

RAPPORT 2026

TJÄNSTEMÄN I
MEDBORGARNAS
TJÄNST – EN
LÄGESBILD

/ AKAVIA

1. INLEDNING

Tjänstemännen i den offentliga förvaltningen är en av flera viktiga delar i en stabil demokrati. De har till uppgift att främja demokratiska värden och bidrar därmed till en rättssäker, saklig och opartisk förvaltning. De är en av pelarna i det demokratiska systemet och deras uppdrag är extra viktiga när systemet utmanas, vid politisk osäkerhet och maktskifte. Tjänstemännens roll och arbete är avgörande för att upprätthålla tillit och förtroende för de offentliga institutionerna.

Denna rapport syftar till att ge en bild av några aspekter som är viktiga för att tjänstemännen fortsatt ska ha goda förutsättningar att utföra sina uppdrag i medborgarnas tjänst.

Under 2025 har Akavia i paneler och fokussamtal samlat uppgifter från medlemmar i offentlig sektor om hur de upplever sin arbetssituation. Fokus har varit rollen som opolitisk tjänsteman och förutsättningar att utföra sitt uppdrag i medborgarna och demokratins tjänst.

Rapporten har skrivits av Anna Nitzelius sakkunnig på Akavia och Nina Vernberg, praktikant på Akavia.

Stockholm februari 2026

2. SAMMANFATTNING

De opolitiska tjänstemännen har en central roll i vår demokrati och ser till att den offentliga förvaltningen genomsyras av grundläggande värderingar såsom rättssäkerhet, likabehandling och objektivitet. Med sitt arbete bidrar de till att behålla förtroendet för våra myndigheter och förvaltningar. Deras arbete styrs av lagar, förordningar och andra regler och de kan ställas till svars när det blir fel. Med sin yrkeskunskap, sakliga argument, analyser och förslag till lösningar bidrar de till att förverkliga de politiska besluten. Självständighet och integritet är centralt för rollen.

Av rapporten framgår att majoriteten av medlemmarna som ingått i underlaget valt att arbeta i offentlig sektor för att bidra till samhällsnytta, att det är meningsfullt och för att arbetsuppgifterna är stimulerande. Det engagemanget måste tas tillvara och uppmuntras genom att skapa attraktiva roller där akademisk kompetens kommer till sin rätt. I detta ligger också behovet av att skapa möjlighet att utföra uppdraget med utgångspunkt i kompetens, grundläggande värderingar och utan otillbörlig påverkan eller påtryckningar. Samhället behöver kunna rekrytera och behålla värdefull expertis som vill och kan bidra till att myndigheter, kommuner och regioner uppfyller sina uppdrag korrekt och effektivt

Rapporten pekar på några områden där vi ser möjligheter och behov av förbättring både när det gäller rollens attraktivitet och funktion i demokratin. Nästan var tredje tjänsteman anger exempelvis att man upplever att rollen förändrats till det sämre. I kommentarerna nämns tidspress, detaljstyrning och oro för rättssäkerhet. Konsekvenserna av detta uppges vara att förvaltningens kompetens inte tas till vara samt lägre effektivitet. När det gäller mandat att fatta beslut upplever många att de har ett ganska eller mycket stort mandat att fatta beslut. En fjärdedel av respondenterna anser dock att utrymmet har minskat de senaste åren och många anger att de i sin yrkesroll tvingats agera i strid med sin professionella bedömning.

Av undersökningarna och samtalen som utgjort grunden för rapporten framgår att många upplever att samhällets tillit till tjänstemannarollen minskat de senaste åren. När det gäller eventuell påverkan vad gäller opartiskhet uppger de flesta att man inte påverkats i sin roll men en fjärdedel anser att man påverkats. Det är en varningsklocka och ett medskick som bör tas på allvar. Av de som påverkats anger dessutom nästan hälften att sådan påverkan skett av politiker.

På frågan om vilka som är de största utmaningarna i rollen svarar nästan sex av tio att arbetsbelastning och/eller underbemanning är de främsta faktorerna. Nästan fyra av tio anger otydlighet i roll och ansvar som en utmaning. När det gäller vad man tror kommer påverka rollen framåt anger de flesta digitalisering och AI, tätt följt av förändringar i omvärlden.

Rapporten är en lägesbild av hur tjänstemän i offentlig sektor upplever sin roll och några av utmaningarna framåt. Förhoppningsvis kan rapporten bidra till att främja och utveckla tjänstemannarollen så att samhället kan dra nytta av den nödvändiga kompetens och expertis som behövs i vår förvaltning och demokrati.

3. INNEHÅLL

1. INLEDNING	2
2. SAMMANFATTNING	3
3. INNEHÅLL	5
4. VILKA ÄR TJÄNSTEMÄNNEN I OFFENTLIG SEKTOR?	6
5. TJÄNSTEMÄN – BÄR DEMOKRATIN	8
5.1 UPPLEVELSER AV TJÄNSTEMANNAROLLEN	8
5.2 STYRNING OCH PÅVERKAN	9
5.3 SJÄLVSTÄNDIGHET, MANDAT OCH TILLIT	11
5.4 UTMANINGAR, ROLLENS UTVECKLING OCH ATT ÖVA	14
6. ATT BÄRA DEMOKRATIN – ANSVAR, UTMANINGAR OCH UTVECKLINGSBEHOV	16
Öka tjänstemannarollens attraktivitet och status	16
Strategisk styrning för självständiga beslut	17
Tillit, en förutsättning för demokrati	18
7. AKAVIA TYCKER	20
8. OM UNDERSÖKNINGEN	22

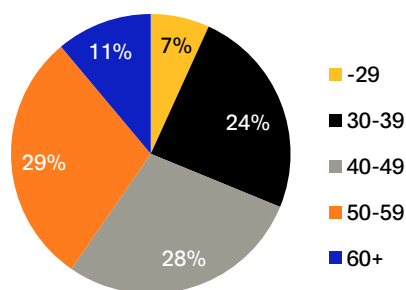
4. VILKA ÄR TJÄNSTEMÄNNEN I OFFENTLIG SEKTOR?

Att arbeta i medborgarnas tjänst är ett viktigt samhällsuppdrag. Tjänstemännen bidrar med fakta och kunskap till den politiska styrningen. De arbetar inom ramen för lag och regelverk som ställts upp av riksdag och regering eller internt inom verksamheten. Gemensamt för dem är ansvaret att sköta offentlig verksamhet effektivt och rättssäkert, samt se till att den service medborgarna får är av hög kvalitet.

