



RiR 2024:20

# Distansarbete vid statliga myndigheter

Riksrevisionen är en myndighet under riksdagen med uppgift att granska statliga myndigheter och verksamheter. Vi bedriver både årlig revision och effektivitetsrevision. Genom ett grundlagsskyddat oberoende har Riksrevisionen ett starkt mandat och är en viktig del av riksdagens kontrollmakt som bidrar till förbättringar och demokratisk insyn.

Denna rapport har tagits fram inom effektivitetsrevisionen, vars uppgift är att granska hur effektiv den statliga verksamheten är. Vi lämnar även rekommendationer för att förbättra den granskade verksamheten. Effektivitetsgranskningar lämnas direkt till riksdagen som bereder dem tillsammans med en svarsskrivelse från regeringen.



Riksrevisionen

RiR 2024:20

ISBN 978-91-7086-698-2

ISSN 1652-6597

Tryck: Riksdagstryckeriet, Stockholm 2024

Beslutad: 2024-10-22  
Diarienummer: 2023/0716  
RiR 2024:20

---

Till: Riksdagen

*Härmed överlämnas enligt 9 § lagen (2002:1022) om revision av statlig verksamhet m.m. följande granskningsrapport:*

## Distansarbete vid statliga myndigheter

Riksrevisionen har granskat om statens hantering av möjligheten för anställda att arbeta på distans bidrar till att myndigheternas verksamhet bedrivs effektivt. Resultatet av granskningen redovisas i denna granskningsrapport. Den innehåller slutsatser som avser myndigheter, Arbetsgivarverket och regeringen samt rekommendationer till regeringen och Arbetsgivarverket.

Riksrevisionsdirektören Claudia Gardberg Morner har beslutat i detta ärende. Revisionsdirektören Johanna Köhlmark har varit föredragande. Revisionsledaren Dorian Francis och enhetschefen Håkan Jönsson har medverkat i den slutliga handläggningen.

Claudia Gardberg Morner

Johanna Köhlmark

### För kännedom

Regeringskansliet; Finansdepartementet  
Arbetsgivarverket, E-hälsomyndigheten, Lantmäteriet, Länsstyrelsen i Uppsala län  
och Skatteverket



# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>5</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>8</b>
1.1 Motiv till granskning	8
1.2 Övergripande revisionsfråga och avgränsningar	8
1.3 Bedömningsgrunder	10
1.4 Metod och genomförande	14
<b>2 Distansarbete vid statliga myndigheter</b>	<b>18</b>
2.1 Distansarbete vid myndigheter före, under och efter covid-19-pandemin	18
2.2 Myndigheternas ansvar som arbetsgivare vid distansarbete	22
<b>3 Bidrar distansarbetet till att myndigheterna når sina förväntade resultat?</b>	<b>25</b>
3.1 Sammanfattande iakttagelser	25
3.2 Distansarbetet har påverkat myndigheternas resultat i begränsad utsträckning	25
3.3 Chefers möjlighet att styra och följa upp har försämrats något hos flera myndigheter	34
3.4 Distansarbete bidrar till myndigheternas förmåga att rekrytera och behålla personal	38
<b>4 Bidrar distansarbetet till att arbetsmiljön är god?</b>	<b>40</b>
4.1 Sammanfattande iakttagelser	40
4.2 Distansarbetet har en positiv påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och hälsa på de flesta myndigheter	40
4.3 Distansarbetet skapar utmaningar för det sociala samspelet på många myndigheter	42
4.4 Chefers möjligheter att arbeta med arbetsmiljöfrågor har försämrats på många myndigheter	46
<b>5 Har distansarbetet tillämpats och följts upp på ett ändamålsenligt sätt?</b>	<b>48</b>
5.1 Sammanfattande iakttagelser	48
5.2 Myndigheterna har gjort riskbedömningar i stor utsträckning	48
5.3 Hur distansarbetet ska tillämpas kan vara en utmaning	50
5.4 Distansarbetet följs upp ur ett arbetsmiljöperspektiv, men det är svårt att följa upp påverkan på myndighetens resultat	57
5.5 Regeringen har följt upp vissa frågor kopplade till myndigheternas distansarbete	61
<b>6 Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>63</b>
6.1 Distansarbetet har ingen tydlig påverkan på myndigheternas resultat	63
6.2 Distansarbetet har haft en positiv påverkan på möjligheten att rekrytera personal och på medarbetarnas nöjdhet	64
6.3 Det sociala samspelet har påverkats negativt	65
6.4 Åtgärder för att stärka förutsättningarna för samarbete och det sociala samspelet kan behövas	66
6.5 Åtgärder för att utveckla ledar- och medarbetarskap kan behövas	66
6.6 Att tolka verksamhetens behov i förhållande till distansarbete kan vara en utmaning	67
6.7 De utmaningar som granskningen har identifierat bör följas upp för att förhindra framtida effektivitetsproblem	68
6.8 Rekommendationer	69

Referenslista	70
Bilaga 1. Metodbilaga och genomförda intervjuer	76
Bilaga 2. Beskrivning av exempelmyndigheter	85
Bilaga 3. Lista över myndigheter som uppskattar att deras resultat har påverkats positivt av distansarbete	89

### **Elektroniska bilagor**

Till rapporten finns bilagor att ladda ned från Riksrevisionens webbplats. Bilagorna kan även begäras ut från ärendets akt genom registraturen.

**Bilaga 4. Sammanställning av myndighetsenkät**

**Bilaga 5. Sammanställning av medarbetarenkät**

# Sammanfattning

Covid-19-pandemin innebar en förändring i förekomsten av distansarbete vid statliga myndigheter. I jämförelse med tiden före pandemin erbjuder fler myndigheter sina anställda möjligheten att arbeta på distans. År 2023 arbetade cirka 60 procent av de statligt anställda hemma åtminstone någon dag i veckan. Bland de myndigheter som erbjuder distansarbete är det vanligast att medarbetare har möjlighet att arbeta på distans cirka 20–60 procent av arbetstiden. Det innebär att många anställda arbetar omväxlande i myndighetens lokaler och på distans. Riksrevisionen har granskat om statens hantering av möjligheten för anställda att arbeta på distans bidrar till att myndigheternas verksamhet bedrivs effektivt.

Riksrevisionens övergripande bedömning är att de anställdas möjlighet att arbeta på distans inte haft någon påtaglig påverkan på om myndigheternas verksamhet bedrivs effektivt. Granskningen visar att distansarbetet inte påverkar de flesta myndigheters resultat, vare sig positivt eller negativt. Men det är viktigt att framhålla att det kan bero på att det är svårt att isolera distansarbetets faktiska effekter på verksamhetens resultat. Distansarbetet har medfört vissa positiva konsekvenser för myndigheternas verksamhet, till exempel vad gäller förutsättningarna att rekrytera och behålla personal samt medarbetarnas upplevda hälsa och nöjdhet.

Däremot har andra aspekter av arbetsmiljön, som det sociala samspelet mellan anställda och förutsättningarna för samarbete inom myndigheten, påverkats negativt för flera myndigheter. Dessa aspekter är viktiga förutsättningar för att myndigheter ska kunna uppnå förväntade resultat. Därför behöver utmaningarna som distansarbetet medfört hanteras av berörda myndigheter, så att myndigheternas effektivitet också på sikt ska kunna upprätthållas och utvecklas. Regeringen behöver följa upp att de utmaningar som Riksrevisionen har identifierat åtgärdas, för att se till så att de inte påverkar myndigheternas effektivitet negativt framöver.

## **Distansarbetet har ingen tydlig påverkan på myndigheternas resultat**

De flesta myndigheter uppskattar att möjligheten för de anställda att arbeta på distans varken leder till några förbättringar eller försämringar av myndighetens resultat, på ett övergripande plan.

Mer än en tredjedel av myndigheterna uppger att deras resultat för vissa områden har påverkats positivt av distansarbetet. Myndigheterna rapporterar att distansarbetet har skapat effektivitetsvinster för verksamheten, eftersom det har bidragit till att utveckla de digitala arbetssätten. Det har också lett till mer tid för fokuserat arbete, minskat resande samt i vissa fall effektivare möten och avstämningar med hjälp av digitala

verktyg. Det fåtal myndigheter som rapporterar att delar av verksamheten har påverkats negativt lyfter framför allt negativa konsekvenser för det sociala samspelet.

Medarbetare upplever inte heller att det påverkar deras prestation negativt, utan upplever att de presterar lika bra eller något bättre när de arbetar på distans. Chefer med personalansvar upplever vissa utmaningar med att styra och följa upp sina verksamheter, men de anser inte att det är av en sådan grad att det hittills påverkat verksamhetens resultat.

## **Distansarbete har positiva effekter på arbetsmiljön ur flera aspekter, men skapar utmaningar för det sociala samspelet**

Möjligheten att arbeta på distans har varit positiv för medarbetarnas upplevda arbetstillfredsställelse och hälsa, bland annat genom ökad flexibilitet och ökat inflytande över den egna arbetssituationen. Dessa aspekter bidrar till att myndigheternas anställda mår bättre och trivs bättre med sin arbetssituation. De flesta myndigheter rapporterar att möjligheten att erbjuda distansarbete har gjort det enklare att både rekrytera och behålla personal.

Myndigheternas största utmaningar rör samarbete och det sociala samspelet på arbetsplatsen. Granskningen visar att aspekter som de sociala relationerna och kunskapsutbytet mellan kollegor, introduktionen av nyanställda och känslan av gemenskap inom myndigheten har påverkats negativt för många myndigheter. Chefers möjlighet att fullfölja sitt arbetsmiljöansvar har också påverkats negativt i vissa avseenden. Till exempel kan chefer med personalansvar uppleva att det är svårare att fånga upp sina medarbetares behov av stöd, eftersom spontana kontakter med medarbetare har minskat.

## **Det finns anledning att fortsätta följa distansarbetet vid myndigheterna**

Myndigheterna har på det hela taget tillämpat och följt upp möjligheten att arbeta på distans på ett lämpligt sätt, enligt Riksrevisionens bedömning. Myndigheter har till exempel vidtagit olika åtgärder i syfte att motverka negativa konsekvenser av distansarbetet, såsom till exempel åtgärder för att stärka den sociala gemenskapen och ledarskapet. Myndigheterna har också haft ett bra stöd av Arbetsgivarverket i frågor om hur villkoren för distansarbete bör utformas och tillämpas. Regeringen har framför allt följt upp konsekvenserna av distansarbetet som arbetsgivarpolitisk fråga i myndighetsdialoger.

