

# Att säkerställa en god statsförvaltning

Värdegrundsdelegationens slutrapport



**Tryck:** Elanders, november 2016

**Produktion:** Finansdepartementet/Kommunikationsavdelningen

# Förord

I budgetpropositionen hösten 2008 redovisade regeringen för första gången följande nya delmål för den statliga arbetsgivarpolitiken: De statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för de grundläggande värdena i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.

Värdegrundsdelegationens uppgift har varit att i samarbete med andra aktörer bidra till att detta delmål uppfylls. Uppdraget beslutades av regeringen den 20 december 2012 och har varit tidsbegränsat till 31 december 2016. Delegationens ledamöter utsågs i mars 2013. Arbetet inleddes med ett första sammanträde den 28 maj 2013.

I uppdraget anges att verksamheten ska inriktas mot aktiviteter, skrifter och andra utåtriktade insatser samt att målgruppen är myndighetschefer, fackliga företrädare och anställda vid statliga myndigheter.

För att kunna genomföra uppdraget har Värdegrundsdelegationen valt att formulera fyra huvudsakliga arbetsområden samt även fyra långsiktiga mål som arbetet syftar till att uppnå.

I denna slutrapport redovisas Värdegrundsdelegationens arbete, överväganden och förslag. Där inget anges riktar sig förslagen till regeringen.

Vår förhoppning är att denna slutrapport ska bidra till en god förvaltning genom att våra erfarenheter och förslag kommer till nytta i det fortsatta ständigt pågående arbetet med att stärka kunskapen om, respekten för och tillämpningen av de grundläggande rättsprinciper som kännetecknar en rättsäker och effektiv statsförvaltning i medborgarnas tjänst.

**Lena Marcusson**  
Ordförande

**Robert Cloarec**  
Huvudsekreterare

# Innehåll

Förord .....	3
--------------	---

Sammanfattning.....	8
---------------------	---

## Kapitel 1

Inledning .....	11
-----------------	----

1.1 Uppdraget .....	11
---------------------	----

1.2 Sammansättning .....	12
--------------------------	----

1.3 Arbetets inriktning, prioriteringar och mål .....	13
-------------------------------------------------------	----

1.4 En gemensam statlig värdegrund .....	13
------------------------------------------	----

1.5 De sex värdegrundsprinciperna .....	14
-----------------------------------------	----

1.6 Statliga myndigheters specifika värdegrundsarbete .....	14
-------------------------------------------------------------	----

1.7 Begrepp som används.....	14
------------------------------	----

1.8 Projektet Offentligt etos.....	15
------------------------------------	----

## Kapitel 2

Insatser och förslag.....	17
---------------------------	----

2.1 Delegationens insatser (bedömning) .....	17
----------------------------------------------	----

2.2 Värdegrundsarbete i myndigheter (bedömning och förslag) .....	19
-------------------------------------------------------------------	----

2.3 Samverkan - samsyn (bedömning) .....	20
2.4 Bemötande av allmänheten (bedömning och förslag) .....	21
2.5 Rekrytering (bedömning och förslag) .....	23
2.6 Medborgare eller kund? (bedömning och förslag) .....	25
2.7 Arbetet mot korruption (bedömning och förslag) .....	26
2.8 Myndighetsregister (bedömning och förslag) .....	29
2.9 Jämställdhet, mångfald och mänskliga rättigheter (bedömning och förslag) .....	30
2.10 Att ha rätt kompetens (bedömning och förslag) .....	31
2.11 De statsanställda behöver introduceras och statstjänstemannarollen utvecklas (bedömning och förslag) .....	32

## Kapitel 3

### Organisation, uppföljning och förslag ..... 37

3.1 Värdegrundsdelegationens erfarenheter .....	37
3.2 Organisation och överväganden .....	40
En stabil organisation för ett permanent uppdrag .....	40
Förslag 1: Regeringskansliet .....	42
Förslag 2: Statskontoret .....	43
3.3 Politikens inriktning .....	44
3.4 Uppföljning (förslag) .....	44

# Kapitel 4

## Redovisning av delegationens arbete ..... 47

4.1	Värdegrundsforum .....	47
4.2	Utbildningsinsatser.....	49
4.3	Kommunikationsinsatser .....	52
4.4	Tidigare forskning .....	56
4.5	Enkät till statliga myndigheter.....	57
4.6	Värdegrundsarbete i myndigheter – 5 exempel .....	59
	Lunds universitet.....	60
	Arbetsförmedlingen.....	60
	Statens musikverk.....	61
	Skatteverket.....	62
	Kriminalvården.....	62
4.7	Erfarenheter från utvecklingsarbetet.....	63

Referenser .....	66
------------------	----

Bilagor .....	69
---------------	----

1. Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10 .....	70
2. Förteckning värdegrundsforums föredragshållare och rubrik .....	76
3. a) Några kommentarer om statistiken .....	86
b) Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete .....	91
4. Enkät till statliga myndigheter 18 mars 2016, dnr Fi2016/01116/ESA.....	110
5. Linderyd, Andreas (2016) Forskning om värdegrundsarbete inom offentlig förvaltning, Ersta Sköndals högskola .....	118
6. Stubbergaard, Ylva (2014) Forskningsöversikt om etik och offentlig administration, Lunds universitet.....	140

# Sammanfattning

Värdegrundsdelegationen redovisar i denna slutrapport ett uppdrag från regeringen om det gemensamma värdegrundsarbetet i statsförvaltningen. Målgruppen för verksamheten har varit myndighetschefer, fackliga företrädare och anställda vid statliga myndigheter. Genom kunskapsseminarier, utbildning, föreläsningar, skrifter och nätverk har delegationen arbetat för att kunskapen, respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen. Dessa former för främjande av en god förvaltningskultur behöver fortsätta.

Viktigast är att säkerställa tillämpningen av den gemensamma statliga värdegrunden och att värdegrundsarbetet är en lednings- och styrningsfråga. Förslag lämnas bland annat på organisation, uppföljning och introduktion till stats-tjänstemannarollen.

Ett ständigt fortgående värdegrundsarbete är en förutsättning för att statsförvaltningen ska genomsyras av en god förvaltningskultur. Denna uppgift ställer höga krav på att myndighetsledningar har kunskap, förståelse och förmåga att tillämpa grundläggande rättsliga principer.

Det bedrivs olika former av värdegrundsarbete. Arbetet initieras av olika skäl och varje myndighets arbetsprocess ser därför olika ut. Många myndig-

heter väljer att bedriva ett eget värdegrundsarbete men med utgångspunkt från den gemensamma värdegrunden. Delegationens bedömning är att samspelet mellan den statliga värdegrunden och den myndighetsspecifika värdegrunden är centralt. Samspelet mellan dem förstärker dem båda. Värdegrundsarbetet är en tydlig lednings- och styrningsfråga. Delegationens enkätundersökning och bilder av fem myndigheter visar också att beslut om värdegrundsarbetet fattas av myndighetsledningen. Från att i första hand ha varit en kunskaps- och utbildningsfråga har värdegrundsarbete utvidgats till en uppgift för myndighetsledningen och en del av verksamhetsutvecklingen. Två av tre myndigheter uppger att värdegrundsarbetet finns inarbetat i deras strategiska styrdokument. Delegationens bedömning och förslag är att det är rimligt att resterande myndigheter i närtid utför motsvarande verksamhetsanpassning och att detta ska tas upp i den årliga myndighetsdialogen.

Myndigheter ska samverka. Samverkan stärker deras gemensamma ansvar att säkerställa en god förvaltningskultur i statsförvaltningen. Exempel lämnas på samverkande myndigheter som utvecklat nya arbetssätt.

En god förvaltningskultur kräver ett gott bemötande av allmänheten. Innebörden av det statliga bemötandet reg-

leras i regeringsformen och förvaltningslagen men även i de internationella dokumenten, genom FN och vidare på europeisk nivå. Alla värdegrundsprinciper berör bemötande. Myndigheter behöver i större utsträckning samverka för att skapa samsyn om vad ett gott bemötande innebär. Delegationens Bemötandenätverk utgör en arena för att åstadkomma denna samsyn och delegationen värnar därför om nätverkets fortlevnad. Den organisation i statsförvaltningen som kommer att få till uppgift att främja en god förvaltningskultur bör utse en samordningsansvarig för bemötandefrågor.

Vid rekrytering bör begreppet skicklighet inbegripa statstjänstemannens förmåga till ett gott bemötande. Arbetsgivarverket bör föreslå hur den statliga värdegrunden säkerställs i myndigheternas rekrytering. Skriften, Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning bör kompletteras med ett avsnitt i ämnet.

Myndigheter benämner sina avnämare på olika sätt. Vilken betydelse de olika benämningarna har för bemötandet av allmänheten har delegationen inget underlag som visar. Delegationen föreslår att skillnader i myndigheters bemötande beroende på om avnämaren benämns som medborgare, kund eller annat undersöks. Detsamma gäller vilken effekt sådana skillnader får för myndigheternas efterlevnad av den gemensamma värdegrunden.

Statsförvaltningens gemensamma värdegrundsarbete innefattar även att motverka korruption. Myndigheter måste ge

chefer och medarbetare kunskap, och även etablera former för att säkra tillämpning av kunskapen. Att träna förmågan till både yrkesfärdighet och etiska överväganden är lika viktigt. Genom träning kan statsanställda bättre identifiera oegentligheter. Delegationen föreslår att regeringen vid introduktionsdagar och i introduktionssamtal uppmuntrar myndighetsledning och chefer att använda de verktyg som finns att tillgå för värdegrundsarbete. Regeringen bör även återinrätta det statliga nätverket mot korruption i nära samarbete med ansvariga myndigheter och initiera fler studier i ämnet.

Delegationens mål och uppdrag har varit att nå hela statsförvaltningen. En viktig förutsättning för att på ett effektivt, korrekt och samlat sätt kunna nå ut med budskap till hela statsförvaltningen, exempelvis kring den gemensamma statliga värdegrunden, är ett myndighetregister som uppfyller behoven. Delegationen föreslår att arbetet med ett ändamålsenligt myndighetsregister intensifieras.

Det är fler kvinnor än män som har deltagit i Värdegrundsdelegationens forum och utbildningar. I myndighetsstyrningen ska jämställdhetsaspekten beaktas. Värdegrunds- och jämställdhetsperspektiven är närliggande och förstärker varandra. Jämställdhetsaspektens betydelse för en god förvaltningskultur ska betonas särskilt i kommande uppdrag om värdegrundsarbete. Likaså ska mångfald och mänskliga rättigheter betonas.

Delegationen har beställt två forskningsöversikter som ett första steg i att belysa

kunskapsläget. Översikternas huvudsakliga bidrag är att de har kartlagt aktuell forskning inom offentlig etik, statsvetenskap och organisationsteori, identifierat kunskapsluckor och lämnat förslag till fortsatt forskning. De forskningsöversikter som har tagits fram på initiativ av delegationen bör ligga till grund för fortsatt arbete med kunskapsutveckling och utbildningar. Forskningsöversikter behövs och bör tas fram med viss regelbundenhet.

Delegationen föreslår att alla nyanställda i staten får en introduktionsutbildning i vilken de bland annat ges kunskap om de grundläggande rättsprinciper som gäller i staten. Regeringen bör ge den organisation i statsförvaltningen som får ansvaret för arbetet med en god förvaltningskultur i uppdrag att ta fram ett utbildningsmaterial som kan användas både vid introduktionen av nya statsanställda och vid fortbildning. Regeringens introducerande samtal och/eller introduktionsdagar för myndighetschefer, överdirektörer, länsråd samt övriga chefer och styrelseledamöter bör vara obligatoriska. Introduktionen är ett led i att åstadkomma en samsyn kring statsförvaltningens konstitutionella grund och de förvaltningspolitiska mål som är gemensamma för statsförvaltningen.

Ett fortsatt arbete med att främja kunskap om och förståelse för den gemensamma värdegrunden för statsanställda förutsätter, liksom arbetet med en systematisk uppföljning, en organisation som uppfyller krav på kontinuitet, legitimitet och effektivitet. Delegationen lämnar förslag på två möjliga organisatoriska placeringar för en verksamhet som ska

främja en god förvaltningskultur samt, med beaktande av regeringens aviserade inriktning för värdegrundsarbetet, föreslå hur arbetet kan organiseras och följas upp. Myndigheterna bör till ansvarigt departement årligen redovisa hur styrdokumenterna utvecklas och var tredje år lämna en beskrivning av hur verksamhetsanpassningen av den statliga värdegrundens principer sker. Vidare föreslås att den enkät som delegationen genomfört upprepas var tredje år för att kunna bedöma utvecklingen av den statliga värdegrundens fortlöpande bidrag till en god förvaltningskultur.

# Kapitel 1 Inledning

Att statstjänstemännen agerar sakligt och opartiskt och har hög medvetenhet om uppdragets karaktär är centralt i en demokratisk rättsstat. Respekt för människors lika värde och avståndstagande från diskriminering utgör också självklara utgångspunkter för en förvaltning som ska präglas av demokrati och rättssäkerhet, ett gott bemötande av allmänheten och en kultur som är fri från korruption. De statliga myndigheterna har, liksom kommuner och landsting, ett stort ansvar för att deras verksamhet bedrivs i enlighet med de grundläggande principerna för den goda förvaltningen. För varje regering gäller det att försäkra sig om att myndighetsledningarna satsar på medarbetarnas kompetensutveckling och ser till att statsanställda får tillräcklig kunskap för att utföra sina uppgifter och har en verklig förståelse för vad uppgiften innebär. Regeringskansliet och myndighetsledningarna måste också alltid föregå med gott exempel.

Det uppdrag som Värdegrundsdelegationen fullgjort under de senaste åren är i och med detta år avslutat. Men arbetet för att garantera en god statlig förvaltningskultur kan aldrig ta slut utan måste vara uthålligt och långsiktigt. Inte minst ett antal händelser med inslag av felaktigheter och missgrepp i offentlig förvaltning under dessa tre år, och tidigare, har illustrerat vikten av att de rättsliga principerna, som gäller för all offentlig förvaltningsverksamhet, följs lojalt och samvetsgrant och att myndigheterna har

den gemensamma statliga värdegrunden som en ledstjärna. Även om dessa händelser inte bör uppfattas som representativa för svensk statsförvaltning måste de uppfattas som en påminnelse om att en god förvaltningskultur aldrig kan tas för given. Statsförvaltningen utvecklas, i takt med att samhället genomgår stora förändringar, men våra konstitutionellt grundade värderingar ska ligga fast. I denna slutrapport redovisar vi våra erfarenheter och slutsatser som ett bidrag till det fortsatta värdegrundsarbetet i staten.

## 1.1 Uppdraget

Regeringen beslutade i december 2012 att inrätta en Värdegrundsdelegation för åren 2013-2016 med uppgift att verka för att respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen, i enlighet med regeringens delmål att de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och att rollen som statstjänsteman ska uppfyllas.<sup>1</sup>

I samarbete med andra aktörer inom statlig förvaltning, såväl myndigheter som arbetsgivarorganisationen och arbetstagarorganisationerna, skulle delegationen bidra till att stärka kunskapen om den statliga värdegrunden samt främja

---

<sup>1</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

värdegrundsarbetet i statsförvaltningen genom att vara ett stöd för myndigheterna i deras värdegrundsarbete. Verksamheten skulle ”inriktas mot aktiviteter, skrifter och andra utåtriktade insatser för myndighetschefer, fackliga företrädare och anställda vid statliga myndigheter.”<sup>2</sup>

Vägledande frågeställningar för hur delegationens huvuduppdrag skulle uppfattas redovisades i en särskild bilaga till regeringsbeslutet.<sup>3</sup> ”Vägledande” innebär för delegationen en möjlighet att avstå från vissa frågor eller att belysa andra frågor.

Värdegrundsdelegationen skulle lämna en samlad redovisning av arbetet och en bedömning av resultatet senast den 31 december 2016.

Mot bakgrund av att samtliga arbetsgivarpolitiska delmål, förutom det som handlar om grundläggande värden, följs upp skulle delegationen även lämna förslag på hur myndigheternas värdegrundsarbete kan följas upp.<sup>4</sup>

## 1.2 Sammansättning

Värdegrundsdelegationen har letts av Lena Marcusson, ordförande. Lena Marcusson är professor emeritus i förvaltningsrätt vid Uppsala universitet. I delegationen har vidare ingått nio ledamöter. Ordförande och ledamöter har med stöd av regeringens delegering i uppdraget förordnats av ansvarigt statsråd.

Av texten nedan framgår hur sammansättningen bland de nio ledamöterna har förändrats över tid, professor Erik Amnå (2013-2016), professor Tomas Brytting (2013-2016), landshövding Lars Bäckström (2015-2016), tidigare ST-ordförande Annette Carnhede (2013-2014), generaldirektör Anders Danielsson (2015-2016), förbundsordförande Mats Ericson, SULF, (maj, 2014-2016), landshövding Rose-Marie Frebran (2013-2014), rikskronofogde Christina Gellerbrant Hagberg (maj, 2015-2016), biskop Lennart Koskinen (2013-2016), ST-ordförande Britta Lejon (2015-2016), förbundsdirektör Elisabeth Mohlkert, SACO, (2013-maj, 2014) generaldirektör Ann-Christin Nykvist (2013- april, 2015), konsult Anna Petre (2013-2014), generalsekreterare Anne Ramberg (2015-2016) och direktör Anna Stellingner (2013-2014).

Värdegrundsdelegationens sekretariat har varit placerat i Regeringskansliet, under enheten för statlig arbetsgivarpolitik (ESA), vars departementala placering inledningsvis var på Socialdepartementet (2013-2014). Efter regeringsskiftet hösten 2014 flyttades enheten över till Finansdepartementet i början av 2015.

Sekretariatet har letts av huvudsekreterare Robert Cloarec (2013-2016) och haft följande sammansättning: ämnesråd Eva Gustavsson (2015), ämnessakkunnig Staffan Johansson (2016), ämnesråd Marianne Kling (2013-2014), departementsråd Tommi Riihonen (september, 2014-2016), ämnessakkunnig Stina Svenberg (augusti, 2015-2016) och ämnessakkunnig Ingela Thorsson (2013-mars, 2016).

<sup>2</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

### 1.3 Arbetets inriktning, prioriteringar och mål

Värdegrundsdelegationen formulerade fyra huvudsakliga arbetsområden:

1. Stärka kunskapen om den gemensamma värdegrunden för statsanställda - bland myndighetsledning, statsanställda och fackliga organisationer.
2. Främja ett utvecklande av service till och bemötande av allmänheten som stärker förtroende för statsförvaltningen.
3. Främja en kultur som förebygger korruption.
4. Inhämta och sprida forskningsrön och erfarenhetsbaserad kunskap om värdegrund och värdegrundsarbete.

Inriktningen på arbetet skulle bidra till att följande, av delegationens uppsatta mål, uppfylls:

- Den gemensamma värdegrunden för statsanställda har förankrats så att varje myndighet integrerar den i sitt permanent pågående utvecklingsarbete.
- Statsanställda har en kunskap och ett förhållningssätt som innebär att värdegrunden kopplas till tjänstemanrollen och det korruptionsförebyggande arbetet.
- Värdegrundsarbetet har integrerats i den ordinarie utbildningsverksamheten, introduktionen och kompetensutvecklingen på myndigheten.

- Ansvaret för att främja och stärka arbetet med en gemensam värdegrund för statsanställda har en tydlig organisatorisk plats i statsförvaltningen.

### 1.4 En gemensam statlig värdegrund

2006 års förvaltningskommitté konstaterade i sitt slutbetänkande (SOU 2008:118) att den svenska statsförvaltningen har ett offentligt etos eller en allmän värdegrund för de statsanställda som uttrycks i grundlagarna, brottsbalken, förvaltningslagen, lagen om offentlig anställning, sekretesslagen, lagen om statsbudgeten och språklagen. Enligt kommittén fanns ett behov av att sammanställa den redan existerande värdegrunden i ett gemensamt dokument. Rådman Gunilla Robertsson fick regeringens uppdrag att sammanställa de författningar som hade lyfts fram i betänkandet (Fi2009/4277).<sup>5</sup> Den gemensamma värdegrunden sammanfattades i sex grundläggande rättsliga principer och publicerades som skrift av Krus i november 2009. Värdegrundsdelegationen har uppdaterat denna skrift 2013 med de lagändringar som skett sedan 2009, framförallt med anledning av revideringen av regeringsformen 2011.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Protokoll § 244, 2013-06-05, dnr S2013/4388/ESA (delvis).

<sup>6</sup> Värdegrundsdelegationen (2013) Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda - grundläggande rättsliga principer.

## 1.5 De sex värdegrundsprinciperna

En statlig myndighets verksamhet bygger på de rättsliga grunder som gäller för alla statliga myndigheter. De kan sammanfattas i sex principer som tillsammans uttrycker den gemensamma värdegrunden för de statsanställda:

- **Demokrati** - all offentlig makt utgår från folket.
- **Legalitet** - den offentliga makten utövas under lagarna.
- **Objektivitet** - allas likhet inför lagen, saklighet och opartiskhet ska iakttas.
- **Fri åsiktsbildning** - den svenska folkstyrelsen bygger på fri åsiktsbildning.
- **Respekt för lika värde, frihet och värdighet** - den offentliga makten ska utövas med respekt för allas lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.
- **Effektivitet och service** - effektivitet och resurshushållning ska förenas med service och tillgänglighet.

## 1.6 Statliga myndigheters specifika värdegrundsarbete

En gemensam värdegrund för de statsanställda utgör ett rättesnöre för den offentliga verksamheten. En utgångspunkt är att en statsanställds utövning sker med hänsyn till såväl sin egen som andras integritet. Som en del av den strategiska kompetensförsörjningen väljer myn-

digheter att även bedriva ett eget värdegrundsarbete men med utgångspunkt i den gemensamma värdegrunden.

Den svenska statsförvaltningens uppdrag och verksamheter är varierande och betydelsen av den statliga värdegrundens principer behöver konkretiseras för den enskilda myndigheten. Förhållandet mellan den gemensamma värdegrunden och en myndighets interna värdegrund (eller värdeord) kan beskrivas som att den myndighetsspecifika värdegrunden ger uttryck för de utmaningar som en myndighet anser sig behöva arbeta mer med utifrån sitt uppdrag vid en viss tidpunkt. Myndighetens egna formuleringar kan därför vara föränderliga till skillnad från den gemensamma värdegrunden som är konstitutionell och övergripande.

## 1.7 Begrepp som används

I rapporten används följande begrepp:

- **Gemensam statlig värdegrund**  
De sex rättsliga principer som gäller alla statsanställda, och därmed alla statliga myndigheter.
- **Myndighetsspecifik värdegrund**  
Värdegrund framtagen inom en myndighet för den egna verksamheten.
- **Värdegrundsarbete**  
Aktiviteter för att hålla en värdegrund levande.
- **Värdegrundsprincip**  
Någon av de sex rättsliga grunderna:
  - demokrati

- legalitet
- objektivitet
- fri åsiktsbildning
- respekt för lika värde, frihet och värdighet
- effektivitet och service

#### • **Värdeord**

Enstaka begrepp som beskriver vad som ska känneteckna en verksamhet, t.ex. öppenhet, tillgänglighet, rättssäkerhet, mod och empati.

### 1.8 Projektet Offentligt etos

Värdegrundsdelegationen har haft i uppdrag att förvalta de kunskaper och erfarenheter som kom ur projektet Offentligt etos.<sup>7</sup>

Bakgrunden till projektet var ett regeringsbeslut att ge Krus, Kompetensrådet för utveckling i staten, i uppdrag att under åren 2010-2011 samordna projektet som skulle innehålla satsningar som vänder sig till hela statsförvaltningen, med särskilt fokus på cheferna i förvaltningen.<sup>8</sup> Projektet förlängdes senare t.o.m. utgången av år 2012.<sup>9</sup>

En förstudie utförd av Krus betonade bl.a. myndighetsledningars engagemang som en förutsättning för förankring av värdegrundsarbetet.<sup>10</sup> Det övergripande syftet med projektet var att stärka de

statsanställdas kunskaper om grundläggande värden i statsförvaltningen, för att stärka en god förvaltningskultur i staten. Inom ramen för projektet behandlades värdegrunds-, etik-, och bemötandefrågor med relevans för hela statsförvaltningen.<sup>11</sup>

Parallellt med projektet uppdrog regeringen i regleringsbrevet för år 2010 åt Statskontoret att lämna förslag på hur projektet kunde utvärderas.<sup>12</sup> För att kunna utvärdera effekterna av projektet skulle Statskontoret påbörja utvärderingen tidigast 2013 eller 2014.<sup>13</sup> Utvärderingen redovisades av Statskontoret hösten 2014.<sup>14</sup>

Av Statskontorets utvärdering<sup>15</sup> framgick bl.a. att hälften av myndigheterna hade deltagit i projektets aktiviteter. De myndigheter vars myndighetsledning deltagit hade haft större nytta av projektet.<sup>16</sup> Drygt hälften av myndigheterna angav att projektet hade haft ett bestående värde för myndighetens värdegrundsarbete.<sup>17</sup> På grund av resursbrist bedrev små myndigheter värdegrundsarbete i mindre utsträckning än större myndigheter och projektet Offentligt etos hade därför större betydelse för dem. Den skrift som sammanfattar den gemensamma statliga värdegrundens sex

<sup>7</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

<sup>8</sup> Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Kompetensrådet för utveckling i staten, S2011/5146/ESA.

<sup>9</sup> Prop. 2012/13:1, UO 2, s 73.

<sup>10</sup> Regeringsbeslut 2011-05-19, Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Kompetensrådet för utveckling i staten, S2011/5146/ESA.

<sup>11</sup> Prop. 2012/13:1, UO 2, s 51, 68.

<sup>12</sup> Prop. 2011/12:1, UO 2, s 51.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Statskontoret 2014:22 Utvärdering av offentligt etos.

<sup>15</sup> Statskontorets enkät skickades till 302 myndigheter under regeringen med minst tio årsarbetskrafter. Enkäten skickades inte till nämndmyndigheter och myndigheter som bildats 2013 eller senare eftersom dessa myndigheter inte hade kunnat ta del av Krus aktiviteter. Statskontoret 2014:22 Utvärdering av offentligt etos, s 16.

<sup>16</sup> Ibid, s 7ff.

<sup>17</sup> Ibid, s 40.

grundläggande rättsliga principer var den som hade använts mest av myndigheterna under tiden för projektet. Skriften ansågs dock alltför juridisk och abstrakt.<sup>18</sup>

Med avseende på hur förtroendet för statsförvaltningen hade påverkats av projektet Offentligt etos konstaterade Statskontoret i sin utvärdering att det inte gick att bedöma. Allmänhetens förtroende påverkas av en komplex samverkan mellan en rad faktorer. Dessutom var tiden mellan projektets avslut och utvärderingen för kort. För att bedöma effekter av värdegrundsarbete krävdes enligt Statskontoret uppföljningar på längre sikt.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Statskontoret 2014:22 Utvärdering av offentligt etos, s 7ff.

<sup>19</sup> *Ibid.*

# Kapitel 2 Insatser och förslag

## 2.1 Delegationens insatser (bedömning)

Regeringens arbetsgivarpolitiska delmål är att de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.<sup>20</sup>

Den statliga värdegrundens sex principer har behandlats vid sjutton värdegrundsforum med deltagare från 190 statliga myndigheter och fackliga organisationer, ett 60-tal myndighetschefer och över 100 personer på ledningsnivå och fler än 800 statsanställda. Inräknat flergångsdeltagare har över 1300 deltagare diskuterat värdegrundsfrågor kring aktuella teman.<sup>21</sup>

Delegationen har därutöver givit ungefär 40 myndigheter stöd i deras värdegrundsarbete. Föredrag har hållits vid bl.a. personaldagar och för chefs- och myndighetsledning. Sammanlagt har drygt 70 sådana aktiviteter genomförts.

En insats som främjat den statliga värdegrunden har i samarbete med enheten för statlig förvaltning (SFÖ) och enheten för statlig arbetsgivarpolitik (ESA) i Regeringskansliet genomförts med departementens myndighetshandläggare.

Aktiviteten syftade till att stärka handläggarnas kunskaper om de rättsliga principerna. Drygt 60 personer anmälde sig till seminariet med representation från alla departement.

Utöver forum och föredrag har Värdegrundsdelegationen erbjudit utbildning, för att stödja myndigheters eget arbete med den statliga värdegrunden. Drygt 400 personer från mer än 100 myndigheter har tagit del av utbildningsverksamheten. Totalt har delegationen genomfört över 20 utbildningstillfällen från och med våren 2014 till och med hösten 2016.<sup>22</sup>

Värdegrundsdelegationens aktiviteter och insatser har varit avgiftsfria. Delegationen har, i enlighet med uppdraget, förvaltat kunskaper och erfarenheter från projektet Offentligt etos. Delegationen tog över samordningsansvaret för Bemötandenätverket efter Krus. Ett tjugotal myndigheter har varit anslutna till nätverket. Tillsammans med tre andra medansvariga myndigheter har nätverket sedan 2014 träffats två gånger per år. Skriften, Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda, har också förvaltats. Den uppdaterades hösten 2013 och är under revidering hösten 2016. Värdegrundsdelegationen publicerade en omarbetad handledning

<sup>20</sup> Prop. 2012/13:1, UO2, avsnitt 5.4.

<sup>21</sup> Statistik avser t.o.m. 2016-10-31. Delegationens sista värdegrundsforum är planerat 2016-11-29.

<sup>22</sup> Statistik avser t.o.m. 2016-10-31. Planerade utbildningar 2016-11-24 och 2016-12-06.

hösten 2015, ett metodstöd för statsanställda som har ett ansvar att leda arbete med värdegrundsfrågor och den statliga värdegrunden. Vidareutvecklingen av handledningen bygger på erfarenheter från projektet samt diskussioner som förts med myndigheter och vid delegationens utbildningar.

Värdegrundsdelegationens webbplats, [vardegrundsdelegationen.se](http://vardegrundsdelegationen.se), har besökts 25 000 gånger, vilket motsvarar nästan 10 000 besök i genomsnitt per år.<sup>23</sup>

Värdegrundsdelegationen har sedan hösten 2013 regelbundet skickat nyhetsbrev till alla myndighetschefer m.fl. med inbjudningar till forum och utbildningar, samt information om delegationens skrifter och andra aktiviteter. Totalt har delegationen skickat 45 nyhetsbrev.

Två seminarier med tema korruption har genomförts i Almedalen, 2014 och 2015.

Delegationen har givit ut fyra skrifter. Skrifterna har kunnat beställas kostnadsfritt och varit nedladdningsbara via delegationens webbplats. Tre av skrifterna har översatts till engelska. Totalt har drygt 33 000 skrifter beställts av nästan 140 statliga myndigheter men även av ett fåtal kommuner, landsting, privatpersoner och företag. Enstaka lärosäten och företag från olika delar av världen har beställt delegationens skrifter.

Den samlade bilden visar att det är ytterst få myndigheter som inte har tagit del av Värdegrundsdelegationens verk-

samhet. Myndigheter har nyttjat delegationens insatser utifrån sina egna behov och valt olika former av stöd för sitt eget värdegrundsarbete. Vissa har deltagit i forum, andra har beställt skrifterna, medarbetare har deltagit i delegationens utbildningar och/eller bett om myndighetsstöd i form av mer eller mindre skraddarsydd föreläsningar.

Som en del av arbetet med slutrapporten har Värdegrundsdelegationen genomfört en enkätundersökning.<sup>24</sup> 190 myndigheter svarade på enkäten och resultatet utgör ett unikt material som ger regeringen en samlad bild av myndigheternas värdegrundsarbete. Delegationens syfte med enkäten har varit att få en uppfattning om statsförvaltningens reella läge i förhållande till önskat läge vad gäller värdegrundsarbetet. Det samlade materialet kan bidra till att ta reda på vilka insatser som behövs för att statsförvaltningen ska fortsätta utvecklas i riktning mot en god förvaltningskultur.

Regeringens arbetsgivarpolitiska delmål handlar även om, utöver kunskap, de statsanställdas förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen. Människors förståelse förutsätter kunskap och i det hänseendet kan delegationens insatser anses ha haft ett värde för uppfyllelsen av regeringens delmål. För att säkerställa de statsanställdas förståelse krävs ett fördjupat och fortsatt arbete. Det personalchefsseminarium som Värdegrundsdelegationen genomförde i februari i år var ett sätt att följa upp värdegrundsarbetet. En möjlig tolkning av

<sup>23</sup> Totalt antal besök samt genomsnittlig siffra för antal besök per år avser tom. 2016-10-31. Statistik avser besök av webbplatsen från och med 2014-05.

<sup>24</sup> Se kapitel 4 för redovisning av resultatet av Värdegrundsdelegationens enkät samt bilaga 3b, Översikt - myndigheternas värdegrundsarbete.

seminariet är att det finns kunskap om grundläggande rättsliga principer bland personalcheferna men att de gav uttryck för att det finns svårigheter med att som skicklighetskrav vid rekryteringen bedöma förmågan till ett gott bemötande av allmänheten. Det är också svårt att värdera förutsättningar/förmåga hos de sökande att ta till sig värdegrundens principer. Detta aktualiserar betydelsen av träning som en faktor för värdegrundens förankring. Det är således otillräckligt att enbart erbjuda kunskapsfrämjande insatser. Även utvärdering, förebilder och incitament kan användas för att omsätta värdegrundens principer i praktisk handling.

### **Bedömning**

Betydande utvecklingsarbete pågår i statsförvaltningen kring den gemensamma statliga värdegrunden med dess sex grundläggande principer.

Delegationen konstaterar att myndigheterna införlivar den statliga värdegrunden på olika sätt och i olika styrdokument som verksamhetsplaner, kommunikationspolicys, jämställdhetsplaner och riktlinjer för representation.

## 2.2 Värdegrundsarbete i myndigheter (bedömning och förslag)

Den specifika frågeställningen lyder: Hur kan den gemensamma värdegrunden översättas för de statsanställda i respektive myndighets verksamhet?<sup>25</sup> Delegationen har behandlat regeringens fråga utifrån ett förvaltningspolitiskt

perspektiv, dvs. på vilket sätt myndigheterna, utifrån deras olika uppdrag, kan anpassa sina verksamheter så att den statliga värdegrunden efterlevs. Ordet översätta som återfinns i regeringens frågeställning kan uppfattas vara vilseledande då det finns en risk för att det associerar till kortsiktiga arrangemang istället för långsiktighet och kontinuitet. Ordet associerar inte heller till att värdegrundarbete handlar om förvaltningspolitik, som ledning och styrning. Dessutom kan en sådan frågeställning ge signaler till myndigheter att värdegrundsarbete är något som kan översättas vid ett bestämt tillfälle och inte vara ett ständigt pågående arbete som följer med verksamhetsutvecklingen. En ytterligare aspekt är att myndigheterna riskerar att tappa förståelsen av värdegrundsarbetets djupare betydelse för upprätthållandet av en god förvaltningskultur.

Värdegrundsdelegationen har lyft fram hur några myndigheter har organiserat sitt värdegrundsarbete. I rapportens samlade redovisning i kapitel 4 under avsnitt Värdegrundsarbete i myndigheter – 5 exempel återfinns dessa myndighetsbeskrivningar.

De fem myndighetsbeskrivningarna visar att värdegrundsarbetet ser olika ut när den gemensamma statliga värdegrunden införlivas i respektive myndighets verksamhet. Det är detta som i förvaltningspolitiska termer benämns som verksamhetsanpassning. Gemensamt för belysta myndigheter är att samtliga har en myndighetsspecifik värdegrund. Gemensamt är även att beslutet om denna fattas på högsta chefsnivå. Att besluts-

<sup>25</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

fattandet sker på central nivå överensstämmer även med den samlade bilden av delegationens enkätresultat. Även ledningsgruppernas roll i beslutsfattandet är tydligt, likaså att ansvaret för värdegrundsarbetet sällan delegeras till andra funktioner inom myndigheterna.<sup>26</sup>

Myndigheterna är olika tydliga med om den myndighetsspecifika värdegrunden (eller egna värdeorden) tagits fram med direkt utgångspunkt från den statliga värdegrunden. En tolkning är att myndigheterna förmedlar grundläggande rättsliga principer genom olika styrdokument, exempelvis genom att ge ut särskilda föreskrifter om bisysslor. Myndigheterna organiserar sig på olika sätt för att implementera den myndighetsspecifika värdegrunden.

### Bedömning

Värdegrundsdelegationen vill peka på vikten av att det finns ett tydligt och väl utvecklat samspel mellan den statliga värdegrunden och den myndighetsspecifika värdegrunden (eller de olika värdeorden) samt att spelet mellan dem förstärker dem båda. Den myndighetsspecifika värdegrunden (eller de olika värdeorden) måste vara direkt eller indirekt relaterade till den statliga värdegrunden, myndighetsuppdraget och verksamheten. Beskrivningen av myndigheterna i denna rapport visar inte entydligt att detta samspel finns. Däremot finns en tydlig koppling mellan den myndighetsspecifika värdegrunden (eller värdeorden) och verksamhetens mål och visioner i förhållande till myndighetens identifierade utmaningar.

Delegationens enkätundersökning samt

bilder av fem belysta myndigheter, visar att beslut om värdegrundsarbetet fattas av myndighetsledningen. Delegationens bedömning är att myndigheterna har tagit fasta på den högsta ledningens avgörande roll för att driva värdegrundsarbetet. Det gör värdegrundsarbetet till en tydlig lednings- och styrningsfråga. Från att i första hand ha varit en kunskaps- och utbildningsfråga har värdegrundsarbete utvidgats till en uppgift för myndighetsledningen och en del av verksamhetsutvecklingen.

Vidare uppger två av tre myndigheter att värdegrundsarbetet finns inarbetat i deras strategiska styrdokument. Delegationens bedömning är att det är rimligt att resterande myndigheter i närtid utför motsvarande verksamhetsanpassning.<sup>27</sup>

### Förslag

För att säkerställa värdegrundsarbetet i hela statsförvaltningen bör det av myndigheternas strategiska styrdokument framgå hur värdegrundsarbetet bedrivs, dvs. hur verksamhetsanpassningen sker. De myndigheter som inte har integrerat värdegrundsarbetet i sina strategiska styrdokument ska göra det. Detta ska särskilt tas upp i den årliga myndighetsdialogen.

## 2.3 Samverkan - samsyn (bedömning)

Ett krav på samverkan mellan myndigheterna regleras i 6 § myndighetsförordningen (2007:515): ”Myndigheten skall verka för att genom samarbete

<sup>26</sup> Se kapitel 4 samt bilaga 3b Översikt - myndigheternas värdegrundsarbete.

<sup>27</sup> Se redovisning av Värdegrundsdelegationens enkät i kapitel 4 samt bilaga 3b, Översikt - myndigheternas värdegrundsarbete.

med myndigheter och andra ta till vara de fördelar som kan vinnas för enskilda samt för staten som helhet”.

Värdegrundsdelegationen har med forum, utbildningar nätverk mm. medverkat till att myndigheter har närmat sig och lärt av varandra och inspirerats till samverkan för ökad kvalitet, samsyn och kunskapsutbyte. Det finns skäl att betona vikten av fortsatta samverkansinsatser myndigheter emellan. Sektorisering, myndigheters fokus på egna resultat och andra faktorer som medverkar till att skymma de värden som håller samman statsförvaltningen måste motverkas.

Under ett av de värdegrundsforum som delegationen genomförde under våren 2016 fick myndigheter ta del av en redovisning av Socialstyrelsen som kan tjäna som exempel på vikten av samverkan. Den handlade om synen på samverkan och vilken betydelse den fick med anledning av den påfrestning som den stora migrationen förde med sig under 2015. Påfrestningen förde med sig krav på ökad samverkan och nya kontaktvägar skapades över ansvarsgränser i samhället. Myndigheterna förändrade sitt arbetssätt för att lösa situationen. De vidgade vyerna ökade myndighetsledningars förmåga att gemensamt lösa uppgifter utifrån sina olika uppgifter och ansvarsgränser. Vissa av de nya samverkansformerna som kom till bedömdes ha sådan betydelse att de har blivit etablerade i organisationen.

### Bedömning

Värdegrundsdelegationens bedömning är att dess insatser har bidragit till att skapa samsyn kring den gemensam-

ma statliga värdegrunden på myndighetsnivå och anser det viktigt att dessa insatser handlar om det övergripande gemensamma ansvaret för att öka de statsanställdas förmåga att se till staten som helhet. Myndigheternas verksamhetsanpassning av värdegrundsarbetet sker i nästa steg.

### 2.4 Bemötande av allmänheten (bedömning och förslag)

Enligt regeringen handlar värdegrundsarbetet inte bara om kunskap om den rättsliga grunden som plattform för en god förvaltningskultur. Värdegrundsarbetet handlar även om förhållningssätt. Frågan till delegationen blev hur staten, genom sina anställda, bemöter allmänheten.<sup>28</sup> Ett gott bemötande med respekt för enskilda människors frihet och värdighet är centralt i en demokrati. Alla människor ska kunna delta i samhällslivet på så lika villkor som möjligt.<sup>29</sup>

Alla värdegrundsprinciper berör bemötande. Viktiga utgångspunkter för statstjänstemannen bör vara att ”den utövar sin roll med såväl sin egen som andras integritet för ögonen och att det är folket som är statstjänstemannens uppdragsgivare och att offentlig maktutövning alltid måste ha stöd i lag”.<sup>30</sup> Statsförvaltningens roll i samhället och betydelsen av statstjänstemannens agerande är därför centrala frågor som ständigt behöver diskuteras.

---

<sup>28</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, diarienummer S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

<sup>29</sup> Värdegrundsdelegationens ordförande, Lena Marcusson.

<sup>30</sup> Värdegrundsdelegationens skrift, Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda, s 5.

Innebörden av det statliga bemötandet av allmänheten regleras i regeringsformen och förvaltningslagen men även i de internationella dokumenten, genom FN och vidare på europeisk nivå. Det slås även fast genom Europakonventionen om skydd för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande friheterna, som idag är svensk lag. Respekten som ska finnas vid en myndighets bemötande innebär att bemötandet ska vara fritt från diskriminering och att de statsanställda ska visa hänsyn till den enskildes integritet. Det allmänna har, enligt regeringsformen, även skyldighet att motverka diskriminering.

Det allmännas tjänster ska vara tillgängliga för alla. Tillgängligheten kan handla om öppettider, information och möjligheter att komma till lokaler och också om att språket ska vara tydligt och lätt att förstå. Tillgänglighet kan även vara ”talande webb”, dvs. hemsidor, vars innehåll kan väljas bli uppläst av en inspelad röst. Förvaltningslagen ställer krav på att myndigheterna ska ge service, råd och stöd till enskilda.

Legalitetsprincipen anger vilket handlingsutrymme den offentliga tjänstemannen har, även i ett enskilt ärende, vilket får konsekvenser för på vilket sätt bemötandet kan ske.

Objektivitetsprincipen om saklighet och opartiskhet samt respekt för allas likhet inför lagen är avgörande för hur bemötandet ska utformas och det innebär ett krav på likabehandling och ett förbud mot diskriminering.

Lennart Koskinen, ledamot i Värdegrundsdelegationen beskriver det goda bemötandet på följande sätt:

”Det är vår samlade människosyn som medvetet eller omedvetet påverkar alla våra möten och därmed vårt bemötande, internt, externt och privat. Principerna är värdemässigt grundade. Genom att tala om logos (förnuft), pathos (känsla) och ethos (etik/moral) kan vi överskugga den ytliga förståelsen av statstjänstemannarollen, som kanske enbart fokuserar på uppdraget och inte förhållningssätt och värdegrundsfrågor, redan i rekryteringen, introduktionen och förvaltning och utveckling av kompetensen framledes.”

Citatet ovan ger ett perspektiv på det som inte direkt framgår av den rättsliga regleringen av vad ett gott bemötande av allmänheten innebär för en statstjänsteman.

Under de år som Värdegrundsdelegationen har verkat har delegationen haft ett samordningsansvar för Bemötandenätverket. I nätverket och vid flera forum har myndigheter informerat varandra och utbytt erfarenheter om sitt arbete med att åstadkomma ett gott bemötande. Nätverksträffarna har varit en arena för myndigheter att på ett djupare plan analysera bemötande- och servicefrågor. I mindre konstellationer ges tid för ökad förståelse både för sitt eget men även för andras myndighetsuppdrag. På ett mer verksamhetsnära plan synliggörs de dilemman eller problem som myndigheter brottas med gemensamt respektive de utmaningar som är myndighetsspecifika. En ökad förståelse för andras uppdrag och verksamhet ökar förmåga hos statstjänstemannen att se

till statsförvaltningen som helhet och att värdegrundsarbetet i staten är en gemensam uppgift.

Nätverket kan vidare ha resulterat i att deltagande myndighetspersoner fått en djupare kunskap om frågorna och alternativa metoder. Från deltagarnas egna perspektiv framhålls inte alltför sällan värdet av att informera varandra och utbyta erfarenheter. Då myndigheterna i stort sett har varit representerade av samma personer med likartade frågeställningar, finns möjligheten att nätverket har tjänat rollen att skapa ambassadörer för en specifik värdegrundsfråga. Det är dock viktigt att betona att nätverkets överlevnad inte säkras genom eldsjälar. För att åstadkomma kontinuitet och långsiktighet för det arbete som sker via nätverk behöver nätverket en samordningsansvarig.

Värdegrundsforumen har anlagt ett bredare och övergripande perspektiv på ett gott bemötande. I nätverket har det funnits större möjlighet till analys på ett mer detaljerat och tekniskt plan. Gemensamt för forumen och nätverket är att det alltid har varit minst en myndighet som berättat mer djupgående om hur den arbetar med bemötande.

Utvecklingsmöjligheter för en framtida organisation kan vara att förbättra informations- och marknadsföringsinsatser för nätverket som en arena för kunskaps- och erfarenhetsutbyten.

