



Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Rapport

Evaluering av Arbeidsgiverrådet i staten



Innhold

Sammendrag	5
1 Bakgrunn.....	6
1.1 Statlig arbeidsgiverstrategi 2016–2020.....	6
1.2 Interimsrådet	6
1.3 Vedtekter for Arbeidsgiverrådet.....	7
1.4 Møteoversikt og oversikt over tilrådninger	10
2 Mandat for evalueringen	11
3 Arbeidsmetode ved evalueringen.....	13
3.1 Dokumentgjennomgang.....	13
3.2 Intervjuer	13
4 Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken? På hvilken måte og hva har det resultert i?.....	14
4.1 Kunnskap om rådets sammensetning og arbeid	14
4.2 Rammer og vedtekter for rådets arbeid.....	14
4.3 Er arbeidsformen hensiktsmessig?	15
4.4 Har rådet behandlet saker som bidrar til å styrke arbeidsgiveransvaret?	15
4.5 Eksempler på at virksomhetenes rolle og ansvar er styrket	16
5 Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte og hva har det resultert i?	17
6 Hvordan beskrives samspillet mellom hhv Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensiale kan identifiseres?	18
6.1 Samspill med de statlige virksomhetene.....	18
6.2 Samspill mellom rådet, sekretariatet og KMD	18
6.3 Samspill mellom rådet og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen.....	19
7 Vurderinger og anbefalinger	20
7.1 Arbeidsgiverrådets funksjon.....	20
7.2 Arbeidsgiverrådets vedtekter	20
7.3 Sammensetning av rådet	22

7.4	Representativitet	22
7.5	Hvilke saker har rådet behandlet?	23
7.6	Rådets arbeidsform.....	23
7.7	Arbeidsfordeling mellom Arbeidsgiverrådet, KMD, Difi og sekretariatet.....	24
7.8	Informasjon og kommunikasjon	24
8	Kost/nytte	26
9	Risiko og tillit.....	28
10	Administrative og økonomiske konsekvenser.....	29
11	Oppsummering og anbefaling.....	30
Vedlegg 1	31
	Spørsmålsguide – Leder og medlemmer av Arbeidsgiverrådet	31
Vedlegg 2	33
	Spørsmålsguide - toppledere som <i>ikke</i> er medlemmer i Arbeidsgiverrådet	33
Vedlegg 3	34
	Spørsmålsguide - ansatte i sekretariatet til Arbeidsgiverrådet	34
Vedlegg 4	36
	Spørsmålsguide for ansatte i KMD.....	36
Vedlegg 5	37
	Spørsmålsguide for ansatte i KMD.....	37
Vedlegg 6	39
	Spørsmålsguide for ansatte i KMD.....	39
Vedlegg 7	41
	Spørsmålsguide - ansatte i sekretariatet	41
Vedlegg 8	43
	Spørsmålsguide – Finansdepartementet	43
Vedlegg 9	44
	Spørsmålsguide til ledere av hovedsammenslutningene i staten	44

Sammendrag

Arbeidsgiverrådet ble opprettet 21. mars 2017 og skal etter vedtektene evalueres etter tre år.

Rådet har femten medlemmer og femten varamedlemmer. Alle er virksomhetsledere og representerer samtlige departementsområder, store og små virksomheter og kompliserte og mindre kompliserte organisasjoner. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) ivaretar sekretariatsfunksjonen.

Rådets formål er å styrke statlige virksomheters rolle og ansvar i utviklingen av arbeidsgiverpolitikken. Rådet møtes fast fire ganger årlig. Sakene som har vært til behandling er i det vesentlige initiert av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) som har ansvar for den statlige arbeidsgiverfunksjonen.

Evalueringen har vært todelt. Det er gjennomført dokumentgjennomgang av materiale knyttet til opprettelsen av rådet og samtlige av rådets referater og tilrådninger. I tillegg er en rekke virksomhetsledere, ansatte i KMD, rådets sekretariat og representanter for hovedsammenslutningene i staten intervjuet. En av hovedsammenslutningene ønsket av prinsipielle grunner ikke å medvirke.

Intervjuene avdekker at respondentene har forskjellig syn på rådet og dets arbeid. Så å si alle mener imidlertid at det er positivt at rådet er opprettet. Mange har forslag til forbedringer og justeringer av mandat og arbeidsform.

Det vesentligste funnet er at rådet leverer i samsvar med formålet, og at KMD har fått økt kunnskap om arbeidsgiverrollen.

På den andre siden er det en klar utfordring at rådet er lite kjent blant virksomhetslederne i staten, og at de som ikke er medlemmer vet for lite om rådet og dets arbeid til å kunne vurdere om de statlige virksomhetene reelt sett har fått styrket sin rolle og sitt ansvar i arbeidsgiverpolitikken.

Evalueringen vurderer funnene og fremmer konkrete anbefalinger for å tydeliggjøre rådets rolle og for å styrke kunnskapen om rådets oppgaver og arbeid. Det foreslås å presisere vedtektene på et par punkter. Videre anbefales det en begrenset styrking av sekretariatets kapasitet, samtidig som det bør utarbeides en kommunikasjonsstrategi og konkrete årlige kommunikasjonsplaner med en tydeliggjøring av virksomhetslederne i staten og den sentrale statlige arbeidsgiverfunksjonen som målgrupper. Det gis også noen anbefalinger knyttet til rådets arbeidsform og fremmes forslag om å ta opp sentrale arbeidsgiverspørsmål i aktuelle fora.

Evalueringen er gjennomført av tidligere departementsråd Ingelin Killengreen som også har skrevet rapporten.

1 Bakgrunn

1.1 Statlig arbeidsgiverstrategi 2016–2020

Arbeidsgiverstrategi 2016–2020: Strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk har som mål at staten skal være en moderne og attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler og beholder dyktige medarbeidere som løser sitt samfunnsoppdrag.

Arbeidsgiverstrategien er delt i tre hovedstrategier:

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

Strategien har lagt til grunn at hovedstrategi 1. følges opp slik:

- 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 arbeidsgiverfelleskapet 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.

KMD har fulgt opp strategien i samsvar med dette. Det nevnte interimsrådet ble opprettet i mai 2016.

1.2 Interimsrådet

Interimsrådet hadde til oppgave å vurdere «*opprettelse av et fast arbeidsgiverfelleskap er formålstjenlig, og hvordan det bør organiseres og arbeide*». Interimsrådet ble også bedt om å fremme de statlige virksomhetenes interesser i den perioden rådet arbeidet. Rådet hadde femten medlemmer og et sekretariat på tre.

Kort oppsummert foreslo interimsrådet å opprette «*et råd sammensatt av arbeidsgivere i staten. Arbeidsgivere i staten ønsker å ta mer ansvar for videreutviklingen i offentlig sektor, og ser positivt på Kommunal- og moderniseringsdepartementets initiativ om å styrke virksomhetenes innflytelse på utviklingen av statens arbeidsgiverpolitikk*».

I samsvar med Interimsrådets forslag ble Arbeidsgiverrådet i staten opprettet den 21. mars 2017.

1.3 Vedtekter for Arbeidsgiverrådet

KMD har fastsatt følgende vedtekter for Arbeidsgiverrådet:

1. Bakgrunn

De statlige virksomhetene får sitt samfunnsoppdrag fra de øverste politiske myndighetene, Stortinget og Regjeringen. De forvalter fellesskapets verdier og skaper resultater for samfunnet og innbyggerne.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet er ved kongelig resolusjon tillagt sektorovergripende ansvar for den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i staten. Departementet har kompetanse til å inngå, og plikt til å forhandle om tariffavtaler med hovedsammenslutningene i staten og slik legge rammer for lønns- og arbeidsvilkår i alle virksomhetene. Kommunal- og moderniseringsdepartementet forvalter tjenestemannsloven, tjenestetvistloven, karanteneloven og forskrifter til lovene. Departementet kan også gi virksomheten pålegg som de må følge, begrenset av hva som er bestemt i lov og sentrale tariffavtaler samt ta initiativ til, og følge opp, sentrale politiske og arbeidsgiverpolitiske satsinger.

Arbeidsgiveransvaret ligger i virksomhetene. Den sentrale arbeidsgiverpolitikken angir mål og setter rammer for utøvelse av arbeidsgiveransvaret lokalt.

Ambisjonen for den sentrale arbeidsgiverpolitikken er at lønnsoppgjørene, avtaleverket og øvrige arbeidsgiverpolitiske tiltak skaper gode forutsetninger for at virksomhetene både kan realisere sitt samfunnsoppdrag og rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert og etterspurt arbeidskraft.

