

Redovisning av uppgiften att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur



MISSIV

DATUM
2017-05-17
ERT DATUM
2016-12-20

DIARIENR
2017/55-6
ER BETECKNING
Fi2016/04581/RS
(delvis)

Regeringen
Finansdepartementet
103 33 Stockholm

Uppdrag att redovisa pågående och planerade aktiviteter för uppgiften om god förvaltningskultur

Enligt regleringsbrevet för år 2017 ska Statskontoret redovisa den övergripande inriktningen för pågående och planerade aktiviteter inom ramen för myndighetens uppgift att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur i staten.

Statskontoret överlämnar härmed sin redovisning av uppdraget i promemorian *Redovisning av uppgiften att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur*.

Tillförordnad generaldirektör Tony Malmberg har beslutat i detta ärende. Utredningschef Marie Uhrwing och utredare Camilla Gjerde, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Tony Malmberg

Camilla Gjerde



Innehåll

1	Uppdraget	3
2	Sammanfattande beskrivning av pågående och planerade aktiviteter	5
2.1	Vi håller kurser och utbildningar tillsammans med myndigheterna	6
2.2	Vi utvecklar ny kunskap och stödmaterial	7
2.3	Vi ordnar seminarier med inspirerande föreläsningar och vägledningar	8
2.4	Budget och bemanning	9

Bilagor

1	Arbetsplan för uppgiften att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur (beslutad 2017-03-21)	11
2	Ledamöter i Rådet för en god förvaltningskultur	23
3	Seminarier, kurser och deltagande i andras utbildningar våren 2017	25
4	Statistik för besök på webbplatser och beställda skrifter	31
5	Analys av behoven hos myndigheterna	33



STATSKONTORET

PM

2017-05-24

2 (41)

Dnr 2017/55-6

1 Uppdraget

Regeringen har gett Statskontoret i uppgift att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur i staten från den 1 januari 2017. Ledarskapets betydelse och rollen som statstjänsteman ska vara i fokus i Statskontorets arbete. Det arbete som Värdegrundsdelegationen bedrivit ska tas till vara i det fortsatta arbetet.

Statskontoret ska enligt regleringsbrevet redovisa den övergripande inriktningen för pågående och planerade aktiviteter inom ramen för uppgiften till regeringen (Finansdepartementet) senast den 1 juni 2017.

Statskontorets redovisning

Den här redovisningen sammanfattar pågående och planerade aktiviteter. Den innehåller även bilagor med fördjupande beskrivningar.

Bilagor:

1. Arbetsplan för arbetet 2017 beslutad av generaldirektören 2017-03-21.
2. Ledamöter i Rådet för en god förvaltningskultur.
3. Seminarier, kurser och medverkan i andras utbildningar.
4. Statistik för besök på webbplatser och beställda skrifter.
5. Analys av behoven hos myndigheterna.

Närliggande uppdrag

Statskontoret har några andra uppdrag som handlar om liknande ämnen. Dessa uppdrag redovisas därför inte här.

I uppdraget att stärka arbetet mot korruption och andra oegentligheter i statsförvaltningen (Fi2017/01595/SFÖ) ingår att inrätta och samordna ett statligt nätverk mot korruption. Statskontoret ska också utarbeta riktlinjer för hur myndigheter kan göra det lättare att anmäla och hantera misstankar om oegentligheter. Senast den 22 december 2017 ska Statskontoret redovisa för regeringen (Finansdepartementet) hur arbetet har bedrivits.

Statskontoret har även ett uppdrag att analysera Statens fastighetsverks arbete för en god förvaltningskultur (Fi2017/01171/SFÖ). Uppdraget ska redovisas senast den 29 september 2017.



STATSKONTORET

PM

2017-05-24

4 (41)

Dnr 2017/55-6

2 Sammanfattande beskrivning av pågående och planerade aktiviteter

Under våren har Statskontoret hållit seminarier och kurser, medverkat på andra myndigheters kurser och skapat en särskild webbplats som handlar om förvaltningskultur. För att nå så många som möjligt med begränsade resurser, och för att bli så relevanta som möjligt för målgrupperna, samarbetar vi om aktiviteterna tillsammans med andra myndigheter och sprider även andra myndigheters material.

Vi har under våren nått sammanlagt minst 500 personer på 148 myndigheter med våra egna seminarier och kurser och genom att medverka på andra myndigheters kurser och seminarier. Vi har dessutom medverkat på ett seminarium om värdegrund på Försäkringskassan som webbsändes och är tillgängligt för Försäkringskassans alla 12 000 anställda. Utöver detta har vi fram till och med april haft 3 097 besök på vår startsida om förvaltningskultur, forvaltningskultur.se. De allra flesta besökarna är intresserade av sidan med seminarier. Den har haft 1 941 besök under perioden.

Webbplatsen är den centrala kanalen för att kommunicera innehåll om förvaltningskultur och informera om våra aktiviteter. Den ska fungera som en portal för kunskap, inspiration och "hjälp till självhjälp" för andra myndigheter och deras arbete för en god förvaltningskultur.

Vår målgrupp är statsanställda, såväl ledare som medarbetare, men vi har under våren främst riktat våra aktiviteter mot chefer i staten. För att vara säkra på att myndigheterna vill ha de aktiviteter som vi väljer har vi under mars och april inventerat myndigheternas behov genom en enkät till myndighetschefer och intervjuer med myndighetschefer och mellanchefer i staten.

Vi tar tillvara Värdegrundsdelegationens arbete genom att bygga vidare på deras kunskapsunderlag och kontaktnät. Vi ansvarar även för att hålla deras webbplats tillgänglig och för att sprida deras publikationer. Under årets fyra första månader har Värdegrundsdelegationens webbplats sammanlagt haft 5 927 besök och totalt har 3 075 skrifter beställts.

Statskontoret har inrättat Rådet för en god förvaltningskultur för att få råd om arbetet och för att få hjälp att nå ut brett i statsförvaltningen. Rådet består av åtta ledamöter som fungerar som ambassadörer ut i statsförvaltningen.

2.1 Vi håller kurser och utbildningar tillsammans med andra myndigheter

I arbetet med att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur i staten har Statskontoret valt att dels utveckla egna kurser, dels medverka i andra myndigheters och nätverks utbildningar och träffar.

Vi håller egna kurser

Vi upplever i likhet med Värdegrundsdelegationen att det finns en efterfrågan på kurser om hur man praktiskt kan arbeta för att skapa en god förvaltningskultur. I april och maj 2017 höll vi därför två halvdagskurser om hur chefer kan leda samtal om en god förvaltningskultur. För att få bra samtal var deltagarantalet begränsat till 20 deltagare vid varje tillfälle. Kursutvärderingen visar att deltagarna tyckte att kursen var bra eller mycket bra och att över 80 procent skulle rekommendera andra att gå kursen.

Intresset för att delta på kurserna var stort och under hösten kommer vi att erbjuda tre nya kurstillfällen för chefer med personalansvar.

Flera myndigheter har velat ha egna utbildningar för sina chefer. Vi höll därför kursen för alla 20 chefer på Statens fastighetsverk den 31 maj och planerar motsvarande kurser för bland annat drygt 20 chefer på Länsstyrelsen i Östergötlands län i november.

Vi håller kurser i samarbete med andra myndigheter

Statskontoret har mött ett stort intresse från andra myndigheter som vill att vi ska medverka i olika kurser och utbilda på myndigheterna. Vi har nått fler än 300 deltagare från 100 myndigheter genom fysiska utbildningar och kurser i samarbete med andra myndigheter. Vid halvårsskiftet kommer vi sammantaget att ha medverkat på

- Ekonomistyrningsverkets (ESV) e-utbildning för nya ekonomer i staten (februari)
- ESV:s controllerutbildning (mars) med deltagare från olika myndigheter
- utbildning för nya chefer inom nätverket *Rörlighet i staten* (april)
- utbildning för nätverk för myndigheter som bedriver forsknings- och utvecklingsprojekt (maj)
- utbildning för en avdelning inom ESV (maj)
- Inspektionen för strategiska produkters myndighetsdag (maj)
- Arbetsgivarverkets sektormöte för HR-chefer (maj)
- Statens fastighetsverks chefsdag (maj)
- Regeringskansliets utbildning för nya generaldirektörer (juni)

Under hösten kommer vi att bedriva uppsökande verksamhet för att nå chefer i staten med föreläsningar, kurser och utbildningar. I arbetet använder vi aktivt de nätverk vi har identifierat under våren. Hittills har vi planerat kurser och workshoppar för

- Ledningsgruppen på Statens geotekniska institut (september)
- Riksgäldskontoret (hösten)
- Socialstyrelsens chefsmöte (hösten)
- Universitets- och högskolerådet (konferens för anställda på universitet och högskolor i september)

Vi utarbetar en webbutbildning för chefer tillsammans med andra myndigheter

Det finns ett stort behov av att utbilda chefer i att leda samtal om dilemman och svåra situationer. Av de 144 myndighetschefer som svarade på Statskontorets enkät om myndigheternas behov av stöd ansåg 129 att det fanns ett stort behov av utbildningar på myndigheten. Av dessa ansåg 80 procent att chefer med personalansvar hade störst behov av utbildningar i konkreta verktyg, till exempel dilemmaträning.

