



Digitaliserings- og  
forvaltningsdepartementet

Strategi

# Arbeidsgiverstrategi 2024–2027

Strategi for det statlige tariffområdet



# Arbeidsgiverstrategi 2024–2027

for det statlige tariffområdet



# Til virksomhetsleder

Statlige virksomheter spiller en helt sentral rolle i samfunnet. Dere arbeider for at landet er godt styrt, for at velferdstjenester blir levert, at rettssikkerheten ivaretas og at ny forskning bringes frem, for å nevne noe. Siden samfunnet endres stadig raskere, øker behovet for omstilling, tverrsektorielt samarbeid og teknologiutvikling.

Statens arbeidsgiverpolitikk må tilpasses utfordringene og mulighetene i samfunnet rundt oss. Den viktigste ressursen er medarbeiderne. De må være endringsdyktige, ha oppdatert og rett kompetanse, og må ledes av dyktige ledere som bygger en utviklingsorientert kultur og har god forståelse for arbeidsgiverrollen. Arbeidsgiverrollen må utøves med den norske modellen som fundament, der partssamarbeid, medbestemmelse og involvering er sentralt.

Strategiens virkeområde er det statlige tariffområdet. Målgruppen er de som representerer arbeidsgiver i virksomheten. Det vil si virksomhetsledere, alle ledere med personalansvar samt viktige støttespillere, som for eksempel HR-leder og HR-medarbeidere. Selv om HR kan være en strategisk partner for toppledelsen, er det viktig at virksomhetsleder engasjerer seg i virksomhetens arbeidsgiverpolitikk. I tillegg vil tillitsvalgte og verneombud kunne ha nytte av strategien.

Virksomhetens ledere vil ha avgjørende betydning for å realisere strategien. Parallelt med lansering har Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) utviklet et nytt grunnlag for god ledelse i staten, som gir føringer for hvordan lederne skaper verdi og resultater sammen med medarbeiderne.

Arbeidsgiverstrategien synliggjør statens forventninger til virksomhetslederne og andre med arbeidsgiveransvar i virksomhetene. I tillegg forplikter strategien DFD, som den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i staten, og Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), som bistår virksomhetene med å realisere strategien.

I strategien videreføres de tre innsatsområdene fra forrige strategiperiode: Endring og omstilling, kompetanse og tydelige arbeidsgivere. Dette er områder som fortsatt er helt sentrale for at virksomhetene skal lykkes med å løse samfunnsoppgavene og beholde, utvikle og rekruttere kompetente medarbeidere.

Nedenfor følger en kort beskrivelse av rammebetingelsene for statens arbeidsgiverpolitikk, og av utfordringsbildet som ligger til grunn for de tre innsatsområdene. Deretter redegjøres det for forventningene til virksomhetsleder og andre som utøver arbeidsgiverfunksjoner i virksomheten. Til slutt synliggjøres DFDs og DFØs forpliktelser samt en beskrivelse av aktørene innenfor det statlige tariffområdet.

Vi håper arbeidsgiverstrategien vil være nyttig og inspirerende i arbeidet med å videreutvikle virksomheten og oppfylle samfunnsoppgavet.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

# Rammebetingelser for statens arbeidsgiverpolitikk

Det statlige tariffområdet består av ca. 200 store og små virksomheter over hele landet. Virksomhetene får sine samfunnsoppdrag fra Stortinget og regjeringen, og de ulike virksomhetene har svært ulike formål. De forvalter fellesskapets verdier, utøver myndighet, yter tjenester og skaper gode resultater for samfunnet og innbyggerne.

I overkant av 170 000 personer er ansatt i det statlige tariffområdet. Statsansatte er ikke ansatt i «staten» som sådan, men i den enkelte virksomhet, med de rettigheter og plikter som følger av statsansatteloven, arbeidsmiljøloven mv. Enkelte ansattegrupper omfattes i tillegg av særlover.

Staten har en egen [hovedavtale \(HA\)](#), som skal sikre medbestemmelse og godt samarbeid mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden til beste for virksomheten. I HA er ikke minst virksomhetsleders rolle tydeliggjort. I tillegg reguleres roller, rettigheter, plikter, forventninger og spilleregler for endring og kompetanse i den enkelte virksomhet. Staten har også en rekke særavtaler, som regulerer arbeidstid, permisjoner, lønn, kompetanseutvikling, omstilling, reiser, mv. I tillegg gjennomføres årlige hovedtarifforhandlinger med hovedfokus på lønn.