Arbeidsgiverrådet i staten er et kollektivt organ som skal gi råd til Kommunal- og moderniseringsdepartementet og fremme virksomhetenes interesser i utviklingen og gjennomføringen av arbeidsgiverpolitikken i staten.

2. Rådets sammensetning og oppnevning

Arbeidsgiverrådets skal bestå av virksomhetsledere. Rådet skal gjennom sin sammensetning gjenspeile mangfoldet i statlige virksomheter, og opptre i egenskap av å være representanter for de statlige arbeidsgiverne.

Arbeidsgiverrådet skal ha 15 representanter, herunder en leder og en nestleder. Det skal være varamedlemmer for samtlige medlemmer.

Rådets medlemmer oppnevnes av Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Oppnevningsperioden er 3 år. Det er adgang til gjenoppnevning. Departementet beslutter hvem som skal være leder og nestleder. Rådet skal bestå av:

- Virksomhetsledere både fra departementsnivå og virksomhetsnivå.
- Medlemmer fra sentrale og store oppgaveområder som tilsyn, tjenesteproduksjon, utdanning og forskning, leveranse av velferdsytelser.
- Medlemmer fra alle departementsområdene.
- Minst ett medlem fra faglig fristilte virksomheter eller virksomheter med utvidede administrative fullmakter (for eksempel forvaltningsbedrifter).
- Medlemmer fra virksomheter som er geografisk spredt.

Dersom et medlem av rådet fratrer sin stilling som øverste leder for virksomheten, skal dette medlemmet også tre ut av rådet og nytt medlem skal oppnevnes for resten av rådsperioden.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet møter som observatør og har møte- og talerett i rådet.

3. Formål

Formålet med Arbeidsgiverrådet er å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken, samt å sørge for at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen får bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene.

Arbeidsgiverrådet skal:

- bidra aktivt i utviklingen av den statlige arbeidsgiverpolitikken blant annet
 - i sentrale forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår,
 - i utforming av regelverk,
 - i prioriteringen av ulike arbeidspolitiske tiltak og satsinger,
- øke kunnskapsgrunnlaget hos den sentrale arbeidsgiverfunksjonen,
- drøfte viktige problemstillinger ved utøvelse av arbeidsgiverrollen i staten og gi samordnede tilbakemeldinger,
- gi tilbakemeldinger på rollene til sentral statlig arbeidsgiverfunksjon, Direktoratet for IKT og forvaltning og de lokale arbeidsgiverne i staten,
- fremme virksomhetenes interesser på eget initiativ overfor Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Rådet skal ikke være et saksbehandlings- eller klageorgan for enkeltvirksomheter, men rådet kan orienteres om enkeltsaker av prinsipiell eller overordnet karakter.

4. Arbeidsform

Det ligger til rådet selv å beslutte sin arbeidsform.

Det skal føres referat fra rådets møter. Rådet er underlagt forvaltningsloven, offentleglova og arkivloven. Dersom det er uenighet i rådet skal dette fremkomme i referatet og de ulike syn/anbefalinger/vurderinger skal formidles til Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet skal orientere og sende saker til Arbeidsgiverrådet på en slik måte at reell innflytelse er mulig. Departementet fastsetter på bakgrunn av innspill fra rådet regler for kommunikasjon mellom rådet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Arbeidsgiverrådet skal, i nødvendig grad, involvere og holde statlige virksomheter orientert om sitt arbeid.

Arbeidsgiverrådet kan opprette underutvalg og arbeidsgrupper etter behov, for å forberede kunnskapsgrunnlag, utredninger og forslag som grunnlag for diskusjoner i og tilrådinger fra rådet.

Rådet fastsetter selv regler for kommunikasjon og samarbeid med sekretariatet.

Utgifter knyttet til medlemmenes deltakelse i rådet dekkes av virksomhetene.

5. Sekretariat

Direktoratet for IKT og forvaltning er sekretariat for Arbeidsgiverrådet.

6. Evaluering

Arbeidsgiverrådet evalueres etter tre år.

1.4 Møteoversikt og oversikt over tilrådninger

Arbeidsgiverrådet har hatt følgende møter der det foreligger referat. Tabellen under viser også oversikt over rådets tilrådninger.

	Møtepakker/saksfremlegg	Referater	Tilrådninger
2017: 6. april		x	
2017: 14. og 15. juni	x	x	
2017: 25. august	x	x	2017: 25. august
2017: 24. november	x	x	2017: 24. november
2018: 30. januar	x	x	2018: 30. januar
2018: 14. mars	x	x	2018: 14. mars m/vedlegg
2018: 12. og 13. juni	x	x	
2018; 6. september	x	x	2018: 6. september
2018: 14. november	x	x	
2019: 24. januar	x	x	
2019: 14. mars	x	x	2019: 14. mars
2019: 12. juni	x	x	
2019: 12. september	x	x	2019: 12. september
2019: 14. november	x	x	2019: 14. november

2 Mandat for evalueringen

Som det fremgår av vedtektene skal det gjennomføres en evaluering av rådet innen tre år etter opprettelsen. Det er gitt følgende mandat for evalueringen:

Evaluering av Arbeidsgiverrådet

Arbeidsgiverrådet i staten ble i mars 2017 opprettet for å realisere et hovedmål i statens arbeidsgiverstrategi (2016–2020): Å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken. I vedtektene står det at Arbeidsgiverrådet skal evalueres etter tre år.

KMD ønsker høsten 2019 å få gjennomført en evaluering av rådets første tre arbeidsår. Formålet er å få frem kunnskap som kan bidra til videreutvikling av rådets rolle i den statlige arbeidsgiverpolitikken. Evalueringen blir en sentral del av kunnskapsgrunnlaget for revideringen av statens arbeidsgiverstrategi, som etter planen skal ferdigstilles vinteren 2020.

KMD ønsker en evaluering som gjennom en dokumentanalyse, intervjuer med sentrale aktører, evt. supplert med spørreundersøkelser, skal kaste lys over følgende problemstillinger:

- Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken? På hvilken måte, og hva har det resultert i?
- Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?
- Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

Dokumentanalysen vil primært bestå av en systematisk gjennomgang av vedtekter, sakskart, saksdokumenter og eventuelle vedtak siden oppstarten av rådet. Gjennomgangen bør også rette søkelys på hvordan saker initieres og eventuelle ambisjoner/mål som rådet har hatt med å løfte frem konkrete saker.

KMD har identifisert følgende respondenter som kan være aktuelle bidragsytere i evalueringen, men ønsker også dialog med evaluator om utvalget:

- Arbeidsgiverrådets leder, samt (et utvalg av) rådets øvrige medlemmer
- Arbeidsgiverrådets sekretariatsleder
- Statens personaldirektør, og evt. andre sentrale medarbeidere i Arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD
- Politisk ledelse i KMD
- Øvrige statlige toppledere som ikke selv er medlem i Arbeidsgiverrådet
- Ledere for hovedsammenslutningene i staten

Ønsket leveranse

Utkast til rapport skal drøftes på Arbeidsgiverrådets møte 14. november. Den endelige evalueringsrapporten vil være offentlig.

3 Arbeidsmetode ved evalueringen

I samsvar med mandatet har evalueringen vært to-delt og bestått av dokumentgjennomgang og intervjuer med nøkkelpersoner.

3.1 Dokumentgjennomgang

Saksgrunnlag, møtereferater og tilrådninger er gjennomgått med sikte på å vurdere rådets prioriteringer og arbeid.

3.2 Intervjuer

Det er gjennomført 23 intervjuer med virksomhetsledere i og utenfor rådet og med nøkkelpersoner i KMD (inkludert en representant for politisk ledelse), Finansdepartementet (FIN), rådets sekretariat (Difi) og representanter for hovedsammenslutningene i staten.

Med utgangspunkt i problemstillingene som er skissert i mandatet for evalueringen, er det utarbeidet intervjuguides som er tilpasset de forskjellige respondentene. Intervjuguidene er på forhånd gjennomlest av KMD og følger som vedlegg til denne rapporten.

Intervjuguidene vedlagt relevant underlagsmateriale ble oversendt respondentene i god tid før intervjuene. Respondentene har vært klare i sine tilbakemeldinger og vurderinger. Synspunktene har – også på sentrale punkter – vist stor variasjon. Rapporten inneholder imidlertid ingen direkte sitater fra intervjuene og identifiserer heller ikke den enkelte respondent på andre måter.

