

# **Sveriges modernaste myndighet 2013**

## **Egenbeskrivning - Jordbruksverket**



---

## 1. Inledning

I detta dokument beskriver Jordbruksverket myndighetens utvecklingsarbete. Vad gäller kryssfrågorna har Jordbruksverket valt att använda bedömningsalternativet ”3 – fullt ut genomfört” för flera av frågorna. Trots det anser vi att vi aldrig kan säga att vi är helt klara med utvecklingsarbete och att det alltid finns förbättringsmöjligheter.

I samband med arbetet med att ställa samman detta dokument har Jordbruksverket genomfört workshops med verkets samtliga chefer. Vid dessa möten har de bland annat diskuterat vad de anser kännetecknar en modern och attraktiv myndighet i koncernen statens samt analyserat hur väl just vår myndighet ligger till i förhållande till dessa kriterier. Det som tagits upp som kännetecknar en attraktiv och modern myndighet ryms till stor del inom de rubriker som är indelningen i denna beskrivning. Cheferna definierade Jordbruksverkets styrkor för att vara en attraktiv och modern myndighet och de styrkor som togs upp mest var: engagerade och kompetenta medarbetare, kundperspektiv, förändringsvana och förändringsvilja, öppenhet och framförallt ”vi har roligt på jobbet”.

## 2. Beskrivning av myndighetens utvecklingsarbete

### Kvalitet, enkelhet och effektivitet

Jordbruksverket genomför regelbundet kundundersökningar där vi undersöker våra kunders uppfattning om oss och våra tjänster. När verket utvecklar nya tjänster använder vi oss ofta av kunskap och synpunkter från våra kunder genom intervjuer och i så kallade fokusgrupper. Syftet med fokusgrupperna är att, under utvecklingsarbetet, låta representanter för våra kunder testa exempelvis nya IT-verktyg och komma med idéer och förslag på hur de kan bli bättre.

Vi arbetar med lättläst svenska, år 2013 är vårt ”Klarspråksår” då vi satsar särskilt på att utveckla och förenkla vår kommunikation med våra kunder. Verket har tidigare blivit tilldelade lilla klarspråkskristallen för vårt arbete med klarspråk.

Verket har nyligen genomfört en undersökning av vår webbplats och den har bland annat lett till en förenklad första sida och bättre sökvägar. Sådana webbutvärderingar görs vartannat år.

En av verkets mer använda tjänster, SAM-internet, en e-tjänst för att ansöka om jordbrukarstöd utvärderas årligen och resultatet av utvärderingen använd för att utveckla tjänster inför nästa ansökningsomgång.

Jordbruksverkets kundtjänst återkopplar systematiskt synpunkter från kunder till berörd verksamhet. För åsikter från kund förmedlade direkt till handläggare på myndigheten har vi ett återrapporteringssystem med färdig mall att fylla i via vårt intranät. Synpunkter från kunder sammanställs och presenteras regelbundet för verkets ledning och följs upp i tretialuppföljningen.

Verket har en permanent samverkansgrupp med LRF (Landbrukarnas riksförbund) och rådgivningsorganisationer för bättre kommunikation med landsbygdsföretag.

Vi har en servicedeklaration som vi visar vad kunden kan förvänta sig av Jordbruksverket och vad kunder kan göra för att underlätta för oss att ge bra service.

För att underlätta för personer med funktionsnedsättningar har både huvudkontoret och de regionala kontoren inventerats. Enkelt avhjälpta hinder har undanröjts.

Jordbruksverket arbetar aktivt inom e-delegationen för att lägga en grund för effektiva e-lösningar. Vi förvaltar bland annat den myndighetsgemensamma tjänstekatalogen för e-tjänster. Tjänstekatalogen är en nationell tjänstekatalog för alla myndigheter och offentliga aktörer i Sverige. I katalogen beskrivs bastjänster och infrastrukturella tjänster. Syftet är att underlätta utvecklingen av befintliga eller ta fram nya tjänster för privatpersoner, företag och offentlig sektor.

Jordbruksverket deltar i projektet ”Mina meddelanden” som drivs av Skatteverket. Mina meddelanden är en myndighetsgemensam e-posttjänst som gör att man kan få myndighetspost elektroniskt istället för på papper.

Jordbruksverket har utvecklat ett IT-stöd för konsulter inom EU-stöd. På så sätt ska de som hjälper våra kunder få stöd samtidigt som verket får in handlingar och ansökningar av högre kvalitet.