Trots detta har Riksrevisionen identifierat ett antal gemensamma utmaningar som riskerar att skapa negativa effekter på myndigheternas effektivitet på sikt. Därför finns det anledning att fortsätta följa hur distansarbetet tillämpas i statliga myndigheter samt vilka konsekvenser det får för myndigheternas effektivitet och arbetsmiljö.



## Rekommendationer

I granskningen har Riksrevisionen identifierat utmaningar som återkommer för flertalet myndigheter. Riksrevisionen lämnar därför rekommendationer till regeringen och Arbetsgivarverket snarare än till enskilda myndigheter. Även om myndigheterna i stor utsträckning ansvarar för arbetsgivarpolitiken, har regeringen ett övergripande ansvar inför riksdagen för den statliga verksamhetens inriktning, omfattning och effektivitet. Regeringen ska också följa upp och redovisa utvecklingen inom den statliga arbetsgivarpolitiken till riksdagen. Arbetsgivarverket har ett övergripande uppdrag att stödja sina medlemsmyndigheter i arbetsgivarpolitiska frågor.

Riksrevisionen rekommenderar regeringen att ge lämplig myndighet i uppdrag att följa upp myndigheternas tillämpning av distansarbete, lämpligen om några år för att undersöka om läget har förändrats. Uppföljningen bör särskilt fokusera på

- om distansarbetet har påverkat myndigheternas resultat, både positivt och negativt, på längre sikt
- vilka åtgärder myndigheterna har vidtagit för de aspekter som påverkas negativt av distansarbete
- vilka åtgärder myndigheterna har vidtagit för att säkerställa att de villkor för distansarbete som tillämpas är anpassade efter verksamhetens behov
- vilka åtgärder myndigheterna har vidtagit för att hantera distansarbetets konsekvenser för praktiska förutsättningar för verksamheten, som till exempel digitala verktyg och lokaler.

Riksrevisionen rekommenderar Arbetsgivarverket att i det stöd de ger till sina medlemmar även fortsättningsvis främja erfarenhetsutbyte och spridning av goda exempel på hur de utmaningar som distansarbetet kan medföra kan hanteras.

# 1 Inledning

## 1.1 Motiv till granskning

Spridningen av covid-19 under våren 2020 innebar för många en snabb omställning till att arbeta hemifrån.<sup>1</sup> Folkhälsomyndigheten rekommenderade hemarbete i syfte att minska smittspridningen i samhället. Regeringen gav i slutet av 2020 statliga myndigheter i uppdrag att möjliggöra att så många anställda som möjligt kunde arbeta hemifrån. Som mest arbetade periodvis cirka 60 procent av de anställda i den statliga sektorn hemifrån minst hälften av arbetsdagarna.<sup>2</sup>

Folkhälsomyndighetens rekommendation och regeringsuppdraget till statliga myndigheter om hemarbete upphörde i februari 2022.<sup>3</sup> Våren 2022 innebar en återgång till arbete på kontoren, men många myndigheter valde att erbjuda sina anställda möjligheten att arbeta på distans i större utsträckning än före pandemin. Många statligt anställda arbetar numer omväxlande på kontoret och på distans. År 2023 arbetade cirka 60 procent av de statligt anställda hemma åtminstone någon dag i veckan.<sup>4</sup>

Möjligheten att arbeta på distans kan medföra både fördelar och utmaningar för verksamheter. Riksrevisionens granskning motiveras av att distansarbetet innebär en förändring i sättet att arbeta som medför såväl risker som fördelar som myndigheterna kan behöva hantera. Det kan till exempel handla om risker för individens förutsättningar att prestera och för myndigheternas arbetsmiljö.<sup>5</sup>

## 1.2 Övergripande revisionsfråga och avgränsningar

Den övergripande revisionsfrågan är: *Bidrar statens hantering av möjligheten för anställda att arbeta på distans till att myndigheternas verksamhet bedrivs effektivt?*

---

<sup>1</sup> Statistiska centralbyrån, "Arbete hemifrån vanligast bland statligt anställda kvinnor under coronapandemin", hämtad 2023-05-06.

<sup>2</sup> Statistiska centralbyrån, *Hemarbete under coronapandemin. Arbetskraftsundersökningarna januari 2021 till maj 2022*, 2022, s. 9, 20–21. Regeringen gav flera uppdrag till statliga myndigheter att möjliggöra för så många som möjligt att arbeta hemifrån för att minska smittspridningen under perioden 2020–2022. Regeringsbeslut Fi2020/0520; Fi2021/00258; Fi2021/00481; Fi2021/01934; Fi2021/03909; Fi2021/04059; Fi2022/00341.

<sup>3</sup> Statistiska centralbyrån, *Hemarbete under coronapandemin. Arbetskraftsundersökningarna januari 2021 till maj 2022*, 2022, s. 11.

<sup>4</sup> Statistiska centralbyrån, *Arbetskraftsundersökningarna (AKU) 2023, Sysselessatta 15–74 år (AKU), i arbete, efter arbete hemifrån i referensveckan, sektor och kön. Kvartal 2022K3–2023K1*. Det kan jämföras med att endast 14 procent arbetade på distans i likvärdig utsträckning före pandemin bland Fackförbundet ST:s medlemmar. Fackförbundet ST, *Jobba hemifrån – är distansarbete här för att stanna?*, 2020, s. 6–7.

<sup>5</sup> Se till exempel Ekonomistyrningsverket, *Det nya normala? Bestående coroneffekter i myndigheternas verksamhet*, 2022, Espersson, Lidén, och Westrup, "Urholkade sociala relationer i distansarbete under coronapandemin", 2023; Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022; OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020.

Revisionsfrågan omfattar myndigheternas, Arbetsgivarverkets samt regeringens hantering. Den övergripande revisionsfrågan besvaras med hjälp av följande delfrågor:

1. Bidrar distansarbetet till att myndigheterna når sina förväntade resultat?
2. Bidrar distansarbetet till att myndigheternas arbetsmiljö är god?
3. Har myndigheterna tillämpat och följt upp möjligheten till distansarbete på ett ändamålsenligt sätt?
4. Är regeringens uppföljning av distansarbetets konsekvenser för myndigheternas verksamheter tillräcklig?

Fokus ligger på tiden efter covid-19-pandemin, det vill säga från och med mars 2022. Vi granskar inte myndigheternas, Arbetsgivarverkets och regeringens åtgärder avseende distansarbete under covid-19-pandemin (mars 2020 till februari 2022). Vi granskar inte heller myndigheternas digitalisering av sina arbetsätt. Granskningen omfattar Arbetsgivarverkets information, rådgivning och utbildning till myndigheter. Arbetsgivarverkets medverkan i centrala förhandlingar och avtal med fackliga organisationer omfattas inte.

Forskningsstudier lyfter i huvudsak två sätt som distansarbete kan påverka en organisations effektivitet på. Distansarbetet kan påverka dels förutsättningar för individens produktivitet och samarbetet inom organisationen, dels verksamhetens kostnader.<sup>6</sup> Granskningen omfattar inte frågan om vilka kostnadsökningar eller besparingar som distansarbetet har lett till. De kostnader som kan kopplas direkt till distansarbetet handlar sannolikt om mindre belopp.<sup>7</sup>

**Distansarbete** kan definieras som ett sätt att organisera och/eller utföra arbete med användande av informationsteknik inom ramen för ett anställningsavtal eller anställningsförhållande, där arbete, som också kan utföras i arbetsgivarens lokaler, regelbundet utförs utanför dessa lokaler.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Allstrin, Grafström, Stern, och Weidensted, *12 punkter om distansarbete efter Covid-19*, 2021, s. 22; Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 19; OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020, s. 11 – 15.

<sup>7</sup> Se till exempel Naturvårdsverket, *Miljöledning i staten 2023, 2024*; Ekonomistyrningsverket, *Det nya normala? Bestående coronaeffekter i myndigheternas verksamhet*, 2022. Det kan exempelvis handla om kontorsutrustning till de anställdas distansarbetsplatser. Det handlar också om mindre inköp som i många fall var nödvändiga att genomföra under pandemin, såsom programvara för säker digital kommunikation. En möjlig kostnadsbesparing är minskat behov av lokalyta. Riksrevisionen genomför granskning av statens användning och anskaffning av kontorslokaler.

<sup>8</sup> Arbetsgivarverket, "Distansarbete i Sverige", hämtad 2024-10-04.

I rapporten använder vi oss av följande begrepp:

**Hemarbete** syftar på när anställda arbetade hemifrån under covid-19-pandemin. Villkoren för hemarbete under pandemin skiljer sig åt från de villkor som gäller för distansarbete vid ett normalläge.<sup>9</sup>

**Distansarbete** syftar på möjligheten att arbeta från annan plats än myndighetens lokaler vid normalläge.

**Hybridarbete** syftar på att de anställda omväxlande arbetar i arbetsgivarens lokaler och på distans.<sup>10</sup>

## 1.3 Bedömningsgrunder

Vi utgår i granskningen från myndigheternas ansvar att bedriva en effektiv verksamhet.<sup>11</sup> Vi utgår även från myndigheternas ansvar för arbetsmiljö.<sup>12</sup> Att skapa goda arbetsförhållanden och ta till vara de anställdas kompetens och erfarenhet är en förutsättning för att de anställda ska kunna arbeta effektivt.<sup>13</sup>

Vi har i granskningen utgått från fördelar och risker som forskning identifierat med distans- och hybridarbete. Dessa fördelar och risker med att erbjuda distansarbete måste myndigheterna förhålla sig till både i sin styrning av verksamheten och i sitt arbetsmiljöarbete.

### 1.3.1 Delfråga 1: Bidrar distansarbetet till att myndigheterna når sina förväntade resultat?

Myndigheterna har långtgående befogenheter att besluta om hur verksamheten ska organiseras och hur de egna uppgifterna ska lösas. De ska på ett självständigt sätt kunna sköta sin dagliga verksamhet på ett effektivt sätt.<sup>14</sup> Myndigheterna ska också redovisa, analysera och bedöma sina resultat i förhållande till de mål och uppgifter som regeringen har beslutat.<sup>15</sup> Myndigheterna har således resultat som de ska uppnå utifrån regeringens och sina egna framtagna mål. Det är detta som vi syftar på med begreppet **förväntade resultat**.

<sup>9</sup> Under vissa perioder var att arbeta hemifrån rekommenderat eller beordrat av arbetsgivaren, baserat på Folkhälsomyndighetens rekommendationer och regeringens uppdrag till statliga myndigheter. Distansarbete är en möjlighet och ska bygga på frivillighet. Se vidare kapitel 2.

<sup>10</sup> Se Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 12.

