

# Så här gör vi 2012

– Myndigheters förändrings-  
arbete i praktiken



# Innehåll

- 4 ▶ Arbetsförmedlingen
- 8 ▶ Försvarsmakten
- 12 ▶ Havs- och vattenmyndigheten
- 16 ▶ Kammarkollegiet
- 20 ▶ Luftfartsverket
- 24 ▶ Myndighetsnätverket
- 28 ▶ Polismyndigheten – Örebro län
- 32 ▶ Regeringskansliet
- 36 ▶ Rymdstyrelsen
- 39 ▶ Skatteverket

---

Krus är en stabsmyndighet som ger regeringen stöd i frågor som rör statsförvaltningens strategiska kompetensförsörjning. Syftet är att stärka och utveckla kompetensen så att statsförvaltningen har rätt förutsättningar att lösa sitt samhällsuppdrag – på såväl kort som lång sikt. Krus erbjuder utbildning, verktyg och mötesplatser kring kompetensförsörjning till statens myndigheter inom fyra områden:

- ▶ **Offentligt etos – en god förvaltningskultur**, en satsning på kunskap och stöd till arbete med värderingar, kultur och rollen som statstjänsteman.
- ▶ **Jämställd karriär**, en satsning på kunskap och stöd för ett systematiskt arbete för en jämn fördelning av kvinnor och män i chefs- och expertpositioner.
- ▶ **Privat på jobbet?** En satsning på etiska riktlinjer och förebyggande arbete mot

porrsurfning och köp av sexuella tjänster i samband med tjänst.

- ▶ **EU-kompetens**, ett löpande uppdrag för att stödja myndigheternas förmåga till ett effektivt EU-arbete.

Denna skrift innehåller tio fristående artiklar som beskriver statliga myndigheters arbete med prioriterade utvecklingsfrågor. Skriften är en uppföljare till *Så här gör vi* som gavs ut 2011 (Diarienummer 2011/168).

Flera av artiklarna har under 2012 publicerats på [www.krus.nu](http://www.krus.nu).

Krus har låtit illustratör Louise Löwenberg tolka artiklarna, vilket kan ses som ett kvickt inlägg men som nödvändigtvis inte representerar myndighetens uppfattning.

Diarienummer Krus 2012/164.

Tryck: Davidsons, december 2012.

## Förord

Förväntningarna på statliga myndigheter är högt ställda. Ambitionen om kontinuerlig utveckling av kultur, verksamhet, kvalitet och service finns inte minst hos myndigheterna själva.

Krus har under fyra år stöttat och samordnat arbetet inom de områden som regeringen prioriterat för statsförvaltningens strategiska kompetensförsörjning. Uppdraget har satt oss i daglig kontakt med en rikedom av de små och stora utvecklingsarbeten som svenska myndigheter driver för att säkra att verksamheten möter upp mot medborgarnas, uppdragsgivarens och egna krav.

I *Så här gör vi 2012* bjuder några av dessa myndigheter på en inblick i de utmaningar de stått inför och hur de arbetat för att flytta fram sina positioner. Skriften är en fortsättning på artikelsamlingen med samma namn från 2011. Då som nu förenas berättelserna av att man arbetat systematiskt och målinriktat med att ta till vara och utveckla den kompetens som man behövt, antingen det handlat om etablering av en god förvaltningskultur, etiska riktlinjer, att rusta myndigheten för EU-arbetet eller om att utveckla jämställda karriärvägar.

Vi hoppas att *Så här gör vi 2012* ska ge dig som läsare idéer till konkreta utvecklingsarbeten och inspiration till nya samarbeten och utbyten med de många kunskapsorganisationer, som utgör svensk statsförvaltning.

Trevlig läsning,



Lärke Johns, direktör Krus



Lärke Johns

## Tydliga förhållningsregler på intranätet

**På Arbetsförmedlingen integreras etiska riktlinjer i den gemensamma värdegrunden. Riktlinjerna finns tillgängliga för alla medarbetare på myndighetens intranät och alla nyanställda förväntas ta del av dem.**

Sedan 2010 har Arbetsförmedlingen etiska riktlinjer som förutom sexköp och pornografi även omfattar mutor och jäv. Dokumentet "Etiska förhållningsregler inom Arbetsförmedlingen vid resor i tjänsten" är en vägledning som finns tillgänglig på intranätet.

En del av värdegrundsarbetet är att motverka diskriminering och att arbeta för ökad jämställdhet. I detta ingår även arbetet med att motverka porrkonsumtion och sexköp i samband med tjänsteutövning. Syftet är att tydliggöra för alla medarbetare och externa konsulter vad som gäller i olika situationer som kan uppstå.

*– Vi tycker att det är ett viktigt arbete eftersom vi har haft några exempel på dåligt beteende som vi vill förhindra ska upprepas i framtiden. Vi har därför publicerat våra etiska riktlinjer på vårt intranät. Alla nyanställda ska läsa dokumentet och det står tydligt vad som gäller även för inrikesresor. Vi hänvisar också till andra policys om man vill läsa mer om något område, säger Gösta Mårtensson, som ansvarat för utvecklingen av de etiska riktlinjerna på myndigheten.*

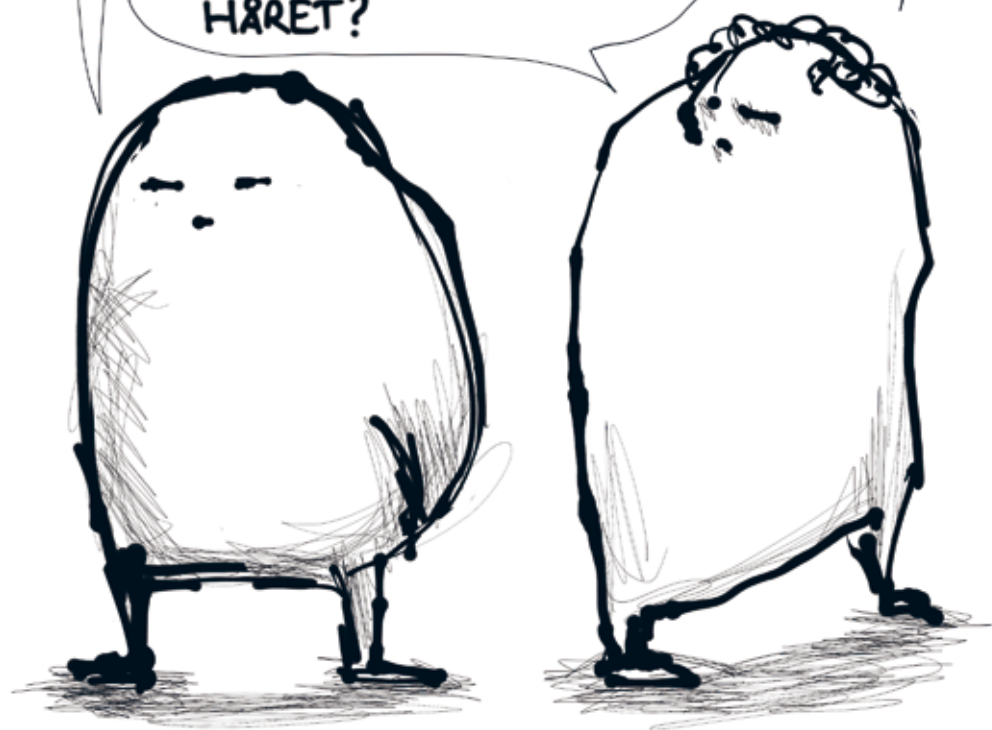
Arbetsförmedlingen har inget krav på att deras anställda skriver under dokumentet, som kan likställas med en uppförandekod, utan man förutsätter att alla tar del av innehållet.

*– Det är än så länge ingen som har vänt sig emot riktlinjerna. Vi har även tagit med ett avsnitt om hur medföljande resenärer förväntas agera; att även dessa personer förväntas representera myndigheten på resan.*

HUR KUNDE DU VÄLJA DEN DÄR  
SKJORTAN?! HAR DU GLÖMT ATT  
DU REPRESENTERAR  
MYNDIGHETEN DYGNET RUNT?!

DET GÖR DU SOM MEDFÖLJANDE  
OCKSÅ.

VARFÖR TROR DU  
JAG HAR LOCKAT  
HÅRET?



Det är något oklart hur man ska förhålla sig till vad som kan räknas som arbetstid respektive fritid förklarar Josefine Carnolf, som arbetar med jämställdhets- och mångfaldsfrågor.

*– Det har varit en del diskussioner om man verkligen kan förväntas representera myndigheten dygnet runt, men än så länge har det fungerat bra, berättar hon.*

Båda understryker vikten av att utgå från en positiv människosyn. Det görs ingen systematisk uppföljning av om medarbetarna följer riktlinjerna. Men arbetsgivaren kommunicerar den gemensamma värdegrunden och förhållningsreglerna är tydliga avseende vad som räknas som ett lämpligt beteende respektive vad som är lagligt.

*– Vår utgångspunkt var Marianne Samuelssons kartläggning om förekomsten av etiska riktlinjer inom statsförvaltningen från 2010. Vi tittade på vilka slutsatser som man gjort och kom fram till att många myndigheter var otydliga även om de hade policys. Vi tittade även närmare på de tidigare fall vi haft och försökte sammanfatta så heltäckande som möjligt i ett enhetligt dokument, förklarar Gösta Mårtensson.*

Arbetsförmedlingen har samarbetat med jurister under hela processen med att ta fram dessa riktlinjer och det är även något som de rekommenderar andra myndigheter att göra. De pekar på att det finns så många gråzoner som man annars får ta ställning till på egen hand. Därför hänvisar de till relevant lagtext i dokumentet i den mån det är möjligt.