### **Bedömning**

Delegationens samlade bedömning är att tillgången till olika mötesformer är en kombination som ger positiva effek-

ter och variation. Myndigheterna kan utifrån sina egna behov och förutsättningar välja den insats som passar behovsbilden bäst.

Den kunskap som upparbetats om det statliga goda bemötandet behöver förvaltas och de informella kontaktvägar som skapats i nätverk, forum och andra mötesformer måste värdesättas.

### **Förslag**

I statens fortsatta värdegrundsarbete bör de former som Värdegrundsdelegationen har haft för främjande av en god förvaltningskultur fortsätta att användas, dvs. nätverk, forum och andra mötesformer.

Det goda bemötandet berör alla värdegrundsprinciper. Bemötandennätverkets fortlevnad är därför av särskild vikt för den statliga värdegrundens genomslag. Nödvändiga förutsättningar för nätverkets överlevnad är att den organisation i statsförvaltningen som kommer att få till uppgift att främja en god förvaltningskultur utser en samordningsansvarig för bemötandefrågor.

## 2.5 Rekrytering (bedömning och förslag)

Regeringens arbetsgivarpolitiska delmål är att de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.<sup>31</sup> Arbetsgivarverkets roll är bland annat att vara stödjande och rådgivande i rekryteringsförfarandet.

---

<sup>31</sup> Prop. 2015/16:1, UO2.

Regeringen har i uppdraget till Värdegrundsdelegationen betonat att förmågan att ge allmänheten ett gott bemötande kan anses ingå i begreppet skicklighet och ställt frågan om hur detta hanteras vid rekrytering.<sup>32</sup> Det är således av betydelse för myndigheten att redan vid rekrytering säkerställa att den anställde utöver sakkunskaper även har sådan skicklighet eller förmåga att utveckla sitt bemötande.

Värdegrundsdelegationen har givit ut en handledning, Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning, 2015, men i denna saknas ett avsnitt om hur den statliga värdegrunden säkerställs i rekryteringsförfarandet.

Ett särskilt värdegrundsforum för statliga personalchefer eller motsvarande HR-funktioner genomfördes den 16 februari 2016 med ett 70-tal myndigheter. Forumet avgränsades till att huvudsakligen behandla de delar av rekryteringsprocessen som handlar om kravprofilen och urvalet då det är främst i dessa delar frågan aktualiseras.

### **Personalchefers perspektiv**

I forumets avslutande moment fick deltagande personalchefer och HR-funktioner beskriva hur begreppet skicklighet används i rekryteringsförfarandet. Beskrivningarna präglades i huvudsak av vilka metoder som tillämpas och hur arbetet vid rekrytering organiseras. Deras beskrivning gav ingen tydlig koppling mellan skicklighet och statlig värdegrund. Trots inledande föreläsningar om den statliga värdegrunden och forumets tema framkommer inte hur beskrivna

rekryteringsmetoder belyser förmågan hos den anställde att ge ett värdigt bemötande. Detta kan till synes tyda på en brist på kunskap om den statliga värdegrunden eller brist på insikt om hur den ska användas i rekryteringsprocessen. Oavsett vilket är det en strategiskt betydelsefull fråga att vidareutveckla.

Av deltagarnas överlämnade material framgår även att det är oklart hur begreppet lämplighet ska tillämpas vid rekrytering. Lämplighet kan exempelvis handla om en bedömning av personens förmåga att ta till sig kunskap. Snårigheten, enligt flera deltagare, ligger i oklarheter i begreppets definition.

Vidare framhölls vid seminariet att arbetet med att utforma kravprofiler upplevdes som centralt, i strävan att undvika överklaganden av rekryteringsbeslut.

### **Bedömning**

Värdegrundsdelegationens bedömning är att forumet för personalchefer och HR-funktioner synliggjort ett strategiskt betydelsefullt utvecklingsområde. Forumdeltagarnas synpunkter pekar på den osäkerhet som finns kring den statliga värdegrundens genomslag i rekryteringsförfarandet.

### **Förslag**

Arbetsgivarverket bör föreslå hur den statliga värdegrunden säkerställs i de statliga myndigheternas rekrytering.

Handledningen, Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning, bör kompletteras med ett avsnitt om hur den statliga värdegrunden säkerställs i rekryteringen.

<sup>32</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

## 2.6 Medborgare eller kund? (bedömning och förslag)

En av regeringens vägledande frågeställningar till Värdegrundsdelegationen har handlat om myndigheters tillämpning av olika benämningar av sina brukare. Regeringen skriver, att ”den gemensamma värdegrunden kommer bland annat till uttryck i myndigheters beslut om hur man organiserar sin service, hur man informerar allmänheten m.m. Hur ser myndigheten på sina avnämare; som medborgare, brukare, kunder etc?”<sup>33</sup>

Värdegrundsdelegationen kan utifrån inhämtade kunskaper och erfarenheter konstatera att myndigheter benämner sina avnämare på olika sätt. Möjligen beror detta på att myndigheterna velat närma sig sina avnämare och relatera till det uppdrag myndigheten har.

Frågan om hur myndigheterna benämner sina avnämare följs av en ytterligare frågeställning om hur benämningen påverkar myndigheters värdegrundsarbete. Frågan lyder: Vilken betydelse har olika synsätt för hur myndigheten bemöter enskilda och för vilket genomslag värdegrunden får för den praktiska verksamheten?<sup>34</sup>

Regeringens frågeställning indikerar således att det skulle kunna ha betydelse för bemötandet vilken benämning myndigheten har för sina avnämare. Värdegrundsdelegationen har inget underlag som talar för eller emot detta.

Det är vidare oklart om frågeställningen gäller värdegrundens genomslag enbart med avseende på bemötande eller värdegrundens genomslag i allmänhet. Blir myndigheter bättre i sitt värdegrundsarbete för att de har problematiserat vem avnämaren är? Det kanske inte handlar om hur myndigheterna benämner sina avnämare, utan snarare om betydelsen av att vi delar en gemensam värdegrund, dvs. en gemensam människosyn?

Har myndigheten närmat sig eller snarare fjärrat sig från allmänheten genom att definiera vem avnämaren är? Frågan kan ha relevans för Värdegrundsdelegationens uppdrag om man tänker sig att värdegrundsarbetet kan påverkas av olika benämningar av avnämarna. På vilket sätt frågeställningen tillför arbetet med att förvalta och stärka den goda förvaltningskulturen har Värdegrundsdelegationen under sitt förordnande valt att inte fördjupa sig i.

### **Bedömning**

Individens upplevelse av myndighetens bemötande är viktigt för statsförvaltningens trovärdighet och förtroende. Regeringens frågeställning om benämningens betydelse för en god förvaltning förtjänar ett särskilt fokus som Värdegrundsdelegationen inte haft möjlighet att belysa.

### **Förslag**

Skillnader i myndigheters bemötande beroende på om avnämaren benämns som medborgare, kund eller annat, bör undersökas. Det gäller även vilken effekt skillnaderna får för myndigheternas efterlevnad av den gemensamma statliga värdegrunden.

<sup>33</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, diariet. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

<sup>34</sup> Ibid.

## 2.7 Arbetet mot korruption (bedömning och förslag)

En statlig förvaltning som är befriad från korruption och har hög tilltro hos allmänheten är avgörande för ett väl fungerande samhälle. I uppdraget till Värdegrundsdelegationen framgår att regeringen anser att statsförvaltningen aktivt behöver förhålla sig till olika former av korruption. Även om korruptionen i Sverige är, internationellt sett, relativt liten så förekommer den och det finns en risk för att frågan förminskas och underskattas.<sup>35</sup> Detta bekräftas i flera nyligen utgivna rapporter från både Riksrevisionen (RiR) och Statskontoret, som bl.a. bygger på underlag hämtade från Brottsförebyggande rådet (Brå) och Säkerhetspolisen.<sup>36</sup> Dock betonar RiR i sin rapport att det av svensk korruptionsforskning framgår att förvaltningen i stor utsträckning präglas av universalism, saklighet och opartiskhet och att det, när dessa värderingar är förankrade och allmänt kända, upplevs som oetiskt att frågå principerna.<sup>37</sup>

Dessa värderingar kan dock inte tas för givna. Medborgarnas tilltro till statstjänstemännen kan påverkas mycket negativt av rapporter om oegentligheter och vänskapskorruption. Några uppmärksammade fall i den högsta ledningen vid ett par statliga myndigheter ger också anledning till oro över att den statliga värdegrundens principer i praktiken inte omfattas eller efterlevs. Detta i sin tur kan minska allmänhetens tilltro

till svensk statsförvaltning. Korruptionsriskerna i svensk statsförvaltning behöver därför fortsatt granskning, diskussion och möjligen också förändringar i regelverken.

### Bakgrund

Det har under de senaste åren vidtagits åtgärder i regeringens förebyggande arbete mot korruption i den svenska statsförvaltningen. Värdegrundsdelegationen är ett exempel på en sådan åtgärd som bl.a. innefattat informations- och kunskapsfrämjande insatser för statsanställda.

RiR har tidigare pekat på värdegrundsarbetets betydelse som förebyggande åtgärd mot korruption men även styrverktyg som förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll (FISK) samt regeringens myndighetsdialog. I RiRs granskning (2013) av statliga myndigheters skydd mot korruption uppgav de granskade myndigheterna däremot att deras värdegrundsarbete sällan handlat om korruptionsrelaterade frågor. Vidare framkom att 15 av de 65 myndigheter som ska följa FISK inte hade beaktat riskerna för korruption i någon analys de senaste två åren. En möjlig förklaring till detta är, enligt RiR, att FISK inte uttryckligen ställer krav på att myndigheterna i sin riskanalys värderar risker för korruption och oegentligheter. Granskningen visade vidare att de myndigheter som inte hade analyserat korruptionsriskerna i mindre utsträckning erbjöd sina anställda utbildningar om arbete mot korruption.<sup>38</sup> Nästan hälften av de myndigheter som ingick i granskningen bedömde att riskerna för korruption är små eller mycket små i deras verksamhe-

<sup>35</sup> Värdegrundsdelegationens skrift (2014) En kultur som motverkar korruption, s 7ff.

<sup>36</sup> RiR (2013) Statliga myndigheters skydd mot korruption, Statskontoret 2015:23 Myndigheternas arbete för att förebygga och upptäcka korruption.

<sup>37</sup> RiR (2013), s 18.

<sup>38</sup> RiR (2013) s 62-63.

ter. Dessutom visade granskningen att regeringen saknade en samlad bild av myndigheternas arbete mot korruption.<sup>39</sup> I april 2014 gavs Statskontoret i uppdrag att ta fram ett samlat underlag och en behovsanalys av hur myndigheternas arbetssätt i korruptionsrelaterade frågor skulle kunna förändras. I rapportarbetet samråddes bl.a. med Värdegrundsdelegationen, Brå och Ekonomistyrningsverket (ESV). I likhet med RiR pekade även Statskontoret, i sina slutsatser, särskilt på riskanalysens betydelse för att identifiera risker för korruption.<sup>40</sup> Så gör även Värdegrundsdelegationens skrift som gavs ut 2014.<sup>41</sup>

Som en ytterligare åtgärd för att få en samlad bild av korruptionsarbetet inom statsförvaltningen avsåg regeringen att även ge ESV i uppdrag att samordna och vidareutveckla nätverket mot korruption bland myndigheterna.<sup>42</sup> ESV erhöll aldrig uppdraget men av RiRs uppföljning av sin egen granskning framgår att ESV under 2013 anordnade två nätverksträffar för internrevisorer som bl.a. behandlade rapporten om myndigheters skydd mot korruption.<sup>43</sup>

Eftersom varje fackdepartement ansvarar för uppföljningen av myndigheternas

arbete med intern styrning och kontroll ansåg regeringen vidare att departementens interna riktlinjer samt utbildningen skulle ses över inom Regeringskansliet. Inom ramen för den interna styrningen och kontrollen ansåg regeringen att risken för korruption bör finnas med i den riskanalys som regleras i enlighet med FISK. Den årliga myndighetsdialogen mellan fackdepartement, företrädare för regeringen och myndigheter pekades särskilt ut som verktyg för inhämtning av uppgifter från de mest riskutsatta myndigheterna om deras arbete att skydda sig mot korruption.<sup>44</sup>

### Värdegrundsdelegationens insatser

Värdegrundsdelegationen har främjat en kultur som motverkar korrupt beteende genom att anordna öppna och tematiska kunskapsseminarier där alla rättsliga principer har behandlats och diskuterats från olika perspektiv med hjälp av företrädare vid myndigheter, arbetsgivar- och fackliga organisationer. I november 2014 gav delegationen ut en skrift om korruption och om hur statlig förvaltning ska skydda sig mot korruption. Skriften vänder sig till alla chefer inom statsförvaltningen. Delegationen har vidare utbildat statsanställda, hållit föreläsningar hos myndigheter och skapat förutsättningar för statsanställda att utbyta erfarenheter. Fyra värdegrundsforum samt de två seminarier som har hållits i Almedalen har haft korruption som huvudsakligt tema. Delegationen har bl.a. samarbetat med Institutet mot mutor (IMM), Brå och Sveriges kommuner och landsting (SKL).

---

<sup>39</sup> Ibid, s 57-58.

<sup>40</sup> Statskontoret 2015:23 Myndigheters arbete för att förebygga och upptäcka korruption, s 119.

<sup>41</sup> Värdegrundsdelegationens skrift (2014) En kultur som motverkar korruption, s 17ff.

<sup>42</sup> Regeringens skrivelse 2012/13:167, s 9.

Nätverket bildades redan 2007 av Riksenheten mot korruption och Verva, Verket för förvaltningsutveckling. Efter avvecklingen av Krus har ingen myndighet haft samordningsansvaret för nätverket.

<sup>43</sup> RiR (2015) Uppföljning av rapporten om statliga myndigheters skydd mot korruption <http://www.riksrevisionen.se/sv/rapporter/Rapporter/EFF/2013/Statliga-myndigheters-skydd-mot-korruption/Uppfoljning/>, hämtad 2016-08-16.

---

<sup>44</sup> Regeringens skrivelse 2012/13:167, s 8, Regeringsbeslut 2014-04-30, S2014/3815/SFÖ.

## Bedömning

Värdegrundsdelegationens informations- och utbildningsinsatser har bidragit med att stärka de statsanställdas kunskap om den statliga värdegrunden och därigenom främjat en god förvaltning som är fri från korruption.

Korruption förhindras inte bara genom utbildning, efterlevnad av regler och kontroll. Det är även en fråga om organisationskultur och förståelse för omvärldens skiftande värderingar.

### Myndighetsledningar anger tonen och kunskaper måste omsättas i praktik

För att främja en god förvaltningskultur som motverkar korruption måste myndigheter ge kunskap men även etablera former för att säkra tillämpning av kunskapen. Träning av förmågan att göra etiska överväganden i arbetet är lika viktigt som träning av andra yrkesfärdigheter. Nya medarbetare ska studera och diskutera den gemensamma statliga värdegrunden under introduktionen och inom ramen för den fortlöpande kompetensutvecklingen. Frågor om korruptionsrisker och gränserna för det lämpliga bör enligt delegationen behandlas i sammanhanget.<sup>45</sup>

Myndigheter måste ha tydliga riktlinjer för hur anställda och chefer exempelvis ska hantera jävssituationer och förtroendeskadliga bisysslor. Regelverk och riktlinjer får inte bli verkningslösa eller okända för de anställda. Framväxten av subkulturer ökar om inte fortlöpande ansträngningar görs för att underhålla en gemensam värdegrund inom myn-

digheten. När en överseende inställning på korruptionsliknande beteende har utvecklats på en myndighet bör det ses som en följd av en svagt förankrad värdegrund. För detta bär myndighetens ledning och chefer på olika nivåer ett stort ansvar. Ledning och chefer anger tonen och deras uppförande bör vara ett föredöme för hela organisationen.<sup>46</sup>

Spridningseffekterna av ett korrupt beteende stannar inte vid den enskilda myndighetens eller ens statsförvaltningens gränser. De kan i sin tur undergräva medborgarnas tilltro till förvaltningen liksom medborgarnas tilltro till varandra.<sup>47</sup> Tillit är inte något som kan påbjudas uppifrån. Det kan endast förtjänas nedifrån.

### Fortsatt utvecklingsarbete inom Regeringskansliet

Värdegrundsdelegationen anser att det förebyggande utvecklingsarbetet inom Regeringskansliet behöver fortsätta. Utöver det utvecklingsarbete som redan pågår bör regeringen fördjupa och vidareutveckla introduktionen av ledande myndighetsföreträdare som nya generaldirektörer, rektorer, överdirektörer, länsråd och andra med motsvarande position. I deras roll som ansvariga och därmed förebilder är deras kunskap och förståelse för grundläggande värden och rollen som statstjänsteman avgörande för den statliga värdegrundens genomslag i den svenska statsförvaltningen.

Det är vidare otillräckligt att motverka

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Rothstein, B., & Uslaner, E. M. (2015). Alla för alla. Jämlikhet, korruption och socialt förtroende. Arkiv. Tidskrift för samhällsanalys, (4), s 151-185.

<sup>45</sup> Värdegrundsdelegationens skrift, En kultur som motverkar korruption, s 13ff.

korruption enbart genom brottsbekämpande åtgärder inom ramen för rättsväsendet. Exempelvis bör korruptionen även motverkas med förebyggande åtgärder genom den statliga förvaltningspolitiken. Med ett utvecklat inomdepartementalt samarbete, kan ett mer samordnat ansvar för att motverka korruptionen åstadkommas.

### Förslag

Regeringen bör vid introduktionsdagar och i introduktionssamtal uppmuntra myndighetsledning och chefer att använda de verktyg som finns tillgängliga för värdegrundsarbete.

Arbetet med att främja en kultur som motverkar korruption bör bedrivas med inriktning på kunskapsöverföring, erfarenhetsutbyte samt med ett ledarskapsstöd. Regeringen bör ta initiativ till att återinrätta det statliga nätverket mot korruption. Arbetet bör bedrivas i nära samarbete med andra myndigheter som har ansvar och uppdrag som motverkar och bekämpar korruption. Gemensamma riktlinjer för arbetet mot korruption bör upprättas, genomföras och regelbundet stämmas av.

Studier kring såväl värderingar som korruptionsbeteende och risker inom svensk statsförvaltning bör initieras för att sedan kunna bilda underlag för seminarieverksamhet och personalutbildning.

## 2.8 Myndighetsregister (bedömning och förslag)

Hur förtroendet för statsförvaltningen utvecklas över tid samt hur det kan föl-

jas upp och mätas är två av de vägledande frågeställningar som Värdegrundsdelegationen har haft regeringens uppdrag att besvara. Det finns flera aktörer som agerar inom detta område. SOM-institutet vid Göteborgs universitet samarbetar med forskare inom olika forskningsfält för att belysa opinioner, exempelvis i rapporten Förtroendet för myndigheter, Riks-SOM-undersökningen 1986-2007. Den nyligen tillsatta tillitsdelegationen är också ett led i regeringens arbete för att skapa mer effektiva offentliga verksamheter samt större nytta för medborgarna. Delegationen ska bland annat arbeta för ökad tillit till medarbetarna vid styrningen av offentlig sektor.<sup>48</sup> Även Statskontoret agerar på regeringens uppdrag i frågan. I ett av deluppdragen har myndigheten analyserat och lämnat förslag på hur statliga ledares kompetens bör utvecklas.<sup>49</sup>

Samtliga aktörer har att ta ställning till vilka myndigheter som ska granskas. En särskild svårighet är att det allmänna myndighetsregister som finns inte är optimalt. Värdegrundsdelegationen har inte undersökt vad det är som avgör förtroendet för statliga institutioner. Det hade sannolikt varit enklare om det hade funnits ett mer ändamålsenligt myndighetsregister för delegationens behov. I budgetpropositionen för 2017 uppges att det finns 347 myndigheter<sup>50</sup> medan Värdegrundsdelegationen har haft kontakt med hundratalet färre. Ska man mäta förtroendet för myndigheter är det nöd-

<sup>48</sup> Kommittédirektiv, Tillit i styrningen, dir. 2016:51.

<sup>49</sup> Regeringsbeslut 2016-02-04, Fi2016/00372/SFÖ (delvis), Statskontoret 2016:24.

<sup>50</sup> Prop. 2016/17:1, Statsförvaltningens utveckling, särtryck, avsnitt 2.2.

vändigt att det som mäts är tydligt definerat och avgränsat.

Delegationen kan för närvarande inte avgöra hur dess insatser har påverkat förtroendet över tid. Det går således inte heller att bedöma på vilket sätt förtroende kan följas upp och mätas. Delegationen delar dock Statskontorets bedömning om rimligheten i att värdegrundsarbete har en positiv effekt på allmänhetens förtroende.<sup>51</sup> Å andra sidan kan hävdas att uppmärksamhet kring brister i värdegrundsarbete minskar förtroendet.

### Bedömning

För att medborgare ska känna förtroende för statlig verksamhet är det ett minimikrav att de på ett enkelt sätt kan avgöra att det är en myndighet som de har kontakt med. Detta betonas av regeringen i den förvaltningspolitiska propositionen (Prop. 2009/10:175), bland annat genom formuleringen att ”namn på myndigheter och deras symboler bör på ett tydligt sätt avspegla att det är en statlig verksamhet”.

Delegationens mål och uppdrag har varit att nå hela statsförvaltningen. För att klara av detta har det krävts återkommande och olika typer av manuella insatser för att säkerställa att verksamheten har nått sin givna målgrupp, dvs. hela statsförvaltningen. Ett gemensamt och tydligt statligt myndighetsregister skulle ha bidragit till ökad kvalitet och effektivitet i arbetet med att nå ut med den statliga värdegrunden i statsförvaltningen. Avsaknaden av ett optimalt myndighets-

register är inte heller förenligt med de förvaltningspolitiska ambitionerna om kraven på ordning och reda.

### Förslag

Arbetet med ett gemensamt och tydligt myndighetsregister bör intensifieras.

## 2.9 Jämställdhet, mångfald och mänskliga rättigheter (bedömning och förslag)

Det är fler kvinnor än män som har deltagit i värdegrundsforum och i utbildningar. Av totalt 812 deltagare i forum är 230 män och 582 kvinnor. Av totalt 393 deltagare i utbildningar är 81 män och 312 kvinnor. Delegationens deltagarstatistik för värdegrundsforumen visar även att kvinnodominansen minskar ju närmare myndighetsledningen deltagaren är.<sup>52</sup>

Även om det är framförallt kvinnor som har anmält sig till delegationens aktiviteter behöver inte det betyda att det inre myndighetsarbetet kring värdegrunden domineras av kvinnor. Värdegrundsdelegationen kan inte heller bedöma om kvinnodominansen har eller inte har effekter på den statliga värdegrundens genomslag. För detta skulle det krävas en fördjupad studie.

Arbetet med att stärka en god förvaltningskultur är som tidigare konstaterats en styrningsfråga. I myndighetsstyrningen ska jämställdhetsaspekten beaktas. Värdegrundsdelegationen har beaktat aspekten genom ett särskilt värdegrundsforum i juni 2015. Forumet tog sin ut-

<sup>51</sup> Statskontoret 2014:22 Utvärdering av offentligt etos, s 78.

<sup>52</sup> Statistik avser t.o.m. 2016-10-31.

gångspunkt i sambandet mellan den statliga värdegrunden och jämställdhet för att kunna uppnå en jämställd statsförvaltning. Jämställdhet ska integreras och vara en ordinarie del av myndigheternas verksamhet, exempelvis i myndigheternas styrprocesser. Den statliga värdegrunden gäller på motsvarande sätt för alla statsanställda i deras fortlöpande arbete. Eftersom det inte går att förverkliga den statliga värdegrunden om inte kvinnor och män behandlas likvärdigt, är jämställdhet ett av flera medel för att åstadkomma en god förvaltningskultur.

Motsvarande perspektiv gäller även mångfalden i statsförvaltningen samt respekten för de mänskliga rättigheterna. Både ett inkluderande synsätt som främjar mångfald och ökad kunskap om de mänskliga rättigheterna bidrar till en god förvaltningskultur. Arbetet med att främja kunskap och tillämpning av den statliga värdegrunden bidrar till mångfaldsperspektiv i statsförvaltningen och till kunskap om de mänskliga rättigheterna.

### **Bedömning**

Värdegrundsdelegationens bedömning är att ansvaret för en jämställd statsförvaltning vilar på myndighetsledningarna. Värdegrunds- och jämställdhetsperspektiven är närliggande och förstärker varandra.<sup>53</sup> Samma sak gäller mångfaldsperspektivet och mänskliga rättigheter.

### **Förslag**

I kommande uppdrag betonas jämställdhetsaspektens betydelse för en god förvaltningskultur särskilt. Likaså betonas mångfald och mänskliga rättigheter.

## 2.10 Att ha rätt kompetens (bedömning och förslag)

Regeringens arbetsgivarpolitiska mål för de statliga arbetsgivarna är en politik som är samordnad och säkerställer att kompetens finns för att nå verksamhetens mål. Utöver den statsanställdes sakkompetens ställer regeringen även krav på kunskap om grundläggande rättsregler och principer. Målen ska säkerställa att statsförvaltningen lever upp till en god förvaltningskultur och vice versa, att en god förvaltningskultur säkerställer att målen uppfylls.<sup>54</sup> Staten har således ett övergripande intresse av att människor utbildas i både sakkompetens och kompetens om offentlig förvaltning.

Det görs många insatser för att stärka förvaltningskunskapen. Här finns exempelvis Förvaltningsakademien vid Södertörns högskola, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet samt Score, Stockholms centrum för offentlig sektor, vid Stockholms universitet, för att nämna några.

Kunskapen behöver syntetiseras. Ansvaret för den högre utbildningen vilar på universitet och högskolor. I det längre perspektivet behöver staten säkerställa och veta att rätt kompetens finns för att givna mål ska kunna uppnås. Staten är intresserad av att veta att den högre utbildningen bidrar till att förvaltningen fungerar i bred bemärkelse.

I stora delar av Europa behövs en examen för att kunna söka en statlig tjänst. Generella ansökningsförfaranden eller

<sup>53</sup> Jfr Krus slutrapport om projektet Offentligt Etos (dnr 2012/171) och Statskontorets utvärdering av Offentligt Etos (2014:22).

<sup>54</sup> Prop. 2015/16:1, UO 2, s 67.

förvaltningsskolor är i många länder grunden för statsförvaltningens tjänstemän och är ofta förknippade med en karriär i statsförvaltningen. Frankrike kan här tjäna som exempel med sin förvaltningsskola som delegationen besökte under ett studiebesök hösten 2015.

I Sverige har statstjänstemännen mycket skiftande utbildningsbakgrund. Därför blir det här särskilt viktigt att satsa på introduktionsutbildningar och fortsatt kompetensutveckling för de anställda. Värdegrundsdelegationen har inlett en kunskapsinventering och kunskapsinhämtning genom att beställa två forskningsöversikter,<sup>55</sup> som omfattar offentlig etik, statsvetenskap samt organisations-teori. Översikternas huvudsakliga bidrag är att de har kartlagt aktuell forskning, identifierat kunskapsluckor och lämnat förslag till fortsatt forskning.

### **Bedömning**

De forskningsöversikter som tagits fram på initiativ av Värdegrundsdelegationen utgör en god utgångspunkt och bör ligga till grund för fortsatt arbete med kunskapsutveckling och utbildningar.

### **Förslag**

Forskningsöversikter behövs och bör tas fram med viss regelbundenhet, för att i förlängningen belysa om vi har tillräckligt med kunskap om en god förvaltningskultur.

2.11 De statsanställda behöver introduceras och statstjänstemannarollen utvecklas (bedömning och förslag)

### **Myndigheternas ansvar - bakgrund**

Ansvar för statens kompetensförsörjning är delegerad till myndigheterna. Deras introduktion av nyanställda och fortbildning utformas därför på olika sätt. Detta kan innebära att de statsanställda får olika förutsättningar att leva upp till krav som regering och riksdag ställer på dem i deras roll som statstjänstemän.

Under senare år har flera statliga utredningar<sup>56</sup> beskrivit hur viktigt det är att säkerställa att alla statsanställda är väl förtrodda med statstjänstemannarollens särart och komplexitet och med de värden som håller ihop statsförvaltningen. De ska ha god förvaltningskunskap och god förmåga att hantera statsförvaltningens inneboende konflikter. Etiska koder och uppförandekoder är viktiga men anses otillräckliga för att höja medvetenheten och kompetensen. En utredning uttrycker till och med att regeringen bör ta ett övergripande ansvar för den kompetens som är specifik och gemensam för alla som har statlig anställning.<sup>57</sup> Förvaltningskommittén föreslog att Sveriges allmänna värdegrund i form av grundlagar och ett antal författningar borde sammanställas till ett gemensamt värdegrundsdokument.<sup>58</sup> Den första utgåvan av ”Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda”

---

<sup>55</sup> Forskningsöversikt om etik och offentlig administration, dnr S2014/3689/ESA och Forskning om värdegrundsarbete inom offentlig förvaltning, dnr Fi2016/01542/ESA.

<sup>56</sup> SOU 1997:57, SOU 2000:1, Förvaltningspolitiskt handlingsprogram 2000, SOU 2008:22, SOU 2008:118.

<sup>57</sup> SOU 2008:22, Ett stabstödd i tiden, s 100.

<sup>58</sup> SOU 2008:118, Styra och ställa, s 176ff.

publicerades hösten 2009. I likhet med Stabsutredningen (2008) betonade även kommittén att regeringen behövde ta ett större ansvar för kompetensförsörjningen. Kommittén föreslog dels att regeringen skulle ge myndighetscheferna i uppdrag att säkerställa att alla statsanställda är väl förtrogna med den statliga värdegrunden, dels att den gemensamma värdegrunden borde ingå i myndigheternas introduktionsutbildning för nyanställda.

Regeringen har därefter vidtagit flera insatser som har syftat till att stärka de statsanställdas kunskap om den statliga värdegrunden. Bland annat gav, som tidigare nämnts, regeringen våren 2009 Krus<sup>59</sup> i uppdrag att genomföra ett projekt om offentligt etos med särskilt fokus på cheferna i förvaltningen.<sup>60</sup> Målet med projektet var att stärka en god förvaltningskultur i staten. Inom ramen för projektet behandlades värdegrunds-, etik- och bemötandefrågor. Projektet slutrapporterades i december 2012.<sup>61</sup> Under våren 2013 etablerades Värdegrundsdelegationen med ett kunskapsfrämjande uppdrag riktat till myndighetschefer, fackliga företrädare och anställda vid statliga myndigheter.<sup>62</sup> I augusti 2014 fick Uppsala universitet i uppdrag att ta fram och genomföra ett utbildningsprogram för statligt anställda om de mänskliga rättigheterna. Regeringen betonade särskilt vikten av att det utbildningsmaterial som efterfrågats

kunde verksamhetsanpassas efter myndigheternas behov.<sup>63</sup>

### De statsanställdas utmaningar

Att statstjänstemannen genom sitt agerande påverkar allmänhetens förtroende för statsförvaltningen är ett perspektiv som framkommit i delegationens arbete. Perspektivet har lyfts fram tidigare i statliga utredningar, bland annat Förvaltningskommittén, som konstaterar att ”För statstjänstemannen gäller att ett personligt ansvarstagande och den egna förmågan att göra etiska val många gånger måste ta vid.”<sup>64</sup> Även 1997 års Förvaltningspolitiska kommission och Demokratiutredningen från år 2000 belyste den enskilda statstjänstemannens förutsättningar att kunna göra individuella bedömningar och avvägningar utifrån ett offentligt etos.<sup>65</sup>

Myndighetsledningens ansvar för att diskutera de dilemman som statstjänstemannen kan utsättas för betonades också av Förvaltningskommittén och framgår tydligt i delegationens empiriska underlag från forum. Förvaltningskommittén ansåg – i likhet med Förvaltningspolitiska kommissionen – att ”det viktigaste är att frågor om etik och innehåll i statstjänstemannarollen lyfts fram och diskuteras fortlöpande inom varje myndighet. Det avgörande är arbetet med att föra ut värdegrunden i organisationen och hålla den levande.”<sup>66</sup>

Betoningen av statstjänstemannens individuella ansvar som en avgörande fak-

<sup>59</sup> Krus, Kompetensrådet för utveckling i staten.

<sup>60</sup> Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Myndighet Kompetensrådet för utveckling i staten, ändringsbeslut 2011-12-15 IV:9, S2011/11087/ESA.

<sup>61</sup> Prop. 2010/11:1 UO 2, s 59-60, 68.

<sup>62</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

<sup>63</sup> Regeringsbeslut 2014-08-28 II1, A2014/3095/DISK.

<sup>64</sup> SOU 2008:118, s 177ff.

<sup>65</sup> Ibid, s 176ff.

<sup>66</sup> Ibid, s 178.

tor för upprätthållandet av allmänhetens förtroende kan, enligt delegationen, å ena sidan resultera i att statstjänstemannens uppmärksamhet skärps när uppgiften utförs. Å andra sidan kan resultatet även bli att rädsla insmyger sig i statstjänstemannarollen. Detta skulle i så fall kunna bli hämmande för en saklig och effektiv handläggning men även för den fria åsiktsbildningen. Rädslan skulle därmed också kunna bli hämmande för det öppna samhället. Här aktualiseras myndighetschefens särskilda ansvar för att demokratins princip om ett fritt, kritiskt meningsutbyte också skall utgöra en del av den interna förvaltningskulturen.

En iakttagelse, som Konkurrensverket lyfte fram i samband med ett värdegrundsforum den 22 maj 2014, är just vikten av det levande samtalet i myndigheten för att identifiera dilemman som statstjänstemannen ställs inför i sin yrkesutövning. Detta möjliggör problemlösning och det stärker statstjänstemannens förmåga att bedöma sin roll i olika situationer. Statstjänstemannens individuella ansvar för sitt agerande måste sammankopplas med myndighetens ansvar att hålla samtalet kring den statliga värdegrunden levande. Det är arbetsgivaren som ska skapa förutsättningar för de statsanställda att kunna verka i enlighet med värdegrunden och med eget ansvar. Detta understryks exempelvis i det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet, En förvaltning i demokratins tjänst (2000): ”staten som arbetsgivare måste fortlöpande skapa sådana arbetsförhållanden att statstjänstemännens integritet och självständighet inte motarbetas utan tas till vara och uppmuntras.”

I RiRs granskning (2013), om myndigheternas arbete mot korruption, betonas också ledarskapets betydelse och arbetsgivaransvaret vad gäller att skapa förutsättningar för de anställda att leva upp till förväntade krav. Ledarens förmåga att kommunicera etiska värden till de anställda och erbjuda utbildningar är två exempel. Granskningen pekade på forskning som visar att de anställda definierar grundläggande värden olika och gör olika bedömningar av samma handling om vad som är tillåtet och inte. RiR menade därför att det är otillräckligt att hänvisa till lagstiftning och den enskildes ansvar. Det krävs insatser som tydliggör myndighetens perspektiv på önskade beteenden.<sup>67</sup> De olika uppfattningarna om värdenas och statstjänstemannarollens innebörd bland statsanställda lyftes även fram i Statskontorets nulägesanalys av värdegrunden i staten (2010).<sup>68</sup> Statskontorets nulägesanalys visade också att värdet effektivitet behandlades i stor utsträckning av myndigheterna. Värdena fri åsiktsbildning, respekt och demokrati diskuterades i marginell utsträckning. Möjliga förklaringar till detta, enligt analysen, var att fri åsiktsbildning, respekt och demokrati är värden som tas för givna eller att myndigheten behandlar värden som upplevs ligga verksamheten närmare.<sup>69</sup>

### **Exempel på dilemman för de anställda – Fri åsiktsbildning**

I 1 kap. 1§ 2 st regeringsformen fastslås att det svenska folkstyret bygger på

<sup>67</sup> RiR (2013) Statliga myndigheters skydd mot korruption, s 59-60.

<sup>68</sup> Statskontoret (2010) Värdegrunden i staten – en nulägesanalys, s 38ff.

<sup>69</sup> Ibid, s 47.

fri åsiktsbildning. Det innebär att alla medborgare, i förhållande till staten, är tillförsäkrade yttrandefrihet, informationsfrihet, mötesfrihet, demonstrationsfrihet, föreningsfrihet och religionsfrihet. Offentlighetsprincipen tillsammans med dessa friheter rymms inom samlingsbegreppet fri åsiktsbildning.<sup>70</sup>

I ljuset av samhällets ökade digitalisering har delegationen i samband med värdegrundsforum belyst den fria åsiktsbildningen. Statstjänstemannens förmåga att kunna göra rimliga avvägningar inom ramen för sin yrkesutövning och när statstjänstemannen agerar privat har lyfts fram av myndigheter som avgörande då digitaliseringen medverkar till att sudda ut gränserna. Bakgrunden är dels att den tekniska utvecklingen banat väg för en förvaltning som är ständigt uppkopplad/tjänstemän som är ständigt uppkopplade, dels att yrkesutövningen inte sällan sker utanför arbetstid. Även den rumsliga yrkesutövningens betydelse har lyfts fram av myndigheter.

Att lagen inte alltid ger tydliga svar eller anvisningar, försvårar bedömningar om när en tjänsteman genom sina handlingar skadat allmänhetens förtroende för sin anställningsmyndighet och därtill statsförvaltningen som helhet, har även belysts i tidigare utredningar.<sup>71</sup> När arbetsgivaren agerar med att vilja skydda statsförvaltningens anseende och därmed behålla allmänhetens förtroende, kan det få effekten att statstjänstemannens

friheter kränks. Det finns således en risk för att statstjänstemannens yttrande- och meddelarfrihet i praktiken inskränks på grund av myndigheters vilja att upprätthålla förtroendet för statsförvaltningen.

Dessa exempel visar på betydelsen av introduktion, fortbildning och ett ständigt pågående samtal om den statliga värdegrundens innebörd för att statsanställda ska känna igen och hantera situationer där frågor kring värdegrunden aktualiseras.

### **Bedömning**

För uppfyllelsen av regeringens arbetsgivarpolitiska delmål, att de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för de gemensamma grundläggande värdena i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman<sup>72</sup>, krävs att regeringen säkerställer att de statsanställda introduceras till statsförvaltningen med utgångspunkt från den statliga gemensamma värdegrunden. Introduktionen behöver inbegripa olika dimensioner. Statstjänstemannarollens ökade komplexitet i ljuset av samhällets ökade digitalisering är ett exempel på en sådan dimension som måste hanteras av myndighetsledningarna. För att delmålet ska kunna uppnås måste regeringens insatser intensifieras så att myndighetsledningarnas ansvar för kompetensutvecklingen tydligt omfattar utveckling av statstjänstemannarollen.

### **Förslag**

Värdegrundsdelegationen föreslår att regeringen beslutar om att alla nyanställ-

<sup>70</sup> Värdegrundsdelegationens skrift, *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*, 2013, s 15ff, Brage och Lövkrona (red) (2016) *Värdegrundsarbete i akademien*, s 36-37.

<sup>71</sup> 1997 års Förvaltningspolitiska kommission, *Demokratiutredningen 2000*, 2008 års Förvaltningspolitiska kommitté.

<sup>72</sup> Prop. 2015/16:1 UO2.

da i staten ska få en introduktionsutbildning i vilken de bland annat ges kunskap om och förståelse för de grundläggande rättsprinciper som gäller i staten.

Regeringen bör ge den organisation i statsförvaltningen som får ansvaret för arbetet med en god förvaltningskultur i uppdrag att ta fram ett utbildningsmaterial som kan användas både vid introduktionen av nya statsanställda och vid fortbildning.

Regeringens individuella introduktionssamtal samt introduktionsdagar, som idag erbjuds nytillsatta generaldirektörer och rektorer att delta i, bör vara obligatoriska.

Den introduktionsdag som regeringen erbjöd överdirektörer under våren 2016 bör bli en återkommande insats.

Individuella introduktionssamtal bör på samma sätt som för generaldirektörer även genomföras med nytillsatta överdirektörer samt länsråd och andra med motsvarande position.

Vid dessa introduktionstillfällen bör kravet på arbetet för en god förvaltningskultur understrykas.

# Kapitel 3 Organisation, uppföljning och förslag

I detta kapitel presenteras förslag på hur det framtida arbetet kan organiseras och följas upp. Förslagen baseras på Värdegrundsdelegationens erfarenheter från åren 2013-2016, på den promemoria (dnr Fi2016/04036/ESA) som presenterar delegationens två huvudförslag på organisatorisk placering för framtida verksamhet som syftar till att säkerställa en god förvaltning samt på regeringens avisering i budgetpropositionen för 2017.

## 3.1 Värdegrundsdelegationens erfarenheter

Värdegrundsdelegationens institutionella form skiljer sig från tidigare verksamheter med liknande uppdrag och verksamhetsinnehåll. Till skillnad från tidigare verksamheter som organiserats som fristående förvaltningsmyndigheter<sup>73</sup> har Värdegrundsdelegationen haft formen av en tidsbegränsad arbetsgrupp i Regeringskansliet.<sup>74</sup>

Delegationen redovisar här sina iakttagelser, erfarenheter och slutsatser som kan utgöra ett bidrag till framtida överväganden om verksamhet som syftar

till att främja och stärka en god förvaltningskultur.<sup>75</sup>

### **Regeringskansliet – En tydlig avsändare för den statliga värdegrunden**

Delegationen har kunnat använda Regeringskansliet som avsändare och haft närhet till den politiska ledningen, vilket kan ha ökat delegationens möjligheter att skapa intresse hos myndigheterna för värdegrundsarbete och att förmedla betydelsen av att leva upp till regeringens krav på en god förvaltning.<sup>76</sup> Delegationens uppfattning är att detta har varit positivt i kontakten med myndigheterna och i arbetet med att genomföra uppdraget. Den statliga värdegrunden, som förvaltningspolitiskt styrverktyg för regeringen, har även vid delegationens internationella kontakter fått en tydligare och tyngre avsändare i och med organiseringen inom Regeringskansliet.

### **Regeringskansliet – En viktig förebild för andra**

Värdegrundsdelegationens organisatoriska och fysiska placering har underlättat och möjliggjort både formella och informella kontakter med statsförvaltningen och med Regeringskansliets inre arbete, både vad gäller Regeringskansliets eget värdegrundsarbete och förmågan att styra myndigheterna. Regeringskansliets

---

<sup>73</sup> Exempel på tidigare myndigheter med liknande uppdrag som Värdegrundsdelegationens: Statens institut för personalutveckling (SIPU), Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR), Verket för förvaltningsutveckling (Verva) och Kompetensrådet för utveckling i staten (Krus).

<sup>74</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

---

<sup>75</sup> Se även Svenberg, Stina, (2015) Masteruppsats, Reformentusiasm i den svenska personalpolitiken.

<sup>76</sup> Prop. 2015/16:1 UO 2, s 51.

introduktion av nyanställda förmedlar idag, utöver myndighetens egen etiska kod, kunskap om grundläggande rättsliga principer som sammanfattas i den statliga värdegrunden.<sup>77</sup> Det finns även en jämn efterfrågan från departementala enheter på föreläsningar om den statliga värdegrunden.<sup>78</sup> På så vis har delegationen varit till nytta för Regeringskansliets inre och yttre verksamhet.

Regeringskansliets värdegrundsarbete behöver dock fortsätta och intensivieras för att kunna utgöra en förebild för övrig statsförvaltning. En möjlig synergieffekt är att Regeringskansliets eget värdegrundsarbete ökar förmågan att styra myndigheterna. I takt med att organisationen ökar kunskapen om den statliga värdegrunden, ökar dess förutsättningar att förmedla kunskapen vidare, bland annat i uppföljningen genom myndighetsdialogen.

Regeringskansliet kan utveckla sin styrning genom att i åiterrapporteringskraven ta stöd i den statliga värdegrunden och det arbetsgivarpolitiska målet.<sup>79</sup> Genom att göra det kan man säkra att myndigheterna, med utgångspunkt från sitt uppdrag, har rätt kompetens i sin ledning och bland sina anställda. För Regeringskansliet är det naturligtvis även viktigt att långsiktigt säkerställa en rättsäker och god förvaltning genom att myndigheterna följer de grundläggande rättsliga principerna. På samma sätt behöver Regeringskansliet vara lika

skicklig på att tillämpa den statliga värdegrunden i det dagliga arbetet, så att Regeringskansliet kan vara en förebild för den övriga statsförvaltningen.

### **En samlad och effektiv förvaltningspolitik**

Värdegrundsdelegationens organisatoriska placering har ökat möjligheten att få ett samlat grepp om förvaltningspolitiken, till skillnad från om verksamheten hade bedrivits i en egen och liten myndighet. Förutsättningarna för en mer samlad och effektiv styrning och ett mer samordnat ansvarstagande kan förbättras, när alla förvaltningspolitiska lednings- och styrningsfrågor inordnas på samma nivå i statsförvaltningen. En mindre spretig fördelning av roller och ansvarsområden kan öka regeringens möjligheter för en samordnad ledning och styrning.

Informella och formella kontakter inom samma organisation, mellan enheter och medarbetare, kan också bidra till effektivare styrning när tillgången och närheten ger kortare berednings- och beslutsvägar.

Slutligen kan förutsättningarna för regeringen att få en samlad bild av myndigheternas värdegrundsarbete förbättras om frågorna hanteras samordnat.<sup>80</sup>

<sup>77</sup> Här åsyftas Regeringskansliet/FA/, utbildningsmaterial för introduktion av nyanställda, 2016-04-19.

<sup>78</sup> Se bilaga 3b, Översikt - myndigheternas värdegrundsarbete.

<sup>79</sup> Prop. 2015/16:1 UO 2, arbetsgivarpolitiskt delmål, att de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden och rollen som statstjänsteman.

