



Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Strategi

Arbeidsgiverstrategi 2016 – 2020

Strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk



Forord

Staten har ca. 160 000 medarbeidere rundt om i hele Norge. Staten er små og store virksomheter som kjennetegnes av medarbeidere med høy kompetanse og store forventninger til sin arbeidsgiver.

Målsettingen er at staten skal være en moderne og attraktiv arbeidsgiver som klarer å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere som hver dag går på jobb for samfunnet. Arbeidsgiverstrategien for staten skal bidra til at vi oppnår dette.



Strategien gjelder for alle arbeidsgivere i staten, lokalt og sentralt. Den gir retning og angir prioriteringer. Samtidig skal den bidra til å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. Strategien tar utgangspunkt i samfunnsoppdraget for statlige virksomheter og etablerer et verdigrunnlag for arbeidsgiverpolitikken i staten.

Statens arbeidsgiverstrategi har tre hovedstrategier med tilhørende delstrategier. Utarbeidelsen av strategien bygger blant annet på tilbakemeldinger fra statlige arbeidsgivere og tillitsvalgte. Den skal svare på forventningene til hva en statlig arbeidsgiverstrategi skal være.

Den første hovedstrategien skal styrke virksomhetenes rolle i arbeidsgiverpolitikken. Organiseringen av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen gjennom arbeidsgiverpolitisk avdeling i Kommunal- og moderniseringsdepartementet ligger fast, men funksjonen skal kobles enda tettere til de statlige virksomhetene.

Den andre hovedstrategien fokuserer på den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og angir noen grunnleggende forventninger til den. Vi må bli enda mer synlige, strategiske og relevante. Innsatsområder må være forankret i trender og utviklingstrekk i samfunnet generelt og arbeidsmarked spesielt. Initiativer skal være godt forankret i virksomhetenes behov og legge til rette for lokalt handlingsrom.

Den siste hovedstrategien angir målsettinger og forventninger til de lokale arbeidsgiverne i staten. Denne strategien stiller generelle krav, men signaliserer også hvilke områder som skal prioriteres. Statlige arbeidsgivere må bli bedre på å samhandle på tvers og lære av hverandres erfaringer. Samlet sett er kompetansen hos statlige arbeidsgivere stor, men vi makter ikke å utnytte den godt nok. Arenaer, møteplasser og digitale samhandlingsplattformer skal derfor videreutvikles samtidig som vi skal gi bedre støtte og veiledning til virksomhetene enn i dag.

Strategien har en tidshorisont frem til 2020, men skal evalueres og eventuelt justeres allerede i 2017. Hvis staten skal fremstå som en moderne og attraktiv arbeidsgiver kan ting ikke være hugget i sten.



Oslo 8. april 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gisle Norheim'.

A second handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gisle Norheim'.

Gisle Norheim

Statens personaldirektør

**Strategi for statlig
arbeidsgiverpolitikk
2016 – 2020**

Samfunnsoppdraget for statlige virksomheter

Statlige virksomheter skal forvalte fellesskapets verdier og skape resultater for samfunnet og innbyggerne. Målet er å yte gode og brukerrettede tjenester til innbyggere og næringsliv. Dette samfunnsoppdraget har virksomhetene fått fra de øverste politiske myndighetene, Storting og regjering.

Sentrale oppgaver som statlige virksomheter utfører er:

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

Verdigrunnlag for arbeidsgiverpolitikken

Forvaltningen skal fremme **demokrati** og **rettsikkerhet**, og **stå for faglig integritet** og **effektivitet**. Arbeidsgiverpolitikken tar utgangspunkt i disse verdiene, og statlige arbeidsgivere skal legge til rette for:

- Åpne, brukerrettede, utviklingsorienterte og effektive virksomheter som leverer gode tjenester til befolkningen, næringslivet og samfunnet for øvrig.
- Å styrke lederskapet og støtte ledere slik at de er kompetente i arbeidsgiverrollen og som pådrivere for å oppnå resultater.
- Å utvikle gode arbeidsplasser som tar i bruk medarbeidernes faglige kompetanse og som sikrer rolleforståelse.
- Å involvere medarbeiderne i utforming av oppgaveløsning og utviklingsprosesser.
- Inkluderende og mangfoldige arbeidsplasser som tar samfunnets kompetanseressurser i bruk.
- Medbestemmelse og samhandling med tillitsvalgte.