*– Sedan beror det givetvis på varje enskilt fall, och det kan också vara annorlunda vad som gäller inrikes och utrikes, säger Gösta Mårtensson.*

Mårtensson och Carnolf rekommenderar de myndigheter som är intresserade av att utveckla egna etiska riktlinjer att börja med att titta på hur andra har gjort. Båda har även medverkat i Krus konferenser inom uppdraget *Privat på jobbet* och utbytt erfarenheter med andra myndigheter.

*– Titta på hur andra har gjort och resonerat, det gjorde vi. Försök att se ett sammanhang och ta till vara på de goda exempel som redan finns inom exempelvis Regeringskansliet, Försvarmakten och MSB. Man kan även förutom sexköp och den typen av frågor koppla det till diskrimineringsfrågor och utnyttjande. Om någon är intresserad av att veta mer om hur vi har arbetat får de gärna höra av sig till oss, avslutar Gösta Mårtensson.*



*Gösta Mårtensson och Josefine Carnolf.*

### **Arbetsförmedlingen rekommenderar**

- ▶ Titta på och inspireras av hur andra myndigheter har arbetat.
- ▶ Ta fram tydligt formulerade etiska riktlinjer med frågor som berör flera verksamhetsområden.
- ▶ Låt jurister läsa igenom riktlinjerna innan det implementeras i verksamheten.
- ▶ Tillgängliggör riktlinjerna på intranätet.

## Med uppförandekoden i benfickan

I och med värnpliktens avskaffande har Försvarsmakten genomgått en omfattande omorganisering som bland annat lett till en omarbetning av uppförandekoden. Försvarsmakten har involverat samtliga förband i att utveckla en ständigt tillgänglig uppförandekod som nu ska omfatta all personal.

VAD GÖR  
DU?



JAG TROR JAG  
HAR TAPPAT BORT  
MIN UPPFÖRANDEKOD!



DET ÄR LUGNT!  
TA MIN VETTJA.  
DEN ÄR SAMMA  
FÖR ALLA.





Under de senaste åren har Försvarsmakten genomgått ett omfattande förändringsarbete. Tidigare hade man en speciell anställningsform för utlandstjänstgöring, vilket bland annat innebar att man var tjänstledig vid FN-uppdrag. Sedan 2010, då värnpliktsutbildningen avskaffades och ersattes av en frivillig militär grundutbildning, omfattas all personal av utlandstjänstgöring. Det gäller såväl civil som militär personal. I och med omstruktureringen beslutade Försvarsmakten att se över den befintliga uppförandekoden.

Den nya uppförandekod som nu tas fram är en vidareutveckling av den tidigare uppförandekoden, som kallas för Code of conduct, för utlandsstyrkan. Denna tar aktivt avstånd från diskriminering, trakasserier och brottslighet som korruption, sexhandel eller övergrepp i alla former.

*– I nuläget gäller Code of conduct endast för utlandsstyrkan. Det finns även olika policys för representation och likabehandling. Dessa policys är dock inte inarbetade i Code of conduct för att den då skulle bli för omfattande, utan de ska ses som ett komplement till den nya uppförandekoden, berättar Fredrik Nordenmark, värdegrundsstrateg på Högkvarteret.*

### **Förankring med hjälp av utbildning**

Fredrik Nordenmark menar att en uppförandekod får mer genomslag om den når den officiella kulturen och på så sätt blir en del av normen. Det kräver att chefen lägger ribban. Därför är det i första hand chefernas ansvar att kommunicera ut uppförandekoden, nå gruppkulturen och få fungerande grupper. Bland annat ska uppförandekoden följas upp i utvecklingssamtalen mellan chefer och medarbetare.

För att förankra arbetet med den nya uppförandekoden har samtliga förband varit med och kommenterat förslaget till innehåll. Under processen har förutom de egna medarbetarna även den juridiska staben med arbetsrättslig kompetens såväl som arbetstagarorganisationerna varit med.

*– Vi vill ha så bred representation som möjligt för att kunna veta vad medarbetarna vill ha. Det krävs att medarbetarna deltagit i processen och kan relatera till uppförandekoden. Förankringen blir på så sätt en del av implementeringen, berättar Marta Gromkowska, som är legitimerad psykolog och arbetar med arbetsmiljöfrågor på Insatsstaben.*

Den nuvarande uppförandekoden, är bland det första som kommuniceras ut i brevet till alla nyanställda och finns även med i Försvarsmaktens internet-test. I utbildningarna refererar man mer konkret till etiska aspekter vilket man också tagit fasta på i utvecklingen av den nya uppförandekoden. Fredrik Nordenmark poängterar att uppförandekoden inte är komplett utan att kombineras med utbildning.

*– I utbildningarna refererar vi mer konkret till uppförandekoden. Vi planerar att skapa olika utbildningspaket anpassade för den nya uppförandekoden samt att upprätta en case-bank. Det är inte förrän man har gått utbildningarna som man förstår vad uppförandekoden innebär, säger han.*

Under utbildningarna får medarbetarna möjlighet att diskutera olika moraliska dilemman. Det kan till exempel handla om vilket slags verksamhet man egentligen bidrar till genom att köpa piratkopierade dvd-filmer eller frågor som handlar om sexuella relationer och beroendeställning.

Tanken är att varje förband ska ha en person som är utbildad i casemetodik och att han eller hon kan vidareutbilda andra medarbetare. Erfarenheterna har visat att medarbetarna engageras av att diskutera frågor om värdegrund och att det är reaktionen utifrån diskussionerna som ger effekt. Det gäller att anpassa utbildningarna efter konkreta verksamhetssituationer och Försvarsmakten planerar därför även mer avancerade utbildningar för högre chefer.

## Alltid tillgänglig uppförandekod

Uppförandekoden är även till för att stärka individen och förbereda medarbetaren på de situationer man kan stöta på i till exempel internationella sammanhang och i samarbete med utländska förband som inte omfattas av Försvarsmaktens värdegrund.

*– För att göra uppförandekoden lättillgänglig och tillämpbar på organisationen har vi uppmärksammat önskemål om att koden ska vara kortfattad och tydlig. Försvarsmakten har redan så många interna regelverk, säkerhetsföreskrifter och övriga dokument. För att detta dokument inte ska bli ett i mängden behöver vi skapa en kort, tydlig och lättillgänglig version. Man ska kunna bära med sig den i fickan, även ute i fält, förklarar Marta Gromkowska.*

Nu är den nya uppförandekoden ute på remiss i verksamheten. Samtidigt arbetar personalstaben med att ta fram lämpliga utbildningspaket. När remissvaren kommit in från organisationen kommer Insatsstaben att bearbeta svaren och lämna över ett färdigt resultat till Personalstaben. Tanken är att uppförandekoden ska tillämpas i början av 2013, men redan innan den införs ska den tillämpas på prov.

### Försvarsmaktens tips för att utveckla etiska riktlinjer

- ▶ Skriv uppförandekoderna i positiv anda.
- ▶ Involvera verksamhetens olika delar så att uppförandekoderna implementeras redan under framtagningen.
- ▶ Ha i åtanke vem som ska nyttja riktlinjerna och i vilket syfte.
- ▶ Få riktlinjerna att handla om medarbetarnas vardag. Använd gärna casemetoder.
- ▶ Använd ett språk som är lättläst och tydligt för alla i organisationen. Språket ska inte vara exkluderande varken uppåt eller nedåt i organisationen.

# Gemensamma värden ska göra HaV tydligt och enhetligt

**Hur bygger man upp en ny myndighet? Hur ger man den en egen identitet? Och hur hittar man gemensamma arbets sätt som passar dess uppdrag. I skapandet av Havs- och vattenmyndigheten har värdegrundsarbetet blivit en mycket viktig ingrediens.**

Havs- och vattenmyndigheten (HaV), med huvudkontor i Göteborg, är en ung statlig myndighet. Den kom till den 1 juli 2011, som förvaltningsmyndighet på miljöområdet för frågor om bevarande, restaurering och hållbart nyttjande av sjöar, vattendrag och hav. Fiskeriverket avvecklades samtidigt och HaV tog över många av dess uppgifter och en stor del av dess personal.

Den nya myndigheten har ett bredare uppdrag än Fiskeriverket hade och tog även över ansvarsområden och personal på vattenområdet från Naturvårdsverket.

## Skapa samsyn

För att myndighetens arbete ska krönas med framgång hänger mycket på samverkan med och förankring hos alla berörda, både nationellt och internationellt. Men till att börja med gäller det att bygga upp en helt ny myndighet från noll – etablera arbets sätt, rutiner, policys och så vidare. Här förklarar personalchefen Jennie Knutsson att värdegrundsarbetet är en viktig del.

