

Strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken





Utgiven av Arbetsgivarverket 2010



Produktion: Arbetsgivarverket

Foto: Getty Images, Arbetsgivarverket, Catharina Biesèrt

Tryck: Tabergs Media Group STHLM

STRATEGI FÖR DEN STATLIGA ARBETSGIVARPOLITIKEN

Våra arbetsgivarpolitiska prioriteringar

En tydlig arbetsgivarpolitik leder till en effektiv verksamhet

Strategier

- Vi ser arbetsgivarpolitiken som ett medel att utveckla verksamheten och låter den genomsyra alla verksamhetsfrågor.
- Vi utvecklar och samordnar arbetsgivarpolitiken gemensamt i arbetsgivarsamverkan.
- Vi bedriver en proaktiv intressebevakning som utvecklar arbetsgivarpolitiken.

Verksamheternas behov av utveckling styr kompetensförsörjningen

Strategier

- Vi attraherar kompetenta medarbetare genom intressanta arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och attraktiva anställningsvillkor.
- Vi tillvaratar och utvecklar den kompetens som verksamheten kräver genom strategisk kompetensförsörjning och ett inkluderande synsätt.
- Vi samverkar för en effektiv omställning och ökad rörlighet som stödjer arbetslinjen.

Våra avtal bidrar till en effektiv verksamhet

Strategier

- Vi har en lönebildning med resultatet i fokus och sätter lön och andra villkor genom dialog mellan chef och medarbetare.
- Vi låter verksamhetens krav styra arbetstidens förläggning.
- Vi utvecklar tillämpningen av avtalen genom arbetsgivarsamverkan.

Ledarskap och medarbetarskap i samspel utvecklar verksamheten



Strategier

- Våra medarbetare och chefer tar ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheten.
- Vi rekryterar chefer utifrån önskade ledarbeteenden och ger dem förutsättningar att utöva ledarskapet.
- Våra chefer företräder arbetsgivaren och utvecklar och tillämpar arbetsgivarpolitiken som ett medel för att nå verksamhetens mål.

En god arbetsmiljö främjar verksamhetsutveckling

Strategier

- Vi satsar på en god arbetsmiljö som bidrar till kreativa och lärande arbetsplatser.
- Vi arbetar i arbetsgivarsamverkan för att förebygga och hantera hot, våld och andra riskfaktorer.
- Vi erbjuder medarbetarna flexibla lösningar inom ramen för verksamheternas förutsättningar och behov av utveckling.



Genom att vi som statliga arbetsgivare ställer oss bakom strategin för den statliga arbetsgivarpolitiken åtar vi oss också att gemensamt förverkliga den.”

Ett gemensamt åtagande

Förändringstakten har varit hög och rationaliseringarna omfattande inom de statliga verksamheterna de senaste åren. Verksamheterna har i hög grad bestått provet och vidareutvecklat sin service och samhällsnytta, men kraven på utveckling och rationalisering kommer att vara fortsatt höga.

Arbetsgivarpolitiken är ett viktigt instrument för att skapa effektiva verksamheter och den arbetsgivarpolitiska delegeringen ger oss statliga arbetsgivare en stor frihet att utforma och utveckla den. Med friheten följer ett stort ansvar; att hitta lösningar som bygger på en väl utvecklad arbetsgivarpolitisk samverkan. Medlemsorganisationen Arbetsgivarverket skapar en arena för sådan arbetsgivarsamverkan, där det är alla medlemmars ansvar att medverka.

Den arbetsgivarpolitiska strategin som de statliga arbetsgivarna gemensamt arbetat fram är inte bara ett uttryck för arbetsgivarpolitisk samverkan, den är också ett stöd för chefer på alla nivåer i deras arbete med den verksamhetsutveckling som krävs. Strategin är beslutad av de statliga arbetsgivarna på arbetsgivarcollegiets årsmöte 2010 och gäller tillsvidare. Den är en fortsättning på och utveckling av "Utmaningar – strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010".