Flera stora myndigheter har så många chefer att det är omöjligt för Statskontoret att fylla behovet av fysiska kurser. Bara Försäkringskassan har 800 chefer. Vi har därför påbörjat arbetet med en webbutbildning för chefer i att leda samtal om dilemman och svåra situationer tillsammans med fem stora myndigheter: Försäkringskassan, Pensionsmyndigheten, Skatteverket, Polisen och Åklagarmyndigheten. Målet är att utbildningen ska vara klar till årsskiftet. En webbutbildning ger oss möjligheten att nå ut till flera tusen chefer.

2.2 Vi utvecklar ny kunskap och stödmaterial

Vår analys av behoven hos myndigheterna visade att 60 procent av myndighetscheferna har stor användning av att Statskontoret tillhandahåller och utvecklar en webbaserad kunskapsplattform. Vår webbplats, forvaltningskultur.se, är därför vårt främsta verktyg för att nå ut till myndigheterna med stödmaterial.

Vi publicerar stödmaterial på vår webbplats

Vi lägger löpande ut nytt material på vår webbplats.

- Exempel på dilemman som kan användas i diskussioner på myndigheterna. Sidan har haft 738 besök under mars och april.
- Exempel på etiska koder som preciserar vad myndigheten förväntar sig av sina anställda. Sidan har haft 246 besök under mars och april.

Vi reviderar Värdegrundsdelegations skrifter och utvecklar nya

Under året kommer vi att revidera Värdegrundsdelegationens skrifter och utveckla nya. Vår behovsanalys visar att myndighetscheferna inte ser skrifter som det viktigaste verktyget för att nå ut till varken anställda eller chefer. Vi har därför under våren prioriterat att vara ute hos myndigheterna och hålla kurser. Arbetet med skrifterna ska vara klart under hösten.

Värdegrundsdelegationens skrifter finns tillgängliga på Värdegrundsdelegationens webbplats som Statskontoret nu ansvarar för. Under årets fyra första månader har Värdegrundsdelegationens webbplats haft 5 927 besök och totalt har 3 075 skrifter beställts. Skriften som de flesta beställer är *Introduktion till den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*.

2.3 Vi ordnar seminarier med inspirerande föreläsningar och vägledningar

I Statskontorets enkätundersökning av myndigheternas behov av stöd uppgav 48 procent av myndighetscheferna att de har stor användning av seminarier och 43 procent att de har viss användning. Många myndighetschefer kommenterade i enkäten att de vill ha möjlighet att se föreläsningarna i efterhand när de själva inte kan delta, och att de även vill kunna använda filmerna som diskussionsunderlag. Seminarier är därför en viktig aktivitet för att nå ut till myndigheterna.

Under våren 2017 har Statskontoret genomfört tre seminarier som alla har filmats för att nå fler i efterhand. För att underlätta för diskussioner på myndigheterna tar vi fram diskussionshandledningar till varje föreläsning och lägger ut på webbplatsen.

Det första seminariet vände sig brett till alla intresserade medan de två senare vände sig till myndighetschefer och chefer i myndigheternas ledningsgrupper och fokuserade på att få till diskussioner i smågrupper efter de inledande presentationerna.

- *En god förvaltningskultur – vad är det och hur kan den främjas?*

Föreläsare: Professor i konstitutionell rätt Hans-Gunnar Axberger, (Uppsala universitet), professor i organisationsetik Tomas Brytting (Ersta Sköndal högskola) och generaldirektör Ann-Marie Begler, Försäkringskassan. Datum: 2017-01-26.

- 85 deltagare
- Filmerna laddades ned 303 gånger under februari–april

- *Var går gränsen? Om vänskapskorruption och olämpliga relationer.*

Föreläsare: Biträdande professor Gissur Erlingsson (LiU) och generaldirektör Nils Öberg, Kriminalvården. Datum: 2017-05-03.

– 35 deltagare (15 generaldirektörer)

- *När svart och vitt blir grått. Om rekrytering i staten.*

Föreläsare generaldirektör Erna Zelmin-Ekenhem, Arbetsmiljöverket. Datum: 2017-05-24.

Vi kommer att arrangera ytterligare tre seminarier under hösten 2017:

- Dilemman – ett verktyg för att göra arbetet med värderingar och kultur konkret och relevant
- Myndigheter och statsanställda på sociala medier – vad är bra, lämpligt, tillåtet?
- Rollen som statsanställd och professionsidentiteten – motsättningar och möjligheter

Ett av seminarierna kommer vi att hålla i Sundsvall i samarbete med myndighetsnätverket som finns där.

2.4 Budget och bemanning

Statskontoret har under 2017 fått 5 miljoner kronor för uppgiften att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur. Under 2017 kommer kostnaderna för uppgiften enligt vår preliminära prognos att överskrida detta belopp något och kommer att finansieras genom Statskontorets övriga anslag.

Arbetet bedrivs i Statskontorets normala projektorganisation, men med en längre planeringshorisont än för utredningsuppdragen. Uppgiften har krävt nyrekryteringar av en jurist på heltid och en administratör på halvtid. Uppgiften är kommunikationstung och Statskontorets kommunikatör avsätter ungefär halva sin tid till att främja arbetet för en god förvaltningskultur.



STATSKONTORET

PM

2017-05-24

10 (41)

Dnr 2017/55-6

Bilaga 1

Arbetsplan för uppgiften att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur (beslutad 2017-03-21)

1 Statskontorets uppgift

Regeringen har gett Statskontoret i uppgift att främja och samordna arbetet med en god förvaltningskultur i staten från den 1 januari 2017. Uppgiften är reglerad i instruktionen och Statskontoret får 5 miljoner per år för uppgiften.

Ledarskapets betydelse och rollen som statstjänsteman ska vara i fokus i Statskontorets arbete. Vi ska också ta tillvara det arbete Värdegrundsdelegationen har bedrivit.

2 Bakgrund

Regeringen föreslog i budgetpropositionen för 2017 att arbetet för en god förvaltningskultur i staten permanentas från och med 2017. Tidigare har regeringen gjort tidsbegränsade satsningar på värdegrundsfrågor bland annat genom Kompetensrådet för utveckling i statens (Krus) projekt Offentligt etos 2010–2012 och Värdegrundsdelegationen 2013–2016. Innan dess hade Verket för förvaltningsutveckling (Verva) och Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) i uppgift att arbeta med en god förvaltningskultur i staten.

Värdegrundsdelegationen var en arbetsgrupp inom Regeringskansliet som genom aktiviteter, skrifter och andra utåtriktade insatser verkade för att respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen. Arbetsgruppens uppgift var att i samarbete med andra aktörer inom statlig förvaltning bidra till att uppfylla regeringens delmål att de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för de grundläggande värdena i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman. Arbetsgruppen var verksam till och med 2016. Värdegrundsdelegationen lämnade i december 2016 en slutrapport till regeringen (Finansdepartementet) där delegationen bland annat riktade en del rekommendationer om det fortsatta arbetet med värdegrund i staten.

3 Vår förståelse av en god förvaltningskultur

En god förvaltningskultur innefattar både den legala grunden – den gemensamma statliga värdegrunden – och bredare frågor som handlar om ett gott omdöme bland statsanställda. Det innebär att en god förvaltningskultur omfattar de professionella värderingar som ska prägla alla statstjänstemän som att känna till lagarna, följa lagarna och förebygga korruption men även en

etisk kompass och förmåga att hantera dilemman på ett sätt som gör att förtroendet för förvaltningen upprätthålls.

4 Syfte med uppgiften

Vi ska utforma verksamheten så att den uppfyller tre syften:

- öka kunskapen om en god förvaltningskultur
- främja förståelsen för en god förvaltningskultur
- samordna arbetet för en god förvaltningskultur.

Det vi vill uppnå med våra aktiviteter är att alla myndigheter arbetar med förvaltningskultur med utgångspunkt i statstjänstemannarollen, att arbetet med förvaltningskulturen är en del i en kontinuerlig verksamhetsutveckling och att arbetet är integrerat i vardagen – i introduktionsutbildningarna för nyanställda, i kompetensutvecklingen på myndigheten, i diskussioner i ledningsgrupper och genom dilemmadiskussioner.

5 Målgrupperna är både ledare och medarbetare

Vår målgrupp är statsanställda, såväl ledare som medarbetare. Statskontorets uppdrag har en tydligare inriktning mot ledarskapet i statsförvaltningen jämfört med Värdegrundsdelegationens uppdrag, som har haft en mer allmän inriktning mot statstjänstemannarollen. Vi kommer därför tydligare rikta oss mot chefer inom statsförvaltningen när vi tar fram utbildningsinsatser och stödmaterial. Bland ledarna i staten är myndighetschefer, ledningsgrupper och chefer med personalansvar prioriterade målgrupper för vårt arbete. Vi ska både sprida kunskap om vad det innebär att jobba i staten och främja kunskap bland ledare om deras ansvar och hur man kan jobba med förvaltningskultur.

Vi ska samtidigt föra vidare Värdegrundsdelegationens arbete om medarbetarskap i staten. Vi kommer därför även att ta fram material om statstjänstemannarollen som alla statsanställda ska dra nytta av.

6 Webbplatsen är den centrala kanalen för kommunikation

Webbplatsen är den centrala kanalen för att kommunicera innehåll om förvaltningskultur och våra aktiviteter. Den ska fungera som en portal för kunskap, inspiration och ”hjälp till självhjälp” för andra myndigheter och deras arbete för en god förvaltningskultur. Myndigheternas behov och förutsättningar är olika och genom att ”tagga” innehållet utifrån ett antal sökord blir informationen mer lättillgänglig och användbar för användarna. För att marknadsföra webbplatsen kommer vi att pröva andra digitala kommunikationskanaler, bland annat sociala medier som Twitter och LinkedIn, för att driva trafik till platsen.

