



Dnr 2014/197-5

Reformer i offentlig sektor

Perspektiv och erfarenheter från
enkätundersökning med högre chefer i
statsförvaltningen



**Innehåll**

1	Inledning	3
2	Metod och material	5
2.1	Enkätutformning och urvalsmodell	5
2.2	Insamling och bearbetning av data	6
3	Bakgrundsinformation om respondenterna	8
3.1	Organisatorisk bakgrund	8
3.2	Sociodemografisk bakgrund	10
4	Värderingar och preferenser hos högre chefer i statsförvaltningen	13
5	Förutsättningar för att leda statlig verksamhet	16
6	Reformtrender i statsförvaltningen	22
6.1	Reformer på sakområdesnivå	23
6.2	Reformer på organisationsnivå	26
6.3	Reformer på individuell nivå	28
7	Finanskrisens genomslag i statsförvaltningen	29
8	Reformernas genomslag i statsförvaltningen	31
9	Sammanfattning	35
9.1	Utvecklingen i den offentliga förvaltningen är till det bättre	35
9.2	En resultatfokuserad förvaltning som prioriterar transparens och öppenhet	36
9.3	Samverkan och samordning är viktigt men släpar efter i praktiken	36
	Referenser	38
	Bilaga – Enkät	39



1 Inledning

Cocops (*Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future*) är ett europeiskt forskningsprojekt som syftar till att undersöka förvaltningspolitiska reformers betydelse för den offentliga sektorn i Europa. Projektet omfattar tio europeiska länder¹ och medfinansieras av den Europeiska kommissionens sjunde ramprogram för forskning (FP7). Projektet pågick mellan januari 2011 och juni 2014. Undersökningen tillhör bland de största systematiska jämförelser av förvaltningspolitiska reformers effekter i Europa som hittills har genomförts.²

Som ett led i Cocops-projektet genomfördes under 2013 en enkätundersökning som riktar sig till de högsta cheferna i statsförvaltningen i länderna som medverkar. Undersökningen fokuserar på dessa chefers syn på och erfarenheter av reformer i offentlig sektor, med ett särskilt fokus på hälso- och arbetsmarknadsområdena. Utöver de ursprungliga tio projektdeltagarna, medverkar ytterligare åtta länder i enkätundersökningen.³ Statskontoret är svensk samarbetspartner i denna del av projektet.

Tidigare forskning om offentlig förvaltning har efterfrågat en tydligare och mer djupgående bild av förändringsprocesser i den offentliga sektorn i Europa.⁴ Detta gäller särskilt effekterna av de senaste decenniernas effektivitets- och resultatnriktade reformer som ibland går under samlingsnamnet *New Public Management* (NPM). Vidare finns det en brist på kvantitativa och jämförande studier som sträcker sig bortom enskilda länder eller organisationer.⁵

Undersökningen inriktar sig på höga statstjänstemäns syn på och erfarenheter av frågor såsom tjänstemannarollen, förutsättningar för ledning i offentlig verksamhet och olika typer av förvaltningspolitiska reformers genomslag. Frågorna täcker in tjänstemännens uppfattningar om de vanligaste reformerna på sakområdesnivå, organisatorisk nivå och på individuell nivå. Enkäten undersöker därtill tjänstemännens värderingar samt effekterna av finanskrisen för förvaltningen. Enkätens struktur är mer eller mindre enhetlig i samtliga länder och består av 31 frågor enligt följande indelning:

- Generell information
- Styrning och arbetsformer i organisationen
- Reformen i offentlig sektor och finanskrisen
- Förhållningssätt, preferenser och bakgrundsinformation

¹ Dessa länder är Belgien, Estland, Frankrike, Italien, Nederländerna, Norge, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Ungern.

² Hammerschmid, G., m.fl. (2013) *Cocops Executive Survey on Public Sector Reform in Europe, Research Report*.

³ Dessa länder är Danmark, Irland, Litauen, Portugal, Schweiz, Serbien, Sverige och Österrike.

⁴ Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance and Neo-Weberian State*. Oxford University Press.

⁵ Ibid.

I den svenska delen av undersökningen riktar sig enkäten till de tre högsta chefsnivåerna i sammanlagt 194 myndigheter.⁶ Chefsnivåerna har valts utifrån deras strategiska funktion i offentliga organisationer. Som en del av den strategiska ledningen har dessa tjänstemän möjlighet att utvärdera den övergripande utvecklingen inom den egna myndigheten men även inom myndighetens sakområde och förvaltningen överlag. Vidare har denna grupp en central roll i politiska beslutsprocesser och kan således påverka vilka reformer som implementeras.

Samtidigt avspeglar chefsundersökningar endast individuella uppfattningar och bör således inte ses som representativa för en hel organisation. Det kan finnas stora skillnader mellan högre chefer och andra medarbetares intressen, behov och erfarenheter. Som ansvariga för en organisation kan det också ligga i högre chefers intresse att svara mer positivt än övriga medarbetare.

Den svenska enkäten genomfördes i november och december 2013 och skickades ut till totalt 1 293 respondenter. Av dessa inkom 536 giltiga svar, vilket innebär en svarsfrekvens på 41 procent. Detta kan jämföras med den genomsnittliga svarsfrekvensen i övriga länder som medverkar i forskningsprojektet, som ligger på 24 procent.⁷ Emellertid är den svenska svarsfrekvensen förhållandevis låg med svenska mått mätt. Mot bakgrund av denna svarsfrekvens bör enkätsvaren alltså tolkas med viss försiktighet. Den låga svarsfrekvensen innebär en större risk att de svarande tjänstemännen skiljer sig från urvalsgruppen i sin helhet. Vid analysen av resultaten bör det således finnas en medvetenhet om att analysunderlaget bygger på ett urval och att det inom urvalet finns ett bortfall. Bortfallet bör även beaktas vid internationella jämförelser. Eftersom enkätsvaren bygger på *uppfattningar* om utvecklingen i förvaltningen bör svaren heller inte ses som en direkt återspeglning av vad som faktiskt sker förvaltningen i form av olika reformåtgärder och förändringsprocesser. Svaren kan dock betraktas som en *indikation* på hur högre chefer upplever olika reformer och deras effekter i statsförvaltningen.

Högre chefer är av flera anledningar en svår målgrupp för enkäter. De har vanligtvis en hög arbetsbörda och mottar en stor mängd enkäter. Svarsfrekvensen tenderar därför att vara lägre inom denna grupp, även om den kan variera beroende på land och undersökning.⁸

Följande PM sammanfattar de svenska resultaten från enkäten. Den har i sin tur fungerat som underlag för Statskontorets rapport *Förändringar i svensk*

⁶ Beroende på sektor gjordes en avgränsning av chefsnivåer. Denna avgränsning gäller den högsta chefsnivån i 194 myndigheter under kategorin myndighet med chef utsedd av regeringen, de två högsta chefsnivåerna i myndigheterna under Cofog-funktionerna *Allmän offentlig förvaltning*, *Hälsa och sjukvård* och *Socialt skydd*, samt de 3-4 högsta nivåerna i Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

⁷ Hammerschmid (2013), s. 30.

⁸ Se t.ex. Hammerschmid (2013), s. 30; Mouritzen, & Svava (2002). *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*. University of Pittsburgh Press.

statsförvaltning och framtida utmaningar i skriftserien ”Om offentlig sektor” (OOS).

2 Metod och material

2.1 Enkätutformning och urvalsmodell

Undersökningen bygger på en färdig enkät och urvalsmodell som utformades av de ursprungliga tio projektdeltagarna i Cocops under början av 2012.⁹ Beroende på sektor riktar sig enkäten till de tre högsta chefsnivåerna i statsförvaltningen. Detta inkluderar regeringsnivå (Regeringskansliet) men exkluderar domstolar och statliga bolag. Projektet fokuserar särskilt på utvecklingen i två sektorer: hälso- och sjukvård (inklusive socialt skydd) samt arbetsmarknad. Detta exkluderar dock den direkta servicenivån (till exempel sjukhus) vilket i den svenska förvaltningen sker på en kommunal eller landstingskommunal nivå. Enkäten vänder sig med andra ord till statliga myndigheter inom dessa områden. I Sverige inbegriper detta främst myndigheter inom socialt skydd snarare än hälso- och sjukvård, då det senare huvudsakligen hanteras av de kommunala nivåerna. En särskild analys av enskilda sektorer kommer inom ramen av denna PM inte att göras utan fokus läggs på att redovisa en bild av det totala enkätunderlaget.

Det har funnits en viss flexibilitet för Statskontoret att anpassa urvalsmodellen och översättningen av enkäten efter en svensk kontext och svenska sektorsindelningar. En utmaning i arbetet har varit att skapa en urvalsmodell och enkätöversättning som tillåter systematisk jämförelse, men som samtidigt är tillämpbar på den svenska förvaltningsstrukturen och svensk terminologi. Dessa aspekter hanterades bland annat genom en kontinuerlig dialog med Cocops-gruppens projektledning vid *Hertha School of Governance* i Berlin, där urval och begreppsliga utmaningar diskuterades och förankrades.

Statskontorets projektgrupp deltog även vid Cocops-projektets samordnande projektmöte i Edinburgh i september 2013.

Följande urval av myndigheter och chefsnivåer gjordes inför utskick av enkäten:

- För den *högsta nivån* av chefer avgränsade vi urvalet till 194 myndigheter inom kategorin myndigheter med chef utsedd av regeringen. Enkäten riktar sig på denna nivå till generaldirektörer eller motsvarande (inklusive landshövdingar och rektorer) inom dessa myndigheter.

⁹ Se Hammerschmid (2013) för en närmare beskrivning av enkätens utformning och urvalsmodell.

- För de *två högsta nivåerna* av chefer valde vi att utgå från Cofog-indelningen¹⁰ av offentlig sektor och myndigheterna under Cofog-funktionerna *Allmän offentlig förvaltning, Hälso- och sjukvård* samt *Socialt skydd* för att täcka projektets urvalskriterier. Inom dessa områden vänder sig således enkäten både till myndighetschefer och till myndigheternas ledningsgrupper.
 - Då urvalskriterierna även omfattade de två högsta chefsnivåerna inom Regeringskansliet inkluderar enkäturvalet samtliga statssekreterare och avdelningschefer i Regeringskansliet.¹¹
- För de *tre högsta nivåerna* av chefer valde vi att fokusera på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, då projektet syftar till att särskilt undersöka myndigheter inom hälso- och sjukvård (inklusive socialt skydd) samt arbetsmarknad. I dialog med en kontaktperson på Arbetsförmedlingen inkluderas här även en fjärde chefsnivå. Utifrån projektets kriterier fanns det, mot bakgrund av ländernas specifika förutsättningar, möjlighet att välja en tredje eller fjärde chefsnivå i sektorerna för hälsa och arbetsmarknad. Detta dels för att nå ett kritiskt antal chefer i dessa sektorer, dels för att täcka chefer i länsorganisationerna inom dessa stora myndigheter. Dessa chefsnivåer omfattade således även marknadsområdeschefer och kontorschefer (Arbetsförmedlingen), samt avdelnings- och verksamhetschefer (Försäkringskassan).

Översättningen av enkäten kvalitetssäkrades i en rad forum, bland annat i projektets referensgrupp och i ett pilotutskick av enkäten. Den svenska översättningen jämfördes därtill med den danska och norska enkäten för att validera tolkningen av vissa begrepp.

Vår ambition var att behålla frågornas innehållsliga karaktär, samtidigt som frågorna skulle vara förståeliga för en svensk målgrupp (se bilagan för den svenska enkäten).

2.2 Insamling och bearbetning av data

En databas över de tilltänkta respondenternas e-postadresser sammanställdes under september 2013 och bygger bland annat på Statskontorets egna adressregister. Därtill samlades en del adresser in via myndigheternas hemsidor eller registraturer. Ett par veckor innan enkätutskick skickades ett brev till samtliga respondenter via e-post för att informera om att enkäten var på väg, samt vikten av att den besvarades. Samtidigt kunde eventuella dubletter eller ogiltiga adresser rensas bort.

Enkäten skickades som länk via e-post till sammanlagt 1 293 chefer den 4 november 2013. Enkäten stängdes den 9 december 2013. Två påminnelser

¹⁰ *Classification of the Functions of Government.*

¹¹ Finansdepartementet har som enda departement tre chefsnivåer. För att nå ut till ett större antal chefer i Regeringskansliet inkluderades samtliga dessa nivåer i urvalet.

skickades under denna tid. Enkätens webbpublicering utfördes av Cocops-gruppens projektadministration genom ett standardiserat webbformat som följer samma upplägg i samtliga Cocops-länder. Det fanns även möjlighet att skriva ut och fylla i enkäten i pappersformat. Utskick av enkäten och påminnelser samt inkommande frågor hanterades direkt av Statskontoret.

Enkäten skulle enligt instruktioner ta cirka 30 minuter att besvara men både testgruppen och vissa av respondenterna upplevde att det tog längre tid att besvara enkäten. Detta kan med stor sannolikhet ha påverkat svarsfrekvensen.

Rensningen och kodningen av datamaterialet utfördes av Cocops-gruppens projektadministration och skickades därefter i Excel- och SPSS-format till Statskontoret. Enkät svar där mindre än 25 procent av enkäten hade besvarats rensades bort.¹² Av 1 293 utskick inkom sammanlagt 536 giltiga svar, vilket resulterade i en svarsfrekvens på 41 procent. Detta kan jämföras med en genomsnittlig svarsfrekvens på 24 procent i övriga länder (se tabell 1).¹³ Den svenska enkäten fick med detta resultat den högsta svarsfrekvensen bland Cocops-länderna.

Tabell 1 **Antal utskick och svarsfrekvens.**

	Sverige totalt	Cocops totalt
Antal utskick	1 293	20 307
Antal giltiga svar	536	4 814
Svarsfrekvens	41%	24%

Vad gäller anonymitet i genereringen och hanteringen av data har detta varit ett av de grundläggande kriterierna under arbetet med att utveckla och distribuera enkäten. Resultaten har enbart genererats på en aggregerad nivå. Det är därför inte möjligt att koppla enkätsvaren till enskilda individer eller organisationer. Innan forskarna i Cocops får tillgång till data måste de även skriva under en arbetskod som tydliggör att de inte får dela med sig av information som på något sätt äventyrar anonymiteten hos respondenterna, eller att försöka identifiera enskilda respondenter.

Fram till Cocops-projektets avslutning den 1 juli 2014 fanns enkätdata enbart tillgängligt för övriga projektpartner. Därefter bevaras data för framtida forskningsändamål och finns tillgänglig för forskare i Sverige och andra EU-länder.

¹² Cocops-gruppen bestämde vid utformningen av enkäten att endast ett fåtal av frågorna skulle ha "vet ej"-alternativ. Detta alternativ infogades för frågor av mer känslig karaktär, exempelvis frågor om politiseringen av förvaltningen. Däremot kunde respondenterna välja att hoppa över vissa frågor. Svarsfrekvensen tenderar därför att minska mot slutet av enkäten.

¹³ Hammerschmid (2013), s. 30.

De höga anonymiseringskraven i enkäten försvårar en potentiell bortfallsanalys av enkätaterialet. Då det inte går att koppla svaren till enskilda individer eller organisationer kan information inte matchas mot det ursprungliga urvalet för att se om respondenterna utgör en representativ grupp.¹⁴ Det bör även framhållas att en viss del av bakgrundsinformation som ges av enkätfrågorna bygger på respondenternas uppfattningar, till exempel vad gäller hierarkisk nivå eller sakområdestillhörighet. Dessa uppfattningar behöver inte nödvändigtvis överensstämma med de indelningar som styrde urvalet. Även detta försvårar en bortfallsanalys. Huruvida svarsgruppen är representativ för urvalsgruppen kan således huvudsakligen göras utifrån en grov bedömning.

