



DET KONGELIGE KOMMUNAL-
OG MODERNISERINGSDEPARTEMENT

Samtlige virksomheter i staten

Deres ref

Vår ref

Dato

15/3919-2

05.11.2015

Høring av utkast til overordnet offensiv statlig arbeidsgiverstrategi

1. Bakgrunn og viktige hensyn

De statlige virksomhetene har viktige samfunnsoppdrag på en rekke områder. Samfunnet og arbeidslivet er i stadig endring. Dette medfører økte krav til omstillingsevne og endringsvilje. For å lykkes med samfunnsoppdraget må arbeidsgiverpolitikken bidra til å sette virksomhetene i stand til å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere både i dag og i fremtiden.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har nå utarbeidet et utkast til en ny statlig arbeidsgiverstrategi. Strategien skal bidra til å forsterke, fornye og forbedre statens arbeidsgiverpolitikk og til å møte de nevnte utfordringene på en offensiv måte.

Den statlige arbeidsgiverpolitikken har tre sentrale aktører:

1. Virksomhetene, inkl. fagdepartementene.
2. KMD (som ivaretar den sentrale arbeidsgiverfunksjonen).
3. Lederne og medarbeiderne i virksomhetene.

Strategien omfatter alle de statlige arbeidsgiverne, og er ikke alene en strategi for den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i KMD. God oppslutning om strategien for arbeidsgiverpolitikken, og om felles systemer, verktøy og metoder er en viktig suksessfaktor i gjennomføringen. Det er svært viktig at strategien er omforent og oppfattes som legitim i virksomhetene.

De statlige virksomhetene er ulike på en rekke områder, og en felles arbeidsgiver-

strategi må ta hensyn til dette mangfoldet og gi rom for forskjeller. Samtidig er det et mål at arbeidsgiverpolitikken i større grad skal svare på felles utfordringer, og bidra til utvikling av arbeidsgiverpolitikken på tvers av virksomhetene.

I den nye strategien skal virksomhetenes behov tillegges vesentlig vekt. Dette er i tråd med vårt program for bedre styring og ledelse i staten, der det legges vekt på å gi virksomhetene mer tillit og handlingsrom. Vi skal også i større grad imøtekomme virksomhetenes behov for en styrket operativ støtte og veiledning, særlig i forbindelse med omstilling. Et tett samarbeid mellom den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og virksomhetene er avgjørende for å få dette til. Disse forholdene er hensyntatt i hovedstrategi 1. I hovedstrategi 2 peker vi på behovet for å styrke den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i møte med fremtidige utfordringer. I hovedstrategi 3 foreslås et begrenset antall felles arbeidsgiverpolitiske krav og forventninger, som skal gjelde på tvers av virksomhetene i staten.

En sentral delstrategi, under hovedstrategi 1, er å formalisere et interessefellesskap mellom virksomhetene, og å etablere en stabil og fast organisert enhet som kan være talerør for virksomhetene. Interessefellesskapet må ha reell innflytelse over utformingen av arbeidsgiverpolitikken, og ha medansvar i gjennomføringen av den. En annen sentral delstrategi vil være å utvikle bedre kapasitet med hensyn til rådgivning overfor virksomhetene, særlig knyttet til omstilling.

2. Om strategien

Strategien tydeliggjør de viktigste arbeidsgiverpolitiske veivalgene og prioriteringene. De skal være styrende for arbeidet i den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og uttrykke de viktigste kravene og forventningene som skal være felles for hvordan arbeidsgiveransvaret skal utøves i virksomhetene. Den overordnede strategien danner grunnlag for å utvikle lokale strategier i de enkelte virksomhetene, inkludert departementene.

Målgrupper for den overordnede strategien er:

- Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i staten.
- Virksomhetenes ledere på ulike nivåer.
- HR-funksjonen i virksomhetene.
- Medarbeiderne i virksomhetene.

Nedenfor gir vi noen utfyllende kommentarer til vår forståelse av begrepet strategi, sammenhengen mellom virksomhetenes samfunnsoppdrag, forvaltningens verdi-grunnlag og arbeidsgiverpolitikken.

2.1 Vår forståelse av strategibegrepet

KMD legger til grunn at strategien er en plan for å løse felles utfordringer. En strategi handler om å velge og prioritere, vise retning og i siste instans å velge bort eller tone ned det som ikke er høyest prioritert. En god strategi kopler sammen delstrategier med

konkrete tiltak, og vektlegger gjennomføring. Strategien skal bli et forpliktende styringsdokument.