*– Genom att tidigt etablera en gemensam värdegrund kan vi skapa samsyn om vilka värden och beteenden som är viktiga för oss som myndighet. Då blir det lättare att utveckla gemensamma förhållningssätt, både externt och internt, vilket bidrar till tydlighet, enhetlighet och effektivitet. Värdegrunden kan både integreras i rutiner och policys och fungera som ett bra generellt stöd i svåra situationer. Den gör dessutom att vi kan vara tydliga när det gäller vilka värden vi står för vid rekrytering, säger hon.*

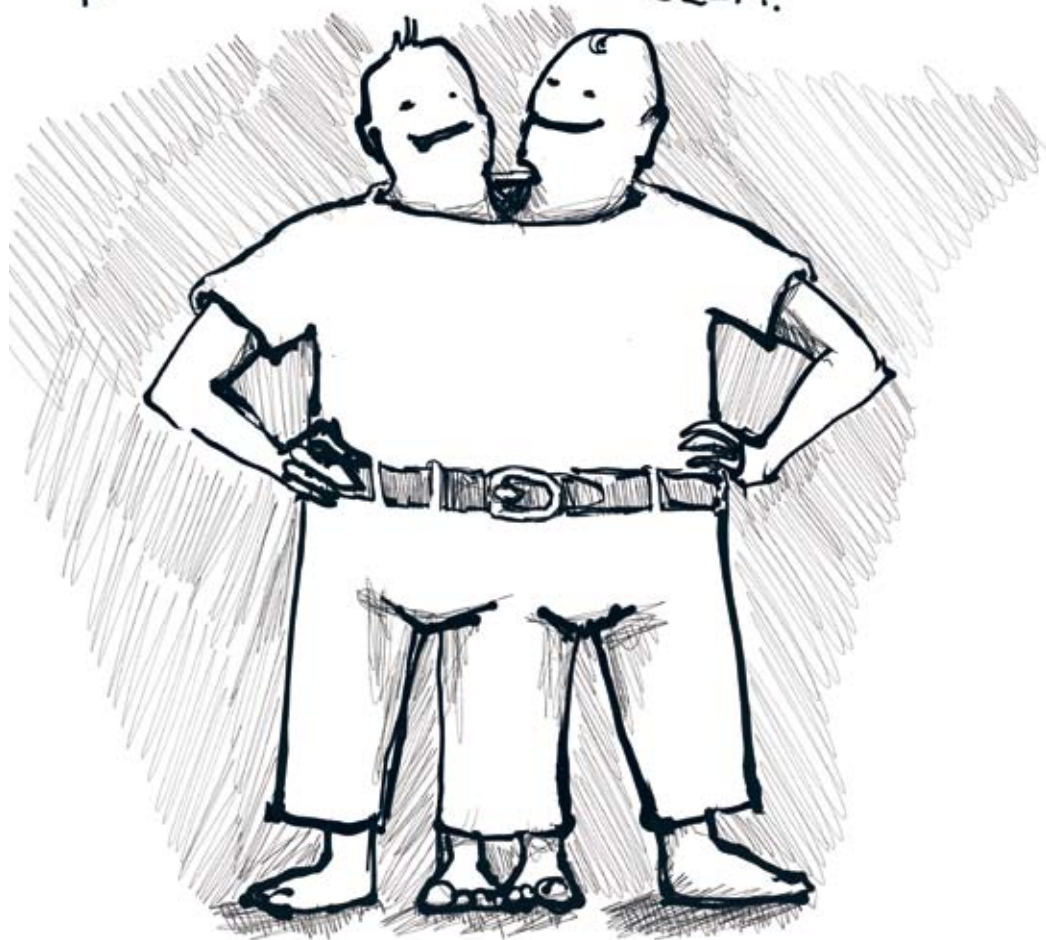
Nästan direkt efter att den nya myndigheten kommit till, började man därför arbeta systematiskt med värdegrund i ett målinriktat projekt. Värdegrunden ska formuleras innan 2012 års slut och i skrivande stund (slutet av oktober 2012) håller projektgruppen som bäst på med arbetet att utforma den slutgiltiga värdegrunden.

## Så många som möjligt ska bidra

När värdegrunden blir klar är det dock resultatet av ett arbete som har pågått sedan våren och involverat de allra flesta av HaV:s ungefär 230 anställda.

OJ VAD BREDA VI BLEV  
NÄR VI SLOG OSS  
SAMMAN! TROR DU DET  
KOMMER VARA SVÄRT  
ATT RÖRA SIG FRAMÅT?

BARA VI DRAR ÅT  
SAMMA HÅLL OCH STÅR  
PÅ SAMMA GRUND  
SÅ SKA DET NOG  
INTE VARA NÅGRA  
PROBLEM.



*– För oss har det varit viktigt både att ta oss an detta själva och att arbeta nerifrån och upp. Vi ville involvera alla medarbetare, inte etablera ett antal ord på ledningsnivå och sedan trycka ut dem i organisationen, säger den ansvariga projektledaren Ida Lindholm.*



Foto: Kat Singer, HaV

Utgångspunkten har varit den gemensamma värdegrunden för statsförvaltningen, men samtidigt vill HaV hitta något specifikt för sin egen verksamhet.

*Jennie Knutsson och Ida Lindholm.*

*– Värdegrunden måste uppfylla våra behov utifrån vårt uppdrag och vara användbar i praktiken. Därför vill vi att så många medarbetare som möjligt är med och bidrar i arbetet, fortsätter Ida Lindholm.*

Samtidigt förklarar hon att alla chefer har gjorts till bärare av arbetet med värdegrunden, för att säkra engagemanget. Från maj till oktober har chefer i par fått leda workshops på HaV, med blandade grupper om cirka tolv medarbetare per gång. För att klara av den uppgiften har de dessförinnan själva fått utbildning. Chefutbildningarna leddes av Ida och Jennie, vilka i sin tur själva gått en utbildning i värdegrundsarbete hos Krus tillsammans med kollegor i projektgruppen.

### **Värdefullt att utbilda sig**

*– Krus utbildning var verkligen värdefullt. Vi fick många goda exempel att inspireras av hämtade från andra statliga myndigheter. Sedan har vi använt oss av Krus webbutbildning i bemötande, som alla medarbetare fick gå inför workshops, och utgått från dialogverktyget för att sätta ihop vårt eget workshop-upplägg. Vi tog case som Krus tagit fram och anpassade dem till vår verksamhet, berättar Jennie Knutsson.*

*– Jag har också använt Krus för att få stöd, bolla kring upplägg och få svar på frågor när jag tog fram vår process, säger Ida Lindholm.*

*– Det har över huvud taget varit väldigt värdefullt med en dialogpartner som har de här frågorna samlade, fortsätter Jennie Knutsson.*

Eftersom offentligt etos var utgångspunkten för HaV:s värdegrund använde man Krus material kring detta både i chefsutbildningen och vid workshoppen. Bland annat fick cheferna den längre skriften om den gemensamma värdegrunden och alla medarbetarna den kortare foldern. Planscher sattes också upp i utbildningslokalen och en artikelserie om den gemensamma värdegrunden för alla statstjänstemän publicerades på webben.

## Workshops gav ordmoln

Vid själva workshopen, som varade i tre timmar, fick medarbetarna först en introduktion om värdegrund, vad det är och vad en myndighet kan ha för nytta av att ha en gemensam värdegrund. Med hjälp av frågekort diskuterade deltagarna sedan de sex principerna i den statliga värdegrunden. Därefter följde ett pass som mer specifikt handlade om HaV.

*– Alla fick fråga sig vad i vårt sätt att arbeta och samarbeta med varandra och andra som fungerar bra och vad vi behöver utveckla. Man diskuterade både i stora och små grupper och individuellt, förklarar Ida Lindholm.*

Till slut fick deltagarna skriva ned valfritt antal ord på post-it-lappar och sätta upp dem på en tavla samt ge dem vikt med hjälp av prickar. Allt detta samlades in av cheferna och lades upp i ett "ordmoln" på nätet, där orden totalviktades efter vad deltagarna hade tyckt. Under workshoparnas gång har det sedan gått att följa hur ordmolnet byggts på.

*– På så vis har vi fått in en massa bra reflektioner och alla har kunnat se sitt bidrag i processen. Det har resulterat i ett "toppordmoln" med en topprakning av orden, vilket chefsgrupp och ledningsgrupp arbetar vidare med för att hitta vilka ord som hjälper oss att på bästa sätt nå våra mål, vilka som kompletterar varandra bäst och vilka som stödjer oss bäst i vår verksamhet, säger Ida Lindholm.*

## Blir aldrig klara

I december 2012 ska HaV:s gemensamma värdegrund presenteras utifrån detta arbete. Genom hela projektet har de som lett arbetet varit noga med att hitta olika grepp som passar olika människor, för att verkligen få med alla. I linje med dessa tankegångar ska inte heller presentationen ske i pappersform, utan på ett pedagogiskt och bra sätt.

*– Men denna presentation är absolut inte slutet på arbetet. Det fortsätter sedan med att vi ska integrera värdegrunden med policys, rutiner, arbetssätt samt bemötandet av andra inom och utanför myndigheten, slår Ida Lindholm fast.*

*– Det är viktigt att vår värdegrund blir levande och då krävs ett aktivt arbete. Under 2013 kommer vi till exempel att arbeta enhetsvis med diskussioner kring situationer, dilemman och scenarier för att ta reda på vad värdegrunden betyder för oss i praktiken. Vi kommer också att lyfta fram goda exempel på agerande som kännetecknas av våra gemensamma värden. Detta ska vi fortsätta att hålla på agendan framöver och vi kommer egentligen aldrig att bli klara med värdegrunden, avslutar Jennie Knutsson.*

## Sveriges äldsta myndighet vill också bli modernast

Värdegrundsarbetet har blivit ett viktigt verktyg för Kammarkollegiet i dess strävan att modernisera. Myndighetens unika bredd gör att man inte tar fram någon separat värdegrund, utan väljer att utgå från Den gemensamma värdegrunden, som gäller hela statsförvaltningen. Krus har assisterat både kring processer och med material av olika slag.

Kammarkollegiet är Sveriges äldsta myndighet, med anor från Gustaf Vasas tid, då det grundades under namnet Räknekammaren för att hålla ordning på rikets finanser. Sin ålder till trots, har Kammarkollegiet nu satt upp som tydlig övergripande målsättning att bli en av Sveriges modernaste myndigheter.

*– Vi har en stolt och stark myndighetstradition på Kammarkollegiet som vi ska värna om. Men samtidigt arbetar vi hela tiden för att vara en myndighet som följer med sin tid och därigenom kan ge bästa möjliga service till medborgare, andra myndigheter, företag och organisationer, förklarar Kammarkollegiets kommunikationschef Anne Kuylenstierna Arnström.*

HALLÅ! OVE SÄGER  
ATT HANS JOBB HAR  
HÖGST RANG PÅ VÅR  
AVDELNING! JAG TRODDE  
DET VAR MITT SOM HADE  
DET!





En del av det arbete som man har startat för att modernisera Kammarkollegiet handlar om att etablera en gemensam värdegrund att arbeta utifrån inom hela myndigheten.