Under våren och sommaren kommer vi utveckla Statskontorets webbplats med "en sida på sidan" som får sin egen utformning. Utgångspunkten för utvecklingen av webben är användarnas behov och innehåll. Det gäller hur vi presenterar allt stödmaterial, från skrifter till film.

Övriga kanaler för att kommunicera förvaltningskulturarbetet sker i tryckt form med skrifter och rapporter och fysiskt genom seminarier, utbildningar och möten.

Under våren kommer vi ta fram en ny grafisk form för skrifterna.

Syftet med kommunikationsinsatserna är att väcka intresse för förvaltningskultur, förtydliga vad det är, inspirera och stödja hur man kan arbeta med frågorna genom exempel från andra myndigheter och sprida ny kunskap. Innehållet ska vara intressant och relevant för de prioriterade målgrupperna.

7 Aktiviteter

För att nå ut så långt som möjligt med begränsade resurser och för att bli så relevanta som möjligt kommer vi så långt det går samarbeta om aktiviteterna tillsammans med andra myndigheter och även sprida andra myndigheters material.

För att vara säkra på att myndigheterna efterfrågar de aktiviteter vi väljer inventerar vi under mars och april myndigheternas behov. Det kommer vi främst att göra genom en enkät till myndighetschefer men även genom intervjuer med myndighetschefer och mellanchefer i staten. Resultatet av behovsinventeringen kommer påverka innehållet i och utformningen av våra aktiviteter och stödmaterial. En del av de aktiviteter vi beskriver här kommer vi därför behöva revidera och en del aktiviteter kommer vi lägga till under året.

Parallellt med behovsanalysen kommer vi även inventera olika nätverk som vi kan använda för att nå ut till statsförvaltningen framöver.

7.1 Vi får stöd från Rådet för en god förvaltningskultur

Statskontoret har inrättat Rådet för en god förvaltningskultur. För att kunna genomföra vårt uppdrag och nå ut brett i statsförvaltningen är Statskontoret beroende av att andra aktörer känner ett gemensamt ägande av arbetet och fungerar som ambassadörer.

Det första mötet hölls den 26 januari 2017. Då diskuterade rådet vilka aktiviteter Statskontoret borde prioritera och föreslog olika teman för seminarier framöver.

7.1.1 Rådets uppgifter och roll

- Rådet består av åtta ledamöter. Ledamöternas mandat löper under tre år. Statskontorets generaldirektör är ordförande i rådet.
- Rådet ger råd till Statskontoret om hur främjandeverksamheten ska bedrivas.
- Rådet bestämmer innehållet i en seminarieriserie om en god förvaltningskultur.
- Ledamöterna är ambassadörer för arbetet vidare ut i statsförvaltningen.
- Rådet träffas fyra gånger per år.

7.2 Vi håller kurser och utbildningar tillsammans med myndigheterna

Vi har i uppdrag att både föra vidare Värdegrundsdelegationens arbete och nå nya målgrupper i vårt arbete. Det innebär att vi baserar oss på det Krus och Värdegrundsdelegationen har gjort men utvecklar det och lägger till nya delar som vi bedömer kan bidra till att främja myndigheternas arbete för en god förvaltningskultur.

7.2.1 Utveckla ett basmaterial

Under våren utvecklar vi ett basmaterial som är grundstommen i det budskap vi för ut genom kurser, föreläsningar och på webbplatsen. I basmaterialet ingår både skrifter, kursupplägg, föreläsningar och grundläggande stödmaterial som exempel på dilemman.

Under hösten kommer vi bedriva uppsökande verksamhet för att nå chefer i staten med föreläsningar, kurser och utbildningar. I arbetet använder vi aktivt de nätverk vi har identifierat under våren.

7.2.2 Bidra i kurser i samarbete med andra myndigheter

Vi bidrar i kurser i samarbete med andra myndigheter. Under våren deltar vi i följande kurser:

- ESV:s e-utbildning för nya ekonomer i staten (februari)
- ESV:s controllerutbildning (mars)
- Utbildning för nya chefer inom nätverket Rörlighet i staten (april)
- Utbildning för nya generaldirektörer (juni)

7.2.3 Hålla egna kurser

Vi upplever i likhet med Värdegrundsdelegationen att det finns en efterfrågan på kurser om hur man praktiskt kan arbeta med en god förvaltningskultur. Vi håller därför två kurser om hur chefer kan leda samtal om en god förvaltningskultur i april och maj 2017 (halvdagskurs).

Kursen kommer fokusera på dilemman som verktyg för att samtala om svåra situationer som uppstår i arbetet. Kursledare är Ingela Thorsson som arbetade på Krus och senare Värdegrundsdelegationen. Vi bygger vidare på kursen som Värdegrundsdelegationen höll men utvecklar det och fokuserar mer på dilemman och chefernas roll och mindre på själva värdegrunden.

Under hösten kommer vi erbjuda minst två kurstillfällen för chefer i staten. Innehållet bestämmer vi efter att vi har utvärderat vårens kurser och efter att behovsanalysen är klar.

7.2.4 Utarbeta en webbutbildning för chefer tillsammans med andra myndigheter

Vi har tillsammans med Försäkringskassan identifierat att det finns ett stort behov av att utbilda chefer i att leda samtal om dilemman och svåra situationer. Det är därför vi under våren erbjuder två kurser om att leda samtal om en god förvaltningskultur.

På fysiska kurser kan vi däremot bara erbjuda plats till 20 personer vid varje tillfälle. En myndighet som Försäkringskassan har 800 chefer som alla skulle dra nytta av stöd i att leda samtal om dilemman. Flera andra stora myndigheter har också så många chefer att det blir omöjligt för Statskontoret att fylla behovet av fysiska kurser.

Under våren och hösten kommer vi därför utarbeta en webbutbildning för chefer tillsammans med tre–fyra stora myndigheter; Försäkringskassan, Pensionsmyndigheten, Skatteverket och möjligen Polisen. Genom att samarbeta med andra myndigheter kommer vi dra nytta av deras kunskap om att arbeta med dilemman och av webbutbildningar. Vi kommer också lättare nå ut i dessa stora organisationer och säkerställa att utbildningen fyller ett faktiskt behov hos många stora myndigheter. Målsättningen är att utbildningen är klar under hösten (november).

Vi kommer under hösten värdera om vi även ska ta fram en webbaserad utbildning under 2017–2018 till statsanställda eller om det räcker med filmerna från seminarierna och vägledningarna till dem.

7.3 Vi bidrar med kunskapsunderlag och stödmaterial

Statskontoret ska tillhandahålla ett grundläggande kunskapsunderlag om en god förvaltningskultur. Kunskapsmaterialet ska ha en lång livslängd, så att kontinuiteten i arbetet upprätthålls. Även här bygger vi vidare på det material Värdegrundsdelegationen och Krus tog fram. Aktiviteterna under det första året är att:

- revidera Värdegrundsdelegationens skrifter och utveckla nya
- sprida kunskap om hur man kan jobba med förvaltningskultur
- utreda relationen mellan ledarskap och förvaltningskultur.

7.3.1 Revidera Värdegrundsdelegations skrifter och utveckla nya

Under 2017 kommer vi revidera Värdegrundsdelegationens skrifter och utveckla nya utifrån vårt uppdrag att fokusera på ledarskapets betydelse och statstjänstemannarollen. Vi tar hjälp av en språkvårdare i arbetet. I några fall handlar det om mindre insatser för att göra budskapet tydligare. Andra av delegationens skrifter kommer vi inte att bygga vidare på. Vi kommer även ta ställning till om vi behöver utarbeta nya skrifter under våren och hösten.

Värdegrundsdelegationens skrifter är:

- Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda
- Introduktion till Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda
- Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning
- En kultur som motverkar korruption

Vi börjar med att revidera skriften om hur myndigheter kan förebygga korruption. Vi förtydligar budskapet och lägger in fler exempel. Skriften kommer rikta sig till chefer och myndighetsledningar eftersom det är dessa som ansvarar för arbetet mot korruption. Vi börjar med skriften om korruption eftersom vi vill ha stödmaterialet klart till det planerade seminariet om korruption i maj (se 7.4.3 nedan).

Vi fortsätter med de två skrifterna om den gemensamma värdegrunden. Vi kommer slå ihop de två skrifterna till en och göra det tydligare vad de olika principerna innebär i praktiken och vilka förhållningssätt vi förväntar oss av statsanställda (klart i juli).

Handledningen planerar vi att revidera under hösten, utifrån den nya skriften om värdegrund och rollen som statsanställd. Handledningen kommer riktas till chefer. Vi kommer värdera om handledningen inte behöver tryckas utan att den enbart ska laddas ner från nätet.

7.3.2 Sprida kunskap om hur man kan jobba med förvaltningskultur

Vi ska sprida kunskap om hur myndigheter kan jobba med förvaltningskultur. Från vår webbplats erbjuder vi exempel på dilemman som myndigheterna kan använda, exempel på etiska koder från olika myndigheter och filmer som inspirerar och informerar. Under året kommer vi successivt öka stödet.

