



Arbeidsgiverstrategien i staten 2024-2027

- Refleksjonsmateriale til
ledergupper

Arbeidsgiverpolitisk avdeling

30.11.2024



Kjære virksomhetsleder og ledergrupper



Arbeidsgiverstrategien for staten ble lansert av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) i april 2024, og gjelder til og med 2027. Målgruppen for arbeidsgiverstrategien er virksomhetsleder og andre som utøver arbeidsgiverfunksjoner i virksomheten. Strategien har tre målområder:

- 1) Arbeidsgiverrollen
- 2) Endring/omstilling
- 3) Kompetanse

For å legge til rette for gode og fruktbare diskusjoner om arbeidsgiverstrategiens mål og temaer i den enkelte virksomhet, har DFD utarbeidet dette refleksjonsmaterialet. Ambisjonen har vært å utforme spørsmål som kan tilpasses til egen situasjon og behovene i den enkelte virksomhet.

Til hvert av de tre målområdene i arbeidsgiverstrategien, er det formulert to-tre hovedspørsmål. Velg det målområdet eller de spørsmålene som er mest relevant for din virksomhet.

Se gjerne diskusjonene i sammenheng med egen virksomhetsstrategi. Kanskje har dere også en HR-strategi som kan trekkes inn? Hvis HR/personal ikke er en del av ledergruppen, inviter dem gjerne inn i disse refleksjonene.

Er du interessert i mer kunnskap om disse temaene, finner du lenker til nyttige verktøy og erfaringer på siste side i dette dokumentet. Det ligger også mye relevant informasjon på [Arbeidsgiverportalen](#), som er fagsider for arbeidsgivere, ledere og HR i staten. Disse sidene vil også blir oppdatert med nye verktøy utover i strategiperioden.

For å støtte lederne i å utøve sin lederrolle, har DFD også lansert et nytt [grunnlag for god ledelse](#) i staten, som det er laget et eget refleksjonsmateriale til. Disse to dokumentene kan med fordel sees i sammenheng.

Lykke til med det viktige arbeidet dere gjør!

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



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 vises forventningene til virksomhetsleder, og andre som utøver arbeidsgiverfunksjoner i virksomheten, organisert iht. de tre 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 parts-samarbeid 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

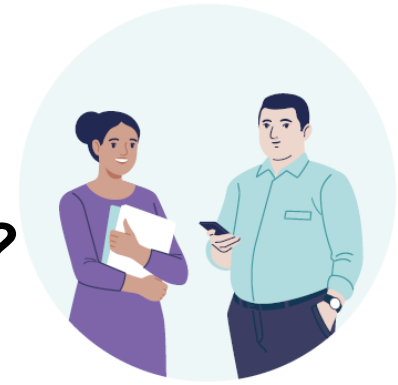
✓ **Møter fremtidens kompetansebehov**

- utvikler og fremmer virksomheten som en attraktiv arbeidsplass
- arbeider strategisk og planmessig med virksomhetens 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



Mål 1 - Arbeidsgiverrollen:

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



Hva betyr det for oss å være en kompetent og tydelig arbeidsgiver?

- Arbeidsgivers styringsrett er retten til å ansette og si opp arbeidstakere, samt organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet.
- Handlingsrommet rammes inn og begrenses av:
 - lov- og avtaleverket, som statsansatteloven, arbeidsmiljøloven, hovedtariffavtalen og hovedavtalen, særavtaler, offentleglova, forvaltningsloven mv.
 - andre rammebetingelser og føringer fra myndighetene, trepartssamarbeidet, Statens personalhåndbok, Etske retningslinjer for statstjenesten mv.
- Aktuelle refleksjonsspørsmål:
 - *Er vi godt nok kjent med handlingsrommet og virkemidlene for å utvikle virksomheten slik vi ønsker?*
 - *Hvordan virker ovennevnte krav og føringer inn hos oss?*
 - *Hvordan er kunnskapen og forståelsen av disse blant lederne og HR?*
 - *Trygger vi egne ledere i arbeidsgiverrollen gjennom god nok opplæring og støtte?*
 - *Hvordan støtter organiseringen/organisasjonskartet, rutiner og praksiser, adferd og kultur opp om etterlevelse av disse?*



Mål 1 - Arbeidsgiverrollen:

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

Bruker vi partssamarbeidet, medvirkning og medbestemmelse på en aktiv og konstruktiv måte?

