

# SVERIGES MODERNASTE MYNDIGHET

---

## 2019

Redovisning av självskattningar  
och återkopplingsbesök

**Energimarknadsinspektionen**

# Sveriges modernaste myndighet år 2019

## Utmärkelsen Sveriges modernaste myndighet

Den svenska statsförvaltningen håller mycket hög internationell klass. Det finns ändå ett behov av att modernisera och effektivisera den statliga förvaltningen ytterligare. Oberoende analyser visar också att Sverige halkar efter i digitaliseringsutvecklingen.

Alla myndigheter, stora som små, har bjudits in att delta i utmärkelsen Sveriges modernaste myndighet. Den erbjuder möjligheten att jämföra sig med de bästa och ta ett steg vidare i utvecklingen.

2019 års upplaga är den sjätte i ordningen sedan utmärkelsen instiftades år 2009. Tidigare vinnare av utmärkelsen har varit Elsäkerhetsverket, Post- och telestyrelsen, SMHI, Skatteverket och Vägverket.

## Anmälan och självskattning

Sammanlagt sex av Sveriges drygt 340 statliga myndigheter har anmält sig till årets upplaga av utmärkelsen.

Anmälan har bestått i att besvara en enkät bestående av 44 påståenden fördelade över fyra kriterieområden:

- Kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet
- Engagerade och kompetenta chefer och medarbetare
- Förnyelse och innovation
- Hållbar miljö- och klimatmedveten utveckling

Myndigheterna har själv kunnat ange hur långt de kommit i utvecklingsarbetet på en skala som sträcker sig från 0, ej alls genomfört i några tillämpliga avseenden, till 3, fullt ut genomfört i alla tillämpliga avseenden.

## Återkopplingsbesök för tredje gången

För tredje gången i ordningen har anmälda myndigheter erbjudits ett återkopplingsbesök för genomgång av enkäten. Besöken har syftat till att ge myndigheterna en återkoppling på ifylld enkät och till att identifiera goda exempel för spridning genom denna rapport. Samtliga sex anmälda myndigheter har besökts.

## Samtliga myndigheter bjuds in till en hearing

Juryn har bjudit in samtliga sex myndigheter till en öppen hearing som ska genomföras den 10 juni. Vid hearingen ska myndigheterna muntligt presentera sitt utvecklingsarbete.

Myndigheterna har inför hearingen även ombetts att inkomma med en textbeskrivning av sitt utvecklingsarbete.

På hearingen ska de inbjudna myndigheterna presentera sitt utvecklingsarbete och får där en möjlighet att nätverka med övriga anmälda, besökare, jury och utvärderingsgrupp.

## Expertgranskning av slutnominerade

Baserat på enkäten, återkopplingsbesöken samt myndigheternas skriftliga och muntliga presentationer ska juryn slutnominera tre till fem myndigheter.

Efter slutnomineringen kommer de nominerade att besökas av en expertgrupp från juryn som har till sin uppgift att verifiera myndigheternas utvecklingsarbete.

Juryn avgör vilken av de slutnominerade myndigheterna som kommer att stå som vinnare av utmärkelsen Sveriges modernaste myndighet den 12 november på Kvalitetsmässan.

## Återkopplingsrapportens innehåll

Denna återkopplingsrapport innehåller en redovisning av myndigheternas självskattning i enkäten (samt en jämförelse med 2015 och 2017 års självskattningar), en analys av enkäten utifrån nio tematiska områden, en kort summering av återkopplingsbesöket samt en sammanställning med goda exempel och intressanta initiativ som fångats upp under återkopplingsbesöken och i samband med hearingen.

## En utvärderingsgrupp har bistått juryn

PwC är partner till Kvalitetsmässan år 2019 och har bistått juryn i utvärderingsarbetet. PwC är inte med i juryn och deltar ej vid det avslutande jurybesöket

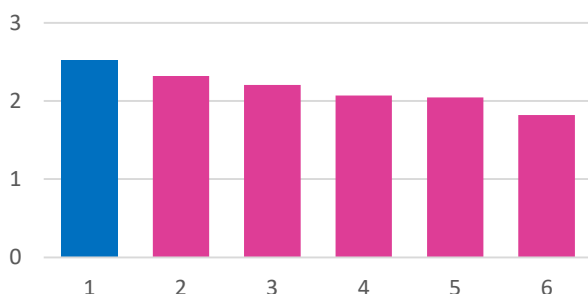
# Enkätresultat

## Redovisning av självskattning

### Energimarknadsinspektionen jämfört med övriga

Energimarknadsinspektionens svar i enkäten resulterar i ett genomsnittligt värde på 2,52. Det är den högsta självskattningen bland deltagande myndigheter.

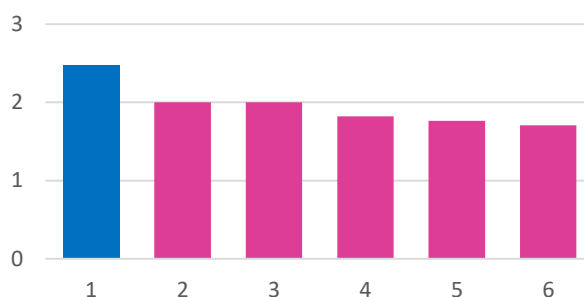
Självvärdering (totalt)



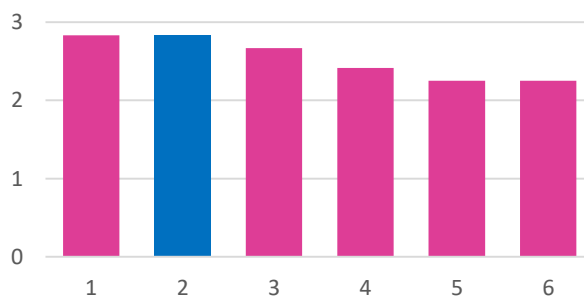
Energimarknadsinspektionen uppnår höga placeringar inom flertalet av kriterieområdena. Inom område A. Kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet och område C. Förnyelse och innovation har myndigheten högst genomsnittlig poäng av alla deltagare. Inom dessa områden är myndighetens genomsnitt 0,59 respektive 0,76 poäng högre än genomsnittet för övriga myndigheter. Även inom område B. Engagerade chefer och medarbetare placerar sig Energimarknadsinspektionen högt. Det är också det område där myndigheten har det högsta självskattade värdet, 2,83 poäng i genomsnitt.