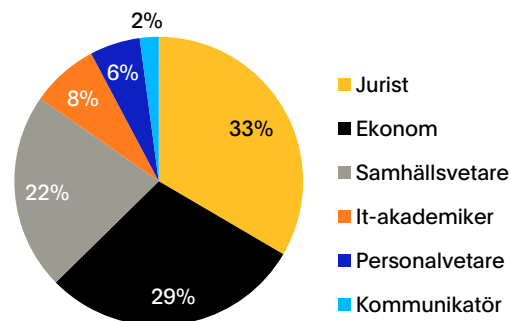
Av de medlemmar som ingått i panelen och arbetar i offentlig sektor är jurister, ekonomer och samhällsvetare de mest representerade professionerna. Majoriteten är kvinnor och de flesta är mellan 40 och 59 år. De som ingått i panelen har oftast arbetat längre än fem år i samma roll. På frågan om varför de väljer att arbeta i offentlig sektor anger merparten: att bidra till samhällsnytta, känsla av meningsfullhet och stimulerande arbetsuppgifter som de främsta anledningarna.

DEN TYPISKE TJÄNSTEMANNEN I UNDERSÖKNINGEN?

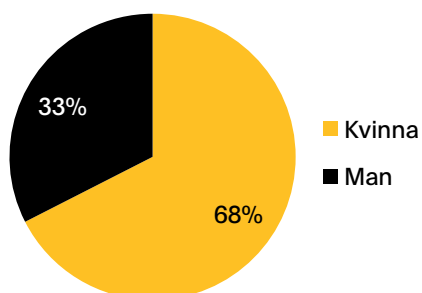
ÅLDERSFÖRDELNING



PROFESSIONSTILLHÖRIGHET

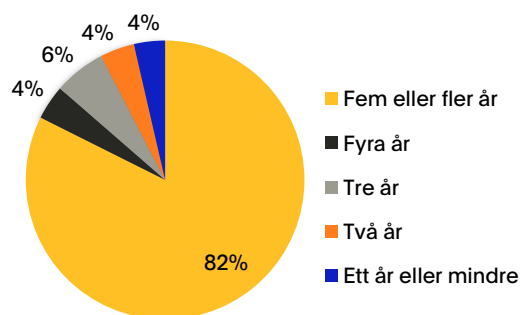


KÖNSFÖRDELNING

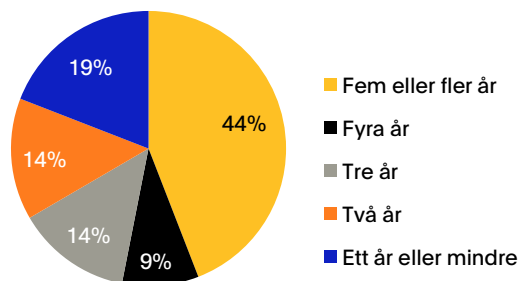


Källa: Akavias panelundersökning 3, 2025

HUR MÅNGA ÅR HAR DU ARBETAT INOM OFFENTLIG SEKTOR?

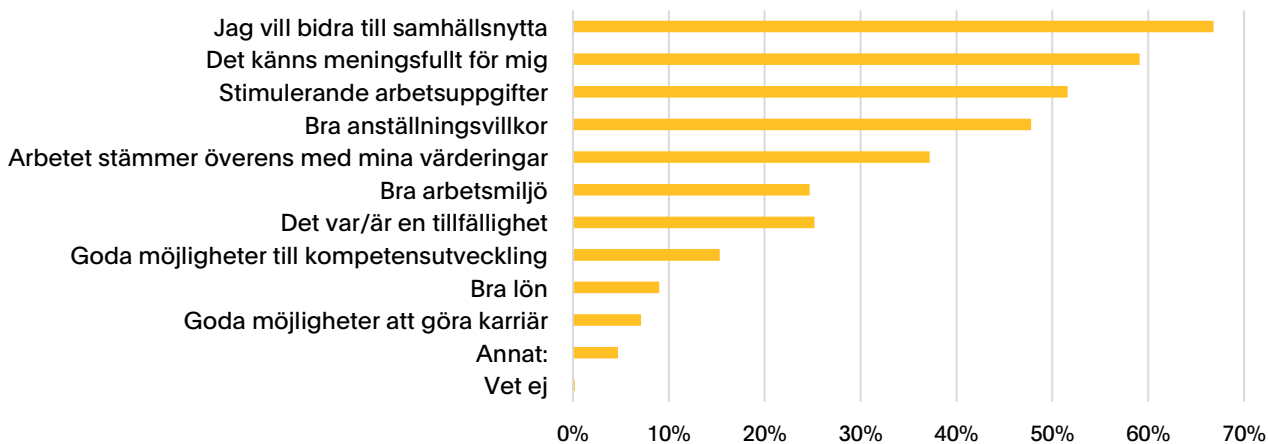


HUR MÅNGA ÅR HAR DU ARBETAT I DIN NUVARANDE ROLL?



Källa: Akavias panelundersökning 3, 2025

VARFÖR ARBETAR DU I OFFENTLIG SEKTOR (FLERVALSFRÅGA)?



Källa: Akavias panelundersökning 1, 2025

5. TJÄNSTEMÄN – BÄR DEMOKRATIN

Kompetenta och opartiska tjänstemän skapar tillit till det offentliga systemet och har ansvar för att värna de demokratiska värderingarna i sitt arbete. Objektivitet, rättssäkerhet och effektivitet är några centrala begrepp. De utför sina arbeten inom ramen för det regelverk som ställts upp och utgör en av pelarna i vår förvaltning och demokratiska system.

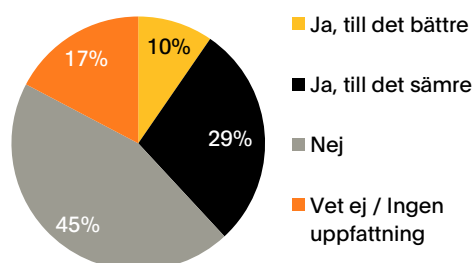
Resultatet av Akavias paneler och fokussamtal som redovisas i denna rapport ger viss vägledning om viktiga aspekter att ta hänsyn till för att skapa goda förutsättningar för tjänstemän att utöva sitt uppdrag i medborgarnas tjänst. Men också för att skapa förutsättningar för att kunna attrahera kvalificerad kompetens som vill och kan bidra till en effektiv och rättssäker offentlig sektor.