DFD og hovedsammenslutningene i staten utarbeidet i 2024 en [veileder](#) som gir god innføring i partssamarbeid og medbestemmelse etter hovedavtalen. Det ligger ellers mye nyttig informasjon om tematikken på følgende [side](#) på Arbeidsgiverportalen.

Aktuelle refleksjonsspørsmål:

- *Hvordan fungerer partssamarbeidet hos oss?*
 - *Har vi en tilpasningsavtale som legger til rette for et godt og fruktbart partssamarbeid?*
 - *Hva gjør partssamarbeidet viktig for oss?*
 - *Hvordan kan vi eventuelt bedre praktiseringen av medbestemmelse i vår virksomhet?*
- *Hvordan involveres de ansatte i utviklingen av virksomheten (medvirkning)?*
- *Skaper vi psykologisk trygghet gjennom et tillitsbasert og inkluderende arbeidsmiljø?*





Mål 2 - Endring/omstilling:

✓ Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser

Har vi kapasitet for endring?

Samfunnet er i endring, den teknologiske utviklingen går stadig raskere og det økonomiske handlingsrommet vil bli mindre i fremtiden. Disse utviklingstrekkene skaper et behov for endring, omstilling og innovasjon.

For å møte ovennevnte utfordringer må virksomhetene ha en kultur som preges av nysgjerrighet, åpenhet og nytenkning, der ansatte løser oppgaver på nye og innovative måter.

I innovasjonsmeldingen nr. 30 (2019-2020)) ble det utviklet [kjennetegn ved kultur for innovasjon](#) (se figur til høyre), som drøfter hvordan ulike ferdigheter og praksiser påvirker endringskapasiteten. Slik sett kan diskusjoner ut fra figuren fungere som en termometer.

DFØ har senere utviklet [lederstøtte](#) for å drøfte virksomhetens kultur for innovasjon.

På neste foil er figuren i et større format, i tillegg til noen aktuelle refleksjonsspørsmål.