Genom att vi som statliga arbetsgivare ställer oss bakom strategin för den statliga arbetsgivarpolitiken åtar vi oss också att gemensamt förverkliga den. Vi hoppas och tror att strategin blir levande i alla våra medlemmars verksamheter, att den i hög grad kommer att bidra till utvecklingen av de statliga verksamheterna och att samhällsnyttan därmed kan öka ytterligare.

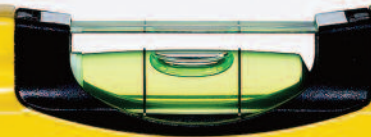


Göran Tunhammar
Ordförande Arbetsgivarverkets styrelse



Göran Ekström
Generaldirektör Arbetsgivarverket

”Med gemensamma prioriteringar och strategier kan statliga arbetsgivare möta de framtida utmaningarna – med framförhållning och konkurrenskraft.”



Den arbetsgivarpolitiska strategin – ett verktyg för utveckling och ett stöd för samordning

Arbetsgivarpolitiken anger de normer och värderingar som styr hur chefer och andra arbetsgivarföreträdare ska agera gentemot medarbetarna och deras företrädare. Arbetsgivarpolitiken är alltså mer än framförhandlade avtal om löner och villkor. Den är ett medel för att leda, styra och utveckla verk-

samheten på ett kostnadseffektivt sätt. Med gemensamma prioriteringar och strategier kan statliga arbetsgivare möta de framtida utmaningarna – med framförhållning och konkurrenskraft. Denna strategi är utgångspunkten för vårt gemensamma agerande som arbetsgivare.



Våra utmaningar

Snabba omvärldsförändringar påverkar förutsättningarna för de statliga verksamheterna. Globaliseringen knyter nationernas ekonomier och kontaktytor allt närmare varandra och nationella kriser kan snabbt få globala konsekvenser. Genom EU-medlemskapet vävs de statliga verksamheterna in i gemensamma europeiska förvaltningsstrukturer.

Den snabba förändringstakten och medborgarnas behov ställer krav på framförhållning och vilja till utveckling. Ny teknik innebär nya möjligheter, men också förväntningar

på bättre service och kommunikation. Samtidigt skapar en allt äldre befolkning ett hårt tryck på de offentliga finanserna och resurser till nya satsningar på statliga verksamheter konkurrerar med andra offentliga behov. Det medför att kraven på rationaliseringar kommer att vara fortsatt höga.

Sammantaget ställer utmaningarna i vår omvärld stora krav på handlingskraft och engagemang i de statliga verksamheterna. Några av de viktigaste utmaningarna vi kan se framför oss är följande:



Flexibilitet och omställning

Medborgarna ställer krav på såväl ökad tillgänglighet under dygnets alla timmar som god service. Regeringen ställer krav på rationaliseringar, effektivitet, flexibilitet, snabba omställningar och ökad samordning inom kärnverksamhet, administration, IT och resultatuppföljning.

Globaliseringen och EU

Regler beslutade på EU-nivå påverkar våra lagar och kollektivavtal, vilket förändrar arbetsgivarnas förutsättningar. Den svenska uppfattningen är att regleringen ska ske nära berörd verksamhet. Inom EU är tendensen snarare ökad centralisering, det vill säga reglering på EU-nivå.

För att kunna påverka regelverket inom EU krävs goda språkkunskaper, kunskaper om EU:s beslutsprocesser och ett aktivt agerande. Detta gäller både i den enskilda verksamheten och i samverkan med andra statliga arbetsgivare. Fler internationella uppdrag kräver resurser men ger ur ett verksamhetsperspektiv också stora möjligheter genom att uppdragen utvecklar organisationens samlade kompetens.

Individualism och pluralism

Nya sociala grupperingar och etnisk mångfald utvecklar nya kulturella mönster och ökar pluralismen. Samtidigt leder individualiseringen, större fokus på mänskliga rättigheter och diskrimineringslagstiftningen till att den enskilde medborgaren och medarbetaren bevakar sina rättigheter och förväntar sig att bli bemött efter sina egna förutsättningar. Vad avser diskrimineringsgrunderna kön och etnicitet ställer regeringen dessutom särskilda krav på de statliga arbetsgivarna. Därtill kommer kraven på tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning troligtvis att öka framöver.