*– Vi såg över vad vi behövde jobba med och gjorde en strategisk agenda utifrån det. Arbetet med värdegrund är här en viktig del. Värderingar som styrmedel ingår i ett modernt ledarskap, fortsätter Anne Kuylenstierna Arnström.*

JAJAJA. SÅ LÄNGE  
NI KAN ENAS OM ATT  
SVARA LIKADANT I MÖTET  
MED EN MEDBORGARE  
ÄR JA FINE MED VILKET SOM.



## Intern mångfald

När ledningsgruppen började titta på vad en gemensam värdegrund skulle kunna bestå i, möttes man av utmaningen att Kammarkollegiet präglas av en unik bredd och mångfald. Myndigheten har ungefär 250 medarbetare och ansvar för cirka 35 olika uppdrag från regeringen, med finansdepartementet som största uppdragsgivare.

Verksamheten innefattar bland annat kapitalförvaltning och försäkringar för myndigheter, ramavtal hos Statens inköpscentral och upphandlingsstöd till myndigheter och företag, reseförsäkring för individer, auktorisation av tolkar och översättare samt ansvar för Allmänna arvsfonden.

*– Det som är gemensamt inom Kammarkollegiet är inte vad vi gör. Men med värdegrundsarbetet vill vi landa i ett gemensamt ”hur”. Alla ska kunna svara likadant på frågor om hur vi möter medborgaren, hur det är att arbeta här, hur vi bemöter varandra och vad service är på Kammarkollegiet, slår Anne Kuylenstierna Arnström fast.*

Efter att ha stött och blött frågan om hur en egen värdegrund för Kammarkollegiet skulle kunna se ut, kom ledningsgruppen fram till att det, med tanke på den interna mångfalden, vore bäst att helt enkelt använda offentligt etos och Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda som ju bottnar i lagstiftningen. Att ta fram en värdegrund med tillräcklig bredd för alla verksamheter inom Kammarkollegiet skulle bara bli onödigt dubbelarbete.

## Öppenhet är på riktigt

Det uttalade krav på effektivitet och service som finns i offentligt etos stämmer även väldigt väl överens med förflyttningen som Kammarkollegiet vill göra, menar Anne Kuylenstierna Arnström. En modern myndighet ska möta och arbeta med medborgarna via rätt kanaler och på rätt sätt.

*– Alla i staten ska arbeta utåtriktat, för medborgarens bästa och med stor öppenhet. Lagen kräver att alla medborgare garanteras insyn i myndigheternas verksamhet. Den här öppenheten är på riktigt. Därför blir det så viktigt att våra förhållningssätt internt, mot varandra, stämmer överens med förhållningssätten vi använder externt gentemot medborgarna. Här kan värderingar fungera som en inre kompass.*

## Något för alla sinnen

Kammarkollegiet befinner sig i starten av sitt värdegrundsarbete. Krus har informerat om offentligt etos, dels för ledningsgruppen och dels vid en perspektivdiskussion i en bredare chefsgrupp med 32 chefer. Anne Kuylenstierna Arnström håller på att förbereda ett seminarium för samtliga medarbetare, med offentligt etos som röd tråd, som ska hållas i samband med jullunchen i december 2012.

*– Krus har tagit fram utbildningsmaterial som gör att det finns många olika sätt att ta till sig informationen. Med pod-sändningar, webbutbildningar, skrifter och så vidare finns något för alla sinnen. Det har jag användning av när jag förbereder våra aktiviteter internt, berättar hon.*

Nästa steg blir att få igång arbetet internt på varje avdelning inom Kammarkollegiet.

*– Än så länge är det för tidigt att se några direkta resultat av värdegrundsarbetet. Men det har fått ett gott bemötande på chefsnivå. Viljan och ambitionen att jobba vidare med detta finns definitivt, avslutar Anne Kuylenstierna Arnström.*

### Tips för värdegrundsarbetet från Kammarkollegiet


- ▶ Det är oerhört viktigt att arbetet är förankrat ordentligt hos generaldirektör och ledningsgrupp.
- ▶ En avgörande framgångsfaktor är att lyckas konkretisera värdegrunden så att alla kan koppla den till sin egen verksamhet.
- ▶ Det här är frågor man måste få prata om. Diskussion och dialog är nästan hela resan.
- ▶ Värdegrunden ska alltid finnas med som en punkt på programmet vid nyintroduktioner, internutbildningar, konferenser och liknande.

## Jämställdhet ett grundläggande behov

Luftfartsverket (LFV) gick med i Krus program *Staten leder Jämt* i samband med att verksamheten delades och LFV blev konkurrensutsatt. För att klara av den nya situationen arbetar LFV hårt för att maximera sin rekryteringsbas genom att försöka förändra gamla strukturer och skapa en mer inkluderande kultur.

De senaste åren har Luftfartsverket gått igenom omfattande förändringar. Verksamheten som tidigare omfattade både flygledning och drift av flygplatser kom i och med delningen att endast omfatta flygledning. Beslut togs om att konkurrensutsätta delar av LFV och verksamheten måste snabbt anpassas efter nya förutsättningar. Det var i samband med detta som LFV gick med i *Staten leder Jämt*. Men Kjell Johansson, som är gruppchef på ATCC Stockholm på LFV, tror inte att det främst var den nya konkurrenssituationen som drev LFV till att aktivt jobba med att bredda rekryteringsbasen och kompetensförsörjningen. Jobbet med jämställdhet sträcker sig längre tillbaka i tiden än så, långt innan delningen av LFV genomfördes.

Att LFV gick med i Krus program kan ses som en tydlig markering från ledningen om att man prioriterar jämställdhet. Kjell Johansson tillägger att det är ännu viktigare i och med den situationen LFV nu befinner sig i.



*– Vi behöver maximal kompetens. Det får man bara om alla har samma förutsättningar att ta ledande befattningar. Är det någon gång vi behöver de bästa av de bästa så är det nu när allting förändras i hög hastighet. Vi måste därför ha en kultur och struktur som är inkluderande för alla. Det är nödvändigt för företaget och väldigt bra för affärerna. Det är så vi i gruppen har tänkt och så vi marknadsför vårt jobb.*

De stora förändringarna inom verksamheten medförde att åtgärderna som identifierades i programmet senarelades, men Kjell Johansson berättar att LFV nu arbetar för fullt med förändringsarbetet. LFV har en HR-avdelning som jobbar aktivt med genusperspektivet och han menar att det inte finns något märkbart motstånd inom organisationen mot arbetet för ökad jämställdhet.

### Förändring av chefsrollen

Sedan LFV gick med i *Staten leder Jämt* har den kvantitativa jämställdheten blivit bättre. Kjell Johansson berättar att det har blivit fler kvinnor i ledningen och att mätningarna med Jämix, som är ett jämställdhetsindex, visar att gra-

VI MÅSTE HITTA ETT SÄTT  
ATT GÖRA FÖRUTSÄTTNINGARNA  
FÖR LEDARSKAP MER ATTRAKTIVA  
FÖR KVINNOR.

ROSA TEXT OCH  
BILDER PÅ KATTUNGAR  
I PLATSANNONSERNA?



den av jämställdhet har ökat. Han konstaterar dock att det behöver förbättras vad gäller fördelningen av kvinnor och män i de högsta ledningsgrupperna. På de lägre chefsnivåerna ser det bättre ut så det finns ett bra rekryteringsunderlag för den framtida chefsförsörjningen.

I samband med Krus program satte LFV upp ett antal mål och aktiviteter. För att jämställdhetsperspektivet skulle integreras i alla beslutsfattande nivåer beslutade ledningen att genomföra genusutbildning i syfte att öka kunskapen och insikten hos medarbetare och chefer. En annan åtgärd var att se över hur rekryteringar går till och försöka säkerställa att LFV nyttjar hela kompetensbasen vid rekrytering av chefer och experter.

Förutsättningarna för ledarskap har också setts över för att göra det mer attraktivt och ge lika förutsättningar för kvinnor och män. Mål, nyckeltal och aktiviteter för jämställdhet integreras i ordinarie affärs- och verksamhetsplaner. Varje aktivitet har en ansvarig för att implementera ledningens beslut. En tredjedel av aktiviteterna är redan genomförda. Bland annat har LFV sett över chefsprofilerna. Kjell Johansson berättar att de har gått igenom formuleringarna som beskriver chefsrollen, fått in ett jämställdhetsperspektiv samt gjort förändringar i både text och bildspråk.



*Kjell Johansson*


## Nya perspektiv

Kjell Johansson var med i Staten leder Jämt som förändringsledare. Vad har han fått med sig av att delta i programmet?

*– Jag anstränger mig hela tiden för att se och agera utifrån ett genusperspektiv. Om jag till exempel ska sätta ihop en arbetsgrupp försöker jag få med lika många av respektive kön. Det finns ju lika många kvinnor som män så det handlar bara om att anstränga sig lite för att få med även dem som inte alltid syns och hörs mest. Att tänka jämställt ger nya perspektiv och man ifrågasätter mer varför det ser ut som det gör. Jag försöker också sprida perspektivet till människor runt om genom att ifrågasätta och påminna om vikten av att tänka jämställt.*

Kjell Johansson poängterar att det är viktigt att arbetet för jämställdhet inte blir beroende av vem som är högsta chef för tillfället. Man ska kunna byta chefer utan att förlora kraft i jämställdhetsarbetet. Därför är det viktigt att integrera jämställdhetsarbetet i organisationens alla delar. Först då skapar man en struktur och kultur som håller över tid.

Nästa steg i jämställdhetsarbetet på LFV är en workshop om jämställdhet som ska hållas i högsta ledningsgruppen.



