



# Arbeidsgiverstrategi for staten 2024-2027

Lars-Erik Becken

Utredningsleder i Arbeidsgiverpolitisk avdeling



# Den første strategien ble fastsatt i 2016



# revidert Arbeidsgiverstrategi ble lansert 18.4.2024

- [Arbeidsgiverstrategi 2024-2027 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Nytt *Grunnlag for god ledelse i staten* lansert samtidig

Regjeringen.no

Søk

Tema Dokument Aktuelt Departement Regjering

Forsiden Tema Arbeidsliv Statlig arbeidsgiverpolitikk

Del/tips Skriv ut

## Arbeidsgiverstrategi 2024-2027 og Grunnlag for god ledelse

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

To overordnede og retningsgivende dokumenter for arbeidsgivere i statlige virksomheter

### Arbeidsgiverstrategi 2024-2027

Strategien beskriver rammebetingelser for statens arbeidsgiverpolitikk, forventningene til virksomhetsleder og andre som utøver arbeidsgiverfunksjoner i virksomheten, samt DFØs og DFØs forpliktelser strategiperioden.

> Arbeidsgiverstrategi 2024-2027

### Grunnlag for god ledelse i staten

I grunnlaget stilles fem forventninger til god ledelse i staten. De skal bidra til at lederne løser samfunnsoppdraget og oppnår resultater sammen med medarbeiderne.

> God ledelse i staten

## TV og video

### Arbeidsgiverstrategi

Statens personaldirektør Gisle Norheim informerer om arbeidsgiverstrategien for 2024-2027.

### Om arbeidsgiverstrategien

Statens personaldirektør Gisle Norheim informerer om arbeidsgiverstrategien for 2024-2027.

### Forventninger til god ledelse

Statens personaldirektør Gisle Norheim informerer om grunnlag for god ledelse i staten.

### Om grunnlag for god ledelse

Statens personaldirektør Gisle Norheim informerer om grunnlag for god ledelse i staten.



# Strategidokumentet består av følgende deler:

- Forord som synliggjør:
  - Målgruppe
  - Virkeområde
- Rammebetingelser for statens arbeidsgiverpolitikk
- Utfordringsbilde
- Forventninger til virksomhetsleder
- Forpliktelser til DFD (og DFØ)
- Aktører i det statlige tariffområdet



## Arbeidsgiverstrategi 2024–2027

Strategi for det statlige tariffområdet



# Målgruppen for strategien er uforandret



# Målgrupper er de som representerer arbeidsgiver i virksomheten

- Virksomhetsleder
- Alle ledere med personalansvar
- Samt viktige støttespillere som
  - HR-leder
  - HR-medarbeidere.
- I tillegg vil tillitsvalgte og verneombud kunne ha nytte av strategien.
- Og gir forpliktelser til hva DFD og DFØ skal rette søkelys på under strategiperiode



# Overordnet mål for arbeidsgiverpolitikken

(er beholdt, men justert noe)



# Overordnet mål for arbeidsgiverpolitikken 2024-2027

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





De tre innsatsområdene  
er beholdt, men noe  
justerte strategimål



# Innsatsområder og strategimål 2024-2027



Arbeidsgiverrollen – Strategisk mål 1

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



Endring/omstilling – Strategisk mål 2

Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser



Kompetanse – Strategisk mål 3

Møter fremtidens kompetansebehov



(Strategimål 2020-2023)

03

## Tydelige arbeidsgivere →

Statlige virksomheter har ledere som er kompetente og tydelige i arbeidsgiverrollen

01

## Endring og omstilling →

Statlige virksomheter har høy endringskapasitet og gjennomfører gode omstillingsprosesser