7.3.3 Utredda relationen mellan ledarskap och förvaltningskultur

Under 2017 kommer Statskontoret skriva en rapport om ledarskap och förvaltningskultur – möjligheter och begränsningar. Arbetet sker som del av den ordinarie utredningsverksamheten och publiceras i serien *Om offentlig sektor*. Tove Stenman (projektledare) och Gabriella Jansson ingår i projektgruppen och Camilla Gjerde är med i referensgruppen. Projektet påbörjas i maj och

rapporten ska vara klar 31 oktober 2017 och presenteras på ett seminarium under hösten.

7.4 Vi ordnar löpande seminarier med inspirerande föreläsningar och vägledningar

Syftet och inriktningen på Statskontorets seminarieserie beslutas av Rådet för en god förvaltningskultur. Seminarieserien syftar till att sprida kunskap och inspirera våra målgrupper på myndigheterna, men är också ett forum för att utbyta erfarenheter och skapa kontakter. Vi bjuder in både praktiker och forskare som föredragshållare. Seminarierna ska innehålla:

- engagerande och aktuella ämnen
- konkreta verktyg om hur myndigheter kan organisera arbetet och om vilka aktiviteter man kan genomföra
- information om ledarskapets betydelse för en god förvaltningskultur.

Vi ordnar seminarier löpande. En rimlig ambitionsnivå är tre per termin. Målgrupperna för seminarierna kommer variera beroende på tema men den primära målgruppen är chefer i staten.

7.4.1 Vi prövar olika format och upplägg på seminarier

För att utnyttja våra resurser på bästa sätt vill vi pröva ett upplägg som påminner om TED-talks där vi bjuder in en eller två föreläsare att hålla en inspirerande föreläsning om konkreta teman på 10–20 minuter med publik. Efter föreläsningen kommer vi ha olika typer av aktiviteter för att stimulera till erfarenhetsutbyte, till exempel gruppdiskussioner och bikupor etc. Seminarierna/föreläsningarna kan hållas externt för att få bra lokaler som passar för ett TED-liknande upplägg. Vi kan och bör även hålla dem i andra delar av landet och i samarbete med andra myndigheter för att nå ut så brett som möjligt i statsförvaltningen.

Vi kan även pröva andra former för seminarier som till exempel intervjuformat med en samtalsledare och rundabordssamtal.¹

7.4.2 Vi når ut till fler med filmer med diskussionsvägledningar

Föreläsningarna filmas och läggs ut på webbplatsen som del av vårt utbildningsmaterial. Till varje föreläsning på webbplatsen erbjuder vi en vägledning med frågor och dilemman så myndigheterna kan använda föreläsningarna på enheten/myndigheten för att få till stånd diskussioner om temat. På detta sätt når vi ut till fler målgrupper med våra aktiviteter.

¹ För inspiration se: <http://www.svt.se/runda-bordet/fem-gaster-samtalar-om-amnen-som-paverkar-vara-liv/>

7.4.3 Seminarieteman vår 2017

Vårens första seminarium hölls den 26 januari och handlade om vad en god förvaltningskultur är och hur den kan främjas.

Rådet för god förvaltningskultur var på sitt första möte positiva till ett seminarium om *rekrytering i staten* och generaldirektören har godkänt att vi planerar för detta samt ett seminarium om *vänskapskorruption och olämpliga relationer*.

Vänskapskorruption och olämpliga relationer

Korruption finns i många olika former. I Sverige har flera uppmärksammade fall visat att statsanställda har utnyttjat sin ställning för att gynna vänner och familj. Hur kan myndigheter arbeta för att minska frestelserna, öka kunskapen om olämpliga relationer och bygga en kultur som är motståndskraftig mot vänskapskorruption?

Rekrytering i staten

Myndigheter ska rekrytera medarbetare utifrån förtjänst och skicklighet i en öppen process. Samtidigt finns det flera fall där myndigheter frångår regelverket och rekryterar på andra sätt. Hur ser regelverket ut? Vad är tillåtet och vad är otillåtet? Vilka är gråzonerna?

7.4.4 Förslag på kommande seminarieteman

Vi har tagit fram en lista på möjliga seminarieteman under hösten 2017. Rådet för en god förvaltningskultur kommer diskutera dessa tillsammans med sina egna idéer på sitt möte i maj och föreslå vilka vi ska gå vidare med. Generaldirektören beslutar därefter.

- Att gå från ord till handling – chefernas roll och ansvar i arbetet med en god förvaltningskultur
- Dilemman – ett verktyg för att göra arbetet med värderingar och kultur konkret och relevant
- Myndigheter och statsanställda på sociala medier – vad är bra, lämpligt, tillåtet?
- Myndigheters behov av stöd och Statskontorets roll i arbetet med en god förvaltningskultur
- En god förvaltningskultur – mål och medel för en effektiv verksamhet
- En god förvaltningskultur gör det lättare att göra rätt, men när det blir fel då?
- När myndigheten omorganiseras – avvakta eller arbeta aktivt med förvaltningskultur?
- Att skapa och upprätthålla en gemensam kultur när myndighetens verksamhet är spridd över landet

Förslag till teman för seminarier under 2018 kommer vi lägga fram för rådet inför mötet i oktober.

7.5 Vi återrapporterar till regeringen

Vi ska senast den 1 juni 2017 redovisa den övergripande inriktningen för pågående och planerade aktiviteter till regeringen.

8 Riskbedömning

Den största risken är att vi inte når ut till chefer i kärnverksamheten. Både Värdegrundsdelegationen och Krus har försökt nå chefer och har inte lyckats med det i tillräckligt hög grad. Speciellt Värdegrundsdelegationen nådde i första hand HR-personer i sina utbildningar. Vi kommer hantera denna risk genom att rikta oss specifikt till chefer med personalansvar när vi under våren 2017 genomför två utbildningar. Detsamma gäller för flera av de seminarier vi planerar att genomföra under 2017. Vi kommer också använda rådets ledamöter för att sprida information om vårens utbildningar. Även de nätverk vi inventerar under våren kommer vi använda aktivt för att nå ut till cheferna. Vi kommer ständigt få hantera denna risk genom ett målriktat arbete specifikt mot chefer med personalansvar och i ledningsgrupper.

En annan stor risk är att vi bara når de som redan är ”frälsta”. Värdegrundsdelegationen tenderade att nå ungefär samma målgrupp vid varje forum. För att undvika detta kommer vi arbeta aktivt med olika målgrupper till varje seminarium och kurs, beroende på tema och inriktning. Även det skriftliga materialet kommer anpassas till olika målgrupper – chefer och medarbetare. Vi kommer även hålla några seminarier utanför Stockholm för att nå andra målgrupper.

9 Jämställdhetsperspektiv och miljöpåverkan

Värdegrundsdelegationen nådde främst kvinnor i sina aktiviteter. Det blir därför viktigt att även arbeta för att attrahera män till kurser, seminarier och andra aktiviteter.

Vi eftersträvar en jämn könsfördelning på föreläsare i vår seminarieserie. Vi lyfter löpande jämställdhetsaspekter i våra seminarier bland annat genom att be föreläsare att lyfta jämställdhetsperspektiv. Där det är relevant kommer vi även att inkludera jämställdhetsfrågor i det material vi utvecklar.

Vi kommer hålla seminarier i andra delar av landet än Stockholm. Så långt det är möjligt kommer vi åka tåg i stället för flyg för att begränsa att vi negativt påverkar miljön och klimatet i enlighet med Statskontorets policy för resor i tjänsten. Vi minimerar också negativa effekter för miljön genom att många av våra aktiviteter är digitala. Bland annat kommer vi värdera i vilken



utsträckning vi ska erbjuda tryckta skrifter för att minska miljöpåverkan. I övrigt ser vi inte att våra aktiviteter eller uppdraget kommer påverka miljön negativt.

10 Budget och tidplan

Resurser för projektet framgår av projektplanen.

Verksamheten bedrivs på Enhet 1. Arbetet bedrivs i projektform.

10.1 Tidplan

Arbetet med uppdraget planeras och inleds under våren och vi kommer successivt bygga upp mer material och fler aktiviteter. Vi kommer löpande testa olika aktiviteter och utvärdera hur de fungerar.

Tabell 1.1 Tidplan

	Fas	Aktiviteter	Milstolpar
Januari	Planera	Seminarium	26/1
Februari	Planera	Första rådsmöte	
	Utarbeta AP och PP	Bidra i ESV:s webbaserade utbildning	
Mars	Utveckla basmaterial	Föreläsa för F-kassan	
	Ta fram ny kunskap	Revidera skrifter och uppdrag språkvårdare	
April	Utveckla basmaterial	Behovsinventering	
	Utarbeta AP och PP	Revidera skrifter	AP och PP i LG
Maj	Utveckla basmaterial	Kurs för controllers (ESV)	21/3
	Återrapporera	Webbutbildning chefer	28/4
	Utveckla basmaterial	Behovsinventering forts.	28/4
Juni	Utveckla basmaterial	Revidera skrifter	25/4
	Återrapporera	Kurs i dilemman för chefer	
	Utveckla basmaterial	Webbutbildning chefer	
Juli	Seminarium	Skriva	1/6
	Utveckla basmaterial	Kurs i dilemman för chefer	16/5
Augusti	Utveckla basmaterial	Webbutbildning chefer	5/5
	Seminarium	Rådsmöte	9/5
September	Utveckla basmaterial	Revidera skrifter	15/6
	Utveckla basmaterial	Utbildning för nya GD:ar	16/6
Oktober	Utveckla basmaterial	Webbutbildning chefer	
	Seminarium	Revidera skrifter	
November	Utveckla basmaterial	<i>Semester</i>	
	Seminarium	<i>Semester</i>	
December	Utveckla basmaterial	Revidera handledning	
	Planera 2018	Webbutbildning chefer	



10.2 Budget

Ramen för arbetet under 2017 är 5 miljoner kronor, inklusive kostnaden för arbetstid.