Kjennetegn (ferdigheter, tankesett og praksis) som fremmer innovasjon



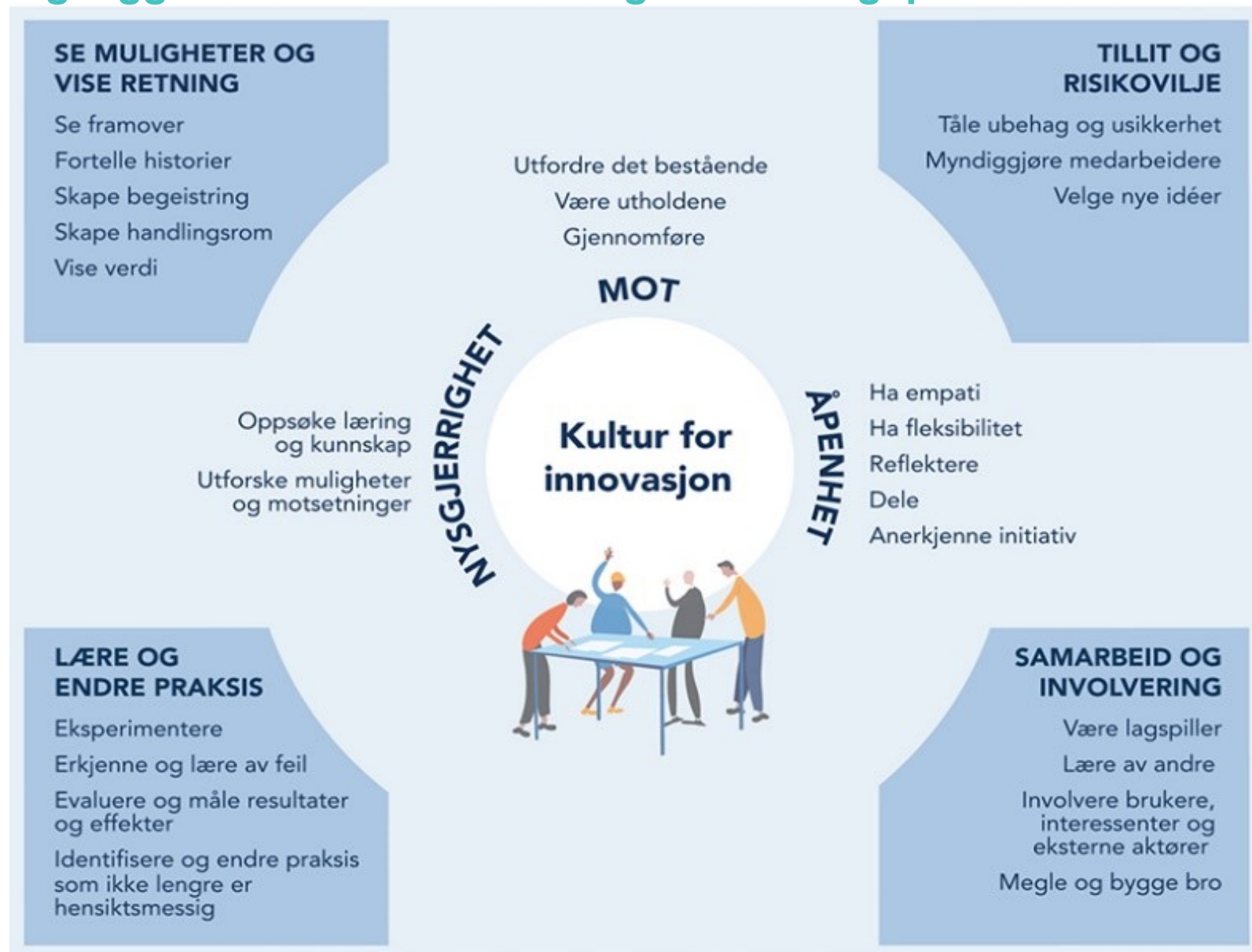


Mål 2 - Endring/omstilling:

✓ Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser

Aktuelle refleksjonsspørsmål:

- *Hvordan er vår kultur for læring, forbedring og innovasjon?*
- *Hva er mest utfordrende for å få til endringer hos oss?*
- *Hva kan hemme og fremme endringskapasiteten hos oss?*
- *Sett opp mot ferdigheter og praksiser i figuren – hvordan står det til i vår virksomhet?*



Kjennetegn (ferdigheter, tankesett og praksis) som fremmer innovasjon





Mål 2 - Endring/omstilling:

✓ Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser

Hvordan får vi til gode endrings-/omstillingsprosesser i vår virksomhet?

Endring og omstilling er for mange offentlige virksomheter blitt en «normaltilstand». Viktige drivere er ny teknologi, nye/justerte tjenester/ordninger, krav om effektivisering og strammer økonomi.

Aktuelle refleksjonsspørsmål:

- *Hvilke er de meste kritiske omstillingsbehovene vi står ovenfor?*
- *Hva kjennetegner en god endrings-/omstillingsprosess?*
- *Hvordan forbereder vi nødvendige endring-/omstillingsprosesser?*
- *Utnytter vi mulighetene for effektivisering og bedre tjenester gjennom f.eks. digitalisering og innovasjon?*
- *Samhandler vi med andre virksomheter når det kan forbedre oppgaveløsningen?*
- *Hvilken rolle har vi som ledergruppe i omstillingsprosesser?*
 - *Hva er vårt ansvar og hvilket ansvar skal ligge i andre deler av organisasjonen?*





Mål 2 - Endring/omstilling:

✓ Har endringskapasitet og legger til rette for nødvendige omstillingsprosesser

Hvordan kommuniserer vi om endring/omstilling?