”Svensk statsförvaltning måste värnas och vårdas. Högt förtroende för offentlig förvaltning är i slutändan en förutsättning för ett demokratiskt välfärdssamhälle.” Citat från panelen, våren 2025

5.1 UPPLEVELSER AV TJÄNSTEMANNAROLLEN

Panelerna visar att knappt hälften av respondenterna anser att rollen som tjänsteman inte förändrats under de senaste åren. Nästan tre av tio upplever dock att rollen förändrats till det sämre, medan bara en av tio anser att förändring skett till det bättre. De som anser att rollen förändrats till det sämre anger att det bland annat leder till att expertisen inte tas tillvara, kompetens inte kommer till nytta, lägre effektivitet och att man överväger att arbeta med något annat. En stor del upplever också osäkerhet kring sitt mandat, de inom kommunal/regional sektor upplevde detta i högre grad medan de i statlig sektor i högre utsträckning upplevde att förvaltningens expertis inte tas tillvara.

UPPLEVER DU ATT
TJÄNSTEMANNAROLLEN HAR
FÖRÄNDRATS DE SENASTE
ÅREN?



OM TILL DET SÄMRE, VAD ÄR
KONSEKVENSEN AV DENNA
FÖRÄNDRING?



Källa: Akavias panelundersökning 3, 2025

5.2 STYRNING OCH PÅVERKAN

Mer än hälften av de tillfrågade anser att regeringens styrning av verksamheten har blivit något eller mycket mer detaljerad under de senaste åren. Det gäller både statlig verksamhet, kommuner och regioner. Detta bekräftas också av de fokussamtal som hölls under hösten 2025 där fler medlemmar påtalade att detaljstyrning av verksamheten ökat från politiskt håll.

I panelen ställdes också frågan om huruvida man upplever att ens opartiskhet som tjänsteman ifrågasätts av allmänhet/politiker eller media. Totalt uppgav hälften av respondenterna att man aldrig upplever detta och ungefär 20 procent uppgav att de upplevde det ofta eller ibland. Vissa skillnader fanns mellan kommunal, regional och statlig sektor, där de i statlig sektor upplevde högre grad av ifrågasättande. Av de som upplever påverkan anger flest att det varit politiker som påverkat. Tjänstemän inom kommunal och regional sektor upplevde detta i högre grad än de som arbetar statligt.

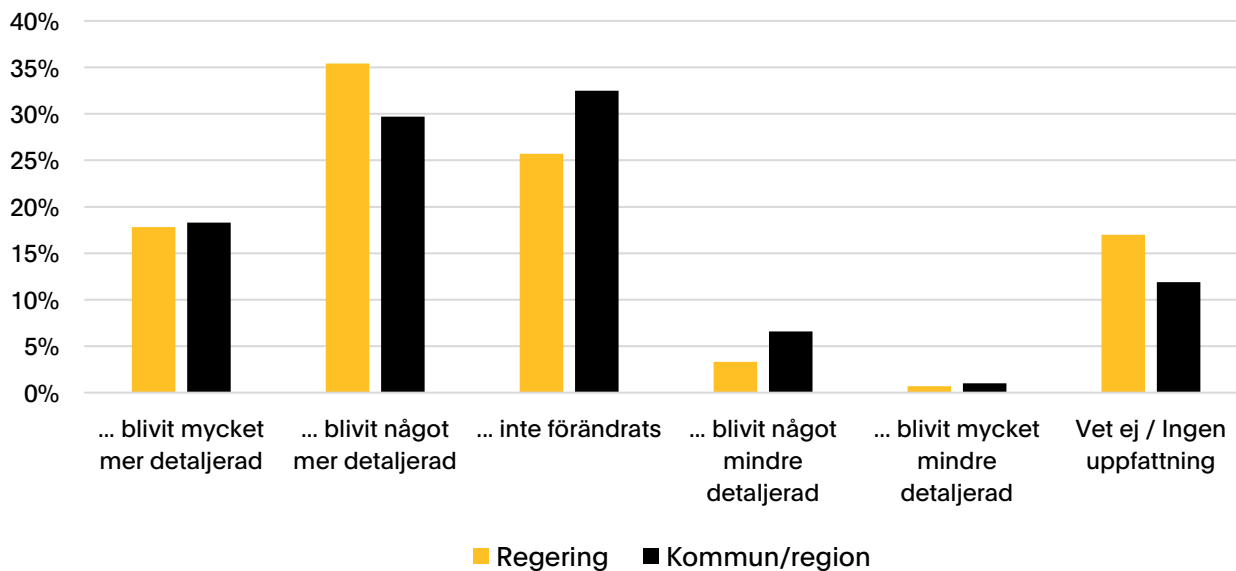
”Jag oroas av att flera politiska partier inte verkar värdera tjänstemannarollen och vad den innebär särskilt högt, inte minst när det gäller värden som opartiskhet, saklighet och rättssäkerhet” Citat från panelen, våren 2025

”Det allmänna politiska klimatet, där det sprids misstro mot rättsstat”

”Mycket negativa skrivelser i media och allmänhetens negativa uppfattning om den myndighet jag arbetar på”

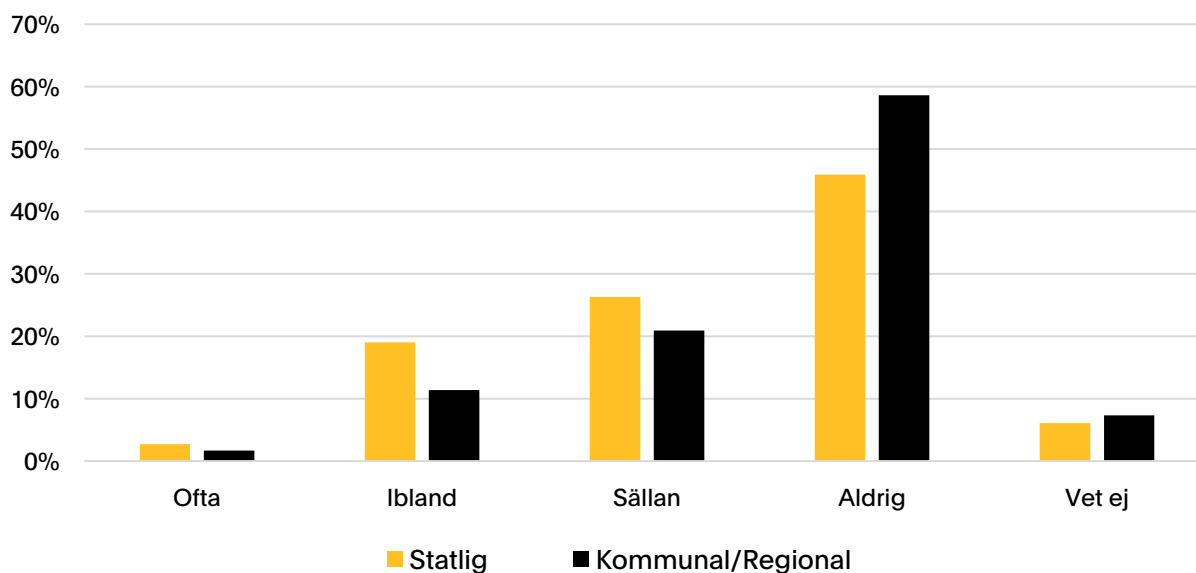
”Tydliggörande av politikeruppdragen kontra tjänstemannarollen”
Citat från panelen, våren 2025

HUR HAR REGERINGENS OCH KOMMUNENS/REGIONENS STYRNING FÖRÄNDRATS UNDER DE SENASTE ÅREN VAD GÄLLER DETALJNIVÅ?