Fellestrekk og utfordringer for statlige arbeidsgivere

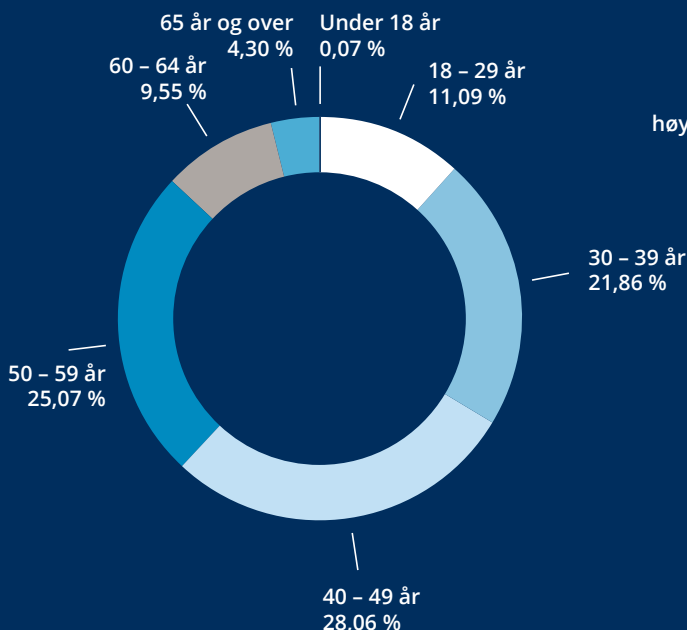
De statlige virksomhetene har ulike oppdrag og oppnår resultater innenfor ulike sektorer. Størrelsen på virksomhetene varierer, fra noen få ansatte til store og landsdekkende organisasjoner. Størrelse og oppgaver medfører også at virksomhetene er ulikt organisert. Til tross for ulikhetene er det mange felles kjennetegn mellom virksomhetene. Kompetansenivået er høyt og en svært høy andel har lang utdanning. Medarbeiderne i staten er eldre enn i arbeidslivet for øvrig. Medarbeiderundersøkelsen i staten viser at medarbeiderne finner arbeidsoppgavene meningsfulle, og at en høy andel er stolt over å jobbe i staten.

Virksomhetene møter også mange felles utfordringer som arbeidsgivere. Medarbeiderundersøkelsen viser at virksomhetene kan bli bedre til å utnytte teknologi i oppgaveløsningen

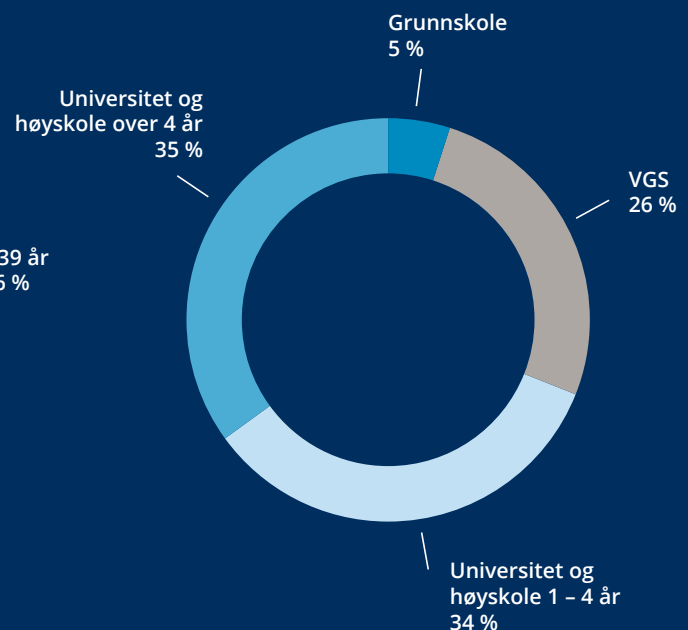
og i tjenesteutviklingen. Avtale- og regelverk må fremme god oppgaveløsning og effektiv drift, og legge til rette for omstilling.

