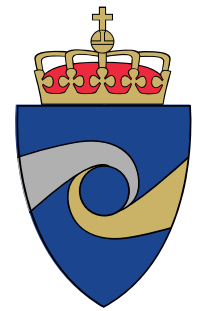


KRIMINALOMSORGEN



HR - strategi for kriminalomsorgen

2022 - 2026



Kriminalomsorgen

Innledning

Kriminalomsorgens virksomhetsstrategi for 2021 - 2026 gir oss en utfordrende og inspirerende visjon: Straff som endrer. Det er vi som jobber i kriminalomsorgen som i fellesskap skal sørge for at denne visjonen blir en realitet. HR-området handler om hvordan vi får brukt kompetansen vår, utviklet oss, om vårt arbeidsmiljø og vår kultur.

Denne strategien er forankret i de HR-relaterte målene i virksomhetsstrategien, og beskriver hvordan vi skal utvikle en kultur som fremmer nytenkning og samarbeid, få aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere, sikre framtdsrettet kompetanseutvikling og ivareta en attraktiv arbeidsplass. Dette er viktige forutsetninger for å også realisere gevinstene av digitalisering.

Kriminalomsorgens verdier – **Trygghet**, **Åpenhet** og **Nytenking** skal ligge til grunn for hvordan vi jobber og for hva som kjennetegner oss som organisasjon. Sammen med prinsippene i leder- og medarbeiderplattformen gir de oss retning for hvordan vi skal utøve vårt leder- og medarbeiderskap.

Vi ansatte er kriminalomsorgens viktigste ressurs, og med HR-strategien legger vi til rette for systematisk utvikling av medarbeidere, ledere og organisasjon de neste årene. Sammen skal vi bygge framtidens kriminalomsorg.

Susanne Nor,

HR-direktør



Innhold

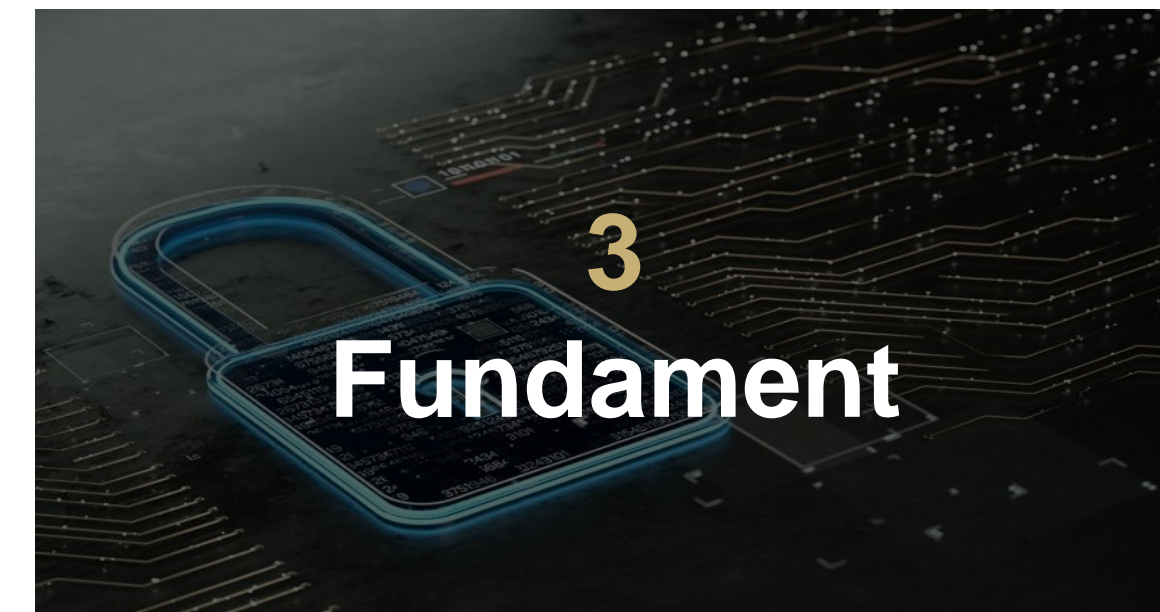


Vårt utfordringsbilde



Mål for HR-området

- 1 - Kultur som fremmer nytenking og samarbeid
- 2 - Aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere
- 3 - Framtidsrettet kompetanseutvikling
- 4 - Attraktiv arbeidsplass



