

OMSTILLING OG FLEKSIBILITET I STATEN I EN KRISESITUASJON

«IKKE LA EN KRISE GÅ TIL SPILLE»

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Rapport
April 2021

www.ramboll.com



Oppdragsnavn	Omstilling og fleksibilitet i staten i en krisesituasjon
Mottaker	Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Arbeidsgiverpolitisk avdeling
Dokument type	Rapport
Dato	April 2021
Utført av	Rambøll Management Consulting

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Innledning	5
2. Sammendrag	7
3. Metode	9
4. Erfaringer og læring fra særlig berørte statlige virksomheter	13
4.1 Krisehåndtering	14
4.2 Evne til omstilling	18
4.3 Innovasjon	21
4.4 Hjemmekontor	24
4.5 Ledelse	26
4.6 Bruk av digitale arbeidsformer og møteplasser	31
4.7 Arbeidsmiljø/HMS	35
4.8 Samhandling og samarbeid	39
4.9 Endringer i statens rammeverk	43
5. Avslutning	48
6. Referanser	52



1. INNLEDNING

Selv om behovet for omstilling og fleksibilitet over mange år har vært høyt på den politiske agendaen, har det sjeldent blitt så tydelig som da koronakrisen traff samfunnet i mars 2020. Endrede arbeidsformer har tvunget seg frem, arbeidsressurser har blitt omdisponert, og virksomheter har vært nødt til å tenke nytt med hensyn til hvordan de skal løse samfunnsoppdraget. Mange statlige virksomheter har vært under stort press under krisen, og kanskje spesielt de som har samfunnskritiske eller spesielt viktige funksjoner.¹ Situasjonen har utvilsomt krevd høy grad av fleksibilitet og omstillingsevne av både arbeidsgivere og arbeidstakere. Flere har uttalt at pandemien har ført til nye måter å jobbe og løse oppgaver på, som de ikke vil reversere når samfunnet og virksomheten er tilbake til en normalsituasjon.

«Jeg er sikker på at vi ikke skal tilbake til samme arbeidshverdag»

- Direktøren i Patentstyret

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) ved Arbeidsgiverpolitisk avdeling (APA) har initiert en kartlegging av erfaringer og læring hos særlig berørte statlige virksomheter. APA er fagavdelingen i KMD med ansvar for den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten. Avdelingens overordnede mål er at statlige virksomheter skal lykkes med sine samfunnsoppdrag ved nettopp å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere med den kompetansen som trengs for å imøtekomme morgendagens utfordringer.

Formålet med denne kartleggingen har vært å frembringe ny og konkret kunnskap om sentrale erfaringer og læring fra virksomheter som har vært særlig berørt av koronakrisen. Kunnskapen dreier rundt hvordan virksomhetene har løst krevende samfunnsoppdrag i en presset situasjon. Kartleggingen har sett på utfordringer som virksomhetene har møtt knyttet til eksempelvis ledelse, omstilling og arbeidsmiljø samt hvordan statens rammeverk har lagt til rette for arbeidet. I tillegg peker kartleggingen på hvilke forbedringspunkter statlige virksomheter kan være bevisste på når det oppstår en krise, og ikke minst læringspunkter som virksomhetene kan ta med seg videre til en ny normalsituasjon.

Rambøll Management Consulting ble bedt om å gjennomføre kartleggingen ved å benytte kvalitative datainnsamlingsmetoder. Arbeidet har blitt ledet av Iris Maria Makridis, med bistand fra Lars Ivar Slemdal, Emma Wagner, Thomas Nortvedt, Vetle Høivang og Lars van Marion. Prosjektperioden har vært fra januar til april 2021.

Den nye og konkrete innsikten fra kartleggingen har til hensikt å være et kunnskapsgrunnlag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet i deres videre arbeid med statlig arbeidsgiverstrategi og -politikk. Kartleggingen kan bidra til å sette retning for hva som bør prioriteres fremover for den statlige arbeidsgiverfunksjonen. Det samme kunnskapsgrunnlaget kan også benyttes av den enkelte statlige virksomhet i deres strategiske arbeid for å bygge videre på erfaringer og læring fra krisesituasjonen.

1. https://www.regjeringen.no/contentassets/8da70b8196a24296ae730eaf99056c1b/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner_oppdaterert.pdf



Figur 1 - Kartleggingstemaer

De sentrale temaene for kartleggingen har vært krisehåndtering versus ordinær drift, behov for omstilling, hjemmekontor, ledelse, nye digitale arbeidsformer og møteplasser, samhandling og samarbeid, innovasjon, arbeidsmiljø/HMS og statens rammeverk.

Hvert enkelt tema beskrives nærmere som introduksjon til kartleggingens funn i kapittel 4.

Hovedspørsmålene i kartleggingen, på tvers av temaene, har vært:

- Hvordan har særlig berørte statlige virksomheter opplevd koronakrisen?
- Hvilke muligheter har de opplevd og utnyttet?
- Hvilke utfordringer har de møtt på?
- Hvilke dilemmaer har de erfart?
- Hva er de viktigste læringspunktene for en ny normalsituasjon?
- Hvilke anbefalinger er relevante for å være godt forberedt til en ny fremtidig krise?

Rapportens hovedfunn oppsummeres i et sammendrag i kapittel 2. Den metodiske tilnærmingen som kartleggingen har benyttet, beskrives i kapittel 3. Den konkrete kunnskapen som kartleggingen har fremskaffet, altså funn om virksomhetenes erfaringer og læring knyttet til kartleggingstemaene, skildres i kapittel 4. I det samme kapittelet har vi også, som en oppsummering av hvert tema, reflektert rundt sentrale hemmere og fremmere for eksempelvis digitalisering, innovasjon, ledelse og arbeidsmiljø. Disse refleksjonene tror vi kan være nyttige å ta med seg videre eller være bevisste på til en ny normal og til en fremtidig krise.

2. SAMMENDRAG

Omstilling og fleksibilitet har gjennom mange tiår stått høyt på agendaen i staten. Etter at koronakrisen inntraff i mars 2020, har mange statlige virksomheter vært i en ekstraordinær situasjon. De har forsøkt å opprettholde driften og ivareta sitt samfunnsmandat, samtidig som mange har håndtert endringer i oppgavens innhold og omfang. Krisen har på mange måter forsterket behovet for omstilling og fleksibilitet.

Med dette som bakgrunn, initierte Kommunal- og moderniseringsdepartementet ved Arbeidsgiverpolitisk avdeling en kartlegging av hvordan særlig berørte statlige arbeidsgivere har håndtert krisen. Formålet har vært å fremskaffe ny kunnskap om hvordan 15 utvalgte virksomheter har håndtert krisen knyttet til noen konkrete arbeidsgiverrelaterte temaer. Disse har vært krisehåndtering, evne til omstilling, innovasjon, hjemmekontor, ledelse, bruk av digitale arbeidsformer og møteplasser, arbeidsmiljø/HMS, samhandling og samarbeid, og endringer i statens rammeverk. I tillegg til å undersøke utfordringer og muligheter innenfor disse temaene, har vi også identifisert sentrale læringspunkter som virksomheter kan ta med seg til en ny normalsituasjon og til håndtering av fremtidige krisesituasjoner.

Ny kunnskap har blitt fremskaffet gjennom innledende dokumentgjennomgang, samt omkring 40 dybdeintervjuer med virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte. Det ble også gjennomført et analyseseminar med informantene for å diskutere og validere foreløpige funn.

Rapporten beskriver hvordan de utvalgte virksomhetene har opplevd de endrede premissene for arbeidsgivere og arbeidstakere og konsekvensene dette har medført. Krisen har skapt ulike utfordringer for de statlige arbeidsgiverne. Samtidig ser vi at de har fått anledningen til å utforske nye muligheter for hvordan de løser sine oppgaver. Dette utgjør verdifulle erfaringer og læring for fremtiden. Flere av rapportens hovedfunn understøttes også av andre relevante kartlegginger som er gjort før og

under koronakrisen. Selv om kartleggingen har undersøkt erfaringer og læring fra særlig berørte statlige virksomheter, vil kunnskapen være nyttig også for andre virksomheter.

Virksomhetene hadde utarbeidet beredskapsplaner i forkant av krisen. Det viste seg imidlertid raskt at planene ikke var særlig egnet eller tilstrekkelige for denne krisen. Derfor måtte nye planer og organisering av beredskapsarbeidet etableres på nytt. Kommunikasjonsbehovet har vært stort, og ivaretagelse av spesielt internkommunikasjon har vært en sentral fremmer for å lykkes med krisehåndteringen. Samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte løftes også frem som en viktig forutsetning, samt å omstille seg raskt og fatte raske beslutninger. En hemmer for krisehåndteringen har vært virksomhetenes avhengighet til enkeltpersoner. Det har ført til lite fleksibilitet og høy arbeidsbelastning særlig for medarbeidere som har vært sentrale i beredskapsarbeidet.

Virksomhetenes evne til omstilling har overordnet vært god, ifølge våre opplysninger. Mange ansatte har fått endret sine arbeidsoppgaver og enkelte har hatt høyere arbeidsbelastning. De ansatte har likevel gjort en stor innsats grunnet dugnadsånd og en felles ansvarfølelse for å holde samfunnet i gang. Det påpekes at enkelte enheter i virksomhetene har vært spesielt belastet, og at det har vært utfordrende å finne løsninger på dette. Noen nevner omdisponering av ressurser og økt intern mobilitet som viktige tiltak, men samtlige understreker at omstillingene over tid har medført slitasje hos mange ansatte.

Pandemien har tvunget mange virksomheter til å tenke nytt rundt hvordan de løser sine oppgaver. De opplever at det har vært krevende å jobbe systematisk med innovasjon parallelt med krisehåndteringen, selv om det i noen tilfeller også har vært løsningen på problemet. Eksempelvis har det for flere virksomheter ført til at de har tenkt nytt rundt sammensetning av team til problemløsning. For noen har tverrfaglige team vært en sentral fremmer for å lykkes med

innovasjon. Overgangen til hjemmekontor og digitale arbeidsformer nevnes av flere som et hinder for kreative prosesser og idéutveksling.

Redusert fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen har for de fleste vært en stor omveltning. Oppgaveløsningen fra hjemmekontoret har vært avhengig av tilgang på nødvendig utstyr som pc og kontorstol, og det er stor variasjon mellom virksomhetene på dette området. Videre har ansatte også hatt ulike fysiske og psykiske forutsetninger, som har hatt innvirkning på hvordan overgangen til hjemmekontor har vært.

Da den første nasjonale nedstengingen skjedde, måtte arbeidsgiverne iverksette utrulling av digitalt utstyr til medarbeiderne. Variasjoner i digital modenhet på dette tidspunktet, førte til ulike opplevelser av overgangen til en mer digital eller heldigital arbeidshverdag. Noen hadde allerede implementert digitale løsninger og samhandlingsplattformer som lettet overgangen, mens andre opplevde mangler i tilgang til løsninger og plattformer som en hemmer for å kunne løse oppgaver på en hensiktsmessig måte. Felles for alle virksomhetene er et økt behov for digital kompetanse, og de fleste har iverksatt målrettede kompetansehevingstiltak etter at krisen inntraff.

Krisen har hatt stor innvirkning på lederrollen i de særlig berørte virksomhetene. På grunn av fjernledelse og fysisk avstand til de ansatte, har noen lederegenskaper og -kompetanser blitt mer fremtredende. Relasjonskompetanse og tillitsbasert ledelse er eksempler på dette. Vi ser også at mellomledernivået har vært utsatt grunnet høy arbeidsbelastning, behov for omprioriteringer i lederoppgaver, og behov for endringer i dialogen med ansatte. Flere ledere opplever at krisen har ført til en forskyvning i lederfokus. Mens det operative lederperspektivet vært sentralt for krisehåndteringen, har det strategiske perspektivet blitt noe nedprioritert.

Samtlige virksomheter har ansett arbeidsmiljø som et viktig område gjennom hele krisen. De har iverksatt ulike tiltak for å tilrettelegge for et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. Vi finner at særlig det psykososiale aspektet har vært en vedvarende bekymring. Mellomlederne har angivelig hatt et særlig ansvar for oppfølging av arbeidsmiljøet, herunder tett oppfølging av den enkelte. Mange har gitt råd og veiledning angående ergonomi og har hatt ulike former for sosiale initiativer. Et læringspunkt for fremtiden som flere løfter frem, er viktigheten av

forebygging mot fremtidig sykefravær grunnet ansattes langvarige slitasje. Virksomhetene må derfor fortsette å følge opp de ansatte med hensyn til det fysiske og særlig det psykososiale arbeidsmiljøet.

Samarbeid og samhandling gjennom krisen har i stor grad blitt påvirket av hvorvidt samarbeidsrelasjoner var etablert i forkant av krisen. Etablerte relasjoner har vært en sentral fremmer for å lykkes med samarbeid og samhandling, i tillegg til erfaringer med å samhandle digitalt. Det har vært mer utfordrende å etablere nye samarbeid digitalt. En hemmer for samarbeid og samhandling er mangelen på fysisk tilstedeværelse, da ansatte sjeldent eller aldri treffer andre enn dem de har en etablert relasjon til.

Endringene i statens rammeverk knyttet til arbeidstid, oppleves av virksomhetene som hensiktsmessig. Den nødvendige «normaliseringen» av å jobbe hjemmefra oppfattes også i utgangspunktet som positivt. Begge deler har bidratt til mer fleksibilitet og gjort at virksomhetene kunne legge til rette for individuelle tilpasninger. På den andre siden er det utfordrende at arbeidstakere praktisk talt kan jobbe til alle døgnets tider. Å sette grenser er krevende for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Flexibiliteten i rammeverket må derfor avgrenses på en måte som ivaretar balansen mellom den ansattes behov for et skille mellom privat- og arbeidsliv, og virksomhetens behov for tilstedeværelse og produksjon.

Rapporten tegner et bilde av verdifulle erfaringer og læringspunkter å ta med seg videre til en ny normalsituasjon og som forberedelse til nye kriser. Det gjelder bare for virksomhetene å legge til rette for at læringen innarbeides og følges opp systematisk fremover. Noen sentrale punkter som virksomhetene kan ta med seg er:

- Styrke virksomhetenes evne til å improvisere
- Øke bevisstheten rundt lederrollens sentrale egenskaper og kompetanser
- Tilrettelegge for mer digital modenhet
- Mer effektiv, inkluderende og grønn møtevirksomhet
- Stimulere til mer åpen og fleksibel tilnærming til oppgaveløsning
- Nøye planlegging kreves for implementering av fremtidige hybridløsninger
- Synliggjøre virksomhetens samfunnsfunksjon

3. METODE

Det er gjennomført en rekke kvantitative undersøkelser det siste året knyttet til erfaringer fra koronakrisen. Denne kartleggingen har hatt en kvalitativ tilnærming for å ha muligheten til å gå i dybden på noen sentrale temaer og problemstillinger i noen utvalgte statlige virksomheter.

Kartleggingen ble gjennomført i februar og mars 2021. Datainnsamlingen besto av intervjuer og dokumentgjennomgang, samt et analyseseminar som bidro til å spisse sentrale problemstillinger og funn.

3.1 UTVALG AV DELTAKERE

Sammen med nøkkelpersoner i KMD ble det gjort et utvalg av til sammen 16 særlig berørte virksomheter som ble invitert til å delta i kartleggingen. De fleste av disse virksomhetene er vurdert å ha samfunnskritiske funksjoner.

² Kun én virksomhet takket nei til deltakelse.

I utvalget ønsket vi en sammensetning av virksomheter som hadde vært særlig berørt av krisen og som representerte et utvalg i:

- Roller knyttet til koronakrisen, for eksempel håndtering av pandemien eller håndtering av konsekvenser av pandemien
- Størrelse
- Sektorer
- Geografisk tilhørighet og antall lokasjoner
- Forvaltningsnivå

Ved å legge til grunn et utvalg med slik representasjon som nevnt over, ville vi bidra til at kunnskapen fra kartleggingen kan være verdifull for flest mulig andre statlige virksomheter.

Virksomhetene som har deltatt er:

1. Helse- og omsorgsdepartementet
2. Arbeids- og sosialdepartementet
3. Skattedirektoratet
4. NAV
5. Digitaliseringsdirektoratet
6. Statens legemiddelverk
7. Politidirektoratet

8. Tolldirektoratet
9. Utlendingsdirektoratet
10. Domstolsadministrasjonen
11. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
12. Statsforvalteren i Vestland
13. NTNU
14. Kulturrådet
15. Mattilsynet

Utvalget av statlige virksomheter er begrenset og har en klar overvekt av de som er særlig berørte av pandemien. Likevel tror vi at andre virksomheter kan trekke lærdom fra hvordan de utvalgte virksomhetene har håndtert hendelser der de settes under et ekstraordinært press for å levere på sine samfunnsområder, samtidig som forutsetningene for å gjøre det endres i stor grad.

3.2 DOKUMENTGJENNOMGANG

Innledningsvis i kartleggingen, og som forberedelse til utvikling av intervjuguide, ble det gjort en gjennomgang av relevante dokumenter. Vi vurderte at særlig tre dokumenter var hensiktsmessig å sette seg inn i for å få forståelse for sentrale problemstillinger og mulighetsrom, og for å få innsikt i relevant kunnskap som allerede fantes. Disse tre dokumentene er Statens arbeidsgiverbarometer (2020), Statsansatteundersøkelsen (2018) og Statlig arbeidsgiverstrategi 2020-2023.

² https://www.regjeringen.no/contentassets/8da70b8196a24296ae730eaf99056c1b/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner_oppdatert.pdf



Statens arbeidsgiverbarometer³ er en spørreundersøkelse som KMD ved APA gjennomførte i de statlige virksomhetene. Den tar for seg personalpolitiske konsekvenser og utfordringer som har oppstått gjennom de omfattende tiltakene som ble vedtatt av regjeringen 12. mars 2020, samt tiltak som i etterkant har blitt iverksatt grunnet gjeldende smittesituasjon. Undersøkelsen ble gjennomført i mai 2020, november 2020 og april 2021. Det er kun resultater fra de to første undersøkelsesrundene som har vært tilgjengelig i forbindelse med denne rapporten. Undersøkelsen ble sendt til statlige HR-ledere.

Statsansatteundersøkelsen⁴ ble gjennomført i 2018 i regi av KMD. Formålet var å kartlegge hvordan det er å jobbe i staten, og undersøkelsen har gitt viktig kunnskap for å videreutvikle den sentrale personalpolitikken og forbedre lederutviklingen i staten. Funn fra undersøkelsen ble oppsummert med hovedfunn samt fem temahefter som tar for seg ulike områder.

Statlig arbeidsgiverstrategi⁵ ble utviklet våren 2020. Strategien består av tre utvalgte strategiske mål for perioden frem mot år 2023. De tre målene er knyttet til endring og omstilling, kompetanse og tydelige arbeidsgivere. Innenfor hvert enkelt mål peker strategien på hva som kreves av virksomhetsledere i staten for å realisere målene, og hvordan KMD vil understøtte måloppnåelse.

DFØ-notat 2020:2 Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen?⁶ ble utarbeidet som oppspill til Forvaltningskonferansen 2020. Notatet ser nærmere på hvordan forvaltningen har samordnet seg for å møte en langvarig krise, og hvordan pandemien har påvirket ledelse og arbeidsprosesser. Rapporten trekker også frem foreløpige erfaringer som kan være verdifulle å videreføre til en ny normalsituasjon. Bidragsyttere til rapporten var en rekke departementsråder, virksomhetsledere og medarbeidere i forvaltningen.