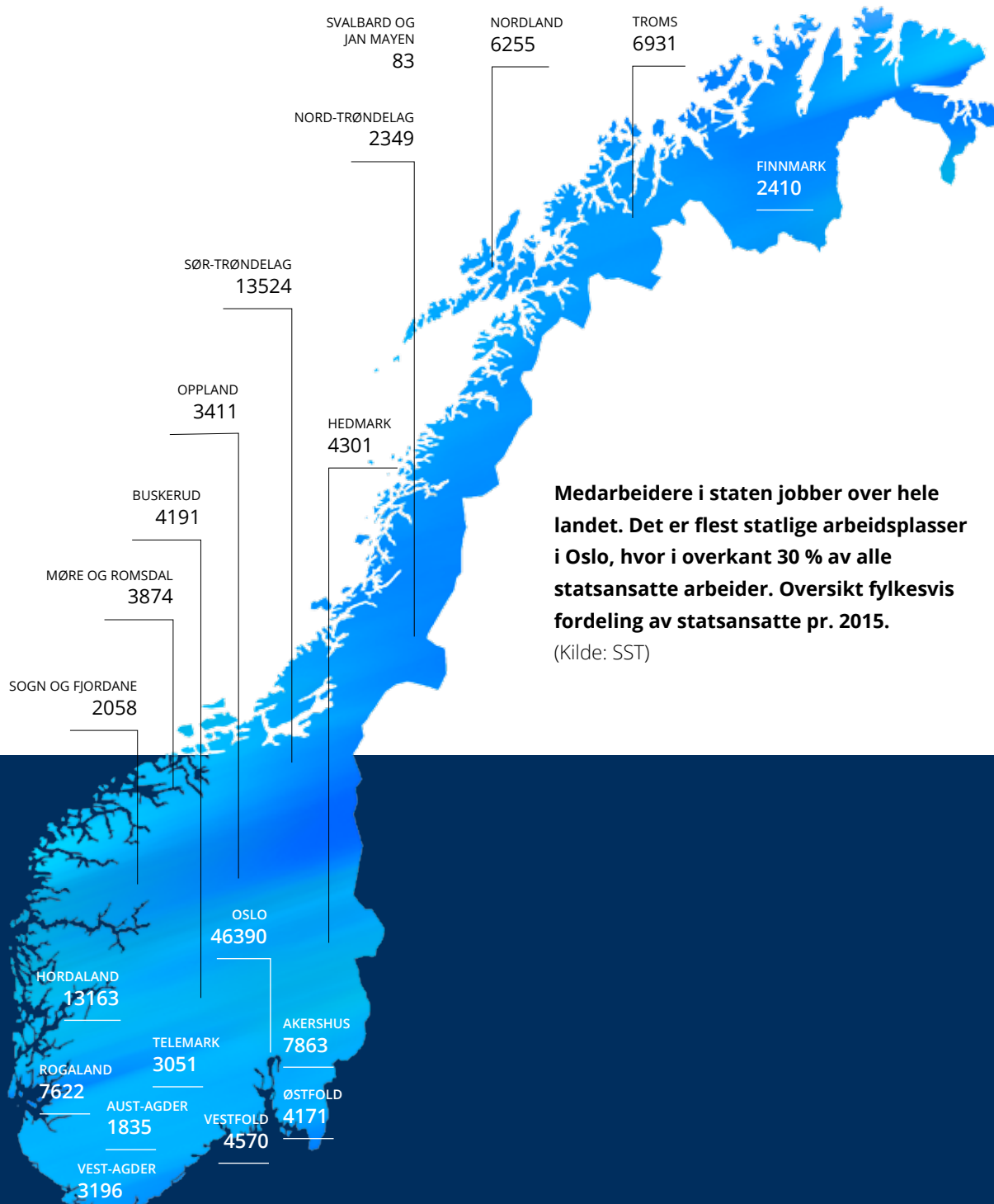
Det strategiske kompetansearbeidet må styrkes. Det samme gjelder den lokale og sentrale satsingen på ledelsesutvikling. I dag klarer ikke statlige virksomheter å realisere målene i IA-avtalen. Heller ikke arbeidet med økt mangfold har gitt tilfredsstillende resultater. Difi har pekt på at arbeidet med kompetanseutvikling ikke er strategisk forankret i tilstrekkelig grad. Statlig sektor forholder seg både til et nasjonalt og et internasjonalt arbeidsmarked med høy mobilitet og sterk konkurranse om kompetent arbeidskraft. Å møte disse utfordringene er grunnleggende for utviklingen av statlige virksomheter og for at de skal være attraktiv for kompetente arbeidstakere.