Jordbruksverket och länsstyrelserna är två aktörer i en gemensam process, rörande EU-stöd. För att arbeta på mest effektivt sätt i den gemensamma processen finns beslutsgrupper med båda parter representerade. Där tas bland annat en gemensam verksamhetsplan för området fram.

För att förbättra rättssäkerhet och likabehandling har Jordbruksverket regelbundna utbildningstillfällen samt handläggarstöd för handläggare och chefer på myndigheter som har delegerade uppgifter inom EU-stöden och inom offentlig kontroll exempelvis djurskyddskontroller. Handläggarstöd omfattar gemensamma skriftliga rutiner i ett gemensamt webbgränssnitt. Uppföljning och utveckling av rutiner för rättssäkerhet och likabehandling sker regelbundet. Under 2012 genomfördes en mer omfattande uppföljning av handläggningen av stöden inom landsbygdsprogrammet. Resultatet av uppföljningen leder till både bättre metod för uppföljning och förbättrade rutiner vid handläggning.

Jordbruksverket arbetar med informationssäkerhet enligt en framtagen process. Informationssäkerhetschefen samordnar arbetet som stöds genom både regler och lathundar. Verket har ett informationssäkerhetsråd som bland annat har till uppgift att analysera informationssäkerheten vid verket och vid behov vidta åtgärder.

Prestationer och kostnader per prestation redovisas i hög utsträckning i årsredovisningen. Dessutom redovisar verket varje år kostnader för handläggning av EU-stöden. Jordbruksverket har byggt upp IT-system för att följa upp dessa kostnader.

Jordbruksverket har deltagit aktivt i e-delegationens arbete rörande nyttorealiserings och använder metoden både för att planera utvecklingsinsatser och för att följa upp att insatsen leder till avsedda effekter.

Inom arbetet med landsbygdsprogrammet ingår att regelbundet följa upp om åtgärderna i programmet fått avsedda effekter. På samma sätt följer verket, sedan mer än tio år, vilka miljöeffekter som jordbrukspolitiken innebär.

System för e-beställningar används på myndigheten. Samtliga upphandlingar sköts elektroniskt via systemstöd. Elektronisk fakturahantering finns sedan flera år på myndigheten. Vi arbetar aktivt med våra leverantörer för att höja andelen e-fakturor.

Diarieföring sker med hjälp av systemstöd och vårt diarium publiceras även på vår webbplats. Gällande e-arkiv pågår en förstudie som förväntas bli klar i maj 2013.

Jordbruksverket erbjuder e-tjänster på många områden. E-tjänsterna finns samlade på verkets webbsida för självservice och är sorterade efter den situation kunderna befinner sig i, exempelvis ”utveckla företag och landsbygd” och ”handel med länder utanför EU”.

Mina Sidor innehåller företagsspecifika uppgifter som exempelvis info om handläggningsläget för företagets ansökningar och möjligheter att ladda ned dokument med beslut.

För att ge kunderna bättre service har vi förutom e-tjänsterna utvecklat ett antal appar för att kunden ska få snabb information inom ett antal områden.

### **Engagerade och kompetenta medarbetare**

Vi arbetar med kompetensbaserad rekrytering och med kompetensanalyser, dels på verksamhetsnivå och dels på individuell nivå i form av resultat- och utvecklingsdialoger. För närvarande genomförs en utbildning med 50 presumtiva chefer för att bidra till att trygga behovet av internt rekryterade chefer.

Vi har interna öppna kurser som varje medarbetare anmäler sig till via vårt intranät efter godkännande från närmaste chef. Flera av dessa är kopplade till medarbetarskap och individens utveckling. Vi erbjuder också lunchmöten för att öka förståelsen för olika delar av verksamheten och främja helhetstänkande. Chefsförsörjning sker genom olika utbildningar, internt och externt. Varje avdelning har dessutom sin egen utbildningsbudget för att på bästa sätt möta upp verksamhetens specifika behov.

För att befrämja aktivt medarbetarskap använder verket medarbetarpolicy, resultat- och utvecklingsdialog, lönekriterier, lönesamtal. Värdeorden framåt, trovärdig och professionell återkommer som en röd tråd i alla delar av vårt planerings- och uppföljningsarbete. Den resultat- och utvecklingsdialog som varje år hålls med medarbetarna är integrerad med verkets uppdrag, planering och mål.