2.2 Samfunnsoppdraget, forvaltningens verdigrunnlag og arbeidsgiverpolitikken

De statlige virksomhetene får sitt *samfunnsoppdrag* fra de øverste politiske myndighetene, Stortinget og Regjeringen. De statlige virksomhetene forvalter fellesskapets verdier og skaper resultater for samfunnet og innbyggerne. De skal yte gode og brukerrettede tjenester til hele befolkningen. Virksomhetene forvalter lover, fatter vedtak og iverksetter beslutninger og føringer. De særegne karaktertrekkene ved de statlige virksomhetene, og mulighetene for å påvirke samfunnsutviklingen, framheves ofte som et viktig grunnlag for at medarbeidere oppfatter virksomhetene som attraktive arbeidsplasser.

De statlige virksomhetene skal legge til grunn og styrke **de sentrale forvaltningsverdiene**: demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet.

Der samfunnsoppdraget beskriver hvilke mål og resultater virksomhetene skal oppnå, stiller forvaltningsverdiene krav til *hvordan* de skal oppnås. For statlige virksomheter er det ikke bare viktig å *gjøre de riktige tingene, men også å gjøre tingene riktig*. Fra forvaltningsverdiene kan vi utlede en rekke arbeidsgiverpolitiske verdier som bl.a. åpenhet, brukerretting, effektivitet, utviklingsorientering, medbestemmelse og involvering av ansatte i utviklingsprosesser. De statlige virksomhetene skal være effektive med hensyn til måloppnåelse, men også gode arbeidsplasser.

Arbeidsgiverpolitikken utgjør, sammen med bl.a. økonomireglementet og departementenes etatsstyring, det sentrale rammeverket for virksomhetenes drift og utvikling. Arbeidsgiverpolitikken er dermed også en av de sentrale forutsetningene for at virksomhetsledelsen, sammen med medarbeiderne, kan realisere samfunnsoppdraget.

Arbeidsgiverpolitikken vil fortsatt være et uttrykk for regjeringens og den ansvarlige statsrådens politiske vilje med hensyn til statlig arbeidsgiverpraksis. Arbeidsgiverstrategien skal imidlertid bygge på politiske mål som det er bred oppslutning om, slik at strategien er et verktøy for langsiktig styring. Så langt som mulig må hovedstrategier og delstrategier være innrettet på å understøtte virksomhetenes realisering av sine respektive samfunnsoppdrag.

3. Forslag til strategi for en mer offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk

I det følgende presenteres hovedtrekkene i KMDs forslag til strategi for arbeidsgiverpolitikken:

Forslag til strategi for en mer offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk 2016 – 2020

Samfunnsoppdraget for statlige virksomheter

De statlige virksomhetene får *samfunnsoppdraget* sitt fra de øverste politiske myndighetene, Storting og Regjering. Virksomhetene forvalter fellesskapets verdier og skaper resultater for samfunnet og innbyggerne. De skal yte gode og brukerrettede tjenester til hele befolkningen.

Virksomhetene forvalter lover, fatter vedtak og iverksetter statlige beslutninger og føringer. Blant de mest sentrale oppgavene de statlige virksomhetene utfører er å:

- Sikre trygghet for liv og eiendom.
- Bidra til rettssikkerhet.
- Sikre tilgangen på relevant utdanning og forskning.
- Leverer velferdstjenester.
- Legge til rette for verdiskaping og sørge for skatteinntekter.
- Bygge ut og vedlikeholde infrastruktur.

Verdigrunnlag for arbeidsgiverpolitikken

Forvaltningen skal fremme **demokrati** og **rettssikkerhet**, og **stå for faglig integritet** og **effektivitet**. Arbeidsgiverpolitikken i staten skal bygge på og styrke disse sentrale verdiene. Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og de lokale arbeidsgiverne skal derfor 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 aktivt støtte ledere slik at de også er kompetente i arbeidsgiverrollen og som pådrivere for resultatoppnåelse.
- Å utvikle gode arbeidsplasser som tar i bruk medarbeidernes faglige kompetanse og som klargjør deres rolleforståelse.
- Å involvere medarbeiderne i utforming av oppgaveløsning og i utviklingsprosesser.
- Inkluderende og mangfoldige arbeidsplasser som tar samfunnets kompetanseressurser i bruk.
- Medbestemmelse og samhandling med tillitsvalgte.