Följande kategorisering används för att analysera resultatet i samtliga Cocops-länder: om en sjugradig skala används, där 1 innebär ”instämmer inte alls” och 7 innebär ”instämmer helt”, har procentandelarna för skalorna 1–3 summerats och tolkats som ”instämmer delvis inte”. Enligt samma resonemang tolkas de sammanlagda procentandelarna för skalorna 5–7 som ”instämmer delvis”. I vissa fall tolkas procentandelarna för skalorna 1–2 och 6–7 som ”instämmer inte” respektive ”instämmer”.¹⁵

3 Bakgrundsinformation om respondenterna

I följande avsnitt beskrivs grundläggande bakgrundsinformation om respondenterna såsom organisatorisk och sociodemografisk bakgrund.

3.1 Organisatorisk bakgrund

Sakområdestillhörighet (se figur 1). Respondenternas sakområdestillhörighet överensstämmer relativt väl med enkäturvalet. De svarande arbetar huvudsakligen inom allmän offentlig förvaltning (33 procent), arbetsmarknad (20 procent) samt socialt skydd och välfärd (18 procent). Ett metodologiskt problem är dock att svarsalternativen i enkäten bygger på en annan indelning av sakområden än Cofog-indelningen. Då Cofog-indelningen av myndigheter är etablerad i Sverige (och även internationellt) finns det vissa problem med att införa en annan indelning i enkäten då det kan ha försvårat för de svarande att specificera sin sakområdestillhörighet utifrån andra kategorier.

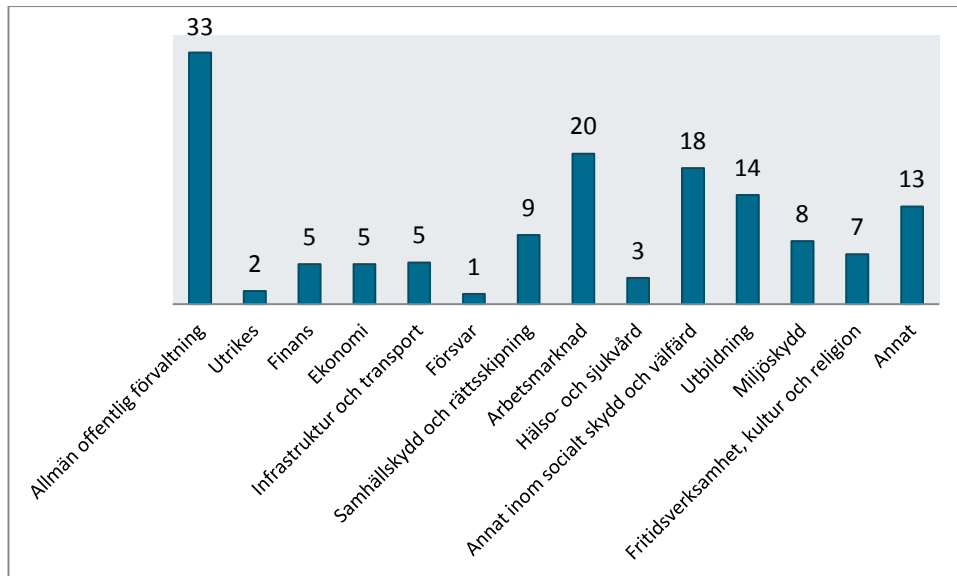
Vidare behöver inte respondenternas uppfattning om sin sakområdestillhörighet överensstämma med vilket sakområde myndigheten de facto tillhör. Det bör därför understrykas att enkätsvaren för denna fråga bygger på respondenternas uppfattningar, vilka inte nödvändigtvis överensstämmer

¹⁴ Se Trost, J. (2012) *Enkätboken*. Studentlitteratur, s. 147.

¹⁵ Siffrorna som anges i texten är avrundade till heltal som summerar till hundra.

med Cofog-indelningen av myndigheter. Värt att betona är även att de svarande kunde välja att kryssa för mer än ett sakområde.¹⁶

Figur 1 **Fördelningen av respondenter mellan sakområden i procent (flera svar kunde anges) (Fråga: Inom vilket sakområde arbetar din organisation?)**



Organisationstyp (se figur 2). Respondenterna ombads svara på om de tillhör en myndighet eller departement.¹⁷ Här uppgav 97 procent av de svarande att de tillhör en myndighet medan endast tre procent tillhör ett departement. Svarefrekvensen i Regeringskansliet är alltså betydligt lägre än svarefrekvensen bland övriga myndigheter. Av 177 utskick svarade endast 15 tjänstemän i Regeringskansliet vilket innebär en svarefrekvens på åtta procent. I jämförelse låg svarefrekvensen hos resten av myndigheterna på 46 procent.

Statskontoret genomförde under tiden enkäten låg ute flera insatser för att höja svarefrekvensen, till exempel skickades ett särskilt påminnelsebrev till Regeringskansliet. Tidigare erfarenheter visar dock att svarefrekvensen hos Regeringskansliet är låg jämfört med resten av statsförvaltningen. Mot bakgrund av denna låga svarefrekvens kommer ingen distinktion göras mellan Regeringskansliet och övriga myndigheter i analysen. Analysen nedan gäller således statsförvaltningen i sin helhet.

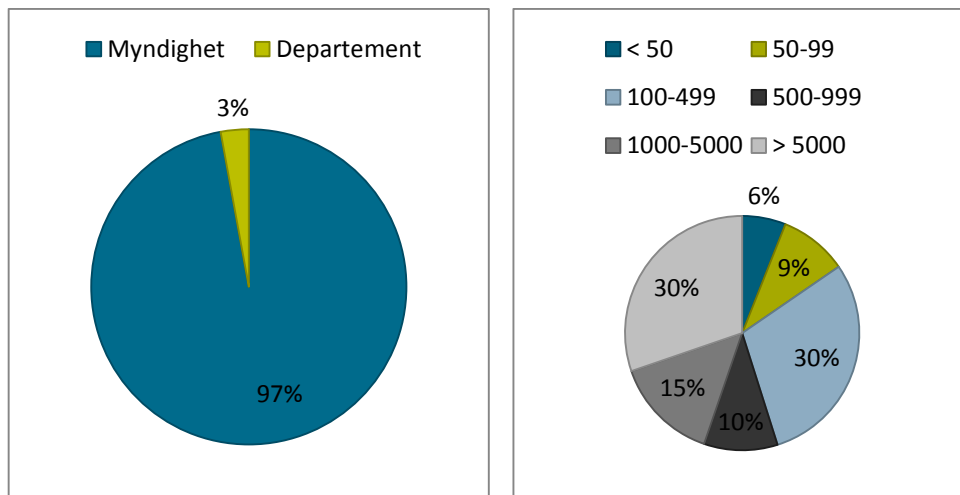
Organisationsstorlek (se figur 2). Fördelningen mellan stora och små myndigheter är relativt jämn bland de svarande. Lite mindre än hälften (45 procent) av respondenterna tillhör myndigheter med mindre än 500 anställda. Majoriteten (55 procent) av svaren kommer således från myndigheter med 500 anställda eller fler. Den största gruppen (30 procent) tillhör

¹⁶ Svaren överstiger därför 100 procent.

¹⁷ Trots att departementen i Sverige ingår i en och samma myndighet, Regeringskansliet, angav projektets urvalskriterier att dessa skulle betraktas som separata organisatoriska enheter i fråga 1.

myndigheter med över 5 000 anställda vilket reflekterar enkätens urval där de stora myndigheterna Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen är överrepresenterade.

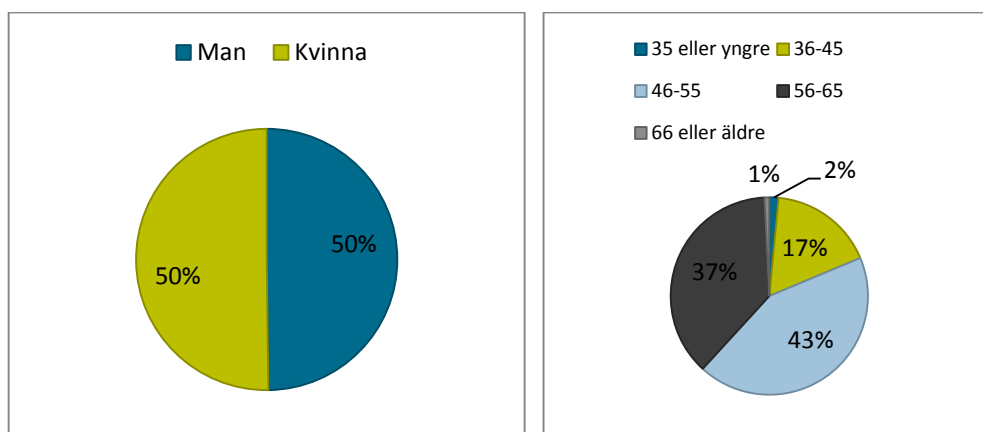
Figur 2 Respondenternas organisationsbakgrund: organisationstyp och organisationsstorlek



3.2 Sociodemografisk bakgrund

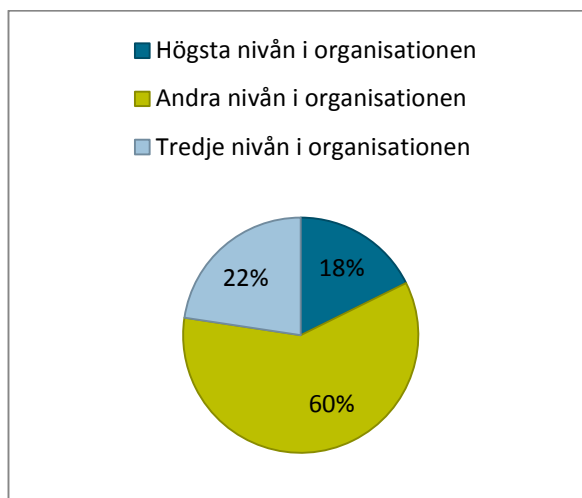
Kön och ålder (se figur 3). Lika många män som kvinnor besvarade enkäten (respektive 50 procent). Vad gäller ålder så tillhör den största andelen svarande ålderskategorin 46–55 år (43 procent), följt av 56–65 år (37 procent). Endast 19 procent av respondenterna är 45 eller yngre och bara ett fåtal är äldre än 66 år (1 procent).

Figur 3 Respondenternas kön och ålder

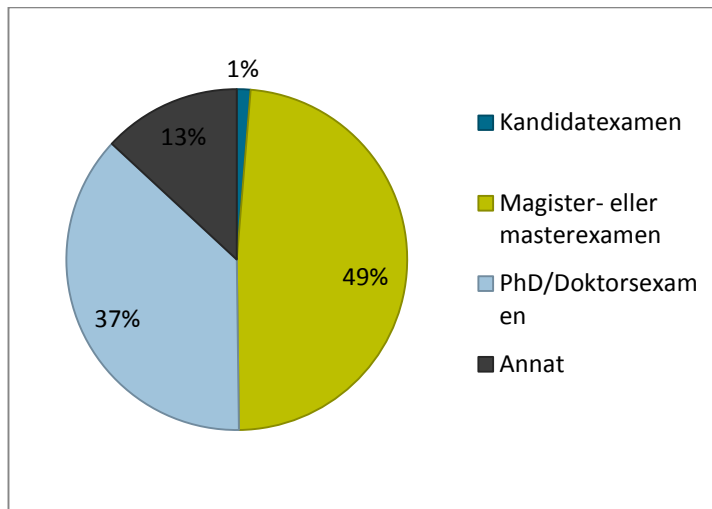


Hierarkisk nivå (se figur 4). En majoritet av de svarande tillhör den andra chefsnivån i organisationen (60 procent), följt av den tredje nivån (22 procent). Minst andel svarande tillhör den högsta nivån (18 procent), det vill säga myndighetschefer eller motsvarande. Svarefrekvensen reflekterar därmed enkäturvalet, där den andra chefsnivån utgör den största gruppen av tilltänkta respondenter, följt av den tredje nivån och den högsta nivån. Det bör dock åter igen betonas att den nivå som de svarande anser att de tillhör, inte nödvändigtvis överensstämmer med enkäturvalets kriterier för chefsnivåerna.

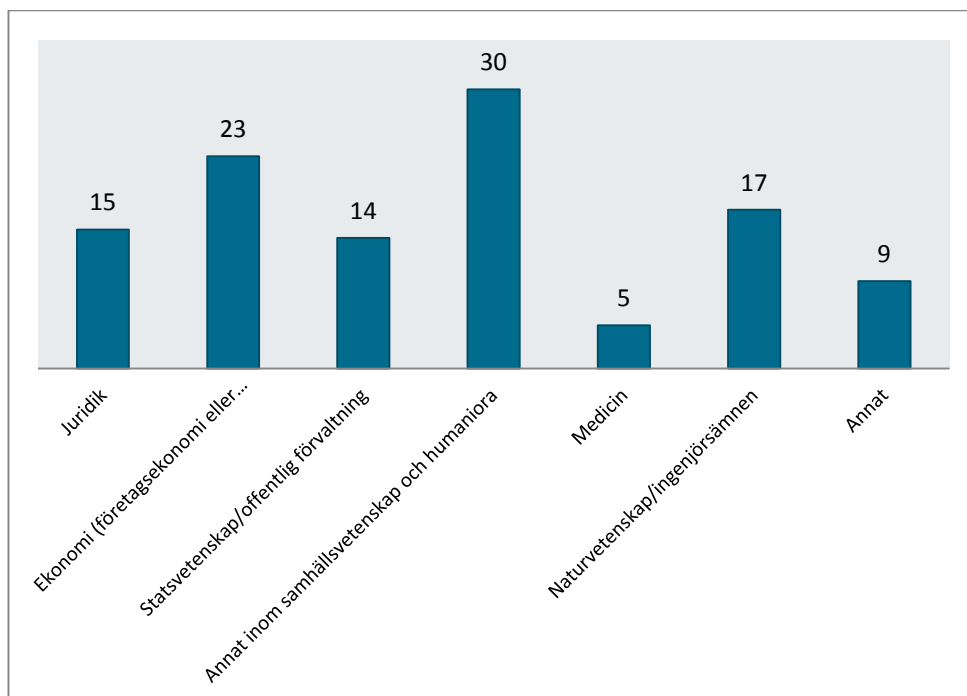
Figur 4 Respondenternas nivå i organisationen



Utbildning och utbildningsbakgrund (se figur 5 och 6). Nästan hälften av de svarande har en magister- eller masterexamen (49 procent). Därefter har 37 procent en doktorsexamen. Den höga andelen disputerade kan i viss mån förklaras av att utbildningsområdet, inom vilken andelen disputerade chefer är mycket hög, står för 14 procent av svaren (se figur 1). Mot bakgrund av antalet disputerade chefer i offentlig sektor kan dock andelen disputerade bland de svarande anses som högt. En liten andel av de svarande har annan utbildning än de svarsalternativ som gavs i enkäten (13 procent).

Figur 5 Respondenternas utbildningsnivå


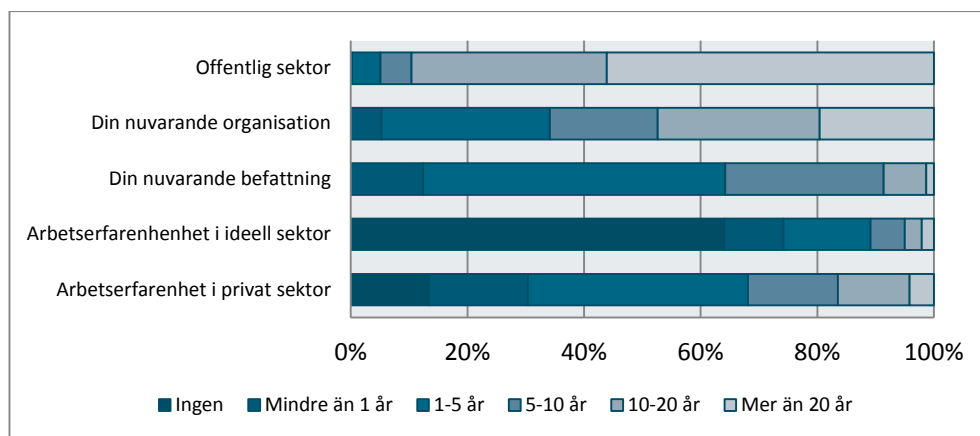
Den största andelen av respondenterna har utbildning inom samhällsvetenskap och humaniora (30 procent), följt av ekonomiska ämnen såsom företagsekonomi eller nationalekonomi (22 procent), samt naturvetenskap/ingenjörsväsen (17 procent). Minst andel av de svarande är utbildade inom medicin (5 procent).