4 Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken? På hvilken måte og hva har det resultert i?

For å svare på dette spørsmålet er det nødvendig både å se på hvilke saker rådet har behandlet, hvilke tilrådninger det har gitt og om respondentene har registrert endringer som kan tilskrives Arbeidsgiverrådets behandling og engasjement. Når det gjelder det siste punktet er det et viktig premiss at respondentene har kunnskap om rådet og dets arbeid.


4.1 Kunnskap om rådets sammensetning og arbeid

Allerede ved oppstart av intervjuene ble det klart at respondentene hadde variert kunnskap om rådets arbeid. For rådets medlemmer, KMD og Difi var dette naturlig nok ingen utfordring, men for de øvrige ble manglende kjennskap til rådet en sentral problemstilling.

Tilbakemeldingen fra virksomhetsledere som ikke er medlemmer av rådet er at kunnskapen stort sett er begrenset til at de har hørt at rådet er etablert. De kjenner imidlertid ikke til hvilke saker rådet har arbeidet med og kan derfor ikke svare på om rådets arbeid har medført endringer i arbeidsgiverpolitikken. Med ett unntak hadde disse respondentene (før de fikk tilsendt underlagsmaterialet for intervjuet) ikke kjennskap til hvem som var rådets leder, og de kjente heller ikke til rådets sammensetning for øvrig. Ingen av dem kunne vise til kontakt med rådsmedlemmer i forbindelse med saker som er behandlet av rådet. Også representanter for hovedsammenslutningene i staten hadde begrenset kunnskap om rådets arbeid. Svarene på spørsmålene i evalueringen må naturlig nok sees i sammenheng med dette.

4.2 Rammer og vedtekter for rådets arbeid

Rammene for rådets arbeid er en viktig forutsetning for at rådet skal kunne styrke arbeidsgiverfunksjonen. Leder og medlemmer av rådet, representanter for KMD, Difi og sekretariatet er spurt om de mener at rammene for rådets arbeid er hensiktsmessige. Svarene varierer og er til dels motstridende. Noen mener at vedtektene er klare og hensiktsmessige og ser ingen behov for justeringer. Andre mener imidlertid at de ikke er så klare på alle punkter, og at dette har vært en fordel fordi rådet da har hatt mulighet til å definere seg selv og sin arbeidsform. Det påpekes at dette har vært viktig, særlig i startfasen av rådets arbeid. Andre igjen ser behov for enkelte justeringer for bedre å klargjøre hva



som er rådets rolle og oppgaver, og hva som ikke er det. Dette gjelder først og fremst spørsmålet om representativitet og forholdet til virksomhetsledere i staten som ikke er medlemmer av rådet. Enkelte mener det er behov for justering også når det gjelder hvor smalt «arbeidsgiverfunksjon» skal defineres, hvilke saker som bør behandles i rådet og hvilke som er mer adekvate for HR-sjefene i staten.

4.3 Er arbeidsformen hensiktsmessig?

Gjennom intervjuene har flere av respondentene kommentert rådets arbeidsform. Rådet har valgt å avholde heldagsmøter der både medlemmer og varamedlemmer er invitert. Også Statens personaldirektør og representanter for KMD er invitert til møtene.


Plenumsdiskusjoner har vært en sentral arbeidsform, og flere fremholder at slike diskusjoner gir mulighet for god informasjonsutveksling og økt kunnskap. Noen mener imidlertid at formen på diskusjonene ikke alltid har vært like konstruktiv. Enkelte av rådets medlemmer peker på at diskusjonene kan bli for omfattende og derfor ikke like relevante for alle. Blant annet gir enkelte rådsmedlemmer fra mindre virksomheter uttrykk for at de største virksomhetene lett får hovedfokus, og at de ikke alltid føler at problemstillingene er relevante for dem.

Flere etterlyser også alternative arbeidsformer som for eksempel diskusjoner i mindre grupper, workshops og åpning for å invitere inn virksomhetsledere i staten som ikke er medlemmer i rådet til behandling av særlig relevante saker. Et flertall gir uttrykk for at rådet fortsatt er under utvikling, og at man kanskje ikke fullt ut har funnet en arbeidsform som dekker alle ønsker og behov. Flere reiser for øvrig spørsmål om rådet møtes for hyppig og viser til at medlemmene er opptatte virksomhetsledere, og at det er avgjørende for dem at de bare møtes når viktige saker står på agendaen.

4.4 Har rådet behandlet saker som bidrar til å styrke arbeidsgiveransvaret?

Referater fra rådets møter gir god innsikt i hva rådet har vært opptatt av. Det er verd å merke seg at rådet i 2018 hadde klare oppfatninger om prioriteringer for lønnsoppgjøret, arbeidstid og kompensasjonsordninger i Hovedtariffavtalen (HTA) og regjeringens krav til statlige arbeidsgivere. Når det gjelder oppfølging av statens arbeidsgiverstrategi har rådet engasjert seg helt fra oppstart av arbeidet, og inkluderingsdugnaden har vært gjenstand for grundig diskusjon. Den saken som har vakt størst debatt – også utenfor rådet – har imidlertid vært arbeidet med revisjon av Hovedavtalen i staten. Behandlingen av denne saken har stilt krav til så vel rådet som sekretariatet. Flere av rådsmedlemmene har gitt uttrykk for synspunkter på hva som var bra og hva som kanskje var mindre bra ved rådets engasjement.

Det framgår av møtereferatene at rådet i all hovedsak har behandlet saker og spørsmål som har vært initiert av KMD. På spørsmål om rådets medlemmer i større utstrekning



bør fremme forslag til saker, er meningene delte. Samtlige rådsmedlemmer er enige om at antallet egeninitierte saker er svært lavt, og at det bare unntaksvis er kommet henvendelser fra virksomhetsledere som ikke er medlemmer av rådet. Noen mener at dette bør endres, blant annet for å styrke de statlige virksomhetsledernes rolle og ansvar. Andre mener imidlertid at KMD har fremmet helt sentrale saker og ser lite behov for endringer. Noen peker også på at de få eksemplene man har på initiativ fra virksomhetsledere, kanskje viser at sakene blir for små og tekniske og for tett knyttet opp til problemstillinger i enkeltstående virksomheter.

Virksomhetslederne som ikke er medlemmer av rådet har, hovedsakelig på grunn av manglende kunnskap om rådets arbeid, ikke vurdert det som særlig aktuelt å fremme saker.

Blant representantene for hovedsammenslutningene i staten er oppfatningene delte. De har begrenset kjennskap til arbeidet i rådet, men i den grad de har oppfatninger, er det knyttet til diskusjonen om Hovedavtalen, og det er da særlig grad formen på rådets utspill som har vakt oppmerksomhet. Spesielt én av hovedsammenslutningen i staten er kritisk til rådets håndtering av saken.

4.5 Eksempler på at virksomhetenes rolle og ansvar er styrket

Rådets medlemmer og respondenter fra KMD og sekretariatet sier at virksomhetenes rolle og ansvar er styrket. De viser generelt til at KMD lytter til rådets diskusjoner og tilrådninger, og mener at disse tillegges stor vekt i arbeidet. Gjennomgang av referater fra rådsmøter og tilrådninger til departementet bekrefter dette inntrykket. Problemstillingene belyses fra virksomhetsledernes ståsted, og tilrådingene er tydelige. Av konkrete saker peker de fleste på lønnsoppgjøret for 2018 og viser til at virksomhetslederne i staten lenge har hatt ønske om en større lokal pott i lønnsoppgjøret. Akademikeravtalen omtales som et gjennomslag for dette synspunktet. Også arbeidet med revisjon av Hovedavtalen nevnes, samtidig som det understrekes at det jo foreløpig gjenstår å se hva som blir resultatet av forhandlingene med hovedsammenslutningene i staten.

Intervjuene med representanter fra KMD bekrefter at de har lagt vekt både på diskusjonene i rådet og tilrådingene, og at departementet mener at virksomhetenes rolle og ansvar er styrket gjennom dette.

For øvrig viser respondentene til at sakene som har vært til behandling i rådet bare i begrenset grad er ferdigstilt, og at det derfor er for tidlig å trekke endelige konklusjoner. Flere påpeker imidlertid at alene det faktum at rådet er etablert, innebærer en styrking av rolle og ansvar.

Virksomhetsledere i staten som ikke er medlemmer av rådet, viser til at de har for liten kunnskap om rådets arbeid til å kunne gi gode svar på dette punktet.