Projektgruppen består av:

- Camilla Gjerde, projektledare.
- Emelie Juter, utredare, på heltid under första halvåret 2017, i väntan på kommande rekryteringar.
- Kristina Eriksson, utredare, på heltid från den 1 mars 2017.
- Malin Ruthström, kommunikatör, på 50 procent av heltid.
- Karl Malm, jurist, på heltid från den 7 juni 2017 (extern rekrytering).
- Angelica Hjertzell, administratör, på 50 procent av heltid inom förvaltningskultur från den 12 juni 2017 (extern rekrytering).



Bilaga 2

Ledamöter i Rådet för en god förvaltningskultur

Rådets ledamöter per den 1 juni 2017:

- Lars Amréus, riksantikvarie, Riksantikvarieämbetet
- Ann-Marie Begler, generaldirektör, Försäkringskassan
- Marita Hilliges, rektor, Högskolan i Dalarna
- Martin Holmgren, generaldirektör, Domstolsverket
- Ann-Christin Nykvist, särskild utredare
- Anders Ivarsson Westerberg, docent i företagsekonomi, Södertörns högskola
- Maria Larsson, landshövding, Länsstyrelsen i Örebro län
- Kristina Svartz, generaldirektör, Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd (MFoF)



STATSKONTORET

PM

2017-05-24

24 (41)

Dnr 2017/55-6

Bilaga 3

Seminarier, kurser och medverkan i andras utbildningar våren 2017

Totalt har vi under våren nått minst 500 personer på 148 myndigheter med våra egna seminarier och kurser och genom att medverka på andra myndigheters kurser och seminarier. Vi har dessutom medverkat på ett seminarium om värdegrund på Försäkringskassan som webbsändes och är tillgängligt för alla 12 000 anställda.

Statskontorets seminarier och kurser

Genom våra egna seminarier och kurser har vi nått ut till totalt 190 personer på drygt 90 olika myndigheter. På årets tre första seminarier hade vi totalt 150 deltagare från runt 80 myndigheter. Det första seminariet vände sig brett till alla intresserade medan de två senare vände sig till myndighetschefer och chefer i myndigheternas ledningsgrupper. De senare har fokuserat på att deltagarna diskuterade i smågrupper efter de inledande presentationerna och hade därför ett mer begränsat antal deltagare än det första som hade 85 deltagare.

Våra egna kurser

Vi har tagit fram specifika kurser för målgruppen chefer med personalansvar. Det var en stor efterfrågan till vår kurs om hur man som chef praktiskt kan arbeta för en god förvaltningskultur och de två kurstillfällena blev fulltecknade på två veckor.

För att få bra diskussioner var deltagarantalet begränsat och vi tog in cirka 20 personer till varje kurstillfälle. Deltagarna kom från 28 olika myndigheter, såväl handläggande som utredande och kontrollerande myndigheter och universitet och högskolor. Cheferna som deltog var en blandning av chefer från kärnverksamheten (57 procent) och chefer i stödverksamheten (43 procent). Fördelningen mellan män och kvinnor var 45 procent män och 55 procent kvinnor.

Ingela Thorsson som tidigare har jobbat på Kompetensrådet för utveckling i staten (Krus) och Värdegrundsdelegationen höll kursen för Statskontorets räkning. Resultatet från kursutvärderingen visar att 83 procent av deltagarna var nöjda med kursen.

Vi har fått förfrågningar om att hålla kurser på olika myndigheter och vi har bland annat utbildat chefer på Statens fastighetsverk. Vi planerar också att hålla kurser för chefer på Socialstyrelsen och Länsstyrelsen i Östergötlands län i höst.

Tabell 3.1 Myndigheter som deltagit i Statskontorets seminarier och kurser

Myndigheter

Arbetsgivarverket
Barnombudsmannen
Brottsförebyggande rådet
Brottsoffermyndigheten
Datainspektionen
Domstolsverket
Ekobrottsmyndigheten
Ekonomistyrningsverket (ESV)
Elsäkerhetsverket
Energimarknadsinspektionen
Fastighetsmäklarinspektionen
Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande (Formas)
Forum för levande historia
Försäkringskassan
Gymnastik- och idrottshögskolan
Högskolan i Dalarna
Högskolan Väst
Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen
Inspektionen för strategiska produkter
Justitiekanslern
Kammarkollegiet
Karolinska institutet
Kemikalieinspektionen
Konjunkturinstitutet
Konkurrensverket
Kriminalvården
Kronofogdemyndigheten
Kungliga tekniska högskolan (KTH)
Lantmäteriet
Linköpings universitet
Linnéuniversitetet
Länsstyrelsen i Dalarnas län
Länsstyrelsen i Södermanlands län
Länsstyrelsen i Uppsala län
Länsstyrelsen i Västmanlands län
Länsstyrelsen i Örebro län
Länsstyrelsen i Stockholms län
Länsstyrelsen i Västernorrlands län
Migrationsverket
Moderna museet
Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd (MFoF)
Myndigheten för press, radio och tv
Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys)
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUFC)
Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde
Naturhistoriska riksmuseet



Myndigheter

Naturvårdsverket
Nämnden för statligt stöd till trossamfund
Pensionsmyndigheten
Polarforskningssekretariatet
Polismyndigheten
Post- och telestyrelsen
Regeringskansliet
Revisorsinspektionen
Riksantikvarieämbetet
Riksdagsförvaltningen
Riksrevisionen
Rådet för europeiska socialfonden i Sverige (Svenska ESF-rådet)
Rättsmedicinalverket
Sjöfartsverket
Socialstyrelsen
Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU)
Statens fastighetsverk
Statens försvarshistoriska museer
Statens haverikommission
Statens kulturråd
Statens museer för världskultur
Statens skolinspektion
Statens skolverk
Statens veterinärmedicinska anstalt (SVA)
Statskontoret
Stockholms universitet
Strålsäkerhetsmyndigheten
Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida)
Svenska institutet
Södertörns högskola
Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV)
Trafikanalys
Trafikverket
Transportstyrelsen
Tullverket
Umeå universitet
Universitets- och högskolerådet (UHR)
Universitetskanslersämbetet (UKÄ)
Upphandlingsmyndigheten
Uppsala universitet
Valmyndigheten
Åklagarmyndigheten

Samarbete med andra

Vi har under våren samarbetat med en rad olika myndigheter, både när det gäller konkreta aktiviteter som föreläsningar och kurser men också mer generellt om hur vi kan dra nytta av myndigheternas kunskap och erfarenheter i arbetet för en god förvaltningskultur.

Kurser i samarbete med andra

Vi har nått cirka 300 deltagare från ett hundratal myndigheter genom utbildningar och kurser i samarbete med andra myndigheter.

Vi utbildade till exempel 49 controllers från 30 olika myndigheter som deltog på Ekonomistyrningsverkets controllerutbildning. På kursen för chefer inom nätverket *Rörlighet i staten* nådde vi 22 chefer från 12 olika myndigheter, främst under Näringsdepartementet. På Arbetsgivarverkets sektorträff för administrativa chefer och HR-chefer höll vi kurs för drygt 90 deltagare på lika många myndigheter.

Tabell 3.2 Myndigheter som deltagit på kurser som Statskontoret har gett i samarbete med ESV och nätverket *Rörlighet i staten*.

Myndigheter

Arbetsförmedlingen
Centrala studiestödsnämnden (CSN)
Elsäkerhetsverket
Energimarknadsinspektionen
Forskningsrådet för miljö, areella näringar och
Försvarets materielverk
Försvarmakten
Kemikalieinspektionen
Konkurrensverket
Lantmäteriet
Linnéuniversitet
Luleå tekniska universitet
Läkemedelsverket
Migrationsverket
Mittuniversitetet
Myndigheten för press, radio och TV
Myndigheten för tillgängliga medier
Naturvårdsverket
Patent- och registreringsverket
Polismyndigheten
Post- och telestyrelsen
Regeringskansliet
Riksarkivet
Riksrevisionen
Skatteverket
Statens energimyndighet
Statens servicecenter
Statens skolinspektion
Statens skolverk
Statistiska centralbyrån

Myndigheter

Stockholms universitet
Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida)
Sveriges lantbruksuniversitet (SLU)
Tillväxtverket
Trafikverket
Transportstyrelsen
Umeå universitet
Universitets- och högskolerådet (UHR)
Uppsala universitet
Verket för innovationssystem (Vinnova)

Samarbete med många myndigheter

Vi har samarbetat brett med en rad myndigheter under våren, bland annat med stora myndigheter som Försäkringskassan, Skatteverket, Pensionsmyndigheten och Polismyndigheten, för att utveckla en webbutbildning för chefer i att leda dilemmadiskussioner. Vi har också samarbetat med mindre myndigheter som Ekonomistyrningsverket, Forum för levande historia och med olika nätverk som till exempel nätverket för forskande myndigheter.