Figur 6 Respondenternas utbildningsbakgrund (flera svar kunde anges)


Arbetsbakgrund (se figur 7). Enkätresultaten visar att de flesta av tjänstemännen har relativt lång arbetserfarenhet inom den offentliga sektorn. Över hälften av respondenterna har arbetat 20 år eller mer i offentlig sektor (56 procent), medan 33 procent har arbetat sammanlagt 10–20 år. Närapå hälften av de svarande (47 procent) har även arbetat tio år eller mer i sin nuvarande organisation. Däremot har tjänstemännen inte arbetat lika länge i sin nuvarande befattning: majoriteten har arbetat 1–5 år (52 procent), följt av lite över en fjärdedel (27 procent) som har arbetat 5–10 år i sin nuvarande befattning. Nio procent har haft sin nuvarande befattning i tio år eller mer.

Vad gäller arbetserfarenhet utanför offentlig sektor så är det vanligast att de svarande har arbetserfarenhet från den privata sektorn. Totalt har 86 procent av respondenterna arbetserfarenhet från privat sektor. De flesta har dock arbetat endast ett fåtal år privat: 38 procent har arbetat 1–5 år i privat sektor, följt av 15 procent 5–10 år och 12 procent 10–20 år. Få har arbetat i den ideella sektorn under en längre period: elva procent av respondenterna har arbetat fem år eller mer i ideell sektor. Här uppger även 64 procent att de aldrig har arbetat i ideell sektor.

Figur 7 Respondenternas arbetsbakgrund (Frågor: *Hur många år har du arbetat i... /Hur många års arbetserfarenhet har du utanför den offentliga sektorn?*)



4 Värderingar och preferenser hos högre chefer i statsförvaltningen

Följande avsnitt beskriver hur tjänstemännen uppfattar sin roll, vad som motiverar dem och vilka värderingar och preferenser som styr deras arbete.

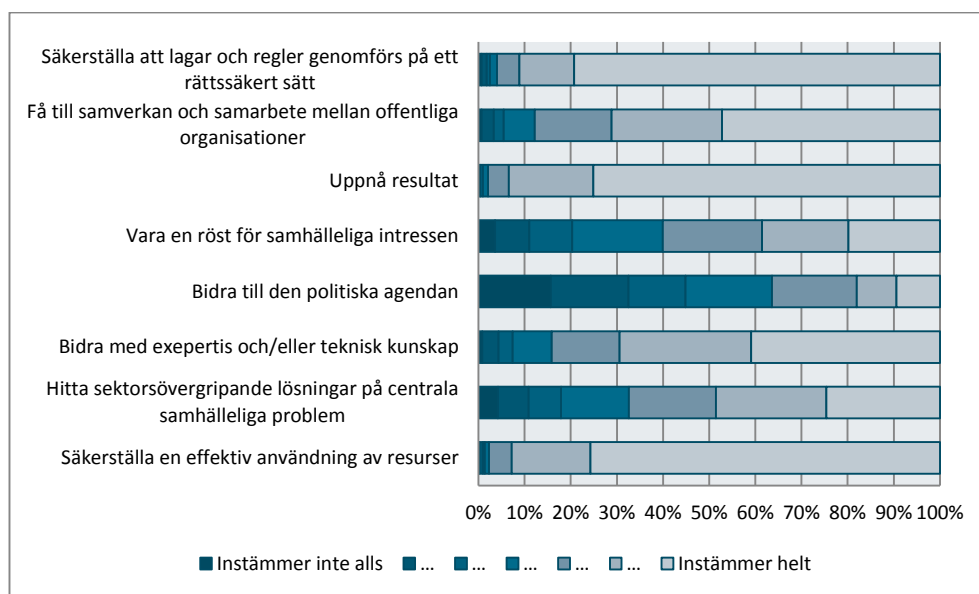
Identitet och arbetsroll (se figur 8). I enkäten ställdes frågan hur tjänstemännen uppfattar sin identitet och roll som chef. Enkätsvaren visar att de svarande i hög utsträckning instämmer med flera av påståendena i figur 8. Den allra viktigaste delen av chefsrollen tycks vara att uppnå resultat (98

procent instämmer delvis, varav 75 procent instämmer helt), men även att säkerställa att lagar och regler genomförs på ett rättssäkert sätt (96 procent instämmer delvis, varav 79 procent instämmer helt). En stor andel av de svarande anser även att det är viktigt att säkerställa en effektiv användning av resurser (98 procent instämmer delvis, varav 76 procent instämmer helt).

Över hälften av de svarande tycker därtill att det ingår i deras chefsroll att vara en röst för olika samhällsliga intressen (60 procent instämmer delvis, 20 procent instämmer delvis inte). Huruvida det ligger i tjänstemännens chefsroll att bidra till den politiska agendan är mindre entydigt: 36 procent instämmer delvis i att det ingår i chefsrollen, medan 45 procent instämmer delvis inte.

Den viktigaste delen av chefsrollen enligt de svarande är således att säkerställa att verksamheten åstadkommer resultat, samt att verksamheten drivs effektivt och rättssäkert.

Figur 8 Identitet och chefsroll (Fråga: I min roll som chef är det viktigt att...) (n=526–536)



Prioriteringar i offentlig sektor (se figur 9). Enkäten efterfrågade tjänstemännens generella preferenser och värderingar i samband med övergripande prioriteringar i offentlig sektor. Här fick respondenterna positionera sig efter ett antal polariserade perspektiv.

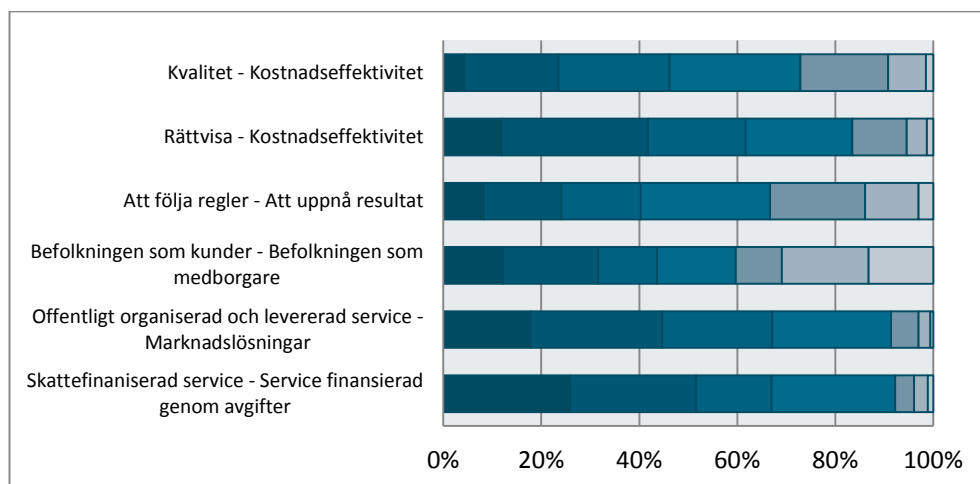
Resultaten visar att en relativt stor andel av tjänstemännen prioriterar rättvisa framför kostnadseffektivitet (62 procent kontra 16 procent). En betydande andel (22 procent) väljer dock att placera sig mellan dessa alternativ. Likaså prioriteras till viss del kvalitet framför kostnadseffektivitet (46 procent kontra 27 procent). Även här placerar sig emellertid förhållandevis många svarande mellan dessa alternativ (27 procent).

När det gäller att prioritera mellan att följa regler eller att uppnå resultat är svaren mer jämnt fördelade (40 procent kontra 33 procent). Detta gör det svårt att utläsa en entydig prioritering av någon fråga. Tjänstemännens syn på om befolkningen bör betraktas som kunder eller medborgare går också isär (44 procent kontra 40 procent).

Däremot finns ett tydligt stöd för offentligt organiserad och levererad service, i jämförelse med marknadslösningar (67 procent kontra 9 procent). Det finns även ett påtagligt stöd för skattefinansierad service framför avgiftsfinansierad service (67 procent kontra 8 procent).

Dessa siffror speglar till viss del den svenska välfärdsstatsmodellen som huvudsakligen är skattefinansierad. Trots att olika typer av marknadslösningar har blivit allt vanligare i svenska landsting och kommuner så är detta mindre vanligt inom statsförvaltningen. Detta kan vara en av anledningarna till att marknadslösningar har låg prioritet bland de svarande.

Figur 9 Prioriteringar hos chefer i offentlig sektor (Fråga: *Den offentliga servicen måste ofta balansera olika prioriteringar och ta olika hänsyn. Var skulle du placera dig själv när det gäller följande prioriteringar?*) (n=460–469)



Motivation i arbetet (se figur 10). De tillfrågade tjänstemännen ser att det finns en rad både yttre och inre faktorer som motiverar dem i arbetet.

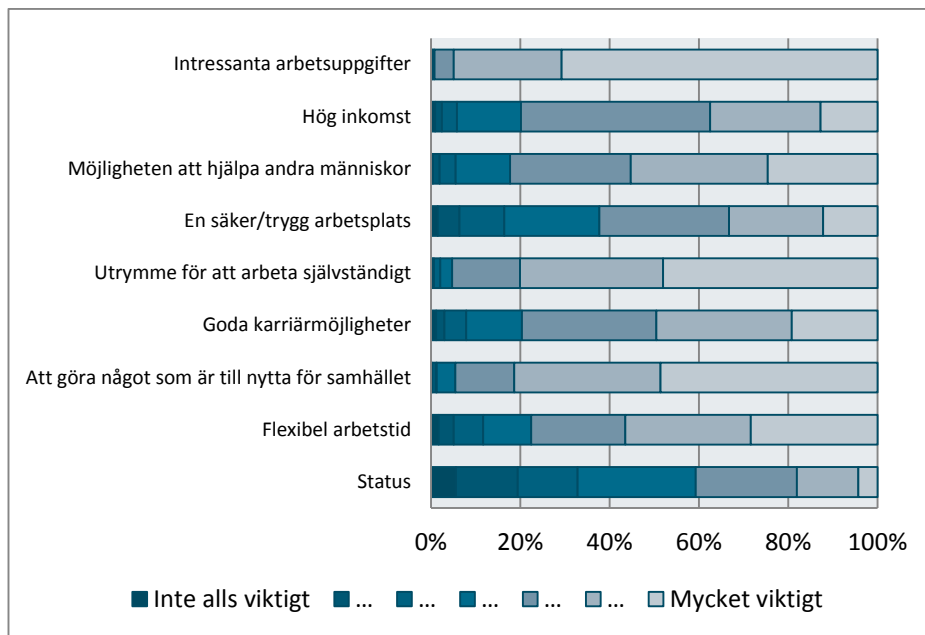
Viktigast är intressanta arbetsuppgifter (99 procent anger ganska viktigt), där en stor andel till och med tycker att det är mycket viktigt (71 procent), tätt följt av utrymme för att arbeta självständigt (95 procent anger ganska viktigt).

Det finns även altruistiska motiv bakom respondenternas drivkrafter i arbetet, till exempel anses det ganska viktigt att göra något som är till nytta för samhället (95 procent, varav 49 procent anger mycket viktigt), men även att få möjligheten att hjälpa andra (82 procent anger det som viktigt).

Yttre faktorer såsom goda karriärmöjligheter (80 procent), hög inkomst (80 procent) och flexibla arbetstider (78 procent) kategoriseras också som

ganska viktigt. Status anses generellt vara mindre viktigt, i jämförelse med övriga påståenden i figur 10 (41 procent anger det som ganska oviktigt, varav 33 procent anger inte alls viktigt).

Figur 10 Motivation i arbetet (Fråga: Hur viktigt tycker du följande är i ditt arbete?) (n=464–469)



5 Förutsättningar för att leda statlig verksamhet

I följande avsnitt beskrivs i vilken utsträckning reformer under samlingsnamnet *New Public Management* har fått fäste i statsförvaltningen. Värt att notera är att NPM i huvudsak är en akademisk benämning för en rad olika reformer som inte enkelt låter sig grupperas under en och samma beteckning. Grupperingen av olika reformer under NPM har dock legat till grund för enkätens syfte och utformning inom ramen för Cocops-projektet. I början av detta avsnitt ger vi därför en kort beskrivning av vad som karaktäriserar reformer under NPM. Det bör dock framhållas att denna beskrivning bygger på en kraftig förenkling.

NPM-reformer bygger huvudsakligen på styrningsideal lånade från den privata sektorn, vilka använder sig av marknaden som rådande styrningsmekanism. Denna typ av styrning förväntas öka styrbarheten och effektiviteten, men även skapa en billigare och mer kvalitativ service för medborgarna. I kortfattade termer innefattar dessa reformåtgärder en mål- och resultatstyrning av offentlig verksamhet, en tydlig ledning (*management*) och ansvarsfördelning mellan olika enheter, samt en decentralisering av

ansvar och beslutsfattande i organisationer. Det senare innebär en separering av politik och serviceproduktion. En decentralisering av ansvar medför även behov av uppföljning, varför mätbarhet och resultatuppföljning är av betydelse.

Inom ramen av NPM-inriktade reformer finns också en utpräglad betoning på privatisering av offentliga bolag och verksamhet, samt en ökad konkurrensutsättning av offentlig service. I praktiken betyder detta att reformåtgärder såsom utkontraktering av offentlig verksamhet till privat eller ideell sektor blivit allt vanligare, men även olika typer av privat-offentlig samverkan. Vidare betraktas individen huvudsakligen som enskild köpare eller användare av offentlig service, det vill säga en kund. Sammantaget innebär dessa reformer att tonvikten läggs på styrningsmekanismer som lyfter fram resultat och kostnadseffektivitet i offentlig verksamhet.¹⁸

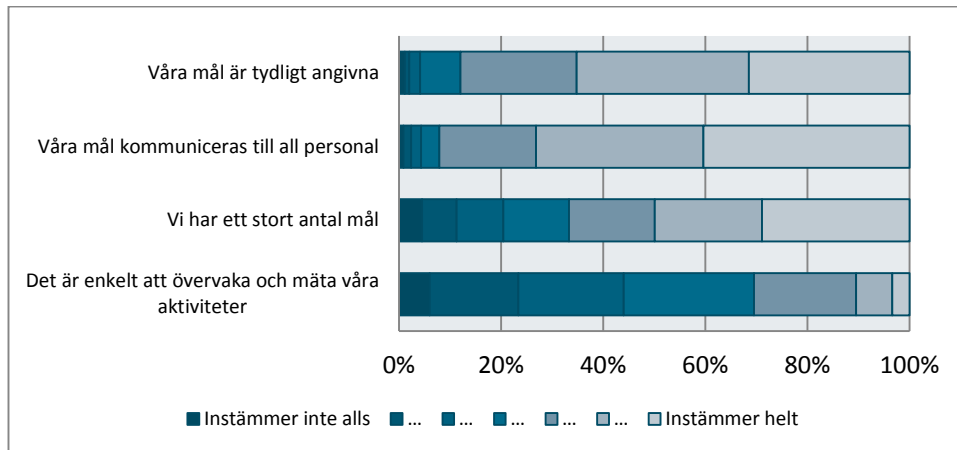
I enkäten undersöks NPM-reformers genomslag i statsförvaltningen genom att fråga högre chefer hur de uppfattar förutsättningarna för att leda statlig verksamhet, exempelvis hur målstyrning fungerar och hur självständiga de anser sig vara i sitt beslutsfattande.

Målkonflikter och mätbarhet (se figur 11). Då målstyrning och mätbarhet utgör grundläggande komponenter i NPM-reformer tillfrågades tjänstemännen om hur de ser på målkonflikter och mätbarheten i den egna organisationen. En stor andel av de svarande anser att deras organisationer har ett stort antal mål (67 procent), att dessa är tydligt angivna (88 procent), samt att organisationens mål kommuniceras till all personal (92 procent).