Källa: Akavias panelundersökning 3, 2025

UPPLEVER DU ATT DIN OPARTISKHET SOM TJÄNSTEMAN IFRÅGASÄTTTS AV ALLMÄNHET/POLITIKER/MEDIA?



Källa: Akavias panelundersökning 1, 2025

5.3 SJÄLVSTÄNDIGHET, MANDAT OCH TILLIT

Utgångspunkten för arbetet är att tjänstemännens arbete styrs av lagar förordningar och andra regler och att de kan ställas till svars när det blir fel. Men deras yrkeskunskap, sakliga argument och förslag till lösningar ska också kunna bidra i verksamheten. Självtändighet och integritet är därför viktiga delar i arbetet.

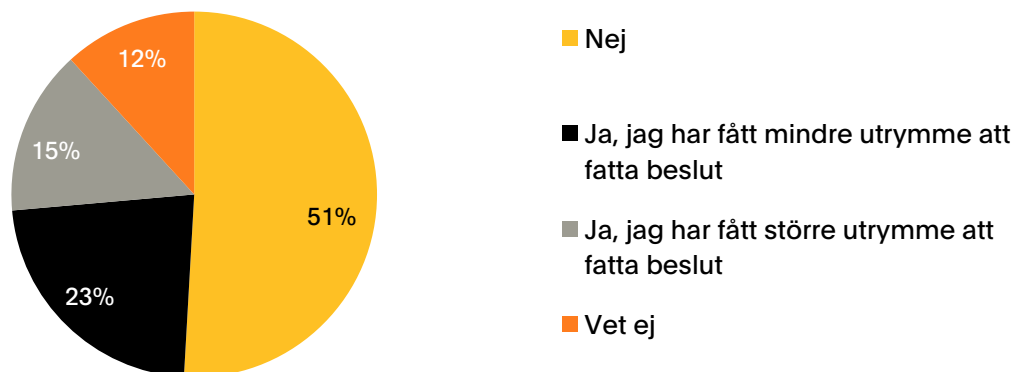
Undersökningen visar att ungefär åtta av tio medlemmar upplever att de har ett ganska stort eller mycket stort mandat från sin chef att fatta självständiga beslut inom ramen för arbetet, medan bara fem av tio upplever detta från den högsta ledningen. Samtidigt anser en av fem att de fått mindre utrymme att fatta beslut under de senaste åren och nästan 35 procent har upplevt att de i sin yrkesroll tvingats agera i strid mot sin professionella bedömning. Tjänstemän inom kommun och region upplevde detta i högra grad än de inom statlig sektor. Som skäl till att man behövde agera i strid med professionell bedömning anges bland annat press/förväntningar från chef eller ledning, otydliga eller motstridiga instruktioner och organisationskultur. Brist på resurser är också ett skäl som anges av fler än tre av tio medlemmar.

Ungefär tre av tio tjänstemän svarar att de upplever att tilliten till tjänstemannarollen från samhällets sida minskat under de senaste fem åren. Det förefaller inte vara någon större skillnad mellan sektorerna. I de fokussamtal som ägde rum under hösten framfördes också uppfattningen att allmänheten inte alltid förstår vad tjänstemannarollen innebär och framförallt att det arbete som tjänstemän utför grundas på principer, gällande regelverk i form av lagstiftning och andra bestämmelser samt att rollen är opolitisk.

“Respektera den opolitiska tjänstemannarollen och lita på att myndigheterna har kompetens inom myndighetens ansvar.” Citat från panelen, våren 2025

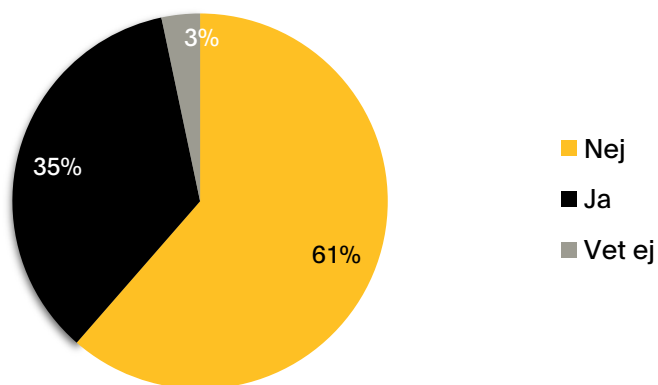
“Inget tjänstemannaansvar. Tydliggör statstjänstemannarollen och syftet” Citat från panelen, våren 2025

UPPLEVER DU ATT DITT MANDAT ATT FATTA SJÄLVSTÄNDIGA BESLUT FÖRÄNDRATS DE SENASTE ÅREN?



Källa: Akavias panelundersökning 3, 2025

HAR DU UNDER DET SENASTE ÅRET UPPLEVT ATT DU I DIN YRKESROLL TVINGATS AGERA I STRID MED DIN PROFESSIONELLA BEDÖMNING? (TILL EXEMPEL AGERANDEN I STRID MOT DIN KUNSKAP OCH ERFARENHET).