Tabell 3.3 Myndigheter och organisationer som Statskontoret har samarbetat med

Myndigheter, nätverk och organisationer

Arbetsgivarverket
Brottsförebyggande rådet
Ekonomistyrningsverket
Forum för levande historia
Försäkringskassan
Kriminalvården
Linköpings universitet
Läkemedelsverket
Länsstyrelsen i Värmlands län
Länsstyrelsen i Östergötlands län
Nätverk för forskande myndigheter
Pensionsmyndigheten
Polismyndigheten
Riksgäldskontoret
Rörlighet i staten
Skatteverket
Socialstyrelsen
Statens fastighetsverk
Statens geotekniska institut
Statens maritima museer
Sveriges kommuner och landsting (SKL)
Åklagarmyndigheten



Bilaga 4

Statistik över besök på webbplatser och beställda skrifter

Fram till och med april 2017 har vi haft 3 097 besök på vår startsida om god förvaltningskultur, som även nås via forvaltningskultur.se. De allra flesta besökarna är intresserade av sidan med seminarier. Den har haft 1 941 besök under perioden. Antalet besök har ökat successivt under våren och under april hade startsidan cirka 1 000 besök.

Tabell 4.1 Besök på Statskontorets webbplats under perioden 1 januari–30 april 2017

Sida	Antal besök
Startsidan God förvaltningskultur	3 097
Seminarier	1 941
Rådet för en god förvaltningskultur	802
Dilemman och svåra situationer	738
Kurser	512
Förvaltningskultur och värdegrund	364
Filmer	322
Etiska koder	246
Korruption	247

Värdegrundsdelegationens skrifter finns tillgängliga på Värdegrundsdelegationens webbplats som Statskontoret nu ansvarar för. Under årets fyra första månader har Värdegrundsdelegationens webbplats haft 5 927 besök och totalt har 3 075 skrifter beställts. Skriften som de flesta beställer är *Introduktion till Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*. Under våren har intresset för skrifterna avtagit.

Tabell 4.2 Beställningar av Värdegrundsdelegationens skrifter t.o.m. april 2017

Titel	Antal
Introduktion till Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda	1 015
Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda	793
Att arbeta med den statliga värdegrunden - en handledning	631
En kultur som motverkar korruption	312
Common basic values for central government employees-a summary	170
A culture that counteracts corruption	120
Värdegrundsdelegationens slutrapport: Att säkerställa en god statsförvaltning	49



STATSKONTORET

PM

2017-05-24

32 (41)

Dnr 2017/55-6

Bilaga 5

Analys av behoven hos myndigheterna

För att vår verksamhet ska motsvara myndigheternas verkliga behov har vi under våren 2017 undersökt myndigheternas önskemål och behov av stöd. Resultatet av behovsanalysen kommer att påverka innehållet i och utformningen av våra aktiviteter framöver.

Genomförande

Vi har genomfört en enkät till myndighetschefer och kompletterat med intervjuer med åtta myndighetschefer. Intervjuerna har gett en fördjupad förståelse för myndighetschefernas behov och önskemål. Därutöver har vi inhämtat synpunkter från ledamöterna i Statskontorets råd för en god förvaltningskultur och intervjuat tre av ledamöterna som är eller har varit myndighetschefer.

Enkäten har vi skickat ut till 192 myndighetschefer. Av dessa har 144, det vill säga 75 procent svarat. Vi har valt att redovisa resultaten samlat för samtliga svarande. Vi hade följande urvalskriterier för enkäten:

- Myndigheten ska vara en förvaltningsmyndighet under regeringen.
- Myndigheten ska ledas av en myndighetschef
- Myndigheten ska ha minst fem anställda
- Myndigheten ska finnas i Sverige

Med dessa kriterier var det en del myndigheter som inte kom med i urvalet, till exempel vissa nämndmyndigheter, myndigheter under riksdagen, Regeringskansliet, AP-fonderna och utlandsmyndigheterna.

En del av de synpunkter och önskemål som har framkommit i till exempel intervjuer har vi redan tagit hänsyn till och valt att testa i vårens aktiviteter. Det gäller till exempel några myndighetschefers önskemål om att involvera sina ledningsgrupper mer i arbetet och att få ta med sig någon ur ledningsgruppen till seminarier.

Avgränsningar

Resultaten vi presenterar här är det totala antalet svarande. Vi kommer att göra fördjupade analyser utifrån myndighetsstorlek och typ av myndighet under senare delen av 2017. Resultaten från intervjuer med myndighetschefer och andra aktörer kommer vi att analysera närmare under sommaren och hösten 2017.

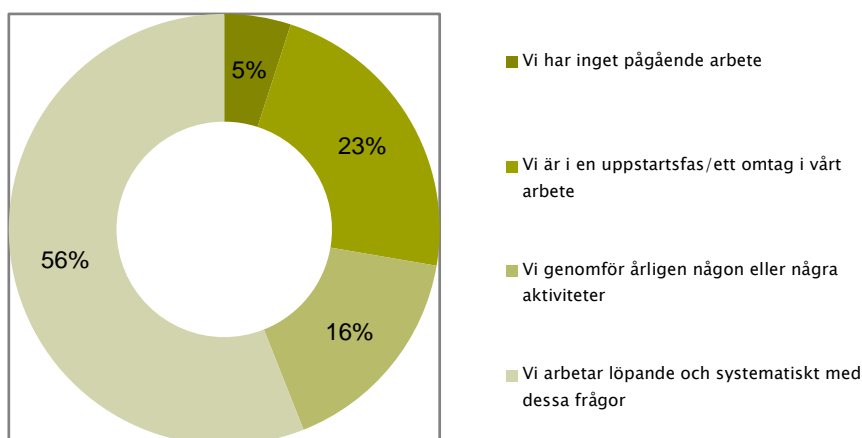
Myndighetschefernas önskemål om stöd

Här redogör vi för resultaten som har framkommit i vår behovsinventering.

Varierande status på myndigheternas arbete

Nästan samtliga myndigheter har i någon form ett pågående arbete med förvaltningskultur och värdegrund. Däremot skiljer arbetet sig åt mellan myndigheterna. En majoritet av myndigheterna, 56 procent, angav att de arbetar löpande och systematisk med frågorna. Samtidigt är det 23 procent som är i en uppstartsfas eller för närvarande gör ett omtag i arbetet. Av myndigheterna är det också 16 procent som genomför någon eller några aktiviteter per år.

Diagram 5.1 Myndigheternas status på arbetet med förvaltningskultur och värdegrund



Figuren visar myndighetschefernas bedömning av myndighetens nuläge i arbetet med förvaltningskultur och värdegrund. Totalt svarade 141 av 144 myndighetschefer på frågan.

Det var möjligt för myndighetscheferna att förtydliga sitt svar med en fritextkommentar. Två representativa svar var:

Vi arbetar med att förtydliga processer och att systematiskt arbete med förenkling utifrån att "det skall vara lätt att göra rätt."

Vi gjorde ett värdegrundsarbete under 2016 och är nu i den senare delen av implementeringen. Vi strävar efter att få det som en del av vårt sätt att vara och leva i verksamheten och hoppas komma en bra bit på vägen under 2017.

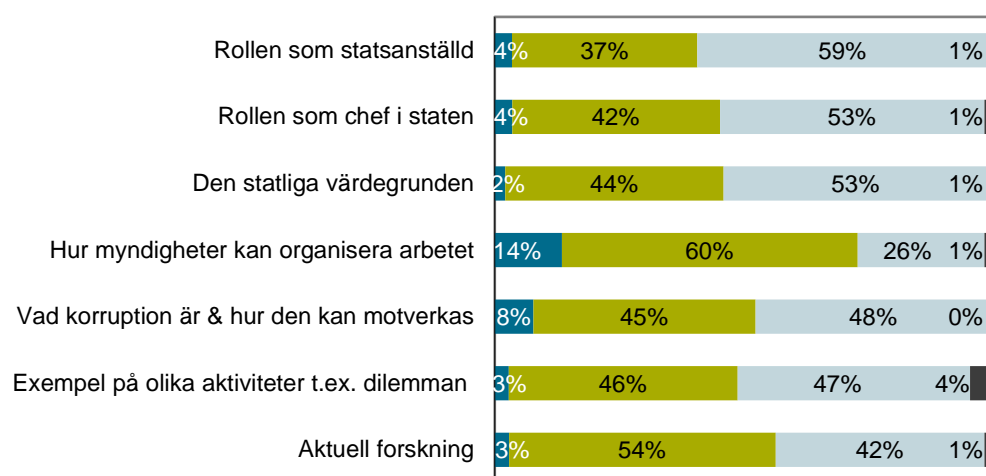
Bred efterfrågan på kunskap

Myndighetscheferna uttryckte generellt sett i enkäten att de skulle ha viss eller stor användning av alla sju kunskapsområden som Statskontoret har ställt frågor om i enkäten. Kunskap om rollen som statsanställd var det område som myndighetscheferna uttryckte att de skulle ha störst användning av, följt av kunskap om rollen som chef i staten och om den statliga värde-

grunden. Stöd i form av praktiktära exempel, dilemman, verktyg och inspiration från andra myndigheters arbete var återkommande önskemål från myndighetscheferna i våra intervjuer.

Det område som flest ansåg att de inte hade användning av, var kunskap om hur myndigheterna kan organisera sitt arbete. Samtidigt angav 60 respektive 26 procent att de skulle ha viss eller stor användning av sådan kunskap.