Vad gäller flexibla arbetstider och arbetsvillkor vill vi särskilt lyfta fram att vi har många medarbetare med distansavtal. Av Jordbruksverkets medarbetare har 6 % distansavtal vilket är en stor andel jämfört med andra myndigheter. Jordbruksverket erbjuder flexibel arbetstid, hemmakontor, deltidsarbete, löneväxling och annan arbetstidsförläggning.

Vi arbetar enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift ”Systematiskt arbetsmiljöarbete”. Vi genomför återkommande arbetsmiljökommittémöten, arbetsmiljöronder och medarbetarenkäter. Verksamheterna har en stående punkt om arbetsmiljö på enhetsmötena för att fånga upp eventuella risker. Det finns en tydlig ansvarsfördelning i beslut- och arbetsordningen där både chefer och medarbetare nämns. Myndigheten erbjuder friskvårdspeng, massage på jobbet och tillgång till egen motionslokal. Arbetsplatserna har höj- och sänkbara skrivbord, behövs fler

hjälpmedel kontaktar medarbetaren själv vår servicefunktion. Personalklubben anordnar olika aktiviteter inom såväl kultur som idrott. Vi deltar i olika friskvårdstävlingar.

Myndigheten deltar i ”staten leder jämt”, kompetensbaserad rekrytering för att undvika ”lika söker lika”. Vi tillämpar en mångfaldsplan som bland annat tar upp att vi ska vara ett föredöme när det gäller främjande av allas lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet.

I introduktionen för nyanställda medarbetare och chefer finns ett avsnitt som handlar om att vara statsanställd. Vi håller också på med att ta fram en fördjupad introduktion med fokus på att vara statsanställd kopplat till vår verksamhet. Arbetet är i uppstarten. Olika policys för att stärkas i rollen som statsanställd. Mycket finns invävt i våra olika interna dokument och riktlinjer, t e x medarbetarpolicy, chefpolicy, IT-policy mm.

Vi arbetade aktivt med bemötande under 2008 – 2009 då vi också tog fram våra värdeord Framåt, trovärdig och professionell. Vi hade workshops med alla medarbetare på alla avdelningar och följde upp med att några enheter på ett lunchmöte berättade om hur de konkret jobbade med att leva värdeorden på sin enhet. Vi har precis tagit fram en reviderad medarbetarpolicy.

### **Förnyelse och innovation**

Jordbruksverket arbetar enligt en färdplan. Syftet med färdplanen är att synliggöra och skapa delaktighet kring viktigt förändrings- och utvecklingsarbete som görs vid myndigheten. I färdplanen tas sex områden upp som prioriterats och där vi ska ha särskilt fokus på att ytterligare lyfta oss. Dessa områden är:

- Förnyad vision och strategisk plan
- Se, utveckla och säkra landsbygden
- Kunden först
- Förenklingar överallt
- Attraktiv myndighet i koncernen staten
- Tydlig ledning och samordning

För att få förslag till förbättringar arbetar Jordbruksverket, vid utvecklingsarbete, med en metod för verksamhetsanalys. Detta innebär att vi arbetar mycket med processanalyser, problem- och åtgärdsanalyser mm, vilket innebär systematiska genomgångar av olika verksamheter. Detta leder till att verket har ett löpande förbättringsarbete för både mindre och större frågor. Vi anpassar förvaltning och utveckling till principer i Lean. Denna anpassning är pågående sedan 1-2 år.

Principer från LEAN har sedan några år tillämpats inom vår förvaltning av IT-systemen genom bland annat agila arbetssätt som Scrum och Kanban. Dessa principer har sedan ett par tre år även tillämpats inom några fler verksamheter.

Under 2011 och 2012 genomfördes det agila utvecklingsprojektet GÅS som pilot för att testa Leanvärderingar och Leanprinciper på ett större utvecklingsprojekt med positivt resultat.

Jordbruksverket använder medarbetarenkäter, resultat- och utvecklingsdialog samt intervjuer vid anställningens upphörande för att inhämta synpunkter på möjliga förbättringsområden. Någon organiserad funktion motsvarande ”whistleblower” finns inte vid myndigheten.

Jordbruksverket har ett medarbetarråd. Huvudsyftet med medarbetarrådet är att skapa ett idéforum för frågor kopplade till färdplanen för Jordbruksverket och till helhetssyn på myndighetens arbete.

Varje månad träffar verksledningen de fackliga förträdarna för att diskutera aktuella frågor.