<sup>11</sup> Prop. 2022/23:1, Utgiftsområde 2, s. 37, bet. 2022/23:FiU1, rskr. 2022/23:51. 1 kap. 3 § budgetlagen (2011:203).

<sup>12</sup> Prop. 1993/94:77, bet. 1993/94:KU19, rskr. 1993/94:264, bet. 1994/95:KU3, rskr. 1994/95:7 och 8.

<sup>13</sup> SOU 2004:23, s. 288.

<sup>14</sup> Prop. 2009/10:175, s. 35, bet. 2009/10:FiU38, rskr. 2009/10:315.

<sup>15</sup> 3 kap. 1 § förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag.

Distansarbetet kan påverka ett antal förutsättningar som är viktiga för en verksamhets förmåga att nå förväntade resultat. Distansarbetet kan påverka individens prestation och förutsättningarna för samarbete inom en organisation, både positivt och negativt.<sup>16</sup> Forskningsstudier visar även att distansarbete kan påverka chefers möjligheter att överblicka sina medarbetare och deras prestationer.<sup>17</sup> Myndigheterna har också ansvar för att vidta åtgärder som säkerställer att de anställda har den kompetens som behövs för att de ska kunna fullgöra sina uppgifter.<sup>18</sup>

Vi har utgått från följande operationaliseringar<sup>19</sup> för att bedöma distansarbetets påverkan på myndigheternas resultat:

- Distansarbetet ska ha en positiv eller neutral påverkan på hur medarbetarna presterar och samarbetar inom organisationen.
- Distansarbetet ska ha en positiv eller neutral påverkan på chefernas förmåga att styra sin verksamhet.
- Distansarbetet ska ha en positiv eller neutral påverkan på myndigheternas förmåga att rekrytera och behålla personal.

### 1.3.2 Delfråga 2: Bidrar distansarbetet till att myndigheternas arbetsmiljö är god?

Den statliga arbetsgivarpolitiken är ett medel för att nå de mål för statsförvaltningen som har satts upp av riksdag och regering.<sup>20</sup> Myndigheterna har ett stort handlingsutrymme som arbetsgivare, eftersom ansvaret för den statliga arbetsgivarpolitiken till stor del har delegerats till dem.<sup>21</sup> Utgångspunkten för delegeringen är att arbetsgivarpolitiken ska kunna anpassas efter verksamhetens behov.<sup>22</sup> Myndigheterna ska kunna använda arbetsgivarpolitiken som ett medel för att nå resultatmål med hög effektivitet.<sup>23</sup>

---

<sup>16</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 8, 34–36, 74, 77–78; Espersson, Lidén, och Westrup, "Urholkade sociala relationer i distansarbete under coronapandemin", 2023.

<sup>17</sup> OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020, s. 12–13; Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 12–13.

<sup>18</sup> Prop. 2022/23:1, utgiftsområde 2, bet. 2022/23:FiU2, rskr. 2022/23:102; Se även 8 § och 23 § myndighetsförordningen (2007:515); 3 kap. 3 § förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag; Arbetsgivarverket, *Den arbetsgivarpolitiska delegeringen inom staten*, 2007, s. 14; Arbetsgivarverket, "Strategi för statliga arbetsgivare", hämtad 2024-05-06.

<sup>19</sup> Till grund för operationaliseringarna ligger de forskningsresultat som sammanfattas i bilaga 1.

<sup>20</sup> Prop. 1993/94:77, bet. 1993/94:KU19, rskr. 1993/94:264, bet. 1994/95:KU3, rskr. 1994/95:7 och 8.

<sup>21</sup> Prop. 2022/23:1, utgiftsområde 2, bet. 2022/23:FiU2, rskr. 2022/23:102. Se även prop. 1993/94:77, bet. 1993/94:KU19, rskr. 1993/94:264, bet. 1994/95:KU3, rskr. 1994/95:7 och 8 samt Arbetsgivarverket, *Den arbetsgivarpolitiska delegeringen inom staten*, 2007, s. 7.

<sup>22</sup> Prop. 1993/94:77, bet. 1993/94:KU19, rskr. 1993/94:264, bet. 1994/95:KU3, rskr. 1994/95:7 och 8.

<sup>23</sup> Prop. 2009/10:175, s. 177, bet. 2009/10:FiU38, rskr. 2009/10:315.

Arbetsmiljön i staten ska vara god.<sup>24</sup> Myndigheterna har som arbetsgivare ett ansvar för fysiska, organisatoriska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön.<sup>25</sup> I organisatoriska och sociala förhållanden ingår bland annat faktorer som ledning och styrning, delaktighet, handlingsutrymme, samt villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.<sup>26</sup> Myndigheterna har som arbetsgivare ansvar för att vidta åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagare utsätts för ohälsa.<sup>27</sup> En stor del av detta ansvar ligger i praktiken hos myndigheternas personalansvariga chefer.

Vi har utgått från följande operationaliseringar<sup>28</sup> för att bedöma distansarbetets påverkan på myndigheternas arbetsmiljö:

- Distansarbetet ska ha en positiv eller neutral påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och hälsa.
- Distansarbetet ska ha en positiv eller neutral påverkan på det sociala samspelet mellan de anställda.
- Distansarbetet ska ha en positiv eller neutral påverkan på chefers möjlighet att fullfölja sitt arbetsmiljöansvar.

Med arbetstillfredsställelse syftar vi på medarbetarnas självupplevda tillfredsställelse med sina arbetsförhållanden.

### 1.3.3 Delfråga 3: Har myndigheterna tillämpat och följt upp möjligheten till distansarbete på ett ändamålsenligt sätt?

Även för frågan om huruvida myndigheterna har följt upp och tillämpat möjligheten till distansarbete på ett ändamålsenligt sätt har vi utgått från myndigheternas ansvar som arbetsgivare. Finansutskottet har understrukt att den arbetsgivarpolitiska delegeringen även omfattar frågan om huruvida myndigheter som statliga arbetsgivare ska erbjuda möjlighet till distansarbete eller inte.<sup>29</sup>

Möjligheten för arbetsgivare att låta medarbetare arbeta på distans har sin utgångspunkt i det centrala kollektivavtalet om distansarbete.<sup>30</sup> De formella kraven för att en statlig arbetsgivare ska kunna erbjuda möjligheten till distansarbete är att det ska finnas övergripande riktlinjer för detta arbete som bygger på den enskilda

---

<sup>24</sup> Prop. 2022/23:1, utgiftsområde 2, bet. 2022/23:FiU2, rskr. 2022/23:102.

<sup>25</sup> Se 2 kap. 1 § arbetsmiljölagen (1977:1160).

<sup>26</sup> 3–4 §§ Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS 2015:4). Socialt stöd kan handla om att det finns kollegor på arbetsplatsen som kan hjälpa till med sin kunskap för att lösa en arbetsuppgift, såväl som att det finns en stöttande hand när man upplever motgångar. Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020:3, s. 51.

<sup>27</sup> 3 kap. 2 § arbetsmiljölagen (1977:1160).

<sup>28</sup> Till grund för operationaliseringarna ligger de forskningsresultat som sammanfattas i bilaga 1.

<sup>29</sup> Bet. 2021/22:FiU25, s. 14, prot. 2021/22:90.

<sup>30</sup> Det centrala kollektivavtalet vilar i sin tur på det europeiska ramavtalet om distansarbete. Det betonar bland annat att distansarbete ska vara frivilligt. Se ETUC, UNICE, UEAPME, CEEP, *Framework agreement on telework*, 2002.

myndighetens verksamhet och förutsättningar. Distansarbete ska närmare regleras genom enskilda skriftliga överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det är arbetsgivaren som avgör vilka arbetsuppgifter som är möjliga att utföra på distans samt i vilken omfattning det är lämpligt att arbeta på distans. Verksamhetens behov och krav ska styra möjligheten till distansarbete.<sup>31</sup>

Generella krav som kan ställas på myndigheter är att de ska göra en bedömning av riskerna i verksamheten, utforma åtgärder baserade på riskbedömningen samt följa upp och utvärdera sitt arbete i syfte att utveckla och förbättra det.<sup>32</sup> Statliga myndigheter ska också som arbetsgivare bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete genom att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.<sup>33</sup> I det systematiska arbetsmiljöarbetet ingår att bedöma risker, ta fram en handlingsplan samt analysera och följa upp om åtgärderna fungerar.<sup>34</sup>

Vi har utgått från följande operationaliseringar för att bedöma om myndigheterna tillämpar och följer distansarbetet på ett ändamålsenligt sätt:

- Myndigheterna ska analysera risker med distansarbete och hur verksamhetens behov ska tillgodoses.
- I sin tillämpning av distansarbete ska myndigheterna följa de grundläggande formella kraven för att kunna erbjuda distansarbete. Tillämpningen av möjligheten att arbeta på distans ska vara anpassad efter verksamhetens behov. Myndigheterna ska hantera de utmaningar för verksamheten och arbetsmiljön som distansarbetet innebär.
- Myndigheterna ska följa upp konsekvenserna av distansarbetet.

Arbetsgivarverket ansvarar för att utveckla och samordna den statliga arbetsgivarpolitiken. Arbetsgivarverket har ett övergripande ansvar för information, rådgivning och utbildning som arbetsgivare på det statliga området behöver.<sup>35</sup>

Vi bedömer att Arbetsgivarverket har fullgjort sin uppgift om myndigheten har lämnat stöd avseende villkor för distansarbete som motsvarar myndigheternas efterfrågan och behov.

---

<sup>31</sup> Arbetsgivarverket, OFR:s förbundsområden inom det statliga förhandlingsområdet sammantagna, Saco-S, Facket för service och kommunikation (Seko), *Avtal om distansarbete*, 2005-12-15; *Gemensamma riktlinjer Svenskt Näringsliv – Svenska kommunförbundet – Landstingsförbundet – Arbetsgivarverket – LO – TCO – SACO för genomförandet av den europeiska överenskommelsen om distansarbete*, Stockholm den 28 maj 2003. Se även Arbetsgivarverket, "Distansarbete i Sverige", hämtad 2024-10-04.

<sup>32</sup> SOU 2004:23, s. 145.

<sup>33</sup> 2 § Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).

<sup>34</sup> Se 3 kap. 2 a § arbetsmiljölagen (1977:1160) och 2 § Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).

<sup>35</sup> 1 § förordningen (2007:829) med instruktion för Arbetsgivarverket.

### 1.3.4 Delfråga 4: Är regeringens uppföljning av distansarbetets konsekvenser för myndigheternas verksamheter tillräcklig?