<sup>80</sup> RiR (2013) uppmärksammade i sin granskning att regeringen saknade en samlad bild av myndigheternas arbete mot korruption, som är del av det övergripande värdegrundsarbetet. Statskontoret gavs därför i uppdrag att bidra med underlag till denna bild (2015:23). En förklaring till avsaknaden, enligt RiR, kunde vara att det saknades ett departement med samordningsansvar för arbetet mot korruption samt att ansvaret för relevanta förordningar låg utlagda på olika departement. Spretigheten skulle således även kunna handla om betydelsen av att frågor tillhörande samma ansvarsområde samordnas inom en organisation och inte bara samma nivå inom statsförvaltningen.

## **Aktiviteter som främjat värdegrundsarbetet**

Värdegrundsdelegationen har genomfört ett antal aktiviteter i Regeringskansliet som främjat den statliga värdegrundens betydelse och förankring. I vissa fall har aktiviteterna initierats och genomförts av Värdegrundsdelegationen och i andra fall av Regeringskansliet. Detta har kunnat ske genom viss tillgång till Regeringskansliets styrkanaler som inte hade funnits om delegationen hade varit en fristående myndighet. Exempel på sådana aktiviteter är:

- Deltagande av politisk ledning vid delegationens värdegrundsforum, 2013-12-02, 2015-09-14 och 2016-02-16.
- Statssekreterarlunch 2016-03-14.
- Presentation 2015-05-19 av Värdegrundsdelegationens uppdrag och verksamhet för Finansdepartementets avdelning för offentlig förvaltning.
- Internt kunskapsseminarium för hela Regeringskansliet 2016-06-15. Seminariet annonserades via Regeringskansliets intranät samt Kompetensportalen. Tillsammans med inbjudan publicerades en artikel om Värdegrundsarbetets betydelse.
- Via introduktionssamtal med nya generaldirektörer har Värdegrundsdelegationens skrifter distribuerats.
- Via en nyskapad introduktionsdag för nya överdirektörer våren 2016 informerades om den statliga värdegrundens och delegationens skrifter distribuerades.
- Via introduktionsdag för nya styrelseledamöter och nya generaldirektörer har Värdegrundsdelegationens skrifter distribuerats.

Delegationens organisatoriska placering har också gett möjlighet till deltagande på följande arenor:

- Introduktionsdag för nya generaldirektörer, sker en gång per år.
- OECD, PGC/PEM, april, 2014, april, 2015 och maj, 2016.
- OECD, nätverk förvaltningsskolor, juli -2015.
- OECD, PGC/WP SPIO samt Integrity Forum april- och november -2016.

Utöver ovan nämnda styrkanaler har Värdegrundsdelegationen även yttrat sig över det cirkulär som är styrande för Regeringskansliets årliga myndighetsdialog. Organiseringen har ökat tillgången till gemensambereidningen som är Regeringskansliets arbetsmetodik. En styrkanal som kan ha bidragit till att ge värdegrundsfrågorna större gehör, utrymme och genomslag. Det är viktigt att verksamhet som syftar till att stärka den gemensamma statliga värdegrunden även fortsättningsvis har möjlighet att påverka och ha tillgång till Regeringskansliets styrkanaler. Här är gemensambereidningen, den årliga myndighetsdialogen och den internationella representationen tre exempel på styrkanaler som är centrala och betydelsefulla för den statliga värdegrundens genomslag i statsförvaltningen på lång sikt.

### Sammanfattande kommentar

Delegationen har ovan redovisat ett antal iakttagelser och erfarenheter som är knutna till det sätt som delegationen varit organiserad under åren 2013-2016. Sammantalet visar redovisningen vilken betydelse den organisatoriska placeringen har haft för Värdegrundsdelegationens arbete. Den statliga värdegrunden har haft en tydlig avsändare; delegationen har haft tillgång till regeringens styrkanaler, som myndighetsdialog, beredning av ärenden och informella och formella kontakter, och delegationen har genom sin organisatoriska placering medverkat till en samlad förvaltningspolitik. Värdegrundsdelegationen anser att denna redovisning utgör ett viktigt underlag och budskap för framtida överväganden om liknande verksamhet.

### 3.2 Organisation och överväganden

Med målet om att finna en långsiktig organisering för verksamhet som syftar till att främja en god förvaltningskultur i statsförvaltningen har Värdegrundsdelegationen undersökt förutsättningarna för olika organisatoriska placeringar.<sup>81</sup> Detta arbete inleddes av delegationen redan våren 2015 och utmynnade i en promemoria som redogjorde för två huvudförslag och som presenterades för den politiska ledningen i början av 2016.<sup>82</sup> Nedan presenteras utdrag ur denna promemoria, som

i allt väsentligt motsvarar direkta citat med undantag för några justeringar. Inledningsvis redogörs för Värdegrundsdelegationens perspektiv och utgångspunkter för värdegrundsarbetet som ett permanent uppdrag för regeringen. Avsnittet avslutas med Värdegrundsdelegationens överväganden av de olika huvudförslagen på organisatorisk placering för ett permanent uppdrag. En utförligare genomgång av de andra alternativa placeringarna redovisas i delegationens promemoria.<sup>83</sup>

En stabil organisation för ett permanent uppdrag

Regeringen har ett övergripande ansvar för att statsförvaltningen lever upp till grundlags- och lagfästa principer och bestämmelser samt myndighetsstyrning. Av regeringsformens första kapitel framgår de konstitutionella rättsliga principer som tillsammans med krav på effektivitet och service bildar en gemensam värdegrund för alla statsanställda.<sup>84</sup>

### Förvaltningsmodellen

Den svenska förvaltningsmodellen med fristående myndigheter, delegerat arbetsgivaransvar och kommunalt självstyre kännetecknas även av ett antal särdrag, däribland dualismen och öppenheten. Med dessa avses tudelningen av det politisk-administrativa systemet i kombination med ett förbud mot ministerstyre samt tryckfrihet- och offentlighetslagstiftningen.<sup>85</sup> Dessa särskilda förutsättningar i

<sup>81</sup> Regeringens arbetsgivarpolitiska delmål, de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.

<sup>82</sup> Värdegrundsdelegationen. Promemoria, Framtida organisering för arbete med de statsanställdas kompetens, 2016-01-27, dnr. Fi2016/04036/ESA.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Regeringsformens första kapitel och Värdegrundsdelegationens skrift (2013) Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda – grundläggande rättsliga principer, s 5.

<sup>85</sup> Premfors, Rune et al (2009) Demokrati och byråkrati, s 51ff.

svensk statsförvaltning minskar dock inte regeringens övergripande ansvar. Regeringen och myndigheterna har sina respektive ansvar för det som är statsförvaltningens kompetensområde. Regeringen är ansvarig för att i sin myndighetsstyrning ge myndigheterna förutsättningar för sina uppdrag medan myndigheterna har att genomföra sina uppdrag.

I stora delar av Europa behövs en examen för att kunna söka en statlig tjänst. Generella ansökningsförfaranden eller förvaltningsskolor är i många länder grunden för statsförvaltningens tjänstemän och är ofta förknippade med en karriär i statsförvaltningen.<sup>86</sup> I Sverige har statstjänstemännen inte en lika tydlig identitet, dvs. utrymme finns för en ökad professionalisering av de svenska statstjänstemännen. Rekrytering av statsanställda genomförs av varje myndighet och ska baseras enbart på sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Rekryteringen riktas mot hela arbetsmarknaden. Den svenska förvaltningen består på så vis av en diversifierad kår av anställda med skiftande bakgrund och som i stor utsträckning arbetar växelvis i statlig, kommunal eller privat sektor.<sup>87</sup>

<sup>88</sup> Detta ställer i sin tur särskilda krav på att de statsanställda får en god introduktion och ett kontinuerligt stöd och/eller att en diskussion förs om vilken utbildning/kompetens som krävs, utöver

---

<sup>86</sup> Läs SOU 2004:065, kap 6 Omvärldsanalys.

<sup>87</sup> SOU 2004:065, En statsförvaltning i utveckling och förnyelse, s 86, 147.

<sup>88</sup> Jämfört med 2012 var 12 procent, eller drygt 28 000, nyanställda år 2013. Av dessa hade nära 20 procent gått från en annan statlig anställning, medan 80 procent kommer från andra arbetsmarknadssektorer, studier eller liknande. Källa: Arbetsgivarverkets webbplats, <http://www.arbetsgivarverket.se/nyheter-press/fakta-om-staten/medarbetare/personalomsattning/>, hämtad 2015-12-02.

förtjänst och skicklighet, och som kan tillgodoses exempelvis genom förvaltningsutbildning.

Regeringen har ansvar och skyldighet att i sin myndighetsstyrning säkerställa att statsförvaltningen lever upp till de grundläggande rättsprinciper som utgör den gemensamma statliga värdegrunden. Uppdraget och ansvaret avseende den gemensamma statliga värdegrunden är således permanent. I arbetet med att säkra kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen samt att säkerställa dess efterlevnad, krävs en kontinuitet och långsiktighet som hittills saknats i myndighetsstyrningen på detta område. Att ta vara på arbete, erfarenheter och kunskap måste betraktas som självklart utifrån kravet på effektiv förvaltning av våra gemensamma resurser. Det kan konstateras att ansvaret och uppdraget gäller oberoende av regeringens förvaltningspolitiska ambitionsnivå i övrigt.

## Bakgrund

Som närmare framgår av den promemoria som Värdegrundsdelegationen har tagit fram<sup>89</sup> har statlig personalpolitisk verksamhet som haft inriktning på allmän kompetensutveckling av statsanställda saknat organisatorisk beständighet.<sup>90</sup> Effekter av den långtgående delegeringen av befogenheter till myndighetsledningarna lyfts också fram i promemorian. Den förvaltningspolitiska kommissionen menade att deleger-

---

<sup>89</sup> PM Värdegrundsdelegationen, Framtida organisering för arbete med de statsanställdas kompetens, 2016-01-27, dnr. FI2016/04036/ESA.

<sup>90</sup> Svenberg, Stina (2015) Masteruppsats: Reformentusiasm i den svenska personalpolitiken.

ingen hade ökat myndigheternas fokus på deras egna prestationer och därigenom försvagat de krafter som verkar för de frågor som är gemensamma för hela statsförvaltningen.<sup>91</sup> Dessutom belyses avsaknaden av systematisk uppföljning av det arbetsgivarpolitiska delmålet som tillkom 2008, ett delmål som handlar om de statsanställdas kunskap och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.<sup>92</sup>

I en nyligen utgiven rapport från Statskontoret (2016:20) föreslås att den arbetsgivarpolitiska delegeringen återigen ska utvärderas då det saknas aktuell kunskap om hur den fungerar.

### Förslag

Arbetet med att stärka kunskapen om och förståelsen för den gemensamma statliga värdegrunden bör fortsätta och, i likhet med övriga arbetsgivarpolitiska delmål, systematiskt följas upp.

Ett fortsatt arbete med att främja kunskap om och förståelse för den gemensamma värdegrunden för statsanställda samt arbetet med en systematisk uppföljning kräver en organisation som uppfyller krav på kontinuitet, legitimitet och effektivitet.

Såväl regering som myndighetsledning måste kunna ha och visa tillit och förtroende för de statsanställda och deras kompetens. En förutsättning för tillitsbaserad styrning är att medarbetarna har

kunskap om och förståelse för grundlagsfästa rättsliga principer.

Värdegrundsdelegationen föreslår två huvudalternativ på organisatorisk placering för den verksamhet vars syfte är att nå regeringens delmål. Placeringen bör vara organisatoriskt nära funktioner som arbetar med förvaltningspolitikens utveckling.

De organisatoriska placeringarna redovisas i prioriteringsordning:

1. En permanent arbetsgrupp i Regeringskansliet.
2. Statskontoret.

#### Förslag 1: Regeringskansliet

En fortsatt organisering inom Regeringskansliets organisation ger värdegrundsfrågorna ett tydligt mandat och den legitimitet gentemot andra myndigheter som tidigare organiseringar på det personalpolitiska området har saknat. En placering inom Regeringskansliet ger tillgång till alla styrmedel, exempelvis gemensamberedning, återrapporteringskrav och myndighetsdialog. Placeringen möjliggör således för regeringen att bedriva ett aktivt arbete med att vidmakthålla att grundläggande rättsliga principer efterlevs inom den svenska statsförvaltningen.

En permanent arbetsgrupp i Regeringskansliet (som exempelvis ESO, Expertgruppen för studier i offentlig ekono-

---

<sup>91</sup> Prop. 1997/98:136 Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst, s 23-25.

<sup>92</sup> Värdegrundsdelegationen. Promemoria, Framtida organisering för arbete med de statsanställdas kompetens, 2016-01-27, dnr. Fi2016/04036/ESA.

mi<sup>93</sup>) möjliggör, utöver legitimitet, en långsiktighet, uthållighet och kontinuitet i att förvalta och följa upp den gemensamma värdegrunden. Detta bidrar i sin tur till en effektivare förvaltning, eftersom det möjliggör en förvaltning av exempelvis informationsmaterial, såsom skrifter och broschyrer, samt att det möjliggör en uppföljning av den input som ges av myndigheterna. Samtidigt som ett stringent uppdrag kan innebära minskad flexibilitet i att anpassa verksamheten efter skiftande behov, kan stringensen även vara förenad med tydlighet och riktning.

En arbetsgrupp med ett tidsbegränsat uppdrag skulle kunna motiveras om en specifik kunskapslucka har identifierats. Den organisatoriska formen kan då ge en tydlig signal till myndigheterna om att regeringen satsar, dvs. det kan vara ett sätt för regeringen att höja en viss delfråga. En sådan organisering kan uppfattas av mottagarna (myndigheterna) som en aktiv kampanj. Tidsbegränsningen i sig kan på så vis ge värdegrundsfrågorna en styrka, ett budskap om att regeringen vill höja kunskapsnivån. Detta förutsätter att alla myndigheter känner till det grundlagsfasta uppdraget.

Att skapa projekt som syftar till att se till att det permanenta arbetet fungerar

kan dock samtidigt ge en otydlig signal och uppfattas som att regeringen gör tillfälliga satsningar för lösa permanenta behov. En arbetsgrupp med ett tidsbegränsat uppdrag riskerar således att vilseleda eftersom det ger en indikation på att verksamheten ska avvecklas vid en given tidpunkt.

En annan problematik med ett tidsbegränsat uppdrag är att det kan ge ett budskap om att verksamhet som syftar till att vidmakthålla en god förvaltningsetik och förvaltningskultur är något som är frivilligt för myndigheterna att arbeta med, det vill säga något som utförs under en begränsad period och som kan avslutas. I förlängningen finns en risk för att denna föreställning institutionaliseras. Alla som arbetar inom ”det allmänna” måste ständigt respektera den konstitutionella värdegrund som det svenska samhället vilar på. Detta innebär inte enbart kännedom om rättsliga principer utan även förmåga att kunna stå upp för och försvara de grundläggande värdena.<sup>94</sup> Arbetet med att säkerställa efterlevnaden av den gemensamma statliga värdegrunden kan därför aldrig betraktas som en tillfällig verksamhet. Det är ett ansvar och uppdrag som finns ständigt och som omfattar alla som arbetar med det allmänna.

## Förslag 2: Statskontoret

Statskontorets främsta uppgift är att stödja regeringen i arbetet med att utvärdera, ompröva, styra och effektivisera statlig och statligt finansierad verksam-

---

<sup>93</sup> Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (ESO) består av åtta ledamöter som bistås av ett kansli. Formellt är ESO organiserat som en kommitté vid Finansdepartementet. ESO:s uppdrag är att självständigt bidra till att bredda och fördjupa underlaget för framtida samhällsekonomiska och finanspolitiska avgöranden. Uppgiften fullföljs framför allt genom att forskare och institutioner får i uppdrag att genomföra studier som ges ut i ESO:s skriftserie och publiceras på expertgruppens webbplats. Kontrakterade skribenter själva för de slutsatser som dras i ESO:s rapporter. Debatten stimuleras också genom att ESO anordnar seminarier och konferenser. Gruppens uppdrag och mandat ges av dess direktiv (dir. 2007:46). Källa: eso.expertgrupp.se/

---

<sup>94</sup> DN, Dagens Nyheter, 2015-09-16, <http://www.dn.se/debatt/sta-upp-for-allas-lika-varde-grundlagen-kraver-det/>, hämtad 2015-09-23.

het. En organisatorisk placering inom ramen för Statskontoret kan motiveras med att myndigheten utgör en tydlig bärrare av förvaltningspolitiken (organisation, styrning och personal). Myndigheten arbetar - sammantaget men inte alltid - gentemot hela statsförvaltningen utifrån ett förvaltningspolitiskt perspektiv. Statskontorets organisation är dock främst metod- och projektorienterad med en verksamhet som huvudsakligen utförs på beställning. Detta får konsekvenser för dess kreativa roll i att på olika sätt verka för den statliga förvaltningspolitikens utveckling.

Arbetet med att stärka kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen kräver andra egenskaper, och för detta krävs en organisation som arbetar proaktivt, systematiskt och långsiktigt. Myndigheten skulle alltså behöva utveckla en organisationsstruktur som banar väg för att nå ut operativt till hela statsförvaltningen, vilket en verksamhet med ansvar för den gemensamma statliga värdegrunden kräver.

Tidigare har Statskontoret inte ansett sig vara lämplig placering med hänvisning till att där saknas personalpolitisk kompetens. Statskontorets instruktion ansågs heller inte överlappa den typen av verksamhet som bedrevs i personalpolitiska myndigheter, såsom anordnande av utbildningar.<sup>95</sup>

I det fall Statskontoret blir aktuellt som organisatorisk placering för sådan verksamhet som Värdegrundsdelegationen bedriver skulle den organisatoriska lös-

ningen kunna realiserars antingen genom uppdrag eller genom att myndigheten agerar som värdmyndighet. Oavsett lösning är det av största vikt att verksamheten inte är tidsbegränsad.

### 3.3 Politikens inriktning

Regeringen har hösten 2016 aviserat en inriktning för framtida organisation i budgetpropositionen för 2017:

”Efter olika tidsbegränsade satsningar på värdegrundsfrågor i staten föreslås nu arbetet för en god förvaltningskultur i staten permanentas fr.o.m. 2017 genom att Statskontoret tillförs 5 miljoner kronor per år för uppgiften.”<sup>96</sup>

”Statskontoret får i uppgift att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur och tillförs 5 miljoner kronor per år för uppgiften. I det fortsatta arbetet för förtroendet för statsförvaltningen och dess anställda ska ledarskapets betydelse och rollen som statstjänsteman vara i fokus. Detta är centrala delar i arbetet med den av regeringen lanserade tillitsreformen. (...) Det arbete som Värdegrundsdelegationen bedrivit ska tas tillvara i det fortsatta arbetet.”<sup>97</sup>

### 3.4 Uppföljning (förslag)

#### **Med ny organisation kommer nya gränssytor**

Till resonemanget ovan om Regeringskansliet och Statskontoret om alterna-

<sup>95</sup> SOU 2004:65, En statsförvaltning i utveckling och förnyelse, s 151.

<sup>96</sup> Prop. 2016/17, UO2, s 15.

<sup>97</sup> Prop. 2016/17, UO2, s 90.

tiva placeringar finns det anledning att göra ett tillägg om rollfördelningen dem emellan. Även om regeringen delegerar främjandet och samordnandet av arbetet för en god förvaltningskultur till Statskontoret så kvarstår Regeringskansliets uppgift att systematiskt följa upp myndigheternas värdegrundsarbete, exempelvis genom myndighetsdialogen.

Statskontoret som ny organisatorisk placering innebär vidare i praktiken att gränssnittet/rollfördelningen inom Regeringskansliet behöver klargöras. Styrningen av statsförvaltningens gemensamma värdegrundsarbete behöver samordnas.

### Uppföljning av myndigheternas värdegrundsarbete

Värdegrundsdelegationen har empiriskt underlag, genom den enkät som ställdes till statsförvaltningens myndigheter under våren 2016, som visar att värdegrundsarbetet är en ledning- och styrningsfråga.<sup>98</sup> Frågan har således en tydlig förvaltningspolitisk hemvist. Myndighetsstyrningen av statsförvaltningens gemensamma värdegrundsarbete går genom den statliga förvaltningspolitiken, exempelvis genom myndighetsförordningen. Staten måste kunna styra mot att rättsliga principer efterlevs och det arbetet behöver också kunna följas. Statskontoret skulle på ett systematiskt sätt kunna följa myndigheterna och redovisa hur det ser ut. Denna rollfördelning banar väg för staten att kunna göra bedömningar om huruvida statsförvaltningen utvecklas i riktning

mot uppställda mål om en god förvaltningskultur.

I Värdegrundsdelegationens uppdrag från regeringen ingår att "... föreslå hur myndigheternas värdegrundsarbete kan följas upp". Den fjärde enkätfrågan har tagit sikte på detta deluppdrag och lämnat öppet för fritextsvar.<sup>99</sup> Myndigheterna har fritt redovisat sitt aktuella arbete med att följa upp hur värdegrundsarbetet bedrivs, hur det utvecklas och hur eventuella uppsatta mål nås. Enkätsvaren visar att ett stort antal olika, men förhållandevis närliggande, instrument används - men ingen enskild modell framstår som den vanligaste eller på annat sätt den mest givna. Utöver enkätsvarens bild av hur myndigheterna valt att följa upp arbetet finns andra utgångspunkter som behöver beaktas i ett förslag till uppföljning på nationell nivå, inte minst en försiktighet med att tynga myndigheter med krav på allt för omfattande redovisningar. En annan är myndigheternas behov av verksamhetsanpassad styrning.

Enkätsvaren har lyft fram att värdegrundsarbetet är en lednings- och styrningsfråga.<sup>100</sup> Ledningens aktiva roll är av avgörande betydelse. Som framgångsfaktor är ledningens tydliga engagemang den viktigaste utgångspunkten, vilket delegationen tagit fasta på vid överväganden av hur en övergripande nationell uppföljning av arbetsprocesser kring den statliga värdegrunden bör utformas. Värdegrundsarbetets plats i den ordina-

---

<sup>99</sup> För mer information om Värdegrundsdelegationens enkät hänvisas till kapitel 4 samt dnr Fi2016/01116/ESA.

<sup>100</sup> Se Värdegrundsdelegationens enkät vars resultat redovisas under kapitel 4 samt dnr Fi2016/01116/ESA. Se även Statskontoret 2014:22 Utvärdering av projektet Offentligt etos.

---

<sup>98</sup> Värdegrundsdelegationens enkät, dnr Fi2016/01116/ESA.

rie verksamheten och synliggörandet av värdegrundsarbetet i styrdokumentet är således centralt. Här kan Statskontoret väntas bidra med underlag i framtiden.

Ett stort antal myndigheter, två av tre myndigheter, har redan implementerat värdegrundsarbetet i sina styrdokument. Då en majoritet av myndigheterna följaktligen redan gjort den verksamhetsanpassning som framstår som nödvändig - att "översätta" värdegrundsarbetet till den egna organisationens uppdrag, och till ledningens styrning av verksamheten, med beaktande av organisationens egna arbetssätt - bör den nationella uppföljningen under de kommande 2-3 åren därför inriktas på, och begränsas till, att även övriga myndigheter ser över sina styrdokument. Frågan bör enkelt kunna tas upp och stämmas av i den årliga myndighetsdialogen. En rimlig bedömning - baserad på hur långt myndigheterna kommit under delegationens dryga tre år - är att det under högst 2-3 år bör vara fullt möjligt för samtliga myndigheter att utveckla och verksamhetsanpassa värdegrundsarbetet samt infoga resultatet av det arbetet i sina styrdokument.

### **Förslag**

På nationell nivå är det nödvändigt att de myndigheter som ännu inte anpassat styrdokumentet redovisar att så sker i samband med myndighetsdialogen. Myndigheterna ska:

- årligen redovisa till ansvarigt departement hur relevanta styrdokument utvecklats för att säkerställa att aktivt värdegrundsarbete bedrivs som en permanent del i myndighetens verksamhet,

- var tredje år lämna en fylligare beskrivning till ansvarigt departement över hur verksamhetsanpassningen av värdegrundsarbetets principer sker i hela organisationen och av samtliga anställda.
- Vidare föreslås en enkät liknande den som Värdegrundsdelegationen genomfört (en första bred kartläggning av utgångsläget) upprepas var tredje år för att kunna bedöma utvecklingen av värdegrundsarbetets fortlöpande bidrag till en god förvaltningskultur.

Regeringens förslag om att värdegrundsfrågorna flyttas över till Statskontoret innebär att gränssnittet mellan den nya organisatoriska placeringen och Regeringskansliet behöver förtydligas. Detta motiverar att Värdegrundsdelegationen redovisar båda sina huvudförslag på organisatorisk placering av värdegrundsfrågorna. Det bidrar även till att underlätta arbetet med de båda hemvisaternas instruktioner och regleringsbrev.

# Kapitel 4 Redovisning av delegationens arbete

## 4.1 Värdegrundsforum

Värdegrundsdelegationen har erbjudit öppna kunskapsseminarier som kallats för Värdegrundsforum. Varje forum har föregåtts av mål- och syftesformulering i relation till forumets specifika tema eller teman. Föredragshållare har i huvudsak varit forskare, experter och myndighetsföreträdare.

Den svenska statsförvaltningen är i hög grad differentierad, dvs. statsförvaltningen består av många olika verksamhetsområden där myndighetsuppdragen kan vara praktiskt och/eller teoretiskt inriktade. Mot bakgrund av att delegationens uppdrag har varit att nå hela statsförvaltningen har ett centralt mål varit att säkerställa variation i innehållet. Detta har i sin tur bidragit till att åstadkomma en variation av föredragande och deltagande myndigheter. Bredden ansågs vidare även kunna åstadkommas exempelvis genom en representation av myndigheter med lokal/regional organisation, små/stora myndigheter, myndigheter med tyngdpunkt på myndighetsutövning, en blandning av sektorer som forskning/utbildning, kultur, operativ verksamhet osv.<sup>101</sup> Ett annat sätt för de-

legationen att åstadkomma bredd har varit att genomföra insatser på andra orter än Stockholm där sekretariatet har haft sin organisatoriska placering. 3 av 17<sup>102</sup> värdegrundsforum har genomförts på annan ort än Stockholm.<sup>103</sup>

Valda teman för forumen har varit nära relaterade till den statliga värdegrundens sex grundläggande principer och varierat i längd, från halvdags- till heldagsseminarium. Av deltagarnas utvärderingsresultat har det under hand framkommit önskemål om heldagsseminarium. 5 av 17<sup>104</sup> Värdegrundsforum har erbjudit ett heldagsprogram.<sup>105</sup> Se även avsnitt 4.7 om ett vidgat värdegrundsforum som genomfördes 2015-09-14.

Forumet har riktats till myndighetschefer, statsanställda och fackliga organisationer, i enlighet med regeringsuppdraget. I möjligaste mån har delegationen eftersträvat medverkan från den politiska ledningen och av myndighetschefer. Delegationen har verkat över ett regeringsskifte vilket har inneburit byte av statsråd och departement. För åren 2013-2014 (okt) var Stefan Attefall (KD) ansvarigt statsråd vid Socialdepartementet och från 2014 (okt) är Ardalán Shekarabi (S) ansvarigt statsråd vid Finansdepartementet. I början av 2015

---

<sup>101</sup> Se bilaga 2, Förteckning värdegrundsforumens föredragshållare och rubrik, som dels åskådliggör forumens innehållsliga variation samt variation av föredragande myndigheter. Bilagan bidrar även till kunskapspridning inom statsförvaltningen samt ökad samverkan mellan myndigheter genom att myndigheter utifrån sina behov kan vända sig till en föredragande myndighet för stöd. Nyttjandet av en föredragande myndighets förståelse för en viss fråga bidrar även till ett effektivare resursutnyttjande. Bilagan bidrar till att åskådliggöra bredden med avseende på deltagande.

---

<sup>102</sup> 17 värdegrundsforum inkluderar planerat värdegrundsforum 2016-11-29.

<sup>103</sup> Forum 2014-03-26 i Sundsvall, 2014-05-07 i Göteborg, 2016-10-04 i Lund.

<sup>104</sup> Delegationens sista värdegrundsforum genomförs 2016-11-29.

<sup>105</sup> Forum 2014-03-26, 2014-05-07, 2015-06-01, 2015-09-14, 2016-10-04.

flyttades den statliga förvaltningspolitiken, liksom Värdegrundsdelegationens verksamhet, till Finansdepartementet.

Forumerna har generellt sett haft två introducerande presentationer som följts av exempel från olika myndigheter. Det har även funnits utrymme för bordsdiskussioner och möjlighet för deltagarna att ställa frågor till föredragshållarna. Värdegrundsdelegationen har eftersträvat en möblering i valda lokaler som inbjuder till samtal mellan deltagarna, dvs. i möjligaste mån har biosittning undvikits.

Inbjudan till Värdegrundsforumerna har distribuerats genom nyhetsbrev och e-post. Information om kommande forum har funnits på delegationens webbplats samt efter hand även som bilaga i den folder som delats ut till deltagarna vid Värdegrundsforumerna.

Under de år som Värdegrundsdelegationen har varit verksam, åren 2013-2016, har 17<sup>106</sup> stycken forum genomförts, inklusive uppstarts- och avslutningsseminarium, vilket motsvarar i genomsnitt fyra forum per år. Den politiska ledningen har deltagit vid fem forum: ansvarigt statsråd Stefan Attefall (KD), 2013-12-02, statsrådet Åsa Regnér (S), 2015-06-01, statssekreterare Annelie Roswall Ljunggren (S), 2015-09-14, samt ansvarigt statsråd Ardan Shekarabi (S), 2016-02-16 och 2016-11-29.

I tabellen nedan redovisas Värdegrundsdelegationens forum under åren 2013-2016. Redovisningen skiljer sig något från vad som redovisats i budgetpropositioner.<sup>107</sup>

År	Värdegrundsforum	Antal
2013	Värdegrundsforum 2013 - Introduktion av Värdegrundsdelegationen	112
	Att motverka korruption	97
2014	Bemötande och service	54
	Universitet och högskolor - Värdegrundsarbete i UH-sektorn	53
	Fri åsiktsbildning	61
	Den professionella statstjänstemannen	60
	Att motverka korruption	43
	Nyanställda i staten och den gemensamma värdegrunden	70
	Bemötande och respekt	67
2015	Jämställdhet och gemensam värdegrund - Vad betyder det för introduktionen av nyanställda?	76
	En heldag om god förvaltning och statlig värdegrund	130
	Fri åsiktsbildning - Yttrandefriheten i ett digitalt medielandskap	88
2016	God förvaltningskultur, värdegrund och korruption	117
	Hur tillämpas de grundläggande rättsliga principerna i rekryteringsförfarandet?	71
	Myndigheter med stora utmaningar, diskriminerade medborgare och värdegrundens betydelse	52
	Akademisk frihet och den statliga värdegrunden	75
	Att säkerställa en god statsförvaltning - Värdegrundsdelegationens slutrapport <sup>108</sup>	110
<b>Summa deltagare</b>		<b>1336</b>

<sup>106</sup> Delegationens sista värdegrundsforum genomförs 2016-11-29.

<sup>107</sup> För mer information om Värdegrundsdelegationens statistik för deltagande i forum se bilaga 3a, Några kommentarer om statistiken.

<sup>108</sup> Planerat värdegrundsforum 2016-11-29. Avser antal anmälda t.o.m. 2016-11-21.

En aspekt som har varit vägledande för Värdegrundsdelegationen gäller dokumentation. Majoriteten av värdegrundsforumen har filmats och föredragshållare har intervjuats i anslutning till forumen. Videoupptagningar och intervjuer har efter varje forum lagts ut på delegationens webbplats. Även program och föredragshållarnas presentationsmaterial har tillgängliggjorts via webbplats. De statsanställda som inte haft möjlighet att delta i insatserna har på så vis givits möjlighet att ta del av innehållet i efterhand.

En god förvaltningskultur innebär en statsförvaltning som är transparent och öppen. Offentlig verksamhet ska vara tillgänglig såväl för statsanställda som allmänheten. Dokumentationen har därför varit ett centralt arbetsmoment för delegationen och på vis även bidragit till bredare kunskapspridning som går bortom statsförvaltningen.

## 4.2 Utbildningsinsatser

Värdegrundsdelegationen har under åren 2014-2016 erbjudit statsanställda, utöver forumverksamhet, kompetenshöjande insatser som utbildning i statligt värdegrundsarbete, fördjupningsutbildning i att skriva case/dilemman samt konsultativt stöd åt myndigheter. Insatserna har syftat till att stärka den statliga värdegrunden samt att främja myndigheternas inre värdegrundsarbete och därigenom bidra till att stärka varje statsanställd i sin professionalism.

Kursbeskrivning har funnits för varje utbildningsform. Den redogör för ut-

bildningens syfte, lärandemål, avsedd målgrupp, kursinnehåll samt tillhörande litteratur som utgjorts av Värdegrundsdelegationens eget skriftutbud samt kursens upplägg och omfattning.

Samtliga av Värdegrundsdelegationens kunskapsfrämjande insatser har varit kostnadsfria. Till följd av sena avhopp från anmälda deltagare införde delegationen en avgift för sen avanmälning alternativt uteblivet deltagande i slutet av 2014. Information om detta förmedlades via anmälningsformuläret.

I tabellen nedan redovisas totalt antal deltagare i Värdegrundsdelegationen utbildningar under åren 2014-2016.<sup>109</sup>

### Deltagande vid utbildningar 2013-2016

År	Utbildning	Antal
2014	Utbildning för utbildare	126
	Dilemmautbildning	29
2015	Utbildning om statlig värdegrund	90
	Dilemmautbildning	29
2016	Utbildning om statlig värdegrund <sup>110</sup>	122
	Värdegrundsaktivitet	17
	Dilemmautbildning <sup>111</sup>	16
<b>Summa deltagare<sup>112</sup></b>		<b>429</b>

Tabell: Max antal per utbildningstillfälle ca 20 deltagare. Statistik avser unika personer. Krav för deltagande i dilemmautbildningen är genomförd grundutbildning, dvs. antingen utbildning för utbildare eller utbildning i statlig värdegrund.

<sup>109</sup> Statistik avser totalt antal deltagare t.o.m. 2016-10-31.

<sup>110</sup> Planerad utbildning om statlig värdegrund 2016-12-06.

<sup>111</sup> Planerad dilemmautbildning 2016-11-24.

<sup>112</sup> Uppgift om totalt antal deltagare avser t.o.m. 2016-10-31.

## Grundutbildning i statligt värdegrundsarbete

Under 2014 anordnade Värdegrundsdelegationen en utbildning för utbildare i statligt värdegrundsarbete fördelat på två dagar med en månads mellanrum. Tiden emellan kurstillfällena hade deltagarna till uppgift att själva leda en presentation och diskussion på den egna myndigheten. Under första kursdagen redogjordes för den statliga värdegrunden och dess sex grundläggande principer, frågan om förtroende samt på vilket sätt värdegrundsarbete kan styras. Andra kursdagen hade fokus på metoder för värdegrundsarbete och vad det innebär att vara utbildare i statlig värdegrund.

Utbildningen syftade till att stödja de statsanställda vars uppdrag på den egna myndigheten var att utbilda i statlig värdegrund alternativt informera ledningen inför beslut om fortsatt arbete. Utbildningen syftade även till att ge statsanställda från olika delar av statsförvaltningen möjlighet att få diskutera och dela erfarenheter med varandra.

Under våren 2014 var efterfrågan på utbildningsformen stor och antalet kurstillfällen utökades för att möta behovet. Antalet deltagare per utbildningstillfälle begränsades till tjugo deltagare för att åstadkomma en öppen diskussion samt öka möjligheten för alla att komma till tals.

I inbjudan till det första kurstillfället förmedlades via ett nätverk för chefsutveckling i stora myndigheter. Därefter har inbjudan till skett via delegationens generella utskick av nyhetsbrev.<sup>113</sup> I in-

bjudan erbjöds myndigheter anmäla två representanter till utbildningen.

Exempel på frågeställningar som lyftes fram av kursdeltagarna har varit relationen mellan den statliga gemensamma värdegrunden och den myndighetspecifika värdegrunden (eller värdeorden) och hur värdegrundarbete kan bedrivas på lång sikt.

Under hösten 2014 minskade anmälingssunderlaget till utbildningen för utbildare, i motsats till vårens höga söktryck. Värdegrundsdelegationens bedömning var att en omarbetning av utbildningen kunde förändra utvecklingen och beslutade därför att förändra kursupplägget. Omarbetningen innebar ett mindre inslag av inriktningen ”train-the-trainer”. Kursen förkortades till en istället för två dagar, målgruppen vidgades och lärandemålen justerades till breddad kunskap om den statliga värdegrunden samt en tydligare koppling till den egna verksamheten. Istället för en hemuppgift som tidigare legat mellan de två kursdagarna gavs en förberedande uppgift inför utbildningen. Värdegrundsdelegationen erbjöd sig även att lämna återkoppling på myndigheternas eget framtaget utbildningsmaterial.

Utöver en grundlig redogörelse för den statliga värdegrunden och förtroende för statsförvaltningen innehöll den omarbetade utbildningen diskussion om olika utmaningar i form av mål- och uppdragskonflikter som kan uppstå i statstjänstemannens vardag samt på vilket sätt värdegrundsarbete kan styras.

<sup>113</sup> För mer info om delegationens nyhetsbrev se avsnitt 4.3 Kommunikationsinsatser.

## Fortbildning i statligt värdegrundsarbete - dilemma

Som ett sätt att erbjuda fördjupad kunskap om värdegrundsarbete startade Värdegrundsdelegationen en mer metodriktad utbildning under hösten 2014. Endagsutbildningen syftade dels till att stärka de statsanställda som gått grundutbildningen och dels medverka till att myndigheternas eget värdegrundsarbete fortlöper. Ett sätt att konkretisera värdegrundsarbetet var att koppla lagstiftningen och de principiella diskussionerna till det vardagliga arbetet som statsanställd.

Ett moment i utbildningen var att utifrån en given situation definiera vad som upplevs som problematiskt och sedan diskutera fram olika sätt att hantera situationen. Syftet var inte att presentera en gemensam grupplösning utan istället ges möjlighet att testa sina egna åsikter, kunskaper och erfarenheter på andra. Utbildningen tränade den statsanställda i problemdefiniering, beslutsförmåga och kunskap om de alternativ som är möjliga i olika yrkessituationer. Vid kursdagens slut var ambitionen att alla deltagare skulle ha skissat på en situation där vägval kan upplevas som svåra och inte givna, dvs. ett dilemma.<sup>114</sup>

Ett vidare syfte med denna uppgift var att förse statsförvaltningen med ett antal dilemman som skulle kunna komma alla myndigheter till del. Vissa dilemmasituationer kan vara gemensamma i statsförvaltningen, beroende på likheter i uppdrag och organisering. Ett antal dilemman har samlats in av delegationen.

## Stöd till myndigheter

Regeringens uppdrag till Värdegrundsdelegationen, att vara ett stöd för myndigheterna i deras värdegrundsarbete, har utöver utbildningsinsatser om statlig värdegrund uppnåtts genom föreläsningsverksamhet i samband med myndigheternas egna kompetensförsörjningsinsatser, exempelvis vid deras introduktion av nya statsanställda, ledningsmöten och verksamhetskonferenser. Delegationens föreläsningsinsatser har i vissa fall föregåtts av noggrann planering tillsammans med myndighetsrepresentanter i anslutning till en presentation av den statliga värdegrunden. I andra fall har det varit av mer övergripande karaktär som att informera en enhet eller myndighet om den statliga värdegrunden. Inkomna förfrågningar från myndigheter har även handlat om önskemål om att hålla hela utbildningspass som en del av myndighetens utbildningsprogram.

Då delegationens operativa resurser har varit begränsade har myndighetsstödet varit efterfrågestyrt, dvs. myndigheter har själva hört av sig med förfrågan om stöd. Vanligtvis har de som hört av sig gått någon av delegationens utbildningar alternativt haft kontakt med det tidigare projektet Offentligt etos.<sup>115</sup>

Värdegrundsdelegationen har varit noga med att myndighetstöd i form av skräddarsydda föredrag, som efterfrågats av enskilda myndigheter, varit förankrat med myndighetsledningen innan stödet genomförts.

---

<sup>114</sup> I avsnitt 4.7 redovisas ytterligare om delegationens fortbildningsinsatser.

---

<sup>115</sup> Läs mer om projektet Offentligt etos i kapitel 1 och Statskontoret 2014:22.

Delegationen har inte i någon nämnvärd utsträckning marknadsfört denna form av stöd till myndigheterna, utöver att det omnämnts i nyhetsbrevet och delvis förmedlats via webbplatsen. Exempelvis publicerades i januari 2015 en artikel med tillhörande film om hur en myndighet fått specialanpassat stöd av Värdegrundsdelegationen i sitt värdegrundsarbete.<sup>116</sup>

Ett exempel på stöd till myndigheter är bland annat delegationens samarbete med ESV. Delegationen har presenterat den statliga värdegrunden vid myndighetens controllerutbildning åren 2014-2016.

För att möta efterfrågan har delegationen anlitat konsultstöd för vissa föreläsningssatser. Under åren 2013-2016 har 40 myndigheter fått stöd i form av föredrag. Totalt har drygt 70 föredrag hållits.<sup>117</sup>

### 4.3 Kommunikationsinsatser

Delegationen har tillämpat följande kanaler för sin kommunikation: skrifter, delegationens webbplats, regeringens webbplats, nyhetsbrev, nätverk, ESV-dagen samt kommunikation via mejl och samtal. Avsnittet redogör inledningsvis delegationens målgrupper och därefter beskrivs de olika kommunikationsinsatserna.

### Målgrupper

Värdegrundsdelegationens primära målgrupp har i enlighet med regeringens uppdrag varit myndighetschefer. Som myndighetschef har även överdirektörer och motsvarande biträdande myndighetschefer inbegripits. Till detta tillkommer även de funktioner som vid myndigheterna ansvarar för det mer verksamhetsnära arbetet med den statliga gemensamma värdegrunden och det egna värdegrundsarbetet. Dessutom har delegationens målgrupp varit fackliga organisationer. Genom dessa grupper ska delegationens främjande verksamhet nå ut till hela statsförvaltningen.

### Nyhetsbrev

I form av mejl benämnda ”Information från...” eller ”Aktualiteter från Värdegrundsdelegationen” har delegationen sedan hösten 2013 regelbundet sänt ut bland annat inbjudningar till forum och utbildningar samt information om delegationens skrifter till alla myndighetschefer m.fl.

Delegationen beslutade i ett tidigt skede att mottagare av regelbundna nyhetsbrev skulle vara myndighetschefer, med ett budskap om att skicka brevet vidare till lämpliga mottagare, inklusive fackliga organisationer, inom sina egna organisationer. Denna sändlista byggde initialt på Arbetsgivarverkets medlemmar.

Sändlistan har därefter byggts ut med kontaktpersoner för värdegrundsarbete som myndigheterna själva angivit, deltagare vid delegationens utbildningar och forum samt Bemötandenätverkets- och Kompetensförsörjningsnätverkets sändlistor.

---

<sup>116</sup> Värdegrundsdelegationens webbplats, <http://www.vardegrundsdelegationen.se/allmant/hur-kan-vardegrundsdelegationen-ge-rad-och-stod-i-vardegrundsarbetet/>, hämtad 2016-06-02.

<sup>117</sup> Totalt antal myndighetsföredrag/stöd och antal myndigheter som erhållit föredrag avser statistik tom. 2016-10-31.

Nyhetsbrevet har även distribuerats inom Regeringskansliet, bland annat till de förvaltningspolitiska enheterna med placering i Finansdepartementet, enheten för statlig arbetsgivarpolitik (ESA) (tillika Värdegrundsdelegationens organisatoriska placering) och till enheten för statlig förvaltning (SFÖ). Även funktioner inom ansvarigt departement som expeditionschef, budgetchef, personalchef, avdelningschef samt politisk ledning (statssekreterare, politiska sakkunniga och pressekreterare) har fått breven.

Värdegrundsdelegationens kontaktperson på ESA vidarebefordrar även nyhetsbrev till kontaktpersonerna för budgetfrågor i Regeringskansliet.

Det nyhetsbrev som sändes under andra kvartalet 2016 skickades ut till ca 1200 personer.

Totalt för åren 2013-2016 har delegationen skickat ut ca 45 nyhetsbrev, vilket motsvarar nästan ett nyhetsbrev i månaden.

### **Skrifter**

De fyra skrifter som Värdegrundsdelegationen publicerat bildar en kunskapsbas för verksamheten. Det gäller i synnerhet den grundläggande skriften Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda (2013). Det är i denna skrift principerna som sammanfattar den statliga värdegrunden presenteras. Denna grundläggande skrift finns även i en kortfattad version, Introduktion till – Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda (2014). Den kortfattade versionen används lämpligen vid introduktion av nyanställda i staten samt vid

arbetsplatssamtal där frågor och dilemman diskuteras. Introduktionsskriften finns även översatt till engelska, Common basic values for central government employees – a summary (2014).

Skriften En kultur som motverkar korruption (2014) ger en översiktlig beskrivning av korruption som företeelse och hur man kan arbeta för att skydda verksamheten mot den. I sista kapitlet finns ett antal sammanfattande råd. Skriften vänder sig till myndighetschefer och chefer på alla nivåer men naturligtvis även till alla statsanställda och fackliga företrädare som aktivt vill bidra till att motverka korruption och andra oegentligheter. Denna skrift finns även översatt till engelska, A culture that counteracts corruption (2015).

Värdegrundsdelegationens handledning, Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning (2015), är tänkt som ett metodstöd för alla som organiserar eller leder värdegrundsarbete. Den syftar till att underlätta utvecklingsarbete och verksamhetsnära diskussioner i myndigheterna. Handledningen presenterar resonemang och förslag om hur den gemensamma värdegrunden kan vara ett stöd, exempelvis vid inledning av ett nytt värdegrundsarbete, introduktion av nya statsanställda, vardagliga arbetsplatssammanträden, samt som vägledning om hur diskussioner om förtroende för den egna verksamheten kan initieras och åstadkommas. Handledningen är anpassad och utformad för att framför allt spridas i elektroniskt format och enkelt kunna nå linjechefer.