Individualiseringen påverkar också intresset av att vara fackligt ansluten och ökningen av andelen oorganiserade medarbetare inom den statliga sektorn är påtaglig. Arbetsgivarna kan med denna utveckling komma att mista lokala, kunniga och engagerade fackliga motparter. Accelererar utvecklingen minskar på sikt kollektivavtalens legitimitet, vilket ökar risken för att fler frågor som parterna idag förfogar över blir föremål för lagstiftning.

Konkurrens om arbetskraften

Snabba omvärldsförändringar ställer krav på ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning. Den stora generationsväxlingen har för flertalet statliga verksamheter hittills inte inneburit några allvarliga verksamhetsproblem, men andelen experter och chefer som går i pension är hög och konkurrensen om viss kompetens ökar. Inom högskolesektorn och andra sektorer med forskningsuppdrag konkurrerar verksamheterna också om kompetens på en internationell marknad. Mot denna bakgrund är arbetsgivarpolitiken och arbetet med kompetensförsörjning en allt viktigare verksamhetsfråga.

Teknikutveckling påverkar verksamhet, struktur och kultur

Den yngre generationen har växt upp med avancerad informationsteknik, sociala medier och globalisering och allt talar för en fortsatt snabb teknikutveckling. För att möta allmänhetens krav och öka effektiviteten måste de statliga verksamheterna utveckla sin e-förvaltning. Teknikutvecklingen ger också många verksamheter möjlighet till ökad effektivitet och service, flexibla arbetsformer och större frihet vad gäller platsen och tiden för arbetets utförande. Sociala medier skapar utrymme att förbättra kommunikation och kunskaps-

spridning, men kräver också ökad medvetenhet om risken för sammanblandning av den privata och den professionella sfären. Tekniken bidrar till nya lösningar, men kan också påverka den psykosociala arbetsmiljön negativt om medarbetarna ständigt är eller förväntas vara nåbara. Teknikutvecklingen medför nya arbetsformer som påverkar behovet av kompetens, arbetsinnehåll samt ledning och styrning.

Ledarskap och medarbetarskap under omvandling

Medarbetarna ansvarar ofta för processer och projekt utan att ha ett chefsansvar vilket bidrar till ett mer aktivt och självständigt medarbetarskap. Medarbetarna vill och förväntas ta ansvar för att utveckla såväl verksamheten som den egna kompetensen. De ställer också krav utifrån egna behov och förutsättningar i livets olika faser.

Kontinuerlig verksamhetsutveckling kräver chefer som kan leda i förändring. I takt med att medarbetarna tar mer ansvar ställs det också nya krav på chefskapet. Chefen får en mer strategisk roll och måste kunna prioritera, sätta upp tydliga mål samt följa upp medarbetarnas arbetsresultat. Fler arbetsgivarfrågor delegeras till linjecheferna samtidigt som de ofta förväntas vara både ledare och experter inom sitt eget sakområde.

”Snabba omvärldsförändringar ställer krav på ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning.”



Våra arbetsgivarpolitiska prioriteringar

För att möta dessa utmaningar, krävs en bred och aktiv arbetsgivarsamverkan. Vår förmåga att målmedvetet arbeta utifrån följande prioriteringar kommer att vara avgörande för den statliga arbetsgivarpolitiken och verksamheternas utveckling.

En tydlig arbetsgivarpolitik leder till en effektiv verksamhet

Verksamheternas behov av utveckling styr kompetensförsörjningen

Våra avtal bidrar till en effektiv verksamhet

Ledarskap och medarbetarskap i samspel utvecklar verksamheten

En god arbetsmiljö främjar verksamhetsutveckling

En tydlig arbetsgivarpolitik leder till en effektiv verksamhet

Strategier

- Vi ser arbetsgivarpolitiken som ett medel att utveckla verksamheten och låter den genomsyra alla verksamhetsfrågor.
- Vi utvecklar och samordnar arbetsgivarpolitiken gemensamt i arbetsgivarsamverkan.
- Vi bedriver en proaktiv intressebevakning som utvecklar arbetsgivarpolitiken.