Fellestrekk og utfordringer

De statlige virksomhetene har ulike oppdrag og oppnår resultater innenfor ulike sektorer. Størrelsen på virksomhetene varierer, fra noen få ansatte til svært 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. Områdene nedenfor representerer et utvalg av slike felles utfordringer. 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, samt legge til rette for omstilling. Samlet klarer ikke statlig virksomheter å realisere målene i IA-avtalen, og arbeidet med økt mangfold viser ikke tilfredsstillende fart. Difi har pekt på at arbeidet med kompetanseutvikling ikke er strategisk forankret i tilstrekkelig grad. Det strategiske kompetansearbeidet må styrkes sammen med den lokale og sentrale satsingen på ledelsesutvikling. Å møte disse utfordringene er sentralt for utviklingen av statlige virksomheter og for at de skal kunne møte konkurransen om kompetent arbeidskraft i fremtiden.

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 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.

Hovedstrategier og tilhørende delstrategier

Virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken skal styrkes	Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen skal være profesjonell og tydelig	De lokale arbeidsgiverne skal være resultatorientert, ha god gjennomføringsevne og legge til rette for aktivt medarbeiderskap
Delstrategier	Delstrategier	Delstrategier
<ul style="list-style-type: none"> • Etablere <i>Arbeidsgiverfellesskapet i staten</i>. • Videreutvikle møteplasser og digitale løsninger for samhandling med arbeidsgiverfellesskapet og virksomhetene. • Klargjøre overordnede mål og verdier for arbeidsgiverpolitikken i staten og videreutvikle arbeidsgiverstrategien. • Kartlegge behov og utvikle tjenester som imøtekommer virksomhetenes udekkede behov for veiledning, særlig knyttet til omstilling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre en ansvarlig lønnspolitikk og videreutvikle partssamarbeidet. • Arbeide offensivt med felles satsingsområder for arbeidsgiverpolitikken. • Planmessig arbeide for å modernisere og forenkle gjeldende regler og avtaleverk og ansvarsdelingen sentralt / lokalt. • Tilpasse organisering og kompetanse i den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 planmessig og systematisk for et godt og inkluderende arbeidsmiljø. • Styrke innsatsen i IA-arbeidet

I del 4 og 5 nedenfor redegjør vi nærmere for to av de sentrale delstrategiene under hovedstrategi 1, etablering av Arbeidsgiverfellesskapet i staten og styrking av støtte- og veiledningsfunksjonen. I del 6 gis en kort bakgrunn for hovedstrategi 2 og 3.

3.1 Strategiperioden

KMD foreslår at strategiperioden i denne omgang settes til 2016 – 2020. Det legges imidlertid opp til en revisjon i første halvdel av 2017. På denne måten kan virksomhetene i større grad involveres i arbeidet med forbedringer av strategien, enn hva det

har vært anledning til i denne omgang. Jf. også delstrategiene under hovedstrategi 1 om dette.

4. Om formalisering av interessefellesskapet for statlige arbeidsgivere

Behovet for et styrket interessefellesskap for de statlige arbeidsgiverne er identifisert gjennom møter og samtaler med representanter for virksomhetene, og er bekreftet i to rapporter som ble bestilt av KMD våren 2015. Den ene fra [Deloitte](#) og den andre fra [Rambøll](#). På ulik måte viser dette grunnlaget at det er *behov for å bringe virksomhetene tettere inn i utviklingen av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen*. Dette gjelder bl.a. med hensyn til utvikling av arbeidsgiverpolitikk, prioritering av posisjoner i forhandlinger og utvikling av regelverk. Rapportene understreker videre at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen også må legge mer vekt på å ivareta virksomhetenes behov for veiledning, særlig med hensyn til omstilling.

For KMD er det viktig å sikre at virksomhetene oppfatter arbeidsgiverpolitikken som relevant og legitim. Dette er en forutsetning for å få oppslutning om felles verdier, og at felles systemer og verktøyer blir brukt i virksomhetene.

Det finnes allerede flere etablerte informasjonskanaler og møteplasser som skal bidra til samhandling mellom virksomhetene og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. De to nevnte rapportene viser likevel at det er behov for ytterligere å formalisere det interessefellesskapet som finnes mellom virksomhetene, og å forsterke samhandlingen med den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. I arbeidet med dette utkastet til strategi har KMD derfor lagt vekt på å vurdere mekanismer, som bedre enn i dag, sikrer at virksomhetene får mer innflytelse.

For å tydeliggjøre denne styrkingen og formaliseringen av dette, foreslår KMD å opprette *Arbeidsgiverfellesskapet i staten*. I det videre omtales dette som arbeidsgiverfellesskapet eller bare fellesskapet.