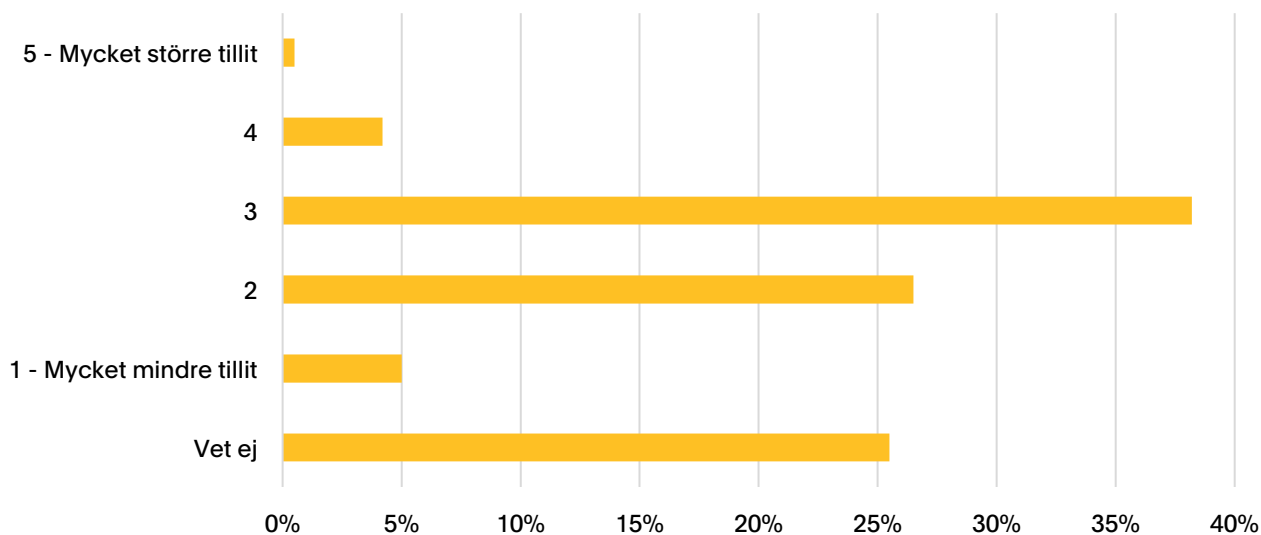
Källa: Akavias panelundersökning 3, 2025

VILKA AV FÖLJANDE FAKTORER LÅG BAKOM ATT DU BEHÖVDE AGERA I STRID MED DIN PROFESSIONELLA BEDÖMNING?



Källa: Akavias panelundersökning 3, 2025

HUR UPPLÉVER DU ATT SAMHÄLLET'S TILLIT TILL TJÄNSTEMANNAROLLEN HAR FÖRÄNDRATS UNDER DE SENASTE FEM ÅREN?



Källa: Akavias panelundersökning 1, 2025

5.4 UTMANINGAR, ROLLENS UTVECKLING OCH ATT ÖVA

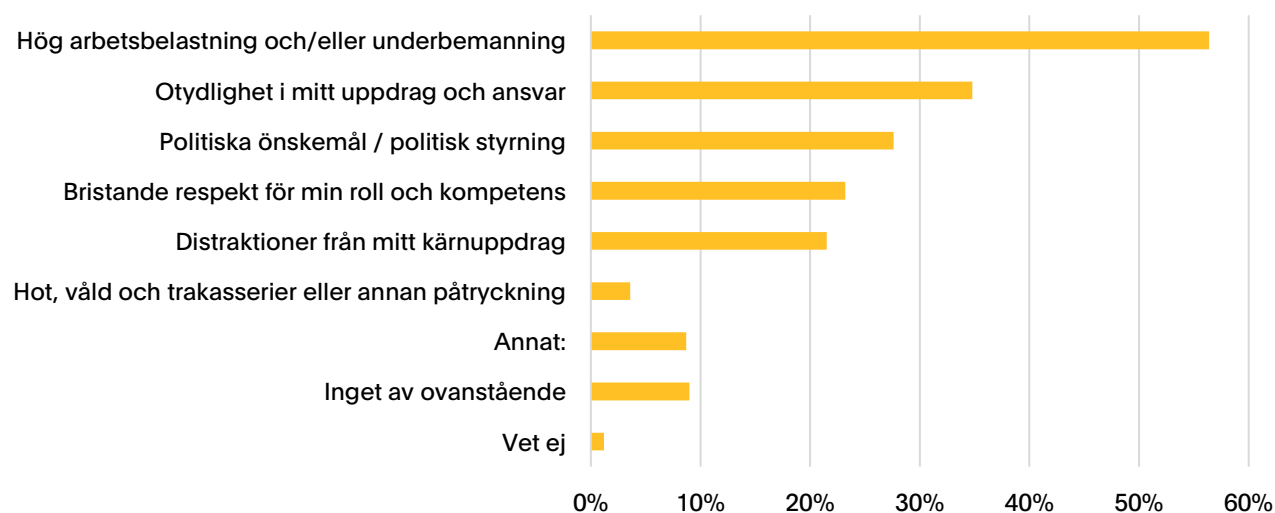
Panelen visar att över hälften av tjänstemännen anser att den största utmaningen i tjänsteutövningen är hög arbetsbelastning och/eller underbemanning. Fler än tre av tio anger att otydlighet i uppdrag och ansvar är en utmaning men också politiska önskemål och styrning. I kommentarerna anges bland annat att årlig budget gör det svårare att strategiskt styra verksamheten och neddragning av budget sker med kort varsel till ledningen. Andra kommentarer handlar om brister i ledarskap, otydliga prioriteringar och mycket administration.

De faktorer som respondenterna tror kommer att ha störst påverkan på rollen som tjänsteman framöver är digitalisering och AI, förändringar i omvärlden och organisationsförändringar/nedskärningar/budget. Nästan två av tio anser att det finns ett ökat behov av kompetensutveckling. Vikten av löpande kunskapsinhämtning diskuterades också i ett av fokussamtalen. Där framfördes brister när det gäller löpande kunskap och utveckling, där behovet av tjänstemannautbildning sågs som avgörande. Av undersökningen framgår även att fyra av tio anger att man sällan eller aldrig diskuterar eller övar på grundläggande principer för offentlig förvaltning. Det förefaller dock vara något mer vanligt inom statlig sektor än inom kommun och region.

