	13 %	41 %
POLITIDIREKTORATET	155	36 %	41 %
POLITIETS DATA- OG MATERIELLTJENESTE (PDMT)	207	17 %	39 %
POLITIETS UTLENDINGSENHET	258	5 %	42 %
POLITIHØGSKOLEN	252	21 %	50 %
POST- OG TELETILSYNET	150	23 %	33 %
PRESTESKAPET	1 500	40 %	26 %
REDNINGSTJENESTEN	43	14 %	26 %
REGJERINGSADVOKATEMBETET	53	6 %	53 %
REINDRIFTSFORVALTNINGEN	57	23 %	46 %
RIKSANTIKVAREN	146	36 %	61 %
RIKSKONSERTENE	70	24 %	51 %
RIKSMEKLINGSMANNEN	2	50 %	100 %
RIKSREVISJONEN	507	20 %	56 %
RIKSTEATRET	31	16 %	74 %
SAMETINGET	131	17 %	63 %
SAMFERDSELSDEPARTEMENTET (SD)	140	21 %	47 %
SEKRETARIATET FOR MARKEDSRÅDET OG FORBRUKERTVISTUTVALGET	8	13 %	75 %
SENTER FOR INTERNASJONALISERING AV HØYERE UTDANNING	71	15 %	68 %
SENTER FOR STATLIG ØKONOMISTYRING	349	15 %	61 %
SIKKERHET OG BEREDSKAP	374	7 %	37 %
SIVILTJENESTEADMINISTRASJONEN OG FORSKOLEN FOR SIVILE VERNEPLIKTIGE	24	33 %	67 %
SJØFARTSDIREKTORATET	299	31 %	34 %
SKATT MIDT-NORGE	637	34 %	65 %
SKATT NORD	495	34 %	67 %
SKATT SØR	867	36 %	64 %
SKATT VEST	1 057	29 %	64 %

SKATT ØST	1 635	28 %	64 %
SKATTEDIREKTORATET	236	27 %	47 %
SKATTEETATENS IT- OG SERVICEPARTNER	716	19 %	54 %
SKATTEOPPLYSNINGEN	298	44 %	71 %
SKIPSREGISTRENE	18	28 %	72 %
SPESIALENHETEN FOR POLITISAKER	26	0 %	50 %
STATENS ARBEIDSMILJØINSTITUTT	119	39 %	50 %
STATENS AUTORISASJONSKONTOR FOR HELSEPERSONELL	33	15 %	79 %
STATENS BYGNINGSTEKNISKE ETAT	59	29 %	51 %
STATENS FORURENSNINGSTILSYN (SFT)	299	25 %	62 %
STATENS HELSEPERSONELLNEMND	5	20 %	100 %
STATENS HELSETILSYN	83	41 %	61 %
STATENS INNKREVINGSSENTRAL	330	13 %	73 %
STATENS INSTITUTT FOR FORBRUKSFORSKNING SIFO	57	16 %	65 %
STATENS INSTITUTT FOR RUSMIDDELFORSKNING (SIRUS)	41	44 %	68 %
STATENS JERNBANETILSYN	35	9 %	57 %
STATENS KARTVERK	773	25 %	53 %
STATENS LANDBRUKSFORVALTNING	196	24 %	56 %
STATENS LEGEMIDDELVERK	227	19 %	70 %
STATENS LÅNEKASSE FOR UTDANNING	318	31 %	62 %
STATENS MEDIEFORVALTNING	48	25 %	56 %
STATENS PENSJONSKASSE (SPK)	343	16 %	58 %
STATENS SIVILRETTSFORVALTNING	48	4 %	83 %
STATENS STRÅLEVERN	106	17 %	50 %
STATISTISK SENTRALBYRÅ	1 023	29 %	54 %
STATLIGE HØGSKOLER	9 426	35 %	56 %
STATLIGE SPESIALPEDAGOGISKE KOMPETANSESENTERE	890	40 %	73 %
STATSBYGG	797	30 %	34 %
STATSMINISTERENS KONTOR	67	24 %	49 %
STYRET FOR DET INDUSTRIELLE RETTSVERN	263	10 %	65 %
SYSSELMANNEN PÅ SVALBARD	31	13 %	45 %
TINGRETTENE	959	30 %	82 %
TOLL- OG AVGIFTSETATEN	1 823	16 %	48 %
TRYGDERETTEN	69	39 %	58 %
UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP	1 069	28 %	46 %
UNIVERSITETET I AGDER	997	35 %	52 %
UNIVERSITETET I BERGEN	3 835	26 %	49 %
UNIVERSITETET I OSLO	7 013	26 %	48 %
UNIVERSITETET I STAVANGER	1 109	31 %	50 %
UNIVERSITETET I TROMSØ	2 845	25 %	50 %
UTDANNINGSDIREKTORATET	259	32 %	61 %
UTENRIKSDEPARTEMENTET (UD)	787	28 %	57 %
UTENRIKSTJENESTEN	643	31 %	48 %
UTLENDINGSDIREKTORATET	1 089	10 %	70 %
UTLENDINGSNEMDA	232	11 %	68 %
UTRYKNINGSPOLITIET	45	27 %	40 %
UTSMYKKINGSFONDET FOR OFF. BYGG	13	31 %	77 %
VEGVESENET	5 052	36 %	37 %

VETERINÆRINSTITUTTET	363	14 %	68 %
VIDEREGÅENDE SKOLER	140	36 %	61 %
VOX - NASJONALT SENTER FOR LÆRING I ARBEIDSLIVET	91	35 %	70 %
ØKOKRIM (SENTR. ENHET FOR E.FORSKN. OG PÅTALE AV ØK.KRIM. OG MILJØKRIM)	131	8 %	45 %