Däremot instämmer en betydligt mindre andel (31 procent) i att det är enkelt att mäta och övervaka aktiviteterna i organisationen. Fler tjänstemän väljer att placeras sig i andra änden av skalan för detta påstående, det vill säga anser delvis inte att det är enkelt att övervaka och mäta aktiviteter (44 procent). Värt att notera är även att en förhållandevis stor andel placerar sig i mittenalternativet (25 procent). Sammantaget tyder dock detta på att flera tjänstemän ser utmaningar i möjligheten att mäta och övervaka aktiviteter i deras verksamhet.

¹⁸ Se t.ex. Christensen T. & Lægreid, P. (2002) *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Ashgate; Pollitt & Bouckaert (2011).

Figur 11 Målkonflikter och mätbarhet (Fråga: I vilken grad passar följande påståenden i din organisation?) (n=524–534)

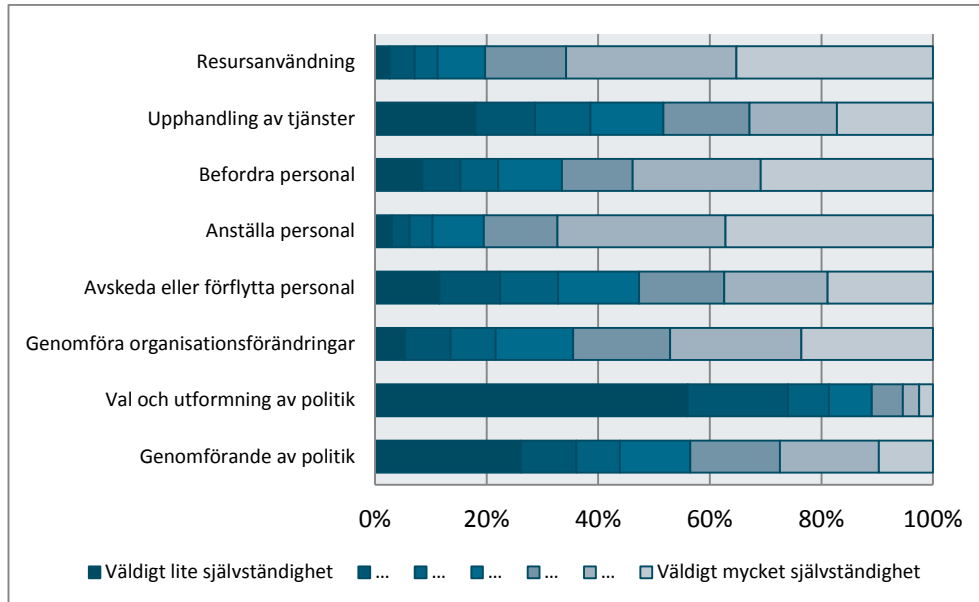


Självständighet i beslutsfattandet (se figur 12). Även graden av självständighet i beslutsfattandet kan ge en indikation på hur utvecklingen av NPM har sett ut i statsförvaltningen. Tjänstemännen upplever att de har relativt mycket självständighet/eget ansvar när det gäller beslut i frågor som rör anställning av personal (81 procent) eller resursanvändning (80 procent). En stor andel av de svarande anser även att de har ganska hög självständighetsgrad i beslut om frågor som att befordra personal (67 procent) och genomföra organisationsförändringar (65 procent).

Minst självständighetsgrad/eget ansvar ansågs finnas inom val och utformning av politik (11 procent). Här upplevde en majoritet (56 procent) av de svarande att det finns väldigt lite utrymme för självständighet i beslutsfattandet. Det kan tolkas som att tjänstemännen uppfattar att detta är en fråga som främst rör den politiska ledningen (se även nedanstående diskussion om politiseringsgrad).

Svaren speglar således den rådande roll- och ansvarsfördelningen i svensk offentlig förvaltning där myndigheterna har förhållandevis stor handlingsfrihet i verksamhetsfrågor och resursanvändning.

Figur 12 **Självständighetsgrad (Fråga: I min befattning har jag följande självständighet/eget ansvar när det gäller beslutsfattande som rör...)**
(n=533–534)



Interaktionsgrad (se figur 13). En potentiell konsekvens av NPM-inriktade reformer är ökad fragmentering av förvaltningen. I sin tur skapar fragmenteringen sämre förutsättningar för att åstadkomma interaktion och samverkan mellan olika enheter och organisationer.¹⁹ I enkäten undersöktes därför hur ofta tjänstemännen interagerar med andra institutioner.

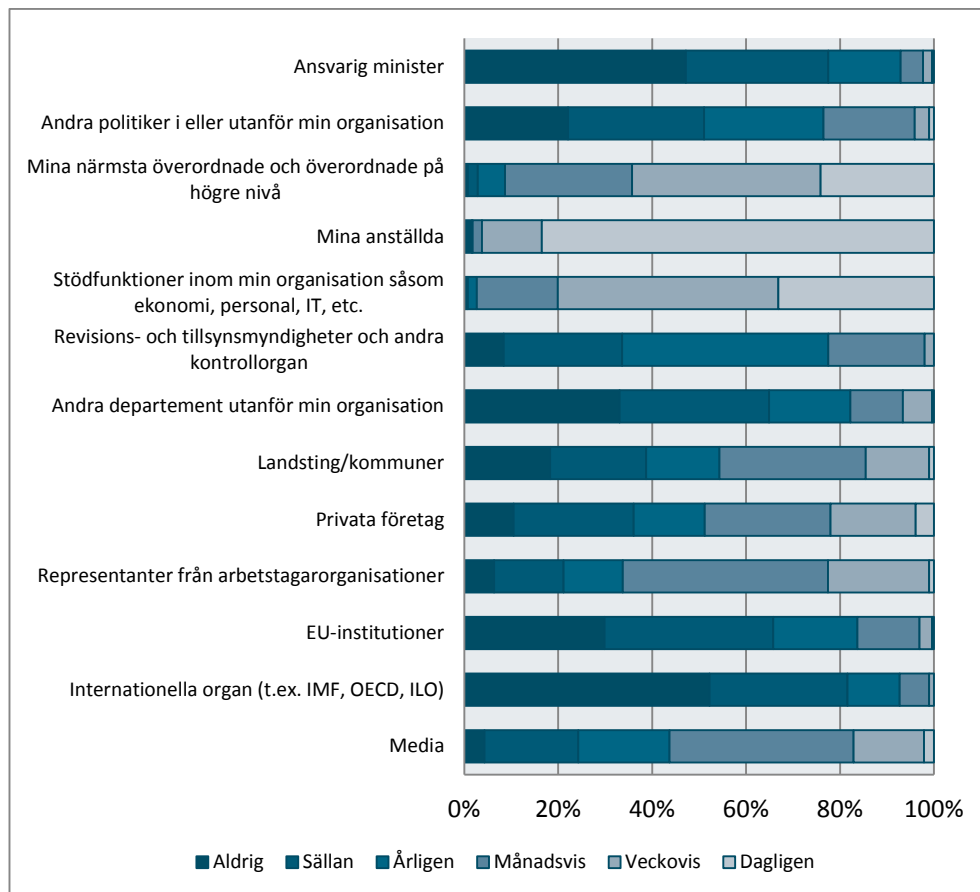
Resultatet visar att den mest regelbundna interaktionen (dagligen, vecko- eller månadsvis) sker inom organisationen, exempelvis med anställda (98 procent), överordnade chefer (91 procent) eller stödfunktioner i organisationen (97 procent).

Enkätsvaren visar däremot att interaktionen med internationella organ, inklusive EU-institutionerna, är relativt oregelbunden. Även interaktionen med departement, närmsta minister eller andra politiker sker mer sällan eller ofta till och med aldrig. Särskilt interaktionen med ansvarig minister tycks ske väldigt sällan (endast 7 procent anger att det sker regelbundet, 47 procent anger att det aldrig sker). Dessa siffror kan spegla faktumet att relativt få av de svarande befinner sig på den högsta chefsnivån i myndigheterna, vilket är den grupp som vanligtvis har mest regelbunden kontakt med den politiska nivån.

¹⁹ Se Rhodes, R. (1994) "The Hollowing Out of the State: The Changing Nature of the Public Service in Britain". *Political Quarterly*, 65(2): 138-151.

Resultaten för svarsalternativen som rör interaktionsgraden med privata aktörer, kommuner och landsting, samt media, var mer spridda över skalan och därmed svårare att tolka.

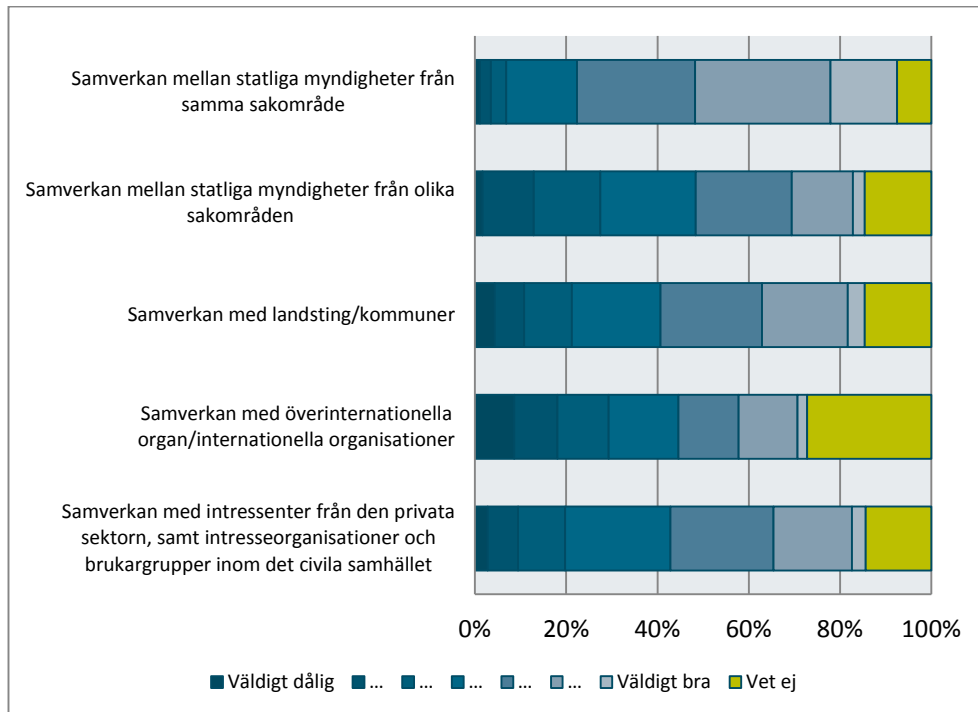
Figur 13 Interaktionsgrad (Fråga: Hur ofta interagerar du vanligtvis med följande aktörer och enheter) (n=495–521)



Samverkan (se figur 14). I enkäten ombads tjänstemännen att värdera samverkan mellan olika organisationer, från kommunal till internationell nivå, men även samverkan med privat sektor. Flest svarande tycker att samverkan fungerar ganska bra mellan myndigheter från samma sakområde (70 procent). Detta kan jämföras med svaren för samverkan mellan myndigheter från olika sakområden, där endast 37 procent av de svarande skulle beskriva samverkan som ganska bra.

En relativt stor andel av de svarande anser också att samverkan med landsting och kommuner fungerar väl (45 procent anser samverkan fungerar ganska bra, 21 procent anser den fungerar ganska dåligt). Även en förhållandevis stor andel tjänstemän tycker att samverkan med intressenter från den privata sektorn, intresseorganisationer och brukargrupper inom det civila samhället är relativt välfungerande (43 procent anser att samverkan fungerar ganska bra, 20 procent anser att den fungerar ganska dåligt).

Figur 14 Samverkan (Fråga: Hur skulle du beskriva samverkan inom ditt sakområde utifrån följande dimensioner?) (n=428-472)



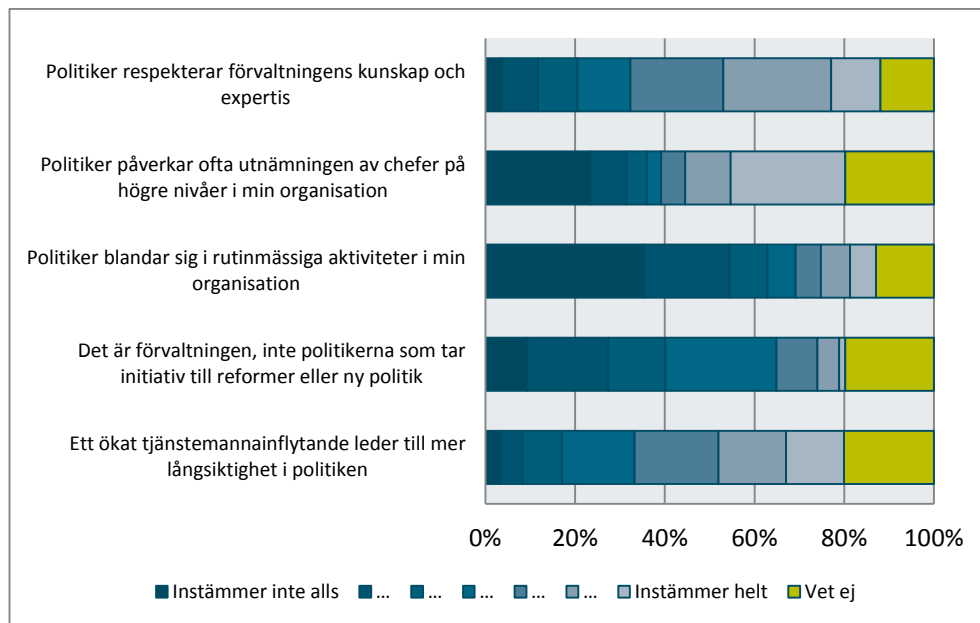
Politiseringsgrad (se figur 15). I enkäten undersöktes i vilken mån politiska processer influerar beslutsfattandet i motsats till tjänstemannaexpertis och -kunskap. Här instämmer drygt hälften av de svarande delvis i att politikerna respekterar förvaltningens kunskap och expertis (56 procent). En stor andel av de svarande instämmer heller inte i att politiker blandar sig i rutinmässiga aktiviteter i organisationen (63 procent instämmer delvis inte, varav 35 procent instämmer inte alls).

Likaså anser få av de svarande att det är förvaltningen som tar initiativ till reformer och ny politik (15 procent). Samtidigt bör det noteras att 48 procent av respondenterna delvis instämmer i att ett ökat tjänstemannainflytande leder till mer långsiktighet i politiken (jämfört med 17 procent som delvis inte instämmer). För båda dessa påståenden valde dock 20 procent av det totala antalet respondenter att inte besvara frågan.

Svarsutfallet för påståendet om politiker ofta påverkar utnämningen av högre chefer i organisationer visade sig vara jämnt fördelat över skalan (36 procent instämmer delvis inte, 41 procent instämmer delvis). Här är det viktigt att framhålla att svenska myndighetschefer utses av regeringen, vilket i sig får sägas vara en form av politisering. Också här valde nästan 20 procent att inte besvara frågan.

Utifrån svarsresultatet går det således inte att utläsa någon uppenbar förändring av den etablerade roll- och ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän i statsförvaltningen.

Figur 15 Politiseringsgrad (Fråga: I vilken utsträckning instämmer du med följande påstående:) (n=428–472)



6 Reformtrender i statsförvaltningen

Följande avsnitt beskriver högre tjänstemäns syn på och erfarenhet av olika reformtrender i statsförvaltningen. Dessa reformtrender inbegriper både NPM- och så kallade post-NPM-reformer. Med post-NPM-reformer avses reformer som i högre utsträckning än tidigare karakteriseras av olika typer av samverkansformer, men även en mer flexibel och informell nätverksstyrning. Konkret inbegriper detta allt från informella nätverk för kunskapsöverföring till mer formaliserad samverkan i form av kontraktsstyrning. Dessa reformer innebär att fler aktörer i olika konstellationer nu samsas med staten om att skapa och utveckla politik.²⁰

Respondenterna ombads att utvärdera typen av reformtrender i deras sakområden (avsnitt 6.1), i deras organisationer (avsnitt 6.2) och i deras eget arbete (individuell nivå) (avsnitt 6.3).