Medarbeidere i staten er eldre enn i arbeidslivet for øvrig (Kilde: SST, 2015)



Mange arbeidsoppgaver i staten er komplekse og krever lang utdanning. Derfor har mange i staten et høyt utdanningsnivå, nesten 70 % har utdanning på universitets- og høyskolenivå (Kilde: SSB, 2014)





Medarbeidere i staten jobber over hele landet. Det er flest statlige arbeidsplasser i Oslo, hvor i overkant 30 % av alle statsansatte arbeider. Oversikt fylkesvis fordeling av statsansatte pr. 2015.

(Kilde: SST)

90%

av medarbeiderne i staten opplever at arbeidet har et tydelig samfunnsnyttig formål

83%

av medarbeiderne er svært engasjert i jobben sin

82%

av medarbeiderne sier de er stolt av jobben sin

Arbeidsgiverpolitikken mål, hovedstrategier og delstrategier

Overordnet mål for arbeidsgiverpolitikken i staten

Arbeidsgiverpolitikken bygger på forvaltningsverdiene og skal bidra til å utvikle moderne og attraktive arbeidsplasser, slik at virksomheten lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere og kan løse sine samfunnsoppdrag.



Hovedstrategier

- ① Virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken skal klargjøres og styrkes.
- ② Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen skal være profesjonell og tydelig.
- ③ De lokale arbeidsgiverne skal være resultatorientert, ha god gjennomføringsevne og legge til rette for aktivt medarbeiderskap.

① Virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken skal styrkes.

DELSTRATEGIER

- Et interimsråd skal legge fram forslag til hvordan virksomhetene kan samordne seg for å oppnå økt innflytelse på den statlige arbeidsgiverpolitikken.
- Videreutvikle møteplasser og digitale løsninger for samhandling med arbeidsgiverfellesskapet og virksomhetene.
- Klargjøre overordnede mål og verdier for arbeidsgiverpolitikken i staten og videreutvikle strategien.
- Kartlegge behov og utvikle tjenester som møter virksomhetenes behov for veiledning, særlig når det gjelder omstilling.

② Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen skal være profesjonell og tydelig.

DELSTRATEGIER

- Tydeliggjøre overordnet strategisk retning og gi nødvendig handlingsrom for virksomhetene.
- Bidra til en ansvarlig lønnspolitikk og videreutvikle partssamarbeidet.
- Arbeide med felles satsingsområder for arbeidsgiverpolitikken.
- Støtte virksomhetene i å utvikle kompetanse som gjør at de kan utnytte handlingsrommet som arbeidsgiver.
- Modernisere og forenkle regler og avtaleverk og ansvarsdelingen sentralt / lokalt.
- Tilpasse organisering og kompetanse i den sentrale arbeidsgiverfunksjonen.

③ De lokale arbeidsgiverne skal være resultatorientert, ha god gjennomføringsevne og legge til rette for aktivt medarbeiderskap.

DELSTRATEGIER

- Styrke arbeidet med utvikling av lokalt lederskap.
- Ta i bruk felles verktøy og veiledninger.
- Arbeide strategisk med kompetanseutvikling.
- Rekruttere bredt og ikke overse kompetanse.
- Vurdere relevante lærefag og ta inn lærlinger.
- Arbeide for et godt og inkluderende arbeidsmiljø.
- Styrke innsatsen i IA-arbeidet.



Lederplakaten

Det er mye god ledelse og mange gode ledere i staten. Og gode ledere søker alltid å bli bedre.

En av ledernes viktigste roller er å være arbeidsgiverrepresentanter i virksomhetene. Det betyr særskilte plikter og ansvar. Lederne skal organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet.