4.1 Formålet med å etablere Arbeidsgiverfellesskapet i staten

Et mer formalisert arbeidsgiverfellesskap kan bl.a. gi den sentrale arbeidsgiverfunksjonen et bedre kunnskapsgrunnlag om virksomhetene. Det skal også gi de statlige arbeidsgiverne en tydeligere rolle og funksjon i utvikling av arbeidsgiverpolitikken. KMD ønsker at dette skal gi større relevans, realisme og nyanser i politikktutforming. Slik kan den sentrale arbeidsgiverfunksjonen komme nærmere inn på de sektorspesifikke utfordringene i det statlige tariffområdet. Dette kan styrke mulighetene til å utvikle relevante støtteverktøyer og mer treffsikre virkemidler.

Når virksomhetene i større grad får påvirke politikktutforming, kan det også gi større tyngde og bedre gjennomslag i å etterleve og implementere politikken. Tettere kommunikasjon mellom de involverte aktørene kan også i seg selv bidra til bedre samordning og forpliktelse overfor felles ordninger og tiltak og styrke dialogen mellom virksomhetene om arbeidsgiverpolitiske spørsmål.

Ved å styrke arbeidsgiverfellesskapet kan KMD få en bedre kanal overfor virksomhetene til å tydeliggjøre de mål regjeringen legger til grunn for utformingen av arbeidsgiverpolitikken. Dette kan for eksempel dreie seg om de inntektspolitiske målene, forvaltningsutvikling, mangfold og inkluderende arbeidsliv mv.

Ved å styrke samvirket mellom virksomhetene gjennom arbeidsgiverfellesskapet, kan de statlige virksomhetene i større grad evne å opptre samlet og med forente strategiske posisjoner. Arbeidsgiverfellesskapet kan utvikle seg til å bli en tung ny aktør, som kan få økt gjennomslag for felles arbeidsgiverpolitikk på tvers av departementssektorene. Det kan også bidra til forbedringer og utvikling av god praksis i sektorer som på enkelte områder henger etter. Rapporten fra Rambøll peker på at digitale samhandlingsverktøy kan anvendes aktivt i formidling og deling av erfaringer på tvers av virksomhetene. Dette kan være fordelaktig for ressursutnyttelse, effektivitet og måloppnåelse i sektorene og i staten som helhet.

4.2 Oppgaver som kan legges til arbeidsgiverfellesskapet

Formålet som det er redegjort for ovenfor og de kartleggingene som er foretatt blant virksomhetene tilsier at det er flere områder og oppgaver hvor fellesskapet bør involveres og gis en tydelig rolle og innflytelse:

- Operasjonalisere og videreutvikle den statlige arbeidsgiverstrategien.
- Påvirke hva som skal være satsingsområder og samarbeid på tvers av statlige virksomheter.
- Innflytelse på utformingen av statens posisjoner i forhandlinger om ny Hovedavtale, Hovedtariffavtale eller sentrale særavtaler, i tillegg til staten som arbeidsgivers posisjoner i andre avtaler som for eksempel IA- avtalene.
- Påvirkning på sentrale føringer innen ledelse, lønnspolitikk, kompetanse, lærlinger, inkluderende arbeidsliv og mangfold med mer.
- Bidra til prinsippavklaringer for grensedragning sentralt/lokalt med hensyn til regelverk og avtaler.
- Gi innspill i aktuelle saker som behandles i KMD.
- Kartlegge hvilke behov virksomhetene har for veiledning og bistand, herunder omstilling, og bidra til dimensjonering av tjenestene.
- Delta i utviklingen av veilednings- og bistandstilbud som oppleves relevante og dermed også tas i bruk.
- Utvikle politikk og nye tiltak med prosjektteam satt sammen på tvers av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen og virksomhetene.
- Evaluere og utvikle relevante møteplasser for interessefellesskapet for å sikre dialog og påvirkning/utvikling.

4.3 Etablering av Arbeidsgiverfellesskapet i staten - organisering og mandat

På bakgrunn av det som er beskrevet ovenfor foreslår KMD å etablere et arbeidsgiverfellesskap for de statlige arbeidsgiverne som består av representanter fra virksomhetene. KMD foreslår likevel ikke å endre på de formelle fullmaktene som ligger til KMD i dag. Det innebærer bl.a. at den sentrale partsrollen fortsatt skal utøves av departementet, og at forhandlinger og formelle vedtak mv. i den sammenheng fortsatt må gjøres av KMD. Fellesskapet skal innen disse rammene gi virksomhetene i staten større reell innflytelse på hvilke posisjoner staten tar i møte med partene, i utviklingen av arbeidsgiverpolitikken og i prioriteringen av sentralt initierte tiltak.