²⁰ Se Peters, G. B. (1997) "Shouldn't Row, Can't Steer: What's a Government to Do?". *Public Policy and Administration* 12(2): 51-61; Sørensen, E. & Torfing, J. (2008) *Theories of Democratic Network Governance*. MacMillian.

6.1 Reformerna på sakområdesnivå

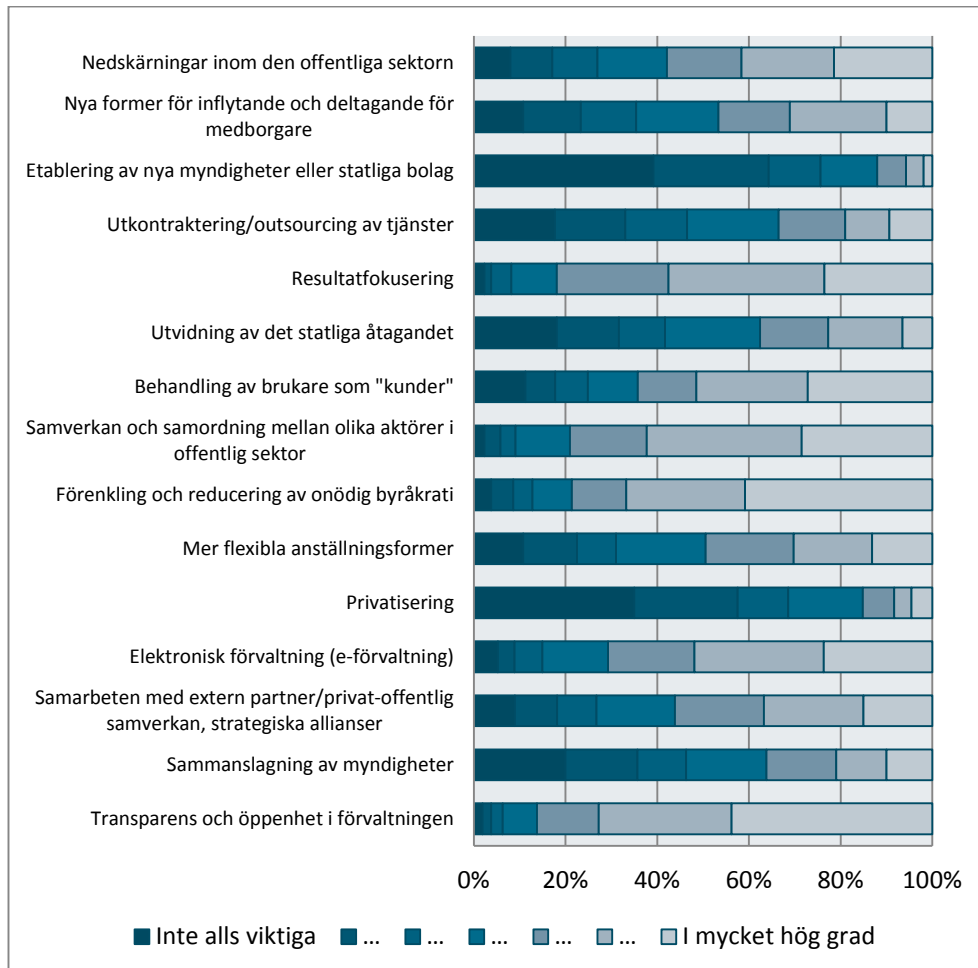
Reformtrender (se figur 16). Tjänstemännen fick besvara hur pass viktiga olika typer av reformåtgärder är inom deras sakområden. Transparens och öppenhet i förvaltningen (86 procent) och resultatfokusering (82 procent) anses här vara de viktigaste reformåtgärderna, tätt följt av samverkan och samordning mellan olika aktörer i offentlig sektor (79 procent), samt förenkling och reducering av onödig byråkrati (79 procent). Även utvecklingen av e-förvaltning klassas som en ganska viktig reform (71 procent).

Drygt hälften (58 procent) av de svarande ansåg att nedskärningar inom den offentliga sektorn är en ganska viktig förändring, likaså samarbete med extern partner/privat-offentlig samverkan (56 procent). En förhållandevis stor andel lyfter även fram behandlingen av brukare som "kunder" som en förhållandevis viktig reformåtgärd (64 procent).

Minst viktigt anses etableringen av nya myndigheter eller statliga bolag vara: endast 12 procent tycker detta är viktigt. Även privatisering anses vara av liten vikt: endast 15 procent anger detta som en ganska viktig reformåtgärd i det egna sakområdet (69 procent anger ganska oviktigt, av dessa anger 35 procent inte alls viktigt). Dessa siffror kan förklaras utifrån att privatiseringen av offentlig verksamhet främst har skett på landstingskommunal och kommunal nivå.

Sammantaget visar svarsresultaten att det sker ett flertal både mer eller mindre etablerade reformåtgärder i de sakområden som tjänstemännen tillhör. NPM-inriktade reformer, såsom resultatfokusering, och post-NPM-reformer, som att stärka samverkan mellan aktörer, utvecklas således parallellt.

Figur 16 Reformtrender (Fråga: Hur viktiga är följande förändringar inom ditt sakområde?) (n=471-485)



Dynamiken i offentlig förvaltning (se figur 17). Tjänstemännen fick utifrån en tiogradig skala bedöma hur de ser på förvaltningspolitiska reformers dynamik, till exempel i fråga om styrning, innehåll och utfall.²¹

Vad gäller styrning tycker flertalet av de svarande (72 procent) att denna sker uppifrån och ned, det vill säga från regering till myndighet, snarare än nedifrån och upp, det vill säga att det är myndigheter som belyser behov av förändring (13 procent).²² Det är även tydligt att en majoritet av de svarande anser att reformer är drivna av politiker (61 procent), snarare än av tjänstemän (21 procent).

²¹ Skalorna har tolkats på följande sätt: om de svarande kryssat för alternativ 1-4 tolkas det som att de stödjer det vänstra svarsalternativet; alternativ 7-10 innebär att de stödjer det högra. Alternativ 5-6 innebär att de svarande inte tar ställning för någondera av svarsalternativen.

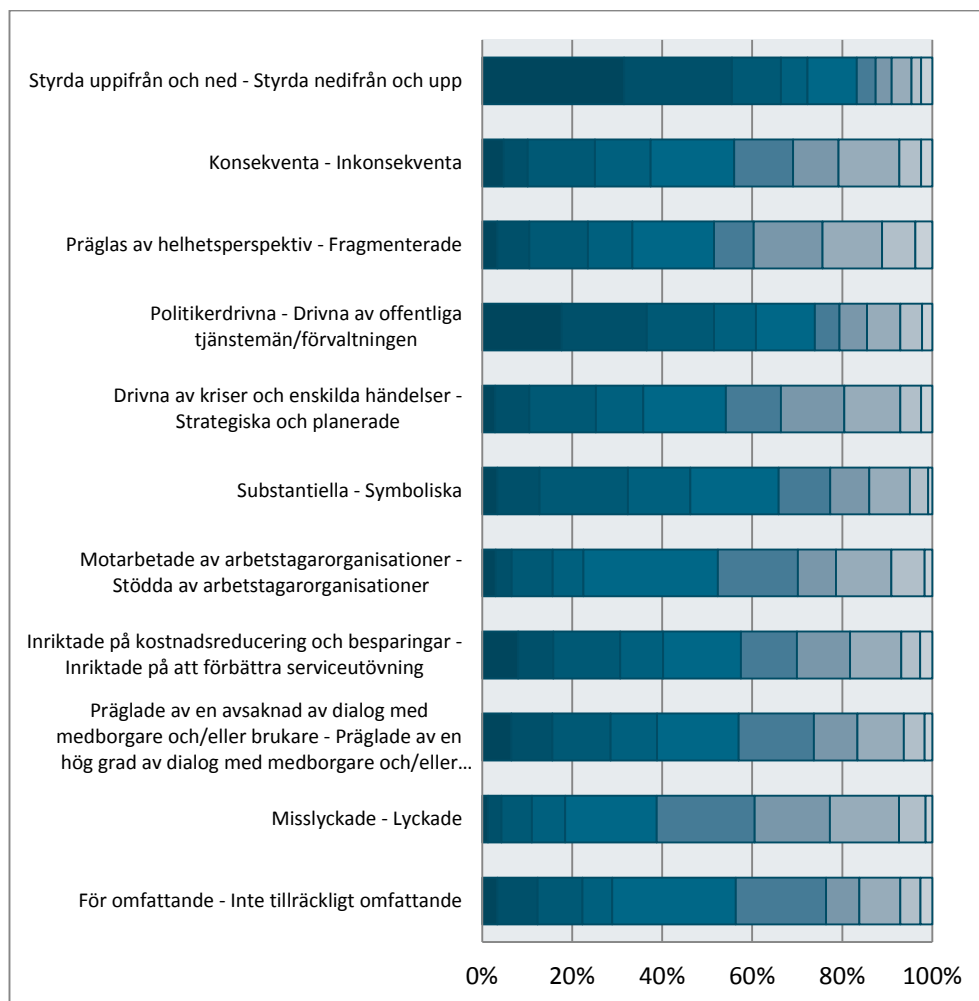
²² Se t.ex. Sabatier, P. A. (1986) "Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research". *Journal of Public Policy* 6: 21-48.

En förhållandevis stor andel av de svarande anser också att reformer tenderar att vara substantiella (46 procent) istället för symboliska (23 procent), det vill säga att de levererar ett konkret innehåll istället för att stanna på det retoriska planet.

Värt att notera är även att en större andel av tjänstemännen anser att reformer är inriktade på kostnadsreducering och besparingar (40 procent), i motsats till att förbättra serviceutövningen (30 procent). Här väljer dock 30 procent att placera sig mellan dessa alternativ vilket tyder på att förhållandevis många anser att reformer vanligtvis är inriktade på att *både* åstadkomma kostnadsreducering och förbättra serviceutövningen.

De resterande svarsresultaten för denna fråga är mer svårtydda: det finns en jämn fördelning av svar över skalan, där en betydande andel av svaren dessutom placerar sig i mittenalternativet. Det kan tolkas som att flera av de svarande väljer att inte ta ställning för något av svarsalternativen.

Figur 17 Dynamiken (Fråga: *Reformer inom mitt sakområde är vanligtvis...*) (n=469–476)

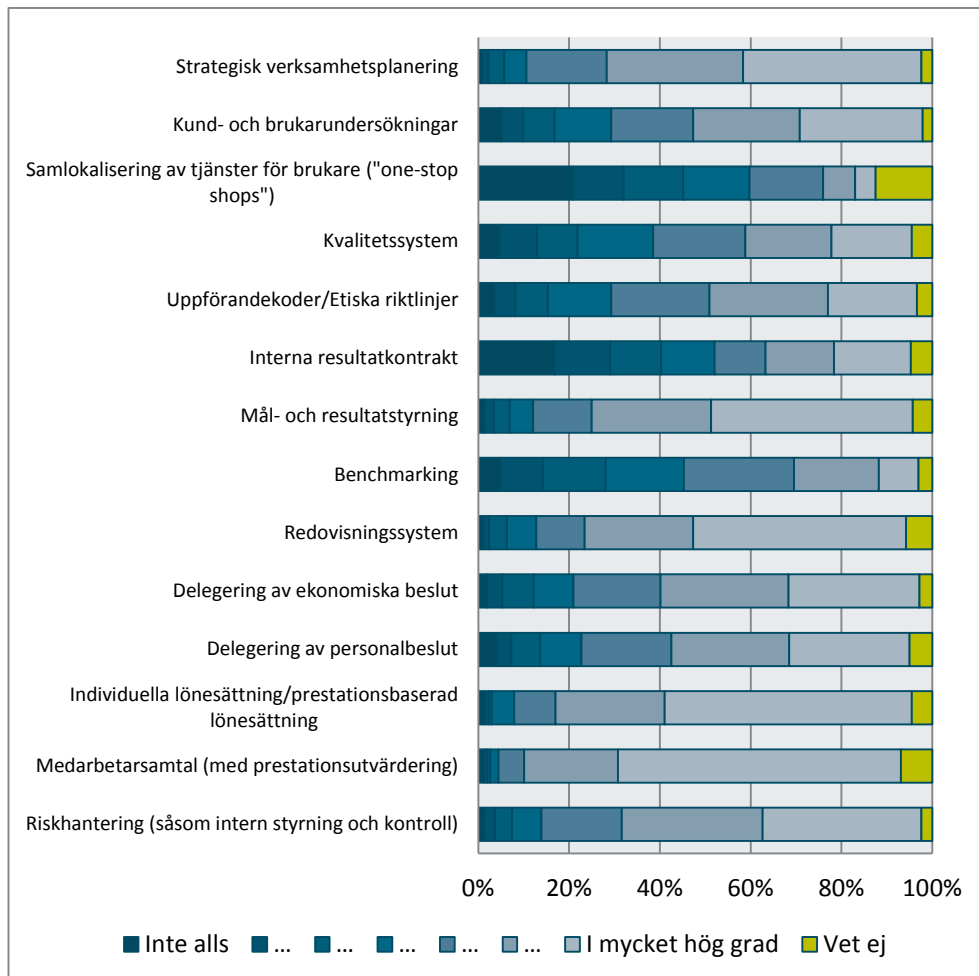


6.2 Reformen på organisationsnivå

Styrverktyg (se figur 18). Beträffande användningen av olika typer av styrverktyg i verksamheterna visar enkätsvaren att en relativt stor andel av verktygen används i bred utsträckning inom respondenternas organisationer. Samtidigt visar enkätsvaren tydligt att en del verktyg används mer än andra, exempelvis strategisk verksamhetsplanering (87 procent använder detta i relativt hög utsträckning), mål- och resultatstyrning (84 procent), samt medarbetarsamtal (med prestationsutvärdering) (89 procent).

Samlokalisering av tjänster för brukare ("one-stop shops") är det alternativ som används minst av de svarande. Konkreta exempel på detta är när olika myndigheter tillhandahåller service till medborgare från ett och samma kontor. Värt att notera är att det främst är myndigheter med medborgarnära kontakt som inrättar den här typen av instanser. Av de svarande anger 28 procent att de använder sig av "one-stop shops" i ganska hög utsträckning.

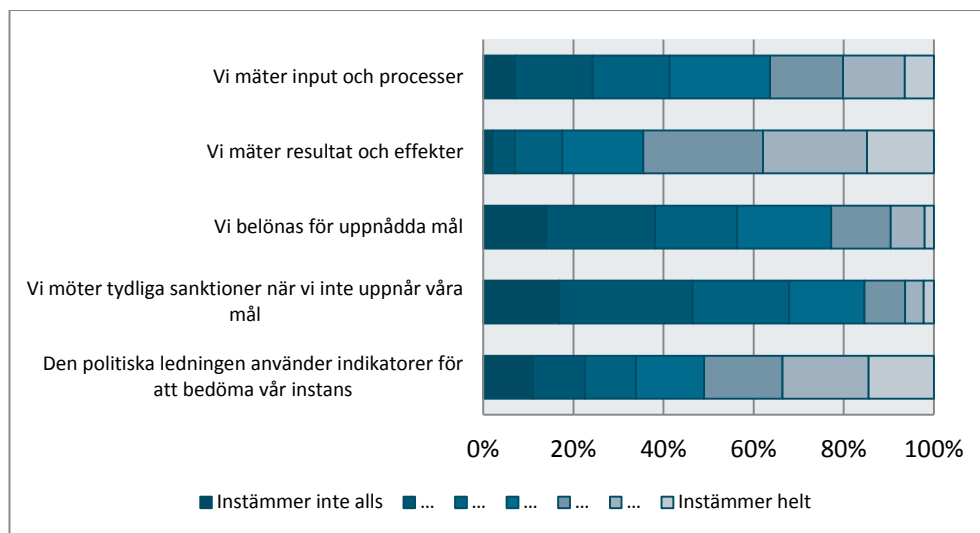
Figur 18 **Styrverktyg (Fråga: I vilken utsträckning används följande verktyg i din organisation?) (n=496–523)**



Resultatstyrning (se figur 19). Vad gäller typen av resultatstyrning instämmer en stor andel av respondenterna delvis i att de mäter resultat och effekter (64 procent instämmer delvis). Däremot mäter inte en lika stor andel input och processer (36 procent instämmer delvis). Få upplever också att de belönas för uppnådda mål (23 procent instämmer delvis) eller att de möter tydliga sanktioner när de inte uppnår organisationsmålen (15 procent instämmer delvis).