Kriterieområde D. Hållbar och miljömedveten utveckling är det som myndigheten placerar sig sämst inom. Där har Energimarknadsinspektionen placering fyra, med ett genomsnittligt värde på 2,00. Det är också den klart lägsta poängen som myndigheten uppnår för någon kategori, 0,62 poäng lägre än deras eget genomsnitt för de övriga tre områdena.

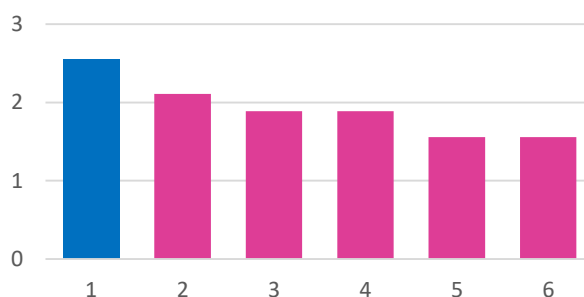
### A. Kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet



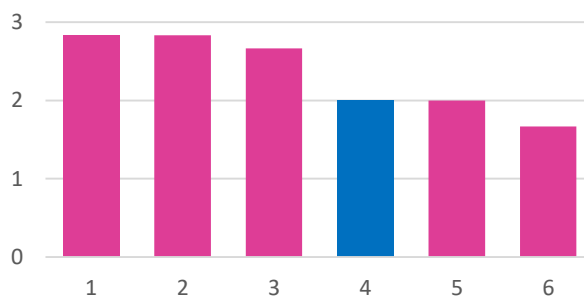
### B. Engagerade chefer och medarbetare



### C. Förnyelse och innovation



### D. Hållbar och miljömedveten utveckling



# Återkopplingsbesök

## Tematisk analys av enkäten

### Enkäten har även analyserats tematiskt

Analysen av enkäten utifrån de fyra kriterieområdena har även omsatts i nio områden som ofta är föremål för verksamhetsutvecklande initiativ. Tillsammans täcker områdena in både primärt internt och primärt externt inriktad verksamhetsutveckling. Vissa områden överlappar dessa perspektiv.

#### Primärt intern utveckling

1. Kompetensförsörjning och kompetensväxling
2. Ledar- och medarbetarskap
3. Verksamhetsstyrning och uppföljning
4. Informationssäkerhet och integritet

#### Både intern och extern utveckling

5. Digitalisering och automatisering
6. Innovation och samverkan
7. Hållbarhet

#### Primärt extern utveckling

8. Medborgar- och företagsfokus
9. Tillgänglighet och användbarhet

I bilaga B finns en redovisning av vilka påståenden i enkäten som kopplats till respektive område. Baserat på myndighetens självskattning beräknas ett snitt för respektive område som kan variera från 0 till 3 poäng.

### Extrapoäng utdelade efter återkopplingsbesök

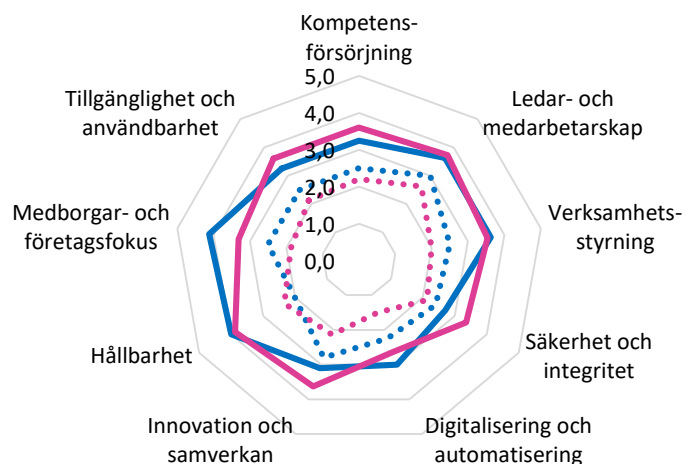
Självskattningarna vittnar om att många kommit långt i sitt utvecklingsarbete. Ungefär 80 procent av svaren i enkäten utgörs av 2:or eller 3:or, det vill säga att myndigheterna bedömer att föremålet för påståendena är i hög grad eller fullt ut genomförda.

Utvärderingsgruppen har, baserat på genomförda återkopplingsbesök, tilldelat myndigheterna 0-2 extrapoäng per område. Antal poäng som delas ut beror på hur väl myndigheterna redogjort för goda exempel eller exempel på intressanta utvecklingsinitiativ kopplat till enkätens påståenden. Maximal poäng per område blir således 5,0.

### Energimarknadsinspektionen jämfört med övriga

I diagrammet nedan framgår resultatet för Energimarknadsinspektionen och medelvärdet för alla myndigheter, såväl inklusive som exklusive extrapoäng, fördelat på de nio områdena. Diagrammet vittnar om att myndigheten har flera styrkor men att det finns områden med förbättringspotential.

Bedömning per utvecklingsområde  
(inklusive och exklusive extrapoäng)



..... Energimarknadsinspektionen (självskattning)

..... Medel (självskattning)

———— Energimarknadsinspektionen (inklusive extrapoäng)

———— Medel (inklusive extrapoäng)

Poängen som framgår ovan baseras dels på myndighetens egna självskattningar, dels på de extrapoäng som delats ut efter genomfört återkopplingsbesök.

Det bör poängteras att självskattningarna inte har värderats av utvärderingsgruppen. Vidare bör poängteras att extrapoängen delats ut baserat på vad som framkommit under det cirka 3 timmar långa besöket. De uppgifter som förmedlats har inte verifierats. Myndigheten har heller inte fått faktagranska denna rapport.

# Återkopplingsbesök

## Summering av intryck

### Återkoppling till Energimarknadsinspektionen

Energimarknadsinspektionen är en relativt ung och liten tillsynsmyndighet, vars uppgifter utvecklats sedan den inrättades 2008.