KMD ønsker derfor synspunkter fra virksomhetene, spesielt med hensyn til mandat for og organisering av arbeidsgiverfellesskapet, jf. også noen konkret formulerte spørsmål til dette nedenfor.

Mandat og organisering vil blant annet berøre spørsmål om vedtekter, etablering av styrings- og beslutningsorganer og stemmeretts- og vedtaksordninger. Dessuten må arbeidsgiverfellesskapet sikres god representativitet, noe som berører både spørsmål om sektor, type virksomhet og virksomhetsstørrelser. Videre berører dette organiseringen av dialogen mellom fellesskapet og KMD, nærmere avklaring av saker og tema fellesskapet skal involveres i, samt arbeidsgiverfellesskapets representasjon i ulike sammenhenger. Dette er spørsmål som må avklares før Arbeidsgiverfellesskapet i staten kan etableres formelt, med et endelig mandat og organisering.

For å avklare de nærmere detaljene med hensyn til mandat og organisering, foreslår KMD at vi snarest etter høringen av denne strategien, tar initiativ til å oppnevne et interimråd for arbeidsgiverfellesskapet, bestående av toppledere i virksomhetene og en leder. Det betyr samtidig at fellesskapets endelige organisering, rolle og formelle oppgaver, først kan få sin avklaring etter at høringen og en etterfølgende interimperiode er gjennomført og oppsummert.

Størrelsen på interimrådet kan være 15 representanter. Dersom disse finner det hensiktsmessig kan de opprette et mindre arbeidsutvalg. Mandatet til interimrådet er å sikre de nødvendige avklaringer som er nevnt ovenfor, og å forberede den formelle oppstarten. Lengden på interimperioden bør være mellom 6 og 9 måneder. Oppstart av arbeidsgiverfellesskapet med ordinær drift bør kunne skje fra september/oktober 2016, ved at det avholdes et stiftelsesmøte med valg. Med et slikt interimråd vil virksomhetene også ha et talerør allerede i forbindelse med hovedtariffoppgjøret våren 2016. Interimrådet bør også være involvert i arbeidet med å kartlegge virksomhetenes udekkede behov for veiledning, særlig knyttet til omstilling, og peke ut retning for å imøtekomme behovene. Se også punkt 5 nedenfor om dette.

For å sikre utvikling og drift av arbeidsgiverfellesskapet må det også etableres et eget uavhengig sekretariat, som rapporterer faglig til leder av fellesskapet (også interim-

rådet). KMD foreslår at sekretariatet legges til Difi. Det medfører at sekretariatet administrativt vil rapportere til Difis ledelse og faglig til leder av fellesskapet.

5. Virksomhetsstøtte – tjenesteproduksjon

I utkastet til strategi foreslås det å etablere en styrket servicefunksjon for virksomhetene, jf. en av delstrategiene; *Kartlegge behov og utvikle tjenester som imøtekommer virksomhetenes udekkede behov for veiledning, særlig knyttet til omstilling*. Forslaget er basert på innspill fra de samme kildene som er nevnt ovenfor med hensyn til behovet for et formalisert arbeidsgiverfellesskap for staten.

En slik servicefunksjon vil dels kunne bidra med styrket veiledning (mer omfattende, konkret og operativ) enn det KMD har mulighet og kapasitet til i dag. Samtidig bør tiltaket (og en tydeligere ansvarsdeling mellom KMD og de enkelte departementene) bidra til at KMD kan fokusere på overordnet strategisk arbeid, dvs. at mer operative oppgaver bør utføres av en ytre etat og eventuelt i virksomhetene.

5.1 Oppgaver og tematisk innhold i en styrket servicefunksjon

I utgangspunktet er ”omstilling” utpekt som et kjernetema med hensyn til innholdet i tjenesten, men også andre tema nevnes eller ligger underforstått i rapportene fra hhv Deloitte og Rambøll. Andre stikkord kan derfor være ”krevende personalsaker”, ”gode systemer for kompetansestyking”, eller ”AMU-undersøkelser” etc. Flere av temaene griper samtidig inn i hverandre pga. en forankring i det samme regelverket, eller fordi de er beslektet på andre måter. Et gjennomgående tema – som altså kan være relevant på tvers av flere sakstyper – er for eksempel det igangsatte utviklingstiltaket (e-læringsverktøy) om ”hvordan få til god samhandling i en virksomhet” som er knyttet til grunnleggende regler i Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen i staten.