Rambøll har det siste året gjennomført en rekke spørreundersøkelser om hvordan ansatte har hatt det på jobb. Enkelte steder i rapporten henvises det til data fra disse undersøkelsene for å gi et supplement med relevante kvantitative data. Dataene som benyttes fra disse undersøkelsene er delt med offentligheten i forbindelse med webinar den 26. januar 2021. Datagrunnlaget baserer seg på undersøkelser i 26 norske virksomheter med til sammen 8 713 svar. Det gjelder primært statlige virksomheter. Enkelte har hatt et ansvar i å håndtere pandemien, mens andre kun er berørt av pandemien. Data er samlet inn i tidsrommet april 2020 til januar 2021, og flere av virksomhetene har gjennomført flere undersøkelser. I denne rapporten henviser vi til undersøkelsene som Rambølls kvantitative undersøkelser (2020).

Arbeidsgiverstrategi for det statlige tariffområdet 2020-2023

Følgende mål er prioritert for perioden:

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

I tillegg inneholder strategien tre delmål

1. Statlige virksomheter har høy endringskapasitet og gjennomfører gode omstillingsprosesser.
2. Statlige virksomheter møter fremtidens kompetansebehov.
3. Statlige virksomheter har ledere som er kompetente og tydelige i arbeidsgiverrollen.

3. Kommunal- og moderniseringsdepartement (2020). Statens arbeidsgiverbarometer: Koronasituasjonen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f6ef66a22e4a06b4fc17db215a5c8c/statens-arbeidsgiverbarometer---koronasituasjonen-2020.pdf>

4. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2018). Statsansatteundersøkelsen. Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/statsansatteundersokelsen-2018>.

I forbindelse med rekruttering av virksomheter til å delta i intervjuer, ble det også etterspurt relevante dokumenter fra virksomhetene, som for eksempel resultater fra lokale spørreundersøkelser knyttet til arbeidsgiverfunksjonen og håndteringen av koronakrisen. Kun et fåtall virksomheter hadde dokumenter som kunne deles eller var relevant å dele i sammenheng med kartleggingen. Disse er derfor i liten grad vektlagt som datamateriale.

3.3 INTERVJUER

Fra hver enkelt virksomhet ble virksomhetsleder, HR-leder og tillitsvalgte invitert til å delta i individuelle dybdeintervjuer eller fokusgruppeintervjuer. Gjennom intervjuer med de tre rollene ønsket vi å løfte frem både fellestrekk og variasjoner i hvilke erfaringer de har fått innad i den enkelte virksomhet og på tvers av virksomhetene.

Informantene ble rekruttert ved at KMD sendte en formell invitasjon til HR-lederne i de utvalgte virksomhetene. Deretter ble Rambøll satt i kontakt med både virksomhetsledere (eller i et par tilfeller representanter/nestledere som hadde ledet beredskapsarbeidet) og tillitsvalgte for å finne tidspunkter for intervjuene og gjøre eventuelle avklaringer knyttet til deltakelsen. Hver enkelt virksomhet fikk selv avgjøre hvor mange tillitsvalgte de ville involvere. Det medførte at vi intervjuet alt fra én til fire hovedtillitsvalgte og hos noen også hovedverneombud.

Intervjuene med virksomhetsledere og HR-ledere ble hovedsakelig gjennomført som individuelle intervjuer, mens det ble gjennomført enten individuelle intervjuer eller fokusgruppeintervjuer med tillitsvalgte på grunn av at mange virksomheter stilte med flere representanter. Samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt grunnet gjeldende smittevernregler. I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide med temaer og et par tilhørende hovedspørsmål som vi ønsket å diskutere med informantene, samt støttespørsmål som kunne benyttes ved behov. Tilnærmingen tilrettela for at informantene selv kunne lede samtalen og ta opp det de har erfart som viktige problemstillinger knyttet til arbeidsgiverfunksjonen og krisehåndteringen.

3.4 SAMMENSTILLING, VALIDERING OG ANALYSE AV DATA

Fordi foreløpige funn fra kartleggingen skulle benyttes som underlag til Topplederkonferansen 2021 med tittelen Håndtering av koronapandemien og kriseledelse i staten, måtte datainnsamlingen og første runde med sammenstilling og analyse gjennomføres ganske intensivt. Parallelt med gjennomføring av intervjuer ble derfor innsamlet data systematisert i henhold til kartleggingens forhåndsdefinerte temaer; hjemmekontor, behov for omstilling, statens rammeverk, ledelse, arbeidsmiljø/HMS, digitale arbeidsformer og møteplasser, samarbeid og samhandling, og innovasjon. Rambøll gjennomgikk raskt alle intervjureferater og oppsummerte de mest innlysende funnene



5. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2020). Statlig arbeidsgiverstrategi 2020-2023 for det statlige tariffområdet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statlig-arbeidsgiverstrategi-2020-2023/id2705961/>

6. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020). DFØ-notat 2020:2 Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen? Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/hvordan-har-pandemien-pavirket-arbeidet-i-forvaltningen>

innenfor hvert kartleggingstema på dette tidspunktet.

Det ble så gjennomført et analyseseminar, der alle som hadde deltatt som informanter i intervju ble invitert inn. Analyseseminalet hadde flere formål:

- Validere og spisse foreløpige funn fra kartleggingen
- Tilrettelegge for at deltakerne fikk reflektere sammen om felles erfaringer knyttet til krisehåndteringen sett fra et arbeidsgiverperspektiv
- Tilgjengeliggjøre innsikt fra kartleggingen i et mer dialogbasert format enn denne sluttrapporten

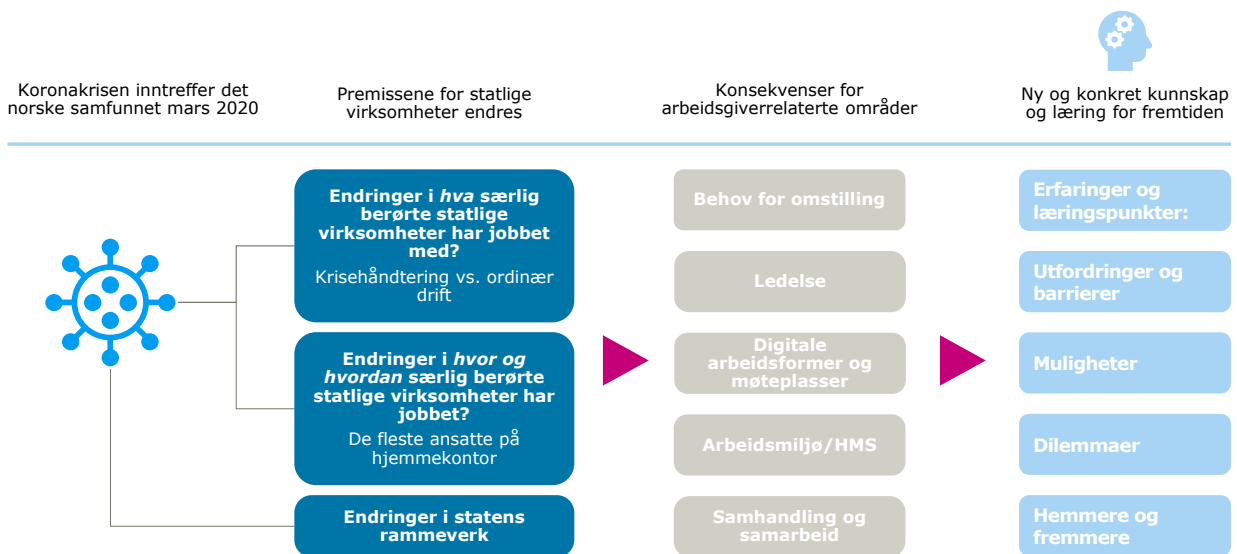
I seminaret ble foreløpige funn presentert, før deltakerne ble delt inn i grupper for å drøfte funn og peke på hva de kjente igjen og eventuelt savnet. Seminaret hadde en varighet på to timer.

Analyseseminalet bidro til at de foreløpige funnene i stor grad ble bekreftet. Videre fikk deltakerne anledning til å tydeliggjøre hva de opplever som de aller viktigste erfaringene og læringspunktene fra koronakrisen, samt detaljere og berike innsamlet data.

I etterkant av analyseseminalet ble det foretatt en strukturert gjennomgang av alle intervjureferater, dokumenter fra enkelte virksomheter samt annen relevant dokumentasjon (rapporter, undersøkelser). Gjennomgangen ga oss detaljerte oversikter over sentrale funn, forskjeller og likheter, knyttet til kartleggingens temaer. Videre ble oversiktene bearbeidet og analysert og formidlet gjennom deskriptive tekster og hovedfunn.



4. ERFARINGER OG LÆRING FRA SÆRLIG BERØRTE STATLIGE VIRKSOMHETER



Denne kartleggingen har resultert i detaljerte beskrivelser av hvordan et utvalg særlig berørte statlige virksomheter har opplevd koronakrisen. Vi har sett på hvilke muligheter og utfordringer virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte har opplevd, og hva de opplever å ha lykkes med og ikke. Vi har også hørt deres betraktninger om læringspunkter som er særskilt relevante for en ny normalsituasjon og for å være bedre forberedt til fremtidige kriser.

Modellen over viser det analytiske bakteppet og den tematiske inndelingen vi har lagt til grunn for kartleggingen. Koronakrisen rammet det norske samfunnet i mars 2020. Vår innledende hypotese var at krisen førte til endrede premisser for statlige virksomheter, og i hovedsak når det gjelder to aspekter; 1) hva virksomhetene har jobbet med og 2) hvor og hvordan de ansatte i virksomhetene har løst oppgavene sine.

- For mange virksomheter ble det nødvendig å gjøre store og små endringer for å kunne opprettholde driften parallelt

med krisehåndteringen. Endringer eller forskyvninger i hvilke arbeidsoppgaver som ble mest presserende, for både lederne og medarbeidere, kan ha skapt behov for å iverksette tiltak om endringer i arbeidstid og arbeidsoppgaver, samt omfordeling av arbeidsressurser.

- Av smittevern hensyn har de fleste ansatte i statlige virksomheter blitt oppfordret til eller blitt påbudt å løse oppgavene sine hjemmefra. Mange provisoriske løsninger og nye arbeidsformer ble nødvendig for ledere og øvrige medarbeidere. For mange kan det ha opplevdes som en omveltning både fysisk og psykisk.

Endringer i disse premissene har hatt konsekvenser for flere sentrale arbeidsgiverrelaterte områder; behov for omstilling, ledelse, innovasjon, bruk av digitale arbeidsformer og møteplasser, arbeidsmiljø/HMS, samhandling og samarbeid, og har også ført til behov for justeringer i statens rammeverk.

Hvordan de utvalgte statlige virksomhetene har opplevd disse konsekvensene beskrives i dette kapittelet. Til slutt vil vi løfte frem våre betraktninger og gi noen anbefalinger om fremmere og hemmere for digitalisering, omstilling, innovasjon, ledelse og arbeidsmiljø i fremtiden.

4.1 KRISEHÅNTERING

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet, var et mål for kartleggingen å undersøke hvordan virksomhetene selv opplever å ha håndtert krisen, herunder hvordan beredskapen har vært. Vi ønsket å få bedre forståelse av hvordan beslutninger har blitt tatt i krisehåndteringen, hvem som har medvirket i prosessene, hvordan beredskapen overordnet sett har fungert, og hva som har vært særlig utfordrende.

Statens aktører skal ha fokus på beredskap og styrking av samfunnets evne til å forebygge og håndtere alvorlige kriser. Dette kommer frem blant annet gjennom Meld. St. 10 (2016-2017)

Risiko i et trygt samfunn – Samfunnssikkerhet.⁷ Der står det eksempelvis at «gode planverk og rutiner er grunnleggende for å lykkes i beredskapsarbeid, samtidig som at kriser gjerne er overraskende og krevende». ⁸ Videre legger meldingen et «ansvarsprinsipp» til grunn, ved at alle organisasjoner med ansvar for et fagområde også har ansvaret for samfunnssikkerheten på området, samt at dette ansvaret blant annet innebærer utarbeidelse av krise- og beredskapsplaner. ⁹

Samtidig tyder samtaler med informantene på at denne pandemien fikk utslag som statlige virksomheter ikke var forberedt på. Flertallet av virksomhetslederne, HR-lederne og de tillitsvalgte forteller at virksomhetene hadde beredskapsplaner, som på ulike måter beskrev hvordan kriser skulle håndteres. Samtlige av disse forteller imidlertid også at planverket var lite egnet for denne spesifikke krisen. Det viste seg raskt at beredskapsplanene i hovedsak var rettet mot kriser med langt kortere varighet enn denne pandemien har vært.

Noe som er helt unikt med dette er at det foregår så lenge. Vi er vant til at man får en krise, håndterer det og så er man ferdig med det. Men denne krisen er kontinuerlig.

- Virksomhetsleder



Vi burde ha vært forberedt på en pandemi. Det har liksom vært opplagt. Vi har også hatt noen beredskapsøvelser, men jeg tror ikke at vi kunne ha sett for oss det vi står i nå. Jeg tror at evnen til å improvisere ut fra situasjonen er å bruke den beredskapen man har. Det tror jeg er en viktig lærdom.

- Virksomhetsleder



7. Meld. St. 10 (2016 – 2017). Risiko i et trygt samfunn - Samfunnssikkerhet. Justis- og Beredskapsdepartementet. Hentet fra: (<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?ch=4>)

8. <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>

9. <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>

Flere virksomhetsledere og HR-ledere forteller at de raskt skrinla eksisterende beredskapsplan. For å sikre operativ drift på en smittevernvennlig måte, og innenfor nasjonale og lokale retningslinjer, ble det i stedet etablert såkalte beredskapsgrupper eller krisestaber. Det var kun i et fåtall av virksomhetene at en slik beredskapsgruppe allerede var på plass da pandemien brøt ut. Disse virksomhetene har til felles at de har erfaring med håndtering av tidligere kriser.

Det har vært variasjon i hvilke aktører som har vært representert i virksomhetenes krisestaber. Det som oftest går igjen, er representasjon fra toppledelsen og fra HR-avdelingen. Enkelte virksomheter har også hatt representasjon fra tillitsvalgte. I de tilfellene hvor tillitsvalgte ikke har vært inkludert i krisestaben, har de vært involvert gjennom egne informasjons- og dialogkanaler. Flere virksomheter beskriver at dette har gjort at tillitsvalgte har blitt inkludert, til tross for at de ikke formelt har vært del av kriseberedskapsgruppen.

I intervjuene kommer det frem at deltakere i beredskapsgruppene har opplevd svært stor arbeidsbelastning. Det fortelles om lange dager, sene kvelder, arbeid i helger og på helligdager, spesielt i den første fasen av pandemien. Etter hvert som virksomhetene fikk bedre oversikt over situasjonen, kunne de møtes sjeldnere for å utveksle viktig informasjon og oppdateringer. Noen av arbeidsoppgavene som går igjen hos mange er utsendelse av informasjon om hjemmekontor, smittevernregler og annen krisekommunikasjon. Utarbeidelse av retningslinjer for hjemmekontor og smittevern, ressursfordeling for å dekke kompetansebehovet

og hvordan virksomhetene skal løse sitt samfunnsoppdrag på best mulig måte har vært fokus for beredskapsgruppene.

4.1.1 STORT KOMMUNIKASJONSBEHOV I KRISEHÅNTERINGEN

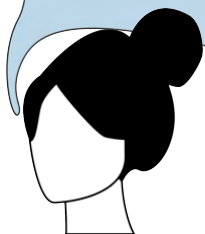
Den innledende fasen av pandemien beskrives som preget av mye usikkerhet knyttet til hvordan arbeidsfunksjonene kunne ivaretas. Det førte til et stort informasjonsbehov. Hyppige endringer i både nasjonale (og etter hvert lokale) tiltak og restriksjoner innebar at retningslinjer på arbeidsplassen også hyppig måtte endres. Det førte til usikkerhet blant ansatte og behov for kontinuerlige oppdateringer.

Informasjonsbehovet ble drevet frem spesielt på grunn av at mange jobbet hjemmefra. De fleste virksomheter hadde begrensede erfaringer med utstrakt bruk av hjemmekontor før pandemien inntraff, og ansatte var derfor heller ikke vant til å jobbe hjemmefra. Enkelte virksomheter som deltar i kartleggingen, har flere regionale kontorer som har vært påvirket ulikt av pandemien. Samtidig forsvant mange av de uformelle møteplassene der man kunne tilegne seg informasjon om hva som skjer i virksomheten. Tydelighet rundt hvilke retningslinjer som gjelder til enhver tid, løftes derfor frem som spesielt viktig.

Nesten alle virksomhetsledere og HR-ledere vi har snakket med, forteller at de opplevde en økning i henvendelser fra ansatte etter at pandemien inntraff. Mange forteller at virksomheten måtte øke sin kapasitet for å ivareta informasjonsdeling og intern kommunikasjon. For virksomheter

Informasjonsbehovet og kommunikasjonsbehovet er enormt og betydningsfullt. Å løfte de funksjonene er vesentlig – HR og kommunikasjon.

- HR-leder



Å ha en gjennomtenkt kommunikasjonsplan. Det er der man kommer litt på hælene. Det går også på intern kommunikasjon. Men alle har behov for informasjon.

- HR-leder



med tjenester og ansvar mot publikum har kommunikasjon eksternt vært like viktig. Erfaringene informantene har delt med oss er sammenfallende med resultater fra Statens arbeidsgiverbarometer. Der oppgir 74 % av respondentene at de måtte revidere rutiner for kommunikasjon eksternt og internt på grunn av koronakrisen. En virksomhetsleder vi intervjuet fortalte eksempelvis at virksomheten deres måtte opprette en separat enhet i kommunikasjonsavdelingen som besto av rundt 15 medarbeidere som kun jobbet med ekstern kommunikasjon relatert til pandemien.

Virksomhetene forteller om bruk av ulike kanaler for intern kommunikasjon. Både tradisjonelle kanaler som intranettartikler, e-post, og mer hyppig møtevirksomhet har blitt benyttet. Flere forteller også om mer «utradisjonelle» kanaler som videomeldinger og gruppechatter. Videre beskriver flere av virksomhetenes informanter om et økt behov for kommunikasjon med departement og andre offentlige virksomheter for å dele erfaringer om hvordan situasjonen kunne håndteres best mulig.

4.1.2 SAMARBEID MELLOM LEDELSE OG TILLITSVALGTE EN VIKTIG FORUTSETNING

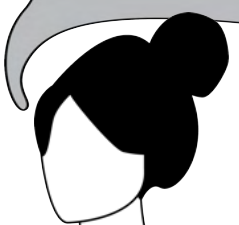
De fleste HR-lederne som har besvart Statens arbeidsgiverbarometer oppgir at de har hatt dialog med lokale tillitsvalgte om ulike forhold knyttet til koronakrisen og at samarbeidet har fungert meget bra. Tett og hyppig dialog mellom virksomhetsleder, HR-leder og tillitsvalgte trekkes frem av mange som en suksessfaktor for å håndtere usikkerheten. De virksomhetene som selv beskriver at de klarte å legge opp til godt samarbeid, løpende informasjonsutveksling og tett involvering mellom ledelse og tillitsvalgte, er også de virksomhetene som selv beskriver en svært god håndtering av krisen.

Virksomhetene som beskrev at de hadde velfungerende samarbeid med tillitsvalgte før krisen inntraff kunne nyte godt av dette.

De beskriver en smidigere gjennomføring av endringer i tiltak og retningslinjer sammenlignet med de som har hatt potensial for bedre involvering av tillitsvalgte. En tillitsvalgt forteller at de gjennom et allerede tett samarbeid med ledelsen i virksomheten hadde et godt etablert tillitsforhold og rutiner for kommunikasjon, eksempelvis gjennom hyppige informasjonsmøter. Tillitsvalgte beskriver at et godt etablert samarbeid med ledelsen bidro til at de hadde tillit til at de beslutningene som ble fattet var til det beste for de ansatte og virksomheten.