Myndigheten har sedan dess genomgått en förändring där dess uppdrag ökat i omfattning och de anställda ökat i antal. Ett aktivt arbete bedrivs nu för att bevara aspekter av verksamheten som upplevts varit positiva delvis till följd av myndighetens mindre storlek.

Exempelvis har avdelningschefer och enhetschefer under 2018 påbörjat ett ledarutvecklingsprogram inom tillitsbaserad styrning som är baserat på Tillitsdelegationens rekommendationer, detta för att bevara en hög grad av autonomi inom organisationen och därigenom ta tillvara medarbetarnas kompetens.

### Iakttagelser av starka områden (exempel)

Som ett led i Energimarknadsinspektionens lokalförsörjningsplan kommer myndigheten under sommaren 2019 flytta in i nya lokaler, vilka ska utgå ifrån ett aktivitetsbaserat arbetssätt. I förberedelserna inför flytten startades projektet Framtidens arbetssätt (FAS). Det har i syfte att utvärdera vilka framtida behov myndigheten har på sina lokaler och hur dessa bland annat kan stimulera samarbete och lärande. Inom ramen för FAS har alla medarbetare erbjudits föreläsningar om och studiebesök på aktivitetsbaserade kontor, samt en Leesmanundersökning om nuvarande arbetssätt genomförts. Nio månader efter flytten ska en ny undersökning genomföras och sedan tidigare satta mål utvärderas. Energimarknadsinspektionens sätt att se bytet av lokaler som ett bra tillfälle att också effektivisera sina arbetssätt och förbättra sin arbetsmiljö samt följa upp projektet med tydliga och kvantifierbara mål ser vi som ett gott exempel.

Genom två webbaserade tjänster har Energimarknadsinspektionen skapat en god kontakt med de enskilda konsumenterna på elmarknaden. Den första är tjänsten Konsumentkontakt där konsumenter kan få svar

på frågor och framföra klagomål relaterade till energimarknaden. Myndigheten har arbetat med att förkorta tjänstens svarstid och har mellan 2013 och 2018 gått från att 70 procent av alla frågor besvarades på två veckor till att 70 procent av frågorna besvaras samma dag som de ställs. Den andra tjänsten är Elpriskollen som är en oberoende prisjämförelsesajt. Sajten har ett stort antal besökare och genom en marknadsföringskampanj, bland annat i sociala medier, ökade antalet unika besökare under 2018 med över 50 procent. Myndighetens arbete med att effektivisera och uppmärksamma sina digitala tjänster är ett gott exempel. Tillsammans utgör de ett verktyg som attraherar konsumenter samt fångar upp frågor och klagomål som sedan används för att leda den indikationsstyrda tillsynen.

Energimarknadsinspektionen har utvecklat en verksamhetsplan som identifierar fyra verksamhetsgrenar. Kopplat till varje verksamhetsgren finns resultat- och effektmål som löper över flera år och alla tydligt kopplar till myndighetens vision om att skapa förutsägbarhet på ständigt föränderliga marknader. Målkedjorna visualiseras på ett framgångsrikt sätt i intern och extern kommunikation, vilket ger struktur och utgör en god grund vid både planering och uppföljningen av myndighetens verksamhet.

### Exempel på utvecklingsområden

Energimarknadsinspektionens digitaliseringsarbete är på flera områden väl utvecklat. Bland annat har man varit tidiga med att använda virtuella mötesrum och att övergå helt till delade digitala arbetsytor. Möjligheten att använda maskininlärning för rimlighetsgranskning av antal och längd på driftavbrott har utvärderats, men är något man valt att inte gå vidare med just nu. Givet de stora datamängder myndigheten hanterar bör fortsatt möjligheter till effektiviseringar utvärderas. Vidare ser vi ett behov av ett systematiskt arbete med stress- och penetrationstester, då detta är något som inte finns schemalagt i dagsläget.

# Goda exempel

## Samlade intryck från besöken

### Återkopplingsbesök i jakt på goda exempel

Vid de sex genomförda återkopplingsbesöken har flera goda exempel och intressanta initiativ identifierats. Nedan återges några av dessa.

### Energimarknadsinspektionen

Som ett led i Energimarknadsinspektionens lokalförsörjningsplan kommer myndigheten under sommaren 2019 flytta in i nya lokaler, vilka ska utgå ifrån ett aktivitetsbaserat arbetssätt. I förberedelserna inför flytten startades projektet Framtidens arbetssätt (FAS). Det har i syfte att utvärdera vilka framtida behov myndigheten har på sina lokaler och hur dessa bland annat kan stimulera samarbete och lärande. Inom ramen för FAS har alla medarbetare erbjudits föreläsningar om och studiebesök på aktivitetsbaserade kontor, samt en Leesmanundersökning om nuvarande arbetssätt genomförts. Nio månader efter flytten ska en ny undersökning genomföras och sedan tidigare satta mål utvärderas. Energimyndighetens sätt att se bytet av lokaler som ett bra tillfälle att också effektivisera sina arbetssätt och förbättra sin arbetsmiljö samt följa upp projektet med tydliga och kvantifierbara mål ser vi som ett gott exempel.

Genom två webbaserade tjänster har Energimarknadsinspektionen skapat en god kontakt med de enskilda konsumenterna på elmarknaden. Den första är tjänsten Konsumentkontakt där konsumenter kan få svar på frågor och framföra klagomål relaterade till energimarknaden. Myndigheten har arbetat med att förkorta tjänstens svarstid och har mellan 2013 och 2018 gått från att 70 procent av alla frågor besvarades på två veckor till att 70 procent av frågorna besvaras samma dag som de ställs. Den andra tjänsten är Elpriskollen som är en oberoende prisjämförelsesajt. Sajten har ett stort antal besökare och genom en marknadsföringskampanj, bland annat i sociala medier, ökade antalet unika besökare under 2018 med över 50 procent. Myndighetens arbete med att effektivisera och uppmärksamma sina digitala tjänster är ett gott exempel. Tillsammans utgör de ett verktyg som

attraherar konsumenter samt fångar upp frågor och klagomål som sedan används för att leda den indikationsstyrda tillsynen.