02

## Kompetanse →

Statlige virksomheter møter fremtidens kompetansebehov

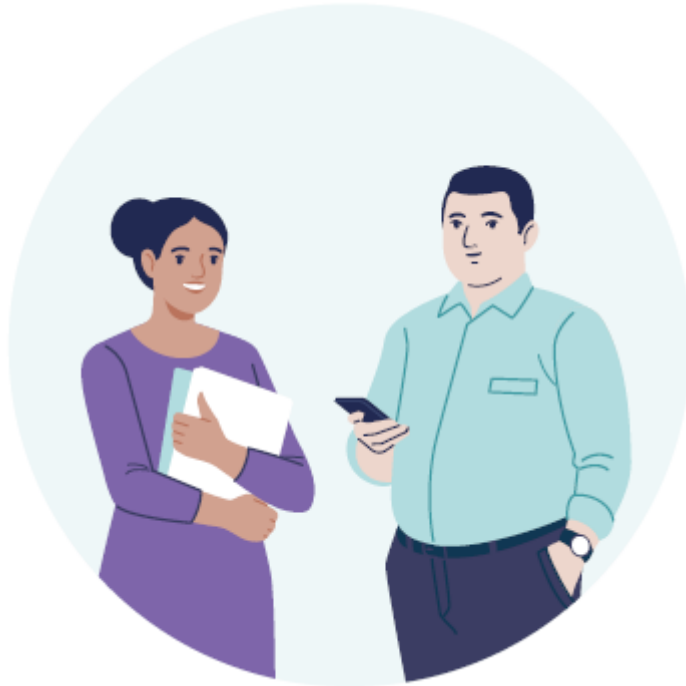
# Økt synliggjøring av rammebetingelsene for den statlige arbeidsgiverpolitikken



# Verdigrunnlaget for den statlige arbeidsgiverpolitikken

## *Forvaltningsverdiene*

- Demokrati
- Rettssikkerhet
- Faglig integritet
- Effektivitet



## *Arbeidsgiverpolitiske verdier*

- Åpenhet
- Brukerretting
- Effektivitet
- Utviklingsorientering
- God ledelse
- Involvering av ansatte

# Rammeverket for den statlige arbeidsgiverpolitikken

## *Rammeverk og føringer*

- Lover og rammebetingelser
- Hovedavtale og partssamarbeid
- Etske retningslinjer for statstjenesten
- Særavtaler