- Arbetsgivarpolitiken är en del av verksamheternas strategi för att nå verksamhetsmålen och bör därför ingå som en naturlig del i verksamhetsplaneringen. Av samma skäl måste även en omprövning och utveckling av arbetsgivarpolitiken ske i takt med att verksamheterna förändras. Genom att låta arbetsgivarpolitiken genomsyra alla verksamhetsfrågor kan vi driva utvecklingen och öka verksamheternas effektivitet.
- Arbetsgivarpolitiken utvecklas och samordnas gemensamt i arbetsgivar-

samverkan, både lokalt och centralt. Arbetsgivarverket skapar en arena för arbetsgivarsamverkan på central nivå där det är alla medlemmars ansvar att aktivt medverka. Denna samverkan underlättas av gemensamma arbetsgivarpolitiska värderingar.

- Genom att bedriva en proaktiv intressebevakning, det vill säga systematiskt bevaka och analysera utvecklingen kring arbetsgivarpolitiska frågor, tillsammans med andra arbetsgivare och arbetsgivarorganisationer, skapar vi en gemensam kunskapsplattform

för arbetsgivarpolitisk utveckling. En tydlig kommunikation med regeringen, aktuella myndigheter och institutioner inom EU krävs för att få till stånd en utveckling och förändring inom områden med central betydelse för arbetsgivarpolitiken. Även parternas fortsatta frihet att utforma kollektivavtalen ska säkras genom ett samlat agerande från de statliga arbetsgivarnas sida.

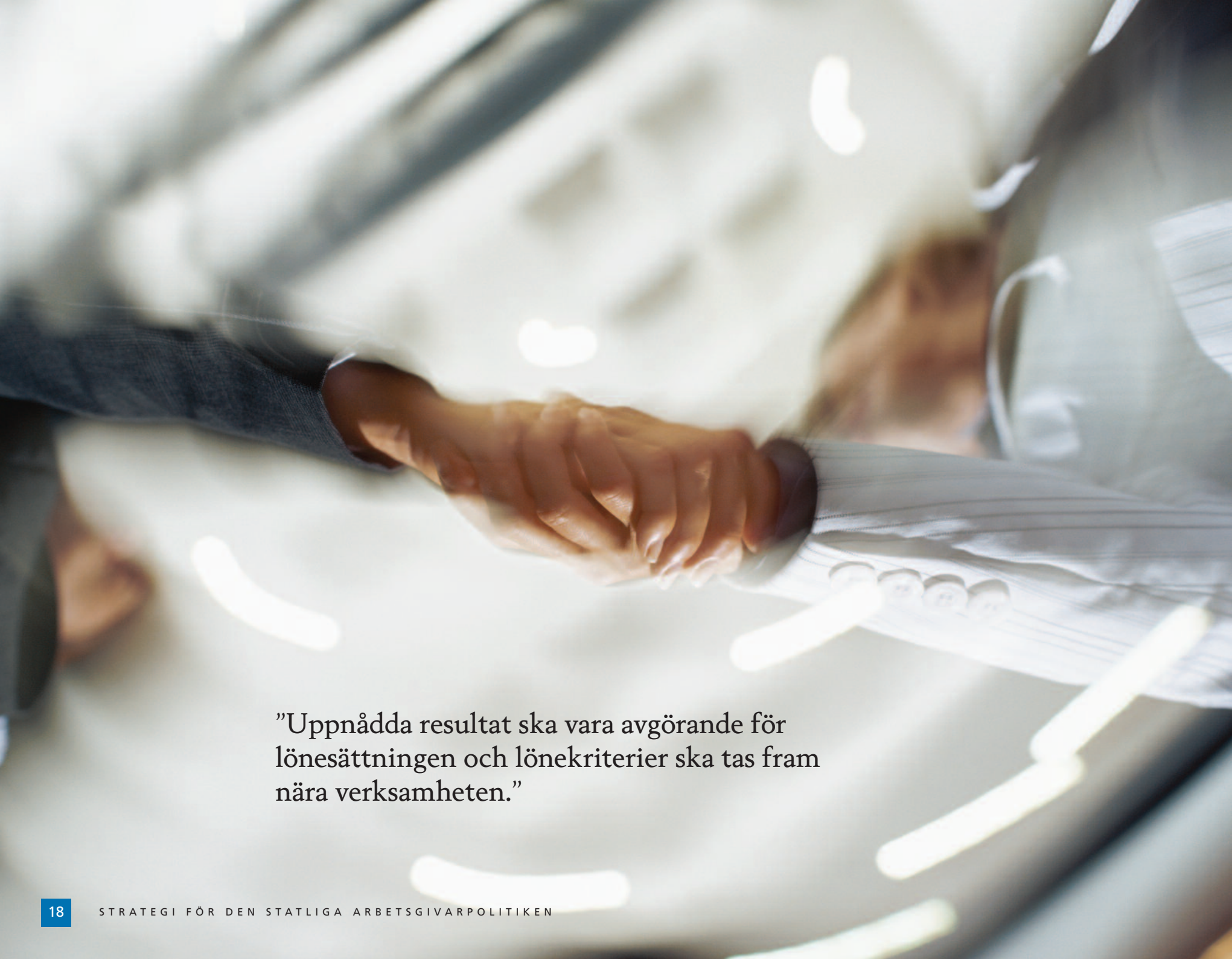
”De statliga verksamheternas attraktionskraft är stark, men kan stärkas ytterligare på såväl den svenska som den globala arbetsmarknaden.”