Regeringen har ett övergripande ansvar för såväl styrning som uppföljning av myndigheternas verksamhet.<sup>36</sup> Regeringen kan även ta arbetsgivarpolitiska initiativ inom prioriterade områden, och ska följa upp såväl enskilda myndigheters arbetsgivarpolitiska arbete som utvecklingen av den statliga arbetsgivarpolitiken i stort.<sup>37</sup>

Vi bedömer att regeringens uppföljning är tillräcklig om regeringen följer upp distansarbetets konsekvenser så att regeringen vid behov kan vidta lämpliga åtgärder.

## 1.4 Metod och genomförande

För att besvara samtliga fyra delfrågor har vi använt oss av en kombination av enkäter, dokumentstudier och intervjuer. En mer utförlig beskrivning av val av metod och genomförande finns i bilaga 1.

### 1.4.1 Metod

I granskningens inledande fas kartlade vi möjliga för- och nackdelar med distansarbetet genom en genomgång av forsknings- och myndighetsrapporter om distansarbete och genom intervjuer med forskare och myndighetsföreträdare. Kartläggningen ligger till grund för utformningen av enkäter till myndigheter och medarbetare samt våra intervjuguider.

Vi skickade en enkät till 156 myndigheter<sup>38</sup>, och fick svar från 153.<sup>39</sup> Av dessa angav 140 att de tillämpade individuella överenskommelser och svarade på hela enkäten.<sup>40</sup> Enkäten riktades till myndighetsledningen eftersom den är myndighetens främsta företrädare.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Prop. 2009/10:175, s. 98–100, bet. 2009/10:FiU38, rskr. 2009/10:315.

<sup>37</sup> Prop. 2009/10:175, s. 116, bet. 2009/10:FiU38, rskr. 2009/10:315.

<sup>38</sup> Urvalet består av myndigheter under regeringen. Vi har exkluderat myndigheter med färre än tio anställda, nämnder med värmyndighet, affärsverk, AP-fonderna, myndigheter där uppgifter om anställdas placering kan omfattas av sekretess, samt universitet och högskolor.

<sup>39</sup> I samband med att svarstiden gått ut kontaktade vi via mejl eller telefon ansvariga för enkäten på myndigheter som inte svarat. De myndigheter som inte besvarade enkäten efter detta var Arbetsmiljöverket, Moderna Museet och Trafikverket.

<sup>40</sup> För två myndigheter, Länsstyrelsen i Stockholms län och Statens maritima och transporthistoriska museer, uppstod ett partiellt bortfall, det vill säga alla frågor i enkäten besvarades inte.

<sup>41</sup> Av informationsbrevet framgick att ansvarig för att besvara enkäten lämpligen skulle vara en centralt placerad person med god kännedom om myndighetens tillämpning av distansarbete. Vi framhöll även att det kunde finnas behov av att stämma av med andra personer på myndigheten med god kännedom om de frågor enkäten tar upp.



Enkäten syftade till att samla in underlag om bland annat

- omfattning av distansarbete
- hur myndigheterna bedömer att distansarbetet har påverkat resultat
- hur myndigheterna bedömer att distansarbetet har påverkat arbetsmiljö
- myndighetens hantering av möjligheten till distansarbete.

För att kunna följa upp om distansarbetet bedöms påverka olika typer av verksamheter olika, bad vi myndigheterna klassificera sin verksamhet, baserat på andelen anställda per arbetsområde i klassificeringssystemet BESTA, befattningsgruppering för statistik i staten. Arbetsområdena anger inriktningen på arbetsuppgifternas innehåll.<sup>42</sup>

Myndigheternas uppskattningar får tolkas med försiktighet. Det är bedömningar som är svåra att göra. Samtidigt så analyserar myndigheter och följer upp sin verksamhet kontinuerligt. Vi har utgått från att de analyser och uppföljningar som myndigheterna gör bör göra det möjligt för de flesta myndigheter att uppskatta konsekvenserna av omställningen till distansarbete för olika aspekter av verksamheten. En sammanställning av myndighetsenkäten finns som elektronisk bilaga på Riksrevisionens webbplats.

Baserat på enkätens resultat valde vi ut fyra exempelmyndigheter för att komplettera och fördjupa bilden som enkäten ger. Vi använder exempel från dessa myndigheter för att belysa fördelar och utmaningar som chefer och medarbetare upplever med distansarbete samt för att ge konkreta exempel på hur villkoren för distansarbete tillämpas och följs upp. I valet av myndigheter ville vi ha en spridning av

- hur distansarbetet tillämpas vid myndigheterna
- arbetsområden som förekommer vid myndigheterna
- hur myndigheterna har bedömt att distansarbetet har påverkat arbetsområden.

Exempelmyndigheterna presenteras kort i faktarutan nedan. En översiktlig beskrivning av exempelmyndigheterna finns också i bilaga 2.

---

<sup>42</sup> BESTA, "Om BESTA", hämtad 2023-08-30.

## Exempelmyndigheter

### E-hälsomyndigheten

Efter pandemin hade E-hälsomyndigheten inte någon generell gräns för hur mycket anställda fick arbeta på distans. Myndigheten ändrade riktlinjerna hösten 2023 till att det är möjligt att arbeta en till tre dagar på distans och två dagar på kontoret i snitt per vecka.

*Varför vi valde myndigheten:* Myndigheten svarade att ett arbetsområde hade påverkats lite negativt och ett annat inte alls av distansarbetet. Även efter förändringen av villkoren för distansarbete finns möjligheten att arbeta på distans i högre utsträckning än vid de flesta andra myndigheter.

### Lantmäteriet

Myndighetens övergripande riktlinjer för distansarbete anger att mer än halva arbetstiden, utslagen på en ettårsperiod, ska vara på Lantmäteriets kontor.

*Varför vi valde myndigheten:* Myndigheten svarade att distansarbetet har påverkat två arbetsområden positivt och ett annat område inte alls. Myndigheten har även arbetsområden som inte var så vanligt förekommande bland övriga myndigheter.

### Länsstyrelsen i Uppsala län

Efter pandemin fick anställda arbeta på distans upp till två dagar per vecka eller åtta dagar beräknat på en fyraveckorsperiod. Våren 2024 utökade myndigheten möjligheterna till distansarbete till 49 procent av arbetstiden.

*Varför vi valde myndigheten:* Myndigheten har en varierad verksamhet, med många olika arbetsuppgifter. Myndigheten hade också uppskattat att två arbetsområden påverkats negativt och ett arbetsområde positivt. Myndigheten har också valt att förändra villkoren för distansarbete.

### Skatteverket

Myndighetens övergripande riktlinjer för distansarbete anger att arbetet i första hand ska utföras på myndighetens kontor. Från och med november 2024 har det förtydligats att medarbetare har möjlighet att arbeta på distans upp till två dagar per vecka.

*Varför vi valde myndigheten:* Myndigheten svarade att möjligheten till distansarbete inte påverkat myndighetens huvudsakliga arbetsområde. Skatteverket har verksamheter där det finns goda möjligheter att följa upp resultat, som till exempel ärendemängder, telefontider och handläggningstider.

Vid exempelmyndigheterna har vi genomfört en enkät som skickades till sammanlagt 11 429 medarbetare och chefer. Frågorna utformades för att fånga upp relevanta teman från myndighetsenkäten, framför allt påverkan på verksamhetsresultat och arbetsmiljö, denna gång från ett medarbetar- och chefsperspektiv. Den sammanlagda svarsfrekvensen var 74 procent (mellan 73 och 87 procent för respektive myndighet).

Även i medarbetarenkäten har respondenterna fått uppskatta hur de presterar vid distansarbete. Medarbetare kan både överskatta och underskatta sina prestationer. De kan också tolka begreppet prestationer olika. Respondentens inställning till distansarbetet som sådant kan också påverka svaret.<sup>43</sup> Därför har vi också ställt kompletterande frågor om faktorer som kan påverka hur medarbetaren presterar och som kan bidra till att nyansera bilden. En sammanställning av respektive myndighets resultat finns som elektronisk bilaga på Riksrevisionens webbplats.

Vi har även genomfört drygt 20 intervjuer och gruppintervjuer med företrädare för HR-avdelningen, chefer på olika nivåer samt företrädare för fackliga organisationer och huvudskyddsombud. Intervjuerna med företrädare för HR har syftat till att få en bild av hur distansarbetet har tillämpats på myndigheten. Intervjuerna och gruppintervjuerna med chefer på olika nivåer samt företrädare för fackliga organisationer och huvudskyddsombud har syftat till att fördjupa och utveckla teman från medarbetarenkäten. Se bilaga 1 för en förteckning över intervjuerna.

Vi har tagit del av och analyserat styrdokument och annan dokumentation från de fyra exempelmyndigheterna, såsom riktlinjer för distansarbete, mall för individuell överenskommelse, resultat från medarbetarundersökningar, information från intranätet, och underlag till interna diskussioner.

För att få en bild av det stöd Arbetsgivarverket erbjudit har vi genomfört intervjuer med företrädare för myndigheten och även tagit del av relevant material. Vi har kartlagt regeringsuppdrag och utredningar, samt även skickat riktade frågor till Regeringskansliet.

## 1.4.2 Genomförande

Granskningen har genomförts av en projektgrupp bestående av Johanna Köhlmark (projektledare) och Dorian Francis. Lova Karmalm (praktikant) och Linnea Sandell har också bidragit i arbetet. Två referenspersoner har lämnat synpunkter på granskningsupplägg och på ett utkast till granskningsrapport: Kristina Palm, professor i arbetsvetenskap vid Karlstad universitet och senior forskare vid Karolinska Institutet samt Martin Qvist, docent, Stockholms universitet. Företrädare för Regeringskansliet (Finansdepartementet), Arbetsgivarverket, E-hälsomyndigheten, Lantmäteriet, Länsstyrelsen i Uppsala län och Skatteverket har fått tillfälle att faktagranska och i övrigt lämna synpunkter på ett utkast till granskningsrapport.

---

<sup>43</sup> Allstrin, Grafström, Stern, och Weidensted, *12 punkter om distansarbete efter covid-19*, 2021, s. 22; intervju med forskare vid Karolinska institutet, 2023-05-29. Två kända tendenser vid känsliga frågor är självförnekelse, där respondenten inte erkänner känsliga saker för sig själv och därmed inte heller för andra, samt social önskvärdhet, där svaren styrs av vilken bild respondenten vill ge av sig själv. Se Statistiska centralbyrån, *Frågor och svar – om frågekonstruktion i enkät- och intervjuundersökningar*, 2016, s. 71.