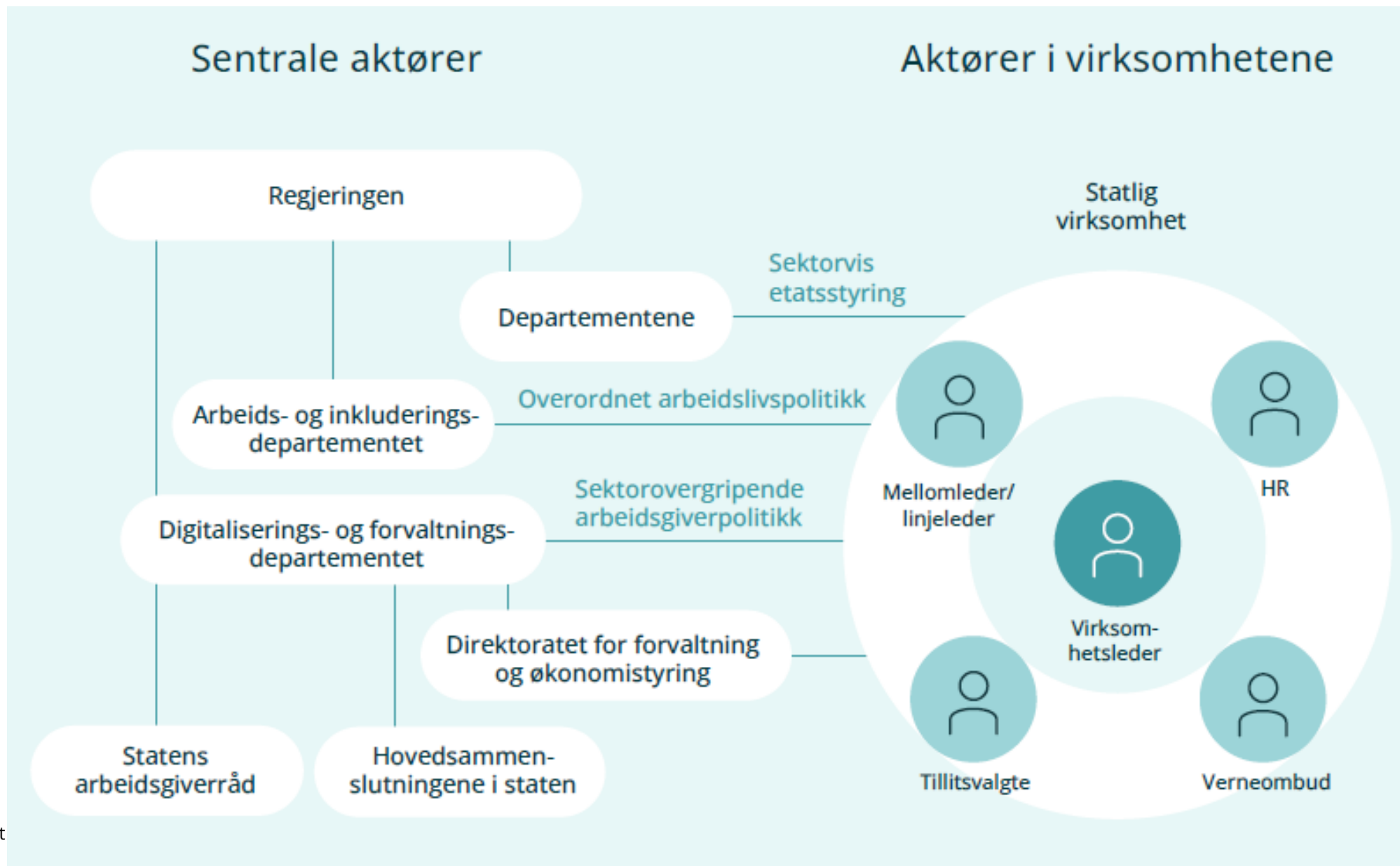


## *Nasjonale krav/føringer*

- Aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP)
- FNs bærekraftsmål som er relevant for den statlige arbeidsgiverpolitikken



# Aktører i det statlige tariffområdet



Samfunnet er i endring  
og vi må navigere med  
stadig høyere usikkerhet  
og økt kompleksitet.



# Samfunnsutviklingen påvirker arbeidsgiverpolitikken

- Økende trusselbilde; økt oppmerksomhet på sikkerhet og beredskap
- Digitalisering og ny teknologi
- Høyere endrings- og omstillingstakt
- Sammensatte utfordringer på tvers av forvaltningsområder
- Effektiviseringsbehov
- Økte forventninger fra innbyggerne
- Stor oppmerksomhet på den norske modellen, partssamarbeid, mv.
- Nye måter å jobbe på; hybride løsninger, hjemmekontor, aktivitetsbasert arbeidsplass
- Knapphet på nøkkelkompetanse

**Dette får også betydning for statens kompetansebehov og medarbeidernes arbeidsoppgaver.**





# Den viktigste strukturelle endringen i strategidokumentet er å samle

- forventningene til virksomhetsleder
  - forpliktelsene til DFD (og DFØ)

på hver sine sider  
(f.eks. henges opp som en plakat)

# EKSEMPEL

## Strategien 2020-2023

01

Strategisk mål

## Endring og omstilling

Statlige virksomheter har høy endringskapasitet og gjennomfører gode omstillingsprosesser



### For å nå målet er det viktig at virksomhetslederne

- bygger kultur for innovasjon og læring i virksomheten.
- kjenner og bruker handlingsrommet for omstilling som ligger i lov- og avtaleverket.
- legger til rette for omstillingsprosesser i samarbeid med ledere, tillitsvalgte og øvrige ansatte.
- kommuniserer godt om bakgrunnen for endringer og hva disse vil bety for virksomheten og de ansatte.
- legger vekt på tiltak som bidrar til et godt arbeidsmiljø i endringsprosessene.