5 Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte og hva har det resultert i?

En gjennomgang av referater og tilrådninger viser at rådet konsentrerer sitt arbeid om sentrale arbeidsgiverspørsmål. Langt på vei bærer dessuten konklusjoner og tilrådninger preg av at rådsmedlemmene er virksomhetsledere og ikke HR-sjefer. Som omtalt senere i rapporten er det imidlertid også eksempler på at rådet har vært svært detaljerte både i diskusjon og tilråding. Flere påpeker i den forbindelse at det kan være en utfordring å finne riktig balanse mellom overordnet ledernivå og HR-faglige og til dels tekniske spørsmål.

Respondenter fra KMD og sekretariatet understreker at rådets arbeid gir dem nyttig informasjon og styrker departementets kunnskapsgrunnlag for ivaretagelse av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen.

Også medlemmene av rådet mener at de tilfører KMD viktig kunnskap og at virksomhetsledernes synspunkter og behov formidles og forstås. Flere understreker viktigheten av at personaldirektøren deltar i rådets møter og både stiller spørsmål og supplerer med informasjon. Noen påpeker spesielt at arbeidet i rådet får frem andre perspektiver enn øvrige dialoger som KMD har, for eksempel med HR-medarbeiderne i staten.

Som nevnt tidligere i rapporten¹ har rådet behandlet svært få egeninitierte saker. Flere av respondentene har problematisert dette og samtidig stilt spørsmål ved om sakene som er initiert av KMD gir et godt nok bilde av virksomhetenes utfordringer og behov. Ingen av respondentene har imidlertid konkludert med at rådet behandler «gale» saker. De har snarere ment at rådets medlemmer må bli endra flinkere til å ta opp problemstillinger som ikke allerede er identifisert av KMD.

Virksomhetsledere i staten som ikke er medlemmer av rådet har for liten kunnskap om arbeidet i rådet og i KMD til å kunne svare på spørsmålet, mens et par av representantene for hovedsammenslutningene antar at KMD har fått økt informasjonstilfang.

¹ Kapittel 4. pkt 4. s. 15

6 Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensiale kan identifiseres?

6.1 Samspill med de statlige virksomhetene

Det fremgår ikke tydelig av mandatet om «de statlige virksomhetene» som det vises til gjelder generelt, eller om de er begrenset til dem som er representert i rådet. Flere respondenter påpeker dette.


Noen av rådets medlemmer presiserer at det aldri har vært meningen at rådet skal forankre sine synspunkter og samarbeide med virksomhetsledere i staten utenom dem som er medlemmer i rådet. De oppfatter derfor ikke spørsmålet som helt dekkende – enn si uaktuelt. Andre svarer at de ikke selv har tatt initiativ til forankring av synspunkter, selv om noen av dem har drøftet enkeltspørsmål med virksomhetsledere i egen sektor, for eksempel i såkalte etatsledermøter. Andre igjen mener at et eventuelt samspill mellom rådet og de statlige virksomhetene må ligge i informasjonssporet hos Difi, og at Arbeidsgiverportalen må få en klarere virksomhetslederprofil.

Flere av rådets medlemmer peker på at det ideelt sett burde vært en utstrakt forankring av rådets arbeid, men at dette ikke er mulig å gjennomføre fordi rådet er sammensatt av svært opptatte virksomhetsledere og har et sekretariat som ikke har kapasitet til et slikt opplegg. Noen sier klart at de ikke ville sagt ja til å være medlem av rådet dersom de i tillegg til å forberede og delta i rådsmøtene, også skulle ha ansvar for å innhente og forankre synspunkter hos andre virksomhetsledere.

Virksomhetslederne i staten som ikke er medlemmer av rådet ønsker seg naturlig nok mer informasjon og en struktur som sikrer mulighet for innspill og forankring av synspunkter. Noen frykter for at rådet kan miste aktualitet og tillit dersom det er «seg selv nok».

6.2 Samspill mellom rådet, sekretariatet og KMD

Respondentene som har fått spørsmål om dette har gitt uttrykk for at det har tatt noe tid å finne en god form på samarbeidet. Dette har både med rollefordeling, kapasitet og kompetanse å gjøre.



Sekretariatet gir selv uttrykk for at kapasiteten er begrenset (for tiden ett årsverk), og at det reduserer muligheten for å lage omfattende underlagsmateriale, enn si utredninger til bruk for rådets arbeid. Sekretariatet har i noen sammenhenger fått bistand internt i Difi, og i særlig i startfasen bisto Barne- familie- og ungdomsdirektoratet (Bufdir) og Forsvaret med sekretærbistand.

Flere av rådets medlemmer mener at sekretariatet er i god utvikling, men viser samtidig til at kapasiteten er begrenset. Noen mener imidlertid at det ikke uten videre er riktig å styrke sekretariatet ut fra en ren kost/nytte vurdering.

Nåværende sekretær får gode tilbakemeldinger, men hun mener selv at det hadde vært ønskelig om hun kunne supplere sin kompetanse og kapasitet i større grad enn det som hittil har vært mulig.

KMD er tydelig på at sekretariatet har en utfordrende oppgave, og at det er viktig å dimensjonere oppgaver og kapasitet på en god måte.

6.3 Samspill mellom rådet og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen

Respondentene som har fått dette spørsmålet svarer alle at samarbeidet mellom rådet og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen er godt. Rådets medlemmer opplever at KMD lytter og er engasjerte, og at rådets tilrådninger vurderes på en positiv måte. KMD mener de har funnet en god samarbeidsform, og at de har stor nytte av rådet. Noen ansatte i KMD gir likevel uttrykk for at det, særlig i innledningsfasen, har vært utfordrende å innpasse rådets arbeid og prioriteringer i det løpende arbeidet i Arbeidsgiverpolitisk avdeling.

7 Vurderinger og anbefalinger

Det skriftlige materialet fra rådets arbeid viser, som nevnt, at rådet har behandlet sentrale arbeidsgiverspørsmål og gir konkrete tilbakemeldinger og tilrådninger til den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i KMD. Intervjuene viser da også at KMD har og har hatt nytte av rådets arbeid.

Samtidig viser dokumentgjennomgangen at rådet i enkelte sammenhenger har gått forholdsvis detaljert inn i problemstillinger og også utformet konkrete forslag til tekster og oppfølging. Sett på bakgrunn av at rådet er sammensatt av virksomhetsledere og at det nettopp er virksomhetsledernes råd og vurderinger man har ønsket økt kunnskap om, kan det spørres om dette er en hensiktsmessig bruk av rådets og sekretariatets ressurser. Denne problemstillingen omtales også nedenfor².

7.1 Arbeidsgiverrådets funksjon

Formålet med Arbeidsgiverrådet er *«å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken, samt å sørge for at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen får bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene»*.

Respondentene fra KMD svarer et klart ja på spørsmålet om rådet i dag fungerer i samsvar med formålet. KMD har fått økt informasjon om arbeidsgiverfunksjonen og legger stor vekt på rådets tilrådninger. Også rådets medlemmer mener å ha registrert økt forståelse og vilje til å vektlegge rådets synspunkter. Flertallet mener også at rådet treffer godt når det gjelder behandling av saker, selv om noen mener at antallet egeninitierte saker burde vært høyere. Et klart flertall mener også at rådet må konsentrere sitt arbeid om arbeidsgiverfunksjonen og ikke utvide arbeidsområdet til andre lederoppgaver.

Ut fra dette anbefales det at rådet, med justeringer som omtales nedenfor i dette kapittelet, fortsetter og videreutvikler sitt arbeid som i dag.

Det må likevel understrekes at det faktum at rådet og dets arbeid er svært lite kjent for de av statens virksomhetsledere som ikke er medlemmer av rådet, ikke kan oversees og må følges opp på en hensiktsmessig måte. Disse virksomhetslederne etterlyser samspill og forankring av rådets arbeid.

7.2 Arbeidsgiverrådets vedtekter

Som tidligere omtalt har respondentene i hovedsak ikke merknader til rådets vedtekter. Et par punkter må likevel kommenteres:

² Kapittel 7 pkt 6 s. 23

Under punkt 4 i vedtektene står det at rådet selv skal velge sin arbeidsform. I tillegg står det at «Arbeidsgiverrådet skal, i nødvendig grad, involvere og holde statlige virksomheter orientert om sitt arbeid.»

