

STATSRÅDETS
PRINCIPBESLUT

Om statens personalpolitiska linje



STATSRÅDETS PRINCIPBESLUT

OM STATENS PERSONALPOLITISKA LINJE 30.8.2001

LAYOUT: AT-JULKAISUTOIMISTO

TRYCKERI: KIRJAPAINO SNELLMAN OY, HELSINGFORS 2001

1 UTGÅNGSPUNKTER OCH FAKTORER SOM LEDER TILL FÖRÄNDRINGAR UNDER 2001 – 2005

1.1 En fungerande statsförvaltning är en framgångsfaktor för vårt land

Statsförvaltningen främjar finska folkets intressen och välfärd. Dess uppgift är att betjäna medborgarna, företag och samfund på central-, regional- och lokalnivå och verka för att nationella målsättningar uppnås i Europeiska unionen och i vidare bemärkelse i internationella sammanhang. Som en del av den offentliga sektorn svarar statsförvaltningen för ett omfattande och mångsidigt verksamhetsfält:

1. för samhällsgrunden, såsom rättsordningen och medborgarnas trygghet,
2. för välfärdsuppgifter, såsom högre utbildning och vetenskap, kultur och socialskydd och
3. för andra grundläggande verksamhetsbetingelser för samhället och ekonomin samt för en balanserad och hållbar utveckling.

Den globala förändringen i omvärlden samt förvaltningens nya uppgifter och service framhäver att en välfungerande och kostnadseffektiv offentlig sektor är allt viktigare när det gäller samhällsekonomisk hållbarhet och hela samhället. Samarbetet och bildandet av nätverk mellan verksamhetsenheterna inom den offentliga förvaltningen och även med privata organisationer förbättrar effektiviteten och den samhälleliga effekten.

Staten bör i egenskap av arbetsgivare både skapa förutsättningar för en utveckling av informationssamhället och själv gå i spetsen för utvecklingen. Den statliga arbetsgivaren bör aktivt anpassa sig till den förutspådda utveckling i Finlands offentliga ekonomi som är i sikte, särskilt till kommande förändringar i befolknings- och åldersstrukturen och den internationella skattekonkurrensen under detta och följande årtionde.

1.2 Konkurrensen om arbetskraften hårdnar

Antalet statsanställda har närmast på grund av omorganisering av funktionerna minskat från 215 000 personer år 1988 till 119 000 personer år 2001, dvs. med

sammanlagt 45 %. Av de statsanställda arbetar över två tredjedelar inom statens sex största verksamhetsområden: vid universiteten 28 300 personer, vid försvaret och gränsbevakningen 19 500 personer, vid polisen och räddningsväsendet 11 000 personer, i skötseln av statsfinanserna samt i försäkrings- och finansieringstjänster 10 400 personer, i forskningsverksamheten 9 800 personer och i tjänster som hänför sig till näringsverksamhet 9 500 personer.

Av de anställda är 54 % män och 46 % kvinnor. Trots att man rekryterar kvinnor och män på lika villkor enligt behörighet till lednings- och chefsuppgifter inom statsförvaltningen är kvinnornas andel i de högsta ledningsuppgifterna endast ca 13 %. Kvinnornas andel i statens tjänstemannaledning är för närvarande mindre i Finland än i de övriga medlemsländerna i Europeiska unionen. År 2000 uppgick de anställdas genomsnittliga ålder till 42,4 år.

Omsättningen bland statsanställda ökar på grund av åldersstrukturen. Enligt uppskattning kommer knappt 60 000 personer, dvs. nästan 50 % av de nuvarande statsanställda att avgå under åren 2001-2011. Av dessa går drygt 40 000 i pension. Förutom personalavgången leder förändringar i uppgifternas innehåll och nya krav på yrkeskunskap till kompetensbrist inom förvaltningen.

Konkurrensen om arbetskraften hårdnar och det skall vara möjligt att rekrytera ny personal i stället för den som avgår. Konkurrensen sker i dels en global miljö och inom landet i en regionalt differentierad miljö. Den sker också i en föränderlig samhällsmiljö. Särskilt unga har andra värderingar och prioriteringar gällande arbetet och livet i allmänhet än sina föräldrar. Unga som i början av årtusendet kommer in på arbetsmarknaden väntar sig mera varierande, mångsidiga och intressanta uppgifter, möjligheter att utveckla sig själva och arbetsformer som passar deras egen livsstil.

För att lyckas i sin strävan att rekrytera kunnig arbetskraft bör staten föregå med gott exempel som arbetsgivare och ge akt på den allmänna bild den ger av sig själv som arbetsgivare. Den bör se till att uppgifterna är lockande, utveckla sporrande avlöningsgrunder och individuella lönesystem samt inspirerande arbetsplatsmiljöer, beakta personalens ställning och se till att kompetensen utvecklas. I synnerhet behovet av utbildad arbetskraft kommer även i fortsättningen att vara stort. Andel utbildade är klart större hos staten än hos andra arbetsgivare. Förvaltningsuppgifternas internationella karaktär, främjandet av informations-samhället och signaler om en ny verksamhetskultur är trumf i konkurrensen.