*– Vår målsättning är att få in jämställdhet som en naturlig del i ledningsarbetet. Jämställdhet är inte ett fokusområde utan ett grundläggande behov och en självklarhet. Vi vill visa att jämställdhet lönar sig och jobbet måste starta i högsta ledningen, avslutar Kjell Johansson.*

# Samverkan ger möjligheter och lärdomar i Sveriges mitt

**I Sundsvallsregionen huserar ett antal statliga myndigheter som har insett att de kan nå bättre resultat och skapa förutsättningar för utveckling genom att samverka. Ett gemensamt nätverk myndigheterna emellan har bland annat varit viktigt i arbetet kring den gemensamma värdegrunden för statstjänstemän.**

Det så kallade Myndighetsnätverket har bildats i syfte att skapa innovativ samverkan i Sundsvallsregionen. I det ingår de nio myndigheterna Bolagsverket, Länsstyrelsen Västernorrland, CSN, Försäkringskassan, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Mittuniversitetet, SPV, MSB och Tullverket.

Genom nätverket samordnar myndigheterna utbildning, säkerställer kompetensförsörjning och delar på administration. Myndighetsnätverket leder även utvecklingen inom IT, e-arkiv och statlig tjänstepension. Allt detta bidrar till att göra staten till en attraktiv arbetsgivare i regionen.

Bolagsverket utgör tillsammans med CSN, SPV och Länsstyrelsen något av ett nav i Myndighetsnätverket och generaldirektör Annika Bränström menar att det finns stora fördelar med att samverka på detta vis.

*– Annars blir det inget naturligt samarbete oss emellan, eftersom vi har så olika sakområden. Men som statliga myndigheter har vi ändå mycket gemensamt och en hel del att lära av varandra. Därför fungerar det bra att jobba nätverksbaserat, säger hon och fortsätter:*

*– Genom att slå ihop våra resurser får vi också helt andra möjligheter att genomföra utbildningar och seminarier med externa experter, till exempel från Krus.*

## Utbildningar om värdegrund

Inom nätverket arrangeras utbildningar framför allt inom HR och arbetsmiljö. Två stora gemensamma insatser är introduktionsutbildningen av nyanställda inom staten samt utbildningen *Statstjänstemannarollen i fokus* för dem som arbetat en längre tid i sin myndighet.

*– Det är spännande att arbeta på det här sättet eftersom man kan hitta sambanden trots att man jobbar med olika saker och har olika erfarenheter. Det ger goda möjligheter att reflektera över vad det innebär att vara statsanställd, berättar Helena Karlsson, HR-utvecklare på CSN och en av de ansvariga för utbildningarna.*



Under tvådagarsintroduktionen för nya statstjänstemän används mycket av det utbildningsmaterial som tagits fram kring offentligt etos och *Den gemensamma värdegrunden för statsanställda*.

– Sedan har lärarna jobbat tillsammans över myndighetsgränserna för att ta fram mer specifikt material till våra kurser, förklarar Åke Svensson, chefsjurist på CSN.

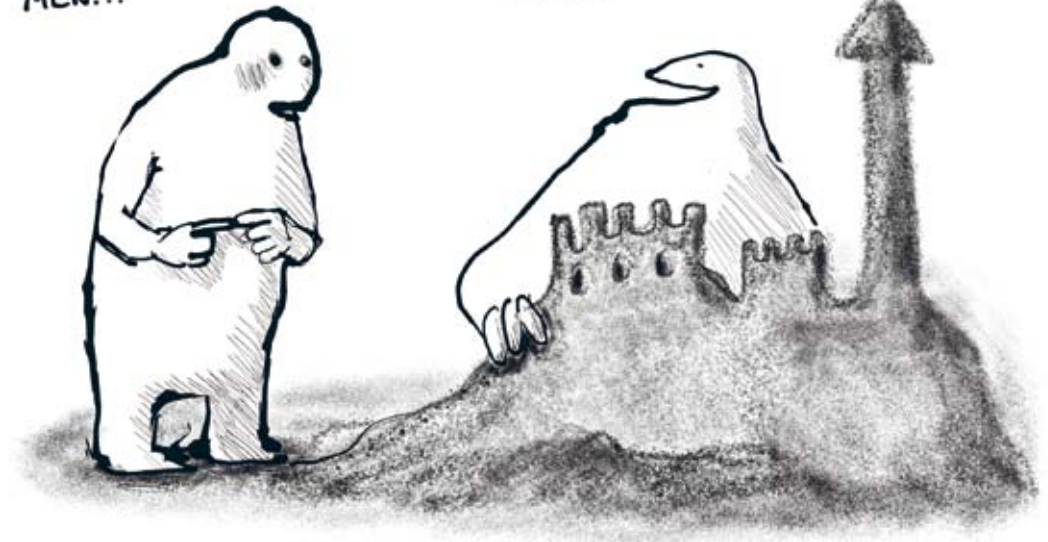
– Man får en väldigt bra grund till utbildningarna tack vare Krus, som också har bidragit med lärare, säger Birgitta Eklund, kompetensutvecklare på Bolagsverket.

### Statsförvaltningen sätts på kartan

Även till utbildningen om statstjänstemannarollen för erfarna medarbetare har Myndighetsnätverket dragit nytta av det material som tagits fram på förvaltningsövergripande nivå. Bland annat får alla deltagare inför kursen genomgå de webb utbildningar som handlar om värdegrund och offentligt etos.

FÅR JAG OCKSÅ  
VARA MED Å BYGGA?  
JAG ÄR VISSERLIGEN  
BÄTTRE PÅ ATT RITA  
MEN...

DET GÖR INGET!  
JU FLER KOMPETENSER  
DESTO STARKARE  
BYGGE.





Annika Bränström



Åke Svensson



Birgitta Eklund och Helena Karlsson.

Foto: Olie Melkerhed

*– Jag har stött på kollegor som sagt att det var den bästa utbildningen de har gått. Det är naturligtvis svårt att mäta effekten på själva verksamheten, men det verkar klart att det här är givande för individen. Att sätta statsförvaltningen på kartan, tala om vad vi som jobbar i staten gör för nytta och på vems uppdrag vi arbetar, det gör att man får en fördjupad yrkesstolthet, säger Helena Karlsson.*

Ett särskilt uppskattat inslag har varit anförandena av Sverker Gustavsson, professor i statsvetenskap i Uppsala. Han diskuterar bland annat kund- och brukarbegreppen och ger utblickar kring statstjänstemannens roll i både Sverige, Europa och världen.

Helena Karlsson berättar att det under utbildningarna ofta har kommit fram att personer hamnat i staten lite av en slump, att det mer var deras roll som avgjorde valet av arbetsgivare. Det menar hon visar på värdet av sådana här utbildningar.

*– Inom staten finns det vissa saker man måste förstå om sitt uppdrag. Vi behöver alla ha med oss de statsanställdas gemensamma värdegrund i vår vardag. Det gäller även när man på hemmaplan, inom den egna myndigheten, jobbar med sina värdeord. Vi vilar alla på samma bas, slår hon fast.*

*– I och med att utbildningarna hålls inom Myndighetsnätverket blir det också för många lite av en aha-upplevelse när de inser att vi är så många myndigheter i Sundsvall. Då upptäcker man dessutom att man kan dra nytta av varandra, säger Åke Svensson.*

*– Ja, det blir mycket lärande över gränserna. Att kunna dela på kompetensen och hjälpa varandra i olika frågor är en enorm styrka, tillägger Birgitta Eklund.*

## **Gemensamma nämnamare för ledningsgrupper**

Samverkan inom Myndighetsnätverket innefattar också ledningsgruppsseminarier kring frågor som är gemensamma nämnamare för de ingående myndigheterna. Till exempel har Krus varit med och berättat om offentligt etos vid sådana seminarier.

*– Vi fick tillfälle att arbeta med värdegrunden i tvärgrupper från olika myndigheter och diskutera vad det är och betyder för oss, säger Bolagsverkets GD Annika Bränström.*

– Det finns mycket funderingar och åsikter om statstjänstemannarollen, så detta blev väldigt uppskattat. Värdegrunden är något som blir meningsfullt först när man pratar om vad orden står för och innebär i praktiken. Vi vill ha en samsyn som vi kan stå för kollektivt, fortsätter hon.

Hon förklarar också hur nätverkandet och erfarenhetsutbytet kring gemensamma frågor som denna ger ringar på vattnet i och med att man får chansen att uppdatera och lära av varandra även på ledningsnivå. Här får hon medhåll av CSN:s chefsjurist Åke Svensson:

*– På seminariet kunde vi jämföra hur vi jobbar på olika ställen. Även om alla har sin egen verkstad internt, är det alltid användbart att få tips och råd från andra och utbyta erfarenheter, säger han.*

Samverkan mellan de statliga myndigheterna i Sundsvallsregionen verkar definitivt vara något som har kommit för att stanna.

### **Goda råd från Myndighetsnätverket**

- ▶ Utnyttja de webbaserade utbildningar som Krus har tagit fram. Välj ut några frågeställningar eller en film till exempelvis ett arbetsgruppsmöte.
- ▶ Alla nyanställda borde få kortvarianten av Den gemensamma värdegrunden i handen samt få en introduktionsutbildning som täcker in detta.
- ▶ Värdegrunden ska ses som ett diskussionsunderlag att fylla med innehåll. Ge medarbetarna möjlighet att reflektera över detta och diskutera fram en samsyn.
- ▶ Ge det lite tid. Det är tufft att omsätta värdegrunden i praktiken.
- ▶ Det är en bra idé att tillåta sig att ta in en moderator som är neutral och låter alla bli inblandade i diskussionen.
- ▶ Samverka gärna med andra myndigheter för att lära av varandra och skapa bättre förutsättningar och möjligheter.

# Snabb ökning av andelen kvinnor som chefer hos Örebropolis

**Polismyndigheten i Örebro län ökade andelen kvinnor på ledande befattningar från 12 procent till 19 procent på bara ett år. Annika Haaster, biträdande chef för länsordningspolisen i Örebro, berättar om vad hon tror ledde till denna ökning.**

Då Polismyndigheten i Örebro gick med i Staten leder Jämt var den totala andelen anställda kvinnor 36 procent. Andelen poliser som var kvinnor var 25 procent samtidigt som andelen kvinnor på ledande befattningar var 12 procent.