Som omtalt tidligere i rapporten³ har selv rådets medlemmer forskjellig oppfatning av vedtektene på ett sentralt punkt, nemlig i hvilken utstrekning medlemmene bør innhente synspunkter fra statlige virksomhetsledere som ikke er rådsmedlemmer. Enkelte av respondentene har drøftet noen problemstillinger innenfor egen departementssektor mens andre ikke har gjort det. Det synes å være aksept for at rådsmedlemmene selv kan velge hvordan de skal forholde seg til dette spørsmålet, og noen av dem synes dette er hensiktsmessig. Andre mener imidlertid at vedtektene indikerer at synspunktene bør forankres utover rådets medlemmer og stiller spørsmål om man har «forsømt seg» ved ikke å gjøre dette.

Virksomhetsledere i staten som ikke er medlemmer av rådet er klare på at de hadde ønsket å bli kontaktet, og at de med utgangspunkt i forannevnte formulering i rådets vedtekter, også ville forventet det – alle fall i noen saker.

Av hensyn til rådets funksjon og tillit anbefales det at vedtektene klargjøres på dette punktet.

Punkt 3 i vedtektene omtaler rådets ansvarsområde og lister også opp en del sentrale oppgaver. Teksten er tydelig på at rådets arbeidsoppgaver er begrenset til arbeidsgiverfunksjonen. Intervjurunder viser at respondentene som er medlemmer av rådet har noen forskjellig definisjon av hva som er «arbeidsgiverfunksjon». Noen definerer det snevert mens andre viser til at det er et bevisst valg at rådet er sammensatt av virksomhetsledere, og at rådet derfor må gjenspeile virksomhetsledernes utfordringer og behov utover det de beskriver som «HR-sjefenes oppgaver». Det blir spesielt henvisning til spørsmål knyttet til organisasjonsutvikling, organisasjonsendringer og reformarbeid.

Rådets arbeid er tett knyttet til den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og definisjonen av arbeidsgiverrollen må sees i sammenheng med dette. Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen er klart definert gjennom ansvar og arbeidsoppgaver i Arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD og gir neppe rom for en utvidet forståelse av arbeidsgiverrollen. KMD bør vurdere om teksten i vedtektene bør presiseres for å unngå tvil på dette punktet.

Det vises for øvrig til at statlige virksomhetsledere som ikke er medlemmer av rådet har hatt en klar oppfatning om at «arbeidsgiverfunksjonen» må defineres snevert, og at en eventuell utvidelse også av den grunn er lite tilrådelig.

³ Kapittel 4. pkt 2 s. 14

7.3 Sammensetning av rådet

Ved sammensetningen av rådet er det lagt vekt på at alle departementssektorer skal være representert, og at medlemmene skal komme fra både små, mellomstore og store virksomheter. Det synes å være alminnelig enighet om at dette er fornuftig. Samtidig er en del opptatt av at rådets medlemmer burde «rullere» i større grad slik at flere virksomhetsledere fikk anledning til å følge rådets arbeid. Ved gjennomgang av underlagsmaterialet fremgår det at det har vært en naturlig utskifting blant rådets medlemmer (for eksempel fordi enkelte har gått over i andre stillinger). De facto har det derfor vært en viss utskifting i treårsperioden. En rulling utover dette kan være uheldig fordi det hindrer kontinuitet i arbeidet. Verdien av at flere kan få innsikt i rådets arbeid må derfor veies opp mot faren for at rådet blir et opplæringssted med manglende stabilitet i arbeidet. Slik sett er en treårsperiode med naturlig utskifting å foretrekke.

Flere av respondentene fra KMD og fra rådet påpeker nettopp behovet for kontinuitet i arbeidet og peker derfor også på at det er viktig å unngå full utskifting av medlemmer ved utløpet av den treårige oppnevningssperioden.

7.4 Representativitet

Ved opprettelse av rådet ble det, som nevnt tidligere, lagt stor vekt på representativitet. Hvert departement har en representant fra sin sektor. Både de største og de minste virksomhetene er representert, og det er i tillegg lagt vekt på å få med så vel komplekse som enklere virksomheter. Medlemmene er alle virksomhetsledere med erfaring og kunnskap. Det kan samlet sett derfor neppe være tvil om at sammensetning av rådet er representativ for virksomhetene i statlig sektor.

Virksomhetsledere som ikke er medlemmer i rådet gir imidlertid uttrykk for at representativitet også bør forstås på en annen måte, og at de ikke føler seg representert gjennom rådets arbeid. De har ingen eller liten kunnskap om rådet og savner informasjon. Samtidig mener flere at det kunne være aktuelt å bringe saker inn for rådet, men at det ikke er enkelt uten kunnskap om rådets virksomhet.

I tillegg til informasjon etterlyser enkelte av disse virksomhetslederne samspill og forankring. Andre mener imidlertid at de klarer seg utmerket i egen organisasjon og er derfor i tvil om hvilken merverdi rådet gir. Også fra deres ståsted påpekes det imidlertid at de hverken er eller føler seg representert.

Det vil være ressurskrevende å etablere en fast struktur for samspill og forankring, og flere av rådets medlemmer har på spørsmål svart at de ikke vil ha kapasitet til å forankre saker og synspunkter i tillegg til full jobb som toppledere. Heller ikke sekretariatet har mulighet til å påta seg et slikt arbeid. Det vises til at rådets medlemmer allerede i dag gir uttrykk for at sekretariatet har for liten kapasitet.

Som omtalt foran⁴, mener KMD at rådet fungerer i samsvar med formålet. Dette tilsier at man ikke bør legge opp til omfattende og/eller strukturelle endringer. Imidlertid kan og må etterlysningen av bedre samspill og forankring følges opp med enkelte kompensierende tiltak. Det bør blant annet arbeides videre med å tilrettelegge for økt digital kommunikasjon med virksomhetslederne, og å invitere en eller flere eksterne virksomhetsledere til enkelte av rådets møter. Hvis ingenting gjøres på dette punktet, vil rådet kunne tape både tillit og betydning.

For øvrig bør ønsket om samspill og forankring også vurderes ut fra et kost/nytte perspektiv.⁵

7.5 Hvilke saker har rådet behandlet?

Rådet står fritt til å ta opp saker på eget initiativ, men har liten grad gjort det. Det er vanskelig å vurdere om dette er negativt, først og fremst fordi både møtereferater og tilrådninger illustrerer at rådet har drøftet viktige og sentrale spørsmål. At sakene stort sett har vært initiert av KMD behøver derfor ikke være problematisk. Det bør i den forbindelse legges vekt på at rådet fortsatt er forholdsvis nytt, og at det alltid vil ta noe tid å få etablert hensiktsmessige rutiner for sakstilfang og arbeidsformer.

7.6 Rådets arbeidsform

Det bør være opp til rådet å finne sin arbeidsform, og flere av respondentene har vektlagt verdien av bredt anlagte diskusjoner. På bakgrunn av innspillene som er kommet frem i intervjurunden, kan og bør rådet antakelig også åpne for workshops, diskusjoner i mindre grupper og invitasjon av enkelte eksterne virksomhetsledere der dette er hensiktsmessig og ønskelig. Det anbefales at rådet har sin arbeidsform til løpende vurdering, og at behandlingsmåten tilpasses de aktuelle sakene.

Det vises for øvrig til vedtektene punkt 4: «Arbeidsgiverrådet kan opprette underutvalg og arbeidsgrupper etter behov, for å forberede kunnskapsgrunnlag, utredninger og forslag som grunnlag for diskusjoner i og tilrådninger fra rådet.»

Referater og tilrådninger viser på noen punkter at rådet går svært detaljert inn i sakene som behandles. Det er generelt viktig å unngå en for teknisk og detaljert tilnærming til problemstillingene i et råd som bevisst er sammensatt av virksomhetsledere og ikke av HR-sjefer med særskilt fagansvar og kompetanse. Rådets medlemmer bør være oppmerksomme på dette.

⁴ Kapittel 7 pkt 1 s. 20

⁵ Kapittel 8 s. 26

7.7 Arbeidsfordeling mellom Arbeidsgiverrådet, KMD, Difi og sekretariatet

Flere har vist til at opprettelsen av Arbeidsgiverrådet må sees i sammenheng med delegasjonen av oppgaver fra KMD til Difi, og samtidig påpekt at det er forvirrende «hvem som gjør hva». Blant annet saken om Hovedavtalen viser en slik forvirring fordi flere av respondentene gir uttrykk for at de trodde at dette var en Difi-sak og ikke var klar over at rådet hadde en rolle. Flere har merket seg at rådets leder har vært aktiv, blant annet i media, og ikke forstått hvilken rolle hun har hatt. Noen etterlyser personaldirektøren og spør hvilken arbeidsfordeling det er mellom rådet og KMD ved Arbeidsgiverpolitisk avdeling.