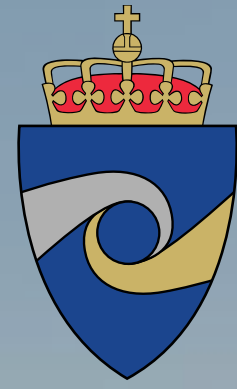
Rammer

Leder- og medarbeiderplattform



Roller og oppgaver

Ansvar og organisering
Måling
Medarbeiderundersøkelse
Lederevaluering



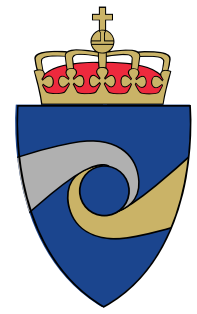
KRIMINALOMSORGEN

1 Utfordringsbilde

Vårt utfordringsbilde

1.1





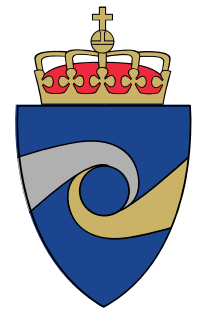
Vårt utfordringsbilde

Kriminalomsorgen forvalter et viktig oppdrag på vegne av samfunnet, og ansatte er vår viktigste ressurs i denne sammenheng. Som arbeidsgiver må kriminalomsorgen sørge for at ansatte får opplæring, øvelser og retningslinjer de trenger for å utføre arbeidet på en sikker og god måte, slik at ansatte og ledere sammen kan bidra til å realisere vår visjon «Straff som endrer». Gode rammevilkår er en forutsetning for god praksis. Kriminalomsorgen må ha god lederkompetanse på alle nivåer i organisasjonen. Det blir derfor viktig å kunne tilby nødvendig opplæring og veiledning innen ledelse.

Medarbeidere og ledere må manøvrere i et landskap der omgivelser forandrer seg raskt. Politiske føringer endres, kompleksiteten i samfunnsoppdraget er høy og vi ser endringer i domfeltpopulasjonen, straffegjennomføringsformer, samt at avhengighetene til andre aktører er mange og delvis uforutsigbare. I tillegg vil utviklingen av digitalisering stille nye krav til våre ansatte. Dette må tas hensyn til i vår kompetanse- og lederutvikling.

For å møte framtidens kompetansebehov må kriminalomsorgen lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere. Prognoser viser at antallet avganger av ansatte vil øke betydelig i årene framover; antall medarbeidere i alderen 59-62 er stigende. Videre viser SSBs framskrivninger av arbeidsmarkedet mot 2040 økt etterspørsel etter arbeidskraft med høyere utdanning. For å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere skal kriminalomsorgen jobbe aktivt for å sikre at vi ansetter medarbeidere i faste stillinger med rett kompetanse og med et lønnsnivå som er konkurransedyktig innenfor statlig sektor. Vi må etterstrebe et godt omdømme og å være en attraktiv arbeidsplass slik at vi beholder nødvendig kompetanse. Kriminalomsorgen må også få mer kunnskap om det er hindringer internt som hemmer ressursutnyttelse og karriereutvikling på tvers av enheter i organisasjoner.





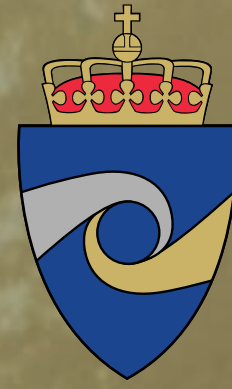
Vårt utfordringsbilde

1.1 Ansatte kan tidvis oppleve krevende situasjoner på jobb. Blant domfelte og innsatte er det mennesker i livskriser, med store helse- og omsorgsbehov og alvorlig psykiske lidelser. Utagerende adferd må håndteres i hverdagen. Medarbeiderundersøkelsen i 2022 viste at 25 % av våre ansatte har vært utsatt for vold og trusler de siste 12 måneder. Vi må tilegne oss mer kunnskap om de psykiske belastningsskadene hos våre ansatte og vi må etablere bedre systemer for ivaretagelse av ansatte – samt målrettede tiltak som bidrar til å redusere vold og trusler slik beskrevet i sikkerhetsstrategien. Trygghet og sikkerhet for ansatte er et høyt prioritert mål i kriminalomsorgen.