Polismyndigheten i Örebro län ansåg att det fanns behov av att arbeta målmedvetet för att få fler kvinnor som chefer och specialister. Detta för att möta framtida krav på en bättre och effektivare verksamhet och kunna stå rustade för nya utmaningar i såväl verksamheten som organisationskultur.

Annika Haaster som deltog i *Staten leder Jämt* som framtida ledare, berättar om varför polismyndigheten i Örebro valde att gå med i *Staten leder Jämt*.

*– Då vi fick resultatet från mätningarna av Jämix hade vi ett extremt dåligt resultat. Även om vi hade varit på det klara med hur det såg ut blev det lite av en väckarklocka. Vi låg sämst till av polismyndigheterna. Den dåvarande läns-polismästaren vidtog då åtgärder för att vi skulle bli bättre på jämställdhet, säger Annika Haaster.*

## Yngreråd och kvartsamtal

Ledningen satte upp ett antal konkreta mål för att öka andelen kvinnor till ledande befattning. Rekryteringsarbetet till myndigheten skulle prioriteras ur ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv. Målen som sattes upp av läns-polismästaren innebar även att se till att rekryteringsprocesserna är transparenta, utveckla ett system för mentorskap, följa upp arbetet vid den strategiska ledningsgruppens möten, samt att införa ett så kallat yngreråd bestående av deltagare från chefsprogrammet *Leda framåt*.

HÖRRU. NU ÄR DET DIN TUR  
ATT SPRINGA NER Å  
KOMMUNICERA MED DOM  
LÄNGRE NER I ORGANISATIONEN

MEN DET TAR JU  
TYPTUSEN ÅR  
JU...

LEDNINGEN



*– Det finns ofta ett stort glapp mellan ledningsgruppen och dem som jobbar längre ner i organisationen. Hur mycket man än jobbar med förankring tar ofta kommunikationen för lång tid. Vi funderade då på om vi kunde skapa ett yngreråd där de som inte är i arbetsledande ställning får vara med att tycka och tänka med ledningen. Nu har yngrerådet möten med länspolismästaren fyra gånger om året för att vara rådgivande gällande verksamhets- och arbetsmiljöfrågor. På detta sätt har jämställdhet synliggjorts utifrån ett verksamhetsperspektiv.*

Polismyndigheten i Örebro beskrevs tidigare som en myndighet med en maskulin organisationskultur. Har myndigheten gjort några specifika insatser för att förändra detta?

*– Vi har inte aktivt jobbat med verksamhetskulturen, men alla chefer har ett ansvar och en individuell planering och uppföljning. Cheferna pratar med sina medarbetare och har ett kvartsamtal var tredje vecka där de tar upp frågor gällande värdegrund och jämställdhet. Det har nog gjort att det går snabbare att kommunicera ut något från ledningen till de anställda. Det har blivit ett sätt att arbeta med verksamhetsförankring.*

### **Leda framåt**

I februari 2010 var antalet kvinnor i ledande befattning 12 procent. I polismyndighetens verksamhetsplan för 2010 fattades beslut om att andelen kvinnor med arbetsledande befattning skulle öka till minst 15 procent under 2010. Vid årets slut hade polismyndigheten i Örebro län uppnått målet med råge. Från det att myndigheten gick med i *Staten leder Jämt* fram till början av år 2011 hade andelen kvinnor på ledande positioner ökat från cirka 11 procent till 19 procent.

Annika Haaster konstaterar att andelen kvinnor på ledande befattningar har fortsatt att öka och utgör 21 procent. Hon tror att chefsprogrammet *Leda framåt* har haft betydelse för varför de lyckats så bra under så kort tid.



*Annika Haaster*

*– Leda framåt har varit en viktig del. Man går ett chefsförsörjningsprogram 25 procent av arbetstiden under ett år. Genom programmet får man utbildning i vad HR-avdelningen gör, arbetsrätt och chefsverktyg. Deltagarna får även ta del av hur ledningen arbetar och tar beslut.*

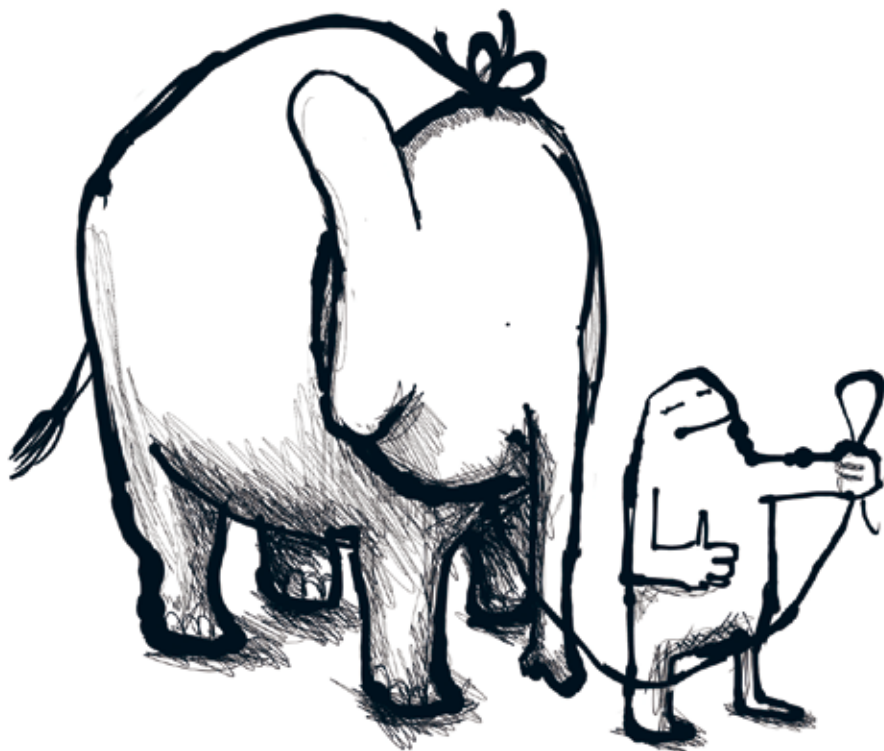
Annika Haaster valdes ut som framtida ledare till *Staten leder Jämt*. Idag jobbar hon som biträdande chef för länsordningspolisen i Örebro. Vad har hon tagit med sig av *Staten leder Jämt* i sitt eget arbete?

*– Även om jag tyckte att jag hade kunskap innan så har jag genom den här processen fått en djupare förståelse. Speciellt då det gäller arbetsledning och att tänka kring flexibelt ledarskap. Jag har lärt mig mer om fördomar och varför det ser ut som det gör i samhället. Jag ser vilka fördomar jag själv har, och det har gjort mig till en bättre chef. Det har även varit otroligt intressant att jobba med andra myndigheter. Att ta del av hur andra myndigheter arbetat med jämställdhet och bemöter problem är något jag tagit med mig i mitt eget arbete.*

Den stora utmaningen som Annika Haaster anser att myndigheten står inför idag är att fortsätta arbetet i samma anda. Hon poängterar att det finns mycket att göra och att de inte får vara nöjda bara för att det gått bra i några år.

## Utvecklade etiska riktlinjer på Regeringskansliet

Regeringskansliet har under flera år haft etiska riktlinjer tillgängliga på sitt intranät. Efter att ha utvecklat dessa arbetar man med att kommunicera riktlinjerna till sina anställda. Utrikesdepartementet, med flertalet av sina anställda i utlandstjänstgöring, har utöver Regeringskansliets riktlinjer även skapat egna etiska riktlinjer som specifikt rör utlandstjänstgöring.





Arbets sättet på Regeringskansliet bygger på de fyra grundläggande begreppen öppenhet, omdöme, integritet och opartiskhet. I och med att de bestämmelser som finns för statsanställda inte alltid ger enkla och tydliga svar på vad som är ett lämpligt handlande i olika situationer, har Regeringskansliet utarbetat etiska riktlinjer.

Riktlinjerna berör områden där etiska ställningstaganden ofta förekommer. Exempel på dessa kan vara hur man förhåller sig till gåvor och förmåner, representation och användning av arbetsgivarens utrustning. De etiska riktlinjerna omfattar vad som är ett önskat beteende snarare än det som redan regleras i svensk lagstiftning. Bengt Nordqvist är chefsjurist på Regeringskansliet.

*– Regeringskansliet arbetar både centralt och ute på departementen med att föra ut information om de etiska riktlinjerna till medarbetarna. De diskuteras till exempel på utbildningar för nyanställda medarbetare och nya chefer, förklarar Bengt Nordqvist.*

Riktlinjerna finns sedan 1 juli 2009 tillgängliga som ett dokument på Regeringskansliets intranät. Man är nu mitt uppe i en process där man omarbetar dessa tidigare framtagna etiska riktlinjer.

No No No! I AM REPRESENTING  
SVIDEN. No ELEPHANT GIFTS!  
KÖTTBULLEMACKA YES.  
ELEPHANTS NO.



## Utrikesdepartementet har egna förhållningsregler

Som ett komplement till Regeringskansliets etiska riktlinjer har Utrikesdepartementet tagit fram etiska riktlinjer vid utlandstjänstgöring, eftersom det vid tjänstgöring utomlands är särskilda hänsyn som gör sig gällande. Lars Nilsson är chef för rättssekretariatet på Utrikesdepartementet. Han betonar vikten av att varje utsänd tjänsteman är väl införstådd med rollen som officiell representant för Sverige.

*– Vi är synliga representanter i utlandet och våra anställda måste förhålla sig till varumärket Sverige. Din synlighet som officiell representant för det offentliga Sverige är markant större i Kinshasa än i Borås, förklarar Lars Nilsson.*

Riktlinjerna gäller för samtliga utsända vid utlandsmyndigheterna, oavsett huvudman, och riktar sig i tillämpliga delar även till de lokalanställda. Redan i inledningen av riktlinjerna framhålls att uppgiften som representant för Sverige kräver ett gott omdöme och ett etiskt förhållningssätt. Stor vikt läggs vid att klargöra vad som gäller vid representation och gåvor samt på den oklara gränsen mot den privata sfären. Av riktlinjerna framgår exempelvis att det inte är tillåtet att i samband med tjänsteutövning använda sig av ett otillbörligt utnyttjande av maktställning och beroendeställning eller bidra till korruption.