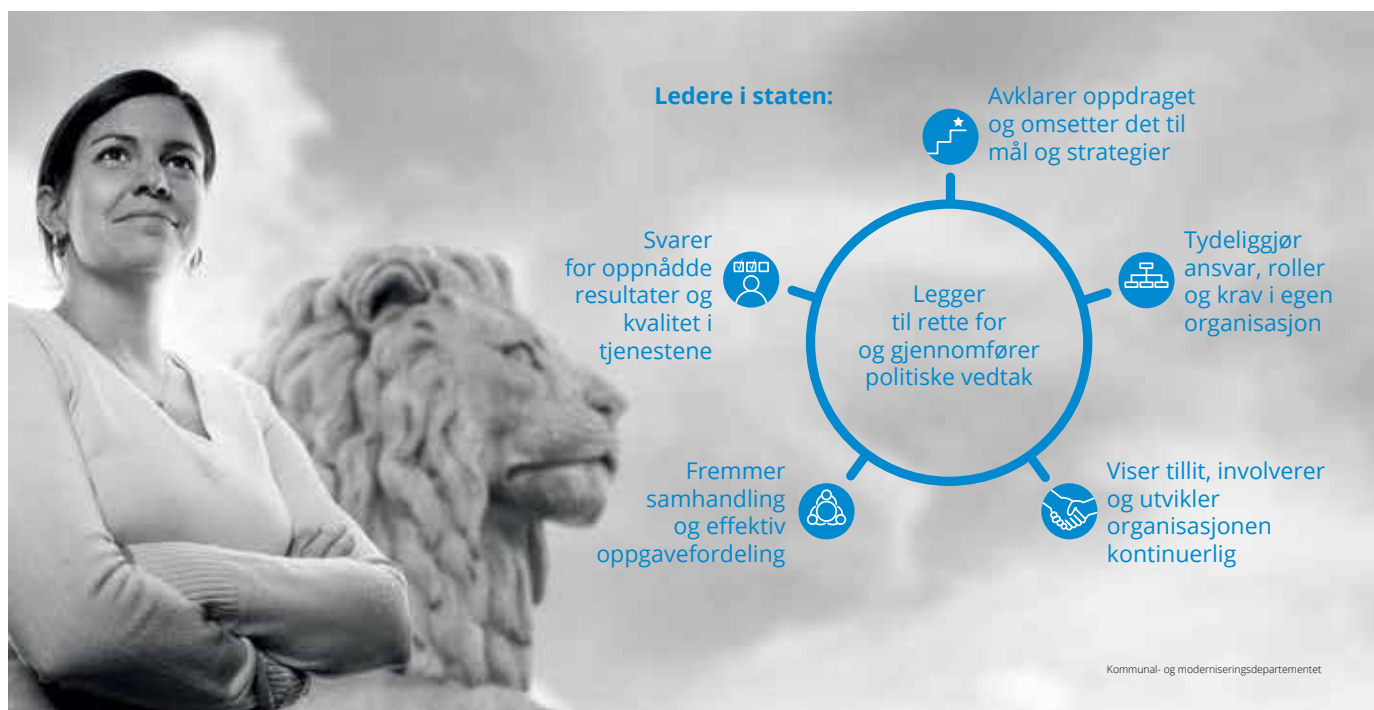
Arbeidsgiverpolitikken setter, sammen med lov og avtaleverk, rammer for utøvelsen av ledelse og for effektiv oppgaveløsning i virksomhetene. Ledere som tar ansvar og utnytter sitt handlingsrom innen denne rammen, skaper resultater sammen med medarbeiderne til verdi for samfunnet.

Lederplakaten formidler overordnede forventninger til lederne og hva som kjennetegner god ledelse i staten. Den skal være en støtte for lederne og brukes i arbeidet med utvikling av lederskapet i virksomhetene. Arbeidsgiverstrategien konkretiserer verdigrunnlaget i forvaltningen og angir felles arbeidsgiverpolitiske satsinger på tvers av virksomhetene i staten.

God ledelse er også godt arbeidsgiverhåndverk.

God ledelse i staten

God ledelse bidrar til at forvaltningen har gjennomføringskraft, oppnår resultater for samfunnet og har attraktive, moderne arbeidsplasser. Forvaltningen skal fremme **demokrati** og **rettsikkerhet**, og stå for **faglig integritet** og **effektivitet**.



Utviklingsarbeid i statlige virksomheter

Virksomhetene i staten benytter ulike virkemidler for å utvikle moderne og attraktive arbeidsplasser. Her er et lite knippe av dette arbeidet.



KULTURRÅDET
Arts Council
Norway

Kulturrådet – fokus på utvikling av lokal ledelse

Høsten 2014 satte Kulturrådet i gang et lederutviklingsprogram som skal gå over 2,5 år. Etter en periode med omorganisering og sammenslåinger var det en økning i andelen nye ledere i organisasjonen. Programmet fokuserer på viktig kompetanse og ferdigheter, som kunnskap om personalhåndtering og lov- og regelverk, felles strategisk tenkning, kunnskap om ledelse som fag og evne til relasjon og kommunikasjon

Programmet består av tre deler. Ledertimen arrangeres en gang i måneden, og er korte kurs og opplæring i spesifikke tema. Lederforum er forelesninger med ulike innfallsvinkler til ledelse og med rom for diskusjoner, refleksjoner over egen praksis og utveksling av erfaring mellom lederne. Fem til seks ledersamlinger skal gjennomføres i perioden. Samlingene inneholder ledelsesteori kombinert med case fra egen arbeidsplass. Forelesningene som har vært mellom samlingene trekkes inn. Kulturrådet ser nå på hvordan arbeidet med lederutvikling kan fortsette etter at programperioden er over.