## 2 Distansarbete vid statliga myndigheter

I detta kapitel går vi igenom hur distansarbete har tillämpats vid statliga myndigheter och den förändring som covid-19-pandemin innebar. Vi beskriver också myndigheternas ansvar som arbetsgivare vid distansarbete och Arbetsgivarverkets roll.

### 2.1 Distansarbete vid myndigheter före, under och efter covid-19-pandemin

Få myndigheter erbjöd möjligheten att arbeta på distans i någon större utsträckning före covid-19-pandemin. Under pandemin hade statliga myndigheter i uppdrag från regeringen att se till att så många anställda som möjligt arbetade hemma. Som mest arbetade 62 procent av statligt anställda hemifrån minst hälften av arbetsdagarna.

Efter covid-19-pandemin erbjuder majoriteten av myndigheterna som ingår i granskningen möjligheten att arbeta på distans 21–60 procent av arbetstiden. Det motsvarar cirka 1–3 dagar under en genomsnittlig arbetsvecka. De vanligaste målen som nästan alla myndigheter har är att förbättra sin attraktivitet som arbetsgivare och bidra till en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv för de anställda.

#### 2.1.1 Regelbundet distansarbete var ovanligt på myndigheter före covid-19-pandemin

Före covid-19-pandemin var distansarbete en relativt marginell företeelse på såväl den svenska som den europeiska arbetsmarknaden. Inom EU rapporterade färre än var tionde anställd att de ibland arbetade på distans år 2018.<sup>44</sup> I Sverige var distansarbete något vanligare; 25 procent av de anställda arbetade ibland på distans.<sup>45</sup>

Före år 2020 förekom regelbundet distansarbete i mycket liten utsträckning på de flesta myndigheter. Möjligheten att arbeta hemma enstaka dagar fanns för vissa arbetsgrupper hos de flesta myndigheter som svarat på Riksrevisionens enkät (75 procent). Det kunde till exempel handla om att anställda arbetade hemifrån vid enstaka tillfällen och efter avstämning med närmaste chef. Möjligheten för anställda att arbeta regelbundet på distans genom enskilda överenskommelser om distansarbete tillämpades dock sällan av myndigheterna. En majoritet av myndigheterna, 55 procent, svarar i Riksrevisionens enkät att de inte erbjöd någon möjlighet för anställda att teckna individuella överenskommelser om distansarbete 2019. Vid drygt en tredjedel av myndigheterna förekom enskilda överenskommelser om distansarbete, men dessa ingicks med en relativt liten del av de anställda. För vissa myndigheter kunde det till exempel vara aktuellt att i enskilda fall erbjuda

---

<sup>44</sup> Eurofund, *Living, working and COVID-19*, 2020, s. 31.

<sup>45</sup> Sostero, Milasi, Hurley, Fernandez-Macías and Bisello, *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, The European Commission 2020, s. 14.

distansarbete i syfte att attrahera svårrekryterade kompetenser.<sup>46</sup> Endast 10 procent av myndigheterna uppger att anställda kunde arbeta på distans i ganska stor eller mycket stor utsträckning.

### 2.1.2 Som mest arbetade drygt 60 procent av statligt anställda hemifrån under pandemin

Folkhälsomyndigheten rekommenderade den 16 mars 2020 alla arbetsgivare att underlätta för sina anställda att arbeta hemifrån om det var möjligt. Syftet var att dämpa smittspridningen i samhället och därmed avlasta sjukvården.<sup>47</sup> Regeringen beslutade i december 2020 att myndigheter under regeringen skulle vidta ytterligare åtgärder för att öka andelen anställda som arbetade hemifrån. Uppdraget förlängdes flera gånger och gällde till september 2021. I december 2021 fick myndigheterna återigen i uppdrag att möjliggöra för anställda att arbeta hemifrån i viss utsträckning. Uppdraget skärptes samma månad till att myndigheterna skulle säkerställa att endast anställda vars fysiska närvaro var nödvändig för att kunna bedriva verksamheten skulle befinna sig i myndighetens lokaler. Regeringsuppdraget till myndigheterna upphörde att gälla i februari 2022.<sup>48</sup>

Andelen statligt anställda som arbetade hemifrån minst hälften av arbetsdagarna under pandemiåren varierade mellan cirka 40 och 60 procent. Andelen ökade markant under de perioder då myndigheterna fick regeringsuppdrag om att möjliggöra för så många som möjligt att arbeta hemifrån.<sup>49</sup> Som mest arbetade 62 procent av statligt anställda hemifrån minst hälften av arbetsdagarna.<sup>50</sup>

### 2.1.3 Omfattningen av distansarbete på statliga myndigheter har ökat efter covid-19-pandemin

I dag arbetar en relativt hög andel av arbetstagare i Sverige, 31 procent, hemma någon gång i veckan jämfört med det europeiska snittet på 14 procent. Även övriga nordiska länder ligger förhållandevis högt.<sup>51</sup> Faktorer som bidrar till att distansarbete är mer vanligt förekommande i de nordiska länderna än i många andra europeiska länder är bland annat en hög andel av arbeten där arbetsuppgifter kan utföras från hemmet samt goda tekniska och digitala förutsättningar, i form av till exempel utbyggt

<sup>46</sup> Intervju företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-21.

<sup>47</sup> Folkhälsomyndigheten, "När hände vad under pandemin?", hämtad 2024-05-15.

<sup>48</sup> Regeringsbeslut Fi2020/05201, Fi2021/00258, Fi2021/00481, Fi2021/01934, Fi2021/02981, Fi2021/03909, Fi2021/04059, Fi2022/00341. Se även tidslinje i SCB, *Hemarbete under coronapandemin. Arbetskraftsundersökningarna januari 2021 till maj 2022*, 2022, s. 9.

<sup>49</sup> Andelen som arbetade hemifrån minst hälften av arbetsdagarna i statlig sektor ökade med 21 procentenheter mellan december 2021 och januari 2022, när regeringsuppdraget återinfördes. Statistiska centralbyrån, "Arbete hemifrån vanligast bland statligt anställda kvinnor under corona-pandemin", hämtad 2023-05-06; Statistiska centralbyrån, *Hemarbete under coronapandemin. Arbetskraftsundersökningarna januari 2021 till maj 2022*, Temarapport 2022:1, s. 20–21; Regeringsbeslut Fi2020/05201, Fi2021/00258, Fi2021/00481, Fi2021/01934, Fi2021/03909, Fi2021/04059, Fi2022/00341.

<sup>50</sup> Statistiska centralbyrån, "Arbete hemifrån vanligast bland statligt anställda kvinnor under coronapandemin", hämtad 2023-05-06.

<sup>51</sup> Eurostat, "Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)", hämtad 2024-05-14.

bredband och en hög digital kompetens. Ytterligare en förklarande faktor kan vara att de nordiska länderna präglas av en hög grad av tillit till institutioner och andra människor. Distansarbete förutsätter förtroende mellan arbetsgivare och arbetstagare.<sup>52</sup>

Distansarbete är fortsatt vanligt inom statlig sektor; 57 procent av de anställda inom statlig sektor arbetar hemma åtminstone någon dag i veckan. Motsvarande siffra för privat sektor är 39 procent.<sup>53</sup> Inom privat sektor är spridningen mellan yrkesgrupper dock stor. För tjänstemän inom privat sektor är distansarbete utbrett. Cirka 64 procent av kvinnorna och 70 procent av männen arbetade på distans någon gång per vecka under 2023.<sup>54</sup>

#### 2.1.4 Myndigheter erbjuder oftast distansarbete på 21–60 procent av arbetstiden

Av de 153 myndigheter som besvarat Riksrevisionens enkät har 93 procent tecknat individuella överenskommelser om distansarbete med sina anställda. På de flesta av dessa myndigheter (78 procent) har majoriteten av de anställda tecknat individuella överenskommelser.

På frågan om i vilken omfattning myndigheternas anställda erbjuds möjligheten att arbeta på distans under hösten 2023 svarar en klar majoritet av myndigheterna 21–40 eller 41–60 procent av arbetstiden. Det motsvarar i genomsnitt cirka 1–2 respektive 2–3 dagar arbete på distans per arbetsvecka. Hur distansarbetet kan fördelas över tid varierar dock, beroende på vad myndigheterna har beslutat i sina riktlinjer. Distansarbetet kan till exempel fördelas på vecko-, månads- eller årsbasis.

En mindre grupp myndigheter (10 procent) erbjuder sina anställda möjligheten att arbeta på distans i större omfattning, 61–100 procent av arbetstiden. Dessa myndigheter har också angett att det var möjligt för medarbetarna att arbeta på distans i relativt stor omfattning även före pandemin.

**Tabell 1** | vilken omfattning tillåts myndighetens anställda arbeta på distans hösten 2023?

Distansarbetets omfattning av arbetstid, procent	Antal myndigheter	Andel myndigheter, procent
1–20	6	4,2
21–40	58	40,9
41–60	66	46,5
61–80	7	4,9
81–100	5	3,5

Källa: Riksrevisionens enkät.

<sup>52</sup> Gill och Nordström Skans, "Working from home in the Nordic region? More than a remote possibility." 2024, s. 234ff.

<sup>53</sup> Statistiska centralbyrån, *Sysselsatta 15–74 år (AKU), 1000-tal efter sektor, år 2023, arbete hemifrån åtminstone någon dag i veckan (referensveckan) och kön, 2024.*

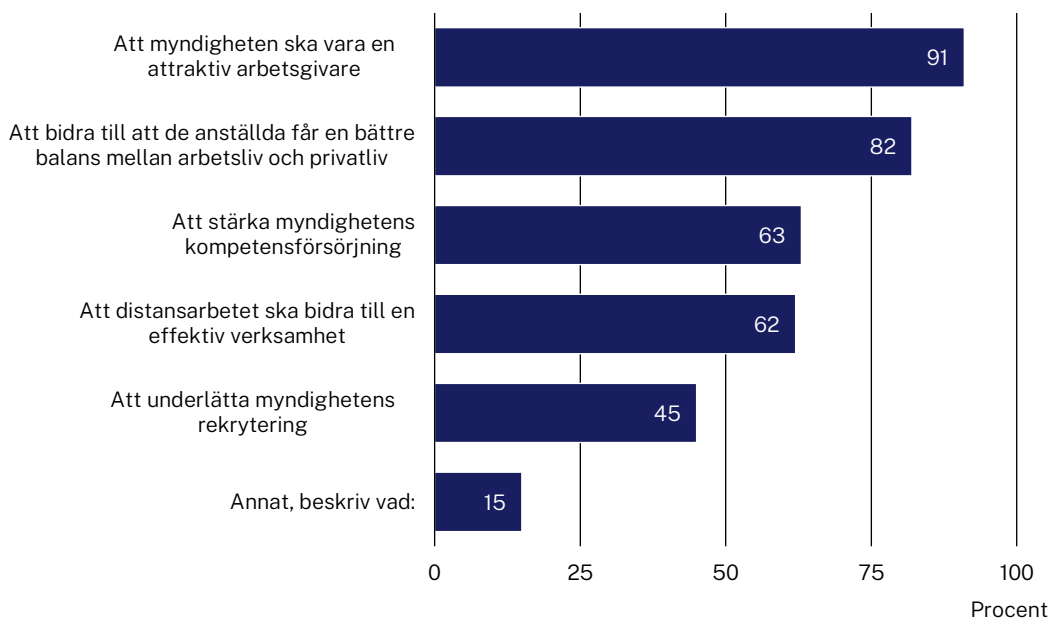
<sup>54</sup> Medlingsinstitutet, *Löneskillnaden mellan kvinnor och män 2023. Vad säger den officiella lönestatistiken?*, 2023, s. 36.