Endringer i samfunnet, og endrede krav og forventninger til kriminalomsorgen, innebærer at vi må utvikle oss. Vi må balansere behovet for utvikling med å sikre nødvendig stabilitet og kontinuitet. På denne reisen står arbeidstakeres medvirkning og medbestemmelse sentralt, med et partssamarbeid der arbeidsgiver og arbeidstakere møtes som likeverdige parter og som sammen utvikler en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur.

På de påfølgende sidene gir denne HR-strategien retning for hvordan vi skal møte fremtidsbildet og samtidig sikre en helsefremmende arbeidshverdag hvor medarbeidere er trygge og trives.





KRIMINALOMSORGEN

2 Mål og tiltak

Mål for HR-området

- 2.1
- 2.2 1 - Kultur som fremmer nytenking og samarbeid
- 2.3 2 - Aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere
- 2.4 3 - Framtidsrettet kompetanseutvikling
- 2.5 4 - Attraktiv arbeidsplass

Mål for å utvikle en organisasjon rustet for fremtiden

Kriminalomsorgens virksomhetsstrategi for 2021 -2026 definerer fem strategiske områder og virksomhetsstrategiens mål gir retning for HR-området de neste årene. Fire mål er valgt som særlig viktig at vi lykkes med de neste årene innenfor områdene kultur, medarbeiderskap og ledelse, kompetanse og omdømme.

2.1

1
Kultur som
fremmer
nytenking og
samarbeid

2.2

2.3

2.4

2.5

2
Aktive og ansvarlige
medarbeidere og
ledere

3
Framtidsrettet
kompetanseutvikling

4
Attraktiv
arbeidsplass

HR handler om hvordan de menneskelige ressursene forvaltes, videreutvikles og anvendes. Dette innebærer alle aktiviteter som handler om å tiltrekke, rekruttere, ansette, introdusere, utvikle og følge opp ansatte, beholde medarbeidere og utvikle arbeidsforhold. I strategiperioden skal disse områdene kontinuerlig videreutvikles.



Kultur som fremmer nytenking og samarbeid

2.1

Vi er nytenkende og har metoder for å dele kunnskap og erfaring

Vi er en moderne organisasjon som drifter effektivt gjennom nytenking og innovasjon. Vi utvikler kunnskap både gjennom formell læring og deltakelse i fellesskapet. Våre læringsarenaer og læringsmetoder kombineres med daglig drift.

2.2

Vi har kunnskap om, og respekt for hverandres oppgaver og roller

Vi møter hverandres fagområder med interesse og respekt. Vi lærer om hverandres oppgaver og roller gjennom å jobbe og samhandle på tvers i organisasjonen.

2.4

2.5

Vi etterlever kriminalomsorgens verdier

Verdiene våre – trygghet, åpenhet og nytenking er vårt felles fundament. Våre verdier gir oss felles identitet, fremmer kollektivt engasjement og gjør oss stolte.

Vi skal:

- ✓ Utvikle ønsket kultur gjennom etterlevelse av våre verdier
- ✓ Utnytte kompetanse og ressurser på tvers av organisasjonen
- ✓ Styrke vår evne til å samarbeide, med utgangspunkt i brukernes perspektiv

Tiltak

- ✓ Analyse og videreutvikling av dagens kultur
- ✓ Kartlegge omfang og hindringer i bruk av ansatte på tvers
- ✓ Etablere system som skal legge til rette for at ansatte skal kunne jobbe på tvers i organisasjonen over kortere eller lengre tid



Aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere

Vi er fleksible, endringsdyktige og gode på omstilling

Medarbeidere og ledere i kriminalomsorgen bidrar aktivt til forbedring og effektivisering av oppgaveløsning og utvikling av organisasjonen. Tillitsvalgte og ledere må arbeide sammen og gjennomføre tiltak og omstillinger i felleskap. Våre ledere er trygge i rollen og utnytter sitt handlingsrom for å skape fornyelse.