Diagram 5.1 Myndighetschefernas syn på vilken typ av kunskap de skulle ha störst användning av



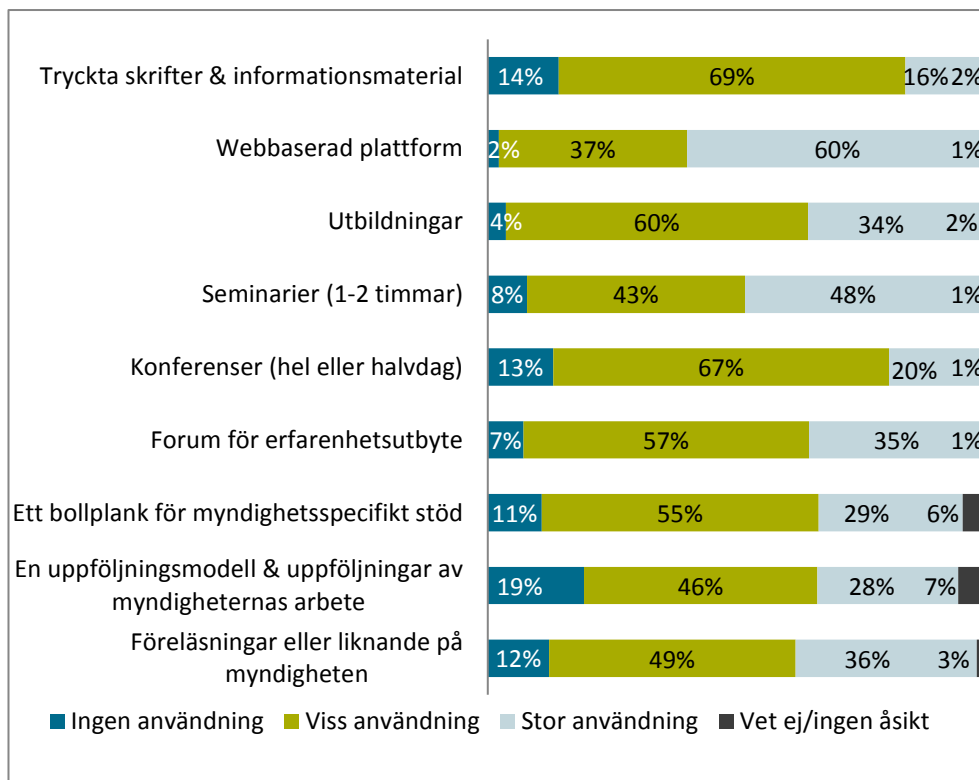
■ Ingen användning ■ Viss användning ■ Stor användning ■ Vet ej/ingen åsikt

Figuren visar myndighetschefernas syn på vilka kunskapsområden som Statskontoret bör fokusera på i det kommande arbetet. Totalt svarade 142 av 144 myndighetschefer på frågan.

Webbaserat stöd var mest efterfrågat

Myndighetschefernas önskemål om aktiviteter och kanaler varierade. De vanligaste svaren var att de skulle ha viss användning av de olika aktiviteter som Statskontoret frågade om i enkäten. Det som flest myndighetschefer såg stor användning av var en webbaserad plattform med kunskap och stödmaterial. Totalt 60 procent angav att de skulle ha stor användning av en sådan webbplats, och 37 procent att de skulle ha viss användning av den typen av stöd. Efter en webbaserad plattform uttryckte myndighetscheferna att de skulle ha stor användning av seminarier, att Statskontoret erbjuder föreläsningar eller liknande aktiviteter på myndigheterna, samt forum för erfarenhetsutbyte och utbildningar.

Det myndighetscheferna uttryckte att de inte skulle ha användning av var främst en uppföljningsmodell och uppföljningar av myndigheternas arbete med förvaltningskultur, tryckta skrifter och informationsmaterial.

Diagram 5.2 Myndighetschefernas användning av olika aktiviteter och kanaler för stöd


Figuren visar myndighetschefernas bedömning av vilken användning de själva och myndigheten skulle ha av att Statskontoret erbjöd någon av de uppräknade kanalerna och aktiviteterna. Totalt svarade 135–141 av 144 myndighetschefer på frågorna.

Myndighetscheferna kunde utveckla sina önskemål genom fritext, och 9 av 19 kommentarer handlade om att det är bra och effektivt att utnyttja digitala kanaler för att möjliggöra för fler att ta del av utbudet. Flera kommentarer handlade också om att det är viktigt att Statskontoret är aktiva även utanför Stockholm. De uttryckte det bland annat såhär:

Vår myndighet försöker i allt större utsträckning arbeta digitalt och efterfrågar därför den typen av material och information istället för tryckt. För att minimera resor försöker vi delta i utbildningar och liknande aktiviteter via webb och Skype.

Välkommet med såväl utbildningar som seminarier men angeläget att dessa inte enbart ges i Sthlm... Alternativa lösningar uppskattas till exempel streamade webbsändningar/filmer [...].

Bland fritextsvaren förklarade en av myndighetscheferna att personen hade ”viss användning” på många frågor för att ”... man kommer längst om man gör det här arbetet med egna interna resurser och med så många, helst alla, medarbetare som möjligt för att få hela organisationen att leva värdegrunden.”

Viktigt att anpassa utbildningsform efter mottagare

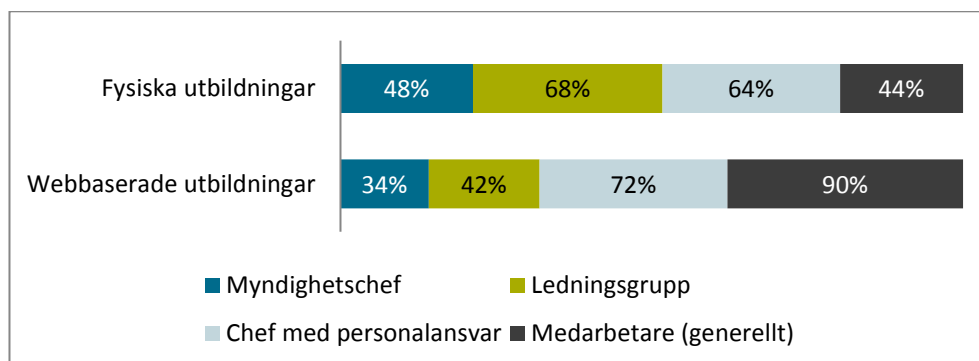
Vi har ställt flera frågor om behovet av utbildningar för olika grupper av anställda på myndigheterna, om behovet av olika former för utbildningar och inom olika områden. Myndighetscheferna som uttryckte ett visst eller ett stort intresse för utbildningsstöd fick följdfrågor om utbildningar. Det var totalt 129 av 144 myndighetschefer som uttryckte ett sådant intresse för utbildningar.

Fysiska utbildningar för ledningen och webbaserade för medarbetare

Behovet för fysiska utbildningar och webbutbildningar varierar med målgruppen. Fysiska utbildningar var mest efterfrågade för ledningsgrupper, 68 procent av de svarande önskade fysiska utbildningar för denna målgrupp. Även för chefer med personalansvar önskade de svarande i hög grad fysiska utbildningar, 64 procent valde det svarsalternativet. Däremot önskade en högre andel av myndighetscheferna webbaserade utbildningar för medarbetare generellt, hela 90 procent valde det alternativet för denna målgrupp.

Myndighetscheferna uttryckte även behov av utbildning för egen del, 48 procent önskade fysiska utbildningar och 34 procent webbaserade utbildningar.

Diagram 5.4 Myndighetschefernas önskemål om typ av utbildning för olika grupper på myndigheten. Observera att de svarande har kunnat ange flera målgrupper per svarsalternativ.



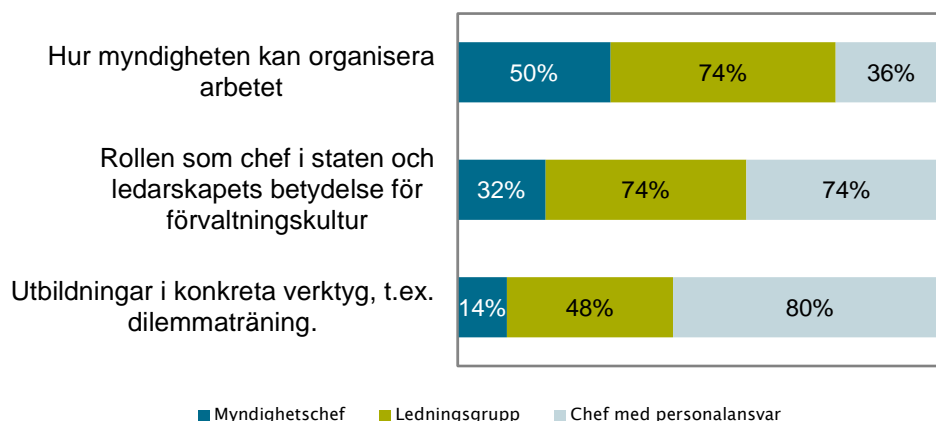
Figuren visar vilken typ av utbildningar som myndighetscheferna bedömer skulle vara aktuella för olika grupper och funktioner på myndigheten. Totalt svarade 118 av 144 myndighetschefer på frågan om fysiska utbildningar och 116 av 144 på frågan om webbaserade utbildningar, sammantaget svarade 129 myndighetschefer på båda frågorna.