Handledningen är översatt till engelska men är enbart nedladdningsbar och kan inte beställas som skrift.

Skrifterna har varit nedladdningsbara både via delegationens- och regeringens webbplatser. Beställning av skrifterna har kunnat göras via [regeringen.se](http://regeringen.se) för skrifterna på svenska och via [government.se](http://government.se) för skrifterna på engelska.

Samtliga av delegationens skrifter har kunnat beställas kostnadsfritt för alla, statsanställda, privatpersoner, företag, internationella och övriga intressenter.

I tabellen nedan redovisas totalt antal beställda av Värdegrundsdelegationens skrifter.<sup>118</sup>

#### Antal beställda skrifter 2013-2016

Skrift	2013	2014	2015	2016	Summa
A culture that counteracts corruption			20	231	<b>251</b>
Att arbeta med den statliga värdegrunden - en handledning			175	639	<b>814</b>
Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda	3728	5938	5138	2731	<b>17535</b>
Introduktion till Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda		4596	5089	2946	<b>12631</b>
Common basic values for central government employees - a summary		46	56	115	<b>217</b>
En kultur som motverkar korruption		411	890	582	<b>1883</b>
<b>Summa</b>	<b>3728</b>	<b>10991</b>	<b>11368</b>	<b>7244</b>	<b>33331</b>

Tabell: Summa avser även de skrifter som delegationen beställt för utdelning vid forum och aktiviteter. Delegationens innehav har även använts vid introduktionsdagar- och introduktionssamtal för bl.a. myndighetsledning.

#### Webbplats

Värdegrundsdelegationens webbplats, [vardegrundsdelegationen.se](http://vardegrundsdelegationen.se), öppnades hösten 2013. På webbplatsen har delegationen bland annat publicerat information, erbjudanden, kalendrier och egna krönikor skrivna av delegationen. Webbplatsen har även publicerat krönikor skrivna av andra.

Delegationens webbplats har varit länkad (så kallad banner) via regeringens webbplats, [regeringen.se/finansdepartementet/statlig förvaltning](http://regeringen.se/finansdepartementet/statlig-forvaltning).

Ett arbete med att förbättra webbplatsens layout och upplägg inleddes under 2016. Översynen var bland annat föranledd av att webbplatsen varit igång ett längre tag. Med ökat innehåll behövdes den på nytt göras mer tillgänglig och i fas med de många aktiviteter som sedan har genomförts och som ska vara sökbara på ett enkelt sätt. Delegationen har emellertid inte haft möjlighet att slutföra arbetet.

Totalt antal besökare på webbplatsen är nästan 25 000, vilket motsvarar nästan 10 000 besök i genomsnitt per år.<sup>119</sup> Antalet besökare ökar till följd av utsända nyhetsbrev med länk till nyheter på webbplatsen.

#### Direktkontakter: mejl och samtal

Värdegrundsdelegationen har kontaktats av myndigheter regelbundet via telefon och e-post. Kontakterna har handlat om delegationens arbete och kommande planerade aktiviteter. Kontakterna har många gånger lett fram till möte om

<sup>118</sup> Statistik för beställda skrifter avser t.o.m. 2016-10-31.

<sup>119</sup> Totalt antal besök samt genomsnittlig siffra för antal besök per år avser perioden 2014-05-2016-10.

värdegrundsarbete och eller ett deltagande av delegationen vid myndigheters arrangerade möten för chefer eller anställda från delar av myndigheten eller hela myndigheten.

Kontakterna har sällan handlat om problemlösning eller hantering av dilemman. Delegationens uppdrag har inte heller varit att ge myndigheterna rådgivning i enskilda ärenden.

### **Nätverk**

Tillsammans med representanter från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Skatteverket tog Värdegrundsdelegationen ett initiativ till att erbjuda en arena för kunskaps- och erfarenhetsspridning vad gäller bemötande- och servicefrågor. Sedan Bemötandenätverkets första träff den 28 april 2014 har nätverket träffats två gånger per år.

Värdegrundsdelegationen har, sedan inrättandet av Bemötandenätverket haft ett samordningsansvar för nätverket. Nätverket har med ett roterande värdskap samlat frivilligt anmälda myndigheter. Träffarna har haft ett upplägg med ett inledande föredrag av värdmyndigheten som därefter avslutats med korta presentationer av aktuella utvecklingsaktiviteter för bemötandearbetet bland närvarande myndigheter.

Utöver nätverkets grundare har runt femton myndigheter anslutit sig till nätverket. Dessa är Centrala studie-stödsnämnden, Domstolsverket, Migrationsverket, Tullverket, Polisen, Kriminalvården, Diskrimineringsombudsmannen, Kemikalieinspektionen,

Konsumentverket, Statens tjänstepensionsverk, Bolagsverket, Skolinspektionen, Kungliga Musikhögskolan, Uppsala universitet, Forsvarsmakten och Högskolan i Skövde.

Med utgångspunkt från den statliga värdegrunden har nätverket bl.a. diskuterat nya digitaliserade former för mötet mellan medborgare och myndighet, former som sociala medier och den ökade dialogen via nya verktyg på webbplatserna.

Värdegrundsdelegationen har utöver sitt samordningsansvar för Bemötandenätverket även aktivt deltagit i Nätverket för kompetensförsörjning i staten. Nätverket tar sin grund i den arbetsgivarpolitiska strategin och de förvaltningspolitiska målen. Nätverket tillämpar ett roterande värdskap och träffas 1-3 gånger per år. Sedan 2014 har Uppsala universitet en administrativ roll avseende nätverkets portal, kompetensstaten.se. Ett redaktörsråd bestående av medlemmar i nätverket finns knutet till portalen. Värdegrundsdelegationen har även ingått i nätverket Tillsammans mot Korruption som leds av Institutet mot mutor, Transparency International Sverige och Amcham Sweden (Amerikanska Handelskammaren).

### **Regeringskansliet internt**

Värdegrundsdelegationen har haft ett sekretariat som ansvarat för den operativa verksamheten till sitt förfogande. Som intern arbetsgrupp under avdelningen för offentlig förvaltning med placering på Finansdepartementet har sekretariatet bistått ESA<sup>120</sup> vid interna-

---

<sup>120</sup> Fi/OFA/ESA, Enheten för statlig arbetsgivarpolitik.

tionella insatser. Sekretariatet har även i enstaka fall deltagit i Regeringskansliets beredningsarbete. Det har främst varit förfrågningar från SFÖ<sup>121</sup>, exempelvis om att lämna förslag på texter till nya regeringsuppdrag, bereda textunderlag och talmanus till statssekreterare och statsråd, lämna textförslag, samt om beredning med kontaktperson på ESA avseende de budgettexter som handlat om Värdegrundsdelegationens arbete.

### **ESV-dagen**

På ESV-dagen samlas chefer och medarbetare i statsförvaltningen för både kunskapsinhämtning, möten och samtal. Delegationens sekretariat har medverkat som utställare vid denna aktivitet under åren 2014-2016. Besökare vid delegationens monter har varit både statsanställda och andra aktörer med anknytning till statsförvaltningen. Frågor som ställts har handlat om vilka Värdegrundsdelegationen är, vilken verksamhet som erbjuds och om den statliga värdegrunden. Delegationens skrifter har också efterfrågats.

För Värdegrundsdelegationen har dagen utgjort en alternativ arena för att komma i kontakt med delegationens målgrupper utifrån uppdraget att öka kunskapen och förståelsen för den statliga gemensamma värdegrunden inom den svenska statsförvaltningen.

## **4.4 Tidigare forskning**

Ett arbetsområde för Värdegrundsdelegationen har varit att inhämta och

sprida nationella och internationella forskningsrön och erfarenheter.<sup>122</sup>

Delegationen har vid två tillfällen beställt forskningsöversikter, dels våren 2014 (Dnr S2014/3689/ESA), dels våren 2016 (Dnr Fi2016/01542/ESA).

Nedan redogörs för översikternas inriktningar, avgränsningar samt exempel på lämnade förslag för vidare forskning. Översikterna innehåller forskning inom offentlig etik, statsvetenskap samt organisationsteori.

Syftet med översikterna var att öka kunskapen om aktuell forskning om etiska frågor inom offentlig förvaltning, styrning och administration, identifiera eventuella kunskapsluckor samt lämna ämnesförslag för vidare forskning.

Översikterna har bidragit till ökad kunskap om internationella forskningsperspektiv på värdegrundsarbete. Underlagen fungerar även som inspirationsmaterial i fortsatt arbete med värdegrundsarbete i statsförvaltningen, kunskapsutveckling och utbildning. Båda bifogas i sin helhet som bilagor i slutet av denna slutrapport.

### **Forskningsöversikt om etik och offentlig administration**

Statsvetenskapliga institutionen vid Lunds universitet har biträtt Värdegrundsdelegationen med att ta fram en forskningsöversikt som har behandlats inom offentlig etik, särskilt offentlig administration inom den europeiska forskningen under åren 2008-2014.

<sup>121</sup> FI/OFA/SFÖ, Enheten för statlig förvaltning.

<sup>122</sup> Läs mer om Värdegrundsdelegationens inriktning för arbetet i kapitel 1.

Översikten kartlägger och analyserar hur den offentliga etiken, med relevans för myndigheters verksamhet, har studerats med avseende på perspektiv och metoder, samt för studiernas huvudsakliga resultat. Översikten utgår från två huvudkategorier, en abstrakt etisk diskussion och en praktisk etisk med fokus på vilka frågor som behandlas och vilka perspektiv som används för att få svar. Främst behandlar översikten processinriktad forskning: hur värden beslutas, hur konflikter hanteras, hur offentliganställda utbildas och hur värden institutionaliseras.

Översikten är avgränsad till att omfatta europeisk forskning eftersom den svenska statsförvaltningen är sammanlänkad med EU och därför inspireras av och följer europeiska trender.

Översikten lämnar även förslag på ämnesområden för vidare forskning inom främst offentlig etik, exempelvis om skapande av offentlig etik som är giltig för verksamheter som styrs av både privata och offentliga organisationer och om hur etik införs och regleras i praktiken.

### **Forskning om värdegrundsarbete inom offentlig förvaltning**

Institutet för organisations- och arbetslivsetik vid Ersta Sköndals högskola har biträtt Värdegrundsdelegationen med att sammanställa aktuell forskning om värdegrundsarbete inom svensk offentlig förvaltning. Sammanställningen har grupperats i olika teman och bildar en litteraturlista med inriktning på etik i offentlig verksamhet, värdegrund, bemötande och uppförandekoder, rollen som statsanställd, tillit och förtroende samt

pågående forskningsprogram. Med utgångspunkt från litteratursammanställningen och intervjuer med forskare görs reflektioner av forskningsläget samt uppslag på teman för fortsatt forskning om, värdekonflikter och värdegemenskap i det mångkulturella samhället, de statsanställdas värderingar och statsförvaltningens styrformer.

## 4.5 Enkät till statliga myndigheter

### **Bakgrund**

Värdegrundsdelegationens sekretariat skickade i mars 2016 en enkät till 236 statliga myndigheter och fackliga organisationer.<sup>123</sup> Enkäten syftade till att ta fram en första övergripande lägesbild över vissa grundläggande frågor kring det gemensamma värdegrundsarbetet i staten. Enkäten ställdes till medlemmarna i Arbetsgivarverket, som i praktiken varit Värdegrundsdelegationens målgrupp och löpande bjudits in till värdegrundsforum, deltagit i delegationens utbildningar, fått nyhetsbrev m.m.

Frågorna i enkäten begränsades till ett fåtal strategiskt betydelsefulla områden för att få en god svarsfrekvens och därmed skapa ett brett förankrat underlag. Kartläggningens bredd i antalet tillfrågade myndigheter och fackliga organisationer avsåg även att möjliggöra framtida uppföljning av hur värdegrundsarbetet utvecklas, vilket ingått i delegationens uppdrag från regeringen att ta fram förslag på. Tidigare undersökningar har t.ex. valt att exkludera myndigheter under regeringen med färre

---

<sup>123</sup> Dnr Fi2016/01116/ESA. Påminnelser skickades 2016-05-03 och 2016-06-15.

än 10 årsarbetskrafter.<sup>124</sup> Någon sådan begränsning har därför inte gjorts.

Sammanlagt mottogs 190 enkätsvar, vilket innebar en svarsfrekvens på 80.5 procent. Det kan närmast jämföras med Statskontorets enkät för att utvärdera projektet offentligt etos där svarsfrekvensen var 90 procent (när de mindre myndigheterna exkluderats).<sup>125</sup>

### Enkätfrågor

Frågorna i enkäten avsåg fyra strategiska frågeområden:

1. Beslutsnivå.
2. Organisering av arbetet.
3. Fokus för värdegrundsarbetet.
4. Uppföljning.

Med beslutsnivå har bl.a. ledning/styrning fångats in. Med organisering avsågs inte minst om värdegrundsarbetet varit en aktivitet som genomsyrat verksamheten eller om det bedrivits mer avgränsat, exempelvis som projekt. Fokus gav en bild av myndighetens prioritering (även av värde för andra myndigheter med liknande prioritering för synergier och framtida samverkansmöjligheter).

Fjärde och sista frågeområdet – uppföljning - svarade direkt mot regeringens uppdrag till Värdegrundsdelegationen att "... också föreslå hur myndigheternas

värdegrundsarbete kan följas upp".<sup>126</sup> Frågan öppnade för fritextsvar för att kunna identifiera om delegationen i sitt förslag till uppföljning skulle kunna bygga vidare på de sätt att följa upp som redan används inom statsförvaltningen. Det bedömdes som mindre sannolikt att en helt ny modell för uppföljning skulle behövas.

Tillsammans med sammanställningen över myndigheternas deltagande i Värdegrundsdelegationens olika aktiviteter ges en första övergripande bild – kartläggning – över värdegrundsarbetets status i april 2016.

### Enkätsvar

De lämnade svaren ska ses som en helhetsbild över statsförvaltningen och inte en djupare genomgång av respektive myndighet. Varje myndighet har sitt eget verksamhetsanpassade arbetssätt som denna enkät inte kunnat fördjupa sig i.

### Fråga 1 – Beslutsnivå

Fråga 1	Antal	Andel
GD	149	80,11%
Ledningsgrupp	82	44,09%
GD och ledningsgrupp	47	25,27%
GD, ledningsgrupp eller båda	184	98,92%

De sammanställda svaren visar på att beslutsfattandet över lag sker på central nivå. Gemensamt för absoluta merparten är att GD/myndighetens chef utövar beslutande vilket gör värdegrundsarbetet till en tydlig lednings- och styrningsfråga. Även ledningsgruppernas roll i beslutsfattandet är markant. Ansvar för värdegrundsarbetet har sällan dele-

<sup>124</sup> Statskontoret 2014:22 Utvärdering av projektet Offentligt etos, s 16.

<sup>125</sup> Ibid, s 31.

<sup>126</sup> Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.

gerats till andra funktioner inom myndigheterna.

### Kommentar

Myndigheterna har tagit fasta på högsta ledningens avgörande roll för att driva värdegrundsarbete. Från att i första hand ha varit en kunskaps- och utbildningsfråga har värdegrundsarbete utvidgats till en uppgift för myndighetsledningen och en del av verksamhetsutvecklingen. Betydelsen av ledningens roll framhölls redan i Statskontorets rapport. En tolkning är att betydelsen har fått genomslag.

### Fråga 2 – Fokus för värdegrundsarbetet

Fråga 2	Antal	Andel
Rättsprinciperna	75	40,32%
Integrerat i det myndighets-specifika värdegrundsarbetet	109	58,60%
Myndighetens arbetssätt	116	62,36%
Annat fokus	13	6,99%

Svaren visar att drygt hälften har integrerat värdegrundsarbetet i de egna arbetssätten på myndigheten respektive i det egna myndighetsspecifika värdegrundsarbetet. Var tredje myndighet har rättsprinciperna i förgrunden. I några enstaka myndigheter har värdegrundsarbetet uppgivits ha ett annat fokus.

### Kommentar

Värdegrundsarbetet har kommit en bra bit på väg. Det integreras i regel i de myndighetsspecifika processerna där sådana finns. En hel del återstår dock innan hela statsförvaltningen ligger på en enhetlig nivå och innan den gemensamma värdegrunden är ett självklart inslag i verksamheterna.

### Fråga 3 - Organisering av arbetet

Fråga 3	Antal	Andel
Styrdokument	128	68,81%
Ingår i internutbildning	131	70,43%
Kontaktperson	33	17,74%
Verksamhetsplaneringen	114	61,29%
Visselblåsarfunktion	17	9,14%

Svaren visar att ca två av tre myndigheter tagit in värdegrundsarbetet i sina styrdokument och ungefär lika vanligt är det att värdegrundsarbetet ingår i internutbildningen. I något mindre grad ingår det i verksamhetsplaneringen och tämligen sällan finns det en utsedd kontaktperson för arbetet eller en visseblåsarfunktion.

### Kommentar

Det är tydligt att organiseringen av arbetet går hand i hand med hur väl det tagits in i verksamhetsplanering och i styrdokument.

## 4.6 Värdegrundsarbete i myndigheter – 5 exempel

I detta avsnitt redovisas hur fem myndigheter arbetar med värdegrund på olika nivåer inom organisationerna. De myndigheter som valts ut har mycket kontakter med medborgare och/eller representerar en särskild sektor.

Dessa exempel bidrar till att illustrera dels likheter, dels det som skiljer myndigheterna åt. Det gemensamma är att värdegrundsarbetet finns beaktat i deras respektive styrdokument. Det som skiljer dem åt är hur värdegrundsarbetet bedrivs samt vad som varit startskottet för arbe-

tet. Underlaget ger en viss kunskap om och kanske även inspiration till myndigheternas fortsatta värdegrundsarbete.

## Lunds universitet

Lunds universitets myndighetsspecifika värdegrund benämns som ”Grundläggande värderingar” i myndighetens strategiska plan. I februari 2012 antog universitetsstyrelsen en ny strategisk plan för universitetets verksamhet 2012-2016. Planen har anpassats till de utmaningar och uppgifter som universitetet står inför under 2010-talet och utgör riktlinjer för de anställda i deras arbete.<sup>127</sup>

Ansvar för att sprida och implementera värdegrunden vilar på fakulteterna. Flera fakulteter har valt att anpassa både den myndighetsspecifika värdegrunden och den strategiska planen till fakultetens egen profil och vision, men återspeglar i regel den universitetsgemensamma.<sup>128</sup>

Mot bakgrund av bl.a. en genomförd personalenkät beslutade universitetsledningen under 2015 att värdegrunden skulle utgöra en del av den strategiska planen samt att projektet ”Värdegrundsarbetet vid Lunds universitet”, som startade redan våren 2014, skulle få i uppdrag att utarbeta en värdegrund för Lunds universitet. I detta arbete ingick bl.a. att ta fram ett utbildningsmaterial om värdegrund och värdegrundsarbete.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Strategisk plan för Lunds universitet 2012-2016. Källa: <http://www.lu.se/om-universitetet/vision-mal-och-strategier> hämtad 2016-09-06.

<sup>128</sup> Tomas Brage och Inger Lövkrona (red) (2016) Värdegrundsarbete i akademien, s 257ff.

<sup>129</sup> Ibid, s 7 samt samtal med Tomas Brage och Inger Lövkrona, Lunds universitet, 2016-10-04.

Utöver universitetets strategiska plan återspeglas den statliga värdegrundens principer i styrdokument som exempelvis Föreskrifter om bisysslor<sup>130</sup> och Policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald. Det senare utvärderas, följs upp och analyseras och resultatet presenteras årligen i jämställdhetsbokslutet.<sup>131</sup>

Av den information som finns på universitetets webbplats framgår ingen tydlig koppling mellan den myndighetsspecifika värdegrunden och den statliga värdegrunden. Den statliga och den myndighetsspecifika värdegrunden presenteras på olika sidor på webbplatsen. I universitetets strategiska plan för 2017-2026 har dock den statliga värdegrundens principer inkluderats och utgör en del av den myndighetsspecifika värdegrunden. Den strategiska planen inleds med Lunds universitet värdegrund, för att markera att den gäller för all verksamhet.<sup>132</sup>

## Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingen befinner sig i en omfattande förändringsprocess sedan 2014 på grund av de senaste årens förtroendemätningar som visat en negativ trend. Förändringsprocessen har fått benämningen En förnyelseresa mot en

---

<sup>130</sup> Föreskrifter om bisysslor, beslut 2015-09-24, STYR 2015/1015 <http://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/foreskrifter-om-bisysslor.pdf>.

<sup>131</sup> Lunds universitets policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald, 2011-09-08 Dnr PE 2011/177, <http://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/lunds-univeritets-policy-for-jamstallldhet-likabehandling-och-mangfald.pdf>, hämtad 2016-09-06.

<sup>132</sup> Tomas Brage och Inger Lövkrona (red) (2016) Värdegrundsarbete i akademien, s 264 samt e-postkorrespondans med Tomas Brage och Inger Lövkrona, Lunds universitet, 2016-11-12.

modern myndighet. Skäl till den negativa trenden som myndigheten anger är bl.a. att den interna styrningen i för stor utsträckning handlat om hur verksamheten ska utföras istället för vad och varför, en upplevd obalans mellan service och kontroll och ineffektiva arbetsmetoder. Förändringsarbetet syftar till att hålligt och långsiktigt öka myndighetens kund- och samhällsnytta.<sup>133</sup>

Arbetet inleddes med att ta fram en ny ledningsfilosofi som utgör grunden för ledarskapet på alla chefsnivåer inom myndigheten. Därefter inleddes arbetet med att ta fram myndighetens nya vision och värdegrund<sup>134</sup>. I detta arbete involverades alla medarbetare och resultatet av arbetet har tagits emot och behandlats av myndighetsledningen och fastställdes slutligen av generaldirektören. Den egna värdegrunden beskriver de värderingar som ska leda myndigheten mot visionen<sup>135</sup>. Den statliga gemensamma värdegrunden har varit en av utgångspunkterna för detta arbete.<sup>136</sup>

Det viktigaste arbetsmomentet enligt myndigheten är införandeprocessen av värdegrunden. Arbetet har initierats på ledningsnivå och därefter till medar-

tarnivå. Verktyg har tagits fram för att diskutera värdegrunden på ett strukturerat sätt, den egna värdegrunden har verksamhetsanpassats, en inventering har gjorts av önskade beteenden och dilemmadiskussioner har förts. Uppskattad tid för denna del av förnyelseresan är enligt myndigheten två år. Myndigheten betonar att värdegrundsarbetet aldrig tar slut.<sup>137</sup>

## Statens musikverk

Efter en sammanslagning av Statens musiksamlingar, som bestod av Musik- och teatermuseet (Scenkonstmuseet), Musik- och teaterbiblioteket och Svenskt visarkiv med Elektronmusikstudion och Caprice Records från Stiftelsen Svenska rikskonserter, bildades Statens musikverk 2011. Samtidigt tillfördes Musikplattformen för handläggning av frågor kring stöd till samarbetsprojekt i musikalivet.<sup>138</sup> Denna omorganisering initierade flera processer, däribland att sammanföra de olika verksamheterna till en gemensam myndighetsidentitet. I detta inkluderades då hur medarbetarna ska förstå och förhålla sig till statstjänstemannarollen. En central faktor var att i den interna dialogen använda värdegrundstermer. En annan process var att åstadkomma en gemensam samsyn i en om hur myndighetens uppdrag skulle tolkas.<sup>139</sup>

Musikverket ingår i regeringens projekt Jämställdhetsintegrering i myndig-

<sup>133</sup> Arbetsförmedlingens webbplats: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Om-Arbetsformedlingen/Verksamhet/Fornyelseresan/Om-fornyelseresan.html>, hämtad 2016-09-06.

<sup>134</sup> Arbetsförmedlingens myndighetsspecifika värdegrund är: professionell, inspirerande och förtroendeingivande. Källa: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Om-Arbetsformedlingen/Verksamhet/Vision-och-vardegrund.html>, hämtad 2016-09-06.

<sup>135</sup> Arbetsförmedlingens vision är Vi gör Sverige rikare genom att få människor och företag att växa. Källa: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Om-Arbetsformedlingen/Verksamhet/Vision-och-vardegrund.html>, hämtad 2016-09-06.

<sup>136</sup> Presentation av Arbetsförmedlingen vid värdegrundsforum 2015-09-14.

<sup>137</sup> Presentation av Arbetsförmedlingen vid värdegrundsforum 2015-09-14.

<sup>138</sup> Musikverkets årsredovisning 2015, s 3ff.

<sup>139</sup> Samtal med Stina Westerberg, Statens musikverk, 2016-10-12.

heter (JiM) som handlar om att anpassa myndigheters verksamheter så att de på bästa sätt bidrar till att uppnå målet, kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sitt eget liv. För Musikverket har detta arbete inneburit att jämställdhets-, mångfalds- och barnperspektivet integrerats i myndighetens styrprocesser och verksamhetsplanering.<sup>140</sup>

Av den information som finns att tillgå via myndighetens webbplats framgår ingen tydlig koppling mellan det myndighetsspecifika värdegrundsarbetet och den statliga värdegrunden.

Som en del av värdegrundsarbetet genomförde Värdegrundsdelegationen en presentation av den statliga värdegrunden för Musikverkets personal våren 2015.

#### Skatteverket

Skatteverket genomför regelbundet en övergripande översyn av myndighetens strategiska styrning. I år genomförs en sådan översyn, tidigare gjordes det 2006 och 2011. Myndigheten har tidigare haft ett fokus på inre omställningsarbete, bl.a. vad gäller säkerställandet att åstadkomma ett gott bemötande. Myndigheten riktar nu blickarna utåt med avseende på den delen av regleringsbrevet som handlar om ett välfungerande samhälle och om samspelet med omvärlden.<sup>141</sup>

Myndigheters förmåga att vara lyhörda och mottagliga för statsförvaltningens och omvärldens samlade kunskap är en central fråga, kanske särskilt för en väle-

tableerad myndighet med lång erfarenhet av värdegrundsarbete. Statsanställda behöver kunskap och förståelse men även förmåga. Upparbetad förmåga kräver, enligt Skatteverket, ständiga diskussioner kring hantering av situationer som statstjänstemannen kan hamna i. Situationer behöver problematiseras. För att undvika att organisationer nöjer sig med kvantitativa resultat är det väsentligt att ägna större fokus på hur. Det är exempelvis, enligt Skatteverket, mer intressant att ta reda på hur människor blir bemötta istället för att enbart räkna antalet utbildningar och/eller antalet utbildade i bemötandefrågor.<sup>142</sup>

Myndighetens förhållningssätt till den statliga gemensamma värdegrunden är att de grundläggande rättsliga principerna ligger till grund för Skatteverkets inriktning och myndighetens agerande i vardagen. Inriktningen beskriver myndighetens vision, bidrag, värden och strategi för att uppnå visionen ”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”.<sup>143</sup>

#### Kriminalvården

Kriminalvårdens myndighetsspecifika värdegrund<sup>144</sup> (och vision) formulerades 2006 i samband med en ombildning av myndigheten. I myndighetens interna Uppdragsbeskrivning Värdegrund från 2014 lades tyngdpunkten i värdegrundsarbetet på arbets- och förhållningssätt anställda emellan samt på att tydliggöra

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> Skatteverkets webbplats, <http://www.skatteverket.se/omoss/omskatteverket/styrodplaneringsdokument/stats-tjanstemannarolleniskatteverket.4.361dc8c15312eff6fd11b12.html>, hämtad 2016-11-01.

<sup>144</sup> Kriminalvårdens myndighetsspecifika värdegrund är klientnära, professionellt, rättssäkert och pålitligt.

<sup>140</sup> Statens musikverks webbplats: <http://musikverket.se/jamstalldhet/jim/>, hämtad 2016-10-31.

<sup>141</sup> Samtal med Anders Stridh, Skatteverket, 2016-10-10.

kopplingen till den statliga gemensamma värdegrunden.<sup>145</sup> Kopplingen har tydliggjorts genom framtagandet av en etisk kod för myndigheten.

Genom Kriminalvårdens etiska kod om-sätts den statliga värdegrunden till praktisk verksamhet. Den etiska koden byggs på interna styrdokument där varje medarbetare har ett ansvar för att påtala när någon bryter mot koden.<sup>146</sup> Frågor och svar på typiska dilemman i verksamheten tas upp i koden, exempelvis bisysslor, jäv och diskriminerande beteenden.

Det viktigaste värdegrundsarbetet sker enligt myndigheten i linjen där chefernas ansvar för att driva arbetet är tydligt. Värdegrundsfrågorna ska därför integreras i myndighetens styrning och uppföljning. I projektet Modern myndighet ingår därmed värdegrundsfrågorna i delen om ledningsgruppsutveckling.

Processer, verktyg och utbildningar revideras fortlöpande ur ett värdegrundsperspektiv och all extern och intern kommunikation ska tydliggöra värdegrundsfrågorna som del i myndighetens varumärkesarbete. Förutom den etiska koden arbetar myndigheten med arbetsplatsträffar (APT), att utreda en visselblåsarordning och hur en centralt drivande och stödjande kraft bör se ut.

Myndighetens kompetensförsörjning kring värdegrundsarbetet påverkar ekonomi- och planeringsenheten (för en ny styr- och uppföljningsmodell - riskana-

lys), säkerhetsenheten, personalenheten och informationsenheten och i viss mån även rättsenheten och it-enheten.

Värdegrundsdelegationen har genomfört sammanlagt sju stycken stödjande aktiviteter som föredrag och gruppdiskussioner för nyanställda vid myndigheten. Kriminalvården har deltagit i flera Värdegrundsforum och sammanlagt åtta stycken medarbetare har genomgått delegationens olika utbildningar.

Under 2016 inleddes ett fördjupat och ömsesidigt kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan Kriminalvården och Värdegrundsdelegationen. Utbytet syftade dels till att samlat och koordinerat överföra innehåll och lärprocesser i delegationens stödjande aktiviteter, dels att följa det fortsatta införlivandet av värdegrundsfrågorna. Fokus har legat på myndighetens ledning och styrning av värdegrundsarbetet (framförallt via styrdokument), erfarenheter från arbetsplatsmöten, behov av kompetenshöjande insatser och hur arbetet följs upp - särskilt i samband med verksamhetsplanering och myndighetsdialog med ansvarigt departement.

#### 4.7 Erfarenheter från utvecklingsarbetet

Värdegrundsdelegationens uppdrag har varit att bidra till att den gemensamma statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen. I samarbete med andra aktörer inom statlig förvaltning skulle delegationen bidra till uppfyllelsen av regeringens arbetsgivarpolitiska delmål. Delegationens tidsbe-

<sup>145</sup> Generaldirektörens beslut, Uppdragsbeskrivning Värdegrund, Kriminalvården, dnr 2014-4052.

<sup>146</sup> Kriminalvårdens etiska kod, 2015.

gränsade uppdrag har således varit knutet till ett långsiktigt mål. Utifrån detta har delegationens ambition varit att etablera aktiviteter som kan bestå och utvecklas vidare efter det att delegationens egna insatser avslutats.

På ett tidigt stadium bedömde delegationen att dess möjligheter att utbilda alla statsanställda under dess förordnandeperiod var små. En strategisk fråga för att upprätthålla dialogen om värdegrunden och ett utvecklingsarbete i statsförvaltningen blev att efter 2016, ha nått tillräckligt många personer som aktivt arbetar med att säkerställa denna kunskap och förståelse i den egna myndigheten. Dessa personer behövde även stärkas med kunskap och vara spridda över hela statsförvaltningen.

I början av 2014 lanserade Värdegrundsdelegationen en utbildning för utbildare och i slutet av samma år hade ca 130 personer genomgått utbildningen. Under våren 2015 prognosticerades ytterligare ett 50-tal. Dessa personer utgjorde en första kull med ”ambassadörer” för värdegrundsarbetet och återfanns på stora och små myndigheter och i olika delar av landet. De som utbildats behövde dock också erbjudas stöd och ges förutsättningar för att vidareutvecklas. Mot denna bakgrund utformades under våren 2015 en helt ny och bredare aktivitet för statsanställda. Upplägget ansågs kunna utvecklas till en återkommande aktivitet och bidra till att långsiktigt säkerställa att de statliga myndigheterna – i de egna organisationerna – har den kompetens som krävs för ett återkommande och kontinuerligt värdegrundsarbete.

Aktiviteten förväntades inspirera och motivera olika funktioner och yrkesroller inom staten; förmedla kunskap och erbjuda erfarenhetsutbyte mellan olika myndigheter; lyfta fram hur statens samlade arbete med den gemensamma värdegrunden bedrivs, stärks och vidareutvecklas, identifiera och fördjupa samarbeten med fler myndigheter och slutligen vara en självklar aktivitet för nyanställda i staten. Delegationens ambitioner var även att alltid ha myndighetschefer från stora och små myndigheter med i programmet, att involvera personer som deltagit i delegationens utbildningar och aktiviteter, samt att ge internationell utblick. I det förberedande arbetet inför det mer omfattande värdegrundsforumet i september 2015, som ett embryo till en mässa, fanns även idéer om att etablera en organisationstrojka (som vid EU-ordförandeskapet) med tre myndigheter som tillsammans med delegationen är ”garant” för en årlig aktivitet. Denna idé realiserades dock aldrig.

Framgångsfaktorer i arbetet med att stärka värdegrundsarbetet är, en bred förankring i de statliga myndigheterna, förankring hos ledningar, att värdegrundsarbetet är en ständig process, att ”värdegrundsambassadörerna” lyfts fram, att man bedriver ett uthålligt värdegrundsarbete, samt att det finns en central funktion som regelbundet uppdaterar skrifter, utbildningsmaterial och rapporter till stöd för värdegrundsarbetet.

Den 14 september 2015 genomfördes det utvidgade värdegrundsforumet vid Stockholm Waterfront och aktiviteten slog sammantaget deltagarrekorde. Dagen

erbjöd olika och parallella aktiviteter samt utrymme för nätverkande och erfarenhetsutbyten. En särskild utvecklingsaktivitet anordnades för dem som deltagit i delegationens utbildningar eller övriga aktiviteter och som operativt ansvarar för eller leder arbetet med den statliga värdegrunden. Deltagare placerades vid bord i grupper om åtta och fick där resonera kring erfarenheter av myndigheternas arbete med den statliga värdegrunden.

Fem korta seminarier anordnades med olika ämnesinriktningar där deltagaren kunde välja två.

Heldagsprogrammet avslutades med två sektorsmöten för statsanställda. Mötena syftade till att sektorsvis belysa den gemensamma värdegrunden och rollen som statsanställd.

Delar av värdegrundsmässan filmades, korta intervjuer hölls med föredragshållare och presentationsmaterial tillgängliggjordes på delegationens webbplats kort efter dagen genomförts.

# Referenser

## Offentligt tryck

- Dir 2016:51, Tillit i styrningen.
- Proposition 1997/98:136. Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst.
- Proposition 2009/10:175. Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt.
- Proposition 2010/11:1. (Budgetpropositionen för 2011).
- Proposition 2011/12:1. (Budgetpropositionen för 2012).
- Proposition 2012/13:1. (Budgetpropositionen för 2013).
- Proposition 2015/16:1. (Budgetpropositionen för 2016).
- Proposition 2016/17:1. (Budgetpropositionen för 2017).
- Proposition 2016/17:1, Statsförvaltningens utveckling, särtryck.
- Protokoll IV:10, vid regerings-sammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.
- Protokoll § 244, 2013-06-05, dnr S2013/4388/ESA.
- Regeringsbeslut 2014-08-28 III, A2014/3095/DISK.
- Regeringsbeslut 2016-02-04, Fi2016/00372/SFÖ (delvis).
- Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Kompetensrådet för utveckling i staten, S2011/5146/ESA.
- Skrivelse 2012/13:167. Riksrevisionens rapport om statliga myndigheters skydd mot korruption.
- SOU 1997:57. Den förvaltningspolitiska kommissionen. I medborgarnas tjänst – En samlad förvaltningspolitik för staten: betänkande.
- SOU 2000:1. Demokratiutredningen. En uthållig demokrati! Politik för folkstyrelse på 2000-talet: betänkande.
- SOU 2004:065. Utredningen om fördjupad prövning av Statens kvalitets- och kompetensråd. En statsförvaltning i utveckling och förnyelse: betänkande.
- SOU 2008:22. Stabsutredningen. Ett stabsstöd i tiden: betänkande.
- SOU 2008:118. 2006 års förvaltningskommitté. Styra och ställa – förslag till en effektivare statsförvaltning: slutbetänkande.

## Litteratur

- Brage, Tomas och Lövkrona, Inger (red). Värdegrundsarbete i akademin. Lund: Media-Tryck, 2016.
- Krus, Offentligt etos – en god förvaltningskultur, Slutrapport, Dnr 2012/42.
- Premfors, Rune, Ehn, Peter, Haldén, Eva och Sundström, Göran. Demokrati och byråkrati. 2. uppl. Studentlitteratur, 2009.
- Riksrevisionen. 2013:2. Statliga myndigheters skydd mot korruption.
- Riksrevisionen. 2015. Uppföljning av rapporten om statliga myndigheters skydd mot korruption. <http://www.riksrevisionen.se/sv/rapporter/Rapporter/EFF/2013/Statliga-myndigheters-skydd-mot-korruption/>.
- Rothstein, Bo och Uslaner, Erik M. Alla för alla. Jämlikhet, korruption och socialt förtroende i Arkiv. Tidskrift för samhällsanalys, nr 4, doi: 10.13068/2000-6217.4.5.
- Statskontoret. 2010. Värdegrunden i staten – en nulägesanalys.
- Statskontoret. 2014:22. Utvärdering av offentligt etos.
- Statskontoret. 2015:23. Myndighetersnas arbete för att förebygga och upptäcka korruption.
- Statskontoret. 2016:20. Utvecklat medarbetarskap och ledarskap i staten.
- Statskontoret. 2016:24. Statens styrning av kommunerna.
- Svenberg, Stina. Reformentusiasm i den svenska personalpolitiken. Masteruppsats. Stockholms universitet, 2015.

## Värdegrundsdelegationens skrifter

- Värdegrundsdelegationen. Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda – grundläggande rättsliga principer. 2013.
- Värdegrundsdelegationen. Introduktion till – Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda. 2014. Engelsk översättning, Common basic values for central government employees – a summary (2014).
- Värdegrundsdelegationen. En kultur som motverkar korruption. 2014. Engelsk översättning, A culture that counteracts corruption. 2015.
- Värdegrundsdelegationen. Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning. 2015.

## Övrigt

- Dagens Nyheter, 2015-09-16, <http://www.dn.se/debatt/sta-upp-for-alla-lika-varde-grundlagen-kraver-det/>, hämtad 2015-09-23.
- En förvaltning i demokratis tjänst - ett handlingsprogram (2000).
- Lunds universitet. Strategisk plan för Lunds universitet 2012-2016. <http://www.lu.se/om-universitetet/vision-mal-och-strategier>, hämtad 2016-09-06.
- Lunds universitet. Policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald. 2011-09-08, dnr PE 2011/177, <http://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/lunds-univeritets-policy-for-jamstalldhet-likabehandling-och-mangfald.pdf>, hämtad 2016-09-06.
- Värdegrundsdelegationen. Promemoria, Framtida organisering för arbete med de statsanställdas kompetens, 2016-01-27, dnr. Fi2016/04036/ESA.
- Regeringskansliet/FA/ utbildningsmaterial för introduktion av nyanställda, daterat 2016-04-19.

# Bilagor

1. Protokoll IV:10, vid regeringssammanträde 2012-12-20, dnr. S2012/9080/ESA, bilaga till regeringsbeslut IV:10.
2. Förteckning värdegrundsforumens föredragshållare och rubrik.
3. a) Några kommentarer om statistiken.  
  
b) Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete.
4. Enkät till statliga myndigheter 18 mars 2016, dnr Fi2016/01116/ESA.
5. Linderyd, Andreas (2016) Forskning om värdegrundsarbete inom offentlig förvaltning, Ersta Sköndals högskola.
6. Stubbergaard, Ylva (2014) Forskningsöversikt om etik och offentlig administration, Lunds universitet.



Utdrag

**Protokoll**

**IV:10**

vid regeringssammanträde

2012-12-20

S2012/9080/ESA

**Socialdepartementet**

### Forum för främjande av värdegrundsarbetet i statsförvaltningen

1 bilaga

#### **Regeringens beslut**

Regeringen beslutar att det inom Regeringskansliet ska tillsättas en arbetsgrupp, Värdegrundsdelegation, som genom aktiviteter, skrifter och andra utåtriktade insatser ska verka för att respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen. Arbetsgruppens uppgift är 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 värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman (prop. 2012/13:1, utg.omr. 2, avsnitt 5.4).

Inriktningen på arbetsgruppens arbete finns närmare angiven i *bilagan* till detta protokoll. En samlad redovisning av arbetet och en bedömning av resultat ska redovisas till Regeringskansliet (Socialdepartementet) senast den 31 december 2016.

Regeringen bemyndigar civil- och bostadsministern att utse ordförande och övriga ledamöter i arbetsgruppen.

Kostnaderna för arbetsgruppen och dess verksamhet ska belasta utgiftsområde 2 Samhällsekonomi och finansförvaltning, anslaget 1:1 Statskontoret, anslagspost 7 Värdegrundsarbete.

Utdrag till

Statsrådsberedningen

Justitiedepartementet/L 5

Socialdepartementet/SFÖ

Utbildningsdepartementet/JÄM

Arbetsgivarverket

Statskontoret

Facket för Service och Kommunikation (SEKO)

Offentliganställdas Förhandlingsråd (OFR/S, P och O)

Sveriges Akademikers Centralorganisation (Saco-S)

## **Forum för främjande av värdegrundsarbetet i statsförvaltningen, Värdegrundsdelegationen**

### **Bakgrund**

Den svenska förvaltningsmodellen med fristående myndigheter med en hög grad av delegerat ansvar från regeringen, innebär att det ställs stora krav på varje myndighet att på olika sätt vidareutveckla sin verksamhet och organisation. En omfattande satsning i form av ett projekt om *offentlig etos* och värdegrundsfrågor i statsförvaltningen har genomförts under 2010–2012. Syftet med projektet har varit att de anställdas kunskaper om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman ska stärkas. Regeringen ser det som angeläget att de erfarenheter som upparbetats tas till vara och utvecklas. För att statsförvaltningen ska kunna möta framtidens utmaningar, att upprätthålla och förstärka medborgarnas förtroende, är det viktigt att arbetet med värdegrundsfrågor fortsätter. Mot denna bakgrund satsar regeringen 5 miljoner kronor årligen 2013–2016 för att fortsatt främja värdegrundsarbetet i den statliga förvaltningen.

### **Den arbetsgivarpolitiska delegeringen**

Den arbetsgivarpolitiska delegeringen i staten är långtgående. Det är myndighetscheferna som har ansvaret att anställa, lönesätta, utveckla, motivera och avveckla sin personal. Målet för området Statliga arbetsgivarfrågor är en samordnad statlig arbetsgivarpolitik som säkerställer att kompetens finns för att nå verksamhetens mål.

För att uppnå målet måste staten vara en attraktiv och föredömlig arbetsgivare. De statliga myndigheterna ska bedriva ett strategiskt arbete med sin kompetensförsörjning. Att de statsanställda avspeglar befolkningens sammansättning har betydelse för legitimiteten och allmänhetens förtroende för den statliga förvaltningen. Ett respektfullt och värdigt bemötande av allmänheten, i form av såväl privatpersoner som organisationer och företag, har också betydelse för förtroendet.

Den långtgående delegeringen av de arbetsgivarpolitiska frågorna till Arbetsgivarverket och till myndigheterna ligger fast. Denna bedömning redovisades senast för riksdagen i prop. 2009/10:175 Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt. Av regeringens bedömning framgår också att regeringen anger mål och delmål för de statliga arbetsgivarerna som följs upp. Samtliga delmål förutom det som anges ovan vad gäller grundläggande värden, följs upp.

Av regeringens bedömning framgår vidare att regeringen även fortsättningsvis kommer att ta arbetsgivarpolitiska initiativ inom prioriterade områden. Satsningen på

värdegrundsarbetet 2013 – 2016 och inrättandet av en arbetsgrupp för främjande av värdegrundsarbetet i statsförvaltningen är exempel på ett sådant initiativ.

### **Organisation**

Forum för främjande av värdegrundsarbetet i statsförvaltningen organiseras som en arbetsgrupp, Värdegrundsdelegationen, inom Socialdepartementet. Arbetet leds av en ordförande. Antalet ledamöter bör inte överstiga tio, inklusive ordförande. Ett sekretariat inrättas för att leda den operativa verksamheten.

### **Syftet med arbetsgruppen och dess arbete**

Ett antal delmål har satts upp för de statliga arbetsgivarna, bl.a. ska de statsanställda ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.

*Syftet med arbetsgruppen* är att stärka den statliga värdegrunden samt att främja värdegrundsarbetet i statsförvaltningen genom att vara ett stöd för myndigheterna i deras arbete.

*Verksamheten inriktas mot* aktiviteter, skrifter och andra utåtriktade insatser. Målgruppen är myndighetschefer, fackliga företrädare och anställda vid statliga myndigheter.

### Nedan följer några punkter som bör vara vägledande i arbetsgruppens arbete:

Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda är framtagen ur de lagar och förordningar som speglar den statliga värdegrunden och rollen som statstjänsteman. Detta är den rättsliga grunden som är plattformen för en god förvaltningskultur.

Detta kan dock inte ses isolerat. En värdegrund som främjar en god förvaltningskultur innehåller också andra viktiga delar som förhållningssätt. *Hur* bemöter staten, genom sina anställda, allmänheten?