Drygt hälften av de svarande anger att den politiska ledningen använder sig av indikatorer för att bedöma organisationens insats (51 procent instämmer delvis). Sammantaget visar enkätsvaren att mätning av resultat och effekter är förhållandevis utbrett bland respondenternas organisationer. Olika typer av belönings- och bestraffningssystem för måluppfyllelse används däremot i relativt liten utsträckning.

Figur 19 **Resultatstyrning (Fråga: I vilken grad passar följande påståenden i din organisation...)** (n=524–534)



Samordning (se figur 20). I enkäten ställdes frågan vad tjänstemännen gör när de upplever att deras organisations ansvar eller intressen kommer i konflikt med eller överlappar med andra organisationer. Syftet var därmed att undersöka post-NPM-reformers genomslag, där fokus har legat på att få till stånd ökad samordning mellan aktörer.

Överlag tenderar majoriteten av de svarande att inte instämma i de påståenden som lyfter olika åtgärder för ökad samordning. Den vanligaste åtgärden tycks vara att hänvisa frågan till ansvarig chef eller departement (47 procent instämmer delvis).

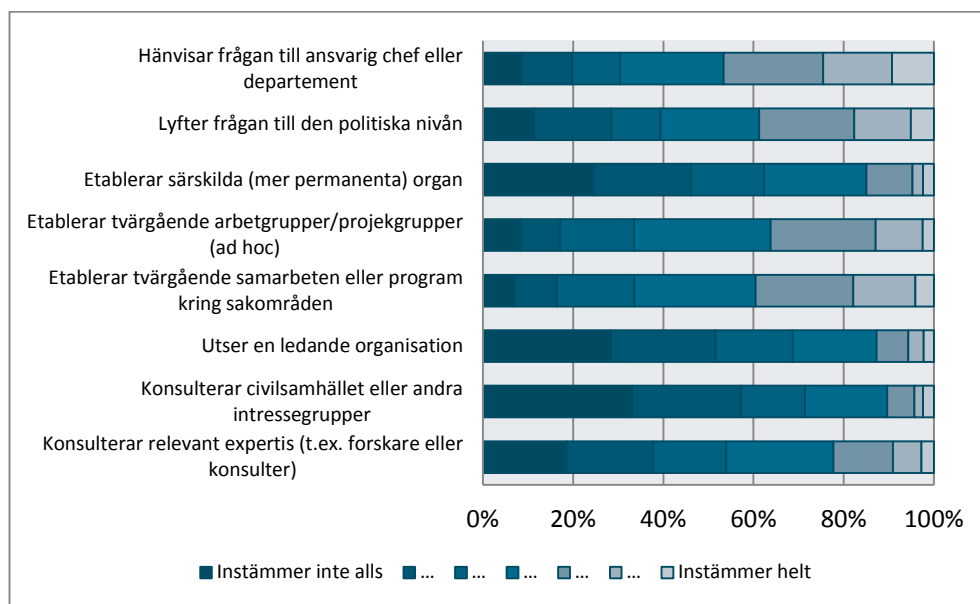
Den minst vanliga åtgärden är i jämförelse att konsultera civilsamhället eller andra intressegrupper (10 procent instämmer delvis), utse en ledande organisation (13 procent instämmer delvis) eller att etablera särskilda mer per-

manent organ (15 procent instämmer delvis). Vidare väljer få av de svarande att konsultera experter såsom forskare eller konsulter (22 procent instämmer delvis) när intressen eller ansvar överlappar eller kommer i konflikt.

Beträffande att etablera tvärgående arbetsgrupper/projektgrupper eller samarbeten/program kring sakområden uppvisar enkätsvaren spridda resultat. För dessa svarsalternativ väljer dessutom relativt många att placera sig i mitten. Detta resultat kan tokas som att det sker en viss samordning mellan organisationer men att den är långt utifrån utbredd bland samtliga svarande.

Enkätsvaren kan därmed tolkas som att det finns en låg grad av tvärgående samordning med olika typer av aktörer när organisationers ansvarsområden och intressen överlappar eller kommer i konflikt med varandra.

Figur 20 Samordning (Fråga: När min organisations ansvar och intressen kommer i konflikt med eller överlappar med andra organisationer, gör min organisation vanligtvis följande:) (n=458–485)

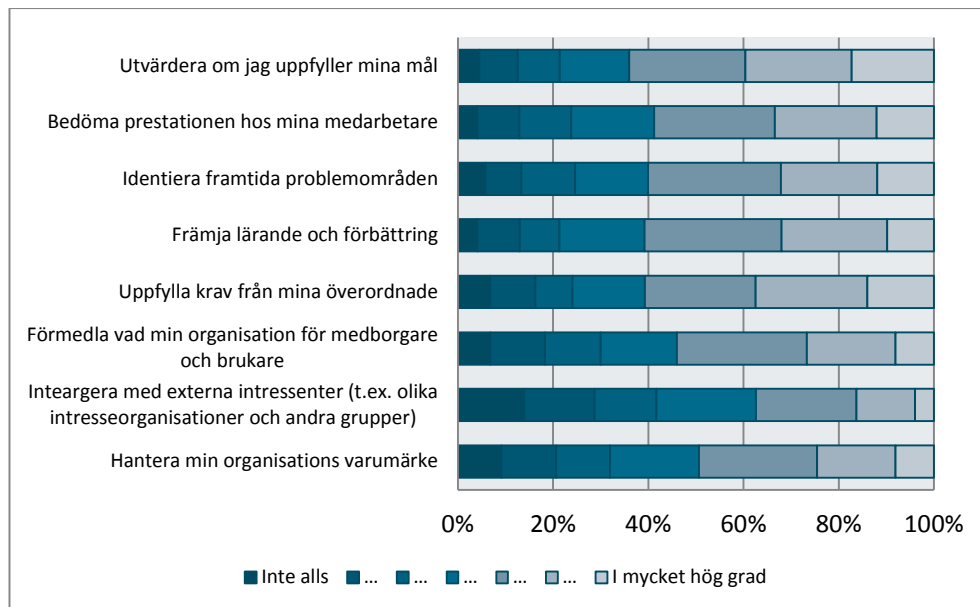


6.3 Reformen på individuell nivå

Användningen av indikatorer och resultatmått (se figur 21). I enkäten efterfrågades i vilket syfte tjänstemännen använder sig av indikatorer och resultatmått. Att utvärdera om man uppfyller sina mål tycks vara det vanligaste syftet (64 procent anger i ganska hög grad), men även att identifiera framtida problemområden (60 procent anger i ganska hög grad), samt främja lärande och förbättring (61 procent anger i ganska hög grad). Olika typer av indikatorer och resultatmått används även i relativt i stor utsträckning för att uppfylla krav från överordnande (61 procent anger i ganska hög grad). I jämförelse används resultatmått och indikatorer minst för att interagera med

externa intressenter såsom intresseorganisationer eller andra grupper (37 procent anger i ganska hög grad).

Figur 21 Användning av indikatorer och resultatmätt (Fråga: *Jag använder mig av indikatorer och resultatmätt i mitt arbete för att...*) (n=528–533)



7 Finanskrisens genomslag i statsförvaltningen

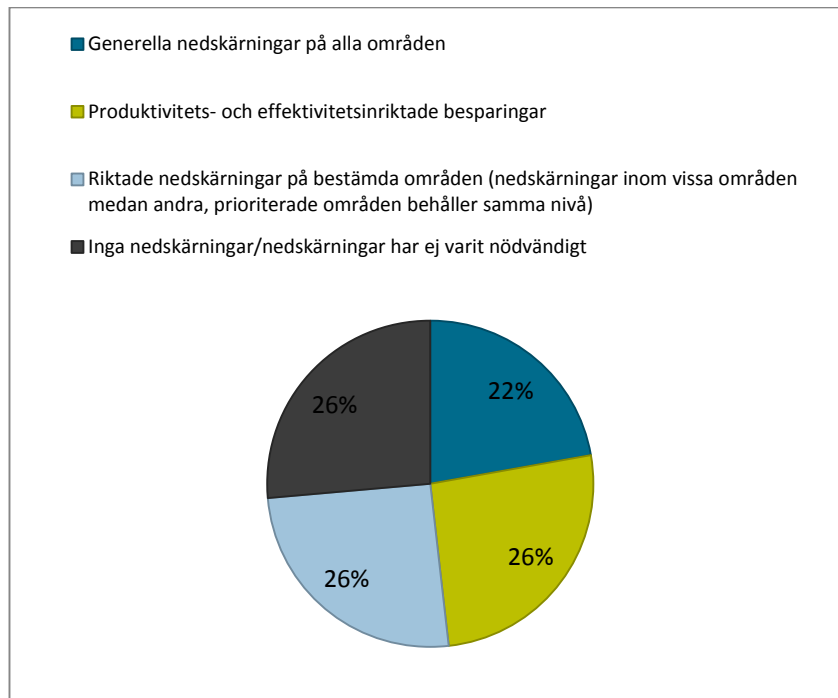
I följande avsnitt presenteras en sammanfattning av hur de tillfrågade tjänstemännen ser på finanskrisens genomslag i statsförvaltningen, till exempel de vanligaste åtgärderna och strategierna för nedskärningar och besparingar.

Besparingsåtgärder (se figur 22). När tjänstemännen tillfrågades hur de skulle beskriva det generella förhållningssättet till besparingsåtgärder som reaktion på finanskrisen är svaren relativt jämnt fördelade mellan svarsalternativen. Generella nedskärningar på alla områden ("osthyveln") används enligt de svarande (22 procent), samt riktade nedskärningar på vissa områden (26 procent). Över en fjärdedel anger även att de använder sig av produktivitets- och effektivitetsinriktade reformer (26 procent). Vidare anger en fjärdedel av respondenterna att de har inte har genomfört några nedskärningar eller att nedskärningar inte har varit nödvändigt (26 procent).

Det kan dock diskuteras huruvida dessa besparingsåtgärder är en direkt följd av finanskrisen eller av andra typer av besparings- och effektiviseringskrav i

offentlig sektor. Jämfört med resten av Europa har den svenska förvaltningen inte drabbats lika hårt av finanskrisen. Svaren för denna fråga bör således tolkas med försiktighet.

Figur 22 **Besparingsåtgärder (Fråga: Hur skulle du beskriva det generella förhållningssättet till besparingsåtgärder inom ditt sakområde, som reaktion på finanskrisen?) (n=477)**



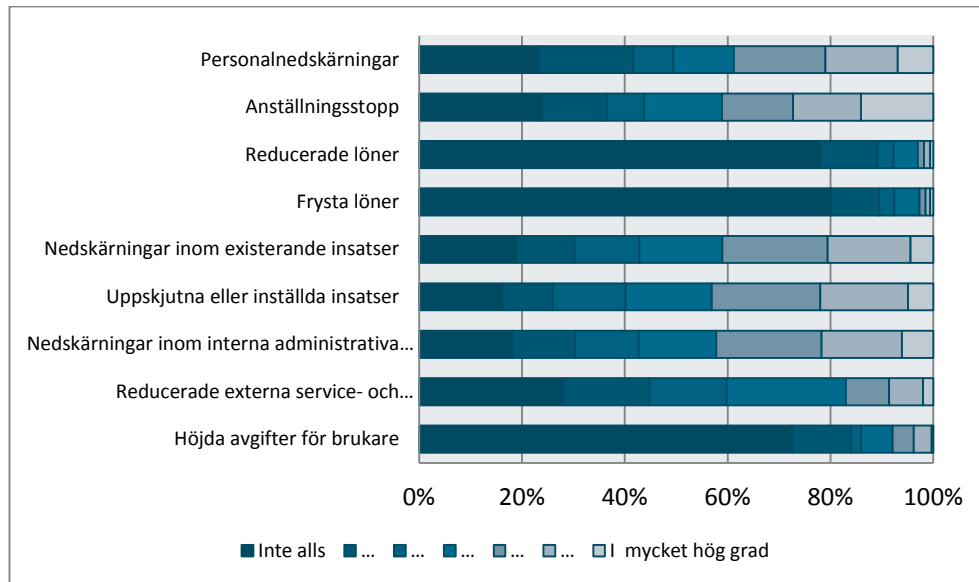
Besparingsstrategier (se figur 23). Vad gäller det konkreta arbetet för att genomföra besparingar i verksamheten, visar enkätresultatet att de flesta svarande inte i någon större utsträckning använder sig av de besparingsstrategier som anges i enkäten. Allra minst används reducerade löner (3 procent har använt detta i ganska hög grad), frysta löner (3 procent anger ganska hög grad) eller reducerade externa service- och kontaktfunktioner (17 procent anger ganska hög grad).

Nedskärningar inom interna administrativa funktioner/stödfunktioner är den besparingsstrategi som i någon mån används mest enligt de svarande (42 procent har använt detta i ganska hög grad), samt uppskjutna eller inställda insatser (43 procent anger ganska hög grad).

Det bör tilläggas att resultaten för denna fråga ska tolkas mot bakgrund av att bortfallet för frågan var relativt stort – ibland så mycket som 38 procent.

Åter igen går det även att diskutera om svaren avspeglar åtgärder som har vidtagits direkt till följd av finanskrisen eller till följd av andra besparingskrav.

Figur 23 Besparingsstrategier (Fråga: I vilken utsträckning har din organisation använt följande besparingsåtgärder som en reaktion på finanskrisen?) (n=331–348)

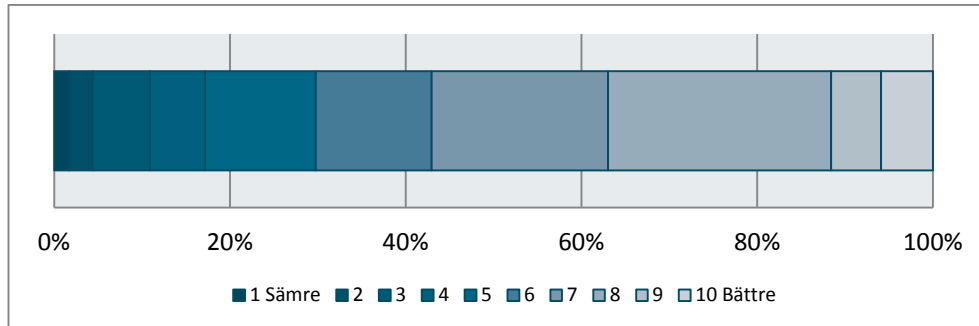


8 Reformernas genomslag i statsförvaltningen

Ett av undersökningens huvudsyften är att utvärdera tjänstemännens syn på effekterna av förvaltningspolitiska reformer i offentlig sektor. Följande avsnitt beskriver de svarandes erfarenheter av reformernas genomslag i statsförvaltningen

Den offentliga förvaltningens utveckling (se figur 24). Tjänstemännen ombads bedöma den generella utvecklingen i förvaltningen över en femårsperiod och längs en tiogradig skala. Här är det tydligt att majoriteten (57 procent) lägger sig i det övre skiktet (7-10) som inbegriper en upplevd förbättring av den offentliga förvaltningen. Relativt få upplever därmed att förvaltningen har försämrats (17 procent), medan en fjärdedel (26 procent) väljer att positionera sig i mitten.