Den anställda får inte heller köpa sexuella tjänster, besöka porrklubbar eller använda myndighetens datorer för att inhämta eller sprida pornografiskt material.

Det går inte att i umgänge med vänner helt frigöra sig från sin officiella roll. Som representant för Sverige är det lätt hänt att personliga åsikter kan uppfattas som ett uttryck för en officiell svensk ståndpunkt. Lars Nilsson förklarar att de anställda vid Utrikesdepartementet ska vara väl införstådda med de etiska riktlinjerna innan en avresa till ett annat land.

*– Det finns tydliga handlingsalternativ i riktlinjerna, och var de anställda än är ska de respektera dessa, förklarar Lars Nilsson.*

Inom de områden där riktlinjerna berör ämnen såsom köp av sexuella tjänster eller alkohol och bilkörning samt narkotika och droger, framgår att

de som tjänstgör utomlands ska följa de regler som gäller i Sverige om det inte finns strängare regler lokalt.

### Förankring och uppföljning

Ansvar att kommunicera ut de etiska riktlinjerna till de anställda på Utrikesdepartementet i Sverige vilar på departementet. Motsvarande ansvar för personal i utlandstjänstgöring eller lokalanställda ligger hos ambassadören i respektive land. Innan utlandsuppdragets början har den anställde tagit del av omfattande utbildningar kring utlandstjänstgöring, där Diplomatprogrammet är ett av flera exempel.

I likhet med övriga delar av Regeringskansliet genomför Utrikesdepartementet utbildningar för de nyanställda om innehållet i de etiska riktlinjerna. Lars Nilsson förklarar att Utrikesdepartementet kommunicerar till sina anställda att de genom hela utlandsuppdraget ska agera utifrån en officiell roll som representant av Sverige. Om det trots detta framkommer att en anställd har agerat oegentligt tar man ställning till det enskilda fallet.

*– Om det skulle komma till kännedom att en anställd inte agerar i enlighet med de etiska riktlinjerna tar man ställning till konsekvenserna i det enskilda fallet. En möjlig yttersta konsekvens för den anställde är att denne inte bedöms vara lämplig för utlandstjänstgöring och tilldelas andra arbetsuppgifter, förklarar Lars Nilsson.*

Motsvarande förhållningssätt till eventuella disciplinära åtgärder har man på övriga delar av Regeringskansliet. Även där tar man ställning till det enskilda fallet om någon skulle bryta mot de etiska riktlinjerna. En möjlig påföljd kan vara tilldelning av andra arbetsuppgifter.

#### **Regeringskansliets tips för att utveckla etiska riktlinjer**

- ▶ Etiska riktlinjer bör vara utformade efter varje myndighets verksamhetsområde och värdegrund.
- ▶ Försök kommunicera vikten av att alla har ett etiskt ansvar.
- ▶ Fundera över vad det är som behöver lyftas fram och diskuteras på den enskilda myndigheten.
- ▶ Ha i minnet vad allmänheten har för förväntningar på dig som statsanställd.

## EU-kompetens för att stärka Sverige som rymdnation

På grund av att Europeiska unionen på senare år har blivit en allt starkare aktör på rymdområdet fanns det ett behov för Rymdstyrelsen att stärka både sin EU-kompetens och internationella förhandlingskompetens. Myndigheten vände sig till Krus för hjälp med en utbildning som inkluderade båda dessa delar.

Rymdstyrelsen är en liten myndighet som sorterar under Utbildningsdepartementet. Myndigheten har 17 medarbetare på kansliet i Solna. Det är en central förvaltningsmyndighet som ansvarar för all statligt finansierad nationell och internationell rymdverksamhet i Sverige vad gäller forskning och utveckling. Rymdstyrelsen är även svenskt kontaktorgan för internationellt rymdsamarbete, både inom den europeiska rymdorganisationen ESA och inom EU.

Det mellanstatliga samarbetet inom ESA har pågått sedan 1970-talet, men EU har blivit en aktör på rymdforskningsområdet först på senare år. I EU:s sjunde ramprogram för forskning och utveckling för åren 2007–2013 tillkom rymd som ett särskilt tema. EU fick också ett rymdmandat i Lissabonfördraget som trädde i kraft i december 2009.

*– Även om ESA fortfarande är huvudaktören och det europeiska organ som lägger ned mest pengar på området, så har det nu blivit viktigt att samordna rymdsatsningar inom ESA med dem som Europeiska kommissionen tar initiativ till, förklarar Göran Boberg, enhetschef som bland annat arbetar med EU-samordning på Rymdstyrelsen.*

### Två aktörer – två sätt att fungera

I och med Lissabonfördraget har EU blivit en politisk kraft inom rymdverksamheten. Numera bedriver man rymdpolitik, tar fram program och etablerar policies. För Rymdstyrelsen innebär ändringen att samma personalstyrka får jobba mot två aktörer, som delvis har olika medlemsländer och som fungerar på olika sätt.

*– Det mellanstatliga samarbetet inom ESA som vi är vana vid kan inte alltid tjäna modell för samarbetet inom EU, som ju är mer överstatligt. Helt plötsligt blir det en ny samverkansmodell att bekanta sig med. Våra handläggare behöver förstå EU:s funktion, maktstrukturen och beslutsprocessen inom EU och hur det fungerar politiskt där, fortsätter Göran Boberg.*



Inte minst blir förhandlingsspelet ett annat i ett överstatligt samarbete än i ESA, där alla länder styr över sin respektive del i en satsning. I EU-samarbetet blir Rymdstyrelsens strategi att få ett stort återflöde till Sverige på de FoU-satsningar som görs under ramprogrammet.

*– För att kunna agera mer resolut inom ramprogrammet behöver vi kunskap om EU och hur förhandlingar fungerar inom EU. Om vi inte är proaktiva där, så tappar vi position och lyckas inte göra oss intressanta som rymdnation.*

### **Kurs togs fram**

Göran Boberg, som själv har erfarenheter av miljö- och jordbruksfrågor där kunskap om EU är en självklarhet, drev på internt för att stärka EU-kompetensen på Rymdstyrelsen. År 2012 fick han så uppdraget att ordna en EU-utbildning med särskilt fokus på förhandlingsteknik.

*– Eftersom jag hade varit med i en arbetsgrupp om kompetensutveckling hos Krus kände jag till att de hade bra utbildningar om både EU och internationell förhandlingsteknik. Jag hörde av mig till dem och vi arbetade gemensamt fram ett kursupplägg anpassat efter våra behov på Rymdstyrelsen, säger Göran Boberg.*

Det mynnade ut i en tvådagars lång kurs för Rymdstyrelsens handläggare och chefer. Kursen genomfördes i slutet av augusti 2012 och täckte såväl EU:s historik, beslutsprocesser och EU-samordningen i Sverige, som hur länder arbetar för att få igenom sina önskemål i EU-förhandlingar. Deltagarna fick bekanta sig med maktbalansen och rutinerna för delad maktadministration inom EU samt hur intressegrupper arbetar med lobbying och på andra vägar strävar efter att påverka beslut.



Göran Boberg

### Övningar kring skarpa case

En del av utbildningen handlade om internationella förhandlingar. Detta ämne levandegjordes genom interaktiva övningar.

*– Förhandlingssegmentet hade EU-förtecken. Vi körde två förhandlingsspel med skarpa case hämtade från verkligheten. Det fungerade bra och gav oss möjlighet att träna in vår nyvunna kunskap om hur institutioner och beslutsprocesser fungerar inom EU, säger Göran Boberg.*

Generellt tyckte deltagarna att kursen var bra och givande, även om det fanns delar kring internationellt samarbete som man faktiskt var bekant med sedan tidigare.

*– Vi jobbar redan internationellt inom ESA, så kläd-kod, kulturella särdrag och liknande är ju inte något nytt för oss. Men de flesta delarna av utbildningen uppskattades och även sådant som skulle ha kunnat bli knastertorr, som EU-rätt, blev tillgängligt och intressant.*

## Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet

Skatteverket är en myndighet som har lyckats genomgå en verklig förvandling. Från att tidigare mer eller mindre förkroppsliga en traditionell, grå byråkrati blir Skatteverket numera utnämnd till Sveriges modernaste myndighet och får ta emot utmärkelser för sin goda service. En viktig del i omvandlingen är det gedigna värdegrundarbete och de utbildningar i bemötande som även inspirerat Krus utbildningar hos andra myndigheter.

DU ÄR JÄMT PÅ MEJ  
Å TJATAR OM ATT JAG  
MÅSTE BLI VÄNLIGARE  
OCH MER HJÄLPSAM. MEN  
MÄSTARE I TREVLIHET  
BLIR MAN INTE SÅ ENKELT  
VETTU.



Å JO.  
KAN SKATTEVERKET  
SÅ KAN DU.



Skatteverket har idag uppnått en sådan status vad gäller service och förtroende att de ansvariga regelbundet delar med sig av sina erfarenheter till andra aktörer inom den offentliga sektorn.

Varje år tar Skatteverket emot 4,5 miljoner samtal från medborgare och företag. Undersökningar visar att 97 procent av dem som ringer tycker att de får ett bra bemötande. Det är rätt starkt jobbat för en myndighet som har till uppgift att ta pengar från dessa personer och företag.



*Lennart Wittberg och Anders Stridh.*

*– Man kan inte skylla på sitt uppdrag utan det handlar om hur man utför det. Genom att arbeta strategiskt med bemötande, attityder och värderingar har vi nått fram till en handläggning som ger gott förtroende. Men det finns ingen "quick-fix" utan det kräver uthållighet och innefattar många olika saker, säger Lennart Wittberg, verksamhetsutvecklare på Skatteverket.*

Han förklarar att grunden till Skatteverkets omvandling lades 1998, då myndigheten formulerade en vision: Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig.