Ovennevnte gir viktige rammer for virksomhetens personalforvaltning, samt virksomhetsleders og HR-funksjonens samhandling med tillitsvalgte, verneombud og den enkelte medarbeider.

DFD forvalter relevante lov- og avtaleverk, lønnspolitikk, personalpolitiske føringer og retningslinjer. Siden de statlige virksomhetene har ulike oppgaver, ansvar, størrelse og sammensetning av arbeidsstokken, legger arbeidsgiverpolitikken

til rette for at virksomhetene kan bruke virkemidler tilpasset disse forskjellene. Av den grunn er virksomhetsleder, sammen med lokale parter, gitt et betydelig lokalt handlingsrom.

Der samfunnsoppdraget beskriver hvilke mål og resultater den enkelte virksomhet skal oppnå, stiller de fire [forvaltningsverdiene](#) – demokrati, rettsikkerhet, faglig integritet og effektivitet – krav til hvordan de skal oppnås. Fra disse utledes arbeidsgiverpolitiske verdier som åpenhet, brukerrorettet, effektivitet, utviklingsorientering, god ledelse og involvering av ansatte. I tillegg har staten [Etiske retningslinjer for statstjenesten](#). For de departementsansatte gjelder også de [Syv plikter for embetsverket](#).

Offentlige myndigheter har, i rollen som myndighetsutøver og tjenesteyter, en plikt til å årlig gjøre rede for hva man gjør for å integrere hensynet til likestilling og ikke-diskriminering i eget arbeid (jf. likestillings- og diskrimineringslovens bestemmelser om aktivitets- og redegjøringsplikten (ARP)). Noen virksomheter har et særskilt ansvar for å følge opp egen sektor, men alle skal – i egenskap av å være arbeidsgiver – jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering i egen virksomhet. Arbeidet med ARP skal dokumenteres i årsmelding eller annet offentlig dokument.



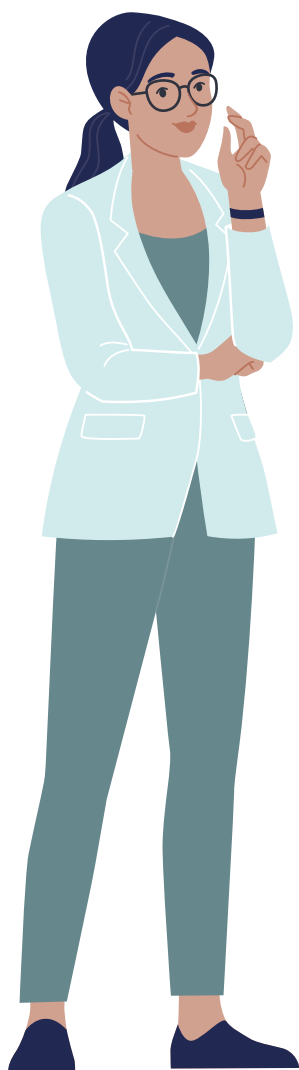
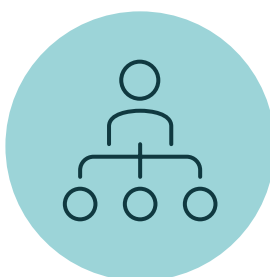
Norge skal bidra til at FNs bærekraftsmål oppnås innen 2030. I tillegg til virksomhetenes ansvar for å følge opp mål i egen sektor er flere mål tverrgående. For den statlige arbeidsgiverpolitikken er følgende mål og delmål særlig relevante:

- Sikre kvinner fullstendig og reell deltakelse og like muligheter til ledende stillinger på alle nivåer der beslutninger tas, i det politiske, det økonomiske og det offentlige liv (Delmål 5.5).
- Innen 2030 oppnå full og produktiv sysselsetting og anstendig arbeid for alle kvinner og menn, inkludert ungdom og personer med nedsatt funksjonsevne, og oppnå lik lønn for likt arbeid (delmål 8.5).
- Beskytte arbeiderrettigheter og fremme et trygt og sikkert arbeidsmiljø for alle arbeidstakere, inkludert arbeidsinnvandrere og særlig kvinnelige innvandrere, og arbeidstakere i et usikkert arbeidsforhold (delmål 8.8).
- Utvikle effektive, ansvarlige og åpne institusjoner på alle nivåer (delmål 16.6) og sikre lydhøre, inkluderende, deltakelsesbaserte og representative beslutningsprosesser på alle nivåer (delmål 16.7).
- Sikre allmenn tilgang til informasjon og beskytte grunnleggende friheter, i samsvar med nasjonal lovgivning og internasjonale avtaler (delmål 16.10).
- Å samarbeide for å oppnå bærekraftsmålene er avgjørende (mål 17).