En annen fordel med et allerede velfungerende samarbeid mellom ledelsen og tillitsvalgte, er gjerne allerede etablerte gode rutiner for kommunikasjon og muligheten for påvirkning. Fordi tillitsvalgte hyppig orienterte beslutningstakere om de ansattes opplevelser og meninger, fikk de i stor grad følelsen av å påvirke avgjørelser og endringer. En tillitsvalgt pekte på at dette bidro til et solid, felles beslutningsgrunnlag.

Både virksomhetsledere og HR-ledere forteller om dilemmaer som oppstår når det kommer til involveringen av tillitsvalgte og andre ansatte. Det kan være et tidkrevende arbeid å involvere tillitsvalgte i beslutningstaking, samtidig som det bidrar til nyttige innspill til kunnskapsgrunnlaget for gode beslutninger. I pandemiens første fase, der situasjonen var preget av usikkerhet samtidig som det var behov for å handle raskt, forventet enkelte tillitsvalgte å få delta i beslutninger. I flere virksomheter innebærer slik deltakelse og involvering vanligvis nokså omfattende og tidkrevende prosesser med redegjørelser og runder med innspill. Noen virksomheter besluttet å involvere tillitsvalgte sjeldnere enn andre og på et annet nivå, nettopp fordi det var nødvendig å ta raske beslutninger. Til tross for dette dilemmaet, ser vi at de som allerede hadde et tett samarbeid tok seg tid til å involvere de tillitsvalgte i virksomhetene på en effektiv måte, og på den måten satte seg i posisjon til å fatte gode beslutninger effektivt.



Har vært fornøyd med at ledelsen (...) vært veldig raske med å agere og de har vært raske til å skjære gjennom og tatt en avgjørelse med tillitsvalgte, og vi har sagt at det er greit fordi man må reagere raskt i en sånn situasjon. Men vi har tillitt til ledelsen og at de har reagert raskt og stort sett korrekt. Man kan i ettertid komme med tilbakemelding

- Tillitsvalgt

4.1.3 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR FREMTIDIG KRISEHÅNTERING

Basert på informasjon fra intervjuene, er det tydelig at virksomhetene har stått i, og per mars 2021 fortsatt står i, en krevende krisesituasjon. Rask omstilling og beslutningsevne har vært avgjørende. Det er særlig to tydelige fremmere for god kriseberedskap som framkommer av samtalene. Det ene er å investere i et godt samarbeid mellom ledelsen og tillitsvalgte for å sikre at beslutninger blir tatt på et best mulig grunnlag. Det andre er å dekke informasjonsbehovet hos de ansattes raskt. Virksomhetene som hadde et etablert system for kommunikasjon og informasjon, eller som raskt fikk dette på plass, klarte å håndtere økningen i informasjonsbehovet blant sine ansatte.

Godt etablerte samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte vurderer vi som et spesielt sentralt læringspunkt for virksomheters videre arbeid, både for en ny normalsituasjon og for å forberede fremtidige kriser. Kartleggingen viser at det å ha etablerte rutiner og arenaer for kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte gir en bedre krisehåndtering.

En annen fremmer for krisehåndteringen har vært evnen til å omstille seg raskt og fatte beslutninger effektivt. Virksomheter som hadde eksisterende kriseplanverk hadde et godt grunnlag for å respondere på krisen, til tross for at eksisterende planer raskt måtte skrinlegges. Informantene understreker at arbeidet med beredskap i en normalsituasjon tross alt har gitt noen positive effekter når en ny og plutselig krise inntraff – selv om den var annerledes.

En hemmer for krisehåndtering er avhengigheten til enkeltpersoner i virksomhetene. Arbeidsmengden i beredskapsgruppene, omtales av mange som belastende. Det fremkommer av intervjuene at belastningen for nøkkelpersoner i beredskapen har vært stor. Vurderinger knyttet til organisering og arbeidstrykk bør være et sentralt punkt når virksomhetene skal forberede seg på fremtidige kriser. En organisering som er mer robust og kan håndtere store arbeidsmengder, uten at det treffer et fåtalls mennesker i beredskapsgruppene, er nyttig å drøfte fremover.



4.2 EVNE TIL OMSTILLING

Vi har ønsket å se nærmere på i hvilken grad virksomhetene og lederne har opplevd behov for omstilling som følge av krisen. Det innebærer å undersøke hvilke utfordringer som eventuelt har utløst slike behov, og hvilke konkrete grep de har gjort for å lykkes med omstillinger.

Virksomhetene forteller at de opplever at mange ansatte i statlige virksomheter har vært gjennom en stor omstillingsprosess på grunn av pandemien. Flere informanter løfter frem at primæroppgavene i virksomhetene plutselig fikk et økt fokus. For mange har dette fokuset bidratt til tydelige prioriteringer og endrede arbeidsoppgaver.

Et stort flertall av våre informanter peker på at mange ansatte har fått endret sine arbeidsoppgaver. Dette får støtte fra data i Statens arbeidsgiverbarometer, som viser at tre av fire HR-ledere melder om at de har ansatte som har fått endret sine arbeidsoppgaver. Informantene forteller at denne omstillingen stort sett har gått bra. De ansatte beskrives å ha vært drevet av en dugnadsånd, særlig i begynnelsen av pandemien. Samtidig har de vært takknemlige for å ha en jobb i et samfunn der arbeidsledigheten har økt betraktelig grunnet pandemien.

Informanter fra virksomhetene beskriver at de opplevde et kollektivt ansvar for å «holde samfunnshjulene i gang». Følelsen av å være en verdifull samfunnsaktør har vært en motivasjonsfaktor i det som har vært og er en krevende tid, oppgir flere. På spørsmål om hvordan deres virksomhet har opplevd omgivelsenes krav til dem, svarer en informant følgende:



4.2.1 VARIERT ARBEIDSMENGDEN OG BELASTNING FOR DE ANSATTE

Informantene forteller om stor variasjon i arbeidsmengde og -belastning blant de ansatte i virksomheten. Samtidig viser resultater fra Statens arbeidsgiverbarometer at færre enn 10 % av virksomhetene melder om at ansatte har fått betydelig mer å gjøre på grunn av koronakrisen. Informantene forteller videre at det er enkelte avdelinger og ansatte har hatt lange dager med stor arbeidsbelastning, og at mange også bruker kvelder, helger og ferier for å gjennomføre sine oppgaver. Dette løfter informantene frem som en utfordring som det er vanskelig å finne gode løsninger på.

4.2.2 BEHOV FOR OMDISPONERING AV RESSURSER - KREVENDE FOR DE ANSATTE

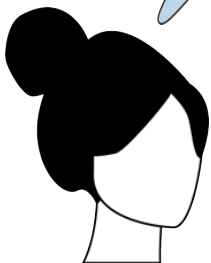
Når det gjelder omdisponering av ressurser, forteller flere informanter om at ansatte som tidligere hadde ett arbeidsområde med sine vante arbeidsoppgaver, gjerne har fått helt andre oppgaver under krisen som de har begrenset erfaring med eller kompetanse til å utføre. For mange virksomheter har denne omstillingen av oppgaver og bruk av kompetanse vært avgjørende for driften, men for mange ansatte har blitt opplevd som krevende. Det har blant annet ført til et økt behov for opplæring. Faren for redusert mestringsfølelse og økt jobbrelatert stress kan øke i slike situasjoner om opplæringen er mangelfull eller de ansatte ikke trives med sine nye oppgaver. I en av virksomhetene forteller tillitsvalgt at omdisponeringen av ressurser har vært svært krevende fordi enkelte av oppgavene krever mye forkunnskap om lover og regler, noe som ikke så lett å lære seg på kort tid.

I tilfeller hvor intern opplæring har vært nødvendig, har flere virksomheter lagt til rette

for dette. Mindre opplæringsseksjoner eller kurs har blitt gjennomført for å sikre at de ansatte har tilstrekkelig kompetanse til å utføre nye arbeidsoppgaver. Flere virksomheter har på den måten tilrettelagt for intern mobilitet for sine ansatte både nå og i fremtiden. En fordel ved dette er at virksomheten kan oppfylle sitt mandat uten at enkelte enheter skal få en ekstra belastning og etter hvert slitasje. Flere påpeker at den interne mobiliteten er et nyttig virkemiddel for å unngå at enkelte bærer for stor del av arbeidsmengden. En informant beskrev det slik:

Intern mobilitet har vi hatt fokus på for å sikre jevn arbeidsbelastning. Litt treg materie, men situasjonen har tvunget oss til å ta skikkelig tak i dette. Dette har blitt løftet til topps, må tenke deling av ressurser. Har noen konkrete eksempler der saksbehandlere er blitt flyttet til en annen avdeling for å ta unna de store toppene.

– HR-leder



4.2.3 OVERGANGEN TIL DIGITAL ARBEIDSHVERDAG AVHENGIG AV TIDLIGERE ETABLERT PRAKSIS

Intern kompetanseheving har for mange vært nødvendig ettersom stadig flere av virksomhetenes arbeidsprosesser har blitt digitaliserte, og ikke minst fordi arbeidsformen jevnt over har blitt tvunget over på digitale flater. Særlig digital møtevirkosomhet trekkes frem som en stor omstilling for virksomhetene. Mange forteller at overgangen til virtuelle møteplasser har gått fint, men vår refleksjon er også at det i stor grad har vært avhengig av allerede etablert praksis. De virksomhetene som allerede hadde implementert digitale verktøy som de ansatte hadde erfaring med å bruke, beskriver omstillingen som mindre krevende enn dem uten tilsvarende erfaring. Det samme gjelder virksomhetene med ansatte som hadde egne bærbare pc'er og som rullet ut nødvendig utstyr til hjemmekontorene raskt etter pandemien inntraff.

Den omtalte dugnadsånden, med aksept for raske endringer, ukurante arbeidsforhold og store arbeidsmengder, har ikke vist seg som ubetinget vedvarende. Riktignok forteller flere virksomheter at det var nyttig å appellere til dugnadsånd i pandemiens første fase. Da erfarte man at mange i samfunnet mistet jobben, samtidig som samfunnet også var avhengige av at statlige virksomheter holdt hjulene i gang. De ansatte responderte positivt på ønsket om «trå til», og la ned en ekstra innsats i form av flere arbeidstimer utenom normal arbeidstid og håndterte nye arbeidsoppgaver. Samtidig beskriver flere virksomheter en slitasje over tid, hvor viljen til å ekstra innsats for arbeidsgiver dalte i takt med krisens varighet. En virksomhetsleder omtalte denne utfordringen på følgende måte:

Å motivere ansatte til å sprinte i en kort avgrenset periode, går helt fint. Utfordringen kommer når man som leder skal motivere de ansatte til å sprinte et maraton.

– Virksomhetsleder



4.2.4 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR FREMTIDIG EVNE TIL Å HÅNDTERE OMSTILLING

Virksomhetens evne til å håndtere omstilling framstår samlet sett å være god. Gjennom krisen ser vi at enkelte arbeidstakere har fått endret sine arbeidsoppgaver og fått ny, økt kompetanse. Samtidig har omstillingsbehovet som krisen utløste, gitt enkeltressurser en betydelig større arbeidsbelastning enn tidligere. Antakelig henger dette sammen med at virksomhetene i vårt utvalg har hatt særlig kritiske samfunnsfunksjoner.

Å appellere til dugnadsånd og virksomhetens samfunnsoppdrag, beskrives som en fremmer for ekstra innsats og omstilling i mange virksomheter. Det framstår som et vellykket grep å bruke dette som motivasjonsfaktor når mange har fått nye arbeidsoppgaver og større arbeidsbelastning. Virksomhetene har klart å kommunisere betydningen av deres rolle i krisehåndteringen, og hvorfor samfunnet er avhengige av at de legger ned en ekstra innsats for å holde «hjulene i gang». Særlig i pandemiens første fase har det vist seg å være en tilnærming med god resonans. Men det er også tilbakemeldinger som antyder at dette har vært lite bærekraftig på lang sikt. Etter ett års tid med omstilling og ekstra innsats er mange slitne. Denne slitasjen bør virksomhetene være oppmerksomme på fremover. Faren for utbrenthet og manglende motivasjon er til stede, og flere informanter forteller at de er redd for at det vil føre til en økning i sykemeldinger fremover.

Dermed er et læringspunkt at det fungerer godt å mane de ansatte til dugnad i korte perioder og etappevis. Et økt fokus på intern mobilitet kan i denne sammenhengen være et konstruktivt grep. Ved å fordele kortere etapper på flere personer kan virksomhetene spre arbeidstrykket utover, og de kan unngå utbrenthet og manglende motivasjon hos sine ansatte.

For at virksomhetene skal bli mer robuste for fremtidige kriser, kan eksempelvis systematisk kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers i egen virksomhet være nyttig. Dette for å sette flere i en bedre posisjon til å inngå i andre roller og kunne gjennomføre andre arbeidsoppgaver dersom behovet skulle oppstå.



4.3 INNOVASJON

En innledende hypotese for kartleggingen var at pandemien har tvunget mange virksomheter til å tenke nytt rundt hvordan de løser oppgaver og leverer tjenester til samfunnet. Vi har undersøkt hvilke erfaringer virksomhetene har hatt knyttet til innovasjon og nytenkning under pandemien, hva som har vært utfordrende, og om det er noe de har lykkes spesielt godt med.

Fra funnene ser vi at pandemien har hatt stor innvirkning på virksomhetenes evne både til å sette i gang nye prosjekter og prosesser for innovasjon, og å holde i gang de eksisterende. Pandemien har på den ene siden vært til hinder for innovasjon ved at det har vært krevende å løfte blikket og planlegge langsiktig, mens det på den andre siden har det presset frem et behov for å tenke nytt - og dermed stimulert til innovasjon.

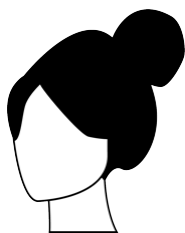
Begynnelsen av pandemien var preget av mye usikkerhet. Behovet for å få oversikt over situasjonen medførte at de fleste virksomheter valgte å sette utviklingsprosjekter de jobbet med på pause. De færreste beskriver at de var forberedt på at pandemien skulle vare så lenge, og de planla dermed ut ifra forventinger om en normalsituasjon innen kort tid. Flere beskriver at de var trygge på at utsettelse av prosjekter ikke ville ha stor betydning for virksomheten. Etter hvert innså mange at krisen kom til å vare lengre enn først antatt, og de valgte derfor å sette i gang innovasjonsarbeid igjen.

Vi ser at ikke alle utviklings- og innovasjonsprosjekter har vært like enkle å holde i gang gjennom pandemien. Et stort flertall av dem vi har snakket med forteller at nytenkning og kreativitet har blitt utfordret under pandemien. Mange opplever at det er vanskeligere å utveksle idéer og jobbe kreativt på digitale flater, og at fysiske møter derfor er å foretrekke. Noen forklarer dette med at de ikke har hatt gode digitale verktøy da pandemien først inntraff, og flere opplever at det er en vedvarende utfordring. Flere av informantene utdyper at de savner mer avanserte digitale samhandlingsverktøy som i større grad tilrettelegger for interaktiv samhandling og idéutveksling. Statsansatteundersøkelsen fra 2018 viser tydelig sammenheng mellom digitale verktøy og innovasjonsklima i virksomheten. Vi ser at ansatte i virksomhetene som har gode digitale verktøy til rådighet, og som diskuterer nytteverdien av digitalisering, også opplever et godt innovasjonsklima.

Samtidig ser vi at både ledere og medarbeidere har fått en mer praktisk eller operativ tilnærming til arbeidsoppgavene sine. Det beskrives av flere at overgangen til digitale flater har effektivisert arbeidshverdagen, og i den forstand at mye av den uformelle dialogen også forsvinner. Mange peker på at dette går på bekostning av kreativitet og nytenkning. Dette er et aspekt som kan være nyttig å reflektere rundt med hensyn til fremtidige ordninger med økt bruk av hjemmekontor.

Det har vært et ønske fra prosjektene om å komme tilbake til kontoret da de opplever at deling av kunnskap er vanskeligere når man sitter hjemme og da blir utviklings og innovasjonsarbeidet satt på stopp. Vi har ingen gode verktøy som er veldig avanserte.

- HR-leder



Den type innovasjon som har vært fremtvunget og styrt, ser ut til å ha vært mest dominerende gjennom krisen for de fleste av virksomhetene. Gjennom pandemien har virksomhetene digitalisert flere interne arbeidsoppgaver, rutiner eller prosesser, og tjenester rettet mot innbyggerne og andre virksomheter. Dette har vært helt nødvendig for å opprettholde den ordinære driften i virksomhetene. Hvor raskt virksomhetene klarte å tilpasse seg situasjonen og innovere for å imøtekomme behovet som oppsto plutselig, har overrasket flere av våre informanter. Innovasjoner som mange tidligere trodde skulle ta flere år å få på plass, ble plutselig mulig å utvikle i løpet av noen uker. En av de mest sentrale fremmerne for dette, var at mange tenkte nytt rundt hvilke kompetanser og ressurser som var nyttige å ha med i slikt utviklingsarbeid. På grunn av tidspress og gjerne med korte frister gitt ovenfra, valgte flere å sette sammen tverrfaglige team for å utvikle gode løsninger på nye problemer. De fleste vi har snakket med forteller om tverrfaglige team internt i virksomheten og i mindre grad på tvers av forvaltningsnivåer. En av virksomhetslederne forteller likevel at de har sett behov for tettere kontakt mellom egen virksomhet og styrende departement. De erfarte

at siloene som de tidligere hadde jobbet i, var til hinder for utviklingen av nødvendige tekniske løsninger. Behovet for samarbeid mellom de juridiske og tekniske enhetene i virksomhetene og i departementet, var nødvendig for at den teknologiske utviklingen skulle gå raskt nok. Ved å samhandle i større grad, lykkes de med hurtigere regelverksavklaringer. Det å benytte tverrfaglige team i problemløsning er en viktig erfaring å ta med seg inn i en normalsituasjon og til fremtidige kriser.

På den andre siden ser vi at kreativitet og mer utforskende innovasjon som ikke nødvendigvis er rettet mot et spesifikt problem som skal løses, har blitt hemmet gjennom pandemien. Å stå i en krise og håndtere den fra dag til dag, har gjort det utfordrende å rette blikket mot fremtiden og innovere basert på forventninger om hva slags ulike behov samfunnet kommer til å ha i fremtiden.

Evnen til å svare raskt når behovene i samfunnet endres, blir viktig å ivareta fremover. Samtidig er det avgjørende at statlige virksomheter fortsetter å legge til rette for kreative prosesser og utforskende innovasjon.



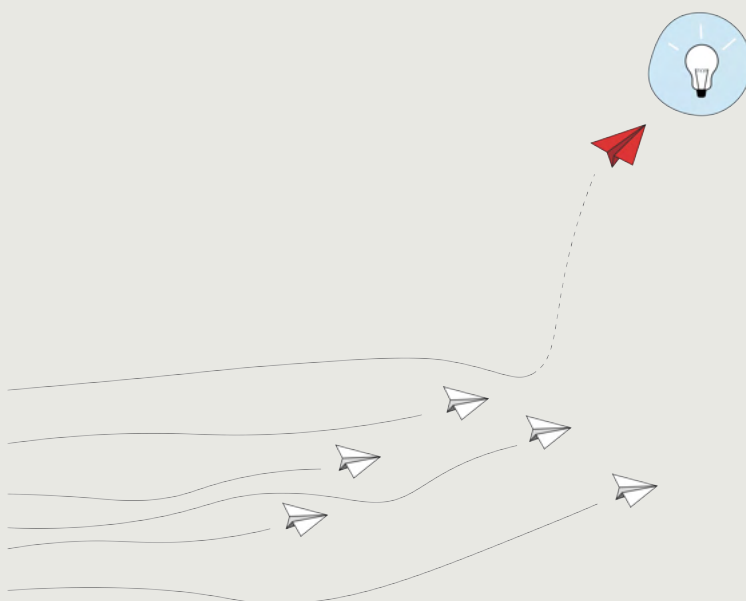
4.3.1 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR INNOVASJON I FREMTIDEN

Virksomhetene har håndtert det å jobbe innovativt parallelt med krisehåndteringen, men det har vært en krevende situasjon. Først og fremst har virksomhetene vært nødt til å ivareta sine viktigste samfunnsfunksjoner for å dekke samfunnets grunnleggende behov i en slik krise. Samtidig har krisen på sitt vis bidratt til innovasjon, slik at vi kan omtale en krise eller muligheten for en krise som en betinget fremmer for innovasjon.