Vi er profesjonelle og tar ansvar for egen utvikling

Medarbeidere deler kompetanse og erfaringer med kollegaer og tar initiativ til egen kompetanseutvikling. Ledere legger til rette for medarbeideres læring og utvikler eget lederskap.

Vi etterlever leder- og medarbeiderplattformen

Vår leder- og medarbeiderplattform uttrykker forventninger til ledere og medarbeidere, og skal hjelpe oss å være gode ambassadører for og i kriminalomsorgen.

Vi skal ha et arbeidsmiljø fritt for vold og trusler

Vi skal forebygge og forhindre vold og trusler på alle nivåer, og alle ansatte skal ha kompetanse på konfliktdempende kommunikasjon. Vi håndterer alle konflikter, trakassering og annen utilbørlig opptreden ansvarsfullt og profesjonelt.

Vi skal:

- ✓ Involvere ansatte og deres representanter så tidlig som mulig for å sikre reell medvirkning og innflytelse
- ✓ Utvikle egen kompetanse i tråd med etatens behov
- ✓ Utvikle felles forståelse av hva leder- og medarbeiderplattformen betyr i praksis
- ✓ Forebygge og håndtere belastende hendelser

Tiltak

- ✓ Lage individuelle utviklingsplaner for alle medarbeidere
- ✓ Utvikle og gjennomføre lederutviklingsprogram for alle ledere
- ✓ Videreutvikle vår digitale personalhåndbok og utvikle digital lederhåndbok



Framtidsrettet kompetanseutvikling

2.1

Vi kartlegger etatens utviklingsbehov og benytter strategisk kompetansestyring

Vi vet hvilken kunnskap, evner og ferdigheter vi har og hva vi trenger i fremtiden, både kriminalomsorgen som helhet og den enkelte medarbeider. Vi har god oversikt over bemanning, både nåværende status, utviklingstrekk og fremtidig behov. Vi sikrer riktig kompetanse gjennom systematisk kompetansearbeid.

2.2

2.3

Vi utvikler praksis basert på kunnskap og erfaringsdeling

Vår praksis er kunnskapsbasert, og beslutninger tas på bakgrunn av erfaringer, gode analyser og relevant forskning. Vi deler erfaringer med hverandre, verdsetter tverrfaglighet og utvikler beste praksis gjennom samarbeidsstrukturer.

2.4

2.5

Vi jobber med digital nytenkning for læring, god samhandling og effektive arbeidsprosesser

Vi utnytter mulighetene digitalisering gir oss til å utvikle kompetanse og samhandle på nye, bedre og mer effektive måter. Medarbeidere har tilgang til digitale arenaer for læring og samhandling og bruker dem aktivt.

Vi skal:

- ✓ Sikre strategisk og systematisk kompetanseutvikling
- ✓ Etablere og benytte arenaer for læring og erfaringsutveksling
- ✓ Effektivt dele kunnskap og beste praksis gjennom bruk av digitale systemer

Tiltak

- ✓ Utvikle og implementere kompetansestrategi
- ✓ Etablere 3-årig bachelorutdanning for kriminalomsorgen
- ✓ Utarbeide statistikk og analyser innenfor HR-området innenfor turnover, sykefravær, aldersfordeling og utdanningsbakgrunn osv.
- ✓ Systematisk opplæring i nye digitale systemer

Attraktiv arbeidsplass



2.1 Vi lykkes i å tiltrekke oss de beste kandidatene

Vi rekrutterer medarbeidere med ulik kompetanse, fagkombinasjoner, livserfaringer og perspektiver for å utvikle kriminalomsorgen. Inkludering og mangfold er en styrke.

Kriminalomsorgen er en attraktiv arbeidsplass med utviklingsmuligheter hvor vi tar vare på og utvikler kompetansen som finnes i etaten.

2.4 Vi er stolte av arbeidsplassen vår og er gode ambassadører for kriminalomsorgen

Kriminalomsorgen opplever høy grad av tillit, stolthet og fellesskap, og medarbeidere trives på jobb. Vi deler positive erfaringer med omverdenen.