## 2.1.5 Myndigheternas mål för distansarbetet avser både arbetsmiljö och effektivitet

Nästan alla myndigheter som besvarat myndighetsenkäten, 92 procent, har formellt beslutat om minst ett syfte eller mål för vad möjligheten till distansarbete ska bidra med till verksamheten.<sup>55</sup> De vanligaste målen som nästan alla myndigheter har handlar om att förbättra sin attraktivitet som arbetsgivare och bidra till en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv för de anställda. Knappt två tredjedelar av myndigheterna har som mål att distansarbetet ska bidra till en effektiv verksamhet. Ett annat vanligt mål är att distansarbetet ska stärka myndighetens kompetensförsörjning. Något färre än hälften har som mål att distansarbetet ska underlätta rekrytering (se diagram 1).

Bland de 19 myndigheter (15 procent) som har uppgett andra mål än de som fanns som svarsalternativ i enkäten, handlar det i de flesta fall också om arbetsmiljömål som att bidra till ett mer hållbart arbetsliv och minska myndighetens sjuktal. Ett fåtal myndigheter har också uppgett att distansarbetet ska bidra till miljö- och klimatpolitiska mål som att minska utsläpp från resor. En myndighet har som mål att bidra till ökade möjligheter att komma in på arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättningar.

**Diagram 1** Vilka mål har myndigheten med distansarbetet? Flera svar möjliga. Antal svar: 131, valda alternativ: 467, procent



Källa: Riksrevisionens enkät.

<sup>55</sup> Gäller 131 myndigheter. De myndigheter som svarat att de inte har tecknat individuella överenskommelser med anställda om distansarbete ingår inte.

## 2.2 Myndigheternas ansvar som arbetsgivare vid distansarbete

Att erbjuda arbetstagare möjligheten att arbeta på distans får konsekvenser för arbetsvillkor och arbetsmiljö, bland annat när det gäller vad som avses med den anställdas huvudsakliga arbetsplats samt tolkningen av arbetsgivarens ansvar för anställdas arbetsmiljö i hemmet.

Arbetsgivarverket har i uppdrag att stötta myndigheterna i arbetsgivarpolitiska frågor. Myndigheten erbjuder bland annat information om vilka villkor som gäller vid distansarbete och vad myndigheterna bör tänka på, rådgivning till enskilda myndigheter vid behov samt utbildning.

### 2.2.1 Distansarbete får konsekvenser för skatteregler och arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljö

Villkoren för hemarbetet under covid-19-pandemin skilde sig åt från villkoren för distansarbete vid ett normalläge, eftersom det senare är en möjlighet och ska bygga på frivillighet.<sup>56</sup> Att arbeta hemifrån under pandemin var rekommenderat eller beordrat av arbetsgivaren, baserat på Folkhälsomyndighetens rekommendationer och regeringens uppdrag. Omständigheterna gjorde det svårt för arbetsgivare att planera övergången till arbete hemifrån ur ett arbetsmiljöperspektiv.<sup>57</sup> För myndigheterna gällde det till exempel att snabbt ordna de digitala och tekniska förutsättningarna genom att till exempel upprätta säkra VPN-anslutningar<sup>58</sup> för hemarbete. Övergången innebar även en balansgång mellan att uppfylla regeringens uppdrag och arbetsmiljöansvaret för medarbetare som av olika skäl inte kunde eller ville arbeta hemifrån.<sup>59</sup>

Redan under covid-19-pandemin framkom att många som arbetade hemma tyckte att det fungerade bra.<sup>60</sup> Hur erfarenheterna av distansarbete skulle tas tillvara vid ett normalläge började tidigt diskuteras av arbetsgivare, arbetstagarorganisationer och forskare.<sup>61</sup>

I samband med att det blev aktuellt att erbjuda distansarbete vid ett normalläge behövde även skatterättsliga och arbetsmiljörelaterade frågor lösas.<sup>62</sup> En fråga var om det fanns skatterättsliga begränsningar för i vilken omfattning distansarbete kunde

---

<sup>56</sup> Ett sätt att betona skillnaden från Arbetsgivarverkets sida var just att tala om hemarbete, inte distansarbete. Intervju med tidigare företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-14.

<sup>57</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under coronapandemin*, 2021, s. 15.

<sup>58</sup> Virtuellt privat nätverk (VPN) är en teknik som används för att skapa en säker förbindelse eller "tunnel" mellan två punkter i ett icke-säkert datanätverk. Trafik och data får ett ökat skydd från eventuella intrång och avlyssningar.

<sup>59</sup> Intervju med företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-21.

<sup>60</sup> Se till exempel Internetstiftelsen, *Svenskarna och internet 2020*, s. 4; Tele2 och Kantar Sifo, *Det hybrida arbetslivet. Coronapandemins effekter på vårt sätt att arbeta – nu och i framtiden. En rapport från Tele2 i samarbete med Kantar Sifo*, 2020, s. 8.

<sup>61</sup> Se till exempel Arena Idé, *Distansarbetet efter corona – tolv förslag för ett bättre arbetsliv*, 2022; Allstrin, Grafström, Stern, och Weidensted, *12 punkter om distansarbete efter covid-19*, 2021.

<sup>62</sup> Intervju med tidigare företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-14.



erbjudas. Var den anställda har sin huvudsakliga arbetsplats, i arbetsgivarens lokaler eller i hemmet, har bland annat betydelse för avdragsrätten vid resor till och från arbetet. I det sammanhanget blir tolkningen av begreppet "tjänsteställe" viktigt. En anställd kan bara ha ett tjänsteställe hos en och samma arbetsgivare. Huvudregeln är att tjänstestället är där den anställda utför huvuddelen av sitt arbete.<sup>63</sup> En tolkning bland myndigheterna var därför att det inte var möjligt att erbjuda distansarbete i en sådan grad att den anställda skulle arbeta mer än 49 procent av sin arbetstid hemifrån.<sup>64</sup> Skatteverket förtydligade i december 2021 sin tolkning att arbetsgivarens lokaler antas vara tjänsteställe, oavsett i vilken omfattning distansarbete erbjuds. För att arbetstagarens hem ska räknas som tjänsteställe ska det framgå av avtalet om distansarbete.<sup>65</sup>

En annan fråga var tolkningen av arbetsgivarens ansvar för anställdas arbetsmiljö i hemmet. Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar gäller även vid hem- och distansarbete.<sup>66</sup> En fråga för arbetsgivarna var därför hur långt det ansvaret sträcker sig, till exempel om arbetsgivare har ett ansvar för att utrusta hemarbetsplatsen. En annan aspekt är vilket ansvar för arbetsmiljön i hemmet arbetsgivaren har, om arbetsgivaren kan ställa krav på arbetsmiljön i hemmet, samt hur arbetsmiljön på hemarbetsplatsen ska följas upp. Arbetsmiljöverkets råd betonar vikten av att frågan hanteras inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet och genom ett gott samarbete och en regelbunden dialog mellan chef och medarbetare.<sup>67</sup> Utrustning av hemkontoret är en fråga för den enskilda arbetsgivaren att avgöra.<sup>68</sup>

## 2.2.2 Arbetsgivarverket ska stödja myndigheterna genom information och riktlinjer

Arbetsgivarverket är en myndighet för statliga arbetsgivarfrågor och en sammanslutning av statliga arbetsgivare och vissa icke-statliga arbetsgivare. Arbetsgivarverket har cirka 250 medlemmar. Verksamheten styrs av medlemmarna genom Arbetsgivarkollegiet, som består av varje medlems högsta chef samt Arbetsgivarverkets styrelse. Styrelsen anställer också Arbetsgivarverkets generaldirektör.

Arbetsgivarverkets ansvarar för att som arbetsgivarorganisation utveckla och samordna den statliga arbetsgivarpolitiken. Myndigheten utför förhandlingsarbete för sina medlemmar, företräder dem i arbetstvister och svarar för att medlemmarna får sådan information, rådgivning och utbildning som de som arbetsgivare på det statliga

---

<sup>63</sup> En anställd som ingått avtal med sin arbetsgivare om att arbeta på en annan viss angiven plats än i arbetsgivarens lokaler får anses ha sitt tjänsteställe på den angivna platsen om huvuddelen, mer än 50 procent, av arbetet utförs där. Skatteverket, "Tjänsteställe för anställd som själv kan välja att arbeta på andra platser än sin arbetsplats", hämtad 2023-09-04.

<sup>64</sup> Ekonomistyrningsverket, *Det nya normala? Bestående coronaeffekter i myndigheternas verksamhet*, s. 16.

<sup>65</sup> Nordebo och Eriksson, "Oklarheter kring distansarbetet på flera myndigheter", 2022-05-25; Skatteverket, "Tjänsteställe för anställd som själv kan välja att arbeta på andra platser än sin arbetsplats", hämtad 2023-09-04.

<sup>66</sup> Arbetsmiljöverket, "Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån", hämtad 2024-06-10.

<sup>67</sup> Arbetsmiljöverket, "Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån", hämtad 2024-06-10.