1.3 Personalen skapar en ny verksamhetskultur

I samband med att statsförvaltningen reformeras accentueras personalpolitikens betydelse. Utmaningen är att utveckla personalledningen som en del av resultat-

styrningen och den strategiska ledningen av funktionerna. Förutom moderna ledningssystem och arbetsredskap behövs ett yrkesmässigt grepp om ledningen, ett visionärt ledarskap och en ny och sporrande ledningsatmosfär. Arbetsplatsernas resurser ökar med varje individs kompetens och kreativitet och med respekten för de anställdas individualitet.

I statens gemensamma personalpolitik beaktar och accepterar man att arbetsplatserna är olika, men också att det finns behov att skapa en enhetlig verksametskultur inom staten. De olika enheterna bör ha möjlighet att konkurrera om arbetskraften på omvärldens villkor, bl.a. i en regionalt differentierad situation.



STATSRÅDET anser det vara viktigt att staten föregår med gott exempel som arbetsgivare när det gäller att målmedvetet driva en lyckad personalpolitik. Med hjälp av en välskött arbetsgivar- och personalpolitik, bra ledarskap och en kunnig och engagerad personal skapas förutsättningar för en resultatrik verksamhet och en fungerande service inom den offentliga förvaltningen och således också för en internationell konkurrensförmåga.

2 STATENS MÅL I DESS EGENSKAP AV ARBETSGIVARE

Statsrådet sätter följande allmänna utvecklingsmål för staten som arbetsgivare. Olika aktörers roll och ansvar vid genomförandet av den personalpolitiska linjen definieras i punkt 3.

2.1 Den offentliga verksamheten är värdebaserad och etiskt högtstående

Värdena inom statsförvaltningen bygger på värdegrunden för en demokratisk rättsstat och det nordiska välfärdssamhället i en starkt internationaliserad värld. Målet för statens personalpolitik är att stärka och utnyttja den gemensamma värdegrunden och den i grunden enhetliga verksamhetskulturen. Värdegrunden och en hög etisk nivå stärks med hjälp av förberedelser, särskilt med metoder som riktar sig till ledningen. Dessutom utvecklas anvisningarna gällande etik och informationen om bra verksamhetsmodeller samt övervakningen.

Verksamhetsenheterna bygger sina värden på en enhetlig grund. Värdediskussioner bör föras och gemensamt definierade värden bör göras till en del av praxisen inom organisationen. På alla verksamhetsnivåer bör säkerställas att de etiska problem som en tjänsteman möter i sitt arbete löses och att den erkänt höga nivån på vår tjänstemannaetik bibehålls även när personalomsättningen är stor.



STATSFÖRVALTNINGENS värdegrund bygger på en resultatinriktad verksamhet, kvalitet och stor sakkunskap, serviceinriktning, öppenhet, förtroende, jämlikhet, opartiskhet, oavhängighet och ansvarsmedvetenhet.

2.2 Statens konkurrensförmåga som arbetsgivare ger arbetsplatserna en kunnig och engagerad personal

Förutsättningen för en väl fungerande verksamhet och service inom statsförvaltningen är att staten är konkurrenskraftig som arbetsgivare. Varje enhet bör ha en personal som är rätt dimensionerad, kunnig och engagerad. Enheterna själva har i första hand ansvar för att sådana personer som har tillräckliga kunskaper om arbetsuppgifterna anställs.

Statens organisationer bör under de närmaste åren kunna behärska effekterna av att personalen blir äldre och att omsättningen är stor. De bör kunna locka en kunnig personal, hålla den kvar i arbetet och erbjuda utvecklingsmöjligheter.

Dessutom bör man hitta medel för att balansera åldersstrukturen på arbetsplatserna och överföra kompetens från äldre personer till yngre arbetstagare.

Uppgifterna, arbetsplatserna och anställningsvillkoren bör vara lockande inom statsförvaltningen. I stadigvarande uppgifter tillämpas fasta anställningsförhållanden. Konkurrensförmågan förbättras genom att man före utgången av 2002 övergår till individuella löner som baserar sig på uppgifternas svårighetsgrad och den individuella prestationen. Dessutom utvecklas andra former avsedda att sporra och belöna personalen. Genomförandet av ett system med individuella löner kräver att hela ledningskulturen reformeras.