*– Tanken att vi inte bara ska få människor att göra rätt för sig, utan få dem att faktiskt själva vilja det, var avgörande för fortsättningen. Det satte igång debatten internt och ledde till en ökad insikt om att vi ska jobba med människor, inte mot dem.*

### **Attitydundersökning gav utifrånperspektiv**

Några år in på det nya millenniet tog Skatteverket nästa steg i sin strategiutveckling. Man lät genomföra en undersökning med en serie djupintervjuer för att ta reda på vilken bild medborgare och företag hade av Skatteverket, samt hur medarbetarnas attityder påverkade allmänhetens förtroende för myndigheten.

*– Många arbetar med värderingsfrågor inifrån sin egen organisation, men vi tror att det är viktigt att också tillföra ett utifrånperspektiv för att se hur man uppfattas externt. Vad tycker medborgarna om oss? Dessutom är det viktigt att utgå från faktaunderlag, säger Anders Stridh, som arbetar med strategiska bemötandefrågor på Skatteverket.*

Han förklarar att mycket av det som undersökningen pekade ut som viktigt i hur Skatteverket bemötte medborgarna var sådant som man internt trodde var mindre viktigt.

*– Inte minst hjälpsamhet kom fram väldigt starkt. Folk ville känna sig välkomna att ställa frågor, fortsätter Anders Stridh.*



Undersökningen visade på tre olika sorters attityder som kunde möta den som tog kontakt med Skatteverket:

- ▶ **A-attityden** där tjänstemannen på Skatteverket var direkt anklagande och verkade utgå från att alla försöker fuska. Man döms på förhand och ses som skyldig. Den som möts av denna attityd reagerar genom att antingen sluta sig helt och undviker kontakt med Skatteverket eller genom att ta upp kampen, till exempel genom att gå till media eller domstol.
- ▶ **B-attityden** där tjänstemannen objektifierar medborgaren. Man ses som sin deklaration, snarare än som en människa. Bemötandet är korrekt ur lagens synvinkel, men ingen empati eller förståelse visas för den situation man själv är i. Den som möts av denna attityd blir ofta osäker och vågar inte ställa några frågor.
- ▶ **C-attityden** där tjänstemannen ser människan bakom deklarationen och utgår från en positiv grundsyn där man antar att alla vill göra rätt. Möts man av denna attityd blir man avslappnad, vågar fråga och vänder sig gärna till Skatteverket igen.

Enligt undersökningen, som slutfördes 2004, var C-attityden vanligast, B-attityden ganska vanlig, medan A-attityden var rätt ovanlig, även om den förekom.

*– Strax efter den externa undersökningen var klar, gjorde vi en intern undersökning för att se hur vår självbild såg ut. Då insåg vi att det fanns ett ganska stort gap mellan hur medborgare och företag såg på oss och hur vi själva trodde att de såg på oss. Detta spann visade tydligt att vi inte kan bygga våra strategier på hur vi tror att vi uppfattas, utan vi måste ta in utifrånperspektivet, berättar Anders Stridh.*

## Strategisk inriktning med värdeord

De flesta som arbetade på Skatteverket under 2005–2006 blev på ett eller annat sätt engagerade i diskussioner om hur man borde utvecklas med tanke på undersökningarnas resultat. Slutsatsen var att man måste stärka C-attityden. Skatteverket skulle inte nöja sig med att följa lagen, utan måste också agera på ett professionellt sätt för att stärka viljan hos medborgare och företag att göra rätt.

Lärdomarna från attitydundersökningen ledde fram till att Skatteverket år 2006 kompletterade sin vision med en strategisk inriktning för hela myndigheten. Med ledning från vad medborgare och företag hade efterfrågat och värdesatt högst satte man upp tre värdeord för Skatteverket: Offensiv, Pålitlig och Hjälpsam.

*– Offensiv avser att vi ska vara aktiva och framåt och ta initiativ. Pålitlig handlar om rättssäkerheten i vår hantering och att vi vill bygga förtroende. Hjälpsam betyder att vi ska förklara och motivera. När vi först gick ut med dessa värdeord fanns det dem som inte såg det som så viktigt, men idag sitter*

*orden väl i organisationen. Alla kan dem, de är mycket accepterade och de hjälper oss att utvecklas i vår verksamhet, slår Lennart Wittberg fast.*

### **Bemötande del av kärnverksamheten**

För att förankra den strategiska inriktningen i organisationen gjorde Skatteverket bemötandet till en del av sin kärnverksamhet. Viljan att stärka C-attityden blev vägledande i rekryteringen av nya medarbetare och i hur man byggde upp sin service till medborgare och företag.

Framför allt började man arbeta mycket med att utbilda medarbetarna i bemötande. Dessa bemötandeutbildningar har sedan fått stå modell för dem som Krus erbjöd andra myndigheter.

*– Kärnan i våra utbildningar är alltid vad värdeord och attityder innebär i praktiken. Det är det man måste arbeta med och reflektera utifrån för att komma någonstans, säger Anders Stridh.*

*– Praktikfall är väldigt värdefullt. Det krävs frågor hämtade från verkligheten som uppmanar till reflektion om den konkreta verksamheten. Samtidigt måste ett sådant här utvecklingsarbete få ta tid. Det går inte att kommandera fram någonting, fortsätter Lennart Wittberg.*

Han framhåller också att man visserligen tog hjälp från externa experter med att göra undersökningarna, men när det gällde utvecklingsarbetet gjorde man det själva på Skatteverket. Det ger större trovärdighet och relaterar bättre till verksamheten, resonerar man.

*– Avsändaren är viktig. Detta låg också bakom att det inte var HR- eller kommunikationsavdelningarna som drev detta, utan det var verksamhetsmänniskor, säger Lennart Wittberg och förklarar vidare:*

*– Många jobbar nerifrån och upp kring sin värdegrund. Vi gjorde tvärtom. Vi utgick från fakta i den externa undersökningen, arbetade först med ledningen och sedan mycket med ledningsgrupperna. Ledningens engagemang är jätteviktigt. Cheferna måste känna sig bekväma med situationen. När förslaget sedan fanns bjöd vi in medarbetare och engagerade dem i utbildningar och diskussioner.*

### **Inte ett ytligt leende**

Under åren som gått har Skatteverket dels förbättrat bemötandet av medborgare och dels gjort det lättare för alla att göra rätt.

*– Vår strategi har varit att stärka varje enskild medarbetare. Mätningar av bemötande och förtroende hos allmänheten visar att det fungerar. Utifrån värdegrunden har vi kommit framåt. Vi gör bra saker som hjälper Skatteverket att nå närmare sin vision, säger Anders Stridh.*

*– Samtidigt har arbetet med attityder gett en djupare effekt. Våra medarbetare har förstått att det här inte handlar om att bara klistra på ett ytligt leende. Vi har också fått i gång en debatt om vad vi gör och hur vi prioriterar, om vad vi kan göra annorlunda för att underlätta för alla att göra rätt, säger Lennart Wittberg.*

Som exempel nämner han hur Skatteverket idag går ut med sin tolkning av ny lagstiftning på webben. På så sätt kan företag och medborgare ta reda på vad som gäller direkt, istället för att behöva leva i osäkerhet tills det dyker upp ett verkligt fall.

År 2011 såg Skatteverket över sin strategiska inriktning, men valde att behålla såväl visionen, vilken hjälpt myndigheten att hitta rätt fokus, som värdeorden, vilka varit till stor nytta. Vad som dock betonas mer i den uppdaterade strategiska inriktningen är respekten för den enskilde.

*– Till exempel är det inte okej för oss att hänga ut någon enskild i media som avskräckande exempel i syfte att hindra andra från att fuska, säger Lennart Wittberg.*

## Gemensamma arenor

Skatteverket drog igång sitt värdegrundsarbete innan regeringens projekt om ett offentligt etos. Numera används dock det material om offentligt etos, som gäller alla statstjänstemän, i introduktionsutbildningen för nya medarbetare.

Anders Stridh förklarar att man har uppskattat den arena som Krus skapat för erfarenhetsutbyte myndigheter emellan.

Båda två är noga med att påpeka att värdegrundsarbetet är något som man aldrig blir färdig med.

*– Just nu har vi stort fokus på skriftspråket, som vi vill göra ledigare och lättillgängligare, säger Anders Stridh.*

*– Här har vi problem eftersom det sitter djupt i kulturen att skriva på traditionellt, korrekt men samtidigt torrt och svårgenomträngligt myndighetsspråk, avslutar Lennart Wittberg.*

### Skatteverkets recept för ett förbättrat bemötande

- ▶ Bygg upp en ordentlig faktakunskap, både om den verkliga externa bilden av er och vad ni tror att denna bild är.
- ▶ Diskutera i ledning och med medarbetare i ledande positioner vad som är önskvärt och hur ni kan förändra bemötandet.
- ▶ Förankra värdegrunden som ligger till grund för bemötandet ordentligt hos chefer.
- ▶ Engagera alla medarbetare i utbildningar där ni utgår från konkreta frågor hämtade från verkligheten för att diskutera och reflektera över lämpligt bemötande och vad era värderingar betyder i praktiken.
- ▶ Ge medarbetarna tid och möjlighet att begrunda frågorna och återkom ofta till dem.
- ▶ Sluta aldrig att arbeta med bemötandefrågor.



Krus  
Kompetensrådet för utveckling i staten

Box 12012, 102 21 Stockholm  
Besöksadress: Fleminggatan 20, Stockholm  
E-post: [registrator@krus.nu](mailto:registrator@krus.nu)  
Telefon: 08-440 15 50  
[www.krus.nu](http://www.krus.nu)

 **krus**  
Kompetensrådet för utveckling i staten