# Utfordringsbilde

Nedenfor gis en kort oversikt over de viktigste utviklings-trekkene som vil påvirke arbeidsgiverpolitikken i de statlige virksomhetene de nærmeste årene. Utfordringsbildet er strukturert etter strategiens tre innsatsområder.

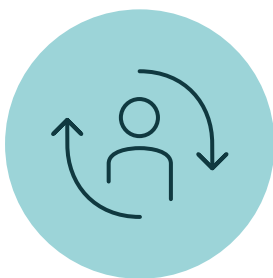


## Arbeidsgiverrollen

Arbeidsgiverrollen er tuftet på den norske modellen, der medbestemmelse og involvering er sentralt. Personalforvaltningen i staten er regulert av et eget lov- og avtaleverk. Noen virksomheter har store HR-miljøer som kan bistå i dette arbeidet, men det gjelder ikke alle. Kravene som stilles er imidlertid langt på vei like for små og store virksomheter.

Statlige arbeidsgivere møter ofte godt skolerte representanter for arbeidstakerne i partssamarbeidet. For at partssamarbeidet skal være fruktbart, må også arbeidsgivers representanter ha god kunnskap om lover, regler, avtaler og verdier som berører arbeidsgivers oppgaver i samspillet mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden.

For å beholde ansatte og videreutvikle virksomheten, trengs et godt og inkluderende arbeidsmiljø. Tillitsbasert ledelse kan bidra til å skape de nødvendige forutsetningene for at medarbeiderne kan og vil ta ut sitt beste, som igjen kan skape psykologisk trygghet. Dette er sentrale forutsetninger for at staten skal lykkes som en attraktiv arbeidsgiver.



## Endring/omstilling

Samfunnet er i endring, og den teknologiske utviklingen går stadig raskere. Det økonomiske handlingsrommet vil bli mindre i årene fremover, noe som skaper behov for endring, omstilling og innovasjon.

Digitalisering og kunstig intelligens gir muligheter for å løse oppgaver på nye og mer effektive måter, men krever også at man er oppmerksom på blant annet personvernutfordringer, etikk og eventuelt utilsiktede eller uhenksomme konsekvenser av denne utviklingen.

Desentralisert arbeid, hjemmekontor, økt fleksibilitet og hybride arbeidsformer gir både muligheter og utfordringer. Mer bruk av åpne kontorlandskap og aktivitetsbasert kontorkonsepter er andre utviklingstrekk.

I en situasjon med et økende trusselbilde blir oppmerksomhet på sikkerhet og beredskap stadig viktigere. Tverrgående samfunnsproblemer, samt klima, miljø og en bærekraftig utvikling, må møtes med helhetlige løsninger på tvers av sektorer og nivåer. Virksomhetene må derfor ha en kultur som preges av nysgjerrighet, åpenhet og nytenkning, der ansatte løser oppgaver på nye og innovative måter.



## Kompetanse

Kompetansen til de ansatte må utvikles kontinuerlig for å være i takt med de raske endringene i samfunnet. Det krever motivasjon og tilrettelegging for livslang læring gjennom hele karriereløpet. Samtidig blir mellommenneskelige ferdigheter stadig viktigere.

Knapphet på nøkkelkompetanser i samfunnet vil medføre at virksomhetene må tenke nytt for å dekke helt nødvendige kompetansebehov. I tillegg til å legge til rette for at ansatte blir i virksomheten, blant annet ved et aktivt arbeid med kompetanseutvikling og omskolering, må virksomhetene også evne å tiltrekke seg nye medarbeidere. Her vil samfunnsoppdraget, arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter og lønns- og arbeidsvilkår være relevante å trekke frem.

Staten må samtidig – i enda større grad enn i dag – rekruttere medarbeidere med ulike kompetanser, fagkombinasjoner, livserfaringer og perspektiver. I tillegg til å dekke kompetansebehovet, vil en bredere rekrutteringsbase bidra til mer inkludering og økt mangfold.

# Overordnet mål for den statlige arbeidsgiverpolitikken

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





# Forventninger til virksomhetsleder

Virksomhetsleder har det overordnede arbeidsgiveransvaret for sine ansatte, Mange virksomheter har også en HR-funksjon som blant annet skal støtte lederne i deres utøvelse av rollen. Nedenfor listes forventningene til virksomhetsleder, og andre som utøver arbeidsgiverfunksjoner i virksomheten, organisert iht. til innsatsområdene i strategien.