Energimarknadsinspektionen har utvecklat en verksamhetsplan som identifierar fyra verksamhetsgrenar. Kopplat till varje verksamhetsgren finns resultat- och effektmål som löper över flera år och alla tydligt kopplar till myndighetens vision om att skapa förutsägbarhet på ständigt föränderliga marknader. Målkedjorna visualiseras på ett framgångsrikt sätt i intern och extern kommunikation, vilket ger struktur och utgör en god grund vid både planering och uppföljningen av myndighetens verksamhet.

### Ekonomistyrningsverket

Ekonomistyrningsverkets främsta målgrupper är myndigheter och departement. En betydande del av arbetet består av regeringsuppdrag och rapporter kopplade till dessa. Då myndigheten tidigare observerat att dialogen med regeringskansliet kunde bli bättre togs en rutin för kvalitetssäkring av rapporter fram. Som ett led i arbetet använder man nu en enkätuppföljning för samtliga regeringsuppdrag som fungerar som ett bra underlag för att utveckla dialogen. Resultatet från enkäterna indikerar också att uppdragsgivarna i stor utsträckning är nöjda med rapporterna som levererats.

En annan väsentlig del av myndighetens verksamhet är att göra prognoser och analyser av svensk ekonomi. Inom detta område genomförs regelbundna interna utvärderingar och fördjupande analyser för att stärka kvaliteten på prognoserna. För att ytterligare utveckla utvärderingen planerar man nu att ta in externa experter för att analysera hur väl myndighetens prognoser står sig mot de utförda av andra prognosmakare. Sammantaget bedömer vi att myndighetens initiativ inom området utgör ett gott exempel som resulterar i en stadig utveckling mot en bättre uppföljning och kvalitetssäkring av uppdragen.

# Goda exempel

## Samlade intryck från besöken

Ett område inom vilket Ekonomistyrningsverket utmärker sig är deras aktiva arbete kopplat till den statliga värdegrunden. Bland annat görs detta genom månatliga värdegrundsrelaterade dilemman som publiceras på myndighetens intranät. Syftet är att dilemman ska koppla värdegrundsfrågor till det dagliga arbetet och de stimulerar ofta en aktiv diskussion bland medarbetarna. Myndigheten bidrar också med både dilemman och webbutbildningen "Grunderna i statlig styrning" till Statskontorets portal om förvaltningskultur. Det engagerande arbetet kring den statliga värdegrunden stannar därmed inte inom den egna myndigheten, utan sprids även till andra myndigheter.

Ett av de områden som Ekonomistyrningsverket själva identifierat som ett viktigt utvecklingsområde är digitalisering. Inom området har bland annat pilotstudier som utvärderar möjlighet för textanalys av årsredovisningar och maskininläsning av bolagsrapporter genomförts. Man har även anordnat ett seminarium om artificiell intelligens (AI) för samtliga medarbetare och deltagit i Tillväxtverkets AI-nätverk. Resultat i form av implementering av metoder baserat på AI saknas fortfarande, men Ekonomistyrningsverket utmärker sig med en hög ambitionsnivå på sin satsning och att myndighetens medarbetare i stor utsträckning har involverats i projektet.

### Länsstyrelsen Värmland

Från myndighetens dialog med sina medarbetare uppmärksammades att verksamhetsstrategin uppfattades som utan tydlig struktur och svår att tolka. För att komma till rätta med problemet engagerades medarbetarna, bland annat genom öppna workshops, för att genom gemensam dialog formulera en verksamhetsstrategi som skulle vara tydlig för samtliga anställda. Efter en process där olika idéer bearbetats var resultatet konkreta beskrivningar av verksamhetens vägledande principer samt varför och hur dessa ska följas. Processen var ett bra instrument för

att stimulera den öppna kulturen på myndigheten och resultatet något som nu aktivt kan användas för att leda myndighetens arbete. För att ytterligare stödja det teambaserade arbetssätt som myndigheten eftersträvar har även andra utvecklingsinsatser genomförts, däribland deltagande i Partsrådets tjänst Effektiva team, som syftar till att skapa effektiva autonoma team och ett hållbart arbetsliv.

Effektmätningen av myndighetens verksamhet är något som redan är väl utvecklat. Samtidigt är det något som Länsstyrelsen Värmland arbetar aktivt med att utveckla ytterligare, bland annat genom implementering av ny teknologi. Ett gott exempel på sådan användning är viltkameror i inventeringssyfte, då ett sextiotal kameror under 2018 placerats ut enligt den metodik SCANDCAM använder. Även inom järvinventering ligger myndigheten i framkant, där man bland annat testat en metod där överflygning med helikopter och analys av spårmonster används för att identifiera eller utesluta förekomsten av järvlyor. Sammantaget framstår Länsstyrelsen Värmland som en myndighet som inte drar sig för att testa nya grepp och metoder vid utvecklingen av sin verksamhet.

Länsstyrelserna i Sverige bedriver sinsemellan en nära samverkan, bland annat hanterar de en utvecklingsportfölj där gemensamma utvecklingsinitiativ samlas. Ett annat gott exempel på samverkan mellan länsstyrelserna är den gemensamt utvecklade webbsidan. Den utmärker sig från ett tillgänglighetsperspektiv, där man bland annat har möjligheten att få information av samhällsintresse uppläst eller teckentolkat via videoinspelningar. Länsstyrelsen Värmland uppfattas också som aktivt drivande i den länsstyrelsegemensamma samverkan, vilket exempelvis varit fallet i utvecklingen av tjänsten Skogsärendet för företag där man samordnade arbetet. Resultatet var en e-tjänst som ger företag med

# Goda exempel

## Samlade intryck från besöken

geografiska informationssystem (GIS) möjligheten att ansluta sig och skicka sina skogsärenden digitalt, oavsett vilken myndighet som ska ha ärendet.