I omstillingsprosesser er det viktig å skape eierskap og engasjement i organisasjonen. Tett samarbeid med tillitsvalgte og verneombud er ofte avgjørende for å lykkes. I tillegg er det fornuftig å kommunisere tidlig om årsaker til endring, og hva disse vil bety for virksomheten og de ansatte.

Aktuelle refleksjonsspørsmål:

- *Hvordan er kommunikasjonen mellom virksomhetsleder og hovedtillitsvalgt underveis i en endringsprosess, og hvordan støtter de eventuelt hverandre?*
- *Hvem kommuniserer, hva kommuniserer vi og har vi et omforent budskap?*
- *I hvilke situasjoner bør virksomhetsleder kommunisere, og når bør det være nærmeste leder som gjør det?*
 - *Hvor godt ruster vi mellomlederne/ førstelinjelederne til dette?*
- *Hvilke kanaler tar vi i bruk og hvordan bruker vi dem?*
- *Kommuniserer vi tidlig nok ut til de ansatte om årsaker til endring?*
- *Oppnår vi de effektene vi ønsker med kommunikasjonen vår, eller er det behov for å gjøre*





Mål 3 – Kompetanse:

✓ Møter fremtidens kompetansebehov

Hva er spesielt kritisk kompetanse i vår virksomhet?

Det er utarbeidet et [strategisk kompetansemålbilde for statlige virksomheter](#) (se neste foil). Målbildet kan være inspirasjon for en diskusjon med utgangspunkt i følgende spørsmål:

Aktuelle refleksjonsspørsmål:

- *Hvordan har vi organisert ansvaret for kompetanseutvikling i organisasjonen, og er dette en fornuftig måte å gjøre det på?*
- *Arbeider vi strategisk og planmessig med virksomhetens kompetansestruktur og kompetansebehov i samarbeid med tillitsvalgte?*
- *Hva er kritiske kompetanse i dag?*
- *Hva er kritiske kompetanse fem år frem i tid?*
- *Hva slags kompetanse vil vi ha mer og ev. mindre behov for i fremtiden?*
- *Hvordan jobber vi for å*
 - *beholde kritisk kompetanse?*
 - *fase ut kompetanse som ikke lengre er relevant (ev. omskolering)?*
 - *utvikle/skaffe kompetanse vi mangler eller trenger mer av?*



Strategisk kompetansemålbilde i staten

Hovedmål



Sikre forvaltningsverdiene: demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet

Delmål –
aktuelle
kompetanse
områder

Grunnleggende
forvaltnings-
kompetanse



Samordning
og nye arbeids-
metoder



Digital
kompetanse



Sikkerhet og
beredskap



Ledelse



Kunnskap,
ferdigheter,
egenskaper,
holdninger

Ledere og medarbeidere i staten skal blant annet ha tilstrekkelig kompetanse om:

- Staten som del av et demokratisk, politisk system, norske modellen.
- Sentrale rammer og føringer.
- Relevante lover, regelverk, instruksjer og retningslinjer.
- Grunnleggende EU/EØS-rett.
- Forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk.
- Forholdet mellom statlig og kommunal sektor/styring i offentlig sektor.
- FNs bærekraftsmål.

Ledere og medarbeidere i staten skal blant annet ha tilstrekkelig kompetanse om:

- Sektorovergripende samfunnsutfordringer og utviklingstrekk.
- Ulike arbeidsmetoder, som prosjekt- og prosessledelse.
- Innovative arbeidsmetoder og innovasjon.
- Selvledelse og medarbeiderskap.
- Brukerinvolvering i utforming av tjenester og brukerrettet kommunikasjon.