Från vad till hur – ju närmare medarbetarna desto mer konkretion

För att kunna anpassa utbildningarna till olika gruppers behov har vi också ställt frågan om vilka teman utbildningarna bör beröra för olika typer av chefer på myndigheterna. Här kunde de svarande välja flera svarsalternativ. Myndighetscheferna själva var främst intresserade av utbildningar om hur myndigheten kan organisera arbetet (50 procent), följt av rollen som chef i staten (32 procent), medan de var mindre intresserade av kurser om konkreta verktyg (14 procent). Det omvända gällde chefer med personalansvar. Där

var önskemålet främst utbildning i konkreta verktyg (80 procent), och om rollen som chef (74 procent) medan intresset för kurser i hur man kan organisera arbetet var mindre (36 procent). För ledningsgrupperna var önskemålet om utbildningar i hur man kan organisera arbetet lika stort som kurser i rollen som chef i staten (74 procent), följt av utbildning i konkreta verktyg (48 procent).

Diagram 5.5 Myndighetschefernas önskemål om teman för utbildningar till chefer. Observera att de svarande har kunnat välja flera svarsalternativ.



Figuren visar vilka temaområden myndighetscheferna bedömer är mest relevanta för olika funktioner på myndigheten. Totalt svarade 110 av 144 myndighetschefer på "hur myndigheten kan organisera arbetet", 121 av 144 myndighetschefer på "rollen som chef i staten..." och 112 av 144 myndighetschefer på "Utbildningar i konkreta verktyg...". Sammantaget svarade 122 myndighetschefer på de tre frågorna.

Bland fritextkommentarerna som handlade om utbildningarna för chefer svarade två myndighetschefer såhär:

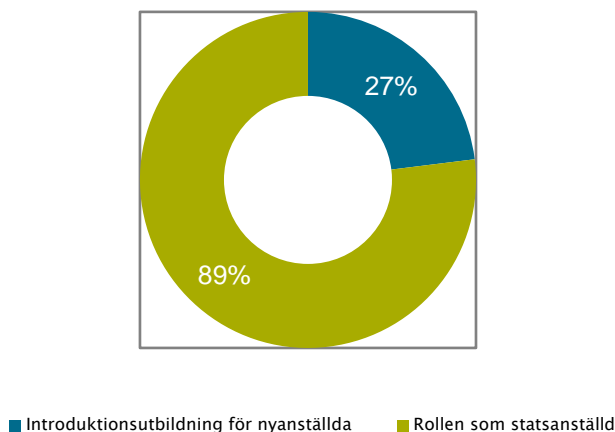
Ev. utbildning för ledningsgrupp på plats, i övrigt webbaserade utbildningar.

Myndighetschefen måste mer än någon annan leva och lära efter värdegrunden och det i allt man gör inte minst i arbetet i ledningsgruppen.

Utbildningar om rollen som statsanställd för medarbetare

För medarbetarna anser myndighetscheferna att behovet av utbildningar i rollen som statsanställd är stort, medan behovet av en introduktionsutbildning för nyanställda är betydligt mindre.

Diagram 3.6 Myndighetschefernas önskemål om teman för utbildningar till medarbetare. Observera att de svarande har kunnat välja flera svarsalternativ.



Figuren visar vilka temaområden myndighetschefer bedömer att medarbetare generellt skulle ha störst nytta av utbildningar i. Totalt svarade 32 av 144 myndighetschefer på "Introduktionsutbildning för nyanställda" och 107 av 144 "Rollen som statsanställd". Sammantaget svarade 120 myndighetschefer på de två frågorna.

I fritextkommentarerna uttryckte en myndighetschef att de två temana borde vara samma sak, och en annan att båda två behövs. Vidare lyfte en myndighetschef att det gärna bör vara anpassat till myndighetens uppgift och roll och en annan att den gärna såg digitalt utbildningsmaterial. Två myndighetschefer lyfte på olika sätt vikten av introduktionsutbildningar och kontinuitet:

Frågorna behöver tas upp när man är nyanställd i staten men det måste också finnas möjligheter till återkommande utbildningar.

En introduktionsutbildning för alla nyanställda i staten tror jag vore mycket bra. På min myndighet har dock nästan alla anställda tidigare varit anställda i staten så här handlar det om att upprätthålla kunskap och förståelse av vikten av en god förvaltningskultur.

Inrikta stöd mot ledningsfunktioner

Myndighetscheferna ser sig själva som den mest centrala målgruppen för Statskontorets arbete för en god förvaltningskultur. På frågan om vilka målgrupper Statskontoret bör vända sig till svarade 48 procent av myndighetscheferna att de själva är den mest centrala målgruppen. Därefter ansåg de att chefer med personalansvar, ledningsgruppen och medarbetare generellt var de mest prioriterade målgrupperna.

Det var mindre vanligt att de ansåg att HR- eller personalfunktion, chefsjurist, controller eller internrevisor borde vara en målgrupp för aktiviteterna, men det fanns ändå ett visst intresse för det. Få myndighetschefer valde att ange en valfri grupp. De som gjorde det nämnde exempelvis fackliga företrädare och upphandlare.

Tabell 5.1 Myndighetschefernas syn på vilka målgrupper Statskontoret bör vända sig till

	1	2	3	Svarande
Chefer med personalansvar	32 %	32 %	22 %	108
Myndighetschef	48 %	13 %	17 %	82
Ledningsgrupp	26 %	44 %	12 %	90
Medarbetare generellt	26 %	17 %	20 %	92
Hr- eller personalfunktion	9 %	16 %	32 %	69
Chefsjurist	5 %	17 %	24 %	42
Controller	0 %	5 %	11 %	37
Internrevisor	0 %	9 %	6 %	33
Annat	0 %	0 %	0 %	4
Totalt				128

Tabellen visar hur myndighetscheferna graderade de tre viktigaste målgrupperna för de aktiviteter och stöd Statskontoret utvecklar i arbetet för en god förvaltningskultur. Myndighetscheferna fick gradera 8 olika grupper. Därtill hade de möjlighet att komplettera med ett eget alternativ genom att använda ett öppet svarsalternativ. De fick gradera ett valfritt antal. Antal svarande för respektive fråga finns i tabellen.

Generella medskick till Statskontoret från myndighetschefer

Myndighetscheferna fick även möjlighet att ge generella medskick till Statskontorets fortsatta arbete i fritext. Av de 144 myndighetscheferna valde 23 att använda den möjligheten. Här följer ett urval av dessa:

Utforma material med tanke på att huvudparten av myndigheter är "små" myndigheter i personal och därmed mycket små resurser i stödpersonal som HR m.fl. Den här typen av arbete sköts då av tjänstepersoner som har andra huvudfunktioner. Måste vara konkret användbart.

Jag tror att det är viktigt att Statskontoret om möjligt försöker ta reda på vilket arbete som redan görs ute på myndigheterna så att vi slipper dubbelarbete eller att hjulet uppfinns på nytt.

Om det är möjligt så tror jag även på att använda så mycket interaktivitet som möjligt t.ex. via webb eller liknande i stället för fysiska möten. Viktigt också att ni poängterar myndighetschefernas roll i detta arbete. Om inte GD är på tåget kommer inte heller resten av organisationen att vara det.

Vi jobbar med att skapa balans mellan statstjänsteman och kritiskt tänkande individer i en organisation med många disputerade. Vi behöver metoder för att kunna föra den diskussionen.

[...] Insatser av karaktär hjälp-till-självhjälp ger oftast mer bestående effekter. Att kunna vilka lagar och regler som gäller är fundamentalt och därmed behovet av att kontinuerligt fylla på med grundläggande kunskap inom ämnesområdet. Men likväl blir själva metodiken och goda exempel från andra myndigheter viktiga beståndsdelar för att kunna hantera uppdraget på ett bra sätt.



[...] Det är grundläggande att känna till gällande lagar och regler, att sedan kunna tillämpa dessa kunskaper i de faktiska situationer som uppstår, blir avgörande för hur myndigheten kommer att uppfattas och för det förtroende som allmänheten har och kommer att ha för myndigheten och statsförvaltningen i stort. Erbjudanden av olika slag som anges i enkäten kommer att vara en framgångsfaktor.

Att myndigheterna ser och hanterar frågan om en god förvaltningskultur som en verksamhetsutvecklingsfråga. En viktig del blir då att bygga kompetens inom området strategisk lednings- och styrningsperspektiv.

Särskild vikt bör läggas på vänskapskorruption – en vanlig ofta förbisedd företeelse i svensk statsförvaltning!

Chefsstöd på alla nivåer är oerhört viktigt för en god förvaltningskultur.

Stödet bör vara flexibelt, pedagogiskt och gärna digitalt. Andra ledord är lättillgängligt, konkret och enkelt. Alla myndigheter har olika utmaningar så stödet bör också vara möjligt att situationsanpassa.

Vi myndighetschefer har ju en särställning genom de många gånger utmärkta seminarier vi inbjuds till på Statskontoret. Utmaningen för mig (oss) är att hinna fördjupa mig i informationen och synliggöra det internt på myndigheten. Ett sätt att lösa det senare vore att kanske förse oss med 2–3 ppt-bilder som vi kan ta med internt som sammanfattar kärnan i det vi fått oss till livs. Det skulle göra att vi inom staten håller samman informationen och det finns en möjlighet att åtminstone öka chanserna att ledningsgrupper och övriga chefer får informationen till sig [...].

Bra att komma ut i samtal med ledningsgrupper. Bra att ge underlag som kan användas vid personaldagar, personalinformation etc. Konkreta exempel.

Eftersom vi är en stor myndighet med spridning över landet önskar vi digitalt material och webbaserade utbildningar, en som riktar sig till chefer och en som riktar sig till medarbetare.

Tror mer på att fokusera på dilemman och faktiska händelser än ett stort gemensamt värdegrundsarbete.