I kriser som strekker seg over så lang tid som denne pandemien har gjort, må virksomhetene forsøke å opprettholde innovasjon og utvikling. Mange virksomheter har lyktes spesielt godt med digital innovasjon. Dette fordi det har vært nødvendig for å ivareta samfunnsmandatet i en situasjon der normale samfunnsarenaer har vært nedstengt. Det indikerer at innovasjon som svarer ut konkrete og følbare utfordringer relativt lett lar seg gjennomføre.

Mer utforskende innovasjon knyttet til tjenester og prosesser viser seg å være krevende å gjennomføre i en krise. Men slik innovasjon vil også være noe av det viktigste virksomhetene kan gjøre for å stå bedre rustet for håndtering av fremtidige kriser. På den måten kan et fraværende innovasjonsklima sies å være en sentral hemmer for innovasjon fremover. Dette kan gjøres gjennom både kulturelle og strukturelle grep.

En kultur som er åpen for nye måter å tenke på når problemer skal løses, fremstår som en sentral fremmer for innovasjon. Det handler blant annet om å tilrettelegge for innovasjon blant medarbeiderne gjennom å øke innovasjonskompetansen, tilføre relevante verktøy og stimulere til et tankesett som går utover de tradisjonelle måtene å tilnærme seg en problemstilling på. I tillegg viser det seg at tverrfaglige grupper, på tvers av siloer er en nyttig organisering for utvikling og mer effektive avklaringer.



4.4 HJEMMEKONTOR

Etter at koronakrisen inntraff, ble de fleste ansatte i statlige virksomheter oppfordret til bruk av hjemmekontor. Dette ble en stor omveltning for mange både fysisk og psykisk, da hjemmekontor er noe som ikke vært praktisert i særlig stor grad i statlige virksomheter tidligere. Endringene i premisene for statlige virksomheter, og da særlig innføring av hjemmekontor, har hatt innvirkning på flere arbeidsgiverrelaterte områder. Mange provisoriske løsninger og nye arbeidsformer var utfordrende for ledere og medarbeidere. Ledere måtte omstille seg og lede sine ansatte på en annen måte enn de er vant til. Samtidig måtte både ledere og medarbeidere ta i bruk nye verktøy og lære seg å samhandle digitalt.

Vi har undersøkt hvilke erfaringer virksomhetslederne, HR-lederne og tillitsvalgte har fra overgangen til hjemmekontor, hva de har opplevd som utfordrende, og hvilke tiltak de har iverksatt for å lykkes best mulig med den nye arbeidshverdagen. Omtale av rammene for hjemmekontor er omtalt i kapittel 4.8.1.

Funn fra Statens arbeidsgiverbarometer viser at ansatte i de fleste statlige virksomheter har arbeidsoppgaver som kan utføres hjemmefra. Likevel gjorde manglende utstyr og dårlig kapasitet i IT-systemene overgangen til hjemmekontor utfordrende for mange. Flere informanter forteller at de slet med tilgang til nettverket og dårlig utstyr spesielt i de første månedene av pandemien. For de fleste ble disse utfordringene løst i løpet av kort tid. Men det er noen få virksomheter som forteller at de slet med tilgang til nettverket og nødvendig utstyr også utover høsten 2020. Den hyppigst beskrevne årsaken til det var at virksomhetene ikke forventet at pandemien skulle vare så lenge, og

dermed var avventende med å kjøpe inn utstyr til ansatte. Andre årsaker var at virksomheten var begrenset fra å benytte skytjenester (som kan skalere godt) og programvare for videotelefoni og samarbeid på grunn av sikkerhetsvurderinger.

I noen virksomheter har ansatte arbeidsoppgaver som ikke kan utføres hjemmefra. Eksempler på slike virksomheter er Tolldirektoratet og Mattilsynet. Det har tvunget frem en viss innovasjonsevne i virksomhetene, og de har vært nødt til å finne nye måter å utføre arbeidsoppgaver på.

Basert på intervjuer med fortrinnsvis HR-ledere og tillitsvalgte, er det tydelig at det er stor variasjon i hvilke forutsetninger ansatte har for å jobbe hjemmefra. Blant arbeidstakergrupper som vurderes å ha mindre egnede forutsetninger, trekkes ansatte med små barn frem, og særlig for begynnelsen av pandemien. Også unge ansatte i mindre leiligheter og trangbodde kollektiv oppleves å ha hatt vanskelige forutsetninger for å jobbe effektivt hjemmefra. I tillegg til at disse ofte har dårligere fysiske forutsetninger for et godt hjemmekontor, er unge, aleneboende gjerne mer utsatt for ensomhet, fortelles det i intervjuene. De samme informantene som forteller om denne gruppen, forteller også at de har innrettet tiltak for å legge til rette for at de ansatte ve og vel. Av tiltakene som har kommet frem er åpning for muligheten til å jobbe fra kontoret med forbehold om at smittevernreglene opprettholdes. Et annet tiltak har vært å oppfordre nærmeste leder til hyppigere kontakt med ansatte i denne målgruppen, gjerne på telefon eller videomøte. Mer om oppfølging av ansatte i kapittel 4.6.3.

En virksomhetsleder forteller følgende om oppfordringen til sine avdelingsledere:

Det er utfordrende for våre ledere å «se» alle sine ansatte når de sitter på hver sine hjemmekontor. Vi har derfor vært ekstra oppmerksomme og tydelige på at våre ledere må ta kontakt med sine ansatte og gi dem den støtten de trenger.

- Virksomhetsleder



4.4.1 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR BRUK AV HJEMMEKONTOR I FREMTIDEN

Det var en stor omveltning for de fleste virksomhetene som har deltatt i kartleggingen, å gå fra fysisk oppmøte på arbeidsplassen til hjemmekontor. Forutsetningene for å jobbe hjemmefra da pandemien brøt ut var ikke ideelle. Likevel var flere virksomheter raske med å rulle ut nødvendig utstyr som ekstra skjermer, tastatur og mus, og i noen tilfeller stoler og pulter. Andre virksomheter har brukt lengre tid på dette, som gjorde det å jobbe hjemmefra mer krevende. Vi ser at særlig hvor raskt de fikk til utrulling, hadde stor innvirkning på overgangen til hjemmekontor. Hurtig utrulling ga naturlig nok en mer effektiv og behagelig overgang for de ansatte.

Beskrivelsene av overgangen til hjemmekontor indikerer at flere av de statlige virksomhetene ikke hadde en tilstrekkelig kapasitet med tanke på utstyr, samhandlingsløsninger og annen IT-infrastruktur. En absolutt fremmer for bruk av hjemmekontor er at arbeidet kan utføres som om du satt på arbeidsplassen. Det innebærer tilgang til fagsystemer, samhandlingssystemer og også fysisk utstyr som skjermer, tastatur, arbeidsstol og -bord.

Virksomhetene som beskrev at de hadde eldre og umoderne IT-løsninger brukte også lang tid på å få på plass gode løsninger hadde større utfordringer med overgangen til hjemmekontor. Å jobbe systematisk med digital modenhet og utvikling virker derfor også som fremmende på muligheten til effektiv bruk av hjemmekontor.

En hemmer for bruk av hjemmekontor er at mange arbeidstakere har lite plass eller manglende mulighet til å arbeide uforstyrret hjemme. Det kan også trekkes frem som et viktig læringspunkt at det er utfordrende å legge til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø når de fleste ansatte er på hjemmekontor versus fysisk til stede. Mer om dette i kapittel 4.6 om arbeidsmiljø.



4.5 LEDELSE

I forkant av kartleggingen hadde vi en hypotese om at de endrede premissene for statlige virksomheter har hatt stor betydning for utøvelse av lederrollen gjennom pandemien. Ikke bare har mange vært nødt til å lede gjennom et digitalt format, men det har for de fleste også betydd omprioriteringer i arbeidsoppgaver og redusert oversikt over de ansatte. I kartleggingen har vi derfor rettet søkelyset på hvordan informantene har opplevd å lede og bli ledet under koronakrisen, og om det er noen særlige utfordringer og muligheter de har erfart. Ikke minst ønsket vi å få frem ansattes perspektiv og undersøke hvordan de har opplevd ledelsen. Vi ønsket å få bedre forståelse for hvordan informantene har håndtert endringene for ledelse som krisen har fremtvunget, og få innsikt i konkrete tiltak som har blitt iverksatt for å gjøre overgangen til hjemmekontor og digitale flater lettere. Vi har også stilt spørsmål ved om det er noen lederkompetanser som har blitt viktigere det siste året, basert på de erfaringene de har hatt.

Funn fra undersøkelsen viser at ledelse henger tett sammen med kommunikasjon og samarbeid. Informantene beskriver at pandemien har utfordret handlingsrommet som ledere har hatt for å utøve sin rolle. Ansatte har i utstrakt grad arbeidet hjemmefra, og kommunikasjon og samarbeid har blitt gjort gjennom digitale flater. Det har ført til at ledere har vært nødt til å omprioritere oppgaver og tilpasse sin fremgangsmåte for oppfølging og tilrettelegging for motivasjon og mestring hos medarbeiderne. Pandemien har videre kastet lys over lederegenskaper og kompetanser som har blitt viktigere, men som informantene trekker frem at ikke har blitt vektlagt i særlig grad tidligere hos ledere i statlige virksomheter.

4.5.1 MELLOMLEDERNIVÅET SVÆRT UTSATT

Virksomhetene vi har snakket med tegner et bilde av mellomledere som er betydelig presset av forventninger fra ulike organisasjonsnivåer, samtidig som de må løse nye arbeidsoppgaver, håndtere større arbeidsmengde og ta større ansvar for veiledning, oppfølging og tilrettelegging for medarbeidere. Disse funnene understøttes av resultater fra Statens arbeidsgiverbarometer. Der kommer det frem at behovet for støtte blant ledere med personalansvar var stort under pandemien. Det er særlig innenfor områdene personal/HR, fjernledelse, arbeidsmiljø og HMS samt individuell tilrettelegging for hver enkelt ansatt at behovet var størst. Summen av informantenes informasjon tyder på at behov for lederstøtte økte markant gjennom koronakrisen og ledere fikk større ansvar for å følge opp sine ansatte og sikre et godt arbeidsmiljø og effektivt samarbeid på digitale flater. Overgangen til hjemmekontor har medført en ny dimensjon når det gjelder oppfølging av ansatte og hvordan kompensere for fravær av fysiske møteplasser. Samtidig var ledere i mange virksomheter en viktig kontaktperson for løpende informasjon om endrede regler og tiltak i virksomheten.

Disse funnene støttes av en kvantitativ undersøkelse Rambøll har gjennomført om virkninger av hjemmekontor. Vi ser at ledere på ulike nivåer trives dårligere og opplever mindre grad av autonomi sammenlignet med andre medarbeidere. Ledere har også betydelig større utfordringer med balanse mellom jobb og fritid.¹⁰

Etter at hjemmekontor ble innført og mesteparten av møtevirksomhet ble flyttet til digitale flater, ble individuelle møter en viktig arena for nødvendige avklaringer i forbindelse med arbeidsoppgaver. Mange av de tillitsvalgte vi har snakket med påpeker at tydelighet

Lederne er blitt mer slitne av situasjonen og er ikke fornøyde med sin egen innsats rundt oppfølging av ansatte. For noen ledere kan det være at de synes de ikke har god oversikt over hva ansatte driver med og ikke får være så støttende og til stede som de ønsker å være, og at leder sitter og kjenner på det, men ikke ansatte.

– HR-leder



¹⁰. <https://no.ramboll.com/presse/nyheter/rno/etter-ti-maaneder-med-hjemmekontor>

rundt arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling har vært spesielt viktig i denne perioden. Rambøll sin undersøkelse om hjemmekontor under pandemien, viser at rolleklarhet og støttende ledelse er viktige forutsetninger for mestring på jobb. Ansatte som har hyppig kontakt med leder og kollegaer opplever større mestringsfølelse.¹¹

Hele 65 % av respondentene som svarte på Statens arbeidsgiverbarometer oppgir at de måtte lage eller revidere rutiner for kommunikasjon mellom nærmeste leder og medarbeidere på grunn av koronakrisen. Dette er noe som har blitt trukket frem av de fleste vi har snakket med, uavhengig av hvilket nivå i organisasjonen de befinner seg i. Etter at pandemien inntraff og premissene for statlige virksomheter ble endret, innførte de fleste virksomheter tydelige retningslinjer for hvordan og hvor ofte ansatte som jobber på hjemmekontor skal følges opp. Ansvaret for oppfølging av ansatte falt på mellomledere. Ansatte har ulikt utgangspunkt når det gjelder situasjon hjemme, mental helse og behov for oppfølging og veiledning. Dermed finnes det ingen generell tilnærming til hvordan man skal følge opp ansatte, noe som har bidratt til å øke arbeidsmengden og press på mellomledere.

Det er naturlig at ledere har mer dialog med noen grupper ansatte enn andre, fordi de jobber tettere sammen i den daglige oppgaveløsingen. Noen ledere forteller at det føles unaturlig å

ta kontakt med en ansatt de vanligvis ikke har tett dialog med, og at det kan også oppleves skremmende overfor ansatte. Ledere forteller at usikkerhet rundt hvor mye oppfølging hver enkelt ansatt trenger gjør situasjonen mer utfordrende. I enkelte virksomheter ble mellomledere også oppfordret til å skape sosiale møtepunkter utenfor formelle arbeidsoppgaver. Dette har bidratt til økt slitasje blant mellomledere.

For å forebygge slitasje og ruste mellomledere til å håndtere situasjonen på best mulig måte har virksomhetene vi har intervjuet innført ulike tiltak. Eksempelvis har enkelte virksomheter etablert en kanal med direkte kommunikasjon mellom beredskapsgruppen eller toppledergruppen til mellomlederne, der formålet har vært å gi løpende oppdateringer, veiledning og råd til ledere. Andre har laget en gruppechat der ledere kan dele tips og triks, suksesshistorier, kunnskap og beste praksis med hverandre. Noen virksomheter har også innført faste ukentlige møter mellom administrerende direktør og mellomledere for å minske avstanden mellom ledernivåene og sikre effektiv og rask kommunikasjon. Dette er noe som virker å ha fungert bra og har bidratt til trygge ledere i håndtering av en utfordrende situasjon.

HR-ledere forteller at starten av pandemien var særlig krevende, da de måtte bistå ledelsen med informasjon og veiledning om hvilke regler, plikter og rettigheter som gjaldt for situasjonen.

Vi la ut veldig mye hjelp til lederne hvordan de skulle håndtere situasjonen. Verktøy og tips om hvordan best ivareta alle med fjernledelse. Noen hadde god erfaring med det, andre ikke. Det var ikke fremmed for alle. Vi fikk kledd på lederne bra og var tidlig ute med god oppfølging av ledere for å sikre at de kunne takle denne situasjonen og håndtere situasjonen på best mulig måte.

– HR-leder



11. <https://no.ramboll.com/presse/temaartikler/koronamaaling-gir-ny-innsikt-fra-hjemmekontorene>

4.5.2 STRATEGISK, OPERATIV OG TAKTISK LEDELSE I KORONAPANDEMIEN

Etter at pandemien inntraff, ble de operative og taktiske oppgavene i virksomhetene viktigere og måtte prioriteres av ledere. Det medførte at det strategiske nivået ble noe nedprioritert. Oppgaver knyttet til beredskap og begrensning av skade, mobilisering, planlegging, iverksettelse av tiltak og løpende koordinering ble dominerende i virksomhetene. Dette gjelder spesielt virksomheter som ble etter hvert definert som samfunnskritiske. Disse virksomhetene måtte sikre sin drift til tross for krevende omstendigheter, og var nødt til å stadig mobilisere og sikre ressurser og kapasitet i virksomheten for å imøtekomme behovet i samfunnet. Skillet mellom kjernevirksomheten og det som er akutt og nødvendig ble mindre tydelig på grunn av pandemiens varighet. Ledere, som til vanlig er vant til å jobbe med strategiske mål og ivaretagelse av virksomhetens langsiktige interesser, opplevde det som utfordrende å ikke kunne vie like mye oppmerksomhet til det.

4.5.3 LEDEREGENSKAPER, KOMPETANSER OG OPPGAVER

Pandemien har kastet lys over egenskaper, kompetanser og oppgaver som har blitt viktigere for de som utøver lederrollen. Når vi har snakket med virksomhetene om dette tema har vi funnet det hensiktsmessig å skille mellom fag og -personallederkompetanser. Vi ser at de som innehar lederrolle i staten er velutdannede og

dyktige fagfolk som kan faget sitt, men at det er mangel på visse personallederkompetanser. I Statsansatteundersøkelsen (2018) beskrev et flertall av de statsansatte lederne sine som relasjonsorienterte, men resultatene varierte mye.

Dette spriket understøttes også av resultater fra Statens arbeidsgiverbarometer, der 80 % av respondentene oppgir at ledere i deres virksomhet trenger mer kunnskap om ledelse og styring. I tillegg svarte 79 % av respondentene at ledere trenger mer kunnskap om personaloppfølging enn de har i dag. Dette kan skyldes at det i rekrutteringsprosesser i statlige virksomheter legges mer vekt på det faglig tyngde enn lederegenskaper.

Kompetanser, egenskaper og oppgaver som ble identifisert som særlig viktige under pandemien er fremstilt i figuren under.



Det som særpreger er at det operative kommer inn med en annen tyngde. Har alltid hatt blikket på det strategiske i ledelse. Det er vanskelig å holde blikket så høyt, konsentrere seg om det i denne situasjonen. Blir litt begrenset av det operative, helt nødvendige fokuset.

- Virksomhetsleder



Pandemien har ført til at egenskaper knyttet til personalledelse har blitt viktigere. Virksomheter som ikke hadde fokus på å utvikle disse egenskapene før pandemien inntraff opplevde flere utfordringer knyttet til blant annet fjernledelse. Noen HR-ledere og tillitsvalgte peker på at ledere som har behov for kontroll og tradisjonelt har vært mindre opptatt av å bygge tillit blant sine ansatte, opplevde overgangen til hjemmekontor og digitale møteplasser samt fjernledelse som mer utfordrende. Noen av lederne vi snakket med uttrykker en viss skepsis til hvorvidt de ansatte jobber effektivt hjemmefra. Mange av disse knytter disse problemstillingene til organisasjonskultur, og at arbeid hjemmefra ikke har vært en utbredt praksis i den statlige virksomheten tidligere.

Samtidig ser vi at pandemien har rammet virksomhetene ulikt, noe som har hatt innvirkning på omfanget av tiltak som virksomhetene måtte iverksette da pandemien inntraff. Noen virksomheter har ansatte på ulike regionale kontorer, og ledere i disse virksomhetene hadde i større grad erfaring med og rutiner for å fjernlede ansatte. Disse virksomhetene beskriver at de har hatt god nytte av erfaringene, og har hatt relativt sett mer smidig overgang til økt grad av arbeid hjemmefra samt digitale møteplasser.

Relasjonskompetansen, det er en mangelvare. I rekruttering av ledere veier det faglige altfor tungt. Vi ser at vi blir ofte blir tapende i det perspektivet der. De lederne som ikke er relasjonssterke er de som opplever problemer nå.