Den gemensamma värdegrunden kommer bland annat till uttryck i myndigheters beslut om hur man organiserar sin service, hur man informerar allmänheten m.m. *Hur* ser myndigheten på sina avnämare; som medborgare, brukare, kunder etc.? Vilken betydelse har olika synsätt för hur myndigheten bemöter enskilda och för vilket genomsnittligt värdegrunden får i den praktiska verksamheten?

Anställningar i staten ska ske med beaktande av regeringsformens krav på förtjänst och skicklighet. Förmågan till ett värdigt bemötande av allmänheten, dvs. den anställdes förhållningssätt som kan anses ingå i begreppet skicklighet, *hur* hanteras detta när myndigheterna rekryterar personal inom staten?

Frågor om etik och värdegrund har betydelse för det dagliga arbetet för statsanställda på alla nivåer. Kopplingen mellan konkreta verksamhetsfrågor och överväganden där frågor om värdegrund och etik aktualiseras är därför central.

*Hur* kan man översätta den gemensamma värdegrunden för de statsanställda i respektive myndighets verksamhet?

En statlig förvaltning som är befriad från korruption och har hög tilltro hos allmänheten är avgörande för ett väl fungerande samhälle. Statsförvaltningen behöver aktivt förhålla sig till olika former av korruption.

*Hur* vidmakthålls och förstärks tilltron till statsförvaltningen genom att främja en kultur som förebygger korruption och oegentligheter?

Legitimiteten för statsförvaltningen är viktig. *Hur* utvecklas förtroendet för de enskilda myndigheterna/staten totalt över tid? *Hur* kan man följa upp och mäta förtroendet? Insatserna inom Värdegrundsdelegationen ska medverka till och stödja ett aktivt arbete med värdegrundsfrågorna inom statliga myndigheter. Arbetsgruppens uppgift är att i samarbete med andra aktörer inom statlig förvaltning, såväl myndigheter som arbetsgivarorganisationen och arbetstagarorganisationerna, bidra till att uppfylla regeringens delmål att de statsanställda ska ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.

#### **Finansiering, budget och aktivitetsplan**

Kostnaderna för arbetet inom Forum för främjande av värdegrundsarbetet i statsförvaltningen, Värdegrundsdelegationen, ska belasta utgiftsområde 2 Samhällsekonomi och finansförvaltning, anslaget 1:1 Statskontoret, anslagspost 7 Värdegrundsarbete. Förslag till aktivitetsplan och budget för arbetsgruppens insatser fastställs av Regeringskansliet (Socialdepartementet).

En budget och aktivitetsplan för 2013 ska lämnas före den 1 mars 2013. Vidare ska en första avrapportering av arbetsgruppens insatser lämnas senast den 31 december 2013. I denna ska ingå en bedömning av resultatet av arbetet 2013 samt en budget och aktivitetsplan för resterande tid uppdelat per år, dvs. för 2014, 2015 och 2016.

En samlad redovisning av arbetet och en bedömning av resultatet ska redovisas senast den 31 december 2016.

Arbetsgruppens redovisningar och avrapporteringar ska lämnas till Regeringskansliet (Socialdepartementet) och hänvisa till det diarienummer som detta beslut har.

#### **Utvärdering**

Arbetsgruppen ska senast den 31 december 2016 lämna en redovisning av arbetet och en samlad bedömning av resultatet till Regeringskansliet (Socialdepartementet). Av rapporten bör framgå hur arbetsgruppens åtgärder bidragit till att respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen.

Arbetsgruppen bör också föreslå hur myndigheternas värdegrundsarbete kan följas upp.



## Bilaga 2 – Förteckning värdegrundsforums föredragshållare och rubrik

Myndighet/organisation	Föredragshållare	Funktion
<b>Forumets huvudrubrik: Värdegrundsforum 2013 - Introduktion av Värdegrundsdelegationen</b>		
Regeringen (2010-2014)	Stefan Attefall	Statsråd, Civil- och bostadsminister (KD)
Statens tjänstepensionsverk	Ann-Christin Nykvist	Generaldirektör
Fackförbundet ST	Annette Carnhede	f d förbundsordförande
Ersta Sköndals högskola	Tomas Brytting	Professor
Naturvårdsverket	Maria Ågren	Generaldirektör
Försäkringskassan	Annelie Håkansson	Utvecklingsstöd
<b>Forumets huvudrubrik: Att motverka korruption</b>		
Örebro universitet	Erik Amnå	Professor
Brottsförebyggande rådet (Brå)	Johanna Skinnari	Projektledare
Brottsförebyggande rådet (Brå)	Emma Ekdahl	Utredare
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap	Key Hedström	Chefsjurist
Trafikverket	Charlotta Lindmark	Chefsjurist
<b>Forumets huvudrubrik: Bemötande och service</b>		
Statens tjänstepensionsverk	Ann-Christin Nykvist	Generaldirektör
Justitieombudsmannen	Lars Lindström	JO
Centrala studiestödsnämnden	Christina Gellerbrant-Hagberg	Generaldirektör
Hudiksvalls tingsrätt	Bengt-Olov Horn	Rådman
Hudiksvalls tingsrätt	Christina Brohlin	Rådman
Bolagsverket	Annika Bränström	Generaldirektör
Mittuniversitetet	Peter Öhman	Centrumledare CER
<b>Forumets huvudrubrik: Universitet och högskolor - Värdegrundsarbete i UH-sektorn</b>		
Göteborgs universitet	Helena Lindholm Schulz	Prorektor
Örebro universitet	Erik Amnå	Professor
Göteborgs universitet	Henrik Björck	Professor
Universitetskanslerämbetet	Christian Sjöstrand	Chefsjurist och avd.chef Juridiska avd.
Länsstyrelsen i Västra Götaland	Agneta Kores	Länsöverdirektör
Linnéuniversitetet	Yael Tågerud	Utvecklingskonsult
Göteborgs universitet	Staffan Edén	Vicerektor

## Forumrubrik

---

Statsförvaltningen måste stärka den statliga värdegrunden och främja värdegrundsarbetet i statsförvaltningen.

Att driva värdegrundsarbete tillsammans med kollegor i ett regional samarbete.

Ett fackligt perspektiv på arbetet med att stärka de statsanställdas kunskap om den gemensamma värdegrunden.

Den gemensamma statliga värdegrunden som styrmedel och/eller kultur.

Samtal om erfarenheter av arbetet med den gemensamma värdegrunden.

Samtal om erfarenheter av arbetet med den gemensamma värdegrunden.

Svensk statsförvaltning och korruption.

Brå:s rapport: "Otillåten påverkan mot insider. Korruption i myndighetssverige"

Brå:s rapport: "Otillåten påverkan mot insider. Korruption i myndighetssverige"

Erfarenhet och idéer från myndighetsvärlden om att motverka korruption.

Erfarenhet och idéer från myndighetsvärlden om att motverka korruption.

Bemötande och service med utgångspunkt i den gemensamma värdegrunden.

JO:s perspektiv på bemötande och service.

Kundens möte med det nya CSN.

Den öppna domstolen

Den öppna domstolen

Bemötande, service och effektiva tjänster för företag och företagande.

Bemötande i privat verksamhet - erfarenheter från näringslivet.

Universitet och högskolor

Varför bry sig om värdegrundsfrågan?

Samtal om universitetsanställd som statsanställd

Styrning av högskolan - den statliga värdegrunden utifrån tillsynsuppgiften

Erfarenheter från värdegrundsarbete i staten.

Erfarenheter från värdegrundsarbete i staten.

Hur gå vidare - utmaningar, samarbete, stöd inom UH-sektorn m.m.

## Bilaga 2 – Förteckning värdegrundsforums föredragshållare och rubrik

Myndighet/organisation	Föredragshållare	Funktion
<b>Forumets huvudrubrik: Fri åsiktsbildning</b>		
	Hans-Gunnar Axberger	f d JO, professor i medierätt och pressombudsman
Fackförbundet ST	Dag Andersson	Förbundssekreterare
Konkurrensverket	Ola Billger	Kommunikationschef
<b>Forumets huvudrubrik: Den professionella statstjänstemannen</b>		
Statskontoret	Peter Ehn	Utredare
Värdegrundsdelegationen	Lennart Koskinen	Ledamot
Skolinspektionen	Peter Ekborg	Chef för inspektionsavdelning
Migrationsverket	Ulla Petersson Imnell	Samordnare av värdegrundsarbete
<b>Forumets huvudrubrik: Att motverka korruption</b>		
Institutet mot mutor	Helena Sundén	Generalsekreterare
Tullverket	Therese Mattsson	Generaltulldirektör
	Lars Ångström	Författare, f d byråchef
<b>Forumets huvudrubrik: Nyanställda i staten och den gemensamma värdegrunden</b>		
Arbetsgivarverket	Lars Andrén	Informationschef
Södertörns högskola	Anders Ivarsson Westerberg	Föreståndare för Förvaltningsakademin
Kriminalvården	Malin Stavlin	Processledare
Kriminalvården	Jenny Roos	Personalutbildare
Skatteverket	Sanna Bratt	Verksamhetsutvecklare/utb. ansvarig
<b>Forumets huvudrubrik: Bemötande och respekt</b>		
Advokatsamfundet/Värdegrundsdelegationen	Anne Ramberg	Generalsekreterare
Diskrimineringsombudsmannen (DO)	Christina Johnsson	Expert
Länsstyrelsen i Dalarna	Inger Eriksson	Länsråd
Arbetsförmedlingen	Mattias Buvari	Direktör för region Syd
Skatteverket	Lennart Wittberg	Strateg

## Forumrubrik

---

Fri åsiktsbildning och krav på statliga myndigheter.

Yttrandefrihetens betydelse ur ett fackligt perspektiv.

Myndighetens perspektiv: Värdegrundsarbete, kommunikation och digitala utmaningar.

I statens tjänst - en roll med många bottnar.

Makt, ansvar, oväld.

Myndighetens perspektiv: Krav på kompetens - professionalitet genom expertkunskap och kunskap om den gemensamma värdegrunden.

Myndighetens perspektiv: Krav på kompetens - professionalitet genom expertkunskap och kunskap om den gemensamma värdegrunden.

Näringslivets kod - Regler för näringslivets förhållningssätt mot myndigheter.

Tullverkets arbete mot korruption.

Förslag till ny skrift: "En kultur som motverkar korruption".

Samhällsnytta, utveckling och karriär - så ser de nyanställda i staten på sitt yrkesval.

Behovet av introduktionsutbildning i staten.

Erfarenheter från myndigheter.

Erfarenheter från myndigheter.

Erfarenheter från myndigheter.

Bemötande och respekt för lika värde, frihet och värdighet.

Kränk och diskriminerad.

Länsstyrelsernas arbete med mänskliga rättigheter.

Vad betyder värdegrunden i mötet med unga?

Vad förväntar sig medborgaren för bemötande?

## Bilaga 2 – Förteckning värdegrundsforums föredragshållare och rubrik

Myndighet/organisation	Föredragshållare	Funktion
<b>Forumets huvudrubrik: Jämställdhet och gemensam värdegrund - vad betyder det för introduktionen av nyanställda?</b>		

Regeringen (2014-2018)	Åsa Regnér	Statsråd, Barn-, äldre- och jämställdhetsminister (S)
Göteborgs universitet, Nationella sekretariatet för genusforskning	Mikael Almén	Projektsamordnare
Musikverket	Stina Westerberg	Generaldirektör
Försäkringskassan	Ann Persson Grivas	tf generaldirektör
Statskontoret	Ingvar Mattsson	Generaldirektör
Centrala studiestödsnämnden	Christina Gellerbrant-Hagberg	Generaldirektör

### Forumets huvudrubrik: En heldag om god förvaltning och statlig värdegrund

Ersta Sköndals högskola	Tomas Brytting	Professor
IFL/Handelshögskolan	Gunnar Westling	Ansvarig för Offentliga sektorns managementprogram
Upphandlingsmyndigheten	Ann-Christin Nykvist	tf generaldirektör
Länsstyrelsen i Västra Götaland	Lars Bäckström	Landshövding
Regeringen (2014-2018)	Annelie Roswall-Ljunggren	Statssekreterare för Ardan Shekarabi (S)
Ekonomistyrningsverket	Annika Alexandersson	Utredare
Transportstyrelsen	Anette Olofsson	Internrevisionschef
Diskrimineringsombudsmannen	Christina Johnsson	Expert
Uppsala universitet	Patrik Åkesson	Verksamhetsutvecklare
Uppsala universitet	Iain Cameron	Professor
Brottsförebyggande rådet	Lars Korsell	Enhetschef
Arbetsförmedlingen	Jörgen Nilsson	Strateg - chefsförsörjning och organisationsutveckling
Statens konstråd	Henrik Orrje	Administrativ chef

## Jämställdhetsintegrering och värdegrundsarbete

Jämställdhetsintegrering - en strategi för att förverkliga den statliga värdegrunden.

Hur ser jämställdhetsarbete och värdegrundsarbete ut i en mindre myndighet?

Är förutsättningarna annorlunda i en stor myndighet?

Myndigheters arbete: Flera myndigheter har utbildningar för att introducera sina nyanställda. Vilka är de viktigaste delarna i introduktion och utbildning? Hur hanteras värdegrundsarbete i introduktionen/utbildningarna?

Myndigheters arbete: Flera myndigheter har utbildningar för att introducera sina nyanställda. Vilka är de viktigaste delarna i introduktion och utbildning? Hur hanteras värdegrundsarbete i introduktionen/utbildningarna?

Fortbildning - att arbeta med den statliga värdegrunden.

Fortbildning - att arbeta med den statliga värdegrunden.

Myndighetsledningens och chefers roll i värdegrundsarbetet - seminarium för myndighetschefer och andra chefer med myndighetsövergripande funktion.

Plenardebatt om den statliga värdegrundens betydelse för en god förvaltning.

Plenardebatt om den statliga värdegrundens betydelse för en god förvaltning.

Visselblåsarfunktion på statliga myndigheter.

Visselblåsarfunktion på statliga myndigheter.

Mänskliga rättigheter - en del i det statliga uppdraget.

Mänskliga rättigheter - en del i det statliga uppdraget.

Mänskliga rättigheter - en del i det statliga uppdraget.

Otillåten påverkan av insider - korruption i Myndighetssverige.

Arbetsförmedlingens värdegrundsarbete - från uppdrag och den gemensamma värdegrunden till egna värdeord.

Sektorsmöten: Samtal om arbete rörande den statliga värdegrunden och rollen som statsanställd.

## Bilaga 2 – Förteckning värdegrundsforums föredragshållare och rubrik

Myndighet/organisation	Föredragshållare	Funktion
<b>Forumets huvudrubrik: Fri åsiktsbildning - Yttrandefriheten i ett digitalt medielandskap</b>		
Stockholms universitet	Cecilia Magnusson Sjöberg	Professor
Arbetsgivarverket	Karl Pfeifer	Chefsjurist
Myndigheten för ungdoms och civilsamhällesfrågor	Anders Hagquist	Kommunikationschef
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap	Nils Svartz	Överdirektör

### Forumets huvudrubrik: God förvaltningskultur, värdegrund och korruption

Regeringen (2014-2018)	Ardalan Shekarabi	Statsråd, civilminister (S)
Arbetsförmedlingen	Mikael Sjöberg	Generaldirektör
Kronofogden	Christina Gellerbrant-Hagberg	Rikskronofogde
Sveriges kommuner och landsting	Ann Sofi Agnevik	Förbundsjurist
Sveriges kommuner och landsting	Cecilia Berglin	Projektledare
Statskontoret	Johan Mörck	Utredare

### Forumets huvudrubrik: Hur tillämpas de grundläggande rättsliga principerna i rekryteringsförfarandet? - En workshop för statliga personalchefer eller motsvarande HR-funktioner

Uppsala universitet	Hans-Gunnar Axberger	f d JO, professor i konstitutionell rätt
Arbetsgivarverket	Hedda Mann	bitr. chefsjurist
Trafikverket	Niklas Lamberg	HR-direktör
	Louise Bodegård	f d HR-direktör

### Forumets huvudrubrik: Myndigheter med stora utmaningar, diskriminerade medborgare och värdegrundens betydelse

Fackförbundet ST	Britta Lejon	förbundsordförande
Kommissionen mot antiziganism	Gunno Gunnmo	Ledamot
Socialstyrelsen	Olivia Wigzell	Generaldirektör
Kommissionen mot antiziganism	Gunno Gunnmo	Ledamot

Yttrandefrihetens innebörd och gränser i digitala medier.

Arbetsgivarens ansvar för lojalitet och yttrandefrihet.

Sociala medier - plus och minus för myndigheter.

Är de statliga myndigheterna mogna att ta sitt digitala medieansvar?

God förvaltningskultur, värdegrund eller korruption?

Kan stora myndigheter ha en gemensam förvaltningskultur?

En god och korruptionsfri förvaltning.

Kommuners arbete mot korruption.

Kommuners arbete mot korruption.

Myndigheters förebyggande arbete mot korruption.

Offentlig förvaltning - Hur fungerar staten?

Staten som arbetsgivare.

Rekrytering och värdegrund i en statlig myndighet.

Migrationen - en stor utmaning för statsanställda.

Att ta ställning.

Hur arbetar Socialstyrelsen med sina utmaningar?

Vitbokens betydelse för offentlig verksamhet.

## Bilaga 2 – Förteckning värdegrundsforums föredragshållare och rubrik

Myndighet/organisation	Föredragshållare	Funktion
<b>Forumets huvudrubrik: Akademisk frihet och den statliga värdegrunden</b>		
Lunds universitet	Torbjörn von Schantz	Rektor
Uppsala universitet	Annika Rejmer	Docent
Vetenskapsrådet	Kerstin Sahlin	Professor
Uppsala universitet	Katarina Bjelke	Universitetsdirektör
Uppsala universitet	Lena Sundberg	Projektledare Avd. för uppdrags- utbildning
Brottsförebyggande rådet	Johanna Skinnari	Projektledare
Brottsförebyggande rådet	Anna Jonsson	Utredare

### Forumets huvudrubrik: Att säkerställa en god statsförvaltning - Värdegrundsdelegationens slutrapport

Regeringen (2014-2018)	Ardalan Shekarabi	Statsråd, civilminister (S)
Justitiekanslerämbetet	Anna Skarhed	Justitiekansler
Stockholms universitet	Göran Sundström	Docent

## Forumrubrik

---

Akademisk frihet och statlig värdegrund

Vad säger forskningen? Värdegrundsarbete i akademien - med erfarenheter från Lunds universitet.

Om kollegialitet, styrning och statlig värdegrund.

Hur arbetar en universitetsförvaltning med den statliga värdegrunden?

Webbutbildning: Vårt uppdrag - min roll som statsanställd inom universitet och högskola.

Otillåten påverkan mot myndighetspersoner. Presentation av Brås nya rapport.

Otillåten påverkan mot myndighetspersoner. Presentation av Brås nya rapport.

Politiken och en god förvaltningskultur.

Vilka krav kan man ställa på en tjänsteman? Och hur ska vi säkerställa att de uppfylls?

Hur styr regeringen med tillit?



REGERINGSKANSLIET

Bilaga 3a

2016-11-17

### Finansdepartementet

Avdelningen för offentlig förvaltning  
Värdegrundsdelegationen

#### Några kommentarer om statistiken

Delegationens statistik avser delegationens insatser som utgörs av kunskapsseminarier, s.k. *värdegrundsforum*, *utbildningar*, *myndighetsstöd*, *skrifter* och *Bemötandenätverket* för vilket delegationen varit samordningsansvarig.<sup>1</sup>

Underlag för redovisad anmälningsstatistik till forum och utbildningar är hämtad från ReachEM respektive American Express som är ramupphandlade av Regeringskansliet och som haft uppdraget att administrera anmälningsförfarandet till dessa insatser. Anmälan till insatserna har kunnat göras via en anmälningslänk som har varit knuten till en webbsida och som kommunicerats av delegationen via nyhetsbrev. Efter stängd anmälan har leverantören distribuerat anmälningslistan till delegationens sekretariat.

#### *Forum och utbildning*

För att förtydliga och underlätta för läsare av denna rapport pekar Värdegrundsdelegationen i detta avsnitt på några utmaningar som delegationen mött när den ska återkoppla hur väl utförda insatser nått målgrupperna. Underlaget ger läsaren en möjlighet att bilda sig en uppfattning om vilka utmaningar som finns i uppdrag som riktar sig till hela statsförvaltningen och uppmärksammar den otydlighet som råder om vilka organisationer som ingår i statsförvaltningen. Otydligheten försvårar en systematisk och enkel uppföljning av statsförvaltningens utveckling på ett visst område.

<sup>1</sup> Redovisas samlat i bilaga 3b, *Översikt - myndigheternas värdegrundsarbete*.

### *Yvig myndighetsflora*

Värdegrundsdelegationens målgrupper har varit myndighetschefer, fackliga företrädare och anställda vid statliga myndigheter.

Vid sammanställning av statistik som redovisar i hur stor utsträckning myndighetsledning, dvs. myndighetschefer och, tagit del av/anmält sig till Värdegrundsdelegationens aktiviteter har det funnits ett behov av att klargöra myndighetschefers varierande titlar samt myndighetsledningars olika sammansättning. Vilka funktioner som ingår i en myndighetsledning skiljer sig åt mellan myndigheterna. Värdegrundsdelegationen har hanterat myndighetsfloran genom att utgå från den titel eller funktion som deltagaren har angivit som fritext i sin anmälan som därefter har stämts av mot myndighetens organisation.<sup>2</sup>

Det råder även otydlighet om vilka organisationer som ska kategoriseras som myndighet.

Det finns ett Värdegrundsforum (2 december 2013), där det av deltagarlistan inte framgår vilken titel varje deltagare har. För att få en heltäckande bild av myndighetschefers och funktioner på ledningsnivå deltagande för alla genomförda Värdegrundsforum har listan kompletterats med den saknade informationen i efterhand.<sup>3</sup>

### *Deltagare*

Värdegrundsdelegationen redovisar deltagare i statistiken. Närvaron vid aktiviteterna har inte stämts av på ett systematiskt sätt.

Av regeringsuppdraget anges att det bör framgå av Värdegrundsdelegationens slutrapport hur arbetsgruppens åtgärder har bidragit till att respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på *alla* nivåer i statsförvaltningen. Många myndighetsrepresentanter har anmält sig till fler än ett forum. Statistiken avseende dem som har anmält sig till delegationens forum och utbildningar redogör för alla deltagare, dvs. samma person kan alltså förekomma flera gånger. För att värdet på "totala antalet myndighetsrepresentanter" samt "totala antalet myndigheter" ska bli mer tillförlitligt har delegationen bearbetat statistiken så att det värde som redovisas avser "unika personer". De för- och efternamn som förekommer fler än en gång har tagits bort. I statistiken för unika personer inräknas deltagare samt föredragshållare. Delegationens sekretariat samt Värdegrundsdelegationens ordförande, har inte räknats

<sup>2</sup> Information om vilka funktioner som ingår i respektive myndighetsledning har hämtats via myndighetens webbplats. Vicerektorer är i slutrapportens statistik för värdegrundsforum redovisade som funktioner i lärosätenas myndighetsledning.

<sup>3</sup> Information om deltagarens funktion har hämtats via myndighetens webbplats.

med. De föredragshållare som inte har anmält sig via delegationens anmälningslänk har lagts till i efterhand i statistiken.

I de fall ett för- och efternamn har förekommit mer än en gång har personens angivna myndighet/organisation varit nästa avstämningspunkt. Har den varit samma för båda så har de identiska för- och efternamnen hanterats i statistiken som samma person. I de fall den angivna myndigheten har varit olika har de behandlats som två personer.

Deltagarstatistiken (från ReachEm/AMEX) redogör även för den titel/funktion som deltagaren angivit i sin anmälan som fritextsvar. Vad gäller detta värde är spridningen på angiven titel/funktion för samma person stor. Spridningen skulle kunna bero på att deltagaren har haft olika titlar/funktioner vid tidpunkten för forumen. Spridningen skulle också kunna bero på att personen har flera roller inom ramen för samma anställning och uppger den titel/funktion som aktiviteten appellerar till. Eftersom spridningen är stor har denna avstämningspunkt, i arbetet med att avgöra om det är samma eller olika personer, valts bort.

Det finns även fall där det finns flera identiska för- och efternamn och angiven myndighet (som även den anges som fritextsvar) har angivits på olika sätt, exempelvis Statens skolverk/Skolverket, Musikverket/Statens musikverk, Livsmedelsverket/Statens livsmedelverk osv. I dessa fall har delegationens bedömning blivit att dubbletterna avser samma unika person.

### *Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete i staten*

Värdegrundsdelegationen har sammanställt myndigheternas svar på fråga 1-3 i delegationens enkät om myndigheters deltagande och/eller om nyttjande av insatser som delegationen har erbjudit. Med insatser avses värdegrundsforum, utbildning, myndighetsstöd, skrifter och Bemötandenätverk. Materialet redovisas per myndighet och syftet är att översikten dels ska ge en bild av hur det faktiskt ser ut i statsförvaltningen som helhet vad gäller myndigheternas värdegrundsarbete, dels att översikten ska visa i hur stor utsträckning delegationens utåtriktade insatser nått statsförvaltningen. Detta samlade material redovisas i bilaga 3b, *Översikt - myndigheternas värdegrundsarbete*. Redovisningen av myndighetschefernas deltagande i värdegrundsforum ingår inte i redovisningen av deltagande funktioner på ledningsnivå. I de fall där det för en myndighet är ifyllt för både myndighetschef och funktion på ledningsnivå betyder det att båda funktionerna deltagit i forum. Noteras ska även att delegationens aktiviteter redovisats fram till och med 31 oktober 2016.



## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbets sätt	Annat fokus
Allmänna reklamationsnämnden	●	●	○	○	○	○	○	○	○
Arbetsdomstolen	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Arbetsmiljöverket	●	○	○	○	○	●	○	●	○
Andra AP-fonden	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Arbetsgivarverket	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Arbetsförmedlingen	●	○	●	○	○	○	●	●	○
Arkitektur- och designcentrum	●	○	●	○	○	●	●	●	○
Barnombudsmannen	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Blekinge Tekniska Högskola	○	●	○	○	○	○	●	●	○
Bokföringsnämnden	●	○	○	●	○	●	○	●	○
Bolagsverket	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Boverket	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Brottsförebyggande rådet	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Brottsoffermyndigheten	●	●	●	○	○	●	○	○	○
Business Sweden	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Centrala studiestödsnämnden	●	●	○	○	○	○	○	●	○
Datainspektionen	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Diskrimineringsombudsmannen	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Domarnämnden	●	○	○	○	○	●	○	○	○
Domstolsverket	●	●	○	○	○	●	○	●	○
Ekobrottsmyndigheten	○	●	○	○	○	●	○	●	○
Ekonomistyrningsverket	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Elsäkerhetsverket	○	●	○	○	○	●	●	●	○
Energimarknadsinspektionen	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Energimyndigheten	○	●	○	○	○	○	●	●	○
Ericastiftelsen	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Ersättningsnämnden	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Exportkreditnämnden	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Fastighetsmäklarinspektionen	●	●	○	○	○	●	○	●	○
Finansinspektionen	●	●	●	●	○	●	○	●	○
Finanspolitiska rådet	●	○	○	○	○	○	○	○	●

### Enkätfråga 3 Organisering

### Delegationens aktiviteter

	Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Visselblåsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket
	●	●	○	○	○	3	1	1	●	○	○	○
	○	○	○	●	○	0	0	0	○	○	○	○
	○	●	●	○	○	10	0	1	●	○	●	○
	○	●	○	●	○	2	1	1	○	●	●	○
	●	●	○	●	○	11	0	1	●	○	●	○
	●	○	○	●	○	7	0	1	●	●	●	●
	●	○	●	●	○	0	0	0	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	1	0	1	○	○	○	○
	○	●	○	○	○	0	0	0	○	○	●	○
	○	●	●	●	○	0	0	0	●	○	●	○
	●	●	○	○	○	3	0	1	●	○	○	●
	●	○	●	●	○	8	0	2	●	○	●	○
	●	○	○	○	○	2	0	0	●	○	○	○
	○	●	○	○	○	5	1	4	●	○	●	○
	○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○
	●	●	●	●	○	10	1	0	●	○	●	●
	○	○	○	●	○	2	1	1	○	○	●	○
	●	●	○	●	○	6	0	3	●	○	●	●
	○	●	○	○	○	0	0	0	●	○	○	○
	●	●	○	●	○	2	0	1	●	○	●	●
	●	●	○	●	○	3	1	0	●	○	●	○
	○	○	○	○	○	4	1	0	●	●	●	○
	○	●	○	○	○	3	1	1	●	○	●	○
	○	●	●	●	○	6	1	2	●	○	●	●
	●	●	○	●	○	3	0	0	●	○	●	○
	○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	2	0	0	○	●	○	○
	○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○
	○	●	○	○	○	2	0	1	●	○	○	○
	●	●	●	○	○	0	0	0	●	○	○	○
	○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetssätt	Annat fokus
Finsk-svenska gränsälvscommissionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fjärde AP-fonden	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folke Bernadotteakademien	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folkhälsomyndigheten	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortifikationsverket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forum för levande historia	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Första AP-fonden	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Försvarets materielverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Försvarets radioanstalt	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Försvärshögskolan	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Försvarmakten	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Försvarsunderrättelse-domstolen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Försäkringskassan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gentekniknämnden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gymnastik- och idrottshögskolan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Göteborgs universitet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Havs- och vattenmyndigheten	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högskolan Dalarna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högskolan i Borås	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högskolan i Gävle	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högskolan i Halmstad	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högskolan i Skövde	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högskolan Kristianstad	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enkätfråga 3 Organisering					Delegationens aktiviteter							
Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Visuellblåsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	1	2	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	2	0	2	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	6	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	1	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	1	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	8	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	6	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	12	0	5	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	1	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5	1	4	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	7	1	4	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	1	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetssätt	Annat fokus
Högskolan Väst	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen	●	○	○	○	○	●	○	○	○
Inspektionen för socialförsäkringen	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Inspektionen för strategiska produkter	○	●	○	○	○	○	○	●	○
Inspektionen för vård och omsorg	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering	●	●	●	○	○	●	○	●	●
Institutet för rymdfysik	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Institutet för språk och folkminnen	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Justitiekanslern	●	●	○	○	○	●	○	●	○
Kammarkollegiet	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Karlstads universitet	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Karolinska institutet	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Kemikalieinspektionen	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Kommerskollegium	●	○	○	○	○	●	○	●	○
Konjunkturinstitutet	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Konkurrensverket	●	●	●	○	○	●	●	●	○
Konstfack	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Konstnärsnämnden	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Konsumentverket	●	●	○	○	○	○	●	○	○
Kriminalvården	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Kronofogden	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Kungl. Akademien för de fria konsterna	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Kungl. Hovstaterna	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Kungl. Konsthögskolan	○	●	○	○	○	○	●	○	○

Enkätfråga 3 Organisering					Delegationens aktiviteter							
Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Visuellblåsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket	
●	●	○	●	○	4	0	2	●	○	●	○	
●	●	○	○	○	0	0	0	○	○	●	○	
○	●	○	○	○	0	0	0	●	○	○	○	
○	○	○	●	○	1	0	1	○	○	○	○	
●	○	○	●	○	0	0	0	○	●	●	○	
●	●	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	○	○	○	○	2	0	1	○	○	●	○	
●	●	○	●	○	2	1	0	○	○	●	○	
○	●	○	●	○	5	1	3	○	○	●	○	
●	○	○	●	○	2	1	1	●	○	○	○	
○	○	○	○	○	1	0	1	●	○	●	○	
●	●	○	●	●	2	0	0	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	7	1	2	●	○	○	●	
○	●	○	○	○	2	0	1	○	○	●	○	
●	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	●	●	●	○	4	1	0	○	●	●	●	
○	○	○	●	○	0	0	0	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	4	2	0	●	○	●	○	
●	●	○	○	○	3	0	2	●	○	●	●	
○	●	●	●	○	12	0	1	●	●	●	○	
●	●	○	○	○	8	0	2	●	●	●	●	
○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	○	○	○	○	1	0	0	●	○	●	○	

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetssätt	Annat fokus
Kungl. Musikhögskolan i Stockholm	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Kungl. Tekniska högskolan	●	○	○	○	●	●	●	●	○
Kungliga biblioteket	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Kustbevakningen	○	●	○	●	●	●	●	●	○
Lantmäteriet	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Linköpings universitet	○	●	○	○	○	○	○	●	○
Linnéuniversitetet	●	●	●	○	●	●	●	●	○
Livruskammaren och Skoklosters slott med Stiftelsen Hallwylska museet	●	●	○	○	○	○	●	○	○
Livsmedelsverket	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Lotteriinspektionen	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Luftfartsverket	○	●	●	○	○	○	●	●	○
Luleå tekniska universitet	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Lunds universitet	●	○	○	○	○	○	○	○	●
Läkemedelsverket	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Länsstyrelsen i Blekinge län	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Länsstyrelsen i Dalarnas län	●	○	●	○	○	○	●	○	○
Länsstyrelsen i Gotlands län	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Länsstyrelsen i Gävleborgs län	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Länsstyrelsen i Hallands län	●	●	○	○	○	●	○	●	○
Länsstyrelsen i Jämtlands län	○	●	○	○	○	○	●	●	●
Länsstyrelsen i Jönköpings län	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Länsstyrelsen i Kalmar län	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Länsstyrelsen i Kronobergs län	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Länsstyrelsen i Norrbottens län	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Länsstyrelsen i Skåne län	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Länsstyrelsen i Stockholms län	●	○	○	○	○	○	●	○	○

Enkätfråga 3 Organisering					Delegationens aktiviteter							
Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Vissebläsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	1	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5	1	2	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	1	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	1	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	7	2	1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	1	2	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	0	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	1	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	0	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetssätt	Annat fokus
Länsstyrelsen i Södermanlands län	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Länsstyrelsen i Uppsala län	○	●	○	○	○	○	●	●	○
Länsstyrelsen i Värmlands län	●	●	○	○	○	●	●	●	○
Länsstyrelsen i Västerbottens län	●	○	○	○	○	●	○	○	○
Länsstyrelsen i Västernorrlands län	●	●	○	○	○	●	●	●	○
Länsstyrelsen i Västmanlands län	○	●	●	○	○	●	●	●	○
Länsstyrelsen i Västra Götalands län	●	●	○	○	○	●	●	●	○
Länsstyrelsen i Örebro län	●	●	○	○	○	○	○	●	○
Länsstyrelsen i Östergötlands län	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Malmö högskola	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Marknadsdomstolen	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Medlingsinstitutet	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Migrationsverket	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Mittuniversitetet	●	○	●	○	○	●	●	○	○
Moderna museet	●	●	○	○	○	○	○	○	●
Myndigheten för delaktighet	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd	●	○	○	○	○	●	○	●	○
Myndigheten för kulturanalys	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Myndigheten för press, radio och tv	○	●	●	○	○	●	○	●	○
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Myndigheten för tillgängliga medier (MTM)	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Enkätfråga 3 Organisering					Delegationens aktiviteter							
Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Visuellblåsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket	
●	●	●	●	○	3	0	1	●	○	●	○	
●	●	○	●	○	1	2	0	○	○	○	○	
●	●	○	○	○	1	0	1	●	○	●	○	
●	●	●	●	●	2	2	0	●	○	●	○	
●	○	○	●	○	1	0	1	0	○	○	○	
●	●	●	●	●	6	0	5	●	●	●	○	
●	●	○	●	○	3	1	2	●	●	●	○	
●	●	○	●	○	4	0	1	●	●	●	○	
●	○	○	●	○	1	1	0	●	○	●	○	
○	○	○	○	○	1	0	0	●	○	○	○	
○	○	○	○	○	1	0	0	○	○	○	○	
○	●	○	●	○	0	0	0	○	○	○	○	
○	●	○	●	○	11	1	0	●	●	●	●	
●	●	●	●	○	2	0	1	●	○	●	○	
○	○	○	○	○	0	0	0	○	●	○	●	
○	○	○	●	○	0	0	0	●	○	●	●	
○	○	○	●	○	2	1	0	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	●	○	○	○	1	1	0	●	○	●	○	
●	●	○	○	○	3	0	2	●	●	●	○	
●	○	○	○	○	1	0	0	●	●	○	○	
○	○	○	○	○	3	0	3	●	○	●	○	

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbets sätt	Annat fokus
Myndigheten för vård- och omsorgsanalys	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Myndigheten för yrkeshögskolan	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Mälardalens högskola	○	●	○	○	○	○	○	●	○
Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde	○	●	○	○	○	○	○	●	○
Naturhistoriska riksmuseet	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Naturvårdsverket	●	○	○	○	○	●	●	●	●
Nordiska Afrikainstitutet	●	●	○	○	○	●	○	○	●
Nämnden för hemslöjdsfrågor	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Nämnden för statligt stöd till trossamfund	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Patent- och registreringsverket	○	●	○	○	○	○	●	●	○
Patentbesvärshöjningen	●	○	○	○	●	●	○	●	○
Pensionsmyndigheten	●	●	○	○	○	●	●	●	●
Polarforskningssekretariatet	●	●	○	○	○	○	○	●	○
Polisen	●	●	●	○	○	○	●	●	○
Post- och telestyrelsen	●	●	●	●	○	●	○	●	○
Regeringskansliet	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Rekryteringsmyndigheten	●	○	○	○	○	●	○	●	○
Revisorsnämnden	○	●	○	○	○	●	○	○	○
Riksantikvarieämbetet	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Riksarkivet	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Riksbanken	●	●	●	○	○	○	●	○	○
Riksdagsförvaltningen	●	○	○	○	○	●	○	●	○
Riksgäldskontoret	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Riksrevisionen	●	○	●	○	○	○	●	●	○
Riksställningar	●	○	○	○	○	●	○	○	○
Rymdstyrelsen	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige (ESF-rådet)	●	○	○	○	○	○	●	○	○

Enkätfråga 3 Organisering					Delegationens aktiviteter							
Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Visuellblåsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket	
●	●	○	●	○	0	0	0	○	○	●	○	
●	○	○	●	○	2	1	0	○	○	●	○	
●	○	○	●	○	1	1	0	○	○	●	○	
●	○	○	●	○	2	0	0	○	○	○	○	
○	●	○	●	○	2	0	0	●	○	●	○	
●	●	○	●	●	7	1	0	○	○	●	○	
○	●	○	●	○	2	0	1	○	○	○	○	
●	○	○	●	○	1	0	1	○	○	○	○	
○	●	○	○	○	7	7	0	●	○	●	○	
○	●	○	○	○	2	0	2	●	○	●	○	
○	●	○	○	○	1	1	0	○	○	●	○	
●	●	○	○	●	5	1	3	●	○	●	○	
○	○	○	●	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	●	●	○	○	6	1	2	●	○	●	●	
●	●	○	○	○	3	0	0	●	○	●	○	
○	○	○	○	○	14	0	2	●	●	●	●	
●	○	○	○	○	0	0	0	●	○	○	○	
○	●	●	○	○	5	1	1	●	○	●	○	
●	●	○	●	○	1	0	1	○	○	●	○	
●	●	●	●	○	3	0	3	○	●	●	○	
○	●	○	○	●	3	0	0	○	○	○	○	
●	●	○	●	○	6	0	2	●	○	●	○	
●	●	○	●	○	1	0	1	●	○	●	○	
●	●	○	●	○	3	0	0	○	○	●	○	
○	●	○	○	○	1	0	0	○	○	○	○	
○	●	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
○	●	○	○	○	11	2	3	●	●	●	●	

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetssätt	Annat fokus
Rättsmedicinalverket	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sameskolstyrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sametinget	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SIDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sjunde AP-fonden	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sjätte AP-fonden	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sjöfartsverket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatteverket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skogsstyrelsen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skolforskningsinstitutet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skolinspektionen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skolverket	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Socialstyrelsen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specialpedagogiska skolmyndigheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens beredning för medicinsk utvärdering	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens fastighetsverk	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens försvarshistoriska museer	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens geotekniska institut	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens haverikommission	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens historiska museer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens inspektion för försvarsunderrättelseverksamheten	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens institutionsstyrelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens jordbruksverk	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens konstråd	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens kulturråd	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens maritima museer	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens medieråd	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statens museer för världskultur	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enkätfråga 3 Organisering						Delegationens aktiviteter						
Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Vissebläsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket	
●	○	○	○	○	1	0	0	○	●	●	○	
○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	○	○	●	○	1	0	1	○	○	●	○	
○	○	○	○	○	1	0	0	●	○	●	○	
○	○	○	●	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	●	○	●	●	2	0	2	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	4	0	3	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	1	0	0	●	○	●	●	
●	●	●	○	○	1	0	0	○	○	○	○	
●	○	○	●	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	●	○	●	○	3	0	2	●	○	○	●	
○	●	○	○	○	2	0	0	●	●	●	○	
●	●	○	●	○	5	0	1	●	○	●	○	
○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	●	○	
●	●	○	●	○	2	0	2	●	○	●	○	
●	●	○	●	○	4	1	1	●	○	●	○	
○	●	●	○	○	3	2	0	●	○	○	○	
●	●	●	●	○	3	2	2	○	○	●	○	
●	●	○	●	○	3	0	2	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	1	0	0	●	○	●	○	
●	○	●	●	○	2	0	0	○	○	●	○	
○	○	○	○	○	0	0	0	○	○	○	○	
●	●	○	●	○	1	0	0	●	○	●	○	
●	●	○	●	○	1	0	1	●	○	○	○	
●	●	○	●	○	6	1	0	●	●	●	○	
○	○	●	○	○	5	0	1	●	○	○	○	
○	●	○	●	○	3	3	0	○	●	●	○	
●	●	○	○	○	2	0	0	○	○	○	○	

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetssätt	Annat fokus
Statens musikverk	●	●	●	○	○	●	○	●	○
Statens servicecenter	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Statens tjänstepensionsverk	●	●	○	○	○	○	○	●	○
Statens veterinärmedicinska anstalt	○	○	●	○	○	○	○	●	○
Statens väg- och transportforskningsinstitut	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Statistiska centralbyrån	●	○	●	○	○	○	○	●	○
Statskontoret	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Stiftelsen Åttio Svenskt fjäll- och samemuseum	●	○	○	○	○	○	○	○	●
Stiftelsen Allmänna Barnhuset	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Stiftelsen Carl och Olga Milles Lidingöhem	○	●	○	○	○	●	○	○	○
Stiftelsen Dansmuseifonden	●	○	○	○	○	○	○	○	●
Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Stiftelsen Högskolan i Jönköping och dess bolag	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Stiftelsen Nordiska museet	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Stiftelsen Skansen	○	●	○	○	○	○	●	○	○
Stiftelsen Stockholms internationella fredsforskningsinstitut	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Stiftelsen Svenska barnboksintitutet	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Stiftelsen Tekniska museet	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Stiftelsen Thielska galleriet	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Stiftelsen WHO Collaborating Centre for International Drug Monitoring	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Stockholm Konstnärliga Högskola	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Stockholms universitet	●	○	○	○	●	●	●	●	○



## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetssätt	Annat fokus
Strålsäkerhetsmyndigheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svenska institutet	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svenska institutet för europapolitiska studier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svenska kraftnät	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveriges civilförsvärsförbund	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveriges författarfond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveriges geologiska undersökning	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveriges lantbruksuniversitet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säkerhets- och integritetsskyddsmyndigheten	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Södertörns högskola	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillväxtanalys	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillväxtverket	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalförsvärets forskningsinstitut (FOI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trafikanalys	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trafikverket	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transportstyrelsen	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tredje AP-fonden	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tullverket	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umeå universitet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universitets- och högskolerådet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universitetskanslersämbetet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upphandlingsmyndigheten	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppsala universitet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmyndigheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enkätfråga 3 Organisering					Delegationens aktiviteter							
Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Visuellblåsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	0	2	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5	0	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	7	0	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8	0	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9	0	3	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	3	0	2	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	10	2	3	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	0	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	1	0	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	10	1	3	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## Bilaga 3b – Översikt – myndigheternas värdegrundsarbete

	Enkätfråga 1 Beslutsfattande					Enkätfråga 2 Fokus			
	GD/myndighetens chef	Ledningsgrupp	Personalfunktion	Juridisk enhet	Annan funktion	Rättsprinciperna	Integrerat i myndighetens myndighetsspecifika värdegrundsarbete	Myndighetens arbetsätt	Annat fokus
Verket för innovationssystem	●	●	●	○	○	○	●	●	○
Vetenskapsrådet	●	○	●	○	●	●	○	●	○
Åklagarmyndigheten	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Örebro universitet	○	○	○	○	○	○	○	○	○

### Enkätfråga 3 Organisering

### Delegationens aktiviteter

	Styrdokument	Ingår i internutbildning	Kontaktperson	Verksamhetsplaneringen	Visselblåsarfunktion	Värdegrundsforum	Värdegrundsforum/ myndighetschef	Värdegrundsforum/ Funktion på ledningsnivå	Utbildning grund- och fortbildning	Myndighetsstöd	Skrifter	Bemötandenätverket
	●	●	○	○	○	1	0	1	○	○	●	○
	○	●	○	○	○	1	0	1	○	○	●	○
	●	●	●	●	○	11	0	3	●	○	●	○
	○	○	○	○	○	2	0	0	○	○	●	○



REGERINGSKANSLIET

2016-03-18

Fi2016/01116/ESA

**Finansdepartementet**

Se sändlista

Avdelningen för offentlig förvaltning  
Värdegrundsdelegationen  
departementsråd  
Tommi Riihonen

### Enkät om statlig myndighets gemensamma värdegrundsarbete

En statlig myndighets verksamhet bygger på de rättsliga grunder som gäller för alla statliga myndigheter. De kan sammanfattas i sex principer som tillsammans utgör den *gemensamma* värdegrunden för de statsanställda. På olika sätt bedriver många statliga myndigheter samtidigt ett mer *myndighetsspecifikt* värderingsbaserat arbete, t.ex. genom värdeord som direkt tar sikte på myndighetens verksamhet.