### Upphandlingsmyndigheten

Då Upphandlingsmyndigheten är relativt liten är de beroende av andra myndigheter och aktörer för samarbete, vilket bedrivs på nationell såväl som internationell nivå. I flera av dessa interaktioner uppfattas också myndigheten som drivande. På det nationella planet bedrivs exempelvis en nära samverkan med Vinnova och Kammarkollegiet, där Upphandlingsmyndigheten bland annat anordnat gemensamma seminarier och möten för erfarenhetsutbyte. Internationellt förs samverkan med syfte att medverka till utvecklingen inom upphandlingsområdet på EU-nivå, exempelvis inom området socialt hållbar upphandling.

Upphandlingsmyndigheten utvecklar aktivt sitt arbete med att bli en allt mer kunddriven expertmyndighet. De har ett tydligt fokus på kundinteraktion och tjänstedesign är en naturlig del arbetet med att sätta kunden i centrum. För att driva förståelsen kring kundernas behov framåt har myndigheten bland annat tagit extern hjälp för tjänstedesign och regelbundna enkäter som följer upp hur de uppfattas av olika målgrupper genomförs. De resulterande analyserna används för att ta fram konkreta förslag på åtgärder.

Myndigheten har genomgått stora förändringar vilket varit krävande för många medarbetare. Myndigheten är dock ambitiös i sin satsning kring arbetsmiljö och medarbetarskap. Bland annat har man prioriterat friskvård, en arbetsmiljögrupp som identifierar roliga sätt till hälsa och lunchseminarier kring exempelvis kost och hälsa. Utöver medarbetarundersökningen genomförs två gånger per år en pulsmätning,

vilket är en kortare enkät för att ytterligare utvärdera arbetsmiljön. Om resultatet indikerar att det finns brister används detta som stöd i det kontinuerliga arbetet med att förbättra arbetsmiljön.

Man har moderna aktivitetsbaserade lokaler där det uppmuntras till samarbete mellan olika avdelningar och medarbetare. För att nå ökad flexibilitet för medarbetare att kunna kombinera arbetsliv och fritid har man infört förtroendetid och även tagit fram en guide för hur den ska tolkas. Rekrytering av nya medarbetare utgår från kompetens och ett gott exempel kopplat till rekryteringen är att ansökningarna avidentifieras i processens första steg. Anonym hantering hjälper myndigheten att säkerställa att behandlingen av arbetssökande sker på sakliga grunder.

### Kemikalieinspektionen

Förra gången Kemikalieinspektionen deltog i Sveriges Modernaste Myndighet bedömdes kundfokus som ett utvecklingsområde. Myndigheten har sedan dess lagt ned ett gediget arbete på att öka kundfokus i sitt uppdrag genom att fånga in synpunkter och behov från berörda intressenter. Genom att genomföra intressentuppföljningar vartannat år och NKI-mätningar varje år har myndigheten kunnat förbättra sitt sätt att fånga in kundernas synpunkter kring tjänster som myndigheten tillhandahåller. Det har gett Kemikalieinspektionen goda förutsättningar att utföra datadrivna analyser för att följa förändringar i behov.

Kemikalieinspektionen kan även uppvisa god utveckling inom området hållbar miljö- och klimatmedveten utveckling, där myndighetens utvecklingsarbete tydligt visar att området ligger i deras kärnuppdrag. Myndigheten samordnar uppföljning, utvärdering och rapportering i fråga om miljökvalitetsmålet Giffri miljö. Arbetet för att nå målet kopplas direkt till Reach, EU-kemikalieförordningen, där Kemikalieinspektionen under 2018 bland annat



# Goda exempel

## Samlade intryck från besöken

har lämnat in förslag på tre särskilt farliga ämnen till Reach-förordningen. Det framgår under återkopplingsbesöket att myndighetens miljöarbete utgör en drivfaktor för medarbetarna, där de uppvisar stor engagemang och delaktighet till arbetet.

Myndigheten har sedan 2017 gjort framsteg i sitt arbete kring att trygga sin kompetensförsörjning. Kemikalieinspektionen utgör ett gott exempel på hur man strategiskt arbetar med ett system för kompetensanalys som görs inom varje enhet och som följs upp varje kvartal. Detta sker i form av utvecklingssamtal inom arbetsgrupper med syfte till att kartlägga kompetensbehov och ta fram ett strategiskt arbete för att trygga sin kompetensförsörjning. Myndigheten har även ett stort utbud av utbildningar. På både individbasis utifrån personlig önskemål och på myndighetsbasis för alla anställda där de får utbildning inom ledarskap, projektledning och EU-kunskap. Kemikalieinspektionen främjar även kompetensväxling och intern rörlighet. Chefer följer upp medarbetarnas nöjdhet med deras position och frågar medarbetarna om det finns önskemål om att byta position inom myndigheten.

Ett annat gott exempel som uppvisar myndighetens strategiska arbete för att bibehålla en attraktiv arbetsplats är att Kemikalieinspektionen deltar i Nyckeltalsinstitutets Attraktiv Arbetsgivarindex (AVI). Detta gör myndigheten för att utvärdera sitt arbete som arbetsgivare med hjälp av nio uppmätta nyckeltal. Under 2018 utmärkte de sig positivt jämfört med andra organisationer i mätningen inom områden andel tillsvidareanställningar, medianlön samt lika karriärmöjligheter för män och kvinnor.

### CSN (Centrala studiestödsnämnden)

CSN har lagt ned ett gediget arbete på att införa tillitsbaserad styrning internt och det framgår under besöket att CSN ligger i framkant inom detta område. Under 2018 har myndigheten samlat alla chefer vid ett flertal tillfällen för att stärka deras kunskaper i förändringsledning och tillitsbaserad styrning. Utöver chefsmöten har alla chefer fått utbildning för att kunna konkretisera den tillitsbaserad styrningen samt göra styrfilosofin greppbar för organisationen. Som följd av CSN:s arbete finns det ett stort intresse hos flera andra myndigheter som vill få hjälp från CSN med detta.