2.5 Vi har et godt arbeidsmiljø og et godt partssamarbeid

Det er både et individuelt og kollektivt ansvar å utvikle og forvalte et godt arbeidsmiljø og partssamarbeid. Vi videreutvikler og styrker vårt partssamarbeid i fellesskap. Vi har en tillitsbasert dialog og et trygt yringsklima.

Vi skal:

- ✓ Være konkurransedyktige på lønn innenfor statlig sektor
- ✓ Tilrettelegge for karriereutvikling
- ✓ Ivareta et helsefremmende arbeidsmiljø hvor ansatte trives på jobb
- ✓ Sørge for god balanse mellom jobb og privatliv
- ✓ Ha gode samhandlingsprosesser og dialog mellom ledelse og tillitsvalgte

Tiltak

- ✓ Utvikle en målrettet rekrutteringsstrategi
- ✓ Videreutvikle verktøy for måling av omdømme
- ✓ Videreutvikle felles rolleforståelse og transparente prosesser for medvirkning
- ✓ Kartlegge, analysere og utvikle nye turnusordninger
- ✓ Handlingsplan for å motvirke arbeidsrelatert stress

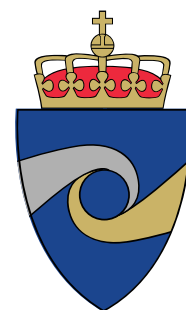


KRIMINALOMSORGEN

3 Fundament

3.1 Rammer

3.2 Leder- og medarbejderplattform



Rammer

Kriminalomsorgens HR- arbeid skal utføres i henhold til statens arbeidsgiverpolitikk, lov- og avtaleverk:

Statens arbeidsgiverstrategi

Statens arbeidsgiverpolitikk skal bidra til at statlige virksomheter oppfyller sine samfunnsoppdrag, gjennom å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere. Arbeidsgiverstrategien skal angi retning for den statlige arbeidsgiverpolitikken. Høyere endrings- og omstillingstakt, utfordringer som går på tvers av sektorer og fagområder, effektivisering, økte forventninger fra innbyggerne, digitalisering og ny teknologi kjennetegner samfunnsutviklingen. Dette får betydning for statens kompetansebehov og medarbeidernes arbeidsoppgaver.

Følgende strategiske mål er prioritert:

- Endring og omstilling: Statlige virksomheter har høy endringskapasitet og gjennomfører gode omstillingsprosesser
- Kompetanse: Statlige virksomheter møter fremtidens kompetansebehov
- Tydelige arbeidsgivere: Statlige virksomheter har ledere som er kompetente og tydelige i arbeidsgiverrollen

Prinsipper for partssamarbeid

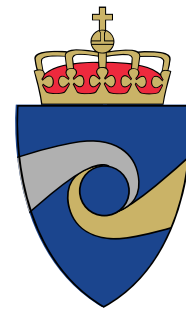
- Partene har felles ansvar for å utvikle en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur
- Partene har respekt og forståelse for hverandres ståsted
- Vi skiller sak og person i våre diskusjoner og utviser god rolleforståelse
- Vi håndterer uenighet og konflikter på en god måte
- Vi viser respekt for beslutninger som blir tatt
- Vi har en forutsigbar møtstruktur og gode forberedelser til møtene
- Vi har avklarte hvem som skal delta på møtene og fullmaktene er avklart
- Vi skiller mellom ulike typer saker/møter, informasjon, drøftinger og forhandlinger
- Vi evaluerer hvordan vi samarbeider for å oppnå felles mål

Inkludering og mangfold

I følge aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) skal alle virksomheter jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering på arbeidsplassen.

Etiske retningslinjer

- Generelle bestemmelser: hensynet til innbyggerne, hensynet til statens omdømme
- Lojalitet: lydighetsplikt, rapporteringsplikt
- Åpenhet: offentlighet, aktiv opplysningsplikt, ansattes yringsfrihet, varsling av kritikkverdige forhold i virksomheten
- Tillit til statsforvaltningen: habilitet, bierverv mm, overgang til annen virksomhet, kontakt med tidligere kolleger, mottak av gaver og andre fordeler, tilbud om gaver og andre fordeler, faglig uavhengighet og objektivitet



Vår **leder- og medarbeiderplattform** uttrykker forventninger til ledere og medarbeidere, og skal hjelpe oss å være gode ambassadører for og i kriminalomsorgen.