Regeringens Värdegrundsdelegation har i uppdrag att på olika sätt stärka det *gemensamma* värdegrundsarbetet i hela den statliga sektorn. Se även [www.vardegrundsdelegationen.se](http://www.vardegrundsdelegationen.se).

Under 2016 lämnar Värdegrundsdelegationen en redovisning till regeringen över det *gemensamma* värdegrundsarbete som bedrivs av statliga myndigheter. Som underlag för den redovisningen har en enkät tagits fram och som avser förhållandena den 1 april 2016 (se bilaga).

Enkäten är ställd till myndigheten. Enkät svar skickas tacksamt till Finansdepartementet, Värdegrundsdelegationen, 103 33 Stockholm. Skicka myndighetens svar senast den 15 april 2016.

För frågor kring enkäten vänligen kontakta Värdegrundsdelegationens sekretariat (vx 08-405 10 00), huvudsekreterare Robert Cloarec ([robert.cloarec@regeringskansliet.se](mailto:robert.cloarec@regeringskansliet.se)), eller departementsråd Tommi Riihonen ([tommi.riihonen@regeringskansliet.se](mailto:tommi.riihonen@regeringskansliet.se)).

Med vänlig hälsning

Robert Cloarec

Huvudsekreterare

/

Tommi Riihonen

Departementsråd

Postadress  
103 33 Stockholm

Telefonväxel  
08-405 10 00

E-post: [fi.registrator@regeringskansliet.se](mailto:fi.registrator@regeringskansliet.se)

Besöksadress  
Rosenbad 4

Telefax  
08-21 73 86

## Sändlista

Allmänna reklamationsnämnden  
Arbetsdomstolen  
Arbetsmiljöverket  
Andra AP-fonden  
Arbetsgivarverket  
Arbetsförmedlingen  
Arkitektur- och designcentrum  
Barnombudsmannen  
Blekinge Tekniska Högskola  
Bokföringsnämnden  
Bolagsverket  
Boverket  
Brottsförebyggande rådet  
Brottsoffermyndigheten  
Business Sweden  
Centrala studiestödsnämnden  
Datainspektionen  
Diskrimineringsombudsmannen  
Domarnämnden  
Domstolsverket  
Ekobrottsmyndigheten  
Ekonomistyrningsverket  
Elsäkerhetsverket  
Energimarknadsinspektionen  
Energimyndigheten  
Ericastiftelsen  
Ersättningsnämnden  
Exportkreditnämnden  
Fastighetsmäklarinspektionen  
Finansinspektionen  
Finanspolitiska rådet  
Finsk-svenska gränsälvskommissionen  
Fjärde AP-fonden  
Folke Bernadotteakademien  
Folkhälsomyndigheten  
Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd  
Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande  
Fortifikationsverket  
Forum för levande historia  
Första AP-fonden  
Försvarets materielverk  
Försvarets radioanstalt  
Försvårshögskolan  
Försvarmakten  
Försvarsunderrättelsesdomstolen  
Försäkringskassan

Gentekniknämnden  
Gymnastik- och idrottshögskolan  
Göteborgs universitet  
Havs- och vattenmyndigheten  
Högskolan Dalarna  
Högskolan i Borås  
Högskolan i Gävle  
Högskolan i Halmstad  
Högskolan i Skövde  
Högskolan Kristianstad  
Högskolan Väst  
Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen  
Inspektionen för socialförsäkringen  
Inspektionen för strategiska produkter  
Inspektionen för vård och omsorg  
Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering  
Institutet för rymdfysik  
Institutet för språk och folkminnen  
Justitiekanslern  
Kammarkollegiet  
Karlstads universitet  
Karolinska institutet  
Kemikalieinspektionen  
Kommerskollegium  
Konjunkturinstitutet  
Konkurrensverket  
Konstfack  
Konstnärnämnden  
Konsumentverket  
Kriminalvården  
Kronofogden  
Kungl. Akademien för de fria konsterna  
Kungl. Hovstaterna  
Kungl. Konsthögskolan  
Kungl. Musikhögskolan i Stockholm  
Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien  
Kungl. Tekniska högskolan  
Kungliga biblioteket  
Kustbevakningen  
Lantmäteriet  
Linköpings universitet  
Linnéuniversitetet  
Livrustkammaren och Skoklosters slott med Stiftelsen Hallwylska museet  
Livsmedelsverket  
Lotteriinspektionen  
Luftfartsverket  
Luleå tekniska universitet

Lunds universitet  
Läkemedelsverket  
Länsstyrelsen i Blekinge län  
Länsstyrelsen i Dalarnas län  
Länsstyrelsen i Gotlands län  
Länsstyrelsen i Gävleborgs län  
Länsstyrelsen i Hallands län  
Länsstyrelsen i Jämtlands län  
Länsstyrelsen i Jönköpings län  
Länsstyrelsen i Kalmar län  
Länsstyrelsen i Kronobergs län  
Länsstyrelsen i Norrbottens län  
Länsstyrelsen i Skåne län  
Länsstyrelsen i Stockholms län  
Länsstyrelsen i Södermanlands län  
Länsstyrelsen i Uppsala län  
Länsstyrelsen i Värmlands län  
Länsstyrelsen i Västerbottens län  
Länsstyrelsen i Västernorrlands län  
Länsstyrelsen i Västmanlands län  
Länsstyrelsen i Västra Götalands län  
Länsstyrelsen i Örebro län  
Länsstyrelsen i Östergötlands län  
Malmö högskola  
Marknadsdomstolen  
Medlingsinstitutet  
Migrationsverket  
Mittuniversitetet  
Moderna museet  
Myndigheten för delaktighet  
Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd  
Myndigheten för kulturanalys  
Myndigheten för press, radio och tv  
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap  
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor  
Myndigheten för tillgängliga medier  
Myndigheten för vård- och omsorgsanalys  
Myndigheten för yrkeshögskolan  
Mälardalens högskola  
Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde  
Naturhistoriska riksmuseet  
Naturvårdsverket  
Nordiska Afrikainstitutet  
Nämnden för hemslöjdsfrågor  
Nämnden för statligt stöd till trossamfund  
Patent- och registreringsverket  
Patentbesvärsrätten  
Pensionsmyndigheten

Polarforskningssekretariatet  
Polisen  
Post- och telestyrelsen  
Regeringskansliet  
Rekryteringsmyndigheten  
Revisorsnämnden  
Riksantikvarieämbetet  
Riksarkivet  
Riksbanken  
Riksdagsförvaltningen  
Riksgäldskontoret  
Riksrevisionen  
Riksutställningar  
Rymdstyrelsen  
Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige (ESF-rådet)  
Rättsmedicinalverket  
Sameskolstyrelsen  
Sametinget  
SIDA  
Sjunde AP-fonden  
Sjätte AP-fonden  
Sjöfartsverket  
Skatteverket  
Skogsstyrelsen  
Skolforskningsinstitutet  
Skolinspektionen  
Skolverket  
Socialstyrelsen  
Specialpedagogiska skolmyndigheten  
Statens beredning för medicinsk utvärdering  
Statens fastighetsverk  
Statens försvarshistoriska museer  
Statens geotekniska institut  
Statens haverikommission  
Statens historiska museer  
Statens inspektion för försvarsunderrättelseverksamheten  
Statens institutionsstyrelse  
Statens jordbruksverk  
Statens konstråd  
Statens kulturråd  
Statens maritima museer  
Statens medieråd  
Statens museer för världskultur  
Statens musikverk  
Statens servicecenter  
Statens tjänstepensionsverk  
Statens veterinärmedicinska anstalt  
Statens väg- och transportforskningsinstitut

Statistiska centralbyrån  
Statskontoret  
Stiftelsen Åttio Svenskt fjäll- och samemuseum  
Stiftelsen Allmänna Barnhuset  
Stiftelsen Carl och Olga Milles Lidingöhem  
Stiftelsen Dansmuseifonden  
Stiftelsen Föremålsvård i Kiruna  
Stiftelsen Högskolan i Jönköping och dess bolag  
Stiftelsen Nordiska museet  
Stiftelsen Skansen  
Stiftelsen Stockholms internationella fredsforskningsinstitut  
Stiftelsen Svenska barnboksinstitutet  
Stiftelsen Tekniska museet  
Stiftelsen Thielska galleriet  
Stiftelsen WHO Collaborating Centre for International Drug Monitoring  
Stockholm Konstnärliga Högskola  
Stockholms universitet  
Strålsäkerhetsmyndigheten  
Svenska institutet  
Svenska institutet för europapolitiska studier  
Svenska kraftnät  
Sveriges civilförsvarsförbund  
Sveriges författarfond  
Sveriges geologiska undersökning  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut  
Säkerhets- och integritetsskyddsnämnden  
Södertörns högskola  
Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket  
Tillväxtanalys  
Tillväxtverket  
Totalförsvarets forskningsinstitut  
Trafikanalys  
Trafikverket  
Transportstyrelsen  
Tredje AP-fonden  
Tullverket  
Umeå universitet  
Universitets- och högskolerådet  
Universitetskanslersämbetet  
Upphandlingsmyndigheten  
Uppsala universitet  
Valmyndigheten  
Verket för innovationssystem  
Vetenskapsrådet  
Åklagarmyndigheten  
Örebro universitet

## BILAGA

**Enkät om statlig myndighets gemensamma värdegrundsarbete** (dnr Fi2016/01116/ESA)

Uppgiftslämnare:

-----  
(myndighetens namn)

-----  
(kontaktperson, funktion och enhetstillhörighet)

Med värdegrundsarbete avses i denna enkät det arbete som utgår från de *gemensamma* rättsliga grunder som gäller för alla statliga myndigheter.

Kryssa för det eller de alternativ som ligger närmast myndighetens uppfattning. **Fler än ett alternativ kan förekomma.** Fråga 4 är en öppen fråga för fritextsvar.

### Fråga 1

Var i myndigheten fattas beslut kring värdegrundsarbetet?

- GD/myndighetens chef
- Ledningsgrupp
- Personalfunktion
- Juridisk enhet
- Annan funktion

### Fråga 2

Var ligger värdegrundsarbetets fokus?

- Rättsprinciperna
- Integrerat i myndighetens *myndighetspecifika* värdegrundsarbete
- Myndighetens arbetssätt
- Annat fokus

### Fråga 3

Hur organiseras värdegrundsarbetet idag (1 april 2016)?

- Styrdokument
- Ingår i internutbildning
- Kontaktperson
- Verksamhetsplaneringen
- Visselblåsarfunktion

### Fråga 4

Hur följer myndigheten upp det egna värdegrundsarbete som bedrivs?

---

Skicka myndighetens svar till Finansdepartementet,  
Värdegrundsdelegationen, 103 33 Stockholm, senast den 15 april 2016  
och med angivande av diarienummer Fi2016/01116/ESA.

Regeringskansliet  
Finansdepartementet  
Värdegrundsdelegationen  
Robert Cloarec, huvudsekreterare

## Forskning om värdegrundsarbete inom offentlig förvaltning

### UPPDRAGET

Syftet med denna rapport är att bidra till ökad kunskap om forskning om värdegrundsarbete inom svensk offentlig förvaltning – med relevans för statsförvaltningen. Detta sker genom att identifiera empiriska undersökningar, vetenskapliga publikationer och andra kvalificerade skrifter med etiska analyser och policyreflektioner. Jag har även intervjuat ett antal forskare inom området. Intervjuerna har primärt genomförts för att finna relevanta publikationer och redovisas inte separat. Några av forskarnas iakttagelser ska jag dock återkomma till i min egen reflektion kring forskningsläget.

Studien genomfördes av doktorand Andreas Linderyd – med handledning av professor Tomas Brytting – mellan 19 april till 19 juni 2016. Sökningar gjordes i databasen SwePub på nyckelorden värdegrund, etik, bemötande, uppförandekoder, förtroende, tillit och tjänstemannaideal.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rapporten kompletterar en studie av Ylva Stubbergaard, lektor vid Lunds universitet. Denna forskningsöversikt inriktas enbart på svenska

Forskningsöversikten presenteras som skriftlig rapport och består av tre delar. Del ett presenterar resultatet av sökningsarbetet i form av en litteraturlista med följande grupperingar: *etik, värdegrund, bemötande och uppförandekoder, tillit och förtroende* samt *rollen som statsanställd*. Del två består av övergripande reflektioner om forskningsläget. I den tredje delen – ett metodappendix – framgår hur projektet har genomförts och vad sökningar i databaser har resulterat i.

## DEL 1: RELEVANTA PUBLIKATIONER

### ETIK I OFFENTLIG VERKSAMHET

Bengtsson Hans & Melke Anna. 2014. Etik i offentlig förvaltning. I Hans Bengtsson & Anna Melke. *Vår offentliga förvaltning. Samverkan i välfärdspolitiken*. Gleerups Utbildning AB, Malmö.

Bexell Göran. 1995. *Svensk moralpolitik. Några moraliska frågors behandling i riksdags- och regeringsarbetet sedan 1950-talet*. Studentlitteratur, Lund.

Blennberger Erik. 2003. *Etik*. Bilagedel A i SOU 2003:91. *Åldrepolitik för framtiden. 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning*. Fritzes, Stockholm.

Blennberger Erik. 2005. *Etik i socialpolitik och socialt arbete*. Studentlitteratur, Lund.

Blennberger Erik. 2007. *Etik & ledarskap. Etiska kod för chefer*. Liber, Malmö.

Blennberger Erik. 2011. *Etik för samhällsvetare. En etisk kod med fallbeskrivningar*. Individ & Samhälle, Akademikerförbundet SSR, Stockholm.

Blennberger Erik. 2016. (Under utgivning.) *Etik för socialt arbete och omsorg*. Studentlitteratur, Lund.

Brytting Tomas. 2001. *Att vara som Gud? Moralisk kompetens i arbetslivet*. Liber, Malmö. (I boken diskuteras *läraryrket, organisatorisk moralisk kompetens och hur organisationer kan formulera en gemensam värdegrund*.)

Brytting Tomas. 2014. Omsorgsverksamhetens etik. I Erik Blennberger & Tomas Brytting (red). *Äldromsorgen. Praktiken, debatten, framtiden*. S 289–333. Carlsson bokförlag, Stockholm.

- Brytting Tomas. 2015. Omsorgschefens moraliska kompetens. I Erik Blennberger & Tomas Brytting (red). *Chef i omsorgen. Vardag, forskning, etik*. Gothia utbildning, Stockholm.
- Brytting Tomas & Trollestad Claes. 2000. Managerial Thinking on Value-Based Management. *International Journal of Value-Based Management* 13, s 55–77.  
(En empirisk studie av värdegrundsarbete i olika typer av organisationer.)
- Brytting Tomas, Franzén Tomas, Lundquist Lennart & Kavathatzopoulos Jordanis, Eriksson Häll Lena, De Geer Hans, Curman Barbro, Wockelberg Helena. 2008. *Etik i medborgarnas tjänst. En antologi om förvaltningsetik*. Verva – Verket för förvaltningsutveckling.
- Brytting Tomas & Westelius Ann-Sofie. 2009. *Svensk organisationsetisk forskning*. Institutet för organisations- och arbetslivsetik, Ersta Sköndal högskola. Bokförlaget BAS, Göteborg.  
(En delvis relevant översikt då den inkluderar studier om värdegrund i offentlig verksamhet.)
- Brytting Tomas & Linderyd Andreas. 2010. *Etik för ekonomer och civilekonomer. En kartläggning av etikutbildningen vid svenska högskolor och universitet*. Ersta Sköndal högskola arbetsrapportserie nr 69. Institutet för organisations- och arbetslivsetik, Ersta Sköndal högskola, Stockholm.
- Colnerud Gunnel. 1995. *Etik & praktik i läraryrket. En empirisk studie av lärares yrkesetiska konflikter i grundskolan*. Doktorsavhandling. HLS förlag, Stockholm.
- Colnerud Gunnel. 2004. En etisk kod blir aldrig färdig. I Katarina Nordenfalk. *Etik i princip och praktik – en antologi om lärares yrkesetik*. Lärarförbundet och Lärarnas riksförbund, Stockholm.
- Colnerud Gunnel 2004 (red). *Skolans moraliska och demokratiska praktik*. Värdepedagogiska texter I. Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet, Linköping.
- Colnerud Gunnel. 2004. Aristoteles och läroretiken. I Jan Bengtsson (red). *Utmaningar i filosofisk pedagogik*. Studentlitteratur, Lund.
- Colnerud Gunnel. 2014. Lärares yrkesetiska dilemman och en den ökade juridifieringen i Sverige. *Etikk i praksis. Nordic Journal of Applied Ethics*. 2014, 8 (2), s 22–30.
- Colnerud Gunnel & Granström Kjell. 2002. *Respekt för läraryrket: om lärares yrkespråk och yrkesetik*. HLS förlag.
- Colnerud Gunnel & Hägglund Solveig (red). 2004. *Etiska lärare – moraliska barn. Forskning kring värdefrågor i skolans praktik*. Värdepedagogiska texter II. Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet, Linköping.
- Englund Elisabeth & Silfverberg Gunilla. 1993. *Etik i offentlig sektor. En kunskapsöversikt*. FA-rådet, Stockholm.
- Falkenström Erica. 2009. Etikens mänskliga grund. Om den känslomässiga mognadens betydelse för etiskt ansvar. I Hans De Geer & Claes Trollestad (red). *Etik i arbetsliv och affärer*. S 132–148. SNS förlag, Stockholm.  
(Tar upp exempel och intressekonflikter från myndighetsvärlden).

- Falkenström Erica. 2012. *Verksamhetschefens etiska kompetens. Om identifiering och hantering av intressekonflikter i hälso- och sjukvården*. Doktorsavhandling från Institutionen för pedagogik och didaktik. Stockholms universitet, Stockholm.
- Fjällström Roger. 2004. *Skolområdets etik – en studie i skolans fostran*. Studentlitteratur, Lund.
- Fjällström Roger. 2006. *Lärares yrkesetik*. Studentlitteratur, Lund.
- Fredriksson Magnus & Pallas Josef. 2013. *Med synlighet som ledstjärna. En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Division of Media and Communication Science. Research Report 2013:1. Department of Informatics and Media. Uppsala universitet, Uppsala.
- Granér Rolf & Knutsson Maria. 2000. *Etik i polisarbete*. Studentlitteratur, Lund.
- Johansson Eva & Thornberg Robert (red). 2014. *Värdepedagogik. Etik och demokrati i förskola och skola*. Liber, Malmö.
- Kavathatzopoulos Jordanis. 2009. Värdegrunden och behovet av etisk kompetens. Hur statsanställda skulle kunna omsätta den i praktiken. I Johns & M Hedenskog (red). *Tre betraktelser på den gemensamma värdegrunden för de statsanställda: Offentligt etos – en god förvaltningskultur*. S 17–21. Krus, Kompetensrådet för utveckling i staten, Stockholm.
- Koskinen Lennart. 1993. *Vad är rätt? Handbok i etik*. Bokförlaget Prisma, Stockholm. (Innehåller kapitel om skola, vård och försvar.)
- Knutsson Maria & Granér Rolf. 2001. *Perspektiv på polisetik*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist Lennart. 1988. *Byråkratisk etik*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist Lennart. 1991. *Etik i offentlig verksamhet*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist Lennart. 1998. *Demokratiens väktare. Ämbetsmannen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist Lennart. 2001. *Medborgardemokratin och eliterna*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist Lennart. 2014, femte upplagan. *Etik i offentlig förvaltning*. I Bo Rothstein (red). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Studentlitteratur, Lund.
- Nikku Nina. 1998. *Den gode tjänstemannen. En kartläggning av svenska normer vid statliga myndigheter*. Linköping, Utvecklingsrådet för den statliga sektorn samt Centrum för tillämpad etik.
- Nikku Nina. 1999. *Etik i kommunal vardag. Från målsättning till praktik*. Centrum för kommunstrategiska studier. Linköpings universitet.
- Nikku Nina. 2003. *Etik, politik & ekonomi. Om normer och värden i de kommunala nämndernas arbete*. Rapport 2003:2. Centrum för kommunstrategiska studier. Linköpings universitet, Linköping.
- Nikku Nina. 2013. *Om etik och förtroende i kommunerna. Centrum för kommunstrategiska studier*. Rapport 2013:3. Linköpings universitet, Campus Norrköping.

*(Diskuterar bland annat varför politiker uppfattar etik i kommunen som självklart och naturligt men också svårt.)*

Norberg Katarina. 2011. *Etiska dilemman i Polisens inre arbete*. Pedagogiska rapporter från Pedagogiska institutionen, nr 88. Umeå universitet, Umeå.

Norberg Katarina & Johansson Olof. 2007. Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders. Contrasts and Common Themes. I *Journal of Educational Management Administration & Leadership*. 35:2, s 279–296.

Nordenfelt Lennart. 1991. *Hälsa och värde*. Bokförlaget Thales, Stockholm.

Olofsdotter Stensöta Helena. 2014, upplaga 5:2. Genus och etik i förvaltningens processer. I Bo Rothstein (red). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. S 135–158. Studentlitteratur, Lund.

Pettersson Ulla (red). 2009. *Etik och socialtjänst. Om förutsättningarna för det sociala arbetets etik*. Gothia förlag, Stockholm.

Reamer Fredrik. 1986. *Etiska problem i socialt arbete*. Liber, Stockholm.

*Regeringens proposition 2009/10:175. Offentlig förvaltning, delaktighet och tillväxt. Överlämnad till riksdagen 18 mars 2010. Regeringskansliet, Stockholm.*

Silfverberg Gunilla. 1996. *Att vara god eller att göra rätt*. Doktorsavhandling. Nya Doxa, Nora. *(Författaren undersöker den kommunala bemötelsen och för en allmän diskussion om yrkesetik.)*

SOU 1997:28. Lundquist Lennart. 1997. *I demokratins tjänst. Statsjäntemännens roll och vårt offentliga etos*. Rapport till Förvaltningspolitiska kommissionen. Finansdepartementet, Regeringskansliet, Stockholm.

Statskontoret 2014:22. *Utvärdering av projektet Offentligt etos*. Statskontoret, Stockholm.

Ylva Stubbergaard Ylva. 2015. *Forskningsöversikt för regeringens värdegrundsdelegation om etik och offentlig administration*. Statsvetenskapliga institutionen. Lunds universitet, Lund.

Tännsjö Torbjörn. 2010. *Privatliv*. Fri tanke, Lidingö. *(Diskuterar "övervakningssambället" och argumenterar för en total genomsiktighet av medborgarnas liv.)*

Vikinge Lars. 1997. *Etik och biståndspolitik. En konstruktion av etiska bedömningsgrund för inriktningen av svensk biståndspolitik*. Doktorsavhandling. Teologiska institutionen, Uppsala universitet, Uppsala.

Von Essen Ekström Ulla (red). 2008. *Den goda polisen. Sju essäer om reflekterad yrkeserfarenhet*. PHS serie i polisiärt arbete 2008:4. Södertörns högskola, Huddinge.

Wallin Gunhild (red). 2007. *Det lönar sig. Om etik i vardagen på en vårdcentral*. Premiss förlag, Stockholm.

## VÄRDEGRUND

Andersson Bo (red). 2000. *Samhällets demokratiska värdegrund. En fråga om mångfald, olikhet men lika värde*. Göteborgs universitet, Göteborg.

Bexell Göran (red). 1998. *Värdegemenskap i ett mångkulturellt samhälle. Rapport från ett internationellt symposium i Lund*. Lunds universitet. Studentlitteratur, Lund.

Blennberger Erik & Johansson Bengt. 2010. *Värdigt liv och välbefinnande. Äldreomsorgens värdegrund och brukarinflytande i tolkning och praktik*. Gothia fortbildning, Stockholm.

Carleheden Mikael. 2002. Fostran till frihet: Skolans värdegrund ur ett habermasianskt perspektiv. I *Utbildning och Demokrati*, 11(3), 43–72.

Colnerud Gunnel. 2004. Värdegrund som pedagogisk praktik och forskningsdiskurs. *Pedagogisk Forskning i Sverige*. Årgång 9, nr 2, s 81–98.

Dahl Aino & Lundgren Marcus. 2006. Sunt förnuft: en fokusgruppsstudie om lärares syn på värdegrundsarbete. I Lena Sawyer & Masoud Kamali (red). *SOU 2006:40. Utbildningens dilemma. Demokratiska ideal och andrafierande praxis*. S 275–309. Fritzes, Stockholm.

De Geer Hans & Tullberg Jan. 2010. *Praktik, etik och ekonomi*. Rapporten ingår i projektet Värdegrund – en gemensam angelägenhet. Stockholms läns landsting, Stockholm.

Franck Olof. 2005. *Den goda människan och värdegrunden. Demokratins värden och det integrera(n)de ledarskapet*. Integrationsverket, Norrköping.

Fritzell Christer. 1998. Skolans värdegrund: samhällsutveckling och pedagogikens demokratisering. I *Utbildning och demokrati 1998:2*. S 41–55.

Forsman Arne. 2003. *Skolans texter mot mobbning: reella styrdokument eller hyllvärmare?* Doktorsavhandling. Luleå universitet, Luleå.

Gustafsson Bengt-Åke. 2010. Gemensam värdegrund i politiskt styrda organisationer. I Bo Hagström och Magnus Söderström. *Ledning av organisering av professionsstarka verksamheter*. Arbetsliv i omvandling nr 03/10. Linnéuniversitetet. Institutionen för samhällsvetenskaper, Växjö.

Hedin Christer & Lahdenperä. 2000. *Värdegrund och samhällsutveckling*. Forskarrapport på uppdrag av Värdegrundsprojektet. Utbildningsdepartementet. Regeringskansliet och HLS förslag, Stockholm.

Hedin Christer & Lahdenperä Pirjo. 2013. *Värdegrund och samhällsutveckling*. Liber, Malmö.

Johansson Heinö Andreas. 2009. *Hur mycket mångfald tål demokratin? Demokratiska dilemman i ett mångkulturellt Sverige*. Doktorsavhandling. Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet, Göteborg.

Lahdenperä Pirjo. 2001. Värdegrunden som inkluderande och exkluderande diskurs. I Göran Linde (red). *Värdegrund och svensk etnicitet*. Studentlitteratur, Lund.

- Linde Göran (red). 2001. *Värdegrund och svensk etnicitet*. Studentlitteratur, Lund.
- Linderyd Andreas. 2016/2017. (Under utgivning.) *De varumärkesklivna. Varumärkeskommunikation och värdegrundsretorik i kommunala skolor, privata företag och ideella organisationer*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan, Åbo Akademi, Åbo.
- Lindgren Joakim. 2003. *Värdegrund i skola och forskning 2001*. Värdegrundscentrum, Umeå universitet, Umeå.
- Lindgren Joakim. 2004. *Perspektiv på skolans värdegrund. Värdegrundscentrums intervjuserie "Möte med forskare"*. Värdegrundscentrum, Umeå universitet, Umeå.
- Nyström Höög Catharina. 2015. *Värdegrundstexter – ett nytt slags uppdrag för klarspråksarbetet?* www.journals.uio.no, Vol. 7 Nr. 2 Art. 6.  
(Författaren diskuterar i ett språknärsperspektiv värdegrundstexter som svenska myndigheter formulerat. Hävdar att myndigheter blivit mer angelägna om att framställa sig positivt – exempelvis genom att säga "vi är effektiva" i stället för "vi ska vara effektiva". Författaren talar om myndigheternas värdegrundstexter som marknadsföringstexter men också som styrinstrument för att påverka de anställdas beteende.)
- Orlenius Kennert. 2003. Vad tål demokratin i skolan? I Olof Franck (red). *Lärsom värden, typ: Moral och mening med fokus på skolan*. S 25–40. Prinfo/Team Offset & Media.
- Orlenius Kennert. 2010, andra upplagan. *Värdegrunden – finns den?* Liber, Malmö.
- Olivestam E Carl & Thorsén Håkan. 2011, andra upplagan. *Värdegrund i skola och förskola*. Remus förlag, Nacka.
- Philipson Sten. 2011. *Kan en värdegrund skapa framgång?* Studentlitteratur, Lund.
- Qvarsebo Jonas. 2013. Konfessionella friskolor, religion och toleransens gränser. I Lars Trägårdh, Per Selle, Lars Skov Henriksen & Hanna Hallin (red). *Civilsamballet klämt mellan stat och kapital*. S 160–175. SNS förslag, Stockholm.
- Regeringskansliet 2013. *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda – grundläggande rättsliga principer*. Värdegrundsdelegationen, Regeringskansliet, Stockholm.  
(Denna skrift utgår från *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda – publicerad av Kompetensrådet för utveckling i staten (Krus) 2009*.)
- Roth Hans Ingvar. 1999. Värdegemenskap i mångkulturella samhällen. I Göran Bexell (red). *Värdegemenskap i ett mångkulturellt samhälle. Rapport från ett internordiskt symposium i Lund*. Lunds universitet. Studentlitteratur, Lund.
- Sahlberg Lillemor (red). 2004. *Gemensam värdegrund i mångfaldens demokrati*. Integrationsverkets rapportserie 2004:06. Integrationsverket, Norrköping.
- Sefton Malin. 2012. "Sunt förnuft" som normaliserande konstruktionsredskap i polisstudenters tal om polisens värdegrund. I Sidsel Lied & Christina Osbeck (red). *Religionsdidaktisk arbeid pågår. Religionsdidaktikk i Hamar og Karlstad*. Oplandske Bokforlag.
- SOU 1992:94 *Skola för bildning*. Utbildningsdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.

SOU 2008:51. *Värdigt liv i äldreomsorgen. Betänkande av värdighetsutredningen*. Regeringskansliet, Stockholm.

Statskontoret 2010. *Värdegrunden i staten – en nulägesbild*. Statskontoret, Stockholm.

Trollestad Claes. 2000. *Etik & organisationskulturer. Att skapa en gemensam värdegrund*. Svenska förlaget, Stockholm.

Zackari Gunilla & Modigh Fredrik. 2000. *Värdegrundsboken – om samtal för demokrati i skolan*. Utbildningsdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.

Öhrn Elisabet. 2002. Jämställdhet som en del av skolans värdegrund. Om kön, klass och etnicitet i skolvardagen. I *Demokrati i skolans vardag*. Fem nordiska forskare rapporterar. Gun-Marie Frånberg & Daniel Kallós (red). S 35–51. Värdegrundscentrum, Fakultetsnämnden för lärarutbildning, Umeå Universitet för NSS, Nordiska ministerrådet.

## BEMÖTANDE & UPPFÖRANDEKODER

Ahrne Göran. 1985. *Den irriterade medborgaren: en undersökning om erfarenheter och upplevelser av byråkrati*. Arbetsrapport från projektet ”Byråkrati och makt i krångelsverige”. Sociologiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm.

Rask Mikael, Kronkvist Ola & Åberg Jonas. 2006. Polisens bemötande av personer med psykiatriska problem. I Lena Agevall & Håkan Jenner (red). *Bilder av polisarbete. Samhällsuppdrag, dilemman och kunskapskrav*. S 51–68. Växjö University Press, Växjö.

Sandstig Gabriella. 2009. *Mörkertal och bemötande i samband med utsattheten för brott*. SOM-rapport 2009:19. SOM-institutet, Göteborgs universitet, Göteborg.

SOU 1979:31. *Bättre kontakter mellan enskilda och myndigheter. Betänkande av byråkratiutredningen*. Fritzes, Stockholm.

SOU 1997:51. *Brister i omsorg – en fråga om bemötande av äldre. Delbetänkande av Utredningen om bemötande av äldre*. Fritzes, Stockholm.

SOU 1997:57. *I medborgarnas tjänst. En samlad förvaltningspolitik för staten. Betänkande av Förvaltningspolitiska kommissionen*. Fritzes, Stockholm.

Blennberger Erik. 2013. *Bemötandets etik*. Studentlitteratur, Lund.

*Se också hur enskilda professioner formulerat etiska koder.*

## KORRUPTION

Andersson Staffan. 2002. *Corruption in Sweden – Exploring Anger Zones and Change*. Doktorsavhandling. Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet, Umeå.

Andersson Staffan & Bergman Torbjörn. 2008. Controlling Corruption in the Public Sector. I *Scandinavian Political Studies*. Doi: 10.1111/j.1467-9477.2008.00222.x.

Andersson Staffan, Bergh Andreas, Ó Erlingsson Gissur & Sjölin Mats. 2010. *Korruption, maktmissbruk och legitimitet*. Norstedts, Stockholm.

Andersson Staffan (red). 2012. *Motståndskraft, oberoende, integritet. Kan det svenska samhället stå emot korruption?* Transparency International Sverige. National Integrity System Assessment 2011.

Andersson Staffan & Anecharico Frank. 2014. The Political Economy of Conflicts of Interests in an Era of Public-Private Governance. I *Routledge Handbook of Political Corruption*. S 253–269.

Arkhede Sofia & Haring Niklas. 2016. Svenskarnas bild av korruptionen. I Jonas Ohlsson, Henrik Oscarsson & Maria Solevid (red). *Ekvilibrium*. SOM-institutets forskarantologi nr 66. SOM-institutet. Göteborgs universitet, Göteborg.

Bauhr Monika & Färdigh A Mattias. 2011. Korruption i Sverige 2011 – förekomst och acceptans. I *I framtidens skugga. Fyrtioåra kapitel om politik, medier och samhälle*. SOM-undersökningen 2011. SOM-rapport nr 56, s 183–192. Göteborgs universitet, Göteborg.

Bauhr Monika. 2012. Privat och offentlig korruption i Sverige. I Lennart Weibull, Henrik Oscarsson & Annika Bergström (red). 2012. *Vägskaäl. 43 kapitel om politik, medier och samhälle*. SOM-undersökningen 2012. SOM-rapport nr 59. Göteborgs universitet, Göteborg.

Bauhr Monika, Holmberg Sören & Arkhede Sofia. 2016. *Svenska folket bedömer korruption 2009–2015*. SOM-institutet 2016. SOM-rapport nr 2016:03. Göteborgs universitet, Göteborg.

Bergh Andreas, Erlingsson Gissur & Sjölin Mats. 2009. Egoism, grupplöjalitet och korruption i svensk kommunalpolitik: Lärdomar från spelteori och experimentell samhällsvetenskap. *Statsvetenskaplig tidskrift*. Årgång 111, nr 4, s 347–373.

Bergh Andreas, Ó Erlingsson Gissur, Sjölin Mats & Öhrvall Richard. 2013. *Allmän nytta eller egen vinning? En ESO-rapport om korruption på svenska*. 2013:2. Regeringskansliet, Finansdepartementet, Stockholm.

Brytting Tomas, Minogue Richard & Morino Veronica. 2011. *The Anatomy of Fraud and Corruption. Organizational Causes and Remedies*. Gower Publishing Limited, Surrey.

Brottsförebyggande rådet 2007. *Korruptionens struktur i Sverige. "Den korrupte upphandlaren" och andra fall om mutor, bestickning och maktmissbruk*. Rapport 2007:21. Brottsförebyggande rådet, Stockholm.

Brottsförebyggande rådet. 2014. *Korruption i Myndighetsverige. Otillåten påverkan mot insider*. Rapport 2014:4. Brottsförebyggande rådet, Stockholm.

De Geer Hans. 2012. Korruption, CSR och integritet. I Hans De Geer & Claes Trollestad. *Etik och integritet*. S 142–160. Etikkollegiet, Stockholm.

Erlingsson Ó Gissur. 2006. Organisationsförändringar och ökad kommunal korruption – existerar ett samband? *Kommunal ekonomi och politik*. Volym 10, nummer 3, s 7–40.

Erlingsson Ó Gissur. 2008. Public Corruption in Swedish Municipalities – Trouble Looming on the Horizon. I *Local Government Studies*. Vol. 34, No. 5, 595–608.

Erlingsson Ó Gissur, Sjölin Mats, Andersson Staffan & Bergh Andreas. 2008. Hur korrupt är en icke-korrupt stat? Inblickar i lokala elitors subjektiva bedömningar. *Arbetsrapport nr 1 2008*. Ingår i rapportserien Tillit och korruption i lokalpolitiken. Institutionen för samhällsvetenskap, Linnéuniversitetet, Växjö.

Erlingsson Ó Gissur, Linde Jonas & Öhrvall Richard. 2014. Not so Fair after All? Perceptions of Procedural Fairness and Satisfaction with Democracy in the Nordic Welfare States. I *International Journal of Public Administration*, 37: 106–119, 2014.

Johansson Patrik. 2002. *Vem tar notan? Skandaler i svensk offentlig sektor*. Licentiatavhandling. Förvaltningshögskolans rapporter, nr 39. Göteborgs universitet, Göteborg.

Karlsson Karin. 2012. *Korruption i kommuner och landsting*. Transparency International Sverige. Rapport nr 2 2012.

Larsson Per. 2012. *Whistleblowing. Förutsättningar och skydd för dem som slår larm om skydd om korruption och andra oegentligheter*. Transparency International Sverige. Rapport nr 1 2012.

Lennerfors Thomas Taro. 2008. *The Vicissitudes of Corruption. Degeneration, Transgression, Jouissance*. Arvinus, Stockholm.

Linde Jonas & Erlingsson Gissur Ó. 2012. The Eroding Effect of Corruption on System Support in Sweden. I *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*. doi: 10.1111/gove.12004.

Papakostas Apostolis. 2009. *Misstro, tillit, korruption och det offentligas civilisering*. Studentlitteratur, Lund.

Pierre Jon & Rothstein Bo. 2010. Reinventing Weber: The Role of Institutions in Creating Social Trust. I Tom Christensen & Per Læg Reid (red). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Publishing Company, London.

Riksrevisionen. 2013. *Statliga myndigheters skydd mot korruption*. En granskningsrapport från Riksrevisionen. 2013:2. Riksrevisionen, Stockholm.

Rothstein Bo. 2011. *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in international perspective*. The University of Chicago Press, Chicago.

Rothstein Bo. 2011. Corruption and risks. Anti-Corruption: The Indirect “big bang” approach. I *Review of International Political Economy* 18:2 May 2011: s 228–250.

Rothstein Bo. 2015. *De samhälleliga institutionernas kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram*. Riksbankens jubileumsfond i samarbete med Makadam förlag, Göteborg.

Statskontoret 2012:20. *Köpta relationer. Om korruption i det kommunala Sverige*. Statskontoret, Stockholm.

Statskontoret 2015:23. *Myndigheternas arbete för att förebygga och upptäcka korruption*. Statskontoret, Stockholm.

SOU 2010:38. *Mutbrott. Betänkande av utredningen om mutor*. Fritzes, Stockholm.

Wängmar Erik. 2013. *Tillit och korruption: Korruption, maktmissbruk och bristande tillit i svensk lokalpolitik 1963–2011*. Santérus förlag, Stockholm.

## ROLLEN SOM STATSANSTÄLLD

Andréasson Ester. 2015. *Digitalisering i den offentliga förvaltningen. IT, värden och legitimitet*. Linköping Studies in Arts and Science No. 659. Doktorsavhandling i statsvetenskap. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet, Linköping.

Badersten Björn. 2009. Det goda livet. I Ludvig Beckman & Ulf Mörkenstam (red). *Politisk teori*. Liber förlag, Malmö.  
(*Diskuterar Aristoteles dygdelista och "den visslande tjänstemannen"*.)

Brandinger Rune. 2004. Bolagsstyrning i statliga företag. I *SOU 2004:47. Näringslivet och förtroendet. Betänkande från Förtroendekommissionen*. Bilagedel, s 201–225. Fritzes, Stockholm.

Bringselius Louise. 2010. Motstånd, moral och medarbetarinflytande vid förändringsarbete i offentlig sektor. I Petra Adolffson & Rolf Solli (red). GRI-rapport 2010:2. *Managing Big Cities*. S 5–14. Göteborgs universitet, Göteborg.  
(*Studerar Försäkringskassans under ett omfattande förändringsprogram och diskuterar tjänstemännens lojalitet.*)

Czarniawska Barbara. 1986. Förvaltningschefer – politiker eller ledare? I Nils Brunsson (red). *Politik och ekonomi*. Doxa, Lund.

Ehn Peter. 1998. *Maktens administratörer. Ledande svenska statsjänstemäns och politikernas syn på tjänstemannarollen i ett förändringsperspektiv*. Doktorsavhandling, Statsvetenskapliga institutionen, Stockholms universitet.

Ehn Peter. 2011. *I statens tjänst – en roll med många bottnar*. Kompetensrådet för utveckling i staten, Stockholm.

Erlingsson Ó Gissur, Fogelgren Mattias, Olsson Fredrik, Thomasson Anna & Öhrvall Richard. 2014. *Hur styrs och granskas kommunala bolag? Erfarenheter och lärdomar från Norrköpings kommun*. Linköpings universitet. Centrum för kommunstrategiska studier, Campus Norrköping. Rapport 2014:06.

Garsten Christina, Rothstein Bo & Svallfors Stefan. 2015. *Makt utan mandat. De policyprofessionella i svensk politik*. Dialogos förlag, Stockholm.

- Ivarsson Westerberg Anders. 2010. *Makthavare i ministerns skugga*. Boréa förlag, Umeå.
- Nilsson Torbjörn. 2011. "Politikens tjänstemän. Stadens glömda makthavare." I Torbjörn Nilsson (red). *Stockholm blir välfärdsstad. Kommunalpolitik i huvudstaden efter 1945*. Stockholms stad, Stockholm.
- Johansson Catrin & Nord Lars. 2011. *Konsten att kommunicera utan att oroa. Svenska myndigheter under finanskrisen 2008*. Mittuniversitetet, Sundsvall.
- Lundquist Lennart. 1993. *Ämbetsman eller direktör? Förvaltningschefens roll i demokratin*. Norstedts juridik, Stockholm.
- Lundquist Lennart. 2012. *Slutet på yttrandefriheten (och demokratin?)*. Carlsson förlag, Stockholm.
- Mellbourn Anders. 1979. *Byråkratins ansikten. Rolluppfattningar hos svenska högsta tjänstemän*. Doktorsavhandling, Statsvetenskapliga institutionen, Stockholms universitet. Liber förlag, Stockholm.
- Niemann Cajsa. 2013. *Villkorat förtroende. Normer och rollförväntningar i relationen mellan politiker och tjänstemän i Regeringskansliet*. Doktorsavhandling, Stockholm Studies in Politics. Stockholms universitet, Stockholm.
- Pierre Jon & Sundström Göran (red). 2009. *Sambällsstyrning i förändring*. Liber, Malmö.
- Pierre Jon & Rothstein Bo. 2011. The Role of Institutions in Creating Social Trust. I Tom Christensen & Per Lægheid (red). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. S 405–416. Ashgate Publishing Limited, Surrey.
- Premfors Rune & Sundström Göran – i samarbete med Anderson Catrin, Erlandsson Magnus, Ivarsson Westerberg Anders & Niemann Cajsa. 2007. *Regeringskansliet*. Liber, Malmö.
- Rothstein Bo. 2006, andra upplagan. *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. SNS förlag, Stockholm.
- Rothstein Bo (red). 2014, femte upplagan. *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Studentlitteratur, Lund.
- Sahlin Kerstin & Zetterquist-Eriksson Ulla. 2016. *Kollegialitet. En modern styrform*. Studentlitteratur, Lund.  
(Tar bland annat upp New Public Management och hur kollegialitet blandas med byråkratiska och företagslika former av styrning. Exempel i huvudsak från universitet och högskolor, men också andra verksamheter adresseras.)
- Solli Rolf & Källström Anders. 1995. *Kommundirektören. En studie av kommunens högsta tjänsteman*. Arbetsrapport 8 1995. Centrum för forskning om offentlig sektor. Göteborgs universitet, Göteborg.
- SOU 1990:44 *Demokrati och makt i Sverige. Maktutredningens huvudrapport*. Regeringskansliet, Stockholm.

SOU 2015:22. *Utvecklad ledning av universitet och högskolor. Betänkande av Ledningsutredningen.* Regeringskansliet, Stockholm.

Svenberg Stina. 2015. *Reformentusiasm i den svenska personalpolitiken. En förvaltningspolitisk fallstudie. Masteruppsats i statsvetenskap.* Stockholms universitet, Stockholm.  
(Diskuterar varför vissa myndigheter som inrättats snabbt lagts ned utan att tjänstemän i Regeringskansliet nödvändigtvis ser det irrationella i detta.)

Ullström Anna. 2011. *Styrning bakom kulisserna. Regeringskansliets politiska staber och regeringens styrningskapacitet.* Stockholm Studies in Politics 138. Doktorsavhandling Stockholms universitet, Stockholm.

Vifell Casula Åsa & Ivarsson Westerberg Anders. 2013. Tjänsteman i en förvaltning i förändring. I Åsa Casula Vifell & Anders Ivarsson Westerberg (red). *I det offentliga tjänst. Nya förutsättningar för tjänstemannarollen.* Gleerups Utbildning AB, Malmö.

Vifell Casula Åsa & Ivarsson Westerberg Anders. 2013. Förvaltningen och dess folk. I Åsa Casula Vifell & Anders Ivarsson Westerberg (red). *I det offentliga tjänst. Nya förutsättningar för tjänstemannarollen.* Gleerups Utbildning AB, Malmö.

Öberg Shirin Ahlbäck & Widmalm Sten. 2016. Att göra rätt – även när ingen ser på. I *Statsvetenskaplig tidskrift*. Årgång 118, 2016 /1, s 7–17.

## TILLIT & FÖRTROENDE

Annå Erik, Czarniawska Barbara & Marcusson Lena. 2013. *Tillitens gränser. Granskningskommissionens slutbetänkande.* Granskningskommissionen i Göteborgs stad 2013.

Arkhed Sofia & Holmberg Sören. 2015. *Svenska folkets bedömning av offentliga myndigheters verksamhet.* SOM-institutet 2015. SOM-rapport nr 2015:19.

Blennberger Erik. 2009. Att tolka tillit – begrepp och grundfrågor. I Lars Trägårdh (red). *Tillit i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier.* SNS förlag, Stockholm.