Ett stort utvecklingsarbete har gjorts av myndigheten för att sätta kunden i fokus i verksamheten. Alla chefer har gått utbildning i effektiv styrning, för att de ska kunna förstå vad som skapar värde för kunden. Som en del av arbetet för att förbättra kundfokus har CSN även anpassat sitt kommunikationssätt till sina olika målgrupper, vilket de kan uppvisa ett gott exempel med. CSN har gjort det enklare för nyanlända att ta till sig myndighetens information och tjänster genom att tillgängliggöra informationen via film på flera olika språk. För gymnasieungdomar som utgör en stor målgrupp för myndigheten, har CSN infört kampanjen "Palla skolan" med ett syfte att informera unga om konsekvenser vid skolfrånvaro samt CSN:s roll i detta. Som följd av detta utvecklingsarbete har CSN kunnat få ut sitt budskap på ett lättförståeligt sätt till sina målgrupper som de tidigare har haft svårt att nå ut till.

Myndigheten arbetar systematiskt för att säkerställa jämställdhet och hög kvalitet vid kundbemötande. CSN har tagit fram ett bemötandekoncept som alla medarbetare med kundkontakt får utbildning i. Under 2018 har CSN tillsatt en HBTQ-samordnare för att inkludera ett HBTQ-perspektiv i sitt jämställdhetsarbete. Utvecklingsarbetet görs på ett sätt som har alla förutsättningar att bidra till att förbättra kvaliteten i myndighetens relation

# Goda exempel

## Samlade intryck från besöken

till sina kunder. Myndigheten har även tagit fram ett system för att mäta, följa upp och förbättra jämställdhet vid ärendehandläggning. CSN utövar triader (treparsamtal) vid utveckling av sin ärendehantering för att se till att ärenden hanteras enhetlig och rättssäkert.

CSN uppvisar ytterligare ett gott exempel genom sin välutvecklad portföljstyrning som ger ledningen kontroll över myndighetens samtliga projekt. Dedikerade beredningsgrupper i myndighetens olika avdelningar jobbar systematiskt med nyttokalkyler till all utveckling som görs. I ett första skede krävs ingen nyttokalkyl utan en grovsortering och gallring görs av ledningsgruppen.

# Bilaga A

## Kriterieområden

### A. Kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet. Hur gör myndigheten för att utföra sitt uppdrag med hög kvalitet och så enkelt och effektivt som möjligt?

Det centrala kriterieområdet – kärnvärdena för den moderna statliga myndigheten – är att utföra uppdraget med hög kvalitet och rättssäkerhet och en hög grad av enkelhet. Det ska vara så enkelt som möjligt för så många som möjligt att ta del av förvaltningens tjänster. Myndigheten ska skapa mesta möjliga värden för pengarna. Rätt använt kan digitalisering bidra till ett innovativt arbetsklimate där verksamheterna utvecklas och kvalitetssäkras och där de samlade resurserna kan användas mer effektivt. Beskriv hur myndigheten styr och utvärderar sina digitaliseringsinsatser, hur myndigheten använder sig av digitalisering för att utveckla sin service till invånare och företagare, samt vilka effekterna har blivit. Återge hur myndigheten har förbättrat arbetsmiljön, utvecklat kvaliteten i verksamheten och möjliggjort ett effektivt och rättssäkert arbetssätt. Lyft fram ett exempel där digitalisering och/eller förändrade arbetssätt har sänkt kostnaderna med bibehållen eller ökad kvalitet och rättssäkerhet.

### B. Engagerade och kompetenta chefer och medarbetare. Hur gör myndigheten för att utveckla en god arbetsmiljö och delaktiga medarbetare?

Medarbetarna är den viktigaste resursen. Framtiden medför stora rekryteringsbehov för staten. Konkurrensen ökar om de kompetenta medarbetarna och de skickliga ledarna. Samtidigt ställs ökande krav på statens anställda att vara öppna och serviceorienterade. Värdet av de statliga tjänsterna påverkas av den relation som skapas mellan myndigheternas medarbetare och dem man är till för. Beskriv hur myndigheten arbetar strategiskt med sin kompetensförsörjning samt hur myndigheten gör för att rekrytera och behålla kompetenta och välmotiverade chefer och medarbetare. Ge exempel på hur myndigheten arbetar för att skapa bra arbetsmiljö som gör att chefer och medarbetare trivs och utvecklas i verksamheten. Beskriv hur myndigheten arbetar med att stärka chefers och medarbetares digitala kompetens och vad effekterna har blivit.

### C. Förnyelse och innovation. Hur arbetar myndigheten med ständig utveckling?

Den moderna myndigheten förändras kontinuerligt. I samverkan med näringsliv, akademi, civilsamhälle och individer, nyttjas teknikutveckling för att möta samhällets utmaningar och nå tillväxt och välfärd. Det gäller för myndigheten att följa och förstå sådana omvärldsfaktorer som påverkar hur väl den kan klara sitt uppdrag. För att bemästra en rörligare omvärld präglad av snabba förändringar behöver myndigheten bygga en organisation som är öppen, förändringsbenägen och lärande. Här är vi intresserade av om myndigheten har en framtidsinriktad vision, arbetar med öppen innovation och är digitalt mogen. Ge exempel på samarbeten som ger upphov till nya idéer och servicelösningar som bidrar till arbete och tillväxt. Ange vilka incitament och förutsättningar medarbetarna har för att kunna föreslå och genomföra nya smarta metoder och lösningar. Beskriv vilka som är myndighetens största utmaningar och möjligheter med digitalisering de närmaste två åren.

### D. Hållbar, miljö- och klimatmedveten utveckling. Hur gör myndigheten för att bidra till att förbättra miljö och klimat?

Ingen myndighet står utanför miljö- och klimatarbetet. Alla bidrar. Statens myndigheter utgör föredömen för andra organisationer och visar hur konkreta, enkla åtgärder för miljö och klimat kan leda till stora resultat i energibesparing och minskad systembelastning. Det kan ske genom att ge medarbetarna den utbildning som behövs i hållbar utveckling. Det kan även vara genom kravställning vid upphandling. Ge exempel på åtgärder för att minska energiförbrukning och belastningen på miljö och klimat generellt och i enskilda delar av verksamheten. Ange även om myndigheten indirekt, genom att påverka andra, bidrar till att de nationella målen för miljö kvalitet nås.

# Bilaga B

## Tematiska områden

### Kompetensförsörjning och kompetensväxling

B1. Myndigheten bedriver ett strategiskt arbete för att långsiktigt trygga sin kompetensförsörjning och göra det möjligt för medarbetarna att kompetensväxla till nya arbetsuppgifter.