Arbeidsgiverrollen – Strategisk mål 1

## Er kompetent og tydelig i arbeidsgiverrollen, og legger til rette for involvering og medbestemmelse

- sikrer at samfunnsoppdraget til virksomheten er godt forankret i hele organisasjonen
- har god kunnskap om lover og avtaleverk i statlig tariffområde, og hvilke plikter du har som arbeidsgiver
- bidrar til et aktivt og konstruktivt partssamarbeid og medbestemmelse i tråd med Hovedavtalen
- skaper psykologisk trygghet gjennom et tillitsbasert og inkluderende arbeidsmiljø
- trykker egne ledere i arbeidsgiverrollen gjennom opplæring og støtte
- følger opp *Grunnlag for god ledelse i staten* overfor virksomhetens ledere



Endring/omstilling – Strategisk mål 2

## Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser

- bygger kultur for læring, kontinuerlig forbedring og innovasjon
- kommuniserer tidlig om årsaker til endring, og hva disse vil bety for virksomheten og de ansatte
- samhandler med andre virksomheter for å forbedre egen og andres oppgaveløsning
- utnytter mulighetene for effektivisering og bedre tjenester gjennom digitalisering og innovasjon
- bruker handlingsrommet i lov- og avtaleverket og anvender relevante verktøy og ressurser hos DFØ
- sikrer medbestemmelse og involvering av ledere, tillitsvalgte og ansatte under omstilling gjennom tilpasningsavtalen i tråd med Hovedavtalen
- har høy oppmerksomhet på sikkerhet og beredskap



Kompetanse – Strategisk mål 3

## Møter fremtidens kompetansebehov

- utvikler og fremmer virksomheten som en attraktiv arbeidsplass
- arbeider strategisk og planmessig med virksomhetens kompetansestruktur og kompetansebehov i samarbeid med tillitsvalgte
- legger til rette for systematisk og kontinuerlig kompetanseutvikling gjennom medarbeiderutvikling, hospitering og livslang læring, og legger til rette for senkarriere for seniorer
- sikrer brede og inkluderende rekrutteringsprosesser for inkludering, likestilling og økt mangfold
- støtter opp om bruk av lærlinger og praksisopphold for studenter

# DFDs og DFØs ansvar

DFD har ansvaret for den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten. DFØ ivaretar en rekke forvaltningsoppgaver og oppdrag for DFD, blant annet Statens arbeidsgiverstøtte, Statens arbeidsgiverportal – som er fagsidene for arbeidsgivere, ledere og HR i staten – samt læringsplattformen, med en rekke digitale læringsressurser. I tillegg utvikler DFØ webinarer, kurs og materiell om blant annet ledelse, HR, innovasjon og omstilling.

DFD og DFØ vil støtte virksomhetene i å realisere strategien. Med utgangspunkt i forventningene til virksomhetsleder og andre som utøver arbeidsgiverfunksjoner i virksomheten, har DFD og DFØ i sine forskjellige roller følgende forpliktelser i strategiperioden – organisert i henhold til de tre innsatsområdene i strategien:





Arbeidsgiverrollen – Strategisk mål 1

## Er kompetent og tydelig i arbeidsgiverrollen, og legger til rette for involvering og medbestemmelse

- sikrer god ivaretagelse av det sentrale partssamarbeidet
- bidrar til å videreutvikle tariffavtalene, i samarbeid med hovedsammenslutningene, for å møte fremtidens forventninger
- sikrer opplæring i arbeidsgiverrollen, den norske modellen, hovedavtalen og partssamarbeidet i staten som del av opplærings- og kompetansetilbudet for lederne
- er pådriver for at virksomhetene følger opp aktivitets- og redegjørelsesplikten i likestillings- og diskrimineringsloven, avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), samt andre føringer fra trepartssamarbeidet
- sikrer at arbeidsgiverstrategien og grunnlag for god ledelse i staten blir implementert og fulgt opp fra sentralt hold
- er pådriver for at arbeidsgiverpolitiske føringer inngår i departementenes etatsstyring av underliggende virksomheter