– HR-leder

Noen med kontrollbehov mener at lederrollen kun kan utføres ordentlig på fysisk arbeidsplass

– HR-leder

4.5.4 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR FREMTIDIG LEDELSE I STATEN

Basert på informasjon fra informantene er det tydelig at mellomledernivået har vært, og i mange virksomheter fortsatt er, betydelig presset. Mellomledere må forholde seg til ulike nivåer i organisasjonen, noe som gjør situasjonen særlig utfordrende. Flere av de tiltakene som ble innført for å forebygge slitasje blant ledere har fungert særlig bra ifølge informantene og kan trekkes fram som en fremmer for ledelse i staten. Dette gjelder spesielt etablering av direkte kommunikasjon fra HR til ledere, samt etablering av arenaer der ledergruppen kan ha løpende kunnskapsdeling og erfaringsutveksling med hverandre.

HR-funksjonen har utpekt seg som særlig viktig under pandemien og har hatt en sentral rolle i å veilede og informere ledere om forhold knyttet til arbeidsgiverfunksjonen. For at staten skal kunne fremstå som en tydelig arbeidsgiver er det avgjørende at ledere har tilstrekkelig kunnskap om alle sider som berører arbeidsgivers oppgaver og samspeilet mellom arbeidsgiver og arbeidstakersiden.

Pandemien har ført til at en rekke lederkompetanser og -egenskaper har blitt spesielt viktige. Den kompetansen som de fleste peker på som særlig viktig er evne til å bygge relasjoner. Endringsledelse påpekes av mange som viktig, spesielt dersom målet er å være bedre rustet til fremtidige kriser. Basert på informasjon fra informantene, er det tydelig at ledere som har hatt fokus på å bygge tillit og gode relasjoner med ansatte har hatt bedre forutsetninger for å klare seg bedre under pandemien. Mye tyder på at det er behov for formalisering av de mer mellommenneskelige lederkompetansene blant ledere i staten. Dette kan oppnås via kompetansehevende tiltak eller å vektlegge dette spesifikt i rekrutteringsprosesser. HR-ledere forteller at gjennom pandemien har de opplevd økt behov for å revurdere hvordan rekrutteringsprosessene i statlige virksomheter gjennomføres for å sikre at fremtidige kompetansebehov blir dekket. I fremtiden bør ledere vie mer tid til det å være leder og bruke mindre tid til faglig kvalitetskontroll. Dette fordrer at ledere har kapasitet i arbeidsdagen sin til å utøve ledelse med alt det innebærer.

Erfaringene virksomhetene har ervervet gjennom pandemien har påvirket hvordan de tenker rundt fremtidens arbeidsplasser. Informantene på ulike nivåer forteller om at de det siste året har jobbet mer fleksibelt, agilt og på tvers av avdelinger og roller i virksomhetene. Det er et klart flertall som påpeker at dette er svært positivt og bør videreføres til en normalsituasjon. Dette har også blitt lagt merke til i de fleste virksomheter og både HR-ledere og virksomhetsledere forteller at de har enten begynt å planlegge hvordan de skal jobbe i fremtiden, eller at de har planer om det. Rambøll vurderer dette som et positivt og viktig grep for å ruste virksomhetene for fremtidige kriser.



4.6 BRUK AV DIGITALE ARBEIDSFORMER OG MØTEPLASSER

Med mange ansatte på hjemmekontor og økt bruk av digitale arbeidsverktøy og -løsninger, har bruk av digitale arbeidsformer og møteplasser vært et sentralt tema for kartleggingen. Vi har derfor undersøkt hvordan de ulike informantene opplevde overgangen til en mer digital eller heldigital arbeidshverdag, hvilke konkrete tiltak de gjorde og hvordan de fungerte, samt hvilke utfordringer og mulighetsrom de har sett underveis. I intervjuene har informantene fortalt om dette fra ulike ståsteder, samt reflektert rundt læring de vil ta med seg videre til en normalsituasjon.

Gjennomgående fortelles det at for ledere har overgangen til digitale plattformer ført til mindre synlighet og kontakt med ansatte i organisasjonen. Det vurderes som negativt, og forklares med at læring skjer i relasjon med andre. En stor del av lederes hverdag består av å prate med ansatte rundt omkring i organisasjonen. Det er gjennom tett og jevnlig dialog med ansatte at ledere tilegner seg viktig kunnskap og innsikt om hva som skjer i ulike deler av organisasjonen. Det kan skje gjennom både formaliserte møteplasser, men også tilfeldig i kantina eller ved kaffemaskinen. Etter at hjemmekontor ble innført og mesteparten av møtevirksomheten ble flyttet over til digitale flater, beskriver mange av de uformelle, men veldig viktige møteplassene forsvant. For mange av lederne har et viktig avbøtende tiltak vært å jevnlig gjennomføre digitale allmøter. Det har gjort det mulig for ledere å formidle sine budskap og gjøre seg synlig for ansatte.

4.6.1 ØKT FART PÅ DEN DIGITALE UTVIKLINGEN

Summen av innsikten vi har fått fra intervjuene, tilsier at noen av virksomhetene hadde en utdatert digital infrastruktur som var lite egnet. Det førte til utfordringer knyttet til gjennomføring av digitale møter og å kunne jobbe effektivt

på hjemmekontor særlig i begynnelsen av pandemien. I mange virksomheter var IT-systemene ikke dimensjonert for å ha alle på hjemmekontor. Mange forteller at de måtte dele ansatte i grupper, der ansatte som jobber med oppgaver som er definert som kritiske fikk tilgang til IT-systemene først, mens de som ikke hadde kritiske oppgaver måtte starte arbeidsdagen sin senere. For de fleste var dette en utfordring som ble løst i løpet av noen dager, og det beskrives IT-avdelinger som jobbet døgnet rundt for å få det til. Mange virksomheter har gjort et stort sprang når det gjelder innføring av digitale løsninger og heving av digital kompetanse i løpet av det siste året. Men det er også noen få virksomheter som fortsatt sliter med systemene. Informanter fra disse virksomhetene forteller at de blant annet ikke kan bruke video i møtene fordi systemene ikke har kapasitet til å håndtere det. Dette er i hovedsak virksomheter som av sikkerhetsmessige grunner ikke har hatt mulighet til å benytte den skybaserte Microsoft 365-løsningen.

Beskrivelsen av tilstanden ved pandemiens utbrudd kan tilsa at den digitale modenheten i mange virksomheter var lav da pandemien inntraff. Med digital modenhet menes evnen til å omsette tilgjengelig digital teknologi til bedre og mer effektive arbeidsprosesser og -tjenester. Dette understøttes av funn fra tidligere undersøkelser. Statsansatteundersøkelsen som ble gjennomført i 2018, viser at kun en liten andel av ledere i staten setter digitalisering øverst på sin agenda.¹² Kun 9 % av ledere i staten sier at utnyttelse av mulighetene som ligger i digitalisering er førsteprioritet blant de tre viktigste oppgavene de neste årene. Dette til tross for at over 40 % av ledere mener at digitalisering er viktig. Disse funnene understøttes ytterligere av funn fra IT i praksis 2020.¹³ Undersøkelsen kartlegger blant annet den digitale modenheten i offentlig sektor og ser på virksomhetenes evne til å utnytte mulighetene som digitaliseringen gir. I 2020 var den digitale modenheten blant statlige og kommunale virksomheter 3,4 på en skala fra 1-5.

12. https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Statsansatteundersokelsen-2018/Temahefte_opplevelsen_av_digital_tilstand.pdf

13. <https://no.ramboll.com/-/media/files/rno/rmc/utvalgte-resultater-fra-it-i-praksis-2020.pdf?la=no>

Vi har ansatte som i veldig liten grad var trent til å jobbe på hjemmekontor, så da vi måtte sende alle på hjemmekontor det var en spesiell situasjon for oss. Vi hadde ikke IT-løsninger som kunne håndtere det

- HR-leder



Når det gjelder den digitale tilstanden i medvirkende virksomhetene, tilsier summen av informantenes informasjon at det er stor spredning og variasjon blant dem. Flere har vært opptatt av å digitalisere arbeidsprosesser de siste årene. Andre opplever å ha vært bakpå og har opplevd store utfordringer med mangelfull digital infrastruktur og digitale løsninger som ikke har dekket det endrede behovet som pandemien har medført. Flere informanter forteller at de ikke har samhandlingsløsninger som dekker deres behov. Tillitsvalgte i en virksomhet forteller at de digitale forutsetningene til tider har vært så dårlig at de måtte bruke privat PC og mobil for å delta i jobbrelaterte møter. Dette har en sikkerhetsdimensjon som taler sterkt for innføring av bedre digitale løsninger i virksomhetene. I tillegg er det en belastning for de ansatte å ikke kunne gjennomføre effektive digitale møter.

Flere informanter på ulike nivåer forteller om at de ikke kan ha video på når de deltar i møter fordi systemene er ikke dimensjonert for å håndtere det. Dette påpekes å være svært negativt nettopp fordi i denne krisen har relasjoner mellom kollegaer blitt utfordret. Å kunne se kollegaer på møter når man ellers sitter tilnærmet isolert, har vært svært viktig for det psykososiale aspektet.

Noen virksomheter var midt i prosessen med å innføre nye digitale løsninger da pandemien inntraff og opplevde at de måtte rulle ut disse løsningene raskt og kort tid etter at pandemien inntraff. Statens arbeidsgiverbarometer viser

at hele 90 % av virksomheter måtte eller hadde planer om å kjøpe inn mer teknisk utstyr for bruk av hjemmekontor. Over 70 % hadde planer om å kjøpe inn mer IKT-tjenester for hjemmekontor. Vi ser at de som hadde tilrettelagt for digital samhandling gjennom innføring av relevante digitale løsninger, hadde en mer positiv opplevelse og opplevde færre utfordringer knyttet til digital samhandling. Dette fordi de både hadde riktige verktøy og fordi ansatte var godt kjent med løsningene og var komfortable med å bruke dem. Mange av informantene mener at pandemien har ført til et digitalt løft i virksomheten som har vært positivt og nødvendig. De har benyttet muligheten til å bygge videre på momentum, og har digitalisert prosessene i virksomheten ytterligere og i et høyere tempo enn de ville gjort før pandemien.

Økt fart på digitalisering i virksomhetene har også ført til at mange ser annerledes på arbeidsrelaterte reiser. Informantene forteller at mange av møtene de tidligere måtte reise til går fint an å gjennomføre digitalt, uten at det går på bekostning av møte kvaliteten. Dette har fått mange til å revurdere hvor nødvendige omfattende bruk av arbeidsrelaterte reiser er i fremtiden. Redusert reiseaktivitet etter at pandemien inntraff førte til relativt store økonomiske besparelser for mange, midler de fleste valgte å bruke på å innføre nye digitale løsninger. SSB rapporterte at antall yrkesreiser ble halvert i første kvartal 2020. Det har aldri før blitt registrert lavere tall for yrkesreiser.¹⁴ Reiseaktivitet både innenlands og utenlands var

14. SSB (2020). Reiseaktivitet kraftig redusert etter koronautbruddet. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/reiseaktiviteten-kraftig-reduisert-etter-koronautbruddet>
15. SSB (2021). Reiseundersøkelsen. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/reise>

vedvarende lav gjennom 2020, med registrert nedgang på 29,5% i fjerde kvartal 2020 sammenlignet med samme tidspunkt i 2019.¹⁵ Færre arbeidsrelaterte reiser har resultert i økt effektivitet og grønnere arbeidshverdag for mange. Informanter på ulike nivåer opplever dette som svært positivt og mener at dette bør videreføres til en normalsituasjon.

De fleste informantene forteller at noen arbeidsoppgaver ikke er like enkle å gjennomføre digitalt, og at de ideelt sett krever fysisk tilstedeværelse. Eksempler på slike oppgaver er utviklingsarbeid og innovasjonsprosjekter. Mange vi har snakket med mener at dette skyldes at kreativt arbeid og idéutveksling er mer krevende å gjennomføre på digitale flater, som vi også omtaler i kapittelet 4.2.5 om innovasjon.

4.6.2 ØKT BEHOV FOR DIGITAL KOMPETANSE

Behovet for bedre digital kompetanse blant medarbeidere har fått økt trykk i virksomhetene, og særlig i begynnelsen av pandemien. Mange virksomheter iverksatte derfor opplæringstiltak tidlig i kriseforløpet. Kompetansenivået før og under koronakrisen har vært varierende blant ansatte. Generelt ser vi at kompetansenivået var lavt i begynnelsen av pandemien og at de fleste måtte iverksette tiltak for å heve den digitale kompetansen blant de ansatte. Mange forteller at de i liten grad var forberedt på å jobbe heldigitalt fra hjemmekontor da pandemien først

inntraff, og at dette skapte noen utfordringer. Disse funnene er sammenfallende med funn fra Statens arbeidsgiverbarometer, der 86 % av informantene oppgir at de har særskilt behov for å utvikle IKT-ferdigheter og/eller digital kompetanse hos de ansatte. Tall for ledere er relativt like, der 84 % sier at de har behov for å utvikle IKT-ferdigheter og/eller den digitale kompetansen hos ledere.

Både virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte i alle virksomhetene forteller at pandemien har ført til økt bruk av digitale verktøy og digital kompetanse i virksomhetene. Mange ansatte som tidligere hadde en negativ holdning til digitale verktøy, har nå fått en anledning til å øve seg på å bli mer digitalt komfortabel. Virksomhetene har fått mulighet til å jobbe mer målrettet med heving av digital kompetanse blant medarbeidere. Eksempler på kompetansetiltak som har blitt innført er e-læring, manualer om bruk av digitale verktøy og kurs. Flere HR-ledere opplyser at de utviklet egne e-læringskurs for ansatte. Mange virksomheter gjennomførte undersøkelser om hva slags behov ansatte hadde i denne perioden og innførte tiltak basert på det. Andre tiltak er Q&A på intranett, kurs med tips og triks samt oppføringsvideoer.

Hvor mye penger vi bruker på å reise – verdt å tenke over om det er nødvendig – er så mange goder ved å bruke mer digitale løsninger

- HR-leder

Jeg tror at vi har verktøy, men at ikke alle er klare over hva slags verktøy man har tilgjengelig og dermed tar de det ikke i bruk. Ansatte vet ikke om at det finnes og får ikke noe opplæring i det. Ledelsen kan heller ikke bruke det. Trenger kompetanseheving på dette området.

- Tillitsvalgt

4.6.3 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR FREMTIDIG BRUK AV DIGITALE ARBEIDSFORMER OG MØTEPLASSER

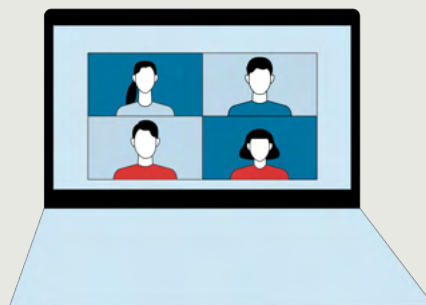
En sentral utfordring for virksomhetsledere i denne perioden har vært mindre synlighet og færre muligheter for dialog med ansatte i virksomheten. Overgangen til digitale samhandlingsarenaer førte til at de uformelle møteplassene forsvant og særlig virksomhetsledere opplevde dette som utfordrende. Et grep som har vist seg å fungere godt er digitale allmøter. De fleste informanter, uavhengig av rolle, deler positive erfaringer med det. Flere virksomhetsledere har gitt uttrykk for at dette er noe de ønsker å ta med seg videre til en normalsituasjon. På den måten har digitale møteplasser vært en viktig fremmer for ledernes synlighet overfor de ansatte.

Lav digital modenhet kan trekkes frem som en hemmer for digitale arbeidsformer og digital samhandling. Summen av innsikten vi har fått fra informantene, tilsier at de fleste virksomhetene lå noe bak når det gjelder digitalisering da krisen først inntraff. Dette førte til at mange opplevde overgangen til digitale møteplasser som utfordrende, særlig i begynnelsen av pandemien. De fleste virksomheter klarte å løse dette i løpet av kort tid, noe som tilsier rask omstillingsevne. For å sikre at staten er bedre rustet for fremtidige riser bør digitalisering stå høyere på agendaen hos de øverste lederne i statlige virksomheter. Det kan understøtte bedre samhandling internt i virksomheter og på tvers av virksomheter.

Manglende eller for lite avanserte digitale løsninger kan trekkes frem som en hemmer for kreative og samskapende prosesser på digitale flater. Et grep som kan bidra til å forberede virksomhetene på fremtidige kriser er å innføre digitale verktøy som i større grad legger til rette for kreativ samhandling og deling av idéer. Det finnes en rekke relevante løsninger. Faktaboksen til høyre viser et utvalg. Informantene i kartleggingen har nevnt noen av disse knyttet til overgangen til digital arbeidshverdag. Et slikt grep kan avverge at digital samskaping stopper opp ved langvarige kriser, slik som denne pandemien har vært. Det vil i tillegg være en nødvendighet til den nye normalsituasjonen dersom virksomhetene har ansatte fordelt mellom arbeidsplassen og hjemmekontoret, som vi omtaler i kapittel 4.3 om hjemmekontor.

Digitale løsninger som legger til rette for samarbeid og kreative prosesser i team, anses som et viktig virkemiddel for effektiv og verdiskapende samhandling på digitale flater.

Eksempler på slike løsninger kan være: Teams, Miro, Mural and Slack



4.7 ARBEIDSMILJØ/HMS

Virksomhetenes arbeidsmiljø har utvilsomt blitt påvirket av pandemien, som følger av blant annet høy beredskap og krisehåndtering samt at mange ansatte har vært nødt til å jobbe på nye måter og ikke minst hjemmefra. Arbeidsmiljø handler om ulike elementer knyttet til arbeidssituasjonen slik som planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver, opplevelse av mestring og motivasjon, stress, ergonomi, og ledelse og nærvær.

Vi har snakket med informantene om

- Hvordan de opplever at pandemien har påvirket arbeidsmiljøet i virksomheten
- Hvilke tiltak som er iverksatt
- Hvilken rolle de ulike partene har hatt på dette området, og
- Hvilken læring de tar med seg videre til en normalsituasjon.

4.7.1 ET VIKTIG FOKUS PÅ ALLE NIVÅER I VIRKSOMHETENE

Samtlige virksomheter beskriver at de har vært opptatt av å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø under pandemien. Det har vært fast tema på agendaen på ledermøter og i beredskapsgruppene, og de fleste virksomhetslederne eller HR-lederne har hatt tett dialog med tillitsvalgte og verneombud for å ha «fingeren på pulsen» om behov for tiltak blant de ansatte. Gjennom Statens arbeidsgiverbarometer, opplyser 93 % av HR-lederne i statlige virksomheter at de har gjennomført konkrete tiltak for å sikre et godt psykososialt arbeidsmiljø, også selv om den enkelte jobber på hjemmekontor.

De fleste har i tillegg gjennomført interne spørreundersøkelser for å kartlegge behov for tiltak knyttet til arbeidsmiljø. Det har naturligvis vært variasjoner i behovene gjennom pandemien knyttet til hvilken fase av krisen samfunnet har vært i, og hvor strenge restriksjoner som har vært gjeldende der virksomheten er lokalisert.

4.7.2 BEKYMRINGER FOR DET PSYKOSOSIALE OG ARBEIDSBELASTNINGEN

Det er flere bekymringer som ledere i virksomhetene har hatt knyttet til konsekvensene av pandemien. Gjennom interne kartlegginger som flere virksomheter har gjennomført, har det kommet frem at mange ansatte er ensomme, og at én årsak naturlig nok er manglende kontakt mellom mennesker, for eksempel mellom ansatte og mellom leder og ansatte. Informantene forteller at de har vært en særlig bekymring for ansatte som bor alene og som har dårlige arbeidsforhold hjemme. Rambølls kvantitative undersøkelser ¹⁶ viser også at trivselen påvirkes av hvilke oppgavetyper de ansatte gjennomfører i sin arbeidshverdag. På grunn av oppgavens natur er det noen som jobber mye for seg selv og har lite samarbeid med andre. Et eksempel på dette er saksbehandlingsoppgaver. På den andre siden har noen ansatte oppgaver som preges av mye samarbeid med kollegaer, og dermed flere naturlige treffpunkter i løpet av arbeidshverdagen.