Verksamheternas behov av utveckling styr kompetensförsörjningen

Strategier

- Vi attraherar kompetenta medarbetare genom intressanta arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och attraktiva anställningsvillkor.
 - Vi tillvaratar och utvecklar den kompetens som verksamheten kräver genom strategisk kompetensförsörjning och ett inkluderande synsätt.
 - Vi samverkar för en effektiv omställning och ökad rörlighet som stödjer arbetslinjen.
-
- De ekonomiska förutsättningarna, förändringarna i omvärlden, det pågående stora generationsskiftet och teknikutvecklingen väcker frågor om vilken kompetens vi behöver framöver. De statliga verksamheternas attraktionskraft är stark, men kan stärkas ytterligare på såväl den svenska som den globala arbetsmarknaden. Tillsammans kan vi lyfta fram bredden av intressanta arbetsuppgifter, nationella och internationella utvecklingsmöjligheter samt statens attraktiva anställningsvillkor och moderna avtal med möjlighet till flexibla och individuella överenskommelser.
 - Med en strategisk kompetensförsörjning attraherar, utvecklar och behåller vi den kompetens vi behöver vid varje tillfälle och avvecklar den kompetens som inte längre behövs. Detta förutsätter att vi utifrån verksamhetens behov av utveckling kartlägger framtidens behov av kompetens, har effektiva former för kompetensöverföring och uppmuntrar intern och extern rörlighet. Chefer som, med utgångspunkt i skicklighetsbegreppet, tillämpar ett inkluderande synsätt och därmed tar tillvara och utvecklar all den kompetens verksamheten behöver, bidrar till en effektiv verksamhet och ökad mångfald.
 - I arbetsgivarsamverkan ska en effektiv omställning och rörlighet över verksamhetsgränser främjas. Den statliga kompetensen tas därmed tillvara på bästa sätt och såväl verksamheterna som medarbetarna utvecklas. Arbetet med att förändra nuvarande trygghetsystem måste också fortsätta i syfte att minska de höga omställningskostnaderna för den enskilda arbetsgivaren. Dessutom är det viktigt att utveckla trygghetsavtalet så att det i ännu högre utsträckning stödjer arbetslinjen.



”Uppnådda resultat ska vara avgörande för lönesättningen och lönekriterier ska tas fram nära verksamheten.”