“Värna och främja en god förvaltningskultur” Citat från panelen, våren 2025

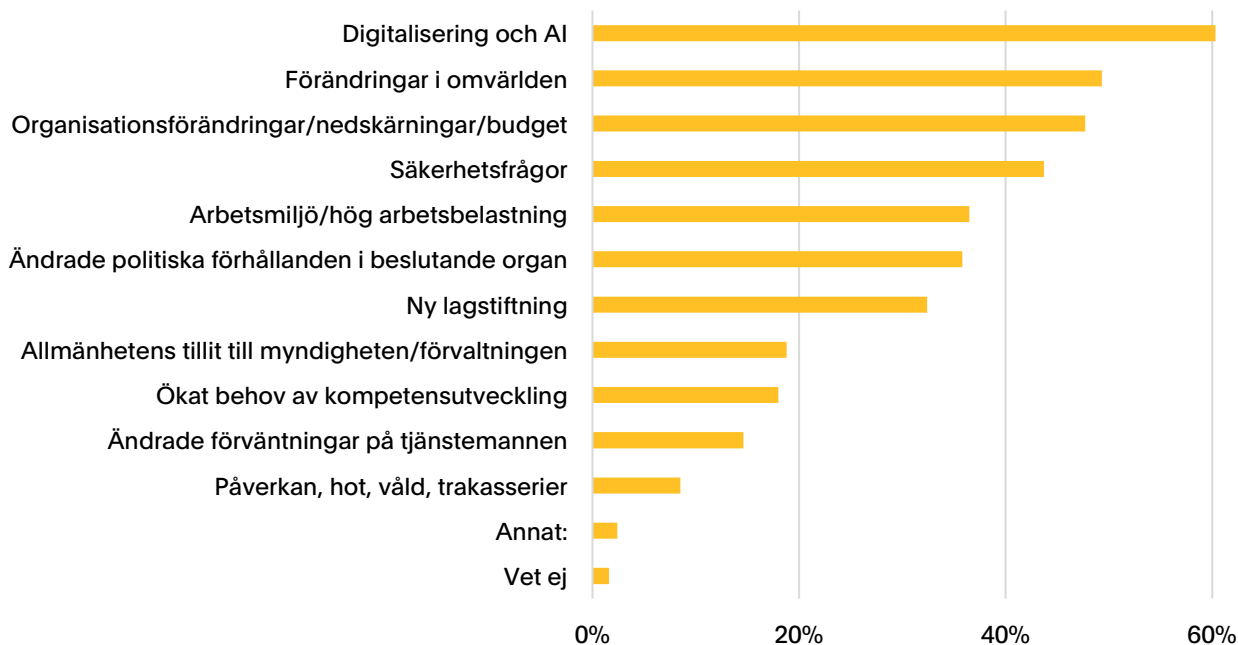
“Värna värderingar i kärnverksamheten och säkra anställningstryggheten” Citat från panelen, våren 2025

VILKA ÄR DINA STÖRSTA UTMANINGAR I DITT TJÄNSTEUTÖVANDE?



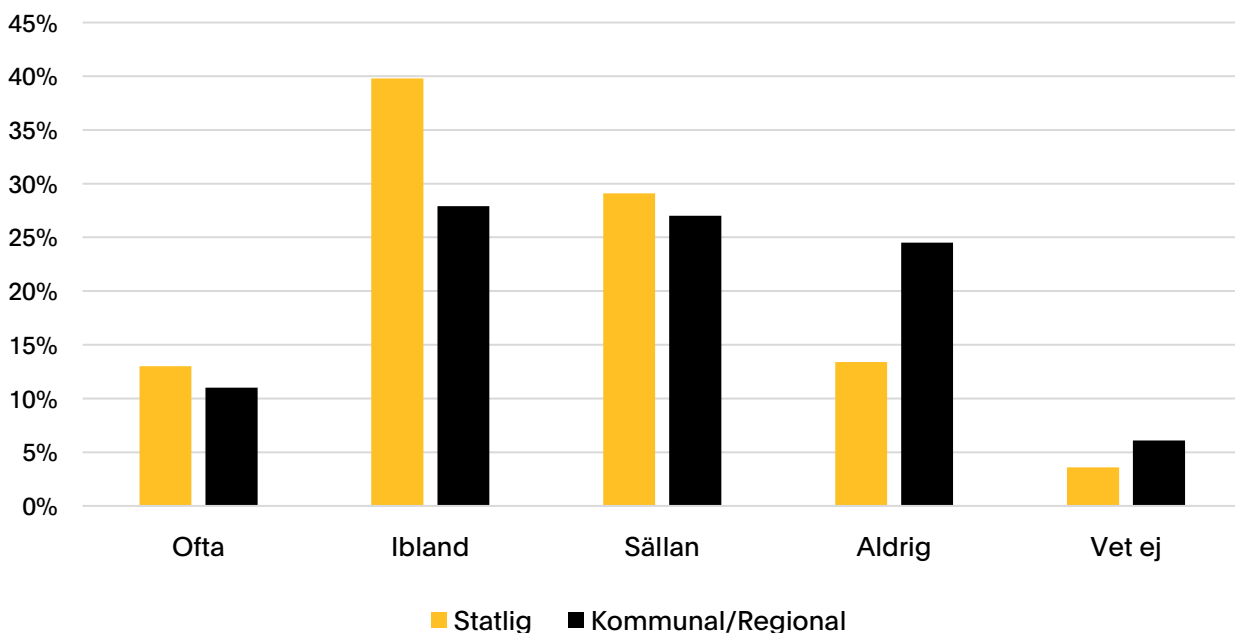
Källa: Akavias panel 1, 2025

VAD TROR DU KOMMER HA STÖRST PÅVERKAN PÅ DIG I DIN ROLL SOM TJÄNSTEMAN FRAMÖVER?



Källa: Akavias panel 1, 2025

HUR OFTA DISKUTERAR OCH/ELLER ÖVAR NI PÅ ARBETSPLATSEN KRING GRUNDLÄGGANDE PRINCIPER FÖR OFFENTLIG FÖRVALTNING?



Källa: Akavias panel 1, 2025

6. ATT BÄRA DEMOKRATIN – ANSVAR, UTMANINGAR OCH UTVECKLINGSBEHOV

Det förekommer att misstro uttrycks mot den opolitiska tjänstemannens arbete både från allmänhet och politik, i debatt, samtal och vid myndighetsutövning.

Påverkansförsök i form av trakasserier och hot, som syftar till att få tjänstemän att agera på ett visst sätt, avstå från att agera är förekommer också. Likaså ifrågasätts beslut trots att de fattas med utgångspunkt i gällande rätt. Under ett antal år har det också ställts politiska krav på att tjänsteansvaret ska utvidgas och utredningar har tillsatts som landat i olika slutsatser.

Det finns anledning att ständigt påminna om att tjänstemännens arbete utövas med utgångspunkt i lagar och andra regelverk. Oberoende myndigheter och förvaltningar arbetar inom de ramar och lagar som riksdag och regering beslutat. Tjänstemännen bidrar med sin kompetens och expertis i arbetet men alltid med utgångspunkt i grundläggande värden som objektivitet, legalitet, service och effektivitet. Det finns också ett omfattande regelverk för tjänstefel eller andra åsidosättanden i tjänsten.

Offentlig sektor står inför rekryteringsutmaningar. I Arbetsgivarverkets kompetensbarometer för hösten 2025 framgår exempelvis att 71 procent av de statliga arbetsgivarna uppger att de haft brist på lämpliga sökande, jämfört med 53 procent för vårens mätning. Av de som slutar, lämnar 63 procent staten och 14 procent går i pension. Nästan 80 procent av de anställda i staten har en eftergymnasial utbildning, jämfört med cirka 40 procent av befolkningen som helhet, det innebär att det många gånger är kvalificerad kompetens som behövs.