Figur 24 Den offentliga förvaltningens utveckling (Fråga: *Om du jämför nuvarande situation med situationen för fem år sedan, hur skulle du säga att den offentliga förvaltningen fungerar idag?*) (n=477)

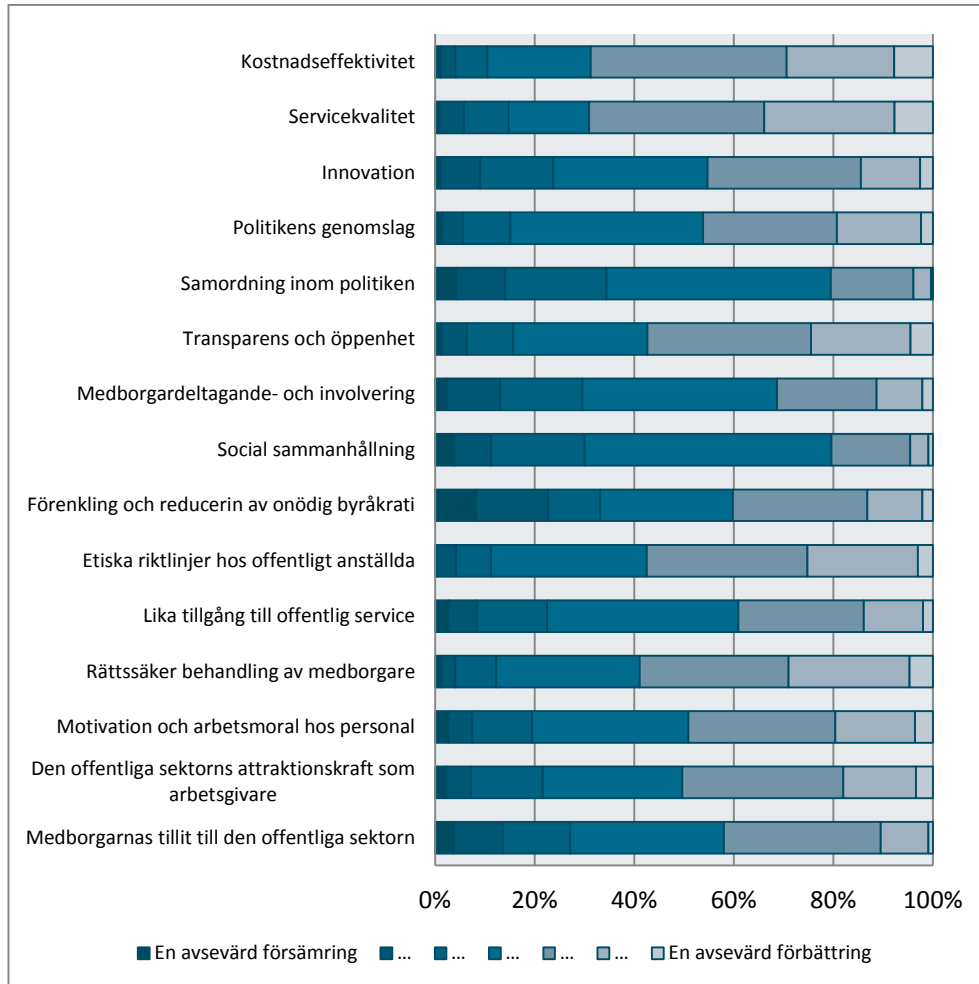


Den offentliga förvaltningens prestation över 5 år (se figur 25). För att närmare förstå de senaste årens utveckling i den offentliga förvaltningen, ombads tjänstemännen ange om de upplever en försämring eller förbättring vad gäller förvaltningens prestation inom en rad övergripande områden.

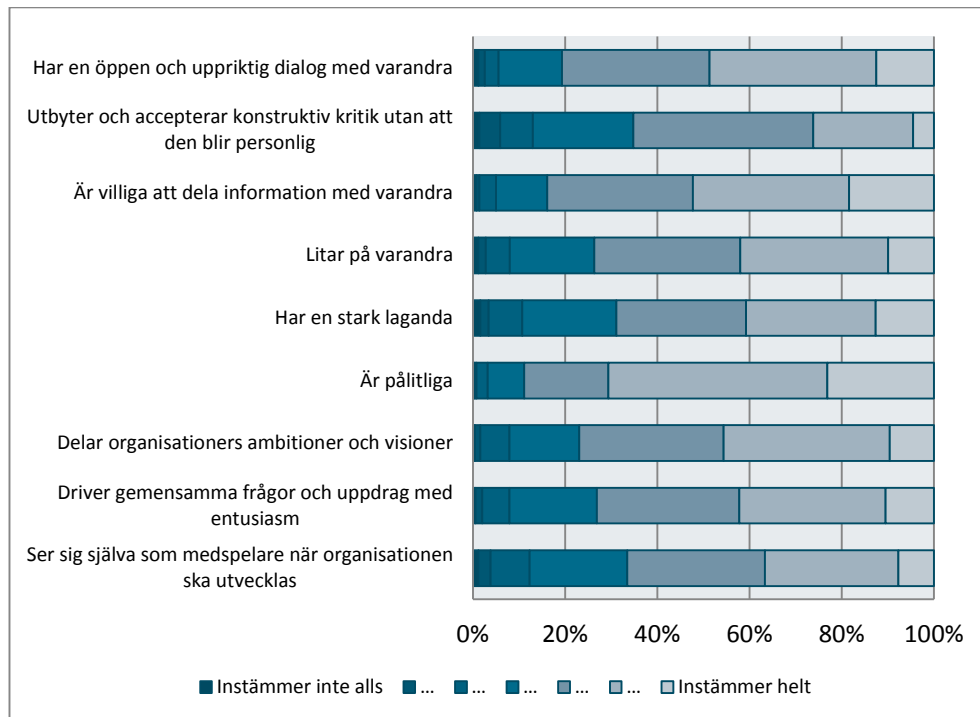
Här bedömer en stor andel av de svarande att det delvis har skett en förbättring av kostnadseffektiviteten i förvaltningen (69 procent), liksom av kvaliteten på offentlig service (69 procent). En majoritet anser även att rättssäkerheten i mötet med medborgaren har förbättrats (59 procent), samt att transparensen och öppenheten i förvaltningen har gått mot det bättre (57 procent). Vidare anser flertalet av de svarande att etiska riktlinjer för offentligt anställda har förbättrats (57 procent).

För övriga påståenden är svaren desto mer svårtolkade såtillvida att det finns en stor andel av svarande som väljer att lägga sig i mitten av svarskalet. Detta kan tolkas som att det varken har skett en markant försämring eller förbättring av förvaltningens prestation för de angivna områdena i figur 25.

Figur 25 **Prestation** (Fråga: När du tänker på utvecklingen inom ditt sakområde under de senaste fem åren, hur skulle du bedöma den offentliga förvaltningens prestation när det gäller följande:) (n=543-477)



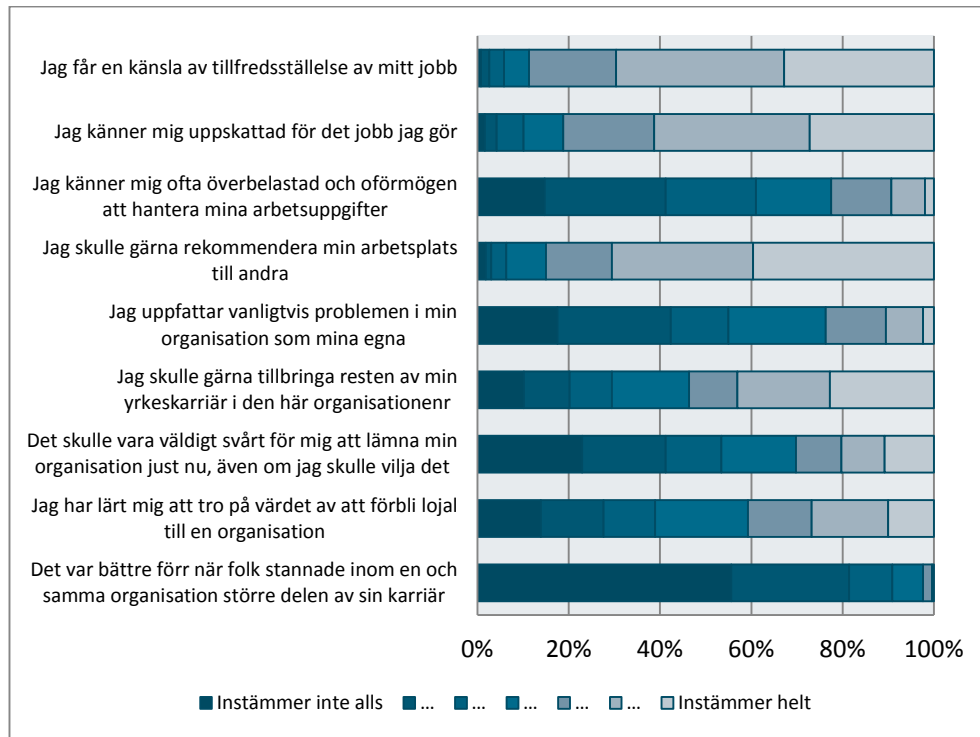
Tillit och socialt kapital (se figur 26). I enkäten undersöktes graden av socialt kapital och tillit mellan anställda i respondenternas organisationer. Resultaten visar att de tillfrågade tjänstemännen upplever att det finns en hög grad av tillit och socialt kapital inom sina respektive organisationer. En stor andel av tjänstemännen instämmer med alla påståenden i figur 26. De omdömen som flest tjänstemän instämmer i handlar om att anställda i organisationen är pålitliga (89 procent), är villiga att dela information med varandra (84 procent), samt har en öppen och uppriktig dialog med varandra (81 procent).

Figur 26 Tillit och socialt kapital (Fråga: Anställda i min organisation...) (n=492-497)


Arbetsituation (se figur 27). De flesta respondenter är positivt inställda till sin egen arbetsituation. En stor andel av tjänstemännen instämmer i att de får en känsla av tillfredsställelse av sitt jobb (89 procent instämmer delvis) och att de gärna skulle rekommendera sin arbetsplats till andra (85 procent instämmer delvis). De flesta tycker heller inte att de känner sig överbelastade och oförmögna att hantera sina arbetsuppgifter (23 procent instämmer delvis), eller att de uppfattar problemen i organisationen som sina egna problem (24 procent instämmer delvis).

Vidare är det få av de svarande som instämmer i påståendet att det var bättre förr när folk stannade inom en och samma organisation större delen av sin karriär (2 procent instämmer delvis, mot 91 procent som delvis inte instämmer i påståendet). Detta kan tolkas som att de svarande är positivt inställda till en viss rörlighet på arbetsmarknaden.

Figur 27 **Arbetsituation (Fråga: När jag tänker på mitt arbete och min organisation, har jag följande uppfattning:)** (n=488-494)



9 Sammanfattning

Sammantaget överensstämmer enkätsvaren väl med den svenska förvaltningsmodellens uppbyggnad i fråga om ansvarsfördelning och organisering. Myndighetscheferna är relativt självständiga vad gäller utformningen av den egna verksamheten medan utformningen av politik och reformer hanteras av den politiska ledningen. Svaren överensstämmer även med det förhållandevis gynnsamma ekonomiska läget i Sverige, där finanskrisen inte har haft lika djupgående effekter som i andra delar av Europa.

I detta avslutande avsnitt sammanfattar vi några av de mest framträdande iakttagelserna från undersökningen.

9.1 Utvecklingen i den offentliga förvaltningen är till det bättre

Enkätsvaren visar att de högre tjänstemännen överlag är nöjda med den svenska förvaltningens utveckling under de senaste åren. En stor andel av tjänstemännen anser att utvecklingen i förvaltningen går mot det bättre. Förvaltningen anses ha blivit mer kostnadseffektiv samtidigt som kvaliteten på servicen har förbättrats.

Enkätsvaren bekräftar även att finanskrisen inte har slagit lika hårt mot den offentliga sektorn i Sverige som i övriga europeiska länder. Den svenska förvaltningen präglas av få uttalade besparingsstrategier, till exempel personalnedskärningar, till följd av finanskrisen.

Ytterligare ett tecken på den förhållandevis positiva inställningen till förvaltningens utveckling är hur nöjda de tillfrågade tjänstemännen är med sin egen arbetssituation. De flesta känner sig inte överbelastade och upplever en känsla av tillfredsställelse av sitt jobb. Nästan alla svarande anser att intressanta arbetsuppgifter och att göra något som är till nytta för samhället är viktiga motivationskrafter i arbetet – betydligt viktigare än till exempel status. Vidare uppfattar tjänstemännen att det finns en hög grad av tillit, tillika socialt kapital, bland de anställda i myndigheterna.

9.2 En resultatfokuserad förvaltning som prioriterar transparens och öppenhet

Den starka resultatfokuseringen i förvaltningen framträder också tydligt bland enkätsvaren. Nästan samtliga tjänstemän anser att den viktigaste delen av deras uppdrag är att uppnå resultat. Vidare anges resultatfokusering som den viktigaste reformåtgärden inom det egna sakområdet. Mål- och resultatstyrning används även i hög utsträckning bland respondenterna, även om flera anser att det finns utmaningar i att kunna mäta och följa upp verksamheten.

Samtidigt visar enkätsvaren att tjänstemännen prioriterar offentligt organiserad och levererad service samt skattefinansierad service. Stödet för privatisering och marknadslösningar är i jämförelse lägre. Mot bakgrund av de senaste decenniernas utveckling i form av valfrihetsreformer och det växande antalet privata aktörer i offentlig verksamhet så kan detta anses något förvånande. Det tyder dock på att NPM-inriktade reformer enbart har fått ett partiellt genomslag i den svenska statsförvaltningen och då främst genom en utbredd resultatfokusering.

Att åstadkomma ökad transparens och öppenhet i förvaltningen är dock den reformåtgärd som flest tjänstemän framhåller som viktig. Det är även ett av de områden som flertalet anser ha förbättrats under de senaste fem åren.

9.3 Samverkan och samordning är viktigt men släpar efter i praktiken

Även samverkan och samordning mellan olika aktörer i offentlig sektor lyfts fram som en viktig förändringsåtgärd av de svarande tjänstemännen. Detta avspeglas dock inte fullt ut i enkätsvaren som rör samordning, samverkan och interaktion mellan aktörer. Den mest frekventa interaktionen sker föga förvånande inom den egna myndigheten. Det sker heller ingen markant tvärgående samordning vid intressekonflikter eller när ansvarsområden överlap-



par mellan myndigheterna. Trots detta anser en betydande andel av tjänstemännen att de samverkar bäst med myndigheter från samma sakområde. Färre tycker att det finns en välfungerande samverkan med andra aktörer, till exempel kommuner eller landsting, eller myndigheter utanför det egna sakområdet.

Referenser

Christensen T. & Lægheid, P. (red.) (2002) *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Ashgate

Hammerschmid, G, Oprisor A. & Stimac, V. (2013) *Cocops Executive Survey on Public Sector Reform in Europe*, Research Report.

Mouritzen, P.E. & Svara, J.H. (2002). *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*. University of Pittsburgh Press.

Peters, G. B. (1997) "Shouldn't Row, Can't Steer: What's a Government to Do?". *Public Policy and Administration* 12(2): 51-61.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance and Neo-Weberian State*. Oxford University Press.

Rhodes, R. (1994) "The Hollowing Out of the State: The Changing Nature of the Public Service in Britain". *Political Quarterly*, 65(2): 138-151.

Sabatier, P. A. (1986) "Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research". *Journal of Public Policy* 6: 21-48

Sørensen, E. & Torfing, J. (2008) *Theories of Democratic Network Governance*. MacMillian.

Trost, J. (2012) *Enkätboken*. Studentlitteratur.

Bilaga – Enkät

Del I. Generell information

I denna del efterfrågas generell information om din organisation och din befattning.

1. Vilken typ av organisation arbetar du för?

Departement	<input type="checkbox"/>
Myndighet	<input type="checkbox"/>
Annat (vänligen specificera):	<input type="checkbox"/>

2. Inom vilket sakområde arbetar din organisation?

(Kategorierna nedanför baseras på internationella klassifikationer och är därför inte anpassade till svenska förhållanden. Vänligen kryssa för den eller de kategorier som du tycker passar bäst. Du kan även kryssa för mer än ett område.)