Ledere og medarbeidere i staten skal blant annet ha tilstrekkelig kompetanse om:

- Ny teknologi som en effektiv metode i oppgaveløsningen.
- Bestillerkompetanseknyttet til IKT-anskaffelser.
- Grunnleggende personvern/GDPR og etikk.

Ledere og medarbeidere i staten skal blant annet ha tilstrekkelig kompetanse om:

- Risikobildet og relevante lover, regelverk og instruksjer knyttet til sikkerhet og beredskap.
- Digitale sikkerhetsutfordringer og overordnede angrepsmetoder.
- Grunnleggende objekt- og personellsikkerhet.

Ledere i staten skal blant annet ha tilstrekkelig kompetanse om:

- Tillitsbasert ledelse.
- Arbeidsgiverrollen: styring, omstilling, partssamarbeid og medbestemmelse.
- Hovedavtalen.
- Strategisk kompetanseutvikling.
- Grunnleggende om hvordan ny teknologi påvirker utviklingen av virksomheten.



Mål 3 – Kompetanse:

✓ Møter fremtidens kompetansebehov

Hvordan bli en mer attraktiv arbeidsgiver?

De ansatte er virksomhetens viktigste ressurs. De sitter med mye kompetanse og erfaring som vi må evne å utnytte og videreutvikle. Samfunnsoppdraget, samt spennende og viktige arbeidsoppgaver, er viktige motivasjonsfaktorer for å jobbe i staten.

Aktuelle refleksjonsspørsmål:

- *Er samfunnsoppdraget godt nok forankret i hele organisasjonen?*
- *Legges det til rette for systematisk og kontinuerlig kompetanseutvikling gjennom
 - *Medarbeiderutvikling?*
 - *Hospitering?*
 - *Livslang læring?**
- *Hvordan utnytter vi kompetansen og erfaringen til eldre arbeidstakere, og legger vi godt nok til rette for senkarrierer for seniorenene?*
- *Er vi en attraktiv arbeidsgiver? Hva kan gjøre oss enda mer attraktive?*
- *Har vi brede og inkluderende rekrutteringsprosesser for inkludering, likestilling og økt mangfold?*



Er du interessert i mer?

Finn verktøy og erfaringer på [Statens arbeidsgiverportal!](#)

Arbeidsgiverrollen:

[Hvordan kan du som er virksomhetsleder få til et godt partssamarbeid?](#)

Andre tilbud som kan være aktuelle for din virksomhet

[Tilbudet "Ny i lederrollen i staten "kommer i 2021 – følg med på Arbeidsgiverportalen](#)

[Leder med personalansvars rolle i partssamarbeidet](#)

[E-læringskurset Samarbeid og medbestemmelse – et kurs som retter seg mot ledere, tillitsvalgte og HR/personal](#)

[DFØs arbeidsgiverstøtte hjelper med konkrete saker eller problemstillinger](#)

[Ønsker du å utveksle erfaringer med kolleger i staten, sjekk ut erfaringsrommet på Arbeidsgiverportalen](#)

Endring/omstilling:

[Les om andre virksomhetsleders erfaringer fra omstillingsprosesser](#)

[Les om erfaringer fra arbeid med digitalisering](#)

[Fagsider på Arbeidsgiverportalen om omstilling og endring](#)

Andre tilbud som kan være aktuelle for din virksomhet

[Endringsledelse – et kort og praktisk e-læringskurs for ledere i staten](#)

Nyttig side om fremtidens arbeidsliv med linker til en rekke rapporter/nettsider/mv.

[Hvordan kan vi forberede oss på fremtidens arbeidsliv?](#)

Kompetanse:

Tilbud som kan være aktuelle for din virksomhet

[Kompetanseledelse – et kort og praktisk e-læringskurs for ledere i staten](#)

[Fagsider på Arbeidsgiverportalen om strategisk kompetanseutvikling](#)

[Fagsider på Arbeidsgiverportalen om faktagrunnlag og styringsinformasjon innen HR-området](#)