### For å nå målet vil Kommunal- og moderniseringsdepartementet

- arbeide aktivt for at lov- og avtaleverk støtter opp om omstilling, effektivitet og mobilitet, og samarbeid på tvers av virksomheter.
- innhente oppdatert kunnskap om erfaringer og utfordringer som virksomhetene møter i omstillingsarbeidet.
- videreutvikle støtten til virksomheter som står i omstilling og endring.
- videreutvikle ledelsesprogrammer som understøtter innovasjon, digitalisering og endring.
- legge til rette for at ledere kan dele erfaring og diskutere felles omstillingsutfordringer.
- følge opp stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor overfor statlige arbeidsgivere.

## 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
- trygger 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 kompetansesstruktur 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 forpliktelser i strategiperioden



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

# Forventninger til virksomhetsleder i strategiperioden

- 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.



# FORVENTNINGER TIL VIRKSOMHETSLEDER



## Arbeidsgiverrollen



## Endring/omstilling



## Kompetanse

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
- trygger egne ledere i arbeidsgiverrollen gjennom opplæring og støtte
- følger opp *Grunnlag for god ledelse i staten* overfor virksomhetens ledere

# FORVENTNINGER TIL VIRKSOMHETSLEDER

Endring/omstilling – Strategisk mål 2

Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser



*Arbeidsgiverrollen*



*Endring/omstilling*



*Kompetanse*

- 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

# FORVENTNINGER TIL VIRKSOMHETSLEDER

Kompetanse – Strategisk mål 3

## Møter fremtidens kompetansebehov



*Arbeidsgiverrollen*



*Endring/omstilling*



**Kompetanse**

- 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

# DFD (og DFØ) sine forpliktelser i strategiperioden

- DFD har ansvaret for den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten.
- DFØ ivaretar en rekke forvaltningsoppgaver og oppdrag for DFD, blant annet Statens arbeidsgiverstøtte, Statens arbeidsgiverportal og læringsplattformen. 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.





# DFD (og DFØ) sine forpliktelser i strategiperioden

Arbeidsgiverrollen – Strategisk mål 1

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



## Arbeidsgiverrollen



## Endring/omstilling



## Kompetanse

- 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, 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

# DFD (og DFØ) sine forpliktelser i strategiperioden

Endring/omstilling – Strategisk mål 2

Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser



*Arbeidsgiverrollen*



*Endring/omstilling*



*Kompetanse*

- innhenter erfaringer fra virksomhetene og hovedsammen- slutningene 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

# DFD (og DFØ) sine forpliktelser i strategiperioden



*Arbeidsgiverrollen*



*Endring/omstilling*



**Kompetanse**

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

# Implementering av strategien

# Videre prosess knyttet til implementering

- Lansert 18.4.2024
  - [Arbeidsgiverstrategi 2024-2027 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Nytt Grunnlag for god ledelse i staten lansert samtidig
- Utviklet et nytt refleksjonsmateriale til ledergruppene



# Videre prosess knyttet til implementering

- Lansert 18.4.2024
  - [Arbeidsgiverstrategi 2024-2027 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Nytt Grunnlag for god ledelse i staten lansert samtidig
- Utviklet et nytt refleksjonsmateriale til ledergruppene
- Oppdatere Statens arbeidsgiverportal tilpasset revidert arbeidsgiverstrategi



# Videre prosess knyttet til implementering

- Lansert 18.4.2024
  - [Arbeidsgiverstrategi 2024-2027 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Nytt Grunnlag for god ledelse i staten lansert samtidig
- Utviklet et nytt refleksjonsmateriale til ledergruppene
- Oppdatere Statens arbeidsgiverportal tilpasset revidert arbeidsgiverstrategi
- DFD vil «jobbe for» at arbeidsgiverstrategien får en tydeligere plass i etatsstyringen



# Oppfølging av DFD i strategiperioden (2024-2027)

- DFD vil presentere strategien på oppfordring
- Tema under de årlige arbeidsgiverkonferansene i staten
- Jevnlig oppfølgingsspørsmål i Statens arbeidsgiverbarometer
- Oppfølging – gjennom konkrete prosjekter/aktiviteter - av utvalgte
  - forventninger til virksomhetsleder
  - forpliktelser til DFD/DFØ underveis
- DFD vil lage en (årlig) handlingsplan over konkrete aktiviteter for å følge opp strategien







Digitaliserings- og  
forvaltningsdepartementet