Endring/omstilling – Strategisk mål 2

## Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser

- innhenter erfaringer fra virksomhetene og hovedsammenslutningene om hvordan lov, avtaleverk og veiledninger mv. fungerer ved omstilling/endringer
- arbeider aktivt for å utvikle et lov- og avtaleverk som støtter opp om omstilling, effektivitet og mobilitet, samt samarbeid på tvers av virksomheter
- er pådriver for at ordningene for partssamarbeid og medbestemmelse benyttes som en verdifull ressurs i omstillingsprosesser
- er pådriver for at tillit, brukerretting og involvering er sentrale elementer i utvikling av virksomheter, arbeidsplasser og tjenester
- støtter virksomhetene i arbeidet med effektivisering og utvikling av bedre tjenester, gjennom digitalisering, bruk av ny teknologi og innovasjon, samt forsvarlig bruk og deling av data
- bidrar med nyttig kunnskap, opplæring og verktøy som kan støtte arbeidsgivere ved endring og omstilling



Kompetanse – Strategisk mål 3

## Møter fremtidens kompetansebehov

- følger opp større initiativ og føringer på kompetansefeltet
- bidrar til å utvikle kompetansesatsinger som fremmer medarbeiderutvikling, hospitering og livslang læring
- støtter virksomhetene i arbeidet med inkludering, likestilling og økt mangfold gjennom kunnskap og verktøy på Statens arbeidsgiverportal
- evaluerer og justerer jevnlig statens strategiske kompetansemålbilde, som synliggjør hvilke tverrgående kompetanseområder som bør styrkes

# Aktører i det statlige tariffområdet

## Sentrale aktører

**REGJERINGEN** står for den politiske styringen av arbeidsgiverpolitikken. Regjeringen samarbeider tett med partene i arbeidslivet for å løse en rekke samfunnsutfordringer. De fire største arbeidstakerorganisasjonene og de fire største arbeidsgiverorganisasjonene deltar i det organiserte trepartssamarbeidet med regjeringen. I partsamarbeidet representerer DFD den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten.

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

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

**DIGITALISERINGS- OG FORVALTNINGSDEPARTEMENTET (DFD)** har det overordnede ansvaret for arbeidsgiverpolitikken i staten og for felles tiltak som gjelder alle statlige virksomheter og ansatte. I det daglige ivaretas dette av Arbeidsgiverpolitisk avdeling, som blant annet:

- forhandler tariffavtaler med hovedsammenslutningene i det statlige tariffområdet,
- forvalter tre lover (statsansatteloven, tjenestestvistloven og karantene-loven) og forskrifter til disse lovene,

- tar initiativet til og følger opp sentrale arbeidsgiverpolitiske satsinger, er pådriver for og støtter statens arbeid med omstilling, kompetanseutvikling, ledelse, samt et inkluderende og mangfoldig arbeidsliv.

**STATENS ARBEIDSGIVERRÅD (AGR)** består av 16 virksomhetsledere fra ulike deler av det statlige tariffområdet. AGR skal gi DFD råd på arbeidsgiverfeltet og økt kunnskap om virksomhetene i staten. I tillegg skal rådet fremme virksomhetenes interesser i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken.

**DIREKTORATET FOR FORVALTNING OG ØKONOMISTYRINGS (DFØs)** samfunnsoppdrag er å være en pådriver for god styring, ledelse og organisering i staten, og at staten skal oppnå stordriftsfordeler og synergier i egen drift. Direktoratet er underlagt Finansdepartementet, og ivaretar blant annet det sentrale kompetanse- og lederutviklingstilbudet i staten etter oppdrag fra DFD. DFØ skal gi statlige virksomheter råd i arbeidsgiverspørsmål, blant annet gjennom Statens arbeidsgiverportal og Statens arbeidsgiverstøtte. Direktoratet har i tillegg en del utøvende oppgaver på kompetansefeltet, for eksempel Opplæringskontoret for lærlinger i staten, Nordisk utvekslingsordning og trainee-programmet i staten. DFØ leverer også lønns- og regnskapstjenester til rundt 90 prosent av statsforvaltningen. DFØ har sekretariatsansvaret for Statens arbeidsgiverråd.

**HOVEDSAMMENSLUTNINGENE I STATEN** består av LO stat, Akademikerne, Unio og YS Stat. Hver hovedsammenslutning består av flere medlemsforbund eller foreninger. De forhandler med staten, representert ved DFD, om hovedtariffavtalen, hovedavtalen og særavtaler.

## Sentrale aktører



## Aktører i virksomhetene

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

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

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

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

Utgitt av: Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Publikasjoner er tilgjengelige på:  
[www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Design og illustrasjon: Anagram Design  
Publikasjonskode: D-2001 B