3.1

3.2

Medarbeidere

Ledere

Leder- og medarbeiderplattformen gjelder alle ansatte i kriminalomsorgen og gir:

- Grunnlag for individuelle tilbakemeldinger
- Utgangspunkt for utvikling
- Grunnlag for individuelle utviklingsplaner
- Vurderingskriterier i lønnspolitikken
- Utgangspunkt for å designe og gjennomføre lederutviklingsprogrammer
- Grunnlag for å utvikle og gjennomføre lederevaluering
- Grunnlag for evaluering av eget lederskap



KRIMINALOMSORGEN

Leder- og medarbeiderplattform

Jeg er profesjonell og en god ambassadør for kriminalomsorgen

Med mål om å:

LEVERE PÅ SAMFUNNS-
OPPDRAGET

UTVIKLE
KRIMINALOMSORGEN

UTVIKLE TEAM OG DEN
ENKELTE MEDARBEIDER

Som **leder** skal jeg:

- prioritere i tråd med virksomhetsstrategien
- skape trygge arenaer for kompetansedeling på tvers
- fremme endring og utvikling
- skape et godt arbeidsmiljø med et trygt ytringsklima
- være tydelig og delegere ansvar

Som **medarbeider** skal jeg:

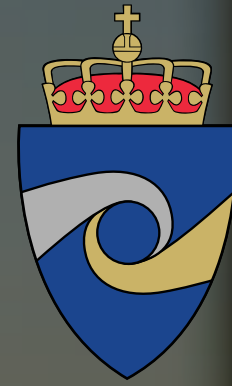
- være lojal ovenfor beslutninger
- bidra til tverrfaglig samarbeid
- være åpen for nye ideer og foreslå forbedringer
- bidra til et godt arbeidsmiljø gjennom å støtte mine kollegaer
- ta ansvar for egen utvikling

JEG ETTERLEVER KRIMINALOMSORGENS VERDIER
TRYGGHET – ÅPENHET – NYTENKING

3.1

3.2





KRIMINALOMSORGEN

4 Oppfølging

4.1 **Roller og oppgaver på HR-området**

4.2 **Ansvar og organisering på HR-området**

4.3 **Måling**

4.4 **Medarbeiderundersøkelse og lederevaluering**

HR-området dekker et bredt spekter av roller og oppgaver



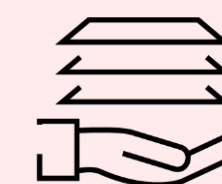
STRATEGISK

HR-strategi
Kompetansestrategi
Personalpolitikk
Lønnspolitikk



UTVIKLING

Medarbeiderutvikling
Lederutvikling
Kulturutvikling
Kompetanseutvikling
Rådgivning



FORVALTNING

Administrativ støtte
Lederstøtte
Personalsaker
Rekruttering
Velferdstiltak



KONTROLL

Lov og avtaleverk
Sikkerhet
HMS



PARTSSAMARBEID

Informasjon, drøfting og forhandling
Arbeidsmiljøutvalg
Arbeidsgiverfunksjonen
Lønnsforhandlinger
Avtaleverk



Ansvar og organisering på HR-området

Kommunal – og distriktsdepartementet (KDD)

KDD har ansvaret for den for den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten. KDD forhandler om tariffavtaler med hovedsammenslutningene i staten og forvalter statsansatteloven, tjenestetvistloven, karanteneloven og forskrifter til lovene. Departementet tar initiativet til og følger opp sentrale arbeidsgiverpolitiske satsinger, er pådriver for og støtter arbeidet med omstilling, kompetanseutvikling, ledelse, samt et inkluderende og mangfoldig arbeidsliv.