Våra avtal bidrar till en effektiv verksamhet

Strategier

- Vi har en lönebildning med resultatet i fokus och sätter lön och andra villkor genom dialog mellan chef och medarbetare.
- Vi låter verksamhetens krav styra arbetstidens förläggning.
- Vi utvecklar tillämpningen av avtalen genom arbetsgivarsamverkan.

- De centrala statliga avtalen ska vara grunden till kostnadseffektiva och konkurrenskraftiga löne- och anställningsvillkor och grunda sig på en samordnad långsiktig arbetsgivarpolitik. Avtalen ska lämna stort utrymme för lokal verksamhetsanpassning och anpassning av dispositiva författningsregler. En ökad globalisering av arbetsmarknaden ställer krav på kunskap om villkor och förutsättningar för utlandsarbete vilket också ska återspeglas i de statliga kollektivavtalen. Den viktigaste strategiska avtalsfrågan är dock lönebildningen som är ett kraftfullt verktyg i

verksamhetsstyrningen. Centrala avtal utan garanterade löneökningar skapar utrymme för en ändamålsenlig lokal lönebildning. Lönesättningen som utgår från verksamhetens förutsättningar och där lönen sätts i lönesättande samtal ska vidareutvecklas. Uppnådda resultat ska vara avgörande för lönesättningen och lönekriterier ska tas fram nära verksamheten.

- Verksamhetsanpassning av arbetstiden är en strategiskt viktig arbetsgivarpolitisk fråga. Verksamheterna ska kunna bemannas under de tider på dygnet och de dagar då det efterfrågas av medbor-

gare, kunder och andra intressenter. Förutsättningarna att hantera arbetstidsfrågorna på ett kostnadseffektivt sätt som stödjer verksamhetsutveckling ska därför stärkas.

- Det är viktigt att ramavtalens intentioner får genomslag i praktiken och att centrala och lokala parter stödjer varandras arbete och fortsatta utveckling. Genom att i arbetsgivarsamverkan utvärdera avtalens innehåll, utformning och hur de tillämpas kan avtalen få större genomslag och olika verksamheters erfarenheter spridas till nytta för alla medlemmar.



”Genom samspel mellan chefer och medarbetare, utifrån medansvar och dialog, skapas förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap.”

Ledarskap och medarbetarskap i samspel utvecklar verksamheten

Strategier

- Våra medarbetare och chefer tar ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheten.
- Vi rekryterar chefer utifrån önskade ledarbeteenden och ger dem förutsättningar att utöva ledarskapet.
- Våra chefer företräder arbetsgivaren och utvecklar och tillämpar arbetsgivarpolitiken som ett medel för att nå verksamhetens mål.

- En effektiv verksamhet präglas av att både medarbetare och chefer arbetar mot samma mål och förstår hur uppdrag, verksamhet, resurser, mål och resultat hänger ihop. En förutsättning för detta är ett självständigt och aktivt medarbetarskap med utgångspunkt i den gemensamma värdegrunden för statsanställda. Strategier och förändringar kan bara bli framgångsrika med engagerade medarbetare som är intresserade av verksamheten, initierar och driver utveckling samt tar ansvar för att genomföra fattade beslut. Genom samspel mellan chefer och medarbetare, utifrån medansvar och dialog, skapas förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap.
- Chefernas ledarbeteende möjliggör ett aktivt medarbetarskap. Kommunikation och samordning, men också en vilja att ge medarbetarna ökat ansvar och befogenheter samt ta tillvara deras idéer och engagemang, är av avgörande betydelse. Det är också viktigt att cheferna formulerar tydliga mål och att medarbetarnas resultat följs upp. Eftersom chefernas ledarbeteenden har stor betydelse för resultatet är det viktigt att tydliggöra vilka egenskaper och beteenden som verksamheterna kräver. Det är dock inte bara chefernas individuella förmågor som är avgörande för ledarskapet. En förutsättning är också att verksamheten präglas av en struktur och en kultur som understödjer det goda ledarskapet.
- En annan viktig förutsättning för kommunikation, förtroende och samspel är att cheferna företräder arbetsgivaren och att de kan utöva arbetsgivarrollen genom ett verksamhetsanpassat ledarskap. Chefer, på alla nivåer, är företrädare för verksamheten. I rollen som chef ingår därför att utveckla och tillämpa arbetsgivarpolitiken, det vill säga de normer och värderingar som styr förhållningssättet till medarbetare och, för vissa arbetsgivarföreträdare, även förhållningssättet till fackliga organisationer.