I tillegg til å definere de viktigste behovene på en god måte, må også tjenestene utformes og formidles slik at de oppleves som relevante for virksomhetene, og dermed også blir tatt i bruk. Rambøll-rapporten viser også til et stort potensial i ulike samhandlingsverktøy og ”virtuelle møteplasser” mellom KMD, virksomhetene og HR-personalet. Den portalformen som er [etablert i Difi](#) for veiledning innen flere ulike tema er ett eksempel på hvordan flere ulike veiledningstema kan buntet sammen og formidles til virksomhetene. På denne portalen finnes veiledere for flere saksområder som er forankret i forholdsvis kompliserte regelsett, for eksempel for [offentlige anskaffelser](#). [Spekter](#), [Moderniseringstyrelsen i Danmark](#) og [Arbetsgivarverket i Sverige](#) er eksempler på andre som har utviklet portaler med særlig henblikk på arbeidsgiveres behov.¹ Utvikling av en slik digital portal kan bidra til å fornye, forenkle og forbedre arbeidet med arbeidsgiverpolitikk i staten.

Mange veiledningstema vil direkte og indirekte ha forankringer i bindende avtaleverk hvor det er KMD og hovedsammenslutningene som er parter. Det er dermed KMD og

¹ Lenkene viser til eksempler i portalene, ikke nødvendigvis hele veiledningsportalen.

hovedsammenslutningene som sitter på definisjonsmakten ved fortolkning av innholdet i disse avtalene. God samhandling mellom KMD og veiledningsenheten vil derfor bli svært viktig.

Virksomhetenes medvirkning og konkrete bidrag i arbeidet med å sikre at tilbudene og tjenestene blir relevante er også viktig, og kan løses på flere ulike måter. Det er naturlig at arbeidsgiverfellesskapet blir en sentral bidragsyter i dette.

5.2 Oppsummering om organisering samt ressursbehov og sekretariat

Veiledning og utvikling av ulike støttetjenester er i stor grad en operativ oppgave. Det er viktig at KMD, som departement og ansvarlig for den sentrale arbeidsgiverfunksjonen, prioriterer sine ressurser til overordnet og strategisk arbeid. Det tilsier at utviklingen av støttetjenester bør legges utenfor departementet.

KMD foreslår derfor at en styrket rådgivnings- og veiledningstjeneste knyttes til Difi, og kobles sammen med de ressursene og den kompetansen Difi allerede har på fagområdene organisering, ledelse og kompetanse. Difis direktør vil dermed være ansvarlig for enheten og KMD vil ha etatsstyringsansvaret.

De viktigste forholdene som må avklares rundt en slik funksjon, og som må vurderes i etterkant av høringen og som ledd i en evaluering av den forutsatte interimperioden for fellesskapet, vil særlig være:

- Omfang av veiledningstema/-områder.
- Utforming og formidling av veiledning – web-basert, opplæring/kurs, telefonservice/frontdesk, konsulenttjenester, kombinasjoner av disse etc.
- Styring og gjennomføring av de forskjellige oppgavene som tiltaket utløser, herunder rollen for arbeidsgiverfellesskapet i styring og prioritering av mål, aktiviteter, satsinger og budsjett for virksomheten.
- Samhandlingsformer mellom enheten, arbeidsgiverfellesskapet og KMD.
- Avklaring av ressursbehov og budsjettmessige konsekvenser.

6. Kort om hovedstrategi 2 og 3

Hovedstrategi 2 peker på behovet for å utvikle den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i staten. Det gjelder både rollen som sentral part som forvalter av lov og avtaleverk og i det sentrale utviklingsarbeidet.

Norsk økonomi står foran store utfordringer. Omstilling må finne sted både i næringslivet og i offentlig sektor for å sikre høy sysselsetting og effektive offentlige tjenester. I dette arbeidet er trepartssamarbeidet helt sentralt. Partene i staten må også bidra til at avtaleverket og tariffoppgjørene fremmer virksomhetenes forutsetninger for å oppnå resultater og nå sine mål.

Staten spiller en sentral rolle i det inntektspolitiske samarbeidet i Norge, og legger frontfaget til grunn i lønnsoppgjørene. Staten setter med dette en norm for de øvrige

lønnsoppgjørene i offentlig sektor. Dette har bidratt til at lønnsveksten har holdt seg innenfor forsvarlige økonomiske rammer. Det har vært viktig og vil være viktig i årene som kommer.

For å møte disse utfordringene er det viktig at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen videreutvikles og styrkes.