Motsvarande redovisning av utmaningar och behov för kommuner och regioner finns att läsa här: [Personalen i välfärden](#)

ÖKA TJÄNSTEMANNAROLLENS ATTRAKTIVITET OCH STATUS

Denna rapport redovisar en rad olika förhållanden som bör ligga till grund för diskussion om synen på tjänstemannarollen, förutsättningar och hur den kan stärkas framåt för att säkra demokratiska värden. Det i sin tur kan leda till förbättrad kompetensförsörjning, och inte minst öka tjänstemannarollens attraktivitet och status.

En påfallande stor andel av de som ingått i panelen uppger att de har valt att arbeta i offentlig sektor för att de vill bidra till samhällsnytta, att det är meningsfullt och att arbetsuppgifterna är stimulerande. Det är ett positivt och viktigt budskap som visar ett engagemang som bör tas tillvara. Målet måste vara att skapa attraktiva roller där akademisk kompetens kommer till sin rätt och där man kan utföra arbetet i enlighet med regelverk och grundläggande värderingar. Det behöver då ges utrymme för oberoende, självständighet och trygghet med goda arbetsmässiga förutsättningar.

Samhället behöver kunna rekrytera och behålla värdefull expertis som vill och kan bidra till att myndigheter, kommuner och regioner kan uppfylla sina uppdrag korrekt och effektivt.

STRATEGISK STYRNING FÖR SJÄLVSTÄNDIGA BESLUT

Nästan var tredje tjänsteman anger att man upplever att rollen förändrats till det sämre. I kommentarerna nämns tidspress, detaljstyrning och oro för rättssäkerhet. Konsekvenser av detta uppges vara att förvaltningens expertis och kompetens inte tas till vara samt att effektiviteten blir lägre. Många upplever att de har ett ganska eller mycket stort mandat från sin chef att fatta självständiga beslut men klart mindre mandat från den högsta ledningen. Nästan en fjärdedel av respondenterna anger att deras mandat att fatta självständiga beslut minskat de senaste åren och många anger dessutom att de i sin yrkesroll tvingats agera i strid med sin professionella bedömning. Dessa vittnesmål bör tas på allvar, inte minst då de har direkt betydelse för regeringens förvaltningspolitiska mål: en innovativ och samverkande statsförvaltning som är rättssäker och effektiv, har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet, och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete.

Vi ser också att tendensen är en ökad detaljstyrning av verksamheterna de senaste åren. Akavia menar att detaljstyrningen snarare behöver minska till förmån för en mer strategisk styrning som ger utrymme för självständighet med utgångspunkt i gällande regelverk, expertis och erfarenhet. En styrning och ledning som präglas av tillit och förtroende till professionerna måste prägla verksamhetens alla delar. På så sätt kan verksamheten också dra nytta av den kompetens och expertis som tjänstemännen besitter.

När det gäller påverkan av tjänstemannens opartiskhet framkommer oroande uppgifter. Även om hälften av respondenterna i enkäten anger att de inte upplever påverkan, uppger en majoritet av de som anser att de har påverkats att det är politiker som påverkat dem. Andra undersökningar som Akavia genomför bland medlemmarna visar också att medarbetare i offentlig sektor i hög grad utsätts för hot, våld och trakasserier i sitt arbete.

Otillbörlig påverkan gentemot offentligt anställda är oacceptabelt och ska tas på stort allvar, undersökas närmare och åtgärdas omgående. Det kan noteras att lagstiftningen skärpts och att Statskontoret presenterat material som myndigheter och förvaltningar kan ta del av i arbetet i med dessa frågor. Senast detta: [Otillåten påverkan - Statskontoret](#) Läs också Akavias rapporter här: [hot-vald-trakasserier-och-annan-otillborlig-paverkan-mot-medarbetare-i-medborgarnas-tjanst-2023.pdf](#)

Tillit, förtroende och mandat från chef och ledning, allmänhet och politiker är en viktig del i att ge medarbetare möjlighet att fullt ut bidra med sin kompetens, professionella

kunskap och expertis. Det är även en förutsättning för att skapa attraktiva roller som är eftersökta av rätt kompetens. Även om majoriteten av medlemmarna upplever att de har ganska stort mandat att fatta självständiga beslut finns också en andel som uppger att utrymmet minskat. Likaså är det oroande att många upplever att de har tvingats agera i strid med sin professionella bedömning.

TILLIT, EN FÖRUTSÄTTNING FÖR DEMOKRATI

Att medborgarna känner tillit och har högt förtroende för stat, förvaltning och tjänstemän är avgörande för demokrati och ett väl fungerande samhälle. Tillit är också en förutsättning för att myndigheter ska kunna utföra sina uppgifter effektivt och för att bibehålla demokratisk legitimitet. Det är därför oroande att Akavias panel visar att många upplever att tilliten till tjänstemannarollen från samhällets sida har minskat. Det är en utveckling som pekar i fel riktning och som behöver analyseras närmare och åtgärdas.

När det gäller respondenternas svar kring utmaningar i tjänsteutövandet såsom arbetsbelastning/underbemanning, otydlighet i uppdraget och politisk styrning kan noteras att det är faktorer som får återverkningar på olika sätt. Det handlar dels om att kunna utföra uppdragen under goda förutsättningar med en god arbetsmiljö men det kopplar också till möjligheten att uppfylla förväntningarna på förvaltningen om effektivitet, service och rättssäkerhet. Som redovisats ovan handlar kommenterarna från medlemmarna många gånger om resurstilldelning, framförhållning, ledarskap och tydlighet. Det är frågor Akavia driver i olika sammanhang och på flera nivåer, men det krävs också ett mer strategiskt förhållningssätt och en större förståelse från politikens sida. Respondenterna tror att digitalisering och AI kommer att påverka rollen mest framåt. Potentialen i AI är också ett område som är föremål för höga politiska förväntningar i nuläget, inte minst vad gäller ökad effektivitet och rättssäkerhet inom offentlig sektor. Det understryker behovet av kompetensutveckling för medarbetarna men också av riktlinjer och strategier för hur AI kan och får användas i arbetet. Läs mer om hur Akavia arbetar med detta här: [AI och digitalisering | Akavia](#)

Kontinuerlig utbildning kring tjänstemannens roll och de grundläggande principer och regler som gäller för offentlig förvaltning bör vara en självklarhet. Likaså att hålla frågorna levande genom diskussion och övningar, inte endast vid introduktioner av nyanställda. Det behöver också avsättas tid och resurser för att medarbetare ska kunna ta del av utbildningar och övningar. Även här finns stöd och material från Statskontoret. Att frågor om värdegrund och etik diskuteras kontinuerligt och hålls levande är viktigt av många skäl. Det främjar rättssäkerhet men också trygghet och tydlighet i uppdraget som tjänsteman.