En annen bekymring som virksomhetene beskriver å ha opplevd, er rapportering av avvik eller bekymringsmeldinger knyttet til arbeidsmengde og belastning hos enkeltmedarbeidere. Dette nevnes også i kapittelet om omstilling. Som vi påpeker, har informantene fortalt at dette gjelder et fåtall ansatte, men at det likevel har vært grunn til bekymring. Noen av lederne vi har snakket med er bekymret for hvordan den psykososiale belastningen kan få innvirkning på arbeidssituasjonen på sikt, nettopp fordi denne krisen har vært langvarig og har ført til slitasje på mange ansatte. Et eksempel på dette som ble nevnt i kapittel om krisehåndteringen, der det fremkommer at nøkkelpersoner som har jobbet med beredskap naturligvis har opplevd et vedvarende høyt arbeidstrykk gjennom det siste året.

Noen ledere forteller at de har hatt arbeidsmiljø som tema i ledergruppemøter, noen med besøk av arbeidspsykolog. Noen har hatt regelmessig

16. <https://no.ramboll.com/presse/nyheter/rno/etter-ti-maaneder-med-hjemmekontor>

dialog rundt temaet, mens andre har hatt det kun periodevis. De har i tillegg hatt tett dialog med tillitsvalgte og verneombud spesifikt om arbeidsmiljø og relevante tiltak. I flere virksomheter har de hatt fokus på ulike aspekter ved arbeidsmiljøet gjennom å dele artikler og videoer som belyser utfordringer som de ansatte kan oppleve psykososialt, for å sette ord på hva som skjer med oss mennesker i slike krisesituasjoner. Ledere og ansatte har blitt oppfordret til å opprettholde møtearenaer digitalt som tidligere har vært fysiske og mer uformelle. Flere av informantene i kartleggingen forteller også at lederne har oppfordret de ansatte til å være aktive, unngå å sitte foran pc hele dagen og for eksempel ikke ha lunsjpausen foran skjermen.

4.7.3 MELLOMLEDERNE MED OPERATIVT ANSVAR FOR OPPFØLGING AV ARBEIDSMILJØET

Alle virksomhetene har iverksatt tiltak for å bedre arbeidsmiljøet. De alle fleste understreker at ansvaret for tiltak i stor grad har vært tillagt nærmeste leder, det vil si på seksjons- og avdelingsnivå. Mange mellomledere har fått veiledning eller råd om hvordan de best mulig kan ivareta sine ansatte. De aller fleste virksomhetene som har deltatt i kartleggingen oppgir at toppledelse og HR har oppfordret både ansatte og ledere om å holde kontakt med hverandre, og å ringe hverandre og eventuelt se hverandre dersom det er mulig, fremfor bare å ha kontakt skriftlig. Flere ledere opplever imidlertid at de periodevis har kommet til kort i oppfølging direkte knyttet til arbeidsmiljø, fordi de selv har opplevd høyt arbeidspres.

4.7.4 VARIERENDE TILRETTELEGGING FOR ERGONOMI PÅ HJEMMEKONTORET

De fleste virksomheter har innført tiltak for å tilrettelegge for bedre ergonometri på hjemmekontoret. Ifølge resultater fra Statens Arbeidsgiverbarometer, har 94 % av virksomhetene tilbudt ansatte ekstra utstyr som skjerm, PC og tastatur. Færre opplyser at de har gitt tilbud om ekstra kontorpult og/eller stol eller tid til trening innenfor ordinær arbeidstid. Blant dem vi har intervjuet, opplyser noen at de har levert nødvendig utstyr hjem til de ansatte som en systematisk ordning, mens andre har hatt lite systematikk i det. En tillitsvalgt beskriver noen uheldige situasjoner rundt ansattes tilgang på nødvendig utstyr på hjemmekontoret.

Slik vi ser det, er dette et negativt utfall som oppstår nettopp fordi tildeling av utstyr for hjemmekontor ikke er satt i system, men er opp til den enkelte mellomleder.

De fleste har vært opptatt av å gi råd om ergonometri på hjemmekontoret. Noen har tilbudt samtale med ergoterapeut og tilgang på bedriftshelsetjenesten. En av virksomhetene har også hatt kompetansetreff med temaet ergonometri på hjemmekontor. Flere har delt videoer med forslag til hvordan tilrettelegge for god ergonometri og ulike tøyøvelser som kan gjennomføres jevnlig.

Når det kommer til utstyr har det gjennom hele perioden har vært sykt vanskelig. Har kranglet med HR for at ansatte skal få forsvarlig hjemmekontor. Vi har ansatte med ulike forutsetninger for hjemmekontor. En ansatt måtte ha en videotur i leiligheten med leder for å bevise at de ikke har pult hjemme. Og endte med å ikke få det utstyret hun trengte.

- Tillitsvalgt



4.7.5 LITE SYSTEMATIKK I SOSIALE INITIATIVER

De fleste virksomheter har lagt til rette for sosiale aktiviteter digitalt, men ikke hatt krav om deltakelse. Få virksomheter har satt slike aktiviteter i system, med unntak av eksempelvis regelmessige digitale kaffemøter eller påskjønnelser som for eksempel hjemlevering av mat, abonnement på digital trening og lignende. Flere HR-ledere nevner at de ansatte selv også har satt i gang ulike sosiale tiltak. Mangelen på systematikk og mye ansvar til den enkelte leder og ansatte, førte i noen tilfeller til variasjon mellom enheter innad i en virksomhet. Både HR-ledere og tillitsvalgte forteller at dette var en svakhet og at det aller helst skulle vært satt i system i større grad. På den måten kunne alle ansatte få de samme mulighetene til å ta del i sosiale initiativer. De sa videre at når slike viktige tiltak blir personavhengig, vil noen lykkes godt og andre ikke – avhengig av hvordan den enkelte leder tilnærmer seg problemstillingen.

En positiv utvikling som de deltagende virksomhetene har opplevd det siste året, er at korttidssykefraværet blant ansatte har gått ned. Informantene tror det har å gjøre med at fordi mange jobber hjemmefra, er terskelen høyere for å ikke jobbe, og at antakeligvis jobber flere selv om de er litt dårlige eller småsyke. Enkelte tillitsvalgte trekker frem at dette kan være uheldig for de ansatte ved at de i mindre grad «lytter til kroppen». Det at noen velger å ta en sykedag fra jobb kan i noen tilfeller være et nødvendig grep for å unngå å bli syk over lang tid eller unngå utbrenthet.

HR-ledere og virksomhetsledere er veldig positiv til nedgangen i korttidssykefraværet, og ser på dette som en av de store fordelene med utstrakt bruk av hjemmekontor. Flere av de tillitsvalgte er også enige i at det er positivt at man føler seg i stand til å jobbe hjemmefra selv om man er småsyk.



4.7.6 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR FREMTIDIG ARBEIDSMILJØ/HMS

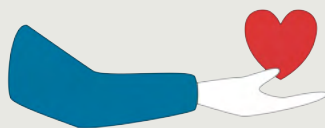
Som nevnt i kapittel om hjemmekontor, kan det se ut til at flere virksomheter i fremtiden vil åpne opp for mer bruk av hjemmekontor enn hva som var tilfelle før pandemien. Det medfører også noen dilemmaer knyttet til ivaretagelse av de ansattes arbeidsmiljø, både fysisk og psykisk.

Et sentralt læringspunkt knyttet til arbeidsmiljø/HMS, er tett koblet til sentrale funn innen temaet ledelse i kapittel 4.4. Det handler om lederes bevissthet rundt ansvaret som ligger til egen rolle om å anerkjenne og ivareta det psykososiale. En viktig identifisert fremmer for et godt arbeidsmiljø i en ny normalsituasjon og eventuelt ved fremtidige kriser, er å underbygge de lederkompetansene og egenskapene som har blitt mer synlige gjennom pandemien. Det handler blant annet om lederes relasjonskompetanse, tillitsbasert ledelse, tilgjengelighet og støtte overfor de ansatte. Som nevnt tidligere, vil det kreve systematisk kompetanseutvikling av ledere samt økt bevisstgjøring rundt dette i fremtidige rekrutteringsprosesser. En HR-leder som deltok i kartleggingen, fortalte at de allerede nå ved begynnelsen av 2021 gjorde justeringer i stillingsannonse knyttet til ønskede kvalifikasjoner og personlige egenskaper for en lederstilling i staten. Det er et tegn på at virksomheter allerede begynner å endre sin oppfatning av lederrollen og endrer sin praksis i henhold til det.

Et annet viktig læringspunkt når det gjelder arbeidsmiljø, og særlig det psykososiale, er viktigheten av å kontinuerlig være opptatt av hvordan de ansatte har det og iverksette forebyggende tiltak for å unngå langvarig fravær fremover. Dette er med bakgrunn i den innsikten vi har om at flere ansatte har kjent på usikkerhet og slitasje over lang tid samt at enkelte har hatt ekstra stor arbeidsbelastning gjennom store deler av krisen. Risikoen for sykefravær er til stede, og tiltak som for eksempel legger til rette for motivasjon og mestring og mer intern mobilitet, kan være hensiktsmessig å legge planer for fremover.

En mulig hemmer for arbeidsmiljø og HMS fremover, er rammene som virksomhetene etablerer for det å jobbe mer hybrid, altså mer på hjemmekontor (enn før krisen) kombinert med tilstedeværelse på arbeidsplassen. For å lykkes med slike hybridløsninger og unngå at det går på bekostning av både kvalitet og effektivitet i arbeidet, må virksomhetene legge til rette for at det er gode arbeidsforhold både på hjemmekontoret og på arbeidsplassen. Dersom virksomheter flest skal innføre hybridløsninger, vil de sannsynligvis også måtte håndtere logistikkutfordringer som kan komme når en stor andel av de ansatte har digitale møter. Det vil ha innvirkning på behovene som kontorlokalene må ivareta, som for eksempel økt bruk av møterom og lignende. I tillegg vil man oppleve i større grad at noen deltar fysisk i møter og noen deltar på video.

Både det fysiske og det psykiske arbeidsmiljøet bør følges opp systematisk både under og i etterkant av pandemien. Konkrete grep kan være å kontinuerlig kartlegge de ansattes arbeidsmiljø både på hjemmekontoret og på arbeidsplassen. På den måten skaffer man innsikt som gjør det enklere å iverksette riktige tiltak som øker sannsynligheten for et godt arbeidsmiljø og reduserer risikoen for økning i både korttids- og langtidssykefravær.



4.8 SAMHANDLING OG SAMARBEID

I en krisesituasjon er det naturlig å se for seg endringer i behovet for samhandling og samarbeid i både innhold og omfang. Samarbeid og samhandling har derfor vært et sentralt tema for denne kartleggingen. Vi har undersøkt hvordan samarbeid og samhandling har fungert mellom de ulike rollene som har deltatt (virksomhetsleder, HR-leder, tillitsvalgte/hovedverneombud) innad i virksomhetene, og hvordan de ulike rollene har opplevd samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer og på tvers av virksomheter. Vi har også undersøkt om krisen har medført behov for endringer i samhandlingsmønstre og -konstellasjoner.

Koronakrisen har på mange måter vært unik og en ny erfaring for de aller fleste. Store deler av møtevirksomheten har forflyttet seg til digitale flater. Vi har derfor også utforsket hvorvidt de ulike rollene har hatt behov for å nå ut til tilsvarende roller i andre virksomheter nettopp for å dele erfaringer og kunnskap i en ny og annerledes situasjon.

I intervjuene blir samarbeid nesten utelukkende omtalt i sammenheng med ledelse og kommunikasjon. Både virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte i de fleste virksomhetene forteller at etablerte samarbeid på tvers av nivåer har blitt forsterket gjennom krisen, mens andre mer nyetablert samarbeid har vært mer utfordrende.

Slik vi forstår det, snakker informantene om samarbeid langs to akser:

Vertikalt - fra medarbeider opp til øverste politiske ledelse

Horisontalt - mellom etater, departement og andre, også i utland

Det interne arbeidet med arbeidsflyter som bestemmes av fagsystemer etter innarbeidede rutiner og innenfor spesifikke fagfelt, stiller i utgangspunktet ikke store krav til fokus på

samarbeid som sådan. Eksempelvis forteller noen informanter at saksbehandlingssystemer fungerer uavhengig av hvem som jobber med saksbehandling, men forutsetter at struktur og ansvarsfordeling er på plass. Dermed har den ordinære driften i virksomhetene stort sett fungert bra. Pandemien har imidlertid ført til nye problemstillinger som i større grad har krevd samarbeid på tvers av roller og virksomhetsnivåer. Informantene taler positivt om dette og ønsker å videreføre denne formen for samarbeid på tvers av fag, nivåer og sektorer etter pandemien.

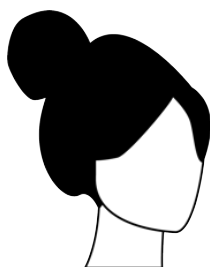
4.8.1 SAMARBEID VERTIKALT

Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte har stort sett fungert godt, og virksomhetene har opplevd samarbeidet som en forutsetning for å håndtere krisen. Flere tillitsvalgte melder om at de har ønsket å delta i krisestaben, uten at ledelsen nødvendigvis har etterkommet dette. Samtidig forteller flere tillitsvalgte at de likevel har fått god informasjon både i forkant og etterkant av beredskapsmøter. En virksomhetsleder poengterte at det ofte var lite informasjon om tiltak utenfor virksomheten som de hadde å dele med de tillitsvalgte eller ansatte. Dette begrunner de rett og slett med at all informasjon som var tilgjengelig for ledelsen, stort sett var offentlig tilgjengelig informasjon for alle.

Både virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte forteller at de har opplevd mindre silo-tankegang i virksomhetene og mer smidig samarbeid på tvers av avdelinger og roller etter at pandemien inntraff. Dette påpekes å være en svært positiv endring som de ønsker å videreføre til en normalsituasjon.

Dialogen mellom departementene og institusjoner burde vært mer tydelig. Sitter ikke igjen med et veldig godt innrykk av hvordan dette har vært håndtert.

- Virksomhetsleder



Flere opplyser om at de har fått mye igjen for å ha investert i samarbeid i forkant av krisen, både innad i virksomhetene og på tvers av virksomheter. Det er en ganske unison oppfatning om at etablering av nye møteplasser og kommunikasjonslinjer etter at pandemien inntraff har vært utfordrende. I DFØ-notatet Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen? beskrives funn som underbygger flere av våre funn: der det allerede er gode og etablerte relasjoner, bygges det godt og videre på disse.

Kun et fåtall av informantene omtaler Arbeidsgiverportalen som en kilde til informasjon og avklaringer. Ifølge Statens arbeidsgiverbarometer, oppgir 70 % at de har benyttet Arbeidsgiverportalen og 41 % har sendt spørsmål til DFØs Arbeidsgiverstøtte for å avklare regelverk/føringer knyttet til koronakrisen. De få som omtaler portalen i samtaler med oss, har vært på jakt etter informasjon spesifikt for deres ansvarsområde, og ikke mer generell informasjon.

Flere av informantene jobber i en virksomhet som fra før har flere lokasjoner, forteller at de opplever at samarbeidet også har blitt styrket gjennom økt bruk av digitale møteplasser. Ansatte som tidligere har deltatt som de eneste på video, har opplevd en styrket deltakelse i møtene nå som omtrent alle deltar på video. Ingen informanter har beskrevet konkret hvorvidt de ønsker å videreføre dette når det blir mulig å møtes fysisk igjen. Samtidig har mange informanter fremhevet redusert reisevirksomhet som svært positivt, noe som kan tyde på at det i fremtiden også blir økt deltakelse i møter via video.

Hybridmøter der noen er med digitalt mens andre er med fysisk det tror jeg det blir slutt med.

-Tillitsvalgt



DFØ-notatet oppsummerer med noen punkter hva som har bidratt til å fremme effektiv samordning under krisen (se boks under).

Tydlig politisk forankring
Bruk etablerte strukturer og arenaer for samordning
Skap felles problemforståelse
Tillit og relasjonsbygging
Forvaltningskompetanse

Vi ser at våre funn er sammenfallende med dette. Mange informanter understreker at det er komplisert og tidkrevende å etablere gode og nære relasjoner, men at disse relasjonene samtidig er en forutsetning for både god samhandling og godt samarbeid. Informantene peker på at kompetanser og relasjoner på tvers skaper forståelse, og dermed et robust grunnlag for både god samhandling og godt samarbeid. De fremhever også viktigheten av at noen eier hele problemkomplekset, om enn bare som en koordinerende part.

Vi vil jobbe videre med intern mobilitet. Vi har veldig mange ansatte, og arbeidstrykk og belastning varierer. Noen på tomgang, mens andre kjører på 6. gir. Dette er også et kompetanseutviklende tiltak, i tillegg til at vi som organisasjon har fordel.

-HR-leder



4.8.2 SAMARBEID HORIZONTALT

Resultater fra Statens arbeidsgiverbarometer viser at 80 % av de statlige HR-lederne har hatt kontakt med eget fagdepartement i håndteringen av arbeidsgiverspørsmål ved koronakrisen. Våre funn er i stor grad sammenfallende med dette. Vi finner i tillegg at flere HR-ledere har deltatt i ulike uformelle eksterne nettverk og forum, der hensikten er å utveksle erfaringer og dele kunnskap. Ifølge Statens arbeidsgiverbarometer samarbeider nesten seks av ti HR-leder i staten med andre HR-ledere i staten om håndtering av utfordringer i forbindelse med pandemien. Samtidig sier en av fire (i virksomheter med mer enn 1000 årsverk) at slikt samarbeid ikke forekommer i det hele tatt.

Flere tillitsvalgte melder om deltakelse i lignende nettverk. Når det gjelder virksomhetsledere er det kun et fåtall som forteller at de aktivt har søkt råd hos tilsvarende rolle i andre statlige virksomheter.

DFØ-notatet trekker frem at de uformelle møtearenaer er viktig for å gjøre de formelle strukturene mer effektive. Flere av våre informanter peker på noe av det samme, og noen forteller at de uformelle møteplassene er særlig viktige på enkelte arenaer, eksempelvis i møte med utenlandske kollegaer. I tillegg til at kroppsspråk er vanskelig å lese i videomøter, møtes man ikke lenger på den samme måten med naturlig enkelhet mellom agendapunkter, i en kaffepause eller på vei gjennom kantina.

I likhet med funn fra Statens arbeidsgiverbarometer, forteller virksomhets- og HR-ledere at de har tatt kontakt med sitt fagdepartement i håndteringen av arbeidsgiverspørsmål i koronakrisen. Enkelte informanter etterspør mer deltakende departementer, også i arbeidsgiverrelaterte spørsmål. Flere av disse sier også at de har etterspurt informasjon og retningslinjer for eget fagfelt spesielt, men blitt henvist til mer «koronaspesifikt» departement, som f.eks. HOD for helsespørsmål, ASD for spørsmål om arbeidsmiljø eller KMD for arbeidsgiverspørsmål.

Litt av den samme problemstillingen finner vi igjen i DFØ-notatet ¹⁷ som oppsummerer hvordan pandemien har påvirket arbeidet i forvaltningen, der følgende læringspunkt trekkes frem (s.25):

Et annet eksempel er 0-24-samarbeidet som mangler et klart definert lederdepartement. Det skulle vært en kjernestab som visste om hva som foregikk i de andre departementene. Det kreves kompetanse og vilje til å ta ansvar for å få til god samordning. Da kunne også denne arenaen vært benyttet i forbindelse med koronapandemien, noe som kunne ha gjort samarbeidet lettere og sikret bredere involvering fra starten.



17. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020). DFØ-notat 2020:2 Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen? Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/hvordan-har-pandemien-pavirket-arbeidet-i-forvaltningen>

4.8.3 SENTRALE HEMMERE OG FREMMERE FOR FREMTIDIG SAMHANDLING OG SAMARBEID

Gjennomgående er det slik at der det har vært gode relasjoner i forkant av pandemien, har dette vært en fremmer for samarbeid og samhandling under pandemien. På samme måte har det vært vanskelig å etablere gode relasjoner og samarbeid i den situasjonen virksomhetene har stått i siden 12. mars i 2020. Det bør investeres i tverrsektorielt samarbeid som medfører forståelse, innsikt og kompetanse på andres ansvars- og fagområder. Se også kapittel 4.2.6 Sentrale hemmere og fremmere for innovasjon i fremtiden.

Flere av virksomhets- og HR-lederne som har deltatt, gir uttrykk for at det har vært komplisert å forholde seg til eget departement for annet enn fagrelaterte spørsmål. Informantene har for eksempel hatt behov for å avklare særlige koronarelaterte utfordringer knyttet til eget fagområde, uten at fagdepartementet har kunnet bistå. Noe av forklaringen til dette kan være at forholdet til eget departement tidligere har omhandlet fagrelaterte spørsmål, og kan ses i sammenheng med at det har vært vanskelig å etablere nye gode relasjoner og samarbeid etter pandemien inntraff. De allerede etablerte diskusjonene og relasjonene fungerer fortsatt godt, men i den nye situasjonen har det vært vanskelig å skape nye gode former for samhandling og samarbeid.

Det at man i mindre eller ingen grad møter andre kolleger enn de man tidligere hadde en tett relasjon til, viser seg som en tydelig hemmer for nyetablerte samarbeid. På samme måte vil opprettholdelse og etablering av sosiale, fysiske møteplasser være positivt for allerede etablerte relasjoner, men også for å mulighet til samhandling og samarbeid med andre personer som inviteres. Dette fremstår som et viktig læringspunkt.



4.9 ENDRINGER I STATENS RAMMEVERK

Dette kapittelet gir først en beskrivelse av hvordan statens rammeverk ble endret, og deretter informantenes opplevelser av endringene. Videre er kapittelet inndelt i avsnitt hovedsakelig om hjemmekontor og arbeidstid, og avslutningsvis noen refleksjoner knyttet til øvrige temaer som rammeverket tar for seg.

Fra et arbeidsrettslig perspektiv utgjør statens rammeverk et viktig premiss for hvordan statlige virksomheter organiserer arbeidshverdagen, også i krisesituasjoner. Rammeverket er utformet for normalsituasjoner, men lar hver enkelt statlig arbeidsgiver tilpasse regelverket til de behov som gjelder hos den enkelte virksomhet.

Det vi her omtaler som statens rammeverk består blant annet av lov- og avtaleverk, lønnspolitikk og personalpolitiske føringer og -retningslinjer. Dette har også vært utgangspunktet for samtaler som er gjennomført med informanter fra de 15 statlige virksomhetene som har deltatt i kartleggingen. Fokuset hos informantene har vært rundt avtaleverket, som inneholder hovedtariffavtalen, hovedavtalen og særavtaler, mer enn lovverk og politiske føringer ellers.

Kartleggingen har hatt til hensikt å stille spørsmål ved hvordan virksomhetene har opplevd endringene med hensyn til krisehåndteringen. Vi har stilt spørsmål ved om de har opplevd endringene som tilstrekkelige, eller hvilke eventuelle andre justeringer de hadde trengt. Videre har vi undersøkt om de mener at endringer bør videreføres til en normalsituasjon eller ikke.

Fordeling av arbeidsoppgaver og å sette rammer for arbeidstid er en viktig del av arbeidsgivers styringsrett. Allerede fire dager etter nedstengingen av Norge, 16. mars 2020, inngikk de sentrale partene i staten en sentral avtale om arbeidstid med bakgrunn i koronapandemien.¹⁸ Det ble også inngått en tilleggsprotokoll til særavtalen om fleksibel arbeidstid i staten 26. mars. Protokollen suspenderte grensene for avregningsperioden, slik at man hindret sletting av plusstid.¹⁹

Avtalen fra 16. mars ga særskilte rammer for arbeidstid (hviletid og overtid) for virksomheter med samfunnskritiske funksjoner, og satte reglene for kjernetid ut av kraft for alle statlige virksomheter. Endringene var særlig viktige da skoler og barnehager stengte og mange ansatte måtte bruke store deler av den normale arbeidstiden på å ta vare på barna sine.

Enkelte HR- og virksomhetsledere trekker frem viktigheten og nytten av at sentrale myndigheter tok ansvar og etablerte noen føringer. Enkelte informanter gir uttrykk for at deres styrende departement og andre med særlig ansvar i pandemien, ikke nødvendigvis har evnet å svare tilstrekkelig ut de spørsmålene som de har stilt. Enkelte virksomhetsledere har savnet mer enn den faglige oppfølgingen fra eget departement. Flere forteller om manglende felles forståelse av lokale regler/pålegg, noe som medførte at beredskapsgrupper selv har vært nødt til å tolke og implementere regler for egen virksomhet. Dette kunne eksempelvis være forståelsen av konkrete smittevernregler, som behov for bruk av maske/munnbind i konkrete situasjoner. De beskriver også at dersom departementene hadde vært mer aktive ved å gi tydelige avklaringer tidlig, ville det i vesentlig grad redusert belastningen for virksomhetsledelsen.

Selv om flere av virksomhetslederne, HR-lederne og tillitsvalgte gir uttrykk for at de har håndtert pandemien godt uten behov for særlige endringer i rammeverket, har de likevel opplevd endringene som nyttige. De forteller blant annet at de har ført til enklere og mer effektive avklaringer mellom partene på virksomhetsnivå, det vil si mellom ansatte og ledelsen. Det er de tillitsvalgte som gjennomgående har hatt flest og sterkeste meninger om tematikken i dette kapittelet.

4.9.1 HJEMMEKONTOR

Så å si alle informantene forventer endringer i Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem, hjemmekontorforskriften²⁰, og ikke minst praktiseringen av det. Den utstrakte bruken av avtalt og pålagt bruk hjemmekontor under pandemien har vist at denne organiseringen av arbeid fungerer godt. Et klart mindretall av

18. <https://www.regjeringen.no/contentassets/1e77c95ab3934a6bb2f78fc86d8f7b94/avtale-mellom-de-sentralt-partene-i-staten---korona-mars-2020---offisiell-sign.pdf>

19. [pm-2020-07-tp.pdf \(lovdata.no\)](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715)

20. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>

virksomhetslederne anser at produktiviteten og effektiviteten synker når de ansatte har hjemmekontor. Flere peker på at nye digitale plattformer og helt nye samhandlingsverktøy muliggjør en rekke endringer i organisering og utførelse av arbeidet.


Selv om alle er opptatte av fleksibilitet, det vil si muligheten til å fordele arbeid mellom kontorsted og hjemmekontor, mener flesteparten av informantene at tilstedeværelse på kontoret fortsatt bør være hovedregelen. Enkelte gir uttrykk for en fremtidig løsning/ordning som angir faste dager eller prosentsetser for bruk av hjemmekontor, mens flesteparten ser en behovsprøvd løsning som mer nærliggende.

Flere av dem som oppgir en bedret balanse mellom arbeids- og privatliv som argument for økt bruk av hjemmekontor, sier samtidig at rammer kreves for ikke å viske ut grensene mellom disse. Det at helt nødvendig arbeidsutstyr, som for eksempel PC og kontorstol, er plassert i arbeidstakers eget hjem, og at arbeidstaker blant annet skal følge regler for arbeidstid selv om arbeidet utføres hjemme, er eksempler på faktorer som kan bidra til å viske ut skillet.

Et kontor er mer enn et fysisk sted der man utfører arbeidet sitt. Flere informanter, både virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte, trekker frem utfordringer knyttet til avklaring av vilkår for utføring av arbeid fra hjemmet: Hva slags utstyr kan arbeidstager kreve, må de hente selv eller kan man kreve å få det levert? Skal hjemmekontor innføres «bredere», må det eksempelvis avgjøres hvem som betaler for internettilgangen, og om det skal deles mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Og er dette i så fall skattepliktig?


Når hjemmekontor blir mer brukt, er man også nødt til å se på hvordan for eksempel forsikringer og yrkesskader skal vurderes om arbeidet utføres hjemmefra. Informantene som trekker frem dette, ønsker at slike avklaringer blir gjort fra sentralt hold for å sikre likhet og felles forståelse av rammeverk i staten. Selv om reglene i utgangspunktet er de samme, det vil si at de tar utgangspunkt i aktiviteten som utføres og ikke hvor den utføres, trekker flere tillitsvalgte frem dette poenget. Det kan tyde på at reglene er uklare eller for dårlig kommunisert.

Per i dag har hjemmekontorløsningen vært pålagt for mange og over lange perioder, og da er nok utgangspunktet noe annerledes enn når det er frivillig. I en fremtidig regulering kan det være hensiktsmessig å skille eller presisere forskjellene mellom de to ulike situasjonene. Arbeids- og sosialdepartementet sendte 22. april forslag til ny forskrift for hjemmearbeid på høring.²¹



Så det går i den retningen uansett, men det er kanskje ikke staten som skal lede den endringen. Staten er jo kjent for å være litt restriktive. Partene er opptatt av å ha ganske stramme rammer slik at ansatte ikke føler press på å jobbe hele tiden og ikke føle at de må jobbe overtid.

- Tillitsvalgt



Effektivitet går opp når man kan velge, og går ned når man MÅ jobbe hjemme.

-HR leder

21. <https://www.regjeringen.no/contentassets/23c374ce27d94a7589647d8a91ecab6c/horingsnotat-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utføres-i-arbeidstakers-hjem.pdf>

4.9.2 ARBEIDSTID

Den fleksibiliteten som er innebygget i rammeverket, viste seg tidlig å ikke være tilstrekkelig for alle da Norge stengte ned. Partene i arbeidslivet kom derfor sammen da Norge stengte ned, og ble enig om en avtale 16. mars. Avsnittene som følger behandler erfaringer og funn fra intervjuene om arbeidstid, oppdelt i overtid, fleksibel arbeidstid og kjernetid.

4.9.2.1 OVERTID

I 16. mars-avtalen ble det gjort unntak fra de overtidsreglene for virksomheter som har samfunnskritiske funksjoner.²² Unntaket ble ikke videreført i senere avtaler. Dersom man i dag ønsker å gå utover det rammeverket tillater, skal man kontakte og søke adgang hos KMD/de sentrale partene i arbeidslivet.

De fleste informantene, og særlig HR-lederne, beskriver at de opplevde de utvidede reglene for overtid som helt nødvendige. Ifølge Statens arbeidsgiverbarometer, oppgir 89 % at mulighet for å pålegge mer overtid har vært nyttig for virksomheten. Samtidig oppgir 31 % at virksomheten hadde utvidet rammene for overtid gjennom en skriftlig avtale med partene lokalt før koronakrisen inntraff.

Basert på dette kan det synes som det er noe usikkerhet knyttet til reglene om overtid. Enkelte tillitsvalgte melder om at de har opplevd at folk unngår å føre overtid, og heller registrerer eller overfører utførte arbeidstimer til uken etter, for å fylle opp. På denne måten går fleksi- og overtid over i hverandre.

4.9.2.2 FLEKSIBEL ARBEIDSTID

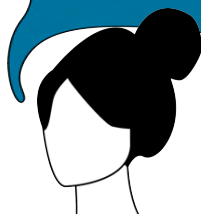
Avtalen av 16. mars satte reglene om kjernetid ut av kraft. De sentrale partene inngikk 26. mars 2020 en tilleggsprotokoll til Særavtale om fleksibel arbeidstid i staten, med bakgrunn i Koronapandemien.²³ Her ble avregningsperioden for fleksitidstimer i avtalens punkt 3 forskjøvet. Det er ikke på noe tidspunkt gjort endringer i rammen for ytre arbeidstid, som ble vedtatt i 2018.²⁴

Tillitsvalgte fra flere virksomheter gir uttrykk for at enkelte ansatte ikke opplevde de utvidede rammene som bare heldig, fordi arbeidet som ble utført ikke nødvendigvis var utslag av behov for fleksibel arbeidstid. Enkelte peker på at dette heller burde vært ordnet som overtid, så lenge de ble pålagt å jobbe. Flytting av avregningsperioden har, ifølge mange av informantene, vært et grep som har vært nødvendig for å skape trygghet og motivasjon for de ansatte i en periode med store fleksitidskontoer. Enkelte gir likevel uttrykk for en viss frykt for at arbeidsgiver «tar» gratis arbeidstid av ansatte uansett.

Fra virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte meldes det om at fleksibel arbeidstid gjør skillet mellom arbeids- og privatliv utfordrende, særlig på hjemmekontor. Mange mener at regelverket om fleksitid bør endres når vi skal over i en normalsituasjon. Det er små endringer som etterspørres og med utgangspunkt i individuelle behov. Et eksempel er muligheten til å jobbe på kveldstid, og utover de ytre rammene, uten at det utløser krav om overtid.

Vi har hatt voldsomt behov for overtid for de som jobber med (...), så da brøt vi arbeidsmiljøloven. Jeg synes det har vært litt uelegant at virksomhetene i offentlig sektor går ut mot hverandre på såne ting i en krise.

- Virksomhetsleder



22. Versjon datert 09.04.2021: https://www.regjeringen.no/contentassets/8da70b8196a24296ae730eaf99056c1b/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner_oppdatert.pdf

23. <https://lovdata.no/static/SPHPM//pdf/pm-2020-07-tp.pdf?timestamp=1585571255000>

24. https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2021/KAPITTEL_9-15#KAPITTEL_9-15

Flere av informantene påpeker at nytten av reglene om kjernetid ble satt ut av kraft var særlig stor da barnehager og skoler ble stengt. Samtidig peker noen tillitsvalgte på at når det pågår over lang tid, har de følelsen av at dette kan bli utnyttet av arbeidsgiver. I dag, da en del saldoer for avspasering med grunnlag i fleksitid er så store, uttrykker enkelte tillitsvalgte at tiden heller bør registreres som overtid. Når så ikke skjer, opplever flere av våre informanter at når kjernetiden er opphevet, og det er store saldoer i fleksitidregnskapet, er det utførte arbeidet i realiteten skjult overtid som det ikke kompenseres for.

4.9.2.3 KJERNETID

Kjernetiden ble opphevet allerede i avtalen fra 16. mars 2020, og det er fortsatt utvidede rammer frem til 31. august 2021. I Statens arbeidsgiverbarometer oppgir 90 % av de oppfattet det som meget eller ganske nyttig at kjernetiden ble opphevet.

Enkelte tillitsvalgte sier at det er mange ansatte som melder om at de benytter seg av muligheten til å jobbe utenom kjernetiden og også utenfor ytre arbeidstid. Enkelte har ikke hatt noe valg, særlig ikke i perioder da skoler og barnehager har vært stengt eller hatt redusert åpningstid. Mange forteller at de får inntrykk fra de ansatte om at de synes fleksibiliteten rundt kjernetid er bra, og spesielt dem med familie. Noen har imidlertid opplevd dette som et press om å være tilgjengelig til alle tider av døgnet. Samtidig er det liten tvil blant informantene om at oppheving av kjernetid gjorde, og fortsatt gjør at man kan tilpasse dagen mer.

Kjernetid setter grenser, og uten den er det flere tillitsvalgte og HR-ledere som mener at den største utfordringen er å begrense arbeidsmengden. For noen handler dette om å ha en mulighet til å avslutte arbeidsdagen på et visst tidspunkt. De vil ikke føle på et press om å jobbe hjemme, og peker på at fleksitidsreglene er til for denne fleksibiliteten, ikke bestemmelser om kjernetid.

Gjennom intervjuene kommer det også frem fra flere tillitsvalgte at ansatte har et ønske om å bli målt eller vurdert mer på utførelse av oppgaver og frister knyttet til oppgavene, heller enn tilstedeværelse i kjernetiden. Flere gir uttrykk for at all den tid det offentlige ikke har et krav om inntjening (som i det private) blir det fort at «har du vært på jobb, så du har gjort jobben din».

Disse informantene utdyper videre at det bør være mindre fokus på når man produserer enn hva man produserer.

Det er en felles oppfatning blant informanter på alle tre nivåer at én og samme tilnærming ikke nødvendigvis vil passe for alle: mange ansatte har ansvar og oppgaver som gjør dem avhengige av møter og samarbeid, og er det hensiktsmessig å ha oversikt over hvilke tidspunkter folk er tilgjengelige.

4.9.3 ØVRIGE OMRÅDER I RAMMEVERKET

Som nevnt i innledningen til dette kapittelet, er Statens rammeverk omfattende og går utover det som er omtalt. Vi har i intervjuene fokusert på emner som informantene har relevante erfaringer med og meninger om. Dermed er det enkelte temaer som enten veldig få eller ingen har uttalt seg om. Selv om verdien av innsikten nedenfor kanskje er begrenset, har vi likevel valgt å ta det med i rapporten for å gi et helhetsbilde.

I **Statens arbeidsgiverbarometer** ser vi eksempelvis at på spørsmål om nytten av at hviletiden ble redusert for samfunnskritiske funksjoner, svarer hele 56 % at problemstillingen ikke er relevant. 32 % sier at de har tatt i bruk muligheten for å redusere hviletiden på grunn av koronakrisen. Det samsvarer godt med våre funn, der ingen informanter har trukket frem dette temaet, selv om de fleste virksomhetene i kartleggingen har samfunnskritiske funksjoner.

Ingen av informantene trekker frem omsorgsordninger, utvidet egenmelding eller ferieavvikling som utfordringer de legger særlig vekt på i denne konteksten.

Utvidelsen av omsorgspermisjoner da barnehager og skoler er stengt er heller ikke problematisert av noen av informantene. Dette til tross for at 83 % av HR-lederne i **Statens arbeidsgiverbarometer** oppgir at de har ansatte som har kombinert permisjon med lønn for omsorg for barn under 12 år med hjemmekontor, og 32 % oppgir at det har vært utfordrende å praktisere ordningen.

I **Statens arbeidsgiverbarometer** oppgir også 31 % at de har revidert sin ordning og/eller praktisering rundt ansattes feriedager/sommerferie etter koronakrisen. 54 % sier at det har ikke vært noen tydelig endring i ferieavvikling fra tidligere år. Kun 6 % sier at ansatte har tatt ut flere feriedager enn vanlig.

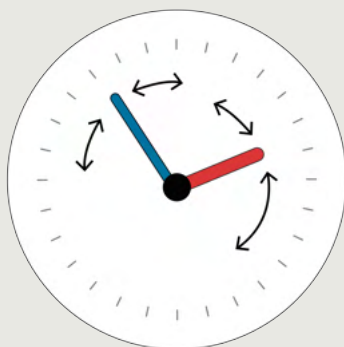
4.9.4 ERFARINGSPUNKTER FRA ENDRINGER I RAMMEVERKET

Flere av informantene peker på at de fleksible rammene som staten har beveget seg i retning av under pandemien, bør videreføres i en normalsituasjon. Flere påpeker at dette kan gjøre staten til en mer attraktiv arbeidsgiver.

Sosiale og faglige miljø bygges best i fysiske omgivelser. Kontoret bør fortsatt være den primære arbeidsplassen, og hjemmekontor fremstår som mest effektivt når det kan velges ut fra behov. Dersom det blir mer vanlig å jobbe hjemmefra enn det var før pandemien, kreves en del avklaringer samt mer og bedre informasjon om forskjellige vilkår og ansvars- og kostnadsfordeling.