Informationssamhällets utveckling och förvaltningens nya elektroniska tjänster framhäver vikten av kunskap och kompetens i arbetet. Kompetensstyrningen bör utvecklas och samtidigt bör det skapas förutsättningar för lärande organisationer. De anställda behöver nya former av arbete av nätverkskaraktär, en verksamhetskultur som baserar sig på samarbete samt ny know-how. Det är av avgörande betydelse med tanke på en god verksamhets- och serviceförmåga att personalen, kompetensen, nya tillvägagångssätt och innovationer rör sig över alla gränser och nivåer i organisationerna.



STATSRÅDET svarar för de allmänna betingelserna för statens arbetsgivar- och personalpolitik som en del av budgetpolitiken.

Statsrådet anser det vara viktigt att det finns arbetstagare i alla åldrar på arbetsplatserna inom statsförvaltningen. Rekryteringen av ny arbetskraft stöds med hjälp av systematisk introduktion i arbetet, praktikprogram, utveckling av sporrande belöningsformer samt signaler om en förändrad verksamhetskultur.

Staten utvecklar som arbetsgivare planeringen av de anställdas karriär och arbetsrotationen bland de anställda och förutsätter i allt flera uppgifter mångsidig erfarenhet, också av internationella uppgifter.

Staten som arbetsgivare främjar informationssamhället genom att utveckla personalen, ledningen, arbetsprocesserna och verksamhetskulturen så att dessa stöder lärandet. De personalresurser och den finansiering som arbetsarrangemangen vid kompetensöverföring kräver tryggas planmässigt i nyckelpositioner.

2.3 En bra chef sköter inte bara om personalresurserna utan också om varje individ

Förvaltningens nya uppgifter och verksamhetsprinciper samt förändringar i omvärlden ställer nya krav på dem som sköter lednings- och chefsuppgifter. Ministerierna och organisationerna inom statsförvaltningen bör arbeta för att det offentliga ledarskapet skall bli mera yrkesmässigt och att det skall uppstå en ny ledargeneration. Detta bör ske genom planmässig utveckling av metoderna för rekrytering, bedömning och utbildning av cheferna och planering av deras karriär.

är. En utvecklingsstrategi för ledningen som är gemensam för hela statsförvaltningen görs upp som stöd för verksamhetsenheterna.

De allmänna målen är att göra ledningsuppgifterna mera lockande, att öka chefernas förmåga att klara sina uppgifter och att stödja deras karriärmöjligheter och livskompetens under trycket av ökade krav. Med tanke på statens funktionsduglighet är det viktigt att tillvarata de outnyttjade ledningsresurserna hos såväl organisationer som individer. Ett mål är att planmässigt öka antalet kvinnor i lednings- och chefsuppgifter.

Alla chefers uppgift är att svara för en resultatrik verksamhet och för att alla resurser används effektivt i organisationen. Detta förutsätter också att arbetsplatserna utvecklas. Av cheferna förutsätts att de i större utsträckning bygger upp klimatet på arbetsplatsen och sporrar personalen och får till stånd en växelverkan och ett samarbete som baserar sig på förtroende. Deras uppgift är inte bara att se till att personalens kompetens förbättras utan också att dra försorg om varje arbetstagares välbefinnande och arbetsförmåga.

En resultatrik organisation innebär också att varje statsanställd tjänsteman och arbetstagare ansvarar för sin arbetsplats, sin arbetsinsats och sin egen utveckling. Denna målsättning understöds av att arbetstagarna har möjlighet att inverka på sin egen arbetsmiljö och utvecklingen av sitt arbete.

Av cheferna förutsätts ett föredömligt förhållningssätt och särskild omsorgsfullhet så att personalen får en rättvis och jämlik behandling som beaktar olika ålders- och befolkningsgrupper. En organisations serviceförmåga förbättras genom en mångkulturell och tolerant personal.

För att kunna driva en god personalpolitik deltar staten som arbetsgivare aktivt i utvecklandet av hela arbetslivet, bl.a. i sammanjämkningen av arbetslivet och familjelivet och i jämlikt utnyttjande av familjeledighet. I egenskap av arbetsgivare utvecklar staten också program som upprätthåller arbetsförmågan och olika former av samarbete. Personalens ställning tryggas i organisationsförändringar som sker enligt verksamhetens behov.



STATSRÅDET har som mål att ändra ledningsklimatet så att det tydligt betonar innovation och på förtroende baserad växelverkan samt samarbete och social färdighet. Statsrådet uppmuntrar tjänstemannaledningen att införa ett ledarskap med visioner och genomföra förändringar på ett föredömligt sätt. Statsrådet förutsätter att tjänstemannaledningen tar personligt ansvar och engagerar sig i statsförvaltningens målsättning. Bedömningen av chefernas prestationer och kompetens utvecklas som en del av resultatansvaret.

Staten som arbetsgivare utvecklar planmässigt ledare och personer som söker sig till ledaruppgifter. Den sporrar kvinnor att söka sig till lednings- och chefsuppgifter.