<sup>68</sup> Intervju med tidigare företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-14.

avtalsområdet behöver. Detsamma gäller de icke-statliga arbetsgivare som myndigheten företräder.<sup>69</sup>

Myndighetens råd och information är inte styrande, utan ska vara ett stöd till medlemmarna.<sup>70</sup> Den information och de förslag på till exempel riktlinjer och mallar som Arbetsgivarverket tar fram är tillgängliga på myndighetens webbplats. Arbetsgivarverket ger även stöd och råd rörande arbetsgivarpolitiska frågor direkt till medlemmarna genom de personer som medlemmen utsett, ofta HR-direktören eller motsvarande. Myndigheten genomför också utbildningsinsatser och nätverksträffar. Medlemmarna i Arbetsgivarverket delas in i olika sektorer, i huvudsak baserat på verksamhetsinriktning. Det finns fem sektorer.<sup>71</sup> Representanter för varje sektor träffas tre till fyra gånger per år för att diskutera aktuella arbetsgivarfrågor, utbyta erfarenheter samt bidra till att driva och utveckla den statliga arbetsgivarpolitiken.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Mejl från Arbetsgivarverket, 2024-09-30.

<sup>70</sup> Intervju med företrädare för Arbetsgivarverket, 2023-12-08.

<sup>71</sup> Indelningen i sektorer görs främst utifrån verksamhetsinriktning enligt följande: Sektor 1: allmän offentlig förvaltning, försvar, samhällsskydd och rättskipning; Sektor 2: näringslivsfrågor, miljöskydd samt bostads- och samhällsutveckling; Sektor 3: hälso- och sjukvård, kultur, utbildning och socialt skydd; Sektor 4: universitet och högskolor.

<sup>72</sup> Arbetsgivarverket, "Beslut, inflytande och samverkan", ppt-presentation, inkommen 2023-12-08.

### 3 Bidrar distansarbetet till att myndigheterna når sina förväntade resultat?

I detta kapitel besvarar vi delfråga 1: Bidrar distansarbetet till att myndigheternas verksamhet bedrivs effektivt?

#### 3.1 Sammanfattande iakttagelser

Våra viktigaste iakttagelser är följande:

- Granskningen visar att distansarbetet inte påverkar de flesta myndigheters resultat, vare sig positivt eller negativt. Men det är viktigt att framhålla att det kan bero på att det är svårt att isolera distansarbetets faktiska effekter på verksamhetens resultat. Iakttagelsen baseras i huvudsak på myndigheternas egna uppskattningar.
- Drygt 40 procent av myndigheterna uppskattar att åtminstone ett av deras arbetsområdens resultat har påverkats positivt av distansarbetet. Det fåtal myndigheter som svarar att distansarbetet har påverkat något arbetsområde negativt anger att det framför allt är på grund av att den sociala arbetsmiljön som har försämrats.
- Myndigheterna rapporterar att möjligheten att arbeta på distans inte har påverkat andelen anställda som underpresterar. Däremot har distansarbetet för drygt 30 procent av myndigheterna skapat utmaningar för samarbete mellan medarbetare, något som för många verksamheter är en viktig förutsättning för att uppnå goda resultat
- Drygt 40 procent av myndigheterna uppger att distansarbetet har inneburit något sämre möjligheter för chefer att styra och följa upp sin verksamhet.
- De flesta myndigheter uppfattar att distansarbetet gjort det enklare att både rekrytera och behålla personal.

#### 3.2 Distansarbetet har påverkat myndigheternas resultat i begränsad utsträckning

Majoriteten av myndigheterna rapporterar att deras största arbetsområdens resultat är opåverkade av omställningen till att fler anställda har möjlighet att arbeta på distans, i jämförelse med före covid-19-pandemin. Över en tredjedel av myndigheterna uppskattar att minst ett av deras största arbetsområdens resultat har påverkats positivt av distansarbetet. I dessa fall handlar det ofta om att de upplever effektiviseringsvinster genom utveckling av digitala arbetssätt, och en högre arbetstillfredsställelse. Ett fåtal myndigheter bedömer dock att åtminstone något av deras arbetsområdens resultat har påverkats negativt.

### 3.2.1 De flesta myndigheter bedömer att distansarbetet inte påverkar deras resultat, vare sig positivt eller negativt

Majoriteten av myndigheterna rapporterar att deras resultat är opåverkade av omställningen till att fler anställda har möjlighet att arbeta på distans.

Myndigheternas verksamhet innebär generellt att de har anställda inom flera olika arbetsområden. Vi har bitt myndigheterna uppskatta hur distansarbetet har påverkat deras största arbetsområden jämfört med före pandemin.<sup>73</sup> De arbetsområden som myndigheterna har angett visas i tabell 2.

**Tabell 2** Lista över vilka arbetsområden som myndigheterna har angett, fallande storleksordning

Arbetsområde	Antal myndigheter	Procent
Interna stödfunktioner <sup>74</sup>	140	100
Utredning	107	75
Administration, ekonomi, it-verksamhet m.m. (exklusive interna stödfunktioner)	50	35
Tekniskt och naturvetenskapligt arbete m.m.	30	21
Forskning, utveckling och utbildning	21	15
Rättsligt arbete	21	15
Kulturarbete	15	11
Kund- och medborgarservice	11	8
Medicinskt arbete, socialt arbete m.m.	8	6
Förvaltning, skötsel m.m.	5	4

Källa: Riksrevisionens enkät.

De 140 myndigheterna har uppskattat distansarbetets påverkan på totalt 408 arbetsområdens resultat. Så här svarar myndigheterna att distansarbetet har påverkat arbetsområdenas resultat:

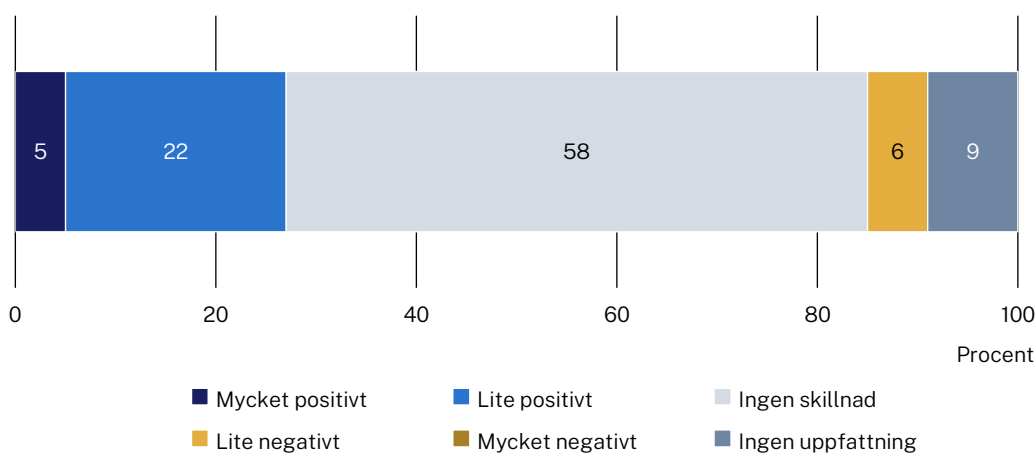
- ingen skillnad: 58 procent av arbetsområdena
- positiv påverkan: 27 procent av arbetsområdena
- negativ påverkan: 6 procent av arbetsområdena.

<sup>73</sup> Myndigheterna har angett 1–3 arbetsområden som bäst motsvarar deras huvuduppgifter. Alternativen har baserats på BESTA-klassificeringens arbetsområden. Därefter har de uppskattat distansarbetets påverkan på resultaten för varje arbetsområde för sig. De har också uppskattat distansarbetets påverkan på de interna stödfunktionernas resultat.

<sup>74</sup> Interna stödfunktioner är inte en BESTA-klassificering. BESTA-klassificeringens arbetsområde "Administrativt, ekonomiskt m.m. arbete" innehåller både arbetsuppgifter som kan tillhöra en myndighets kärnverksamhet, som utveckling av it-tjänster, och en myndighets interna stödfunktion, som intern it-support. I enkäten fick interna stödfunktioner, som HR- och personalfrågor, kommunikationsarbete och ekonomiarbete en egen obligatorisk fråga.

Myndigheternas uppskattningar bör dock tolkas med försiktighet, eftersom dessa bedömningar är svåra att göra. Dels är det få myndigheter som producerar varor eller tjänster som är enkla att mäta, dels är det svårt att isolera distansarbetets effekter på myndigheternas resultat från andra faktorer – inom myndigheten och i omvärlden – som också påverkar deras resultat. I myndighetsenkäten och i intervjuer med exempelmyndigheterna lyfts faktorer som förändringar i ekonomi, organisering, uppdrag och personalomsättning (se även avsnitt 5.4.4).<sup>75</sup>

**Diagram 2** Hur uppskattar ni att verksamhetens resultat efter pandemin har påverkats av distansarbetet? Med resultat avses till exempel handläggningstider, antal beslutade ärenden, kvaliteten i handläggningen och så vidare. Andel av samtliga arbetsområden, procent (n = 408)



Källa: Riksrevisionens enkät.

### 3.2.2 Det finns inga större skillnader mellan arbetsområdena i hur distansarbetet uppskattas påverka resultaten

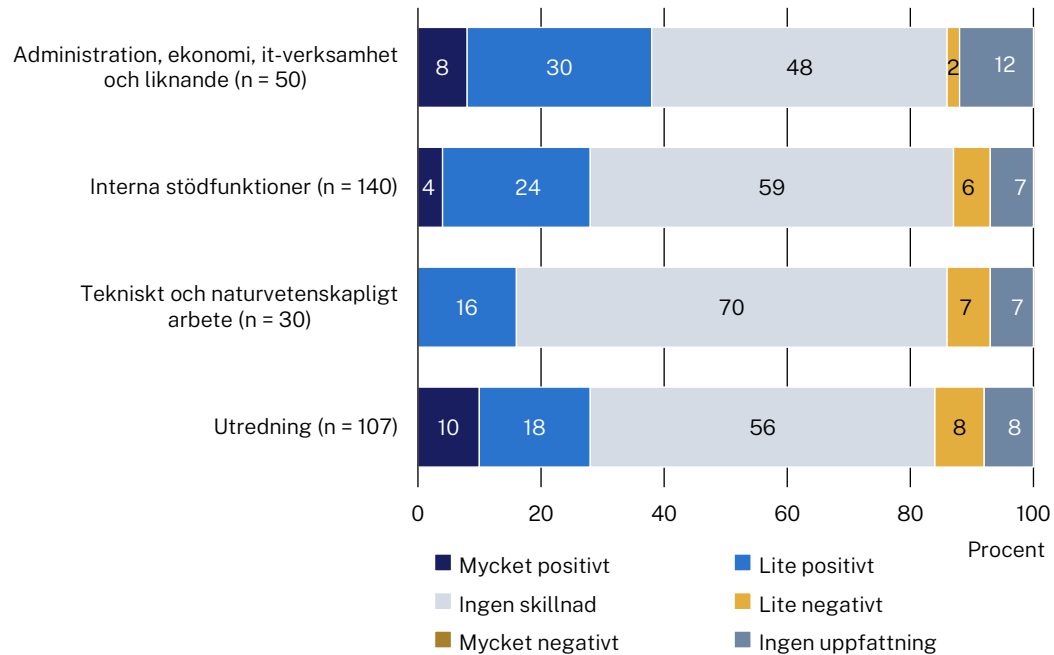
Forskning tyder på att distansarbete kan fungera olika bra för olika typer av arbete.<sup>76</sup> Övergripande finns dock inga större skillnader mellan de större arbetsområdena i hur distansarbetet uppskattas påverka resultaten, enligt myndigheterna (se diagram 3). Flera kategorier av arbetsområden är dock för små för att det ska gå att dra pålitliga slutsatser genom jämförelser.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Se till exempel fritextsvar enkät till myndigheter; intervju med företrädare för CSN, 2023-06-21; intervju med företrädare för Skatteverket 2023-05-11; intervju med företrädare för Försäkringskassan, 2024-03-15.