Andre igjen gir uttrykk for usikkerhet med hensyn til hvor man skal henvende seg for å legge frem problemstillinger. Ikke uventet er det en del som fremholder at KMD er ansvarlig departement overordnet Difi, og at selv om en rekke oppgaver er delegert, er det derfor fortsatt hensiktsmessig å gå direkte til departementet. Disse problemstillingene ligger i utkanten av en evaluering av rådets arbeid, men bør likevel nevnes med en oppfordring om å tydeliggjøre og styrke informasjonen om arbeidsfordelingen.

7.8 Informasjon og kommunikasjon


Som nevnt er rådet og dets arbeid lite kjent, samtidig som virksomhetsledere som ikke er medlemmer av rådet etterlyser samspill. Av flere grunner kan det likevel reises motforestillinger mot å legge om rådets arbeidsform og struktur slik at medlemmene forutsettes å forankre sine synspunkter og trekke inn andre virksomhetsledere i arbeidet med saker som behandles i rådet.⁶

Samtidig er det viktig at virksomhetslederne i staten har adgang til relevant informasjon og derved også mulighet for å spille inn problemstillinger som de mener er sentrale både for rådet og for den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. Evalueringen indikerer at dette så langt ikke har vært blant rådets høyest prioriterte oppgaver, selv om rådet ifølge underlagsmaterialet har drøftet årlige kommunikasjonsplaner. Det er imidlertid så vidt vites ikke utarbeidet noen kommunikasjonsstrategi. Dette bør gjøres først, og en slik strategi bør etterfølges av konkretiserte årlige kommunikasjonsplaner som gjøres kjent for virksomhetslederne. Både kommunikasjonsstrategi og årlige kommunikasjonsplaner bør utarbeides med en tydeliggjøring av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og virksomhetslederne i staten som målgrupper.

Det går frem av underlagsmaterialet at rådet har drøftet kommunikasjonsplaner som favner vidt. I tillegg til ansatte i staten og hovedsammenslutningene nevnes både riksmedia, fagblader og nettstedene som aktuelle målgrupper ved behov. Gitt uklarheter om rådets rolle⁷, kan det virke mot sin hensikt om rådet legger opp til egne eksterne kom-

⁶ Se kapittel 4 pkt 4. s. 15 og kapittel 8 s. 26

⁷ Se kapittel 7 pkt 7 s. 24



munikasjonsplaner. Det kan heller ikke sees at en slik ekstern kommunikasjonsoppgave faller naturlig inn under rådets vedtekter som jo primært understreker at rådet skal styrke de statlige virksomhetenes rolle og ansvar, og der målgruppene for rådets arbeid er den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og virksomhetslederne i staten.

Difi har utviklet Arbeidsgiverportalen, og flere respondenter har vist til at denne er et godt verktøy for HR-personell. Innholdet er imidlertid ikke tilpasset virksomhetsledere. Respondentene i Difi gir uttrykk for at erfaringene med Arbeidsgiverportalen er positive, og at det bør kunne utvikles en egen del-portal for virksomhetsledere. Blant annet av kapasitetsmessige årsaker er det imidlertid dette ikke fulgt opp. Arbeidsgiverportalen står for øvrig på rådets agenda for første møte i 2020.

Noen respondenter viser til at topplederkonferansene kan være et forum for drøfting av arbeidsgiverspørsmål, men at konferansene stort sett er basert på enveisinformasjon. Det er for så vidt illustrerende at et par av respondentene mener at rådets leder har holdt innlegg på topplederkonferansen, men at informasjonen ikke ble gitt i en sammenheng som gjorde at de ble oppmerksomme på at rådets arbeid kunne ha betydning for dem selv som virksomhetsledere. Det bør i denne sammenheng understrekes at det ikke ligger noen kritikk av rådets leder i dette, snarere at vi står overfor problemstillinger som krever aktiv kommunikasjon utover det som er mulig i en konferanse der deltakerne lytter til en rekke foredrag.

Som nevnt foran⁸ kan det være hensiktsmessig å invitere eksterne virksomhetsledere til å delta i rådets diskusjoner i enkelte saker. Også dette vil kunne bedre kunnskapen om rådets arbeid.

Samlet sett synes rådet å ha mye å tjene på en bedre kommunikasjon med de statlige virksomhetslederne, og tiltak som er nevnt her bør kunne øke kunnskap og derved også tillit til rådet, uten at ressursbruk og kostnader blir betydelige.

⁸ Kapittel 7 pkt 4 s. 22

8 Kost/nytte

Som tidligere påpekt er hovedformålet med Arbeidsgiverrådet å «styrke virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken, samt å sørge for at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen får bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene».


Rådets arbeid og prioriteringer må vurderes med utgangspunkt i dette. Ressursbruken er i dag beskjeden. Sekretariatet utgjør bare ett årsverk, og rådets møter har stor sett vært holdt i Difis møtelokaler. Utgifter til medlemmenes deltakelse i rådet dekkes av deres egne virksomheter.

Gitt at KMD mener at rådets arbeid allerede i dag gir dem bedre kunnskap om arbeidsgiverfunksjonen, og at rådet slik sett fungerer i samsvar med formålet, vil det, ut fra en ren kost/nytte-vurdering, vanskelig kunne forsvares å foreslå endringer som forutsetter betydelige økninger i ressursbruken.

Et par endringsforslag bør likevel kommenteres nærmere:

Det ene er ønsket om et styrket sekretariat med sikte på å forenkle rådsmedlemmenes arbeid. De er alle virksomhetsledere med begrenset kapasitet utover en krevende lederstilling. Bedre og mer omfattende saksgrunnlag forventes å gjøre det enklere å sette seg inn i sakene. Sekretariatets kapasitet og muligheten for å innhente utredningsbistand ved behov i enkelte saker må derfor være til løpende vurdering.

Det andre er ønsket om strukturert forankring av rådets arbeid hos statlige virksomhetsledere som ikke er medlemmer av rådet. Hvis et slikt ønske skal følges opp, må man også her legge vekt på at rådets medlemmer er travle virksomhetsledere. De fleste av dem vil neppe selv kunne påta seg ansvar for samspill og forankring hos sine lederkolleger. Hvis man skulle pålegge dem en slik oppgave, kan resultatet lett bli at kretsen av aktuelle rådsmedlemmer snevres sterkt inn. Dette kan komme i konflikt med ønsket om et råd som er representativt sammensatt.



Alternativet kunne være å rekruttere rådsmedlemmer som har ledig kapasitet, nødvendig erfaring og kompetanse, men som ikke lenger er i funksjon som virksomhetsledere. Dette øker imidlertid faren for at tilrådingene, som KMD i dag legger stor vekt på, kanskje ikke lenger vil ha den samme dagsaktuelle relevans. Et slikt tiltak vurderes derfor som lite hensiktsmessig.

Dersom forankring og samspill skulle overlates til sekretariatet, ville det innebære en betydelig økning av kapasitet og kompetanse. Spørsmålet blir i så fall om økt ressursbruk og merkostnader står i forhold til gevinsten.

Evalueringen gir begrenset grunnlag for å vurdere effekten av en strukturert forankring av rådets arbeid, utover at gevinsten i hovedsak må knyttes til relevans, omdømme og legitimitet. Ut fra en samlet vurdering anbefales det ikke strukturelle endringer i rådets arbeid. Hensynene som taler for endringer, bør kunne kompenseres gjennom justeringer i vedtekter og arbeidsform og gjennom utvikling av gode kommunikasjonsplaner og videreutvikling av Arbeidsgiverportalen.

9 Risiko og tillit

Arbeidsgiverrådet er lite kjent for virksomhetslederne i staten, og det er en risiko for at rådet, dersom dette ikke endrer seg, taper tillit og relevans. Også dette bør kunne kompenseres gjennom foreslåtte justeringer av vedtekter og arbeidsform og gjennom en målrettet kommunikasjonsstrategi som har hovedfokus på virksomhetsledernes behov og ansvarsområde.