Vi är en expertmyndighet och behöver då följa relevant forskning inom respektive område/avdelning. Inom vissa områden är Jordbruksverket en av parterna som beslutar om tilldelning av forskningsmedel. Verket följer dessutom aktuell forskning och tillämpar nya metoder exempelvis kompetensbaserad rekrytering (forskningsbaserad metodik) inom personalområdet. Ett samarbete med Internationella handelshögskolan i Jönköping sedan flera år, har i hög grad bidragit till ny kunskap inom verkets arbete med främst landsbygdsutveckling. Dessutom finns ett etablerat utbyte med Sveriges lantbruksuniversitet inom flera områden, exempelvis flera djurvälståndprojekt, i syfte att ha en nära kontakt mellan myndigheter och forskning så att vår lagstiftning ska kunna baseras på forskning och beprövad erfarenhet. Jordbruksverket är representerat i Veterinärhögskolans fakultetsnämnd för att skapa bra förutsättningar för samverkan. I frågor kring lantbruk och miljö samarbetar Jordbruksverket både nationellt och internationellt i olika grupper för att initiera och hämta hem resultat från tillämpad forskning och försök. Verket sprider sedan resultaten vidare till rådgivare och lantbrukare i olika aktiviteter som kurser, nyhetsbrev och trycksaker.

Myndigheten arbetar aktivt med att analysera lagar och regler för att kunna erbjuda en enklare och mer effektiv service till våra kunder. Vid beslut om föreskrifter granskas alla föreskriftsförslag ut förenklingssynvinkel. Dessutom analyseras utredningar och föreskrifter särskilt ur landsbygdsräddningsperspektiv. Detta innebär att förslagen utreds med avseende på hur de påverkar möjligheten att bo, leva och verka på landsbygden. Förenklingsprojektet som bedrivs vid verket är ett exempel på hur vi utanför löpande arbete utreder möjligheterna till ytterligare förenklningar och förbättringar. Åtminstone två rapporter om konsekvenser av jordbrukspolitikens genomförande på landsbygdsföretagarnas villkor har producerats (Vägs ände och Tvärvillkoren efter 2013).

Jordbruksverket deltar aktivt i flertalet nationella och internationella forum för att utbyta erfarenheter och få idéer till verksamhetsförbättringar. Deltagande sker på alla nivåer inom myndigheten, från direktörskonferenser och nätverk med andra EU-medlemsländers utbetalningsmyndigheter till praktik vid motsvarande myndigheter i andra länder.

Vi har startat Offentliga kundtjänster på LinkedIn, där vi bjudit in myndigheter med någon form av kundtjänstfunktion. Vi har även gjort undersökningar där myndigheter med kundtjänstfunktioner besvarat frågor om bland annat ärendevolymer och bemanning.

När verket utvecklar nya tjänster använder vi oss ofta av kunskap och synpunkter från våra kunder genom intervjuer och i så kallade fokusgrupper. Syftet med fokusgrupperna är att, under utvecklingsarbetet, låta representanter för våra kunder testa exempelvis nya IT-tjänster och komma med idéer och förslag på hur de kan bli bättre.

Omvärldsspaning är ett moment i verkets arbete med verksamhetsplanering men bedrivs även löpande. Omvärldsspaning sker på flera olika nivåer, insynsråd, ledningsnivå, avdelningsnivå och enhetsnivå.

Under 2013 sker all handläggning helt elektroniskt för alla arealbaserade stödformer i samtliga län efter att systemet har tillämpats i ett län 2012. En elektronisk akt upprättas för alla jordbrukare som söker stöd. I akten samlas både information som kommer in elektroniskt och inkomna pappersdokument som skannas. Att ha all information samlad elektroniskt innebär att all information därmed blir tillgänglig på Mina sidor för kunden. Dessutom har alla berörda myndigheter tillgång till all dokumentation i ett ärende, vilket ökar möjligheterna att ge en god service samtidigt som effektivitetsvinster hos myndigheterna uppstår.

En annan innovation som verket särskilt vill ta upp är att vi arbetat mycket med att göra det möjligt för alla berörda att söka jordbrukarstöd via internet. Resultatet är att 99,5 % av ansökningarna kommer in via internet vilket innebär en stor förenkling för de stödsökande samtidigt som kvaliteten på ansökningarna höjs. Även för 2013 kommer denna siffra att bli mycket nära 100 %.