KRIMINALOMSORGEN

Kriminalomsorgen – forsøk med arbeidstid for økt fleksibilitet

Etter invitasjon fra de sentrale partene i staten – Kommunal- og moderniseringsdepartementet og tjenestemennenes hovedsammenslutninger – har Kriminalomsorgen satt i gang forsøk med fleksibel arbeidstid. Forsøket omfatter Telemark fengsel, Bjørgvin fengsel, Oslo fengsel, Ila fengsel og forvaringsanstalt og Ullersmo fengsel. Forsøket går ut på at ansatte på frivillig basis kan arbeide opp til 15 timers vakter, med 11 timers hvile i etterkant.

Hensikten med forsøket er å skape fleksibilitet for den enkelte ansatte ved å gi mulighet for en komprimering av arbeidstiden i perioder der den ansatte selv ønsker dette og arbeidsgiver kan etterkomme ønsket med å endre arbeidstiden.



Statens vegvesen

Statens vegvesen – fra holdninger til handlinger for økt mangfold og inkludering

Statens vegvesen stiller krav til sine ledere på alle nivåer om å sørge for mangfold på arbeidsplassen. Siden 2010 har Vegvesenet hatt som mål at minst fem prosent av alle nytilsatte skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller personer med innvandrerbakgrunn. Denne målsettingen har etaten fulgt opp med å stille konkrete resultatkrav til lederne. Et viktig ledd i arbeidet er å få fram dokumentasjon på om målet om mangfold innfris. Dette gjøres blant annet gjennom egne bakgrunnsvariabler om mangfold i medarbeidertilfredshetsundersøkelsen. Etaten jobber også for å øke rekrutteringsgrunnlaget blant personer med innvandrerbakgrunn og personer med nedsatt funksjonsevne. Vegvesenet omtaler det selv som et konkurransefortrinn, at de leter etter kompetanse på områder som kanskje ikke alle andre arbeidsgivere gjør.

I 2009 ansatte Vegvesenet en integreringsrådgiver som siden da har koordinert arbeidet for økt mangfold og inkludering.



OLJEDIREKTORATET

Oljedirektoratet – en organisasjon i bevegelse

Oljedirektoratet (OD) har siden 2001 hatt en flat, fleksibel kompetanseorganisasjon uten seksjoner eller avdelinger. Medarbeidere jobber i lag med egne mandater og definerte oppgaver. Ressurser styres på tvers og arbeidsfellesskap opprettes og legges ned som følge av behov. Ledelsesfunksjoner roterer. 230 medarbeidere går inn og ut av lag, og utøver mye selvedelse innenfor etablerte rammer og styringssystem. Organisasjonsformen er et svar på utfordringer knyttet til bevegelser i omgivelsene og økte oppgaver på norsk kontinentalsokkel. Dette har gjort det nødvendig med bedre utnyttelse av ressursene og kompetansen.

OD har fått gode tilbakemeldinger i brukerundersøkelser og har et bra omdømme. Medarbeidere føler eierskap til fag og arbeidsoppgaver, OD har lav turnover. De siste årene har OD fått flere oppgaver og flere medarbeidere. I november 2014 ble derfor ledelsen utvidet fra to til tre ledernivåer. Oljedirektør og fire direktører utgjør ODs strategisk ledelse og tolv underdirektører utgjør ODs operative ledelse.

OD ønsker å framstå som en attraktiv og moderne arbeidsgiver. Gjennom sitt alternativ til tradisjonell hierarkisk organisering i statsforvaltningen, kan de tjene til inspirasjon for andre.

Utgitt av:
Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer fra:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
Internett: www.publikasjoner.dep.no
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
Telefon: 222 40 000

Publikasjonskode: H-2367 B
Design: Miksmaster Creative
Trykk: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
04/2016 - opplag 500
Foto s. 3: Torbjørn Tandberg