Vad som framkommit i arbetet med denna rapport pekar på behovet av att med tyngd verka för att uppvärdera, tydliggöra och främja tjänstemannens roll, uppdrag och

förutsättningar i vår förvaltning och demokrati. Tjänstemannen är en viktig del i demokratihjulet och står för expertis, stabilitet, kontinuitet och bidrar därmed till att skapa tillit till vår demokrati. Det behöver vara känt av alla.

7. AKAVIA TYCKER

Resultaten som redovisas i denna rapport visar på vissa oroande tendenser som ger anledning att verka för att tydligt främja och stärka tjänstemannarollen framåt. Men det handlar även om att ta vara på den värdefulla resurs som akademiker utgör i den offentliga förvaltningen. Akavia anser att följande punkter är viktiga i det arbetet.

SÄKRA TJÄNSTEMANNENS OPOLITISKA OCH OBJEKTIVA ROLL

Tillsätt en utredning om hur tjänstemannens opolitiska och objektiva roll kan uppvärderas, stärkas och tydliggöras. I uppdraget ska det också ingå hur gränsdragningen mellan politiker och tjänstemäns ansvar och roller kan tydliggöras. Läs mer i [Akavias förvaltningspolitiska program](#).

KUNSKAP OM TJÄNSTEMANNAROLLEN

Arbetsgivare i offentlig sektor ska löpande utbilda medarbetare och chefer samt möjliggöra diskussion om tjänstemannarollen, ansvar, värdegrund, förvaltningslagen, styrsystem och andra regler som är av relevans i arbetet.

GÖR DET MÖJLIGT ATT VÄRNA DE DEMOKRATISKA VÄRDERINGARNA

Medarbetare ska ges goda förutsättningar att värna de demokratiska principerna i sitt arbete, bland annat genom ett tydligt och lyhört ledarskap, sund arbetsbelastning och möjlighet att fokusera på kärnuppgifterna.

MANDAT OCH FÖRTROENDE

Förslag: Tjänstemän ska känna att de har stöd och förtroende från både politisk nivå och ledning. När ansvar och mandat är tydligt formulerade ökar effektiviteten och handlingskraften. Genom att skapa arbetsplatser som präglas av tillit, tydliga befogenheter och ett gott ledarskap främjas ansvarstagande och engagemang.

MOTARBETA OTILLBÖRLIG PÅVERKAN OCH KORRUPTION

Samtliga myndigheter och förvaltningar måste se till att medarbetare kan utföra sina uppdrag utan otillbörlig påverkan i form av trakasserier, hot och hat.

Det förbyggande arbetet mot korruption ska stärkas samtidigt som rapporterings och visserblåsningssystemen ska vara kända, effektiva och trygga.

Läs mer i Akavias rapport Rapportera mera – lägesbild av arbetet mot korruption i offentlig sektor: <https://www.akavia.se/siteassets/04-om-akavia/rapporter/akavias-korruptionsrapport-2023.pdf>

EN KULTUR AV LÄRANDE, UTVECKLING OCH TRYGGHET

Myndigheter och förvaltningar behöver tillhandahålla relevant regelbunden utbildning för att rusta tjänstemän för kriser och utmaningar. Träning och utbildning skapar trygghet i att fatta svåra beslut under press. Det är också en viktig del i utvecklingen och stärkande av kulturen på arbetsplatsen.

ANSVARSGREGLER SKA VARA ÄNDAMÅLSENLIGA OCH MODERNA

Ansvarsreglerna ska vara ändamålsenliga och endast fel som begås uppsåtligt eller av grov vårdslöshet ska straffas. För misstag i myndighetsutövning av mindre allvarlig art bör varning och löneavdrag aktualiseras. Vid misskötsamhet i anställningen som inte direkt berör allmänheten och myndighetsutövningen, ska de arbetsrättsliga regler som gäller på arbetsmarknaden tillämpas.

ÖKA TRANSPARENS OCH FÖRTROENDE FÖR VERKSAMHETEN

Öka tydlighet kring hur och varför beslut fattas. Kommunikationen bör tydliggöra rättssäkerhet, legalitet, processer och principer. Ledning och chefer måste konsekvent stödja tjänstemän när de fattar beslut enligt lag och rutin — även vid kritik utifrån.

SÄKERSTÄLL DEN DIGITALA KOMPETENSEN

Arbetsgivare behöver löpande säkerställa kompetensutveckling så att medarbetare kan tillämpa och utveckla nya verktyg och arbetssätt. Tydliga riktlinjer och strategier kring användningen av AI ska finnas och vara kända.

8. OM UNDERSÖKNINGEN

Underlaget till rapporten bygger på två undersökningar genomförda under 2025. Enkäterna genomfördes som totalundersökningar och skickades till samtliga respondenter i Akavias panel, som består av medlemmar som anmält intresse att delta i återkommande undersökningar.

Den första panelen med en svarsfrekvens på 43 procent genomfördes under perioden 4–16 mars och den andra undersökningen med en svarsfrekvens på 37 procent genomfördes under perioden 10–18 september. Resultaten i den här rapporten baseras på den första undersökningen och bygger på 1 975 medlemmar som är opolitiska tjänstemän. Resultaten från den andra undersökningen baseras på 1 562 svar från medlemmar i offentlig sektor.

Rapportens innehåll grundar sig även på två fokussamtal genomförda under hösten 2025, där medlemmar från kommunal och statlig sektor deltog. Ytterligare grund för rapporten utgörs av Akavias förvaltningspolitiska program.

Med tjänstemän avses de av Akavias medlemmar som arbetar i statlig, kommunal och regional sektor. De arbetar som ekonomer, jurister, samhällsvetare, personalvetare, it-akademiker och kommunikatörer och en stor andel har chefsroller. Tjänstemannarollen spänner över en bred palett av uppdrag såsom handläggare, expert, utredare, analytiker eller arbete med myndighetsutövning.

Akavia är fack- och professionsförbundet för de som vill mer, som tror på sin kompetens och förmåga att få saker att hända. För de som bidrar till **en upplyst framtid** på alla nivåer – för sin egen utveckling, på sin arbetsplats och för samhället. Akavia bildades av Civilekonomerna och Jusek 2020 och samlar ekonomer, jurister, samhällsvetare, it-akademiker, personalvetare och kommunikatörer.

Nybrogatan 30
Box 5167
102 44 Stockholm
010-303 75 00
info@akavia.se
akavia.se