3 GENOMFÖRANDE, ANSVAR OCH UPPFÖLJNING

3.1 Personalpolitiken är en väsentlig del av verksamheten

Med hjälp av personalstrategier för statens arbetsplatser stöds verksamhetsmål på lång sikt. I detta syfte bör enheterna i god tid förutse både behovet av och utbudet på personal samt arbetsmarknadsutvecklingen inom det egna verksamhetsområdet. De mål som sätts för enheternas verksamhet och enheternas resurser bör vara i balans. Detta sköts genom resultatstyrningsprocessen.

Vid planering av verksamheten är det allt viktigare att förutse den utvecklingen som sker inom samhällsekonomin, arbetsmarknaden och informationssamhället. Samarbetet mellan de statliga arbetsgivarna å ena sidan och arbetsmarknadsparterna å andra sidan förutsätter ett gemensamt kunskapsunderlag, en utvecklad uppföljnings- och informationsteknik samt enhetliga förfaringssätt. Verksamhetsenheterna skall utveckla bedömningen och uppföljningen av personalpolitiken och personalledningen som en del av bedömningen av resultatet med utnyttjande av olika undersökningar av klimatet på arbetsplatserna och responssystem av ledningen.



I VERKSAMHETSENHETERNAS resultatmål tas med de personalpolitiska mål som är viktigast med tanke på verksamheten, även mål som hänför sig till kompetensutvecklingen, rörligheten och personalens välbefinnande. Växelverkan mellan ministerierna och enheterna bör vara god och ministerierna bör anvisa enheterna tillräckliga resurser för arbetsgivarverksamheten och personalledningen.

En ändamålsenlig allokering av resurserna införlivas med de viktigaste processerna för planering, beslutsfattande och styrning av verksamheten. Metoder utvecklas för bestämmande av hur stor personalen skall vara och vilken sammansättning den skall ha.

3.2 Ansvaret för genomförande av personalpolitiken

Varje verksamhetsenhet är själv i första hand ansvarig för sin personal. Enheternas uppgift är att definiera och driva personalpolitiken utgående från sina egna funktionella behov och särdrag och på basis av detta principbeslut.

Ministerierna svarar för styrningen av den personalpolitik som förs inom deras förvaltningsområde. Deras uppgift är bland annat att koordinera arbetsgivarpolitiken och budgetpolitiken, att anvisa finansiering i resultatstyrningsprocessen, att införliva de personalpolitiska målen i resultatstyrningen och att bedöma och ge akt på personalpolitiken inom förvaltningsområdets verksamhetsenheter.

Med detta principbeslut om de personalpolitiska riktlinjerna stärker statsrådet den gemensamma grunden för statssamfundet och statssamfundets verksamhetskultur. Statsrådet har hand om de statliga arbetsplatsernas verksamhetsbetingelser på lång sikt och svarar för statens arbetsgivar- och personalpolitik som en del av budgetpolitiken.

3.3 Statens gemensamma arbetsgivar- och personalpolitik

Finansministeriets personalavdelning, dvs. statens arbetsmarknadsverk svarar för beredningen av en gemensam personalpolitik för staten och för statens arbetsgivarverksamhet på central nivå. Enligt arbetsmarknadsverkets verksamhetsidé står verket både till den statliga ledningens och till de enskilda enheternas tjänst som arbetsgivarens intressebevakare och som den instans som utvecklar en gemensam personalpolitik. Dessutom medverkar verket även i utvecklandet av arbetslivet och i institutionernas personalpolitik i Europeiska unionen.

Statens arbetsmarknadsverk drar upp riktlinjerna för och utvecklar arbetsgivar- och personalpolitiken i enlighet med de mål som fastställs i detta principbeslut. Verket förnyar sin verksamhet utgående från den statliga ledningens och de statliga arbetsplatsernas behov och bedömer och följer dessutom verksamhetens effekter.

Utvecklandet av anställningsvillkoren baserar sig på funktionella och förtroendefulla arbetsmarknadsrelationer. Förhandlings- och samarbetsförfarandet utvecklas på både central- och enhetsnivå. Statens arbetsmarknadsverk och enheterna inom statsförvaltningen samarbetar med personalorganisationerna inom den statliga sektorn då det gäller att ge akt på och utveckla denna personalpolitiska linje.



STATENS GEMENSAMMA arbetsgivar- och personalpolitik och statens arbetsmarknadsverks verksamhet leds av delegationen för statens arbetsgivar- och personalpolitik, som består av ministeriernas och enheternas tjänstemannaledning. Delegationens ställning vid ledningen av statens gemensamma arbetsgivar- och personalpolitik stärks.

Statsrådet gör år 2004 en bedömning av hur de i detta principbeslut fastställda målen har uppnåtts.