Det er bred enighet om et ønske om mer fleksible ordninger for arbeidstid. Et lite mindretall av tillitsvalgte gir uttrykk for at også kjernetiden kan fjernes, fordi fleksibiliteten oppleves som mindre dersom man har en kjernetid som begrenser. Uten en eller annen form for kjernetid kan det også bli problematisk å samle medarbeidere og andre samarbeidspartnere til møter og andre felles arenaer.

Den ytre arbeidstiden har vært under press gjennom krisen. Når det jobbes mye i perioder, kan det være vanskelig å holde seg innenfor disse ytre rammene i særlige situasjoner og perioder. Det siste året har vist at det kan være vanskelig å finne balansen selv når plikttoppfyllende ansatte gjør alt de kan for å løse sine arbeidsoppgaver. Den fleksibiliteten som de fleste informantene mener er et gode, må veies opp av regler/rammeverk som samtidig ivaretar muligheten for balanse mellom arbeid og fritid. Overtid bør reguleres som vanlig.



5. AVSLUTNING

Denne kartleggingen har undersøkt nærmere hvordan 15 særlig berørte statlige virksomheter har opplevd koronakrisen relatert til utvalgte arbeidsgiverrelaterte områder. Virksomhetene har vært under et stort press for å løse sine samfunnsoppdrag, samtidig som de har håndtert nye utfordringer som har oppstått grunnet koronakrisen.

Resultatene fra kartleggingen utgjør et kunnskapsgrunnlag om utfordringer og muligheter som virksomhetene har opplevd, og konkret kunnskap som kan tas med til en ny normalsituasjon og til fremtidige kriser. Kunnskapen kan være til verdi for den enkelte statlige arbeidsgiver så vel som KMDs arbeid med å sette retning for fremtidig arbeidsgiverpolitikk i staten.

De nye erfaringene og læringen som virksomhetene tross alt har fått gjennom koronakrisen, vil være svært nyttige å bygge videre på både etter hvert som de beveger seg inn i den nye normalsituasjonen og til andre fremtidige krisesituasjoner. Statens arbeidsgiverstrategi peker også på viktigheten av nettopp veien ut av koronakrisen og hva det vil kreve av virksomhetslederne i staten. Økt omstilling, tverrsektorielt samarbeid og teknologiutvikling vil fortsatt være viktige områder for ledernes oppmerksomhet i tiden etter koronakrisen. Det vil også være et kontinuerlig behov for endringsdyktige medarbeidere med oppdatert og riktig kompetanse. Videre kreves det kompetente ledere med god forståelse for arbeidsgiverrollen, og som er opptatt av å bygge en utviklende kultur.

Basert på sentrale funn i denne kartleggingen, herunder læringspunkter og sentrale hemmere

og fremmere innen de ulike temaene som er belyst i denne rapporten, er det noen særlige læringspunkter vi vil løfte frem avslutningsvis.

5.1 STYRKE VIRKSOMHETENS EVNE TIL Å IMPROVISERE

Særlig virksomhetslederne reflekterer rundt hvor viktig det er for virksomheten å besitte evnen til å improvisere ut fra situasjonen, og at det blir en viktig øvelse i fremtidig beredskap. Mange virksomheter hadde beredskapsplaner og var forberedt på ulike kriser, men ikke en krise som dette med såpass lang varighet og har hatt så store samfunnsmessige konsekvenser. Det handler for mange om å forberede seg bedre på det uforutsette. Flere nevner at scenariotenkning blir viktig å inkludere i fremtidig strategisk arbeid, nettopp for å kunne forberede seg på ulike fremtidsscenarioer. Med utgangspunkt i erfaringer fra denne krisen, er det flere informanter som peker på behovet for å øve på krisesituasjoner i praksis og ikke bare legge planer for dem.

5.2 ØKE BEVISSTHETEN RUNDT LEDERROLLENS SENTRALE EGENSKAPER OG KOMPETANSER

I et erfaringsnotat fra DFØ²⁵, pekes det på at en langvarig krise som denne, kan endre synet på hva som er god ledelse. Kartleggingen vår viser at å stå i en langvarig krise har ført til økt bevissthet rundt lederrollen og hvilke egenskaper og kompetanser en leder i staten må besitte. Relasjonskompetanse og tillitsbasert ledelse har vært nøkkelord i intervjuer med både virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte. Det pekes på et behov for at ledere støtter de

25. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020). DFØ-notat 2020:2 Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen? Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/hvordan-har-pandemien-pavirket-arbeidet-i-forvaltningen>

ansatte i større grad enn tidligere, og at lederne må være mer tilgjengelig og mer til stede. Med endringer i hva, hvordan og hvor vi jobber, har ledere på ulike nivåer fått øvelse i å utøve sin rolle basert på mer tillit og mindre kontroll overfor de ansatte. Den endrede belastningen for mange ansatte har videre gjort at flere anerkjenner det psykososiale aspektet i større grad enn før pandemien. Denne bevisstgjøringen bør de statlige virksomhetene ta med seg videre til kompetanseplanlegging og rekruttering, samt at sentralt hold bør understøtte med relevante anbefalinger og kompetansehevende tiltak.

5.3 TILRETTELEGGE FOR ØKT DIGITAL MODENHET

Vi ser at gode digitale løsninger har vært en viktig forutsetning for å løse samfunnsoppdraget i mange virksomheter. Ansatte på hjemmekontor har tvunget frem økt bruk av digitale løsninger og digitale møteplasser. Ansatte som ikke var digitalt modne fra før, har ikke hatt noe valg gjennom denne krisen. Virksomheter har tatt i bruk eksisterende digitale verktøy i større grad, i tillegg til at noen også har innført nye. Flere mener at den digitale kompetansen blant ansatte jevnt over har blitt styrket, og at det digitale potensialet – som hos noen delvis har vært der også før pandemien – nå har blitt utnyttet bedre. For mange ansatte har all dialog og samhandling foregått digitalt, og informanter forteller at terskelen for å delta digitalt er lavere. Virksomhetenes opplevde økning i egen digital modenhet trekkes frem som en fordel som det må bygges videre på i fremtiden. Likevel ser vi at virksomhetene må styrke sitt fokus på å øke den digitale modenheten. Manglende digitale verktøy, som kan tilrettelegge for sømløs samhandling og problemløsning, har bremsert opp samarbeid og utviklings- og innovasjonsarbeid i mange virksomheter. Ved langvarige kriser kan det få et negativt utfall på sikt. Dersom målet er å være bedre rustet til fremtidige kriser, bør digitalisering stå høyere på agendaen hos de øverste lederne i statlige virksomheter. I tråd med DFØ-notatet, er et annet sentralt argument at det i fremtiden vil være mindre handlingsrom over statsbudsjettet, slik at tjenester bør utvikles og leveres på nye måter enn tidligere – gjerne ved hjelp av teknologi.

5.4 MER EFFEKTIV, INKLUDERENDE OG GRØNN MØTEVIRKSOMHET

Ifølge tall fra SSB, ble antall yrkesreiser halvert i første kvartal 2020.²⁶ Reiseaktivitet både innenlands og utenlands var lav gjennom hele 2020. I fjerde kvartal var nedgangen på 29,5 % i sammenlignet med samme tidspunkt i 2019.²⁷ Nesten samtlige informanter i kartleggingen, trekker frem hvordan møtevirksomheten har blitt både mer effektiv, inkluderende og grønnere. Flere mener at det ikke vil være hensiktsmessig å fortsette med den møtepraksisen som var gjeldende før pandemien inntraff. Argumentene er at det er mer effektivt, inkluderende og mer klimavennlig. Noen av virksomhetene forteller dessuten at de har hatt store økonomiske besparelser grunnet redusert eller helt uteblitt reisevirksomhet. Fremover er det naturlig å se for seg at virksomhetene gjør nøye vurderinger av hvilke reiser som er nødvendige og hvilke møter som egner seg godt til å gjennomføre digitalt.

5.5 STIMULERE TIL MER ÅPEN OG FLEKSIBEL TILNÆRMING TIL OPPGAVELØSNING

Krisen har medført endringer i behov i samfunnet, for virksomheter som helhet, for ledere og for øvrige ansatte. For å imøtekomme de nye behovene erfarer mange i de utvalgte virksomhetene at det har vært avgjørende med åpenhet og fleksibilitet for nye måter å løse oppgaver på. Det handler om å bryte med de etablerte måtene å jobbe på, og ikke minst hvordan virksomhetene innad og på tvers har satt sammen folk med ulike kompetanser for å løse utfordringer og finne mulighetsrom. Noen ledere trekker frem gode erfaringer med å jobbe med en «sense of urgency» for å løse utfordringer knyttet til koronakrisen. En slik tilnærming mener de at statlige virksomheter kan dra nytte av når samfunnsoppdrag skal løses, både innad i en enkelt virksomhet og på tvers av virksomheter.

26. SSB (2020). Reiseaktivitet kraftig redusert etter koronautbruddet. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/reiseaktiviteten-kraftig-reduisert-etter-koronautbruddet>

27. SSB (2021). Reiseundersøkelsen. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/reise>

5.6 NØYE PLANLEGGING KREVES FOR IMPLEMENTERING AV FREMTIDIGE HYBRIDLØSNINGER

Mange ansatte har fått ustrakt erfaring med å løse arbeidsoppgavene sine hjemmefra, og de fleste ledere har fjernledet sine ansatte over lang tid. For noen var dette et helt nytt scenario da pandemien inntraff, mens andre hadde erfaring med det fra tidligere. Et spørsmål som står helt sentralt for de aller fleste virksomhetene nå, er hvorvidt bruk av hjemmekontor skal videreføres til en ny normalsituasjon etter krisen. De fleste av våre informanter, virksomhetsledere så vel som tillitsvalgte, forteller at det forventes at virksomhetene velger en form for hybridløsning mellom arbeid på det fysiske kontoret og digitalt arbeid fra hjemmekontoret. Særlig de tillitsvalgte forteller at ansatte flest setter pris på fleksibiliteten og autonomien som bruk av hjemmekontor har medført. De fleste virksomhetslederne er midlertid tydelig på at det fysiske kontoret skal være hovedarbeidsplassen. En slik ordning må imidlertid planlegges nøye. Det må foretas vurderinger av hvordan virksomhetene kan legge til rette for et godt arbeidsmiljø både på arbeidsplassen og på hjemmekontoret, fysisk og psykisk. I tillegg vil det dukke opp noen logistikkutfordringer for dem som har åpne kontorlandskap, få møterom og møterom som ikke er godt egnet for deltakelse både fysisk og virtuelt. Her vil det kreves gode rutiner.

5.7 SYNLIGGJØRE VIRKSOMHETENS SAMFUNNSFUNKSJON

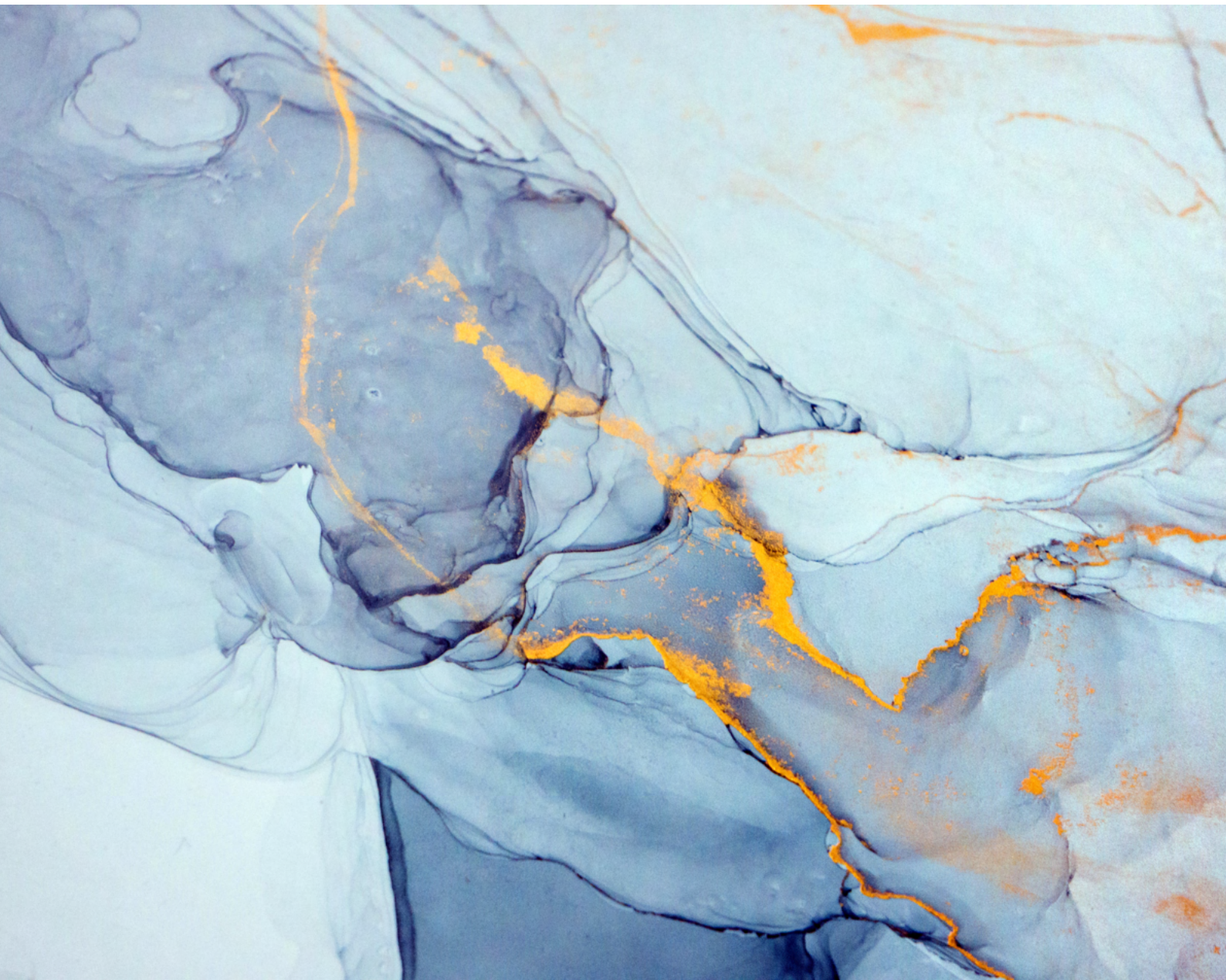
Både ledere og tillitsvalgte forteller at mange ansatte har opplevd at virksomhetens samfunnsoppdrag i større grad har blitt tydeligere

for dem gjennom pandemien. I tillegg løftes det frem at virksomhetens viktige funksjon har blitt mer kjent for folk flest i samfunnet, og at det har vært en motiverende faktor for å bidra til den såkalte dugnaden. Å synliggjøre virksomhetens samfunnsfunksjon – både overfor ansatte og i samfunnet generelt, mener noen kan være verdt å vektlegge mer fremover med hensyn til både å skaffe og beholde relevant kompetanse i staten.

5.8 VIDEREFØRE FLEKSIBILITET I RAMMEVERKET

For å legge til rette for at virksomheter og ansatte kunne ivareta samfunnsmandatet i krisesituasjonen, ble det gjort ulike grep i sentralt regelverk og lokale tilpasninger. Den fleksibiliteten som disse endringene har åpnet opp for, anses som en avgjørende faktor for å ha lyktes med å opprettholde driften og samtidig håndtere krisen. Samtidig påpekes det at fleksibiliteten kan medføre noen uheldige konsekvenser, slik som et utvisket skille mellom arbeid og fritid. Derfor er et viktig læringspunkt at økt fleksibilitet forutsetter tydelige rammer, for at det skal utløse de ønskede effektene.

Statlige arbeidsgivere har en unik anledning til å lære og videreutvikle seg basert på erfaringer fra håndteringen av denne krisesituasjonen. Dette gjelder innenfor de arbeidsgiverrelaterte temaene som denne kartleggingen har tatt for seg så vel som andre områder. Som DFØ understreker i oppsummeringen av sitt erfaringsnotat, er det utvilsomt mye verdifull læring som kan gjøre virksomhetene godt rustet til den nye normalsituasjonen og til fremtidige krisesituasjoner. Det fordrer imidlertid at virksomhetene jobber aktivt fremover med å anvende og implementere den nye kunnskapen i egen, fremtidig praksis.



6. REFERANSER

1. https://www.regjeringen.no/contentassets/8da70b8196a24296ae730eaf99056c1b/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner_oppdatert.pdf
2. https://www.regjeringen.no/contentassets/8da70b8196a24296ae730eaf99056c1b/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner_oppdatert.pdf
3. Kommunal- og moderniseringsdepartement (2020). Statens arbeidsgiverbarometer: Koronasituasjonen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f6ef66a22e4a06b4fc17db215a5c8c/statens-arbeidsgiverbarometer---koronasituasjonen-2020.pdf>
4. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2018). Statsansatteundersøkelsen. Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/statsansatteundersokelsen-2018>.
5. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2020). Statlig arbeidsgiverstrategi 2020-2023 for det statlige tariffområdet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statlig-arbeidsgiverstrategi-2020-2023/id2705961/>
6. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020). DFØ-notat 2020:2 Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen? Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/hvordan-har-pandemien-pavirket-arbeidet-i-forvaltningen>
7. Meld. St. 10 (2016 – 2017). Risiko i et trygt samfunn - Samfunnssikkerhet. Justis- og Beredskapsdepartementet. Hentet fra: (<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?ch=4>)
8. <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>
9. <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>
10. <https://no.ramboll.com/presse/nyheter/rno/etter-ti-maaneder-med-hjemmekontor>
11. <https://no.ramboll.com/presse/temaartikler/koronamaalinger-gir-ny-innsikt-fra-hjemmekontorene>
12. https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Statsansatteundersokelsen-2018/Temahefte_opplevelsen_av_digital_tilstand.pdf
13. <https://no.ramboll.com/-/media/files/rno/rmc/utvalgte-resultater-fra-it-i-praksis-2020.pdf?la=no>
14. SSB (2020). Reiseaktivitet kraftig redusert etter koronautbruddet. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/reiseaktiviteten-kraftig-redusert-etter-koronautbruddet>

15. SSB (2021). Reiseundersøkelsen. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/reise>
16. <https://no.ramboll.com/presse/nyheter/rno/etter-ti-maaneder-med-hjemmekontor>
17. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020). DFØ-notat 2020:2 Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen? Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/hvordan-har-pandemien-pavirket-arbeidet-i-forvaltningen>
18. <https://www.regjeringen.no/contentassets/1e77c95ab3934a6bb2f78fc86d8f7b94/avtale-mellom-de-sentralt-partene-i-staten---korona-mars-2020---offisiell-sign.pdf>
19. [pm-2020-07-tp.pdf](#) (lovdata.no)
20. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>
21. <https://www.regjeringen.no/contentassets/23c374ce27d94a7589647d8a91ecab6c/horingsnotat-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utfores-i-arbeidstakers-hjem.pdf>
22. Versjon datert 09.04.2021: https://www.regjeringen.no/contentassets/8da70b8196a24296ae730eaf99056c1b/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner_oppdateret.pdf
23. <https://lovdata.no/static/SPHPM//pdf/pm-2020-07-tp.pdf?timestamp=1585571255000>
24. https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2021/KAPITTEL_9-15#KAPITTEL_9-15
25. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020). DFØ-notat 2020:2 Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen? Hentet fra: <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/hvordan-har-pandemien-pavirket-arbeidet-i-forvaltningen>
26. SSB (2020). Reiseaktivitet kraftig redusert etter koronautbruddet. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/reiseaktiviteten-kraftig-redusert-etter-koronautbruddet>
27. SSB (2021). Reiseundersøkelsen. Hentet fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/reise>

**Rapport av Ramboll Management
Consulting
April 2021**

Rambøll - Omstilling og fleksibilitet i staten i en
krisesituasjon

**Kommunal- og
moderniseringsdepartementet**

RAMBOLL