10 Administrative og økonomiske konsekvenser

Ingen av forslagene i evalueringsrapporten vil medføre økonomiske og administrative konsekvenser av betydning. Økte ressurser til sekretariatet forutsettes dekket av Direktoratet for økonomiforvaltning (DFØ) som overtok ansvaret for dette saksområdet fra Difi fra 01.01.2020. Det samme gjelder behovet for ekstra utredningskapasitet.

11 Oppsummering og anbefaling

Arbeidsgiverrådet har fungert i knapt tre år og arbeider fortsatt med å finne sin form. Både dokumentgjennomgangen og intervjuundersøkelsen viser imidlertid at rådet har behandlet og gitt tilrådninger i sentrale arbeidsgiverspørsmål, og KMD mener at rådet gir dem økt kunnskap og kompetanse om arbeidsgiverfunksjonen i staten. I det videre arbeidet er det derfor viktig at det beste ikke blir det godes fiende.

Det foreslås ikke strukturelle endringer når det gjelder rådets vedtekter, sammensetning og funksjon. Det foreslås imidlertid å:

- Gjennomgå vedtektene for å presisere at rådets medlemmer representerer seg selv og ikke forutsettes å forankre sine synspunkter hos de øvrige virksomhetslederne i staten.
- Gjennomgå vedtektene for å presisere hva som menes med «arbeidsgiverfunksjonen» slik at denne ikke fortolkes utover det som er formålet med opprettelse av rådet.
- Sikre at sekretariatet har tilstrekkelig kapasitet og mulighet for å innhente utredningsbistand.
- Sikre kontinuitet i arbeidet blant annet slik at ikke samtlige medlemmer skiftes ut ved utløpet av den treårige oppnevningsperioden.
- Vurdere rådets arbeidsform i samsvar med mulighetene som er beskrevet i vedtektene ved blant annet å benytte workshops og opprette underutvalg og arbeidsgrupper tilpasset sakene som rådet har til behandling.
- Invitere eksterne virksomhetsledere til rådsmøter der dette er særlig relevant og der man ønsker bedre grunnlag for og bredere forankring av synspunkter.
- Utarbeide en kommunikasjonsstrategi og konkrete årlige kommunikasjonsplaner med tydeliggjøring av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og virksomhetslederne i staten som målgrupper.
- Bygge ut arbeidsgiverportalen med en «delportal» for virksomhetsledere i staten.
- Vurdere form og innhold på topplederkonferansen (og eventuelle andre fora) slik at arbeidsgiverspørsmål kan belyses og drøftes på en mer hensiktsmessig måte, dvs. kommunikasjon i tillegg til informasjon.

Vedlegg 1

Spørsmålsguide – Leder og medlemmer av Arbeidsgiverrådet

Innledende spørsmål

1. Har rådet hensiktsmessige rammer for sin virksomhet eller er det ting ved mandatet som burde forbedres?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. På hvilken måte har rådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle ved utforming av arbeidsgiverpolitikken?
2. Gitt at virksomhetene skal få et klarere ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken, har rådet fått seg forelagt saker som kan bidra til en slik styrking?
3. Er det en god balanse mellom egeninitierte saker og saker som blir tatt opp av APA/Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen?
4. Har du konkrete eksempler på at virksomhetenes rolle og ansvar er styrket?

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Har rådet på eget initiativ tatt opp saker som det er viktig at APA/Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen får økt kunnskap om?
2. Er rådets arbeidsform egnet til å formidle informasjon om virksomhetene slik at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen får økt kunnskap og derfor også et bedre grunnlag for sitt arbeid?
3. Har du konkrete eksempler på at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen har lagt vekt på slik informasjon og at det har påvirket utformingen av arbeidsgiverpolitikken?



Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Har sekretariatet i Difi tilstrekkelig kompetanse og ressurser? Hvis ikke – hva mener du bør endres og hvorfor?
2. Har rådet etablert god kontakt med statlige virksomheter som ikke er representert i rådet? Hvis ikke – hva mener du kan forbedres og er det behov for endringer i struktur eller rutiner for å bedre samspillet?
3. Er samspillet mellom rådet og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen godt eller er det behov for endringer for styrke det. I så fall – hvilke endringer.

Eventuelle sluttkommentarer

Med tanke på å utvikle rådet videre, slik at det kan nå sine mål i enda større grad – hvor ligger det største forbedringspotensialet?

Vedlegg 2

Spørsmålsguide - toppledere som *ikke* er medlemmer i Arbeidsgiverrådet

Innledende spørsmål

1. Følger du Arbeidsgiverrådets arbeid og har du hatt kontakt med noen av medlemmene i saker som gjelder den statlige arbeidsgiverpolitikken?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. Fra ditt ståsted – mener du at din og andre statlige virksomheter har fått en tydeligere rolle når det gjelder utforming av statens arbeidsgiverpolitikk?
2. Kan du nevne konkrete eksempler på innspill som er fulgt opp, eller er din vurdering basert på et generelt inntrykk?
3. Er du kjent med sakene som behandles i rådet, og er det aktuelt for deg å melde inn saker eller spørsmål som du mener rådet bør ta opp?

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Sett fra utsiden – har du registrert at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen har fått et bedre grunnlag for utforming av arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverfunksjon etter at rådet ble opprettet? I så fall – har du noen eksempler på dette?

Sett fra utsiden, engasjerer Rådet seg i de viktigste sakene, eller er det andre saker de burde løfte opp på sin agenda?

Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Mener du at rådet samspiller godt med de statlige virksomhetene?
2. Er det lagt en god struktur for gjensidig informasjon mellom de statlige virksomhetene og rådet?

Ville det være *ønskelig*, sett fra din side, om det ble etablert en slik struktur for gjensidig informasjon mellom de statlige virksomhetene og rådet?

3. Har du konkrete forslag til forbedringer for å sikre et samspill som både er nyttig for deg som leder og som støtter rådet i dets arbeid.

Eventuelle sluttkommentarer

Vedlegg 3

Spørsmålsguide - ansatte i sekretariatet til Arbeidsgiverrådet

Innledende spørsmål

1. Har rådet hensiktsmessige rammer for sin virksomhet eller er det ting ved mandatet som burde forbedres?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. Synes du at rådet ivaretar sin rolle på en god måte, eller mener du det er behov for endringer i struktur eller arbeidsform?
2. Er det en god balanse mellom egeninitierte saker og saker som initieres fra den sentrale arbeidsgiverfunksjonen?
3. Klarer sekretariatet å ivareta sine oppgaver på en god måte slik at det styrker rådets arbeid?

Nevn konkrete forslag til endringer i arbeidsform e.l. hvis du har det.

(Evt. oppfølgingsspørsmål: Hvordan håndterer sekretariatet større utredningsoppdrag fra Rådet (med tanke på både kapasitet og kompetanse)? Hvordan bør dette håndteres fremover?)

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Mener du at saker som legges frem for rådet og diskusjonen i rådsmøter gir den sentrale arbeidsgiverfunksjonen bedre beslutningsgrunnlag og økt kunnskap?
2. Kan du nevne konkrete eksempler på dette?



Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Bidrar sekretariatet til et bedre samspill mellom aktørene, og i så fall på hvilken måte?
2. Har du forslag til endringer i arbeidsform for å sikre et (enda) bedre samspill?
3. Er samarbeidet mellom sekretariatet og rådsmedlemmene godt eller har du forslag til endringer?
4. Samspiller sekretariatet med lederne i statlige virksomheter som ikke er medlemmer i rådet. Hvis ikke – burde sekretariatet gjøre det – og på hvilken måte?
Er samarbeidet mellom sekretariatet og KMD/APA godt eller har du forslag til endringer?

Eventuelle sluttkommentarer

Vedlegg 4

Spørsmålsguide for ansatte i KMD

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. Har du registrert at virksomhetslederne har fått økt rolleforståelse og vilje til å ta ansvar som resultat av Arbeidsgiverrådets arbeid?
2. Har rådet engasjert seg i de «riktige» sakene.
3. Har du inntrykk av at rådet har en arbeidsform som er hensiktsmessig i forhold til mål og resultater?
4. Har du inntrykk av at sekretariatet fungerer etter hensikten og har det god nok kompetanse og kapasitet?

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Har du inntrykk av at rådsmedlemmer og sekretariat har god kontakt med virksomhetsledere som ikke er representert i rådet?
2. Bidrar rådets diskusjoner og tilrådninger til et bedre grunnlag for prioriteringer og beslutninger i APA?
3. Har du konkrete eksempler på forbedringer?
4. Hvis du ikke har registrert forbedringer, har du da noen forslag til endringer?

Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Fra ditt ståsted – mener du at dette samspillet er godt?
2. Har du konkrete forslag til forbedringer som kan styrke grunnlaget for arbeidsgiverpolitikken?

Eventuelle sluttkommentarer

Vedlegg 5

Spørsmålsguide for ansatte i KMD

Innledende spørsmål

1. Hvilke forventninger hadde du til Arbeidsgiverrådet, og mener du på generelt grunnlag at rådet fungerer i samsvar med disse forventningene?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. Har rådet definert sin rolle og sine oppgaver på en hensiktsmessig måte?
2. Er det behov for justeringer av mandatet for å optimalisere fokus og måloppnåelse?
3. Har du inntrykk av at rådet målbærer virksomhetenes behov og ønsker i arbeidsgiverpolitikken?
4. Bidrar rådet til å identifisere virksomhetenes eget ansvar og styrkes deres rolle som støttespillere i den felles arbeidsgiverpolitikken?

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Mener du på generelt grunnlag at rådet betyr en støtte for den sentrale arbeidsgiverfunksjonen.
2. Er det særskilte områder der du mener at rådet burde engasjere seg mer?
3. Er de særskilte områder du mener rådet engasjerer seg i og som bør nedprioriteres?



Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Hvilket inntrykk har du av samspillet mellom de forskjellige aktørene?
2. Hvis du mener at det er rom for forbedringer, krever dette endring i mandat, eller bør rådet vurdere sin arbeidsform?
3. Tror du de statlige virksomhetene føler at rådet ivaretar deres synspunkter og behov slik at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen har et bedre grunnlag for sine prioriteringer og beslutninger enn tidligere?

Eventuelle sluttkommentarer

Med tanke på å utvikle rådet videre, slik at det kan nå sine mål i enda større grad – hvor ligger det største forbedringspotensialet?

Vedlegg 6

Spørsmålsguide for ansatte i KMD

Innledende spørsmål

1. Har rådet hensiktsmessige rammer for sin virksomhet eller er det ting ved mandatet som burde forbedres?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. På hvilken måte har rådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle ved utforming av arbeidsgiverpolitikken?
2. Gitt at virksomhetene skal få et klarere ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken, har rådet tatt opp saker og diskutert som kan bidra til en slik styrking?
3. Er det en god balanse mellom egeninitierte saker og saker som blir tatt opp av Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen?
4. Har du konkrete eksempler på at virksomhetenes rolle og ansvar er styrket?

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Har rådet på eget initiativ tatt opp saker som det er viktig at Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen får økt kunnskap om?
Sett fra utsiden, engasjerer Rådet seg i de viktigste sakene, eller er det andre saker de burde løfte opp på sin agenda?
2. Er rådets arbeidsform egnet til å formidle informasjon om virksomhetene slik at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen får økt kunnskap og derfor også et bedre grunnlag for sitt arbeid?
3. Har du konkrete eksempler på at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen har lagt vekt på slik informasjon og at det har påvirket utformingen av arbeidsgiverpolitikken?
4. Er rådets tilrådninger viktige for utformingen av arbeidsgiverpolitikken?



Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Har sekretariatet i Difi tilstrekkelig kompetanse og ressurser? Hvis ikke – hva mener du bør endres og hvorfor?
2. Har rådet etablert god kontakt med statlige virksomheter som ikke er representert i rådet? Hvis ikke – hva mener du kan forbedres og er det behov for endringer i struktur eller rutiner for å bedre samspillet?
3. Er samspillet mellom rådet og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen godt eller er det behov for endringer for styrke det. I så fall – hvilke endringer.

Er Rådets arbeid/tilrådninger tilstrekkelig samkjørt med APAs øvrige arbeid? På hvilken måte kan dette evt. forbedres i fremtiden?

Eventuelle sluttkommentarer

Vedlegg 7

Spørsmålsguide - ansatte i sekretariatet

Innledende spørsmål

1. Har rådet hensiktsmessige rammer for sin virksomhet eller er det ting ved mandatet som burde forbedres?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. Synes du at rådet ivaretar sin rolle på en god måte, eller mener du det er behov for endringer i struktur eller arbeidsform?
2. Er det en god balanse mellom egeninitierte saker og saker som initieres fra den sentrale arbeidsgiverfunksjonen?
3. Klarer sekretariatet å ivareta sine oppgaver på en god måte slik at det styrker rådets arbeid?

Nevn konkrete forslag til endringer i arbeidsform e.l. hvis du har det.

(Evt. oppfølgingsspørsmål: Hvordan håndterer sekretariatet større utredningsoppdrag fra Rådet (med tanke på både kapasitet og kompetanse)? Hvordan bør dette håndteres fremover?)

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Mener du at saker som legges frem for rådet og diskusjonen i rådsmøter gir den sentrale arbeidsgiverfunksjonen bedre beslutningsgrunnlag og økt kunnskap?
2. Kan du nevne konkrete eksempler på dette?



Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Bidrar sekretariatet til et bedre samspill mellom aktørene, og i så fall på hvilken måte?
2. Har du forslag til endringer i arbeidsform for å sikre et (enda) bedre samspill?
3. Er samarbeidet mellom sekretariatet og rådsmedlemmene godt eller har du forslag til endringer?
4. Samspiller sekretariatet med lederne i statlige virksomheter som ikke er medlemmer i rådet. Hvis ikke – burde sekretariatet gjøre det – og på hvilken måte?
Er samarbeidet mellom sekretariatet og KMD/APA godt eller har du forslag til endringer?

Eventuelle sluttkommentarer

Vedlegg 8

Spørsmålsguide – Finansdepartementet

Innledende spørsmål

1. Følger du Arbeidsgiverrådets arbeid og har du hatt kontakt med noen av medlemmene i saker som gjelder den statlige arbeidsgiverpolitikken?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. Fra ditt ståsted – mener du at de statlige virksomhetene har fått en tydeligere rolle når det gjelder utforming av statens arbeidsgiverpolitikk?
2. Kan du nevne konkrete eksempler på innspill som er fulgt opp, eller er din vurdering basert på et generelt inntrykk?
3. Er du kjent med sakene som behandles i rådet, og er det aktuelt for deg å foreslå saker eller spørsmål som rådet bør ta opp?

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Sett fra utsiden – har du registrert at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen har fått et bedre grunnlag for utforming av arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverfunksjon etter at rådet ble opprettet? I så fall – har du noen eksempler på dette?

Sett fra utsiden, engasjerer Rådet seg i de viktigste sakene, eller er det andre saker de burde løfte opp på sin agenda?

Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Mener du at rådet samspiller godt med de statlige virksomhetene?
2. Har du inntrykk av at det er lagt en god struktur for gjensidig informasjon mellom de statlige virksomhetene og rådet?
3. Har du konkrete forslag til forbedringer for å sikre et samspill som både støtter opp om den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og de enkelte statlige virksomhetene?

Eventuelle sluttkommentarer

Vedlegg 9

Spørsmålsguide til ledere av hovedsammenslutningene i staten

Innledende spørsmål

1. Hvor godt kjenner du til Arbeidsgiverrådets arbeid, og har du inntrykk av at det bidrar til et bedre grunnlag for statens arbeidsgiverpolitikk?

Har Arbeidsgiverrådet bidratt til å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i den statlige arbeidsgiverpolitikken?

1. Har du registrert endringer i arbeidsgiverpolitikken som du mener kan ha sammenheng med Arbeidsgiverrådets virksomhet.
2. Hvis du har registrert endringer – mener du disse er positive og bidrar til et bedre treparts-samarbeid?

Har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen fått bedre informasjon og økt kunnskap om virksomhetene? På hvilken måte, og hva har det resultert i?

1. Mener du at rådet bidrar til å gi den sentrale arbeidsgiverfunksjonen et bedre grunnlag for prioriteringer og beslutninger?
2. Er det områder som du mener Arbeidsgiverrådet burde vie særlig oppmerksomhet?
3. Er det områder som du mener Arbeidsgiverrådet ikke burde beskjeftige seg med?

Hvordan beskrives samspillet mellom hhv. Arbeidsgiverrådet, de statlige virksomhetene, rådets sekretariat i Difi, og KMD, og hvilke forbedringspotensialer kan identifiseres?

1. Har du noe inntrykk av dette samspillet, og har du eventuelt noe ønskemål eller forslag til forbedringer?

Eventuelle sluttkommentarer

Utgitt av:
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Publikasjonskode: H-2459

Design/layout: Departementenes sikkerhets- og
serviceorganisasjon, DepMedia, 01/2020