Rörande krisartade händelser arbetar Jordbruksverket med två inriktningar, dels för krisartade händelser som direkt rör anställda vid myndigheten, dels beredskap för att avvärja och möta krisartade händelser enligt förordningen (2006:942) om krisberedskap och höjd beredskap. För det förstnämnda finns en krishanteringsplan och för krisberedskap och höjd beredskap har Jordbruksverket en fast krisorganisation bestående av en krisledning och underordnade stabsgrupper. För hela området krisberedskap är kommunikationsfrågorna av stor vikt och Jordbruksverket har stor nytta av deltagande i olika kommunikationsnätverk.

### **Hållbar och miljömedveten utveckling**

Jordbruksverkets utsädesenhet är certifierad enligt ISO 14001. Huvudkontoret är miljödiplomerat enligt göteborgsmodellen. Modellen tillgodoser de krav som ingår i förordning (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter. Resultatet rapporteras årligen till Naturvårdsverket och landsbygdsdepartementet.

Miljöutredning har gjorts beträffande både den direkta och den indirekta miljöpåverkan. De mest väsentliga miljöaspekterna för Jordbruksverket ligger inom den indirekta miljöpåverkan. Redovisningen av miljöaspekterna inom den indirekta miljöpåverkan är kopplad till berörda miljö kvalitetsmål/delmål som fastställts av riksdagen.

#### **Indirekt miljöpåverkan**

Jordbruksverket arbetar med frågor om bevarande av biologisk mångfald och kulturmiljö i odlingslandskapet, minskade växtnäring förluster, minskade risker vid användning av bekämpningsmedel, minskade utsläpp av växthusgaser, ökning av den ekologiska produktionen och vattenhushållning inom odlingslandskapet. Vi arbetar med lagstiftning (föreskrifter), ekonomisk styrning (miljöersättningar m.m.), kompetensutveckling, stöd till försöks- och utvecklingsverksamhet samt projektering (vattenhushållning). Uppföljning, utvärdering, analyser och utredningar är viktiga inslag i arbetet.

Inom rådgivning och kompetensutveckling har Jordbruksverket under 2012 fortsatt projekt om biologisk mångfald på slätten. En app, LärKvitter, har tagits fram med syftet att sprida kunskap om fåglar i slättlandskapet och har fått stor spridning.



---

Inom Greppa näringen får lantbrukare återkommande rådgivning inom både växtnäingsfrågor och klimat, dels via egen hemsida men även genom rådgivningsbesök. Intresset för rådgivningsverksamheten växer och under 2012 ökade antalet medlemmar med ca 10 %.

Verket har via växtskyddscentralerna satsat extra på prognos och varningar för att kunna behövsanpassa bekämpning av betydelsefulla grödor.

Inom ekologisk odling har Jordbruksverket 2012 satsat på rådgivning för högre skördar i vårstråsäd och samverkan i ekologisk produktion.

Stort intresse finns även för miljöersättningar för ängs- och betesmarker, ersättningar för minskat kväveläckage, stöd för våtmarker samt för miljöskyddsåtgärder.

Jordbruksverket har under 2012 beviljat medel för försöks- och utvecklingsverksamheter till odlad mångfald och andra projekt för biologisk mångfald, giftfri miljö, minskat växtnäingsläckage samt för ekologisk odling.

#### Direkt miljöpåverkan

När det gäller den direkta miljöpåverkan hålls verkets ledning kontinuerligt informerad. En rapport skickas årligen till Naturvårdsverket och Landsbyggsdepartementet. Miljömål fastställs avseende den direkta miljöpåverkan och som faller in i miljödiplomeringen.

Med myndighetens rapport som bas poängbedömer Naturvårdsverket samtliga myndigheter, Jordbruksverket har i tre år i rad fått 15 av 15 möjliga poäng enligt denna bedömning.

Verket har även blivit nominerat till kommunens miljöpris för arbete med minskad elförbrukning, sopsortering mm.

Miljöplanen för 2012 hade målsättningar för elförbrukning och för miljödiplomering av regionkontoren.

- Minskad elförbrukning för huvudkontoret under 2012 med målet 3 %. Vi har likt tidigare år sett över elförbrukningen dels i datorhallen dels i övriga utrymmen som kontorsplatser, korridorer etc. På kontorsplatser har vi fortsatt arbetet med att få personalen mer medvetna och att de ska stänga av datorer och belysning när de inte är på plats. Regelbunden kontakt med fastighetsägaren om ventilation m.m. för att få bästa resultat med minsta möjliga miljöbelastning. Jordbruksverket minskade elförbrukningen med 6,6 % på huvudkontoret.
- Diskussion med samtliga regionkontor har förts under 2012. Målet är att samtliga regionkontor ska miljödiplomeras så småningom.