En god arbetsmiljö främjar verksamhetsutveckling

Strategier

- Vi satsar på en god arbetsmiljö som bidrar till kreativa och lärande arbetsplatser.
- Vi arbetar i arbetsgivarsamverkan för att förebygga och hantera hot, våld och andra riskfaktorer.
- Vi erbjuder medarbetarna flexibla lösningar inom ramen för verksamheternas förutsättningar och behov av utveckling.

■ En god arbetsmiljö främjar kreativitet och lärande och är en viktig framgångsfaktor för verksamhetsutveckling. I arbetsgivarsamverkan bör detta samband lyftas fram och synliggöras. Arbetslivet anses vara en bidragande orsak till att människor behåller och stärker sin hälsa. Att både fokusera på friskfaktorer och samtidigt bedriva ett traditionellt arbetsmiljöarbete är ett effektivt sätt att skapa friska arbetsplatser. För att skapa hälsa i arbetslivet är det dessutom viktigt att det finns incitament för medarbetarna att själva, genom friskvård och engagemang, ta ansvar för såväl sin egen hälsa som arbetsmiljön.

■ Hot och våld mot anställda i staten, ofta i anslutning till myndighetsutövning, tas på största allvar. Det gäller även andra former av otillåten påverkan, till exempel trakasserier mot de anställda och deras anhöriga i syfte att utöva inflytande på myndighetsutövningen. Att vara utsatt för hot och våld innebär ett angrepp både mot den enskilde medarbetaren och mot rättssamhället. Även andra riskfaktorer påverkar arbetet. Det är därför angeläget att berörda verksamheter i arbetsgivarsamverkan agerar för att skapa trygga arbetsplatser.

■ Medarbetarnas upplevelse av sin arbetsmiljö påverkas också av arbets- och anställningsvillkor. Deras önskemål och behov varierar ofta utifrån olika förutsättningar i livet. Om arbetsgivaren, inom ramen för verksamhetens förutsättningar, kan erbjuda flexibla lösningar kommer det att gynna både verksamheten och den enskilde medarbetaren. En förutsättning för detta är att det finns gemensamma riktlinjer samt att chefer kan föra en dialog med medarbetarna kring resultat och individuella önskemål.



”Att både fokusera på friskfaktorer och samtidigt bedriva ett traditionellt arbetsmiljöarbete är ett effektivt sätt att skapa friska arbetsplatser.”

Omvärlden påverkar våra verksamheter och därmed vår arbetsgivarpolitik. Att hantera förändringar, samtidigt som verksamheten förutsätter långsiktig planering, kräver strategier som möjliggör flexibilitet. Genom en framsynt arbetsgivarsamverkan gör vi det möjligt att påverka våra verksamheters utveckling. Arbetsgivarsamverkan grundar sig på medlemmarnas gemensamma och enskilda intressen inom det arbetsgivarpolitiska området.

Denna strategi är utgångspunkt för vårt gemensamma agerande. Den förutsätter din medverkan i vårt gemensamma arbete med att formulera mål och aktiviteter. Det krävs också att diskussioner förs i din egen organisation så att strategin får en förankring i verksamheten.

Den arbetsgivarpolitiska delegeringen innebär att myndighetscheferna enskilt och i samverkan med andra ansvarar för att utveckla och samordna den statliga arbetsgivarpolitiken. Arbetsgivarpolitiken är ett medel för att uppnå verksamhetens mål och ska anpassas till verksamhetens behov.

Myndigheterna utövar sitt gemensamma ansvar genom medlemsorganisationen Arbetsgivarverket. Arbetsgivarkollegiet – som består av samtliga chefer för medlemmarna – är organisationens högsta beslutande organ och beslutar bland annat om inriktning av verksamheten, utser styrelse och bestämmer medlemsavgiften.