<sup>76</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 49, 79–81.

<sup>77</sup> Till exempel uppger drygt 100 myndigheter att de bedriver utredning eller kunskapsproduktion som en stor del av sin verksamhet, medan endast 10 har angett arbetsområdet kund- och medborgarservice.

**Diagram 3** Hur uppskattar ni att verksamhetens resultat efter pandemin har påverkats av distansarbetet? Sammanställning av de arbetsområdeskategorier som har minst 30 myndigheter, procent



Källa: Riksrevisionens enkät.

På exempelmyndigheterna finns det heller inga större skillnader som kan kopplas till arbetsområden när det gäller hur medarbetare uppskattar att de presterar på distans. Det finns dock skillnader både mellan och inom myndigheterna i hur medarbetarna bedömer att de presterar på distans. Mellan 40 och 70 procent av respondenterna på respektive myndighet upplever att de presterar något bättre eller lika bra på distans (se 3.2.7). Dessa skillnader kan dock inte kopplas till respondenternas arbetsområden. Några av de förklaringar som framkommer i våra intervjuer är att skillnaderna mellan och inom myndigheterna snarare kan bero på att de anställda har olika vana av distansarbete, olika grad av självständighet i de arbetsuppgifter som ska utföras och olika behov av att samarbeta.<sup>78</sup>

Vår analys av medarbetarenkäten visar att distansarbete fungerar något bättre för de medarbetare som har självständiga arbetsuppgifter och inte behöver samarbeta med andra i någon större utsträckning för att utföra sina arbetsuppgifter. De uppger att distansarbetet påverkar deras prestationer lite mer positivt än medarbetare som inte arbetar självständigt lika ofta. Medarbetare som behöver samarbeta med andra i stor utsträckning uppger att distansarbetet påverkar samarbetet något mer negativt än medarbetare som inte behöver samarbeta i så stor utsträckning.

<sup>78</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala, 2024-03-05; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer kärnverksamhet, Skatteverket, 2024-04-04; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-08; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer Skatteavdelningen, Skatteverket, 2024-04-18.

### 3.2.3 Mer än en tredjedel av myndigheterna bedömer att vissa av deras arbetsområdets resultat har påverkats positivt

Över en tredjedel av myndigheterna (58 av 140) uppskattar att åtminstone ett av deras arbetsområdets resultat har påverkats lite eller mycket positivt av distansarbetet. Ett fåtal av dessa myndigheter beskriver att de uppmätt direkta effektivitetsvinster. De flesta beskriver snarare att distansarbetet har lett till att digitaliseringsarbetet har påskyndats eller att distansarbetet har skapat andra fördelar som kan ha en indirekt effekt på myndighetens resultat.

Några myndigheter har kommenterat sina svar i myndighetsenkäten. En myndighet som lyfter direkta effektivitetsvinster är Patent- och registreringsverket (PRV). PRV uppger att de har fler inkommande ärenden än tidigare, men att de ändå lyckats bibehålla sina handläggningstider på samma nivå, vilket de kopplar till distansarbetet. Tre myndigheter som beskriver mer indirekta effektivitetsvinster är Exportkreditnämnden, Åklagarmyndigheten samt Statens maritima och transporthistoriska museer. De beskriver att deras utveckling av olika digitala arbetsätt har påskyndats, vilket har lett till ökad effektivitet i delar av deras kärnverksamheter. Några myndigheter beskriver liknande effektivitetsvinster i sina interna stödverksamheter, bland annat genom att distansarbetet påskyndat utvecklingen av sådant som digitala underskrifter och andra digitala arbetsätt. En del beskriver att distansarbetet har lett till mer tid för fokuserat arbete, minskat resande samt effektivare möten och avstämningar med hjälp av digitala verktyg. Flera myndigheter beskriver också att distansarbetet bidragit till möjligheten att bredda rekryteringsbasen samt en mer flexibel, gynnsam och tilltalande arbetsmiljö för medarbetarna.

Även de myndigheter som bedömer att distansarbetet haft en positiv påverkan på deras resultat har en spridning av arbetsområden. Det handlar om myndigheter med vitt skilda verksamheter, såsom Arbetsförmedlingen, Polismyndigheten och Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte). Se bilaga 3 för en fullständig lista över myndigheter som har bedömt att arbetsområden påverkats positivt. De vanligaste arbetsområdena som myndigheterna har uppgett påverkats positivt är

- interna stödfunktioner, som HR, it-support och ekonomi (39 myndigheter)
- utredning och kunskapsproduktion (31 myndigheter)
- administrativt, ekonomiskt och liknande arbete exklusive stödfunktioner (19 myndigheter).

### 3.2.4 Få myndigheter bedömer att deras resultat har påverkats negativt

Endast 17 av 140 myndigheter uppskattar att åtminstone ett av deras arbetsområdets resultat har påverkats lite negativt av distansarbetet (se tabell 3). Ingen av dessa myndigheter uppger dock att distansarbetet har haft en direkt negativ påverkan på myndighetens övergripande resultat. För flera av de 17 myndigheter som angett att

ett arbetsområde har påverkats negativt har distansarbetet haft positiva konsekvenser för andra arbetsområden. En myndighet beskriver också att distansarbetet även har haft positiva konsekvenser för det arbetsområde som bedömts negativt, men den sammanvägda bedömningen blev ändå en liten övervikt åt det negativa.<sup>79</sup>

Det är framför allt att den sociala arbetsmiljön upplevs ha försämrats som ligger bakom myndigheternas bedömningar. Exempelvis har kommunikationen mellan medarbetare försämrats. Några myndigheter beskriver det som ett problem i sig, medan andra också beskriver de konsekvenser som den försämrade kommunikationen har lett till. Dessa är bland annat mindre kreativitet, sämre diskussioner, sämre möjligheter till kompetensutveckling i vardagen och sämre förutsättningar för tvärfunktionellt arbete. Några myndigheter beskriver att distansarbetet har lett till misstänksamhet och missnöje gentemot kollegor som inte vistas på arbetsplatsen lika mycket som andra. Det väcker också irritation när medarbetare som arbetar på myndighetens kontor får täcka upp för medarbetare på distans.<sup>80</sup>

Myndigheterna beskriver också exempel på åtgärder som de har vidtagit för att motverka dessa problem, till exempel att de minskat omfattningen av eller förtydligat tillämpningen av distansarbete (se avsnitt 5.3.4). Andra åtgärder är påminnelser till anställda om vikten av att ange var de befinner sig, indragna enskilda överenskommelser om distansarbete, eller införande av obligatorisk närvaro på kontoret.<sup>81</sup>

Dessa utmaningar för den sociala arbetsmiljön återkommer för flera myndigheter. I kapitel 4 kommer vi närmare att gå in på dessa utmaningar. I övrigt finns det inga uppenbara likheter mellan dessa 17 myndigheter eller något som särskiljer dem från resterande myndigheter i det material som granskningen har tillgång till.<sup>82</sup> Vi kan också konstatera att alla 17 myndigheters villkor för distansarbete är i enlighet med majoriteten av myndigheters villkor (det vill säga att de anställda erbjuds möjligheten att arbeta på distans mellan 21 och 60 procent av sin arbetstid).<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Se till exempel mejl från Konsumentverket, 2024-04-16.

<sup>80</sup> Fritextsvar, enkät.

<sup>81</sup> Fritextsvar, enkät.

<sup>82</sup> 7 av 17 myndigheter uppger att interna stödfunktioner är ett arbetsområde som har påverkats negativt. Samtidigt uppger 82 myndigheter (59 procent) att distansarbetet inte har haft någon påverkan på deras interna stödfunktioners resultat och 39 myndigheter (28 procent) uppger en positiv påverkan. Även utredning som 8 myndigheter lyfter är ett vanligt förekommande arbetsområde hos myndigheterna där 56 procent av myndigheterna svarar ingen påverkan och 28 procent rapporterar en positiv påverkan.

<sup>83</sup> Endast E-hälsomyndigheten har erbjudit möjligheten att arbeta på distans i större omfattning än så, men de har sedan hösten 2023 minskat omfattningen till högst 60 procent av arbetstiden. Se intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten, 2024-01-30.



**Tabell 3** Lista över myndigheter som har bedömt att något av deras arbetsområdens resultat har påverkats negativt av distansarbete

Myndighet	Typ av arbetsområde vars resultat har påverkats negativt av distansarbete
Arbetsförmedlingen	Kundservice
Brottsoffermyndigheten	Interna stödfunktioner
Domstolsverket	Administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande samt interna stödfunktioner
E-hälsomyndigheten	Utredning
Fastighetsmäklarinspektionen	Utredning
IFAU	Interna stödfunktioner
Konkurrensverket	Utredning och rättsligt arbete
Konsumentverket	Rättsligt arbete och interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Kronoberg	Interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Södermanland	Utredning samt tekniskt och naturvetenskapligt arbete
Länsstyrelsen i Uppsala län	Utredning samt tekniskt och naturvetenskapligt arbete
Svenska ESF-rådet	Utredning och interna stödfunktioner
Specialpedagogiska skolmyndigheten	Utredning och kundservice
Statens fastighetsverk	Förvaltning, skötsel och liknande arbete
Statens konstråd	Kulturarbete och interna stödfunktioner
Sida	Utredning och interna stödfunktioner
Vinnova	Interna stödfunktioner

Källa: Riksrevisionens enkät.

### 3.2.5 Medarbetare som underpresterar vid distansarbete är inget omfattande problem

En vanlig farhåga är att medarbetare presterar mindre vid distansarbete eller att de utsätts för fler störningsmoment när de arbetar på distans.<sup>84</sup> I vår myndighetsenkät uppskattar de allra flesta myndigheter (