Bretzer Norén Ylva. 2015. *Förtroende för Försäkringskassan 2010–2014.* SOM-rapport nr 2015:30. SOM-institutet, Göteborgs universitet, Göteborg.

Brytting Tomas & Westelius Ann-Sofie. 2014. Gärna förtroende men först ett rejält ansvar. I *Organisation & Sambälle*. Nr 1, s 30–35. Svensk företagsekonomisk tidskrift.

Halling Christina & Johnson Björn. 2014. *Mediebilden av Försäkringskassan 2003–2012.* Socialförsäkringsrapport 2014:2. Försäkringskassan.

Hedin Ulla-Carin, Månsson Sven-Axel & Tikkanen Ronny. 2008. *När man måste säga ifrån. Om kritik och whistleblowing i offentliga organisationer.* Natur & Kultur, Stockholm.

Holmberg Sören & Weibull Lennart. 2011. Förtroendet för staten. I *I framtidens skugga. Fyrtiotvå kapitel om politik, medier och samhälle*. SOM-undersökningen 2011. SOM-rapport nr 56. Göteborgs universitet, Göteborg.

Holmberg Sören. 2012. Svenska folket betygsätter svenska myndigheter. I Lennart Weibull, Henrik Oscarsson & Annika Bergström (red). 2012. I *Vägskaäl. 43 kapitel om politik, medier och samhälle*. SOM-undersökningen 2012. SOM-rapport nr 59. S 257–267. Göteborgs universitet, Göteborg.

Holmberg Sören & Weibull Lennart. 2012. Det viktiga institutionsförtroendet. I Lennart Weibull, Henrik Oscarsson & Annika Bergström (red). 2012. I *Vägskaäl. 43 kapitel om politik, medier och samhälle*. SOM-undersökningen 2012. SOM-rapport nr 59. S 225–245. Göteborgs universitet, Göteborg.

Johansson Inga-Lill, Jönsson Sten & Solli Rolf (red). 2006. *Värdet av förtroende*. Studentlitteratur, Lund.  
(*Se exempelvis kapitel om medborgarnas tillit till ny teknologi.*)

Kristensson Uggla Bengt. 2012c. Förtroendekapitalets komplexitet och mångdimensionalitet. I Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt Kristensson Uggla. *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. PWC & Studentlitteratur, Lund.

Lundåsen Susanne & Pettersson Thorleif. 2009. Att mäta tillit – teori och metodproblem. I Lars Trägårdh (red). *Tillit i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier*. SNS förlag, Stockholm.

Martinsson Johan & Nilsson Åsa. 2010. *Förtroendet för arbetsförmedlingen 1997–2009*. SOM-rapport 2010:05. SOM-institutet, Göteborgs universitet, Göteborg.

Rothstein Bo, Holmberg Sören & Arkhede Sofia. 2015. *Mellanmänsklig tillit i Sverige*. SOM-rapport nr 2015:32. SOM-institutet, Göteborgs universitet, Göteborg.

Sandstig Gabriella. 2007. *Förtroendet för polisen. En analys av medborgarnas syn på polisen och dess roll i samhället 1986–2006*. Arbetsrapport nr 51. Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG), Göteborgs universitet, Göteborg.

SOU 2004:47. *Näringslivet och förtroendet. Betänkande från Förtroendekommisionen*. Fritzes, Stockholm.

Statskontoret 2009:1. *Uppfattningar om statsförvaltningen*. Statskontoret, Stockholm.

Weibull Lennart, Oscarsson Henrik & Bergström Annika (red). 2012. *Vägskaäl. 43 kapitel om politik, medier och samhälle*. SOM-undersökningen 2012. SOM-rapport nr 59. Göteborgs universitet, Göteborg.

## PÅGÅENDE FORSKNINGSPROGRAM

”En ny genre och dess arkeologi: Svenska myndigheters värdegrundstexter.” Uppsala universitet. 2016–2018. Beviljat av Riksbankens jubileumsfond 2015.

<http://anslag.rj.se/sv/anslag/49905>

## DEL 2: ÖVERGRIPANDE REFLEKTIONER – OCH TEMAN ATT UTFORSKA

Vad kan en värdegrund lära oss om organisationers etik? Finns det en grund att tala om? Och hur ser kopplingen mellan värde och grund ut? Genomslaget för en värdegrundsretorik tycks ha överraskat många, och i arbetet med denna rapport har frågan väckts om det finns ett slags akademiskt motstånd – eller i varje fall starka invändningar bland moralfilosofer och andra forskare – mot begreppet värdegrund.<sup>2</sup> Men ordet, som introducerades i Sverige på 1990-talet, har överlevt och kom år 2004 in i Svenska Akademiens ordlista.<sup>3</sup> I en betydelse avser det centrala värden i en verksamhet och hur personer som arbetar där förväntas bemöta andra. Vissa av dessa värden återfinns i en text. Andra är outtalade men allmänt accepterade.<sup>4</sup>

Sedan 1994 har den svenska skolan en värdegrund inskriven i sin läroplan, och sedan 2011 finns en värdegrund i socialtjänstlagen som betonar äldres rätt till ett värdigt liv och möjlighet till välbefinnande. Vanligt är att myndigheter, kommuner, företag och föreningar formulerar en egen aktuell värdegrund. I samhällsdebatten – och i mer allmänna ordalag – refereras ibland till ”den svenska värdegrunden”. Det kan avse koder för social samvaro och politiska förtroendevaldas förhållningsätt men inte en formulerad värdegrund.<sup>5</sup> En värdegrund – eller offentligt etos<sup>6</sup> – för den svenska statsförvaltningen framgår av grundlagar som regeringsformen och tryckfrihetsförordningen samt i de inledande paragraferna till lagar som socialtjänstlagen och

---

<sup>2</sup> Jfr Kristensson Ugglå 2012c, s 216.

<sup>3</sup> Qvarsebo 2013, s 170.

<sup>4</sup> Blennberger & Johansson 2010, s 9–10.

<sup>5</sup> Blennberger 2016, under utgivning.

<sup>6</sup> Lundquist 1998, s 53–74; Svensson 2013, s 91–107.

hälso- och sjukvårdslagen. Internationella deklARATIONER som består av grundläggande värden, till exempel FN- och EU-deklARATIONER, uttrycker också en värdegrund – även om de inte betecknas med det ordet.

Förutom i etiska koder eller riktlinjer används uttrycket värdegrund mer allmänt för att beskriva målsättningar och värderingar samt vad organisationer vill att deras varumärken förknippas med. En poäng kan vara att skilja mellan den ”önskade” värdegrunden och den ”reella” värdegrunden. När en värdegrund uppfattas som ett verktyg för att styra en verksamhet betonas hur den ska implementeras och profileras. Men en värdegrund kan också förstås som uttryck för en befintlig organisationskultur. I det senare fallet riktas uppmärksamhet mot värden som vuxit fram över tid och mot vad medarbetare i praktiken prioriterar.<sup>7</sup>

I denna rapport har jag identifierat fler studier som handlar om offentliga verksamheters värdegrund. Flera forskare har resonerat om fenomenet och begreppet värdegrund, till exempel om skolans värdegrund och innebörden av ett offentligt etos inom statsförvaltningen. Dock har få forskare beskrivit och analyserat värdegrundsarbete utifrån empiriska studier av offentliga verksamheter. Syftet med just denna rapport är inte att utveckla en djupare analys om varför det är så. Däremot kommer jag övergripande att kommentera vad slags forskning som saknas.

## Forskning om värdegrund inom offentlig förvaltning

En möjlig förklaring till att mer empirisk forskning inte publicerats om statsförvaltningens värdegrund kan enligt statsvetaren Anders Mellbourn vara att värdegrundsbegreppet inte omfattats av ”den länge dominanta socialdemokratiska diskursen”. Inom socialdemokratien har man talat mer om demokrati, jämlikhet, jämställdhet och rättvisa – ”de något mer konkreta värdeorden” – än om värdegrund. Dessutom har man föredragit att tala om ideologi snarare än om etik. Detta tycks ha påverkat svenska forskare. Bland statsvetare blev *politisk kultur* ett populärt tema under 1970-talet och handlade i en mening om de outtalade regler och normer som styr länders politiska processer. Enligt Mellbourn valde många forskare även att knyta sin forskning till diskussionerna om *mänskliga rättigheter* som författningsbegrepp. Ytterligare en förklaring kan vara att statsvetare mer talat om ett *offentligt etos* än om en gemensam offentlig värdegrund. Innebörden av ett offentligt etos, och hur ett sådant kan stärka ämbetsmannarollen, blev ett viktigt tema i statsvetaren Lennart Lundquists forskning. Lundquist kom att skilja mellan

---

<sup>7</sup> Brytning 2015, s 230.

demokrativärden och ekonomiska värden och underströk det särskilda ansvar som åligger statens anställda. I sina resonemang intog Lundquist en påtagligt normativ position och en kritisk inställning till en företagsinspirerad styrning av offentliga verksamheter. Diskussionen om den offentliga sektorns särart har många forskare fört under etiketten *New Public Management*. Däremot kan det hävdas att få forskare valt att utveckla Lundquist teorier om ett offentligt etos. Enligt företagsekonomen Jenny Svensson dröjde Sverige längre än många andra europeiska länder med att arbeta med ett offentligt etos och en gemensam värdegrund för statsförvaltningen. Svensson har tagit hjälp av den institutionella forskningstraditionen när hon tolkat intresset för att formulera ett offentligt etos. I Sverige tycks offentligt etos-projektet i hög grad drivas i hopp om att framstå som en modern stat i omvärldens ögon, skriver Svensson, och framställer en svensk statsförvaltning som varit mer intresserad av att ”uppvisa en förvaltningsetik” än att utforska de praktiska effekterna av den. Svensson hävdar att det legalistiska innehållet i den svenska gemensamma värdegrunden skiljer Sveriges förvaltningsetiska arbete från andra länders. Eftersom ansvaret för värdegrundsarbete lagts ut på respektive myndighet ställer hon därtill frågor om i vilken mån vi bör tala om en gemensam värdegrund för statsförvaltningen.<sup>8</sup> Utifrån detta resonemang ifrågasätts inte en formell och normativ värdegrund med gemensamma principer för alla statsanställda att förhålla sig till. Även om en myndighet i sin kommunikation vill betona och förknippas med ett antal värdeord finns det en gemensam värdegrund som utgår från Sveriges rättsordning. I denna gemensamma värdegrund framhålls sex grundläggande värden: *demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt, effektivitet och service*. Det betyder å andra sidan inte, menar Svensson utifrån sin etiska analys, att det inom statsförvaltningen finns en gemensam uppfattning om ”vad som är det goda, det rätta och det eftersträvarvärda och hur man kan handla för att uppnå detta”.

Flera intressanta forskningsfrågor framträder. Den begränsade empiriska forskningen är i sig ett intressant tema, liksom att den forskning som specifikt handlar om värdegrund inom offentlig förvaltning tenderar att vara normativ. En mer omfattande analys av den forskning som redovisas i denna rapport vore därför ett mycket värdefullt forskningsbidrag. Jag ser följande teman som särskilt angelägna att närmare utforska:

#### *Värdekonflikter och värdegemenskap i det mångkulturella samhället*

- Den intensifierade och polemiska debatten om svenska värderingar.

---

<sup>8</sup> Svensson 2013, s 91–107.

- Den kritiska inställningen till uttrycket värdegrund hos flera forskare.
- Den svenska modellen som värdegrund för Sverige.

### *De statsanställdas värderingar*

- Vilka värderingar som styr anställda inom statsförvaltningen.
- Om anställda inom olika delar av statsförvaltningen har gemensamma värderingar.
- Vilka värderingar som är önskvärda inom statsförvaltningen.
- Vilka föreställningar statsanställda har om statsförvaltningens värdegrund – och på vilka sätt de anser sig vara lojala mot den.
- Vilken betydelse enskilda personers värderingar tillmäts vid rekryteringar till statsförvaltningen.
- Hur statsförvaltningen hanterar värdekonflikter bland de anställda.
- Om – och i så fall på vilket sätt – ledande medarbetare inom staten har annorlunda värderingar än ledande företrädare i civilsamhället och näringslivet.

### *Statsförvaltningens styrformer*

- Empiriska studier av utvecklingen från *New Public Management* till *New Public Administration*.
- Hur man kan tänka kring relationen offentlig värdegrund och professionsetiska koder – och vad ökad professionell autonomi skulle kunna innebära för styrningen av offentlig verksamhet.

Utifrån min genomgång av tidigare studier ser jag flera viktiga bidrag att följa upp. Jag tänker då till exempel på idédebatten om vårt offentliga etos (Lundquist; Nikku; Svensson; Bengtsson & Melke), om värdekonflikter och värdegemenskap i ett mångkulturellt samhälle (Andersson, Bexell, Roth, Sahlberg, Franck, Hedin & Lahdenperä) respektive den forskning som bedrivits om tjänstemannens särart och självförståelse (Mellbourn; Ehn; Garsten, Rothstein, Svallfors; Vifell Casula & Ivarsson Westerberg). Angeläget är vidare att utveckla en rikare förståelse av de värden som i praktiken styr offentliga verksamheter (jfr Sahlin & Eriksson-Zetterquist och deras analys av hur kollegialitet blandas med byråkratiska och företagslika styrinstrument inom offentlig förvaltning). Inte minst vore empiriska undersökningar av värdegrunden i statsförvaltningen värdefulla, till exempel genom en kombination av intervjuer, observationer och enkäter.

Hur förstås och iscensätts ett värdegrundsarbete inom offentliga verksamheter – och vem ansvarar för att detta sker? Vem eller vilka bestämmer innehållet i en sådan värdegrund? En sådan undersökning kan handla om hur värdegrundsarbete genomförs, vilka utbildningar som

initieras, vilka lärdomar som dras och hur ett uppföljningsarbete går till. Sådana processer har beskrivits av konsulter, men sällan av forskare.

Även den aktuella politiska debatten i Sverige öppnar för intressant forskning. En viktig aspekt av värdegrundsbegreppet tycks vara att markera värdet av acceptans eller tolerans med avseende på olika livsstilar och kulturella uttryck. En annan aspekt är värdet av att ”göra rätt för sig”. Vidare framstår ”den svenska modellen” i dag som mer än en arbetsmarknadsmodell för hög sysselsättning, höga löner och höga skatter. Av partiernas företrädare – och då möjligen som en följd av de stora migrationsströmningarna – tycks den svenska modellen även förstås och debatteras som en värdegrund för Sverige. Utifrån en sådan utveckling skulle det kunna hävdas att värdegrundsretoriken i Sverige blivit såväl mer politisk som mer polemisk. En relevant forskningsuppgift vore då att mer fördjupat studera vad som avses med ”svenska värderingar” – och vilka värden och normer som olika aktörer förespråkar genom att använda sig av en sådan retorik.

### **Andreas Linderyd**

Institutet för organisations- och arbetslivsetik  
Ersta Sköndal högskola  
070 798 53 87  
andreas.linderyd@esh.se  
esh.se/ioa

## DEL 3: METODAPPENDIX

Denna översikt avgränsas till svenska förhållanden och andra generellt relevanta texter. Fokus är forskning om offentlig förvaltning, vilket exkluderar studier av civilsamhället och näringslivet. Jag har valt att inkludera ett antal rapporter och statliga utredningar/utvärderingar som kan vara av intresse i en översikt. Även böcker som forskare skrivit inom ämnesområdet finns med i publikationslistan. Jag har då försökt välja bort läroböcker liksom skrifter av uppenbar konsultkaraktär. Uppsatser på kandidat- och masternivå inkluderas inte i publikationslistan, med undantag för Stina Svenbergs förvaltningspolitiska fallstudie.

Nedan framgår hur jag gjort mina sökningar och vilka träffar det gett. En begränsning med databasen SwePub är att ämnesordet måste framgå av titel, ingress (*abstract*) eller författargivna nyckelord (*keyword*). Av de (spretiga) träffar som sökningen gav – från avhandlingen *Bortom syndakatalogen* till studien *Driving Culture in Iran* – har jag identifierat relevanta texter för detta sammanhang. Jag har även följt upp intressanta referenser i tidigare publikationer. Givet att ämnesorden behöver framgå av titel, ingress och nyckelord kan vissa relevanta titlar falla mellan stolarna. Men systematiken i sökningarna – och min uppföljning av flera författares referenser och publikationslistor – ska ändå ge en bra bild av tidigare forskning om värdegrundsarbete inom svensk offentlig förvaltning.

I följande avsnitt framgår antalet träffar i de sökningar jag gjort. Dessa gjordes i april och maj 2016.

- Rothstein, B, 2011. *The quality of government : corruption, social trust, and inequality in international perspective* . Chicago: Chicago U.P
- Rothstein, B & Teorell, J, 2008. "What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions". In *Governance* Vol 21, Issue 2, p 165-190.
- Rutgers, M. R, 2008. "Sorting out Public Values? On the Contingency of Value Classifications in Public Administration." In *Administrative Theory & Praxis* Vol. 30, No. 1, 2008: 92-113
- Silverberg, G, 2008. *Vårdetisk spegel*. Stockholm: Ernsta Sköndal.
- Spano, A, 2009. "Public Value Creation and Management Control Systems" in *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 328-348
- Stensöta Olofsdotter, Helena. 2010. "The Conditions of Care. Reframing the Debate about Public Sector Ethics" in *Public Administration Review*. 70 (March-April), pp. 295-303,
- Svensson, Göran, Wood, Greg, Callaghan, Michael (2010). "Measurement and structural properties of organizational codes of ethics in private and public Sweden", *International Journal of Public Sector Management*, 23 (6), s.549-566
- Talbot, C (2009) "Public Value—The Next "Big Thing" in Public Management?", *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 167-170,
- Triantafyllou, P, 2012. *New Forms of Governing: A Foucauldian Inspired Analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Tomescu, M & Popescu, M A, 2013. In *Contemporary Readings in Law and Social Justice* Volume 5(2), 2013, pp. 201-206,
- Trollestad, Claes, 2011. *Etik & Organisationskulturer: Att skapa en gemensam värdegrund*. (Ijudupptagning). Johannishov
- Tännsjö, Torbjörn, 2012. *Grundbok i normativ etik*. Stockholm: Thales.
- Vries de M, S & Kim, P. S (eds.) , 2011. *Value and Virtue in Public Administration*. International Institute of Administrative Science, Governance and Public Management series.
- Wal, Z van der & Hout, E. Th. J. Van, 2009. "Is Public Value Pluralism Paramount? The Intrinsic Multiplicity and Hybridity of Public Values", in *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 220-231,
- Wolff, J, 2011. *Ethics and Public Policy a Philosophical Inquiry*. London: Routledge.
- Zetterström, S, 2012. *Konstitutionell Rätt*. Malmö: Liber

## INTERVJUER

Genomgången av tidigare studier har kompletterats med intervjuer med forskare inom ämnesområdet. Några av dessa är nu aktiva medan några har intervjuats eftersom deras publikationer varit viktiga referenser för andra forskare. De jag intervjuat är:

**Anders Ivarsson Westerberg**, docent i företagsekonomi, föreståndare för Förvaltningsakademien vid Södertörns högskola

**Anders Mellbourn**, docent i statsvetenskap

**Catharina Nyström Höög**, professor i svenska vid Högskolan i Dalarna

**Erik Amná**, professor i statskunskap vid Örebro universitet

**Nina Nikku**, universitetslektor, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet

## **Forskningsöversikt om etik och offentlig administration.**

*Ylva Stubbergaard, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet*

### **Disposition av rapporten**

*I kapitel ett* presenteras en kvantitativ genomgång av europeisk forskning om offentlig etik under åren 2008-2014.

*Kapitel två* beskriver forskning i ett urval artiklar. Urvalet är resultat av genomgången av bibliotekens databaser. Forskning om förvaltningsetik som bedrivits på svenska universitet eller högskolor behandlas också i detta kapitel även när de inte har publicerats i internationella tidskrifter. Information om den svenska forskningen har i huvudsak hämtats från Libris<sup>1</sup> och universitetens egna presentationer.

*I kapitel tre* presenteras behov av fortsatt forskning utifrån genomgången av artiklar.

Rapporten avslutas med litteraturlistor, en med referenser för rapporten och en lista med svensk etikforskning.

---

<sup>1</sup> LIBRIS är en nationell söktjänst med information om titlar på svenska bibliotek. Det finns också söktjänster kopplade till universiteten som LUBsearch (Lunds universitetbibliotek) och DIVA portal som 36 universitet och högskolor är medlemmar i. I dessa kan man söka konferenspaper och opublicerade uppsatser men eftersom denna översikt bara har med publicerade artiklar och böcker så används LIBRIS för de svenska publikationerna.

### **I En genomgång av etikforskning i bibliotekens databaser.**

Processen med att skriva forskningsöversikten började med sökande efter artiklar om etik med relevans för statlig förvaltning i universitetsbibliotekets databaser. Tre avgränsningar reducerade antalet artiklar avsevärt: tidsperioden 2008-juli 2014, geografisk avgränsning till Europa och slutligen språkfrågan, enbart artiklar skrivna på engelska eller de skandinaviska språken har tagits med.

Den första genomgången av databaserna gjordes med hjälp av olika parametrar för att inte riskera att någon etikdiskussion skulle falla mellan sökorden. Sökningen började brett med *ethics*, följdes av *public and ethics*, *government and ethics*. Därefter ändrades nyckelordet till *public administration* som avgränsades med *ethics*, *Quality of Government*, *Bureaucracy*. Syftet med denna första kvantitativt inriktade sökning var att scanna av forskningsfältet. En bred kontext skapas genom en sådan presentation. En kontext som visar vad det är för kategorier inom etikforskning som dominerar forskningen och hur forskningen har utvecklats.

Delar av resultatet från denna kvantitativa genomgång presenteras nedan följt av några generella reflektioner. Redan nu bör tilläggas att ytterligare artiklar har tillkommit efterhand genom referenser i de artiklar och böcker som har lästs.

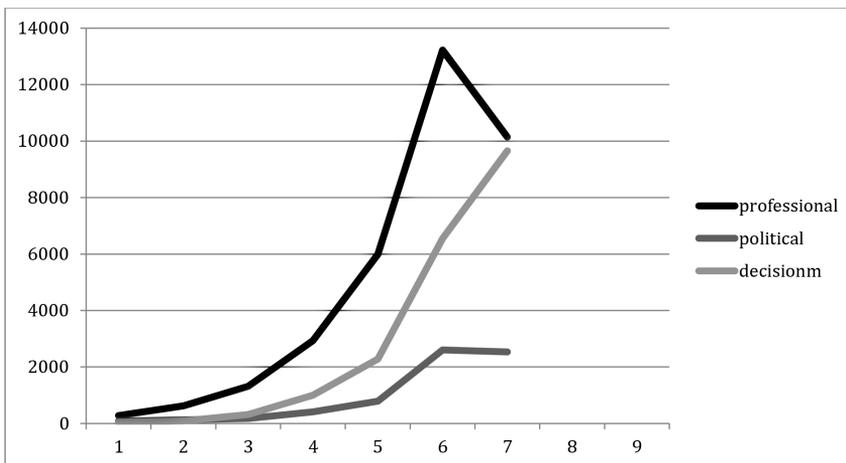
Den kvantitativa genomgången har brister som gör att den inte kan användas för att påstå att forskningsläget är på det sätt som framkommer enbart av statistiken. För det första tolkas och kategoriseras begreppen i flera led: av författarna som anger sina nyckelord, artiklarna hamnar i databasernas befintliga kategorier<sup>2</sup> och slutligen av forskaren som väljer att söka på bestämda begrepp. Den sistnämnda bristen visade sig i arbetet med denna rapport när begreppet "integrity" öppnade för nya artiklar, de flesta påträffades förvisso redan i den kvantitativa genomgången av "ethics" då de flesta forskarna angett både "integrity" och "ethics" som nyckelord för den typ av artiklar som är intressanta här. För det andra har specifika parametrar används i sökandet: artiklarna ska ha publicerats i akademiska tidskrifter (vetenskapligt granskade), under perioden 2008-2014 och artiklarna ska vara "europeiska". Särskilt den geografiska aspekten visade sig vara lite snårig. I denna översikt avgränsas sökningen så att artiklar måste behandla frågor om europeiska förhållanden. Denna parameter har nog orsakat största begränsning för forskningsöversikten. Dels har frågan om etik behandlats under lång tid i den amerikanska forskningen och dels har det skrivits väldigt mycket av amerikanska forskare om principiella etikfrågor och om erfarenheter inom offentlig administration. Forskning som har påverkat den europeiska forskningen. En jämförelse mellan olika regioner och länder kan visa den stora skillnaden mellan antalet artiklar där begreppet "ethics" förekommer i de internationella tidskrifterna som är med i universitetsbibliotekets databaser, 2008-2014:

United States	11 262
Europe	5575
Great Britain	3817

<sup>2</sup> Det är bara artiklar som har publicerats i tidskrifter som Lunds universitet prenumererar på som har kunnat läsas. Alla artiklar som förekommer i de olika databaserna utgör däremot underlag för den kvantitativa genomgången. Det är enbart artiklar som är publicerade i internationella tidskrifter som kommer med i dessa sökningar. Artiklar och böcker av forskare i Sverige som inte har publicerats i de internationella tidskrifterna presenteras i ett senare avsnitt.

Canada	1560
China	1541
Sweden	585

### Antal artiklar inom tre underkategorier till "ethics".



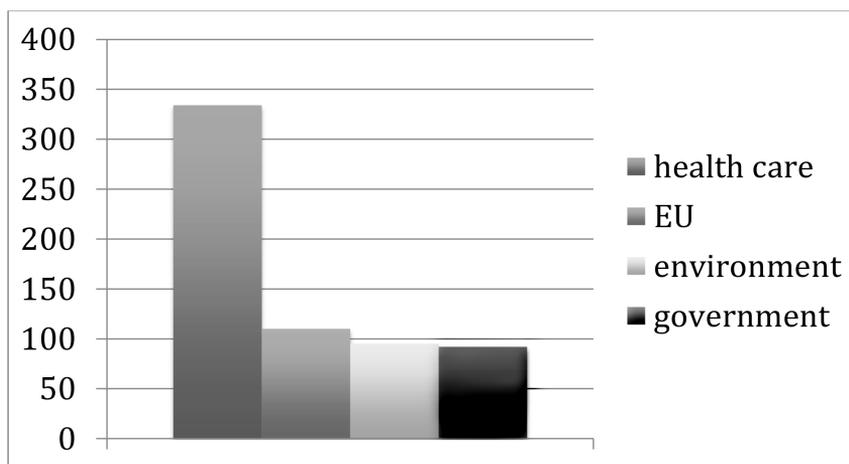
2: 1968-76; 3- 1976-84; 4-1984-92; 5- 1992-2000; 6- 2000-08; 7- 2008-2014

Den kraftigt ökade förekomsten av begreppet "ethics" i internationella akademiska artiklar har många förklaringar, varav en är att forskare och internationella tidskrifter har ökat markant. De tre underrubrikerna: Professional, political ethics, decisionmaking (som domineras av medicinska beslut) visar på stora skillnader i antalet artiklar. Political ethics har inte alls haft samma ökning som de två andra områdena som har ökat starkt även om professionsetiska forskningen ser ut att ha haft en kulmen vid år 2000. Det är intressant att se att tillämpad etik har en så stark uppgång under denna period. P g a nödvändiga tidsavgränsningar (studien sträcker sig från 2008-2014) söks inte här svaret på frågan varför det verkar finnas en brytpunkt vid år 2000.

Omkring 2005-07 sker en minskning av antalet artiklar som behandlar professional ethics och stabilisering av antalet som kategoriseras som political ethics. Även här finns naturligtvis många olika typer av förklaringar. En möjlig förklaring är att beteckningar kommer och går medan de studerade fenomenen berör liknande innehåll. Ett försök att öppna diskussion för ett sådant antagande är att jämföra med en kvantitativ utveckling av artiklar med nyckelbegreppet "Quality of Government" (QoG). Under åren 2008-2014 skrevs 74,197 artiklar i akademiska tidskrifter med nyckelorden quality of government angivna, med avgränsning till europeiska artiklar är det 1,602 stycken. Ökningen är markant även inom denna kategori och en förändring av denna forskning kan därför inte förklara någon ökning av dem som hamnar inom kategorin "offentlig etik". Tvärtom är det nog troligare att många av artiklarna ingår i båda kategorierna så att de antalsmässigt stärker varandra. En kvantitativ jämförelse visar därmed endast att forskning om QoG och offentlig etik inte tar ut varandra. Däremot är det förvånande att begreppet democracy inte används oftare som nyckelord. I 8,948 artiklar under de

studerade åren, 2008-2014, kopplas public administration samman med democracy i akademiska tidskrifter, siffrorna gäller utan den geografiska indelningen. Syftet med den här forskningsöversikten är inte att finna orsaker till variationer i användningen av begrepp och det fortsatta sökandet efter tänkbara förklaringar lämnas därför därhän. I nästa kapitel där lästa artiklar presenteras kommer istället olika frågeställningar och fokus i etikforskningen under 2000-2008 att diskuteras. Det är däremot viktigt att inte betrakta värdefrågor inom styrning och förvaltning som ny forskning däremot får andra metoder användas för att spåra begreppsförändringar.

I diagram 2 illustreras dominerande forskningsämnen inom "quality of government":



Forskningsämnet *Health care* dominerar kraftigt i europeisk forskning inom "quality of government", medan EU, Environment och Government policy<sup>3</sup> som är områden med relativt stort antal artiklar inom QoG forskningen diskuteras i ungefär 100 artiklar under 2008-2014.

En anledning till att quality of government har ökat som forskningsområde är tillgången på data om korruption som möjliggör jämförelser i tid och rum, se till exempel Transparency International som kontinuerligt presenterar information om korruption (<http://www.transparency.org/>). Frånvaro av korruption är delvis bestämmande för "quality of government"

*.../ a proliferation of QoG-type data has emerged since the mid-1990s, measuring such concepts as corruption, rule of law and others at the national level. Many of the indicators cover most or all of the EU countries, such as Transparency International's Corruption, Perception Index (CPI), the International Country Risk Guide (ICRG), or the World Economic Forum's business leader survey on corruption .../ (Charron, Dijkstra & Lapuente 2014:72).<sup>4</sup>*

<sup>3</sup> Här finns säkert överlappningar i artiklarna, staplarna bör därför ses som en grov illustration. För att bedöma antalet individuella artiklar i kategorierna exakt bör innehållet i samtliga ses över vilket är en insats som inte står i proportion till syftet med denna översikt.

<sup>4</sup> Se Forskningsinstitutet i Göteborg, **QoG, Quality of Government** <http://www.qog.pol.gu.se/research/>

De åtta oftast förekommande "ethics" teman i svensk forskning är: Interviewing, 94; Qualitative research, 92; Research – finance, 92; Ethics, 67; Caring, 59; Research methodology, 58; Codes of ethics, 16; Decisionmaking, 27. Av dessa 505 artiklar handlar ungefär hälften, 244 stycken, om forskningsetik även om det är med olika inriktning. Sådana artiklar har inte tagits med i nästa steg vid artikelläsningen.

### **Reflektioner efter den kvantitativa genomgången och ytterligare avgränsningar för fortsatta analyser.**

Efter en genomgång av artiklar inom kategorin etik och subkategorier till denna enligt ovan, kan några generella slutsatser dras.

Det skrivs utan tvekan flest artiklar inom medicin och hälso- och sjukvårdsforskning. Frågan om etiska dilemman vid medicinska beslut återkommer frekvent. Denna forskning följs inte upp i föreliggande rapport trots att flera principiella frågor inom t ex beslutsfattande är gemensamma för andra områden. Det gäller framför allt frågan om processer vid beslutsfattande och idén om deliberativa beslutsprocesser med innebörden att de som kan anses vara berörda av besluten också ges möjlighet att delta i beslutsprocesserna. Även frågan om vad ett etiskt riktigt beslut är måste ses som tvärvetenskaplig även om frågan i en specifik verksamhet blir ämnesorienterad. *Journal of Medical Ethics* är inriktad på medicin och hälso- och sjukvårdsetiska frågor.

Inom "business" finns också en omfattande forskning om etik. Forskning om etik i relationer mellan public and private ethics har utvecklats i samband med att alltfler verksamheter sköts i samarbete mellan den offentliga och den privata sektorn. Forskning med denna inriktning behandlas i nästa steg med artikelläsning när den utgår från frågor om statliga myndigheter men lämnas därhän när fokus är på näringslivet. En annan typ av frågor är företagsetik, social responsibility (CSR), ofta med betoning på global handel. Sådana artiklar är intressanta för denna översikt när de berör politisk reglering av produktion och handeln eller när offentligt ägande behandlas.

*Journal of Business Ethics* är exempel på en tidskrift som är inriktad på företagsetik.

Företagsekonomisk forskning behandlar även organisationsetik och ledarskapsetik, t ex behandlas dessa frågor i tidskriften *journal of business ethics and organization studies*.

Dessa problemområden studeras också inom andra discipliner t ex sociologi, pedagogik, psykologi och statsvetenskap<sup>5</sup>. Forskning följs upp i artikelläsningen när den är inriktad på principiella frågor med relevans för offentlig administration.

Det finns många tidskrifter som avspeglar forskningsintresset om etik inom specifika professioner utöver dem som redan nämnts, t ex: *Journal of Social Work Values & Ethics; Ethics and education*.

I universitetens databaser finns 19 elektroniska tidskrifter som behandlar lag, rätt och etik. Här finns flera överlappningar mellan de huvudkategorier som tidigare nämnts t ex, *Journal of Law, Healthcare and Ethics* och *Journal of Law, Business & Ethics*. 43 tidskrifter anges finnas inom "public administration" de flesta etikartiklar inom offentlig förvaltning återfinns i dessa tidskrifter.

Etik som ett forskningsområde inom teoretisk filosofi, till skillnad från praktisk filosofi, behandlas i studien då artiklarna relaterar teoretiska- och metafrågor till offentlig administration.

<sup>5</sup> Litteraturöversikter om svensk företagsetisk forskning åren 1995-2001 (Brytting & Egels 2004) och om svensk organisationsetisk forskning åren 2002-2007 (Brytting & Westelius 2009).

Huvuddelen av den forskning som analyseras i nästa del av rapporten återfinns inom forskning om offentlig administration. Med hjälp av analyserna av databaserna har ett antal artiklar ringats in och dessa har sedan analyserats för att kunna ge en utförligare bild av de frågor som behandlas.

## 2 Artikelanalys

Att ställa samman studier om offentlig etik med relevans för myndigheters verksamhet möter många avgränsningsfrågor. Gränsdragningsproblemen var en av anledningarna till att flera olika sökord användes i bibliotekens databaser som redovisades för ovan.

Avsikten med forskningsöversikten är att öka kunskapen om aktuell forskning som bedrivs i Europa om etiska frågor inom offentlig styrning och administration. Fokus är inte på vilka forskare som bedriver denna typ av forskning utan på vilka frågor som behandlas och vilka perspektiv som används för att nå svar. Detta syfte har också fått vägleda strukturen på översikten.

Det första steget blev att sortera och kategorisera de valda artiklarna utifrån de övergripande frågor som behandlades. Kategorierna kunde inte konstrueras som ömsesidigt uteslutande utan tillåter överlappningar då skilda forskare närmat sig forskningsfrågorna på olika sätt och det inte går att dra tydliga gränser mellan forskningsfrågor eller metoder. Forskarna har bland annat olika syn på hur objektiv den verklighet vi studerar är och hur den lämpligast bör studeras och det gör att begreppen används på skilda sätt. Det är olika typer av frågor som ställs t ex empiriska, normativa eller hur något kan konstrueras<sup>6</sup>. När frågan om t ex bestämning av värden som ingår i offentlig etik diskuteras kan det göras på helt olika sätt, som en fråga om vilka värden som bör ingå givet en konstitutionell ordning, eller vilka värden som historiskt har ingått i reglering av ämbetsmännens etiska handlande. Diskursiv maktanalys fokuserar däremot vilka maktrelationer som skapas och upprätthålls genom bestämning av etiska värden.

Presentation av forskningsteman följer en ordning från abstrakta frågor till alltmer konkreta. De abstrakta frågorna är mer generella och offentlig administration ingår som ett led i forskningen. Frågor om hur etik ska bestämmas, vilka värden som ingår i offentlig etik är exempel på dessa mer generella teman. Även frågor om teoretisk etik och hur normativ analys eller etisk analys bör designas sorteras in under denna abstrakta och generella nivå. Man skulle kunna hävda att dessa senare frågor befinner sig på en metanivå men denna översikt har valt att arbeta med två huvudkategorier: en abstrakt etisk diskussion och en praktisk etisk.

Avsnittet som presenterar praktisk etisk forskning inriktas specifikt på förvaltningsetik, som organisationsetik, frågor om korruption etc. Här ingår även frågor om etik för offentlig anställda, hur de utbildas, regleras och kontrolleras.

Översikten behandlar främst forskning om processerna: hur beslutas om värden, hur hanteras konflikter, hur utbildas offentliganställda, hur insitutionaliseras värden eller hur bör dessa processer se ut och liknande. Det betyder att översikten inte alls tar del av forskning som värderar de värden som utgör normer för handlande. Inga konkreta värdediskussioner behandlas heller. Det betyder att frågan om t ex mänskliga rättigheter inte behandlas utöver som grundläggande värden, just MR diskuteras inte. Inte heller diskuteras specifika normer i myndigheternas arbete som antidiskriminering.

---

<sup>6</sup> Se Lundquist "Demokratis Vaktare" 1998/2010

## 2. 1 Teoretisk etik och normativ analys

Diskussioner om etik och värden vilar på filosofiskt utvecklade begrepp men en normativ begreppsgenomgång saknas ofta i forskning om offentlig administration. Vad som ses som etiskt riktigt blir därför teoretiskt avgränsat till regler för hur organisationer och professioner bör handla inte en diskussion om varför reglerna anses riktiga. I en artikel skriven av Rutgers (2008) förs en kritisk diskussion om kategorisering av värden. I artikeln hävdas att argumentering för de grundläggande principerna oftast saknas vid försök att skapa ordning bland begreppen via kategorisering. I artikeln görs en genomgång av olika typer av värden och hur de har länkats samman och kategoriserats av skilda forskare. Kritiken mot bristande redovisning av kriterier för indelningen menar Rutgers gäller för nästan samtliga forskare om public values.

Även Maples (2012) understryker behovet av en djupare förståelse för etik när etik ska tillämpas i offentliga organisationer och menar att reglerna riskerar att förstöra själva etikfrågan: "/.../ the disciplines of applied and professional ethics often appear as contributing to the 'demise of ethics' /.../ (Malpas 2012:29)

Vries och Kim lyfter fram behovet av meta-etik särskilt när olika värden står i konflikt med varandra:

It is a general duty to tell the truth and to be honest.  
However, sometimes the rules can be conflicting. This is why balancing these maxims needs a meta-rule. This is a rule for judging whether the balancing of the duties is carried out in a justified way. Examples of such meta-rules are 'do unto others as you would have them do unto you', or the Kantian rules that 'one should act only according to that maxim by which one desires that it should become a universal law', and that 'one should treat humanity always as an end and never as a means only.' (Vries and Kim 2011:5)

Risken som beskrivs är att forskning om tillämpad etik eller praktisk etik förlorar sina filosofiska rötter, med åtföljande svårigheter att fungera som övergripande principer i vägledning för handling. Trots dessa farhågor återfinns studier som mäktar att både skapa ett teoretiskt filosofiskt ramverk och sedan göra konkreta studier i förvaltningsetik.

Ett exempel är när filosofen Wolff (2011) analyserar konkreta konfliktfyllda politiska sakfrågor med hjälp av teoretisk filosofi. Hur kan vi förstå och hur försvaras dödsstraff och liknande frågor ställs i boken. Filosofiska begrepp får sedan sortera diskussionen och tydliggöra argumentering. Rothstein (2010) gör en omfattande och djuplodande studie om "Vad bör staten göra?" Utifrån en genomgång och klargörande av filosofiska tankeskolor om vad det gemensamma respektive individerna själva bör ta ansvar för i ett samhälle diskuteras sedan för hur välfärd bör organiseras och produceras.

För att värdeomdömen och idéer om hur vi bör handla i bestämda situationer (handlingsetik – att göra rätt) ska förankras i den offentliga sektorn skrivs läroböcker där filosofisk teori länkas samman med konkreta rekommendationer, oftast är dock inte de generella teorierna så väl grundade. Ett exempel är Lawton, Rayner och Lasthizen (2013) som kortfattat presenterar etisk teori i en lärobok om offentlig förvaltning för att sedan kunna använda distinktionerna i problematiseringen av olika delar av den offentliga verksamheten. T ex ställs vidare frågor om professioner, offentlig organisationskultur, etiska koder, offentliganställdas legitimitet samt ledarskap.

Det är dock vanligare att etik och normer, som utvecklats konstitutionellt, institutionellt och professionellt får vara utgångspunkten i material för undervisning för offentligt anställda, denna fråga tas upp igen under praktisk filosofi nedan.

### **Bestämning och kategorisering av offentliga värden – etik.**

Nästa steg i den analytiska hierarkin är att fundera över vilka värden som ska ingå i bestämningen av 'public values'. En hel del diskussioner förs om hur offentliga värden ska avgränsas från andra värden men också om vilka värden som ska ingå i kategorin 'offentliga värden'. Hur görs t ex en åtskillnad mellan offentliga och privata värden? Hur relevant är denna indelning av privata och offentliga värden när allt fler verksamheter och tjänster som tidigare reglerades och utfördes av offentligt finansierade organisationer nu utförs i samarbete med det privata näringslivet (se nedan diskussionen om organisering av offentlig verksamhet och t ex Reynaers, 2014:123)?

I principiella ordalag försöker forskare bestämma och avgränsa offentlig etik eller 'public value'. Många bestämningar hämtar inspiration från teoretisk etik och beskriver offentliga värden som uppdelade i handlingsinriktade där handlingarna dels värderas utifrån om de är goda i förhållande till normer och regler, och dels om de för med sig något gott – konsekvenserna av handlingen är god. Utan ett etiskt och okorrumpert beslutsfattande är det t ex svårt att föreställa sig att det sociala värdet tillit kan bli resultat av myndigheters verksamhet. Med hänvisning till Moore's ofta citerade artikel från 1995 har 'public value' just två dimensioner. "Public value' kan å ena sidan betraktas som avsikten med offentliga sektorns verksamhet. Å andra sidan betraktas 'public value' som tanke-system och principer som offentligt anställda kan utgå ifrån när de ska avgöra och säkerställa offentliga värden i sin verksamhet" (Spano 2008:334).

En kombination av dessa två sätt att bestämma 'public value' återfinns i forskning om Quality of Government. Rothstein (2011) har studerat och jämfört samband mellan legitima, icke-korrumperade statliga institutioner och samhällets välfärd, särskilt hälsa. I en annan studie med det dubbla perspektivet på 'public value' – i betydelsen av att legitima procedurer och rättvisa institutioner skapar värden som jämlikhet och hälsa - studerar Dahlström & Lindvall & Rothstein (2013) hur en kompetent och legitim byråkrati också möjliggör för att samma byråkrati kan genomföra reformer som kräver ett visst mått av samhällelig uppoffring. Samhällsmedlemmarnas uppoffring kan t ex vara att betala skatt. För att betala skatt utan motstånd behöver befolkningen ha tillit till byråkratins omfördelning och dess förvaltning av resurserna.

En annan bestämning utgår från individerna:

The view put forward in this article is the basic idea that public value starts and ends within the individual. /.../Public value research then is a perspective of linking individual and society. It is sharpening our understanding of the evolving nature of political, social, and juridical obligations on one hand and co-production of values in societies searching for coordination, legitimization, and meaning at the other" (Meynhardt 2009:215)

Vries and Kim (2011:4) ringar in bestämningar av offentliga värden från generella principer till specifika:

/.../a good working definition seems to be that values are shared and enduring beliefs or ideals of importance about what is desirable and good and what is not. As such they act as standards, principles, or yardsticks for guiding and judging (organizational and social) behaviour and policies. The most basic values for the public sector are given in the 'Declaration of Human Rights' as adopted by the General Assembly of the United Nations in 1948, which are – according to the general assembly – a common standard of achievement for all peoples and all nations./.../ Such basic values are also found in many constitutions and they describe what it is that a *society should strive for*, and what are the basic *yardsticks for judging public policies* and the building of appropriate

institutions, because it is first and foremost the governments that are responsible for upholding these values. (Vries & Kim 2011:5)<sup>7</sup>

" Values are also important in giving yardsticks and prescribing *how these goals should be achieved, that is, good governance*, and how public institutions conduct public affairs and manage public resources in order to guarantee the realization of human rights" (UN-ESCAP, 2009).

Vries & Kim hänvisar till World Bank och "Worldwide Governance indicators" som består av sex dimensioner för att bestämma 'Good governance': Voice and Accountability; Political Stability and Absence of Violence; Government Effectiveness; Regulatory Quality; Rule of Law; Control of Corruption, (<http://info.worldbank.org/governance/wgi/faq.htm#2>). (Vries 2011)

Rutgers väljer att organisera sin bestämning av offentliga värden som ett antal relationer mellan 'public values' och 'values in political administration'

1. The public sector's contribution to society (the public interest, common good, sustainability).
2. The transformation of interests to decisions (majority rule, democracy, local governance).
3. The relationship between public administration and politicians (political loyalty, accountability, responsiveness).
4. The relationship between public administration and its environment (openness, secrecy, neutrality).
5. Intra-organizational aspects of public administration (robustness, reliability, innovation).
6. The behaviour of public-sector employees (accountability, professionalism, integrity).
7. The relationship between public administration and the citizens (legality, equity, responsiveness). (Rutgers 2008:101)

Man kan då tänka sig att bestämmingar av vilka konkreta värden som ska vara vägledande för offentliganställdas handlande ska täcka in samtliga dimensioner och relationer.