B5. Myndigheten bedriver ett partsgemensamt systematiskt arbete för att skapa en hållbar arbetsmiljö och attraktiva arbetsplatser.

B7. Myndigheten har ett systematiskt och proaktivt arbetsmiljö- och friskvårdsarbete som stödjer både fysisk och mental hälsa, välbefinnande och verksamhetsutveckling.

C 9. Myndigheten arbetar aktivt för att chefer och medarbetare ska ges kompetens och verktyg för att kunna hantera digitalisering och automatisering.

### Verksamhetsstyrning och uppföljning

A5. Har myndigheten rutiner för att följa upp att legalitetsprincipen följs både vad gäller myndighetsutövning, tillämpning av lag och i myndighetens faktiska handlande?

A9. Myndigheten har en samlad strategi och system för det kontinuerliga kvalitets- och förbättringsarbetet som aktivt tillämpas inom myndigheten.

A12. Myndigheten har system för att mäta och analysera effekterna av verksamheten som aktivt används av myndigheten och vars resultat redovisas externt.

A14. Myndigheten har system för att särredovisa sina IT-investeringar och deras nytta som aktivt används av myndigheten.

### Informationssäkerhet och integritet

A3. Myndigheten genomför regelbundet penetrations- och stresstester av sin digitala miljö och vidtar åtgärder för att åtgärda brister.

A10. Myndigheten har system för att följa upp och förbättra rättssäkerhet som aktivt används av myndigheten.

A13. Myndigheten har ett ledningssystem för informationssäkerhet som aktivt används av myndigheten.

B2. Myndigheten har tydliga riktlinjer kring mutor, korruption och jäv samt ett kontinuerligt och proaktivt arbete för att föra samtal kring den gemensamma statliga värdegrunden. .

C 8. Myndigheten har beredskap och övar regelbundet både självständigt och tillsammans med andra för att avvärja och möta krisartade händelser.

### Digitalisering och automatisering

A16. Myndigheten har system för att både skicka och ta emot säkra elektroniska meddelanden som aktivt används av myndigheten.

C1. Myndighetens chef tar ett ansvar för att driva på digitalisering, innovation och utveckling och det finns en organisationskultur som värdesätter och förstärker innovationsförmågan bland chefer och medarbetare.

C 4. Myndigheten arbetar systematiskt med analys befintliga data (big data och data analytics) för att kunna utveckla bättre tjänster och fatta bättre underbyggda beslut.

C 7. Myndigheten har i sin verksamhet tagit till vara de möjligheter som nya tekniker så som blockkedjor, automatisering, robotisering och artificiell intelligens ger.

### Ledar- och medarbetarskap

B3. Myndigheten har infört tillitsbaserad styrning internt exempelvis genom att ha en organisationskultur och ett styrsystem som befrämjar ett aktivt medarbetarskap, dvs att ta ansvar för att utveckla myndigheten och sitt eget arbete.

B4. Myndigheten erbjuder flexibla arbetstider och arbetsvillkor som ligger inom ramen för verksamhetens förutsättningar och ger medarbetarna goda förutsättningar att skilja på arbetstid och fritid.

B6. Medarbetarsamtal och lönesättande samtal används för att koppla individuella mål och prestationer till myndighetens uppdrag och utveckling.

B8. Myndigheten har ett systematiskt och kontinuerligt jämställdhets- och mångfaldsarbete för att bredda och stärka kompetensbasen bland chefer och medarbetare.

# Bilaga B

## Tematiska områden

B9. Chefer och medarbetare är utbildade och införstådda med den gemensamma statliga värdegrunden och det etiska förhållningssätt som ingår i rollen som statsanställd.

B10. Myndigheten arbetar aktivt med chefer och medarbetare för att utveckla förståelse och kompetens kring förtroende- och bemötandefrågor.

B 11. Myndigheten har tydliga policyer och rutiner för var och hur sexuella trakasserier ska anmälas och hur de hanteras vidare i organisationen.

B12. Myndigheten har vidtagit systematiska åtgärder för att stödja och stimulera öppenhet och att olika medarbetare kan komma till tals, även i frågor som är besvärande för ledningen.

### Hållbarhet

D1. Myndigheten har ett miljöledningssystem som motsvarar kraven enligt EMAS, ISO 14001 eller enligt förordningen (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter.

D2. Myndigheten har genomfört en miljöutredning som utgår från de nationella miljö kvalitetsmålen och som identifierar myndighetens både direkta och indirekta miljöpåverkan.

D3. Myndigheten har upprättat egna mätbara miljö- och klimatmål för både direkt och indirekt miljöpåverkan.

D4. Myndigheten har vidtagit miljömotiverade åtgärder och kunnat mäta effekten av åtgärderna i relation till de egna miljömålen.

D5. Myndighetens högsta ledning har beslutat om mål samt fått ta del av resultat och system för miljöarbetet.

D6. Myndigheten arbetar med miljökrav och social hänsyn utifrån ett livscykelperspektiv i samband med upphandling av varor och tjänster.

### Tillgänglighet och användbarhet

A2. Myndighetens information, service och tjänster är utformade för att vara så enkla och tillgängliga som möjligt för medborgare och företag.

A7. Myndigheten har undanröjt enkelt avhjälpbara hinder, som gör att personer med funktionsnedsättningar annars stängs ute.

A11. Myndigheten har system för att följa upp och förbättra likabehandling som aktivt används av myndigheten.

A15. Myndigheten använder Myndigheten för digital förvaltnings vägledning för webbutveckling för att det ska bli så enkelt som möjligt att använda myndighetens webbplats och e-tjänster.

### Innovation och samverkan

A8. Myndigheten är drivande i att utveckla och utföra tjänster tillsammans med andra aktörer (privat och offentliga) som gör det enklare och effektivare för medborgare och företag även när nyttan av samverkan inte primärt gynnar den egna myndigheten.

C 2. Myndigheten följer och tillvaratar relevant forskning som kan utveckla verksamheten.

C 3. Myndigheten analyserar och påtalar behovet av att ändra lagar och regler för att kunna erbjuda en bättre service.