Allmän offentlig förvaltning	<input type="checkbox"/>
Utrikes	<input type="checkbox"/>
Finans	<input type="checkbox"/>
Ekonomi	<input type="checkbox"/>
Infrastruktur och transport	<input type="checkbox"/>
Försvar	<input type="checkbox"/>
Samhällskydd och rättsskipning	<input type="checkbox"/>
Arbetsmarknad	<input type="checkbox"/>
Hälso- och sjukvård	<input type="checkbox"/>
Annat inom socialt skydd och välfärd	<input type="checkbox"/>
Utbildning	<input type="checkbox"/>
Miljöskydd	<input type="checkbox"/>
Fritidsverksamhet, kultur och religion	<input type="checkbox"/>
Annat (vänligen specificera):	<input type="checkbox"/>

3. Ungefär hur många är anställda i din organisation? Ange antalet personer, inte årsarbetskrafter.

< 50	<input type="checkbox"/>
50-99	<input type="checkbox"/>
100-499	<input type="checkbox"/>
500-999	<input type="checkbox"/>
1000-5000	<input type="checkbox"/>
> 5000	<input type="checkbox"/>
Vet ej	<input type="checkbox"/>

4. Vad är din nuvarande befattning?

Högsta nivån i organisationen (t.ex. statssekreterare/ generaldirektör/ landshövding/ rektor)	<input type="checkbox"/>
Andra nivån i organisationen (t.ex. expeditionschef/ avdelningschef/ enhetschef)	<input type="checkbox"/>
Tredje nivån i organisationen (t.ex. enhetschef/ sektionschef)	<input type="checkbox"/>
Annat (<i>vänligen specificera</i>):	<input type="checkbox"/>

Del II. Styrning och arbetsformer i din organisation

I denna del är vi intresserade av hur du uppfattar ditt arbete och din arbetssituation utifrån en rad dimensioner. Besvara frågorna utifrån dina egna erfarenheter i din nuvarande befattning och observationer från din nuvarande organisation. Vi vill veta hur du uppfattar din situation/roll, och inte hur du önskar att det borde vara.

5. I min roll som chef i offentlig sektor är det viktigt att

	Instämmer inte alls					Instämmer helt	
	1	2	3	4	5	6	7
Säkerställa att lagar och regler genomförs på ett rättssäkert sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Få till samverkan och samarbete mellan offentliga organisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppnå resultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vara en röst för samhällliga intressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bidra till den politiska agendan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bidra med expertis och/eller teknisk kunskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hitta sektorsövergripande lösningar på centrala samhälleliga problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Säkerställa en effektiv användning av resurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. I min befattning har jag följande självständighet/eget ansvar när det gäller beslutsfattande som rör

	Väldigt lite självständighet					Väldigt mycket självständighet	
	1	2	3	4	5	6	7
Resursanvändning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upphandling av tjänster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Befordra personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anställa personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avskeda eller förflytta personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genomföra organisationsförändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Val och utformning av politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genomförande av politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. I vilken utsträckning används följande verktyg i din organisation?

	Inte alls					I mycket hög grad		Vet ej
	1	2	3	4	5	6	7	
Strategisk verksamhetsplanering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kund- och brukarundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samlokalisering av tjänster för brukare ("one-stop shops")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitetssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppförandekoder/Etiska riktlinjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interna resultatkontrakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mål- och resultatstyrning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redovisningssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegering av ekonomiska beslut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegering av personalbeslut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Individuell lönesättning/prestationsbaserad lönesättning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetarsamtal (med prestationsutvärdering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riskhantering (såsom intern styrning och kontroll)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. I vilken grad passar följande påståenden i din organisation?

	Instämmer inte alls					Instämmer helt	
	1	2	3	4	5	6	7
Våra mål är tydligt angivna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våra mål kommuniceras till all personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har ett stort antal mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är enkelt att övervaka och mäta våra aktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi mäter input och processer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi mäter resultat och effekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi belönas för uppnådda mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi möter tydliga sanktioner när vi inte uppnår våra mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den politiska ledningen använder indikatorer för att bedöma vår insats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Jag använder mig av indikatorer och resultatmått i mitt arbete för att

	Inte alls					I mycket hög grad	
	1	2	3	4	5	6	7
Utvärdera om jag uppfyller mina mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedöma prestationen hos mina medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifiera framtida problemområden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Främja lärande och förbättring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppfylla krav från mina överordnade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förmedla vad min organisation gör för medborgare och brukare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interagera med externa intressenter (t.ex. olika intresseorganisationer och andra grupper)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantera min organisations varumärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Hur ofta interagerar du vanligtvis med följande aktörer eller enheter?

	Aldrig	Sällan	Årligen	Månads- vis	Vecko- vis	Dagligen
	1	2	3	4	5	6
Ansvarig minister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andra politiker i eller utanför min organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina närmsta överordnade och överordnande på högre nivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina anställda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Underställda myndigheter (<i>besvaras endast av departement</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stödfunktioner inom min organisation såsom ekonomi, personal, IT, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisions- och tillsynsmyndigheter och andra kontrollorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andra departement utanför min organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landsting/kommuner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privata företag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Representanter från arbetstagarorganisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EU-institutioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationella organ (t.ex. IMF, OECD, ILO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Hur skulle du beskriva samverkan inom ditt sakområde utifrån följande dimensioner?

	Väldigt dålig					Väldigt bra		Vet ej
	1	2	3	4	5	6	7	
Samverkan mellan statliga myndigheter från samma sakområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan mellan statliga myndigheter från olika sakområden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan med landsting/kommuner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan med övernationella organ/internationella organisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan med intressenter från den privata sektorn, samt intresseorganisationer och brukargrupper inom det civila samhället	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. I vilken utsträckning instämmer du med följande påståenden?

	Instämmer inte alls					Instämmer helt		Vet ej
	1	2	3	4	5	6	7	
Politiker respekterar förvaltningens kunskap och expertis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiker påverkar ofta utnämningen av chefer på de högre nivåerna i min organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiker blandar sig i rutinmässiga aktiviteter i min organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är förvaltningen, inte politikerna som tar initiativ till reformer eller ny politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ett ökat tjänstemannainflytande leder till mer långsiktighet i politiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. När min organisations ansvar och intressen kommer i konflikt med eller överlappar med andra organisationer, gör min organisation vanligtvis följande:

	Instämmer inte alls					Instämmer helt	
	1	2	3	4	5	6	7
Hänvisar frågan till ansvarig chef eller departement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyfter frågan till den politiska nivån	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etablerar särskilda (mer permanenta) organ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etablerar tvärgående arbetsgrupper/projektgrupper (ad hoc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etablerar tvärgående samarbeten eller program kring sakområden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utser en ledande organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsulterar civilsamhället eller andra intressegrupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsulterar relevant expertis (t.ex. forskare eller konsulter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat, vänligen specificera:							

14. Anställda i min organisation

	Instämmer inte alls					Instämmer helt	
	1	2	3	4	5	6	7
Har en öppen och uppriktig dialog med varandra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbyter och accepterar konstruktiv kritik utan att den blir personlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Är villiga att dela information med varandra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Litar på varandra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har en stark laganda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Är pålitliga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delar organisationens ambitioner och visioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Driver gemensamma frågor och uppdrag med entusiasm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser sig själva som medspelare när organisationen ska utvecklas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. När jag tänker på mitt arbete och min organisation, har jag följande uppfattning:

	Instämmer inte alls					Instämmer helt	
	1	2	3	4	5	6	7
Jag får en känsla av tillfredsställelse av mitt jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner mig uppskattad för det jobb jag gör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner mig ofta överbelastad och oförmögen att hantera mina arbetsuppgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag skulle gärna rekommendera min arbetsplats till andra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag uppfattar vanligtvis problemen i min organisation som mina egna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag skulle gärna tillbringa resten av min yrkeskarriär i den här organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det skulle vara väldigt svårt för mig att lämna min organisation just nu, även om jag skulle vilja det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag har lärt mig att tro på värdet av att förbli lojal till en organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det var bättre förr när folk stannade inom en och samma organisation större delen av sin karriär	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del III. Reformen i offentlig sektor och finanskrisen

I denna del av undersökningen är vi intresserade av dina synpunkter på och erfarenheter av förvaltningsreformer i Sverige, och hur 2008 års finanskris har påverkat den offentliga förvaltningen. I några fall ber vi dig om din personliga värdering. I andra fall är vi endast intresserade av vad du har observerat eller upplevt. Återigen vill vi att du svarar utifrån dina egna erfarenheter som högre chef i offentlig sektor.

16. Om du jämför nuvarande situation med situationen för fem år sedan, hur skulle du säga att den offentliga förvaltningen i Sverige fungerar idag?

Sämre									Bättre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

17. Hur viktiga är följande förändringar inom ditt sakområde?

	Inte alls viktiga					I mycket hög grad	
	1	2	3	4	5	6	7
Nedskärningar inom den offentliga sektorn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nya former för inflytande och deltagande för medborgare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etablering av nya myndigheter eller statliga bolag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utkontraktering/outsourcing av tjänster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultatfokusering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvidgning av det statliga åtagandet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behandling av brukare som "kunder"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan och samordning mellan olika aktörer i offentlig sektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förenkling och reducering av onödig byråkrati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mer flexibla anställningsformer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privatisering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronisk förvaltning (e-förvaltning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeten med extern partner/privat-offentlig samverkan, strategiska allianser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sammanslagning av myndigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparens och öppenhet i förvaltningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Reformen inom mitt sakområde är vanligtvis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Styrda uppifrån och ned	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Styrda nedifrån och upp
Konsekventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inkonsekventa
Präglas av ett helhetspersp ektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fragmenterade
Politikerdrivna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Drivna av offentliga tjänstemän/ förvaltningen
Drivna av kriser och enskilda händelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Strategiska och planerade
Substantiella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Symboliska
Motarbetade av arbetstagar- organisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stödda av arbetstagar- organisationer
Inriktade på kostnads- reducering och besparingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inriktade på att förbättra serviceutövning
Präglade av en avsaknad av dialog med medborgare och/eller brukare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Präglade av en hög grad av dialog med medborgare och/eller brukare
Misslyckade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lyckade
För omfattande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inte tillräckligt omfattande

19. När du tänker på utvecklingen inom ditt sakområde under de senaste fem åren, hur skulle du bedöma den offentliga förvaltningens prestation när det gäller följande:

	En avsevärd försämring					En avsevärd förbättring	
	1	2	3	4	5	6	7
Kostnadseffektivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicekvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politikens genomslag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samordning inom politiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparens och öppenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medborgardeltagande och -involvering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social sammanhållning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förenkling och reducering av onödig byråkrati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etiska riktlinjer hos offentligt anställda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lika tillgång till offentlig service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rättssäker behandling av medborgare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation och arbetsmoral hos personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den offentliga sektorns attraktionskraft som arbetsgivare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medborgarnas tillit till den offentliga sektorn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Hur skulle du beskriva det generella förhållningssättet till besparingsåtgärder inom ditt sakområde, som reaktion på finanskrisen? (kryssa för endast ett alternativ)

Generella nedskärningar på alla områden	<input type="checkbox"/>
Produktivitets- och effektivitetsinriktade besparingar	<input type="checkbox"/>
Riktade nedskärningar på bestämda områden (nedskärningar inom vissa områden medan andra, prioriterade områden behåller samma nivå)	<input type="checkbox"/>
Inga nedskärningar/nedskärningar har ej varit nödvändigt (Om du kryssar för detta alternativ, vänligen fortsatt direkt till fråga 23)	<input type="checkbox"/>

21. I vilken utsträckning har din organisation använt följande besparingsåtgärder som en reaktion på finanskrisen?

	Inte alls					I mycket hög grad	
	1	2	3	4	5	6	7
Personalnedskärningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anställningsstopp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducerade löner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frysta löner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedskärningar inom existerande insatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppskjutna eller inställda insatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedskärningar inom interna administrativa funktioner/stödfunktioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducerade externa service- och kontaktfunktioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höjda avgifter för brukare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Till följd av finanskrisen har

	Instämmer inte alls					Instämmer helt	
	1	2	3	4	5	6	7
Finansdepartementets makt minskat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beslutsfattandet inom min organisation blivit mer centraliserat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget/ekonomiavdelningens makt i min organisation minskat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikter mellan olika avdelningar i min organisation ökat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valda politikers makt i beslutsprocesser ökat på bekostnad av icke-valda beslutsfattare (tjänstemän)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betydelsen av resultatinformation ökat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del IV. Förhållningssätt, preferenser och personlig information

I denna sista del är vi intresserade av dina synpunkter på och ditt förhållningssätt till den offentliga förvaltningen i ett bredare perspektiv. Vi ber dig därför att svara utifrån dina personliga värderingar och preferenser, dvs. svaren ska inte enbart relateras din nuvarande arbetsplats. Vi avslutar med några frågor som ger oss viktig bakgrundsinformation.

23. Den offentliga servicen måste ofta balansera olika prioriteringar och ta olika hänsyn. Var skulle du placera dig själv när det gäller följande prioriteringar?

	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kostnadseffektivitet
Rättvisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kostnadseffektivitet
Att följa regler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Att uppnå resultat
Befolkningen som kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Befolkningen som medborgare
Offentligt organiserad och levererad service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marknadslösningar
Skattefinansierad service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Service finansierad genom avgifter

24. Hur viktigt tycker du personligen att följande är i ditt arbete?

	Inte alls viktigt					Mycket viktigt	
	1	2	3	4	5	6	7
Intressanta arbetsuppgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hög inkomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möjligheten att hjälpa andra människor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En säker/trygg arbetsplats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utrymme för att arbeta självständigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Goda karriärmöjligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Att göra något som är till nytta för samhället	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibel arbetstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. I vilken grad instämmer du i följande påståenden om dig själv?

	Instämmer inte alls			Instämmer helt				Avstår från att svara
	1	2	3	4	5	6	7	
Jag tror att framgång beror på kompetens snarare än tur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tycker om att ta ansvar för beslut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tar beslut och går vidare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är viktigt för mig att vara kreativ och komma på nya idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag undviker att göra något som kan förändra status quo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är väldigt viktigt för mig att vara framgångsrik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tycker om att ta risker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tror att man kan lita på de flesta människor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Är du

Man	<input type="checkbox"/>
Kvinna	<input type="checkbox"/>

27. Hur gammal är du?

35 eller yngre	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
46-55	<input type="checkbox"/>
56-65	<input type="checkbox"/>
66 eller äldre	<input type="checkbox"/>

28. Vad är din högsta utbildningsnivå?

Kandidatexamen	<input type="checkbox"/>
Magister- eller Masterexamen	<input type="checkbox"/>
PhD/Doktorsexamen	<input type="checkbox"/>
Annat (vänligen specificera):	<input type="checkbox"/>

29. Inom vilket ämne har du din högsta utbildningsnivå? (kryssa för max två alternativ)

Juridik	<input type="checkbox"/>
Ekonomi (företagsekonomi eller nationalekonomi)	<input type="checkbox"/>
Statsvetenskap/offentlig förvaltning	<input type="checkbox"/>
Annat inom samhällsvetenskap och humaniora	<input type="checkbox"/>
Medicin	<input type="checkbox"/>
Naturvetenskap/ingenjörämnen	<input type="checkbox"/>
Annat (vänligen specificera):	<input type="checkbox"/>

30. Hur många år har du arbetat i...

	Mindre än 1 år	1- 5 år	5-10 år	10-20 år	Mer än 20 år
... offentlig sektor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... din nuvarande organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... din nuvarande befattning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Hur många års arbetsfarenhet har du utanför den offentliga sektorn?

	Ingen	Mindre än 1 år	1-5 år	5-10 år	10-20 år	Mer än 20 år
Arbetsfarenhet i privat sektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsfarenhet i ideell sektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>