I hovedstrategi 3 foreslår vi et begrenset antall krav og forventninger som skal gjelde på tvers av statlige virksomheter. KMD oppfatter at det er viktig av flere grunner. Vi har i forslaget til strategi, under punktet "Fellestrekk og utfordringer" pekt på at de statlige virksomhetene møter en rekke felles utfordringer. Behovet for å arbeide strategisk med kompetanseutvikling er en av disse felles utfordringene. Godt og strategisk forankret kompetansearbeid er viktig for å sikre god oppgaveløsning og resultatoppnåelse, men også for å sikre at vi skal kunne rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft i fremtiden. Medarbeiderne etterspør faglig utvikling, karriereutvikling og arbeidsoppgaver de kan bryne seg på. Aktivt kompetansearbeid i virksomhetene er en forutsetning for å lykkes med dette.

Et annet område er mangfold. Statlige virksomheter representerer fellesskapet og skal avspeile befolkningen. Staten skal rekruttere bredt. I ansettelsesprosessene må virksomhetene søke blant all den kompetanse som er tilgjengelig i samfunnet, slik at vi får tak i de beste medarbeiderne. Staten må bli bedre til å rekruttere og legge til rette for medarbeidere med nedsatt funksjonsevne. Arbeidet med inkluderende arbeidsliv må videreutvikles for å nå målene i IA-avtalen. Mangfold i den statlige personalstyrken bidrar til at staten kan yte gode tjenester til alle samfunnsborgere. I program for bedre styring og ledelse har vi stor oppmerksomhet om viktigheten av ledelse og satser på ledelsesutvikling. Denne sentrale satsingen supplerer og støtter godt arbeid med utvikling av ledelse og utvikling av ledere i virksomhetene.

Temaene ovenfor er tre eksempler på felles utfordringer for statlige virksomheter, og som alle virksomheter må arbeide systematisk og planmessig med. Gjennom å løfte frem et utvalg av felles krav og forventninger, mener KMD at staten samlet vil få økt kraft i arbeidet med disse viktige sakene. Slik kan vi samlet stå styrket i arbeidet med å rekruttere, utvikle og beholde kompetent arbeidskraft. Det vil bidra til å svare på forventningene fra virksomhetene om en tydeligere arbeidsgiverpolitikk.

7. Om høringen av strategien

KMD vil med dette gi de lokale arbeidsgiverne anledning til å komme med vurderinger, kommentarer og forslag til dette utkastet til strategi. I del 6 i dette brevet har vi formulert noen spørsmål og problemstillinger knyttet til de ulike forholdene strategien vil berøre.

Vi gjør likevel spesielt oppmerksom på etablering og organisering av *Arbeidsgiverfellesskapet i staten*. I høringen oppfordrer vi alle virksomhetene til å vurdere disse sidene

ved strategien, jf. også noen av spørsmålene i del 7. I utforming av arbeidsgiverpolitikken, og i gjennomføring av den overordnede arbeidsgiverstrategien, har departementene dessuten en dobbeltrolle. Departementene er både *virksomheter selv*, men de har samtidig (*etatstyrings-*) *ansvar for sine underliggende virksomheter*. Strategien berører derfor styrings- og ansvarsforhold som dels er tverrgående for alle departementsområdene, men som samtidig dels er forankret i de loddrette styringslinjene i det enkelte departementsområde. Etableringen av *Arbeidsgiverfellesskapet i staten* vil bli et nytt element i dette bildet og dets rolle og ansvar i det statlige hierarkiet og styringsystemet må vurderes særskilt.

Etter at høringen er gjennomført og innspillene vurdert, vil vi derfor også gjennomføre en kort foreleggelse for departementene hvor vi primært vil fokusere på ansvarsforhold og styringslinjer knyttet til arbeidsgiverfellesskapet.

7.1 Invitasjon til høringsmøter

Som ledd i høringsprosessen vil KMD invitere de lokale arbeidsgiverne til å delta i fire regionalt organiserte høringsmøter i hhv Oslo, Bergen, Trondheim og Tromsø. Departementets politiske ledelse vil delta.

Det vil bli sendt ut egne invitasjoner direkte til de enkelte virksomhetene for hvert av disse møtene. Invitasjonene vil inneholde de nødvendige praktiske opplysninger om møtelokale, tidspunkt, program og påmelding.

7.2 Svarfrist for skriftlige kommentarer

Frist for skriftlig tilbakemelding til KMD er 14. desember 2015.

8. Temaer og problemstillinger for høringen

Nedenfor har vi dels formulert noen problemstillinger og spørsmål, knyttet til de ulike forholdene strategien vil berøre. Det er samtidig flere interne sammenhenger mellom de ulike hoved- og delstrategiene som kan gjøre det vanskelig å besvare alle spørsmålene nedenfor fullt ut og i den rekkefølge de står i. Virksomhetene står derfor fritt med hensyn til hvordan de ønsker å redigere og prioritere sine kommentarer med utgangspunkt i de ulike problemstillingene som strategien berører.