C 5. Myndigheten använder sig av former för att engagera målgruppen i att anpassa, utveckla och designa myndighetens tjänster utifrån målgruppens perspektiv.

C 6. Myndigheten följer och analyserar hur förändringar i omvärlden kan påverka dess framtida uppgifter samt hur motsvarande myndigheter i andra länder arbetar för att utveckla sin verksamhet.

### Medborgar- och företagsfokus

A1. Myndigheten har kunskap om vad som skapar värde för målgrupperna och när, hur och varför de efterfrågar myndighetens tjänster.

A4. Myndigheten har system för att snabbt och enkelt ta vara på synpunkter och klagomål samt vidta åtgärder, följa och analysera hur målgruppen upplever kvaliteten på tjänsterna.

A6. Målgruppen har tillgång till en servicedeklaration, d v s ett åtagande av myndigheten att utföra tjänster med angiven kvalitet, service och bemötande.

A 17. Myndigheten har rutiner för att snabbt och enkelt kunna hantera förfrågningar om obligatoriska utlämningar av personuppgifter.

# Bilaga C

## Resultaten jämfört tidigare år

### Jämförelse med år 2015 och 2017

Av diagrammen framgår att det inte skett några dramatiska skillnader i självskattningarna mellan de myndigheter som ställde upp i Sveriges modernaste myndighet år 2015 och 2017 och de som ställer upp år 2019.\*

I stapeldiagrammen till höger framgår resultatet för samtliga 31 myndigheter som deltagit i Sveriges modernaste myndighet sedan 2015. De genomsnittliga självskattningarna redovisas såväl totalt som per kriterieområde.

Inom kategoriområdena A. Kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet och C. Förnyelse och innovation är de genomsnittliga värdena något lägre för 2019 än de var för 2015 och 2017.

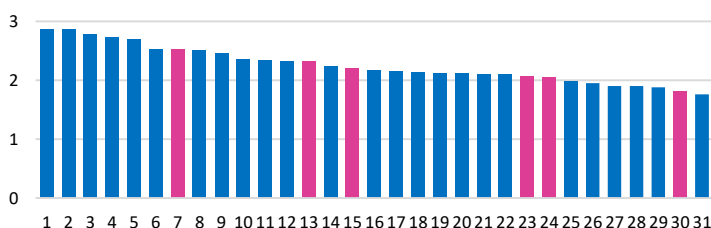
Samtidigt är de självskattade värdena för område B. Engagerade och kompetenta medarbetare och chefer högre 2019 än de var för 2015 och 2017. För område D. Hållbar miljö- och klimatmedveten utveckling är genomsnittet mycket liknande mellan åren.

Sammantaget resulterar detta i att det totala genomsnittet år 2019 ligger på en liknande nivå som den för 2015 och 2017.

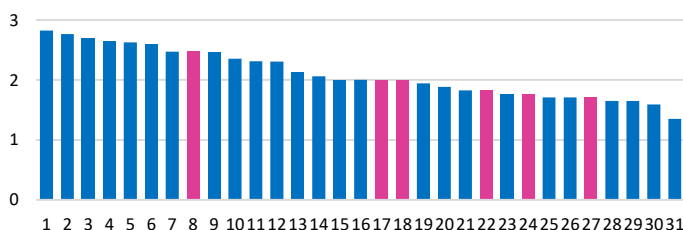
■ Resultat 2015 och 2017

■ Resultat 2019

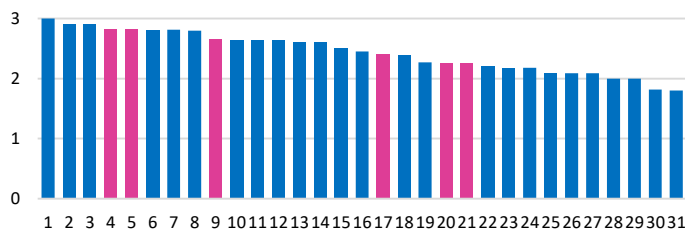
Totalt



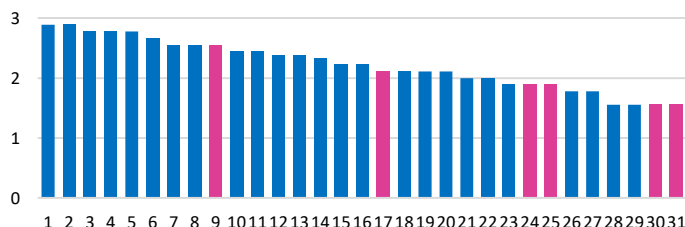
A. Kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet



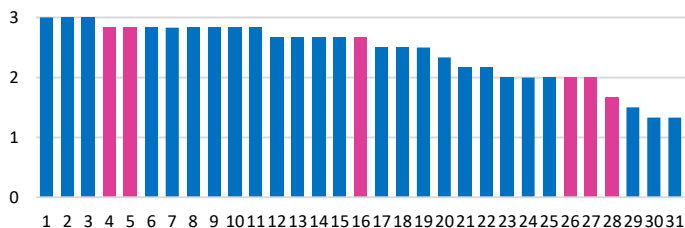
B. Engagerade och kompetenta medarbetare och chefer



C. Förnyelse och innovation



D. Hållbar miljö- och klimatmedveten utveckling



\* Mindre förändringar har gjorts i enkäten mellan åren men resultaten är i hög grad jämförbara.



**Henrik Edman**  
VD Kvalitetsmässan

henrik.edman@kvalitetsmassan.se  
031 – 708 80 65

**Anders Christensson**  
Branschansvarig för statlig sektor inom PwC

anders.christensson@pwc.com  
070 – 929 38 39

Ett stort tack riktas till årets jurygrupp som består av Lena Emanuelsson, ordförande Saco-S, Britta Lejon, ordförande ST, Jenny Madestam, lektor i offentlig förvaltning vid Förvaltningsakademien vid Södertörns högskola, Lars Amréus, ordförande GD-föreningen, Annelie Roswall Ljunggren, generaldirektör Statskontoret, samt Henrik Edman, vd Kvalitetsmässan.