Justis- og beredskapsdepartementet

Justis- og beredskapsdepartementet er ansvarlig for all virksomhet i Justis- og beredskapsdepartementet, inkludert innenfor HR-områder. Avdeling for kriminalitetsforebygging i departementet bistår politisk ledelse. Når statsbudsjettet er vedtatt i Stortinget, sendes tildelingsbrev fra JD til KDI.

Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI)

KDI har det øverste faglige og administrative ansvaret for kriminalomsorgen. Tredelingen av etaten og det nære forholdet til JDs avdeling for kriminalitetsforebygging, stiller store krav til rolleforståelse og skjønnsutøvelse. Regionene og KRUS får sitt disponeringsbrev fra KDI.

Regionene

Kriminalomsorgens regioner organisatorisk direkte underlagt KDI. Regionsledelsen rapporterer hver tertial til KDI, inkludert på HR-området.

KRUS

Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter (KRUS) er organisatorisk direkte underlagt KDI. Direktøren ved KRUS er ansvarlig for rekruttering av aspiranter til fengselsbetjentutdanningen og gjennomføring av høgskolekandidat i straffegjennomføring i tillegg til etatens kursvirksomhet. KRUS rapporterer hvert tertial til KDI, inkludert på HR-områder.

Enhetene

Straffegjennomføringsenhetene i fengsel og samfunn har førstelinjeansvaret som arbeidsgivere for alle ansatte. Enhetene rapporterer til tilhørende region.

Politisk

Strategisk

Operativt

NIVÅ

Hvordan måle implementering av HR-strategien

4.1
4.2
4.3
4.4

Målsetting

1
Kultur som fremmer nytenking og samarbeid

2
Aktive og ansvarlige medarbeidere og ledere

3
Framtidsrettet kompetanseutvikling

4
Attraktiv arbeidsplass

Delmål

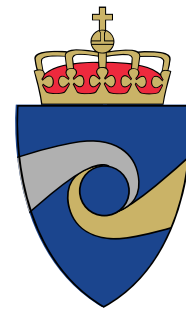
HR-strategien implementeres og blir et levende dokument for medarbeidere og ledere i kriminalomsorgen

Nøkkeltall

- Sykefravær
- Medarbeiderundersøkelse:
 - Engasjement
 - Gjennomføringsevne
 - Relasjonelle forhold
 - Strategiske forhold
- Turnover
- Aldersfordeling
- Utdanningsbakgrunn
- Sluttundersøkelse
- Antall søkere til ledige stillinger
- Antall rekrutteringer med mangfoldsbakgrunn
- Antall varslinger
- Antall hospiteringer
- Yrkesskader
- Oversikt over bruk av Compendia
- Deltakere på lederutvikling
- Gjennomførte e-læringskurs
- Likestilling (ARP)
- Brudd på og unntak fra AML
- Bruk av overtid
- Bruk av midlertidig stillinger
- Bruk av 1078 betjenter
- Registrerte vold og trusler

Verktøy

Medarbeiderundersøkelser | Lederevaluering | SAP | GAT | KIKS | Rekrutteringsverktøy | DFØ | Virksomhetsplattformen | Omdømmeundersøkelser



Gjennomføring av **medarbeiderundersøkelse** og **lederevaluering** er to sentrale virkemidler for implementering og oppfølging av HR-strategien.

4.1

Medarbeiderundersøkelser

Medarbeiderundersøkelse gir innsikt og bevissthet rundt hvordan medarbeidere opplever ledelse, arbeidsmiljø, samhandling og felleskap på arbeidsplassen

- Skal gjennomføres jevnlig
- Involverer hele organisasjonen
- Ledere og HR-medarbeidere skal få opplæring for god implementering og oppfølging
- Vi skal ha standardisert opplegg for å utvikle og følge opp tiltak

4.2

4.3

4.4

Lederevaluering

En lederevaluering gir lederne tilbakemeldinger på hvordan de utøver ledelse, med formål om å utvikle eget lederskap

- Gir ledere tydelige tilbakemeldinger på lederatferd
- Kan følges opp i resultatavtaler med ledere
- Er en del av et utviklingsløp
- Vi skal utvikle program for systematisk oppfølging av resultater
- Bruke resultater for å utvikle målrettet og behovsrelatert lederutviklingsprogrammer



KRIMINALOMSORGEN