1. Om det overordnede målet for arbeidsgiverpolitikken

- Er formuleringen av det overordnede målet dekkende og hensiktsmessig?
- Har dere forslag til andre formuleringer av dette målet som dere mener bedre gjenspeiler sammenhengene mellom arbeidsgiverpolitikken, statlige arbeidsgiveres særtrekk ut fra samfunnsoppdraget og forvaltningsverdiene?

2. Generelt om de tre hovedstrategiene

- Er de tre prioriterte hovedstrategiene hensiktsmessige, eller er det andre forhold som heller burde blitt prioritert?

- I hvilken grad vil de hovedstrategiene som er foreslått bidra til å styrke den statlige arbeidsgiverpolitikken relevans og oppslutningen om felles løsninger?
- A. *Til hovedstrategi 1: Virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken skal styrkes.*
- I hvilken grad er forslaget om en formalisering av arbeidsgiverfellesskapet hensiktsmessig og tilstrekkelig for å realisere den første hovedstrategien?
 - Hvordan bør ansvarsforhold og styringslinjer mellom hhv arbeidsgiverfellesskapet, sekretariatet i Difi, sektordepartementene og KMD være?
 - Hvilke ordninger for representativitet vil være hensiktsmessige for fellesskapet: Hvordan bør fellesskapet settes sammen for å sikre representativitet fra ulike virksomheter?
 - Bør interessefellesskapet organiseres med ulike nivåer, der eksempelvis topplederne samles regelmessig, mens andre representanter for virksomhetene møtes hyppigere og håndterer mer løpende oppgaver.
 - På hvilke områder bør arbeidsgiverfellesskapet prioritere å arbeide for felles posisjoner?
 - Er forslagene med hensyn til interimperiode og organiseringen av denne hensiktsmessige?
 - Hvilke andre forventninger hos de lokale arbeidsgiverne må imøtekommes for å realisere den første hovedstrategien?
 - I hvilken grad vil forslaget om å etablere en veiledningsfunksjon i Difi imøtekomme behovet for bl.a. rådgivning knyttet til omstilling?
 - Hvordan ser virksomhetene på sitt eget HR-personales rolle i denne sammenheng, og på rollefordelingen mellom ansvarlig sektordepartement, Difi og KMD?
 - Er de øvrige forslagene om delstrategier under hovedstrategi 1 hensiktsmessige og tilstrekkelige?
 - Har virksomhetene eventuelt forslag til konkrete tiltak som vil bidra til å realisere hovedstrategi 1?
- B. *Til hovedstrategi 2: Den sentrale arbeidsgiverpolitikken skal være profesjonell og tydelig.*
- Hva vil kreves av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen for å styrke virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken?
 - Hva vil ellers kreves for at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen skal bli mer profesjonell og tydelig?
 - Er de foreslåtte delstrategiene under hovedstrategi 2 hensiktsmessige og tilstrekkelige?
 - Har virksomhetene eventuelt forslag til konkrete tiltak som vil bidra til å realisere hovedstrategi 2?

C. *Til hovedstrategi 3: De lokale arbeidsgiverne skal være resultatorientert, ha god gjennomføringsevne og legge til rette for aktivt medarbeiderskap.*

- Hvilke forventninger hos de lokale arbeidsgiverne må man imøtekomme for å realisere hovedstrategi 3?
- I hvilken grad vil en utvikling av en veiledningstjeneste kunne bidra til realisering av hovedstrategi 3?
- På hvilke områder er det hensiktsmessig med større frihetsgrader og autonomi for å realisere hovedstrategi 3?
- På hvilke områder vil det være hensiktsmessig med felles regler, systemer og verktøyer for å realisere hovedstrategi 3?
- Er forslagene om delstrategier under hovedstrategi 3 hensiktsmessige og tilstrekkelige?
- Har virksomhetene eventuelt forslag til konkrete tiltak som vil bidra til å realisere hovedstrategi 3?

Vi minner om høringsfristen og de planlagte høringsmøtene som er nevnt innledningsvis i dette brevet, og imøteser virksomhetenes tilbakemeldinger på utkastet til overordnet arbeidsgiverstrategi.

Med hilsen

Oddbjørn Tønder
fung. statens personaldirektør (e.f.)

Yvonne Larssen
avdelingsdirektør

Dette dokumentet er elektronisk godkjent og sendes uten signatur.