Andersen mfl (2012:716; jfr Vries mfl) använder Bozemans (2007) bestämning av 'public value' som generell betydelse :

- "the rights, benefits, and prerogatives to which citizens should (and should not) be entitled;
- the obligations of citizens to society, the state and one another; and
- the principles on which governments and policies should be based."

Eftersom det är värden för offentlig sektor som det handlar om här så är det den tredje punkten som är särskilt relevant: värden som formar de principer som administrativa och politiska institutioner grundas på. Andersen m fl kopplar samman principer för styrning med den organisatoriska design som kännetecknas av specifika värden.

De kategoriserar värden som ska gälla för offentligt anställda och testar giltigheten av indelningen med en enkät ställd till offentligt anställda. De finner att sju dimensioner av 'public values' är särskilt relevanta i fortsatta studier av värden för offentliganställda: the public at large, rule abidance, balancing interests, budget keeping, efficient supply, professionalism, and user focus.

---

<sup>7</sup> Kursiveringarna i citaten är mina.

Med syftet att skapa ett etiskt kontrollsystem för offentlig sektor menar Spano (2008) att offentliga värden enbart kan grundas på en ömsesidig relation mellan en institutionell dimension, en politisk dimension och en samhällsdimension för att nå överensstämmelser om principiella mål.

der Wal & v Hout (2009) visar hur forskningen om offentliga värden för vägledning av offentligt anställda har utvecklats. Såväl begreppsutveckling som metodutveckling har drivit forskningen framåt samtidigt har ett empiriskt intresse för anställdas egenetik ('individual values') och deras motivering, public service motivation (PSM) ökat. Studierna visar på behovet att tala om de sammansatta och pluralistiska värdebegreppen i offentliga organisationer. Istället för att fokusera kärnvärden bör därför motsättningar och konflikter mellan värden studeras menar de (der Wal och Hout 2009).

### **Värdekonflikter och etiska dilemman**

I litteraturen analyseras vilka värden som kan komma att stå i konflikt med varandra men även hur enskilda tjänstemän kan hantera konflikter när de försöker följa etiska riktlinjer i sitt handlande. Lösningar som har diskuterats är bl a att särkoppla värden från varandra, att göra gradvisa mindre förändringar eller att göra rationella kalkyler för att beräkna vilka värden som ger mest utdelning. Oldenhof mfl (2014) gör en analys av hur kompromisser mellan värden kan lösa värdekonflikter. Målsättningen är att tjänstemännen agerar i linje med vad de uppfattar som "rätt" även när flera värden pekar ut en annan handlingsriktning. De menar att det är nödvändigt att kontinuerligt rättfärdiga kompromisserna och avvägningarna mellan värden och på så vis stabilisera användningen av kompromisserna. Framförallt visar de hur man teoretiskt kan förstå hur kompromisser rättfärdigas utifrån skilda ideal i den praktiska verksamheten. De rättfärdigade kompromisserna skulle då leda till övergripande principer för konfliktlösning.

Kooiman & Jentoft (2009) förespråkar en tydlig hierarki av värden med argumenten att grundläggande värden sedan underlättar konflikter i konkreta situationer – hur myndigheterna fattar beslut och liknande.

Nieuwenburg (2014) tar en annan ansats i sin problematisering av värdekonflikter. Med utgångspunkt i konstitutionell demokrati diskuteras sfärer av etik – allmän samhälllig moral, formell organisationsetik samt förväntningar på offentlig administrativ vardagspraktik.

En risk som lyfts fram är att värdebegrepp sammanblandas. Piotrowski (2014) menar att forskningen ofta blandar samman "regime values" med etik. Med hänvisning till Rohr, en amerikansk konstitutionsforskare, diskuteras "regimvärden" som:

1. That ethical norms should be derived from the salient values of the regime
2. That these values are normative for bureaucrats because they have taken an oath to uphold the regime
3. That these values can be discovered in the public law of the regime. (Rohr, 1989, p. 68 i Piotrowski 2014)

Regimvärden tolkas här som synonymt med konstitutionella värden, konstitutionen ger stöd för utvecklingen av etiska principer inom det politiska systemet. Just den här refererade forskningen grundas på amerikanska förhållanden och där har konstitutionen en särskilt stark och politiskt normgivande roll. Poängen att skilja på konstitutionella värden och etik illustreras i artikeln med begreppen transparency och etik. Transparency betraktas som ett grundläggande värde för hur det politiska styrelseskicket bör fungera medan etik även innefattar frågor om värderingar som

jämlikhet och hur offentlig anställda förhåller sig till rättvisa och ojämlikhet.

### **Ekonomi, administration och etik**

Talbot (2009) inleder ett särtryck av ett tidskriftsnummer om public values med att fundera över trender – post-war tiden med välfärdsstatens uppbyggande och sedan marknadens genomslag med New Public Management (NPM). Efter ekonomiska krisen menar han att public values åter fått ökat intresse i samband med politiska reformer. Frågan är då om andra offentliga värden kan komma att ersätta NPM?

Flera forskare, men även internationella organisationer talar om en förändring i inställningen till NPM och dess betoning på effektivitet. Tendensen både i forskning och praktik är att visa på behovet av andra värden än dem som har dominerat inom NPM i den offentliga verksamheten (OECD 2009; Andersen Bøgh m.fl. 2012).

Collin lyfter fram tre förändringar som leder till behov att tänka nytt när det gäller ansträngningar för att bekämpa och att stärka förvaltningsetik. För det första verkar korruption gränsöverskridande. För det andra råder en osäker gränsdragning mellan privat och offentlig verksamhet och för det tredje är det många offentliganställda som går över till att arbeta inom näringslivet med intressekonflikter till följd (Collin 2012:2). Trender i forskning och praktik i anti-korruptionssträvanden är att analysera och utveckla socialt ansvar inom privata näringslivet (CSR) och att stärka integriteten inom offentlig verksamhet (Brytting m fl 2011; Svensson; Bexell; Papakostas 2009). Collin diskuterar två typer av insatser för att stärka det etiska handlandet och därmed motverka korruption, att reglera och att utbilda.

Det finns ett par svenska studier av korruption på lokal nivå som också använder kvalitativa metoder och som därmed når information om de komplexa relationerna vid korruption (Bergh m fl 2009; Erlingsson m fl 2008; Bergh m fl 2013). Amnå m fl. (2013) har studerat korruption i Göteborg utifrån ett tillitsperspektiv och med internationella utblickar på hur stödjande och reglerande insatser kan minska korruption.

van de Wal (2009) betonar bristen på diskussion om en breddning av offentliga värden och lyfter fram att ekonomisk individualism har betonats på bekostnad av andra offentliga värden.

I Lundquist (2008, 2010) anses att olika styrsystem bör hållas åtskilda för att tydliggöra skilda kärnvärden inom dem. Lundquist lyfter fram tre olika styrsystem: politiska, sociala, ekonomiska. För det demokratiska politiska systemet pekar den offentliga etiken ut särskilda regler för t ex insyn, särskilda regler för offentligt anställda och att de offentliganställda måste behandla alla lika. Det handlar om ett offentligt etos mot makt. För marknaden gäller istället att offentligt etos kan användas mot profit.

Oavsett om det handlar om värden i bred betydelse eller specifikt om värden giltiga för den offentliga sektorn så är forskningen enig om att begreppen är omtvistade och komplexa. Kritik riktas som vi sett mot att en del forskning utgår från bestämningar av etik som formuleras i relation till marknaden och det privata näringslivet, det förespråkas istället att forskningen bör ta utgångspunkt i det offentliga och de värden som präglar denna sfär (t ex Benington 2009).

Uppdelning i privat och offentlig är en av tvistefrågorna i flera aktuella diskussioner om etik. Särskilt för forskare som studerar hybridformer av styrning och samarbeten mellan det privata näringslivet och det offentliga.

Istället för åtskillnad mellan privata och offentliga verksamheter lyfts gemensamma värden fram i forskning om samarbete mellan det privata och det offentliga. I Reynaers artikel (2014) om public values i public-private partnership diskuteras dels hur man kan se på public values och dels vad private-public relations kan vara. PPP ses som en organisatorisk manifestation av NPM, och exemplifieras med att staten inte ska

genomföra projekt som t ex vägbygge. Offentliga värden domineras av ansvar, demokrati och öppenhet (Reynaers, 2014:123). Samtliga värden anses i en del studier få minskad betydelse i ppp relationer. Artikeln betonar att empiriska och normativa förståelser av public values måste särkopplas för att det inte går att få kunskap om relationen mellan ppp och offentliga värden när de studeras utifrån skilda utgångspunkter (normativ eller empirisk bestämning). Reynaers understryker att man bör undvika att utgå från att ppp är goda eller dåliga per se istället bör jämförande studier av empiriska fall ligga till grund för slutsatser (Reynaers, 2014:126).

## **2. 2 Tillämpad etikforskning: Komparativ forskning om förvaltningsetik**

Det finns flera olika inriktningar på europeiska studier som jämför hur etablerad förvaltningsetik är i olika stater. Förutom forskning som jämför förändring av etik i statsförvaltningen i nya EU stater (jfr Michael Bryane 2012, 2013), så har ett antal studier jämfört EUs nya medlemsstater med de tidiga medlemmarna. Genom dessa studier nås kunskap om hur förvaltningskultur förändras, sprids och harmoniseras inom EU.

Efter en internationell konferens där forskning presenterades om hur Balkanstaterna har anpassat sin offentliga administration till EU:s rekommendationer publicerades bidragen även i en gemensam rapport 2011 (Ani Matei & Crina Rădulescu).

I Capell, Canhilal m fl (2013) artikel " Mapping values in old vs new members of the European Union a comparative analysis of public sector cultures" utnyttjas enkäter som besvaras av tjänstemän i två tidigare medlemsstater och två senare. Studien visar att tjänstemän i de tidiga EU staterna utgår mer från etiska värden i sitt handlande än vad motsvarande offentliganställda i senare medlemsstater gör. Däremot finns en större överensstämmelse i uppfattningen av värden inom olika demografiska grupper i de senare staterna. En annan studie, med ambitionen att jämföra offentliganställdas prioriteringar av värden i nya och gamla EU medlemsstater, finner att det finns större överensstämmelse mellan kärnvärden i Sloveniens olika sektorer inom det offentliga jämfört med Nederländerna (Jelovac m fl 2011).

I samband med de nya EU medlemmarnas inträde krävdes av staterna att de skulle skapa legitima offentliga organisationer och krav ställdes på etiska koder för offentligt anställda. Meyer-Sahling (2011) studerar hur väl de nya förvaltningsreformerna genomfördes och etablerades.

Amerikansk forskning har inspirerat akademiker att utveckla normer för hur övergångsstaterna i östra Europa bör agera och hur etik kan utvecklas och genomsyra myndigheter och offentlig service (ex Tomescu & Popescu 2013).

### **Quality of government**

Forskning om quality of government har vuxit sig allt starkare som ett eget forskningsområde inom offentlig styrning. Utmärkande för denna forskning är att analysera staters maktutövning och institutioners kvalitet i relation till staternas skapande av välfärd (Kaufman m fl 2009; Cejudo 2009).

Det forskningsinstitut som skapades i Göteborg, Quality of government, har haft stort internationellt genomslag. Forskningen har efterhand breddat de dimensioner som analyseras i maktutövning. Institutet fokuserar betydelsen av pålitliga, opartiska, icke-korrupta, icke-diskriminerande och kompetenta offentliga institutioner (<http://www.qog.pol.gu.se/QoG-institutet>). En viktig del av institutet är uppbyggnaden av databaser för att kunna jämföra offentliga institutioners kvalitet och deras förmåga att skapa välfärd (QoG rapport, EC, 2011; Charron m fl 2014). EU och internationella

organisationer som ex Transparency International har bidragit till skapande av liknande databaser vilket gör att korruption och befolkningars uppfattningar av korruption och deras tillit till offentliga institutioner kvantitativt kan studeras och jämföras både över tid och plats.

I forskningsprogrammen inom QoG institutet har ett stort antal artiklar och böcker publicerats. Med hjälp av begreppsanalys har en norm om opartiskhet (impartiality) skapats som motsatsen till korruption. Opertiskhet i genomförande av politik och tillämpning av lagar menar man kan skapa rättvisa och fungerande institutioner (Rothstein & Teorell 2008; 2014).

Utbredning av korruption har under lång tid stått i fokus för internationella organisationers problembild av icke-fungerande statliga institutioner. Under senare år har även agendasättande globala organisationer som världsbanken breddat arbetet med att skapa "Good Governance" och starka institutioner, följande prioriteringar görs sedan 2010:

- **Sustainable public resource management** that enhances policies and institutions for collecting domestic revenues; strengthens the composition, management, and reporting of public spending; efficiently manages public investments, procurement, and state-owned enterprises; and builds accountability through audit and legislative scrutiny.

- **Effective performance and delivery arrangements** that boosts results by strengthening core public sector agencies; harnesses innovations in public management, performance monitoring, and ICT solutions; and delivers services in fragile and conflict states.

- **Open and accountable government** that supports transparency through access to information and open data; builds social accountability through government accountability agents; implements legal and judicial reform; and empowers citizens to participate effectively in government decision-making." <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/overview#2>

Internationella organisationer arbetar även med att förbättra kvaliteten på institutioner i ekonomiskt utvecklade länder, t ex de som ingår i EU. Transparency granskar graden av korruption i samtliga länder och ger ut en rapport årligen med uppgifter om korruption (Corruption Perceptions Index 2013).

Samband mellan systemkorruption och svag ekonomisk utveckling studeras av Persson & Teorell & Rothstein (2013).

### **Tillämpad etik: Förvaltningsetik och professionsetik**

När offentlig etik diskuteras på den mest konkreta nivån handlar det om hur de offentligt anställda följer de värden som reglerar verksamheten. Forskningen diskuterar bl a lämplighet med formell reglering (hard-law) av etik för offentliganställda jämfört med att främja utveckling av etisk kultur och styrning genom utbildning och information (soft-law).

Med ett Foucauldianskt governmentality perspektiv fokuseras andra frågor: hur idéer om vad som är normalt beteende och handlande formas. Perspektivet öppnar för studiet av andra sätt att styra än med regler och resurser. Det är istället föreställningar om vad som t ex är effektivt, rationellt, normalt och liknande i olika sammanhang som disciplinerar individerna att handla på ett bestämt sätt. Särskilda styrtekniker följer i spåren av dominerande föreställningar. Perspektivet är inriktat på samhällsstyrning, hur medborgarna disciplineras med en målsättning att de disciplinerar sig själva i linje med den rådande normen om vad som är rätt och riktigt. Med ett governmentality

perspektiv kan det vara intressant med frågor som vilken betydelse har etik i ett governmentality perspektiv, vilka uttryck etik tar sig i en organisation samt hur styrningstekniker utvecklas utifrån föreställning om vad som är gott och ont, rätt och orätt (Bröckling m fl 2011; Triantafillou, 2012).

För att återgå till forskning som tar sin utgångspunkt i traditionell styrning och reglering av etik, så studeras t ex institutionalisering av offentlig etik och anti-korruptionsarbete i nya EU medlemsstater. I Rumänien pågår en del forskning om institutionalisering av offentlig etik. Etiskt handlande är reglerat i lag för myndigheter och politiker i Rumänien (Georgescu 2013).

Efter att Collins (2012) har klarlagt samhällsförändringar med konsekvenser för offentlig etik (se ovan under ekonomi- politik – etik) diskuteras både vad som benämns hard law och soft law metoder för hur förvaltningsetik kan stärkas :

*/.../ through legal and regulatory sanctions, codes of conduct and independent watchdogs in the public sector or through the practice of whistle-blowing in the private sector. On the other hand, there is increasing stress on the role of civic education /.../ to increase public awareness of their rights to standards from government and innovative experiential learning and facilitated reflexivity aimed in public and private sector alike at the rediscovery of higher purpose. This has been seen as fundamental to the restoration of ethical business and public service values and better integration of private and public domains (Collins 2012:3).*

Behov av reflekterande tjänstemän med förmåga att göra självständiga överväganden utöver att bara lyda och följa regler är särskilt betydelsefullt i en tid av NPM menar Collins. Behov av reflekterande och ärliga offentliganställda som åtnjuter legitimitet hos befolkningen poängteras med begreppet tjänstemäns integritet. Det handlar om att offentlig anställda följer såväl legala värden som informella, organisationskulturella värden och tillämpar dem i vardaglig praktik och vid rutinbeslut (Evans 2012). Här finns en direkt relation till rättssäkerhet inom förvaltningen (Marcusson 2010, 2011).

I Lawton m fl (2013) understryks behov av att bredda och stärka etiska överväganden i förhållande till New Public Management inom offentlig förvaltning.

Ett historiskt förändringsperspektiv presenteras av Toon Kerkhoff (2009) när etik inom skattereformer studeras i Nederländerna. Förändring av etik kopplas till organisatoriska förändringar.

Lawton m fl (2013:98) skiljer mellan externa och interna regler i förvaltningsetik och etiska koder "ethics of conduct". Externt formulerade fungerar styrande och kontrollerande medan etiska koder från ett internt perspektiv kan fungera om det finns tilltro till andras tillämpning av koderna och om det finns en överenskommelse om innehållet. Författarna sammanfattar med att etiska koder är nödvändiga men inte tillräckliga, "we argue that a consideration of a context, content, implementation and enforcement of codes can enhance their effectiveness, through their adoption of an insider view."

Bryane (2012) diskuterar hur en etisk kod för offentliga tjänstemän bäst formuleras, regleras och implementeras i Rumänien. Genom jämförelser med andra europeiska länders och internationella organisationers (EU, UN) reglering av etiskt beteende och hur dessa fungerar utifrån de specifika administrativa kontexterna dras slutsatser om huruvida en hard-law approach eller en soft-law approach för reglering är att föredra. Vilken typ av reglering ger störst genomslag? Jämförande dokumentanalyser görs tillsammans med genomgång av tidigare forskning om möjligheter att implementera etiska regler. Artikeln diskuterar olika sätt att reglera etik och avslutar med rekommendationen: För att reglering ska fungera effektivt i Rumänien "requires the

multiagency adoption of ethics regulations. Such regulations would clarify the substantive and procedural rights provided by legislative acts such as the Code of Conduct Law.” (2012:322).

Svensson & Wood (2009) undersöker i vilken utsträckning svenska offentliga organisationer använder etiska koder. Frågan är sprungen ur det ökade samarbetet mellan offentlig – privat verksamhet. Inledningsvis understryks att etiska koder i allt större utsträckning används i privata näringslivet. Med frågor som har formulerats med hjälp av forskning om etisk reglering i organisationer undersöker Svensson och Wood (2009) ett antal organisationer inom svenska offentliga sektorn (kommunala, regionala och statliga institutioner). Avsikten är att ställa samman kunskap om hur befrämjande av etik har utvecklats och upplevs inom offentliga organisationer. De frågor som ställs är uppdelade på reglerande och stödande:

Frågor om *reglerande insatser*:

Consequences for a breach? Ethical performance appraisal? Conduct ethical audits?

Insatser som syftar till att *stödja etiskt* handlande hos personalen:

Support of whistle-blowers? Ethics ombudsman? Guide to strategic planning?

Standing ethics committee? Ethics training committee? Ethics staff training?

Slutsatsen som Svensson och Wood drar efter sin studie är att:

It seems that public sector organizations in Sweden have approached the ethos of codes of ethics more to encourage managers and other staff to behave correctly, than pinpointing what or what not to do. Whilst this approach may be philosophically noble, it may be pragmatically naïve, as organizations need to be cognizant of the changes that are occurring around them in Swedish society, and to react to them accordingly (Svensson & Wood 2009:186)

I Svensson & Wood (2009) indelning av regler och stöd som insatser för att stärka etisk kompetens och agerande bland offentliganställda så tangerar de flera stora forskningsområden. Hur en offentlig myndighet ska möta Whistle-blowers och vilket stöd som ska finnas för att lösa etiska dilemman diskuteras i flera läroböcker om offentlig förvaltning. Att agera som Whistle-blowers är i Sverige relaterat till meddelarfrihet och yttrandefrihet (Lundquist 2014).

I en studie gjord av ett fristående forskningsinstitut, CESifo-DICE (2011) jämförs förekomsten av etiska koder i EUs medlemsländers parlament bland de anställda. I artikel av Bryan (2012) jämförs internationella organisationer och deras reglering av de anställdas etik.

Lundquist (1998/2010) förespråkar en ständigt pågående diskussion om offentliga värden framför en reglering av offentlig etik. Det är utbildning i att analysera etik och att hantera etiska dilemman som krävs för offentliganställda.

### **Professionsetisk utbildning**

Klassificeringar av offentlig etik utgår ofta från de roller som offentligt anställda har; individual values, professional values, organizational values, legal values, and public interest values. Relationen mellan dessa olika värdekällor kan vara konfliktladdad och skapa etiska dilemman. När t ex egenetik och professionsetik inte överensstämmer.

Professionsetik relateras oftast till sakområden som omsorg och vård. Olofsdotter Stensöta (2010) argumenterar för att forskningsintresset för etik inom offentlig sektor har ökat som en reaktion mot New Public Management (jfr ovan under ekonomi). Stensöta tar fram "ethics of care" med betoning på relationer mellan människor, som en möjlighet till att utveckla etikdiskussionen inom offentlig sektor.

I amerikansk undervisningen om offentlig administration och policy analys ingår utbildning i förvaltningsetik och det har därför publicerats ett stort antal böcker av lärobokskaraktär för universitetsstudier. Även i England ingår utbildning i offentlig etik i bredare betydelse. Lawton m fl (2013) är ett exempel på en bok för universitetsutbildning i England.

När teoretisk filosofi får öppna diskussioner om offentlig administration handlar det oftast om att det är analysen av offentlig etik som är viktigast inte de enskilda etiska reglerna inom olika professioner eller sakområden. Lawtons mfl (2013) syfte är att utbilda i etisk analys. Även om Lundquist (1998/2010) konstruerar en utgångspunkt för ett offentligt etos i grundlagar och etiska koder så finns här samma ambition – att lära ut etisk analys för offentligt anställda.

I Sverige finns ett antal bredare läroböcker riktade till universitetsstuderande i hur normativ analys kan bedrivas, med relevans för offentlig etik (ex. Badersten; Andersson & Lennerfors; Tännjö, Herberlein). Men det är få som vänder sig direkt till utbildning av offentliganställda som en bred grupp<sup>8</sup>. Istället finns en uppsättning med undervisningslitteratur inom specifika ämnen<sup>9</sup> t ex vårdetik (ex Silfverberg), pedagogisk etik (Sahlin & Helldin 2010), socialt arbete (Pettersson) organisationsetik (Trollestad, Brytting), företagsetik (Brytting, de Geer; Svensson), konstitutionell rätt<sup>10</sup> (Cornell; Zetterström.) och förvaltningsrätt (Marcusson).

Det finns även etikutbildningar inriktade på fortbildning av anställda både inom privat och offentlig verksamhet. Flera etikforskare ger också kurser och har skrivit undervisningsmaterial för dessa utbildningar. Detta gäller i synnerhet inom organisationsforskning med ledarskapsutbildning (t ex de Geer & Trollestad 2012; Brytting 2012).

De Graaf och Macaulay (2014) får avsluta den här litteraturoversikten med konstaterandet att det behövs mer empirisk forskning om administrativ etik. De lyfter särskilt fram behovet av metoder för att empiriskt studera tillämpad etik.

### **3 Avslutande kommentarer med förslag till fortsatt forskning**

Det övergripande syftet med att skriva denna forskningsöversikt var att dels skapa en överblick över aktuell forskning och trender om offentlig etik, särskilt i offentlig administration, dels att visa på kunskapsluckor inom forskningen. Med nödvändighet är det bara en liten del av all forskning om offentlig etik som har nämnts. För att få en mer ingående bild av kunskapsluckor om individuella anställdas situation i offentlig sektor, t ex om whistle-blowers eller dilemma- situationer, hade forskning om professionsetik kunnat ge betydligt bättre information. Den här översikten har emellertid främst behandlat generell administrativ etik.

Avgränsningen av studier om etik blev svårare efterhand. Alltför många frågor kom fram i sökningarna och insikten växte om att det verkligen bara blev ett litet urval som kunde presenteras. Demokrati som ett offentligt värde är t ex svårt att avgränsa, i den här översikten har ordet etik och offentligt värde eller administrativ etik fått begränsa genomgången. Men denna begränsning är gjord med medvetenheten om att här finns

---

<sup>8</sup> Lundquists offentliga etikböcker är särskilt inriktade på denna typ av utbildning. Det mesta skrevs dock före 2008 som är gränsen för denna litteratursökning.

<sup>9</sup> Listan över forskare som publicerat om etikfrågor är långt ifrån uttömmande och ska ses som exempel trots avgränsningen mellan 2008-2014.

<sup>10</sup> Konstitutionell rätt har inte diskuterats som ett eget tema i denna översikt. Det är emellertid högst relevant särskilt med tanke på forskning inom Quality of Government och värden som impartiality, rättssäkerhet.

mycket mer att göra och kanske då med mer avgränsade problem som t ex nämnda etiska koder eller whistle-blowers.

Samhällsförändringar leder till behov av att studera nya etiska frågor och utveckla etiska principer för nya frågor. Översikten har särskilt visat att etiska riktlinjer inom det offentliga kan förlora relevans när relationer ändras. Några frågor har identifierats som kan vara ämnen för vidare forskning:

- Relationen mellan privat – offentlig är ett område som forskningen har ställt nya frågor om, men behöver studeras mer. Hur skapas offentlig etik som är giltig för verksamheter som styrs av både privata och offentliga organisationer?
- Internationella relationer och globala relationer. Inom privata näringslivet har utvecklats modeller för socialt ansvar som ska gälla även när verksamhet har förlagts i olika länder men också vid internationell handel. För Internationella organisationer har och kan etiska principer och regler utarbetas. I samarbetet mellan olika staters myndigheter kan konflikter uppstå när offentliga värden skiljer sig från varandra. T ex när offentligheten är mer utbredd i Sverige än i andra medlemsstater i EU.
- En antagen förändring av styrmodeller med betoning på ett ändrat förhållningssätt till New Public Management har skapat frågor om det kommer att innebära att traditionella demokrativärden återkommer för att tona ner betydelsen av värden som effektivitet.
- Forskningen diskuterar hur etik ska införas och regleras i praktiken. Hur ska offentligt anställda fås att följa normerna? Även om det finns forskning om etiska koder och etiska kommittéer så behöver den utvecklas och problematiseras.
- I frågor om dilemman och värdekonflikter pekade tidigare forskning ut särskilt två områden med behov av mer kunskap. Dels handlade det om diskussioner om en hierarki av värden där utförligare rättfärdigande av värden med hjälp av den teoretiska filosofin antas kunna vägleda vid värdeprioritering. Dels handlar det om organisatorisk tillhörighet med splittrad etikförståelse när anställningar skiftar mellan privat och offentlig.
- Forskning om administrativ etik i nya EU medlemsstater bidrar till frågan om det generellt är så att egenetik och professionsetik uppfattas olika av olika åldersgrupper.
- Bekämpning av korruption och skapande av goda offentliga institutioner är ett område som det bedrivs en del forskning om. En fortsatt utveckling av aspekter och kriterier som kan användas för värdering av institutioner ur ett etiskt perspektiv behövs.
- Ett forskningsområde som kan vara av allmänt intresse är ett historiskt perspektiv på administrativ etik; även jämförelse mellan olika professionsetiker.
- Studier av etikutbildningar i Sverige och i jämförelse med andra länder<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Brytting & Linderyd (2010) har kartlagt kurser inom ekonomiutbildningar i Sverige.

## Litteraturförteckning

(Forskning som är gjord i Sverige samlas även i en separat lista efter denna.)

- Amnå, E & Czarniawska, B & Marcusson, L, 2013. *Tillitens gränser*  
Granskningskommissionens slutbetänkande. Göteborg: Granskningskommissionen i Göteborgs Stad.
- Andersson, D-E & Lennerfors, T T, 2011. *Etik*. Malmö: Liber
- Andersen, L Bøgh & Beck Jørgensen, T & Kjeldsen, A M & Holm Pedersen, L and Vrangbæk, K, 2013. "Public Values and Public Service Motivation: Conceptual and Empirical." Relationships. *The American Review of Public Administration* 2013 43: 292
- Benington, J, 2009. "Creating the Public In Order To Create Public Value? In *Intl Journal of Public Administration*, 32: 232–249,
- Badersten, Björn (2009): "Det goda livet", i Ludvig Beckman och Ulf Mörkenstam (red.), *Politisk teori*. Malmö: Liber förlag.
- Bergh, A., Erlingsson, G., Sjölin, M, 2009. "Egoism, gruppljalitet och korruption i svensk kommunalpolitik: Lärdomar från spelteori och experimentell samhällsvetenskap." i *Statsvetenskapliga Tidskrift*. 111 s 347-373.
- Bergh, A., Erlingsson, G., Sjöling, M, Öhrvall, R, 2013. Allmän nytta eller egen vinning? En ESO-rapport om korruption på svenska. Stockholm.
- Bexell, M (ed.), 2015. *Global Governance, Legitimacy and Legitimation*. Routledge.
- Bryane, M in *European Law Journal*, Vol. 18, No. 2, March 2012, pp. 289–322.
- Brytting, T (red), 2012. *Chefsarbetets etik*. Stockholm: SNS förlag
- Brytting, T, Minogue, R, Morino, V, 2011. *The anatomy of fraud and corruption: organizational causes and remedies*. Farnham : Ashgate Publishing Ltd,
- Brytting, T & Silfverberg, G, 2013. Moral i verksamhet: ett etiskt perspektiv på företag och arbete. Johanneshov: MTM (ljudupptagning)
- Bröckling, U & Krasmann, S & Lemke, T, (eds.) 2011. *Governmentality: Curent Issues and Future Challenges*. New York: Routledge
- Capell, B, and Kubra Canhilal, S and Alas, R and Sommer, L and Ossenkop, C , 2013. "Mapping values in old vs new members of the European Union A comparative analysis of public sector cultures" in *Cross Cultural Management Vol. 20 No. 4, 2013*.
- Cejudo, G M, 2009. "Quality of Governnet: A Definition Based on Attrributes of the Exercise of Power". In *CIDE Public Administration Division*.

- Charron, N, Lapuente, V, 2013. "Why Do Some Regions in Europe Have a Higher Quality of Government?" In *The Journal of Politics*, Vol. 75, No. 3, July 2013, Pp. 567–582
- Charron, N, Dijkstra, L & Lapuente, V, 2014. "Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States", *Regional Studies*, 48:1, 68-90
- Collins, P. D, 2012. "Introduction to the Special Issue: The Global Anti-Corruption Discourse – Towards Integrity Management" in *Public Admin. Dev.* 32, 1–10 (2012)
- Dahlström, C & Lindvall, J & Rothstein, B, 2013. Corruption, Bureaucratic Failure and Social Policy Priorities. *Political Studies* 61 (3)
- De Geer, H & Trollestad, C, (red.) 2012. *Etik och integritet*. Simrishamn: Etikkollegiet
- Erlingsson, G. O., Bergh, A, Sjölin, M, 2008. "Public Corruption in Swedish Municipalities: Trouble Looming on the Horizon". *Local Government Studies*, 34 595-608.
- Evans, M, 2012. "Beyond the integrity paradox towards 'good enough' governance?" in *Policy Studies* Vol. 33, No. 1, January 2012, 97-113
- Georgescu, C M, 2013. "Qualitative Analysis on the Institutionalisation of the Ethics and Integrity Standard within the Romanian Public" in *Revista de Științe Politice. Revue des Sciences Politiques* No. 37-38
- De Graaf, G & Macaulay, M, 2014. "An Introduction to a Symposium on Integrity and Integrity Systems in *International Journal of Public Administration*, 37: 65–66, 2014.
- Jelovac, D & van der Wal, Z & Jelovac, A, 2011. "Business and Government Ethics in the "New" and "Old" EU: An Empirical Account of Public- Private Value Congruence in Slovenia and the Netherlands" in *Journal of Business Ethics* (2011) 103:127–141.
- Heberlein, Ann, 2014. *Etik: människa, moral, mening: en introduktion*. Stockholm: Bonnier
- Helldin, R & Sahlin, B, 2010. *Etik i Specialpedagogisk verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Kerkhoff, T, 2009, "Organizational Reform and Changing Ethics in Public Administration: A Case Study on 18th Century Dutch Tax Collecting" in *Journal of Public Administration Research and Theory* 21:117–135
- Kooiman, J & Jentoft, S, 2009."Meta- Governance: Values, Norms and Principles". in *Public Administration* Vol. 87, No. 4, 2009 (818–836)
- Lawton, A & Rayner, J & Lasthuizen, K, 2013. *Ethics and Management in the Public Sector*. London: Routledge.
- Lundquist, L, 1998/2010. *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L, 2012. *Slutet på yttrandefriheten (och demokratin?)*. Stockholm: Carlsson.

Lundquist, L, 2014. "Ämbetsmanna" i Rothstein, B (red.) *Politik som organisation*. Lund: Studentlitteratur

Malpas, Jeff. 2012. "The Demise of Ethics In Applied Ethics": Remembering Patrick Primeaux. Published online: 29-45.

Mark R. Rutgers, 2008, "Sorting out public values? On the contingency of value classifications in public administration" in *Administrative Theory & Praxis* Vol. 30, No. 1, p 92–113

Marcusson, L. (2010). *Förvaltningsrättens rättssäkerhetstänkande*. Förvaltningsrättslig Tidskrift, Stockholm: Eddy.se. 241-254

Marcusson, L. (2011). *En rättssäker försäkringskassa?*. I Festskrift till Lotta Vahlne Westerhäll Stockholm: Santérus Förlag.

Matei, A & Rădulescu, C (eds.) 2011." National and European values of public administration in hte Balkans." in *South-Eastern European Administrative Studies*. Coordinator. Lucica Matei, Online Series No4/2011.

Meyer-Sahling, J-H, 2011. "The Durability of EU Civil Service Policy in Central and Eastern Europe after Accession" in *International Journal of Policy, Administration and Institutions*, Vol. 24, No 2, p 231-260.

Meynhardt, T, 2009. "Public Value Inside: What is Public Value Creation?" in *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 192-219,

Nieuwenburg, P, 2014. "Conflicts of Values and Political Forgiveness" in *Public Administration Review*, Vol. 74, Iss. 3, pp. 374–382.

Oldenhof, L & Postma, J & Putters, K, 2014. "On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values" in *Public Administration Review*

Persson, A, Rothstein, B, Teorell, J, 2013. "Why Anticorruption Reforms Fail. Systemic Corruption as a Collective Action Problem". I *Governance* 26:449-471.

Pettersson, U (red.), 2009. *Etik och Socialtjänste: Om förutsättningarna för det sociala arbetets etik*. Stockholm: Gothia

Piotrowski, S. J, 2014. "Transparency: A Regime Value Linked With Ethics" in *Administration & Society* 46: 181

Reynaers, A-M & De Graaf, G, 2014. "Public Values in Public–Private Partnerships" in *International Journal of Public Administration*, 37:2, 120-128

Rothstein, B, 2010. *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm: SNS förlag.

- Rothstein, B, 2011. *The quality of government : corruption, social trust, and inequality in international perspective* . Chicago: Chicago U.P
- Rothstein, B & Teorell, J, 2008. "What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions". In *Governance* Vol 21, Issue 2, p 165-190.
- Rutgers, M. R, 2008. "Sorting out Public Values? On the Contingency of Value Classifications in Public Administration." In *Administrative Theory & Praxis* Vol. 30, No. 1, 2008: 92-113
- Silverberg, G, 2008. *Vårdetisk spegel*. Stockholm: Ernsta Sköndal.
- Spano, A, 2009. "Public Value Creation and Management Control Systems" in *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 328-348
- Stensöta Olofsdotter, Helena. 2010. "The Conditions of Care. Reframing the Debate about Public Sector Ethics" in *Public Administration Review*. 70 (March-April), pp. 295-303,
- Svensson, Göran, Wood, Greg, Callaghan, Michael (2010). "Measurement and structural properties of organizational codes of ethics in private and public Sweden", *International Journal of Public Sector Management*, 23 (6), s.549-566
- Talbot, C (2009) "Public Value—The Next "Big Thing" in Public Management?", *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 167-170,
- Triantafyllou, P, 2012. *New Forms of Governing: A Foucauldian Inspired Analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Tomescu, M & Popescu, M A, 2013. In *Contemporary Readings in Law and Social Justice* Volume 5(2), 2013, pp. 201-206,
- Trollestad, Claes, 2011. *Etik & Organisationskulturer: Att skapa en gemensam värdegrund*. (Ijudupptagning). Johannishov
- Tännsjö, Torbjörn, 2012. *Grundbok i normativ etik*. Stockholm: Thales.
- Vries de M, S & Kim, P. S (eds.) , 2011. *Value and Virtue in Public Administration*. International Institute of Administrative Science, Governance and Public Management series.
- Wal, Z van der & Hout, E. Th. J. Van, 2009. "Is Public Value Pluralism Paramount? The Intrinsic Multiplicity and Hybridity of Public Values", in *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 220-231,
- Wolff, J, 2011. *Ethics and Public Policy a Philosophical Inquiry*. London: Routledge.
- Zetterström, S, 2012. *Konstitutionell Rätt*. Malmö: Liber

## Svensk forskning inriktad på etik och offentlig administration.

I denna litteraturförteckning presenteras forskning som publicerats mellan 2008-2014 i Sverige eller av forskare verksamma på svenska universitet och högskolor. Ambitionen är att ge en god bild av forskningen inom offentlig etik i Sverige. Däremot finns ingen ambition att ge en heltäckande bild av forskningen. Det är forskningsområdet framför forskarna som står i fokus.

Amnå, E & Czarniawska, B & Marcusson, L, 2013. *Tillitens gränser*  
Granskningskommissionens slutbetänkande. Göteborg: Granskningskommissionen i Göteborgs Stad.

Andersson, D-E & Lennerfors, T T, 2011. *Etik*. Malmö: Liber

Björn Badersten, 2006/2008. *Normativ metod: att studera det önskvärda*. Lund: Studentlitteratur

Badersten, Björn (2008b): "Den goda ämbetsmannen", i Patrik Hall och Ylva Stubbergaard (red.), *Politikerna, tjänstemännen och makten*. Lund: Statsvetenskaplig Tidskrift.

Badersten, Björn (2009): "Det goda livet", i Ludvig Beckman och Ulf Mörkenstam (red.), *Politisk teori*. Malmö: Liber förlag.

Badersten, Björn (2008a): "Politisk klokhet", i Marie Lindstedt Cronberg och Catharina Stenqvist (red.), *Förmoderna livshållningar. Dygder, värden och kunskapsvägar från antiken till upplysningen*. Lund: Nordic Academic Press.

Bergh, A., Erlingsson, G., Sjölin, M, 2009. "Egoism, grupplöjalitet och korruption i svensk kommunalpolitik: Lärdomar från spelteori och experimentell samhällsvetenskap." i Statsvetenskapliga Tidskrift. 111 s 347-373.

Bergh, A., Erlingsson, G., Sjöling, M, Öhrvall, R, 2013. Allmän nytta eller egen vinning? En ESO-rapport om korruption på svenska. Stockholm.

Bexell, M (red.) 2015. *Global Governance, Legitimacy and Legitimation*. Routledge.

Brytting, T (red), 2012. *Chefsarbetets etik*. Stockholm: SNS förlag

Brytting, T, Minogue, R, Morino, V, 2011. *The anatomy of fraud and corruption: organizational causes and remedies*. Farnham : Ashgate Publishing Ltd,

Brytting, T, & Linderyd, A, 2010. Etik för ekonomer och civilekonomer : en kartläggning av etikutbildningen vid svenska högskolor och universitet. Stockholm: Ersta Sköndal

Brytting, T & Westelius, A-S, 2010. *Svensk organisationsetisk forskning åren 2002-2007*. Ersta Sköndal högskola.

Brytting, T & Silfverberg, G, 2013. Moral i verksamhet: ett etiskt perspektiv på företag och arbete. Johanneshov: MTM (ljudupptagning)

Charron, N, Laupente, V, Rothsten, B, 2011. *Korruption i Europa: en analys av samhällsstyrningens kvalitet på nationell och regional nivå i EUs medlemsstater*. Stockholm : Svenska institutet för europapolitiska studier

Cornell, Jonsson A, (red.) 2012. *Komparativ Konstitutionell Rätt: en lärobok*. Uppsala: Justus.

Collste, G, 1996/2010. *Inledning till etiken*. Lund: Studentlitteratur

Dahlström, C & Lindvall, J & Rothstein, B, 2013. Corruption, Bureaucratic Failure and Social Policy Priorities. *Political Studies* 61 (3)

Erlingsson, G.O, Bergh, A, Sjölin, M, 2008. "Public Corruption in Swedish Municipalities: Trouble Looming on the Horizon" *Local Government Studies*. 34, 595-608.

De Geer, H & Trollestad, C, (red.) 2012. *Etik och integritet*. Simrishamn: Etikkollegiet

Borglund, T, de Geer, H, Hallvarsson, M, 2008. *Värdeskapande CSR : hur företag tar socialt ansvar?* Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

de Geer, H & Trollestad, C (red.), 2009. *Etik i arbetsliv och affärer*. Stockholm:SNS förlag.

Heberlein, Ann, 2014. *Etik: människa, moral, mening: en introduktion*. Stockholm: Bonnier

Hellidin, R & Sahlin, B, 2010. *Etik i Specialpedagogisk verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Lundquist, L, 2012. *Slutet på yttrandefriheten (och demokratin?)*. Stockholm: Carlsson.

Lundquist, L, 2010. *Demokratin väktare [Elektronisk resurs] : ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.

Lundquist, L, 2014. "Ämbetsmännen" i Rothstein, B (red.) *Politik som organisation*. Lund: Studentlitteratur

Marcusson, L. (2010). *Förvaltningsrättens rättssäkerhetstänkande*. Förvaltningsrättslig Tidskrift, Stockholm: Eddy.se. 241-254

Marcusson, L. (2011). *En rättssäker försäkringskassa?*. I Festskrift till Lotta Vahlne Westerhäll Stockholm: Santérus Förlag.

Nikku, N, 2013. *Om etik och förtroende i kommunerna*. Norrköping: Centrum för kommunstrategiska studier.

Apostolis Papakostas, 2009. *Misstro, tillit, korruption och det offentliga civiliseringen*. Lund: Studentlitteratur.

Persson, A, Rothstein, B, Teorell, J, 2013. Why Anticorruption Reforms Fail. Systemic Corruption as a Collective Action Problem. I *Governance* 26:449-471.

Pettersson, U (red.), 2009. *Etik och Socialtjänste: Om förutsättningarna för det sociala arbetets etik*. Stockholm: Gothia

Rothstein, B, 2013. Corruption and Social Trust: Why the Fish Rots from the Head Down" in *International Quarterly*. Vol 80, Issue 4.

Rothstein, B, 2011. The quality of government: corruption, social trust, and inequality in international perspective . Chicago: Chicago U.P

Rothstein, B, 2010. *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm : SNS förlag,

Rothstein, B." What is the opposite of corruption?" In *Third World Quarterly*. May2014, Vol. 35 Issue 5, p737-752. 16p.

Kumlin, S & Rothstein, B.2010. "Questioning the New Liberal Dilemma: Immigrants, Social Networks and Institutional Fairness" in *Comparative Politics*, 10/1/2010, Vol. 43, Issue 1, p. 63-80;

Rothstein, B, 2009, Creating Political Legitimacy: Electoral Democracy versus Quality of Government. In *American Behavioural Scientist*. Vol 53 (3)

Rothstein, B, & Stolle, D, 2008. "The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust" in *Comparative Politics*, Vol. 40, No. 4 (Jul., 2008), pp. 441-459

Rothstein, B & Teorell, J, 2008. "What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions". In *Governance* Vol 21, Issue 2, p 165-190.

Silfverberg, G, 2008. *Vårdetisk spegel*. Stockholm: Ernsta Sköndal.

Silfverberg, G & Moberg, Å, 2011. *Nej, det går inte. Etiska utmaningar i psykiatrisk vård*. Stockholm: Ernsta Sköndal högskola.

Sjölin, M, 2010. *Vad är korruption? Om korruption och politisk etik. Korruption, maktmissbruk och legitimitet*. Stockholm: Nordstedts Förlag.

Stensöta Olofsdotter, H, Wängnerud, L and Svensson, R, 2014. "Gender and corruption in different institutional settings: Distinguishing the electoral arena from the bureaucracy"

Stensöta Olofsdotter, Helena. 2010. "The Conditions of Care. Reframing the Debate about Public Sector Ethics" in *Public Administration Review*. 70 (March-April), pp. 295-303,

Svensson, Göran, Wood, Greg, Callaghan, Michael (2010). Measurement and structural properties of organizational codes of ethics in private and public Sweden, *International Journal of Public Sector Management*, 23 (6), s.549-566

Jenny Svensson, 2011, "Offentligt etos" i Vifell Casula, Å & Ivarsson Westerberg, A (red.) / *det offentliga tjänst*.

Trollestad, Claes, 2011. *Etik & Organisationskulturer: Att skapa en gemensam värdegrund*. (Ijudupptagning). Johannishov

Tännsjö, Torbjörn, 2012. *Grundbok i normativ etik*. Stockholm: Thales.

Wockelberg, H 2011. "The Politics-Administration Dichotomy and the Failure of Symmetrical Responsibility Doctrines" in Svedin, L. (ed.) *Ethics and crisis management*. Charlotte, NC; Information Age

Zetterström, S, 2012. *Konstitutionell Rätt*. Malmö: Liber







## **Regeringskansliet**

Tel: 08-405 10 00

E-post: [fi.registrator@regeringskansliet.se](mailto:fi.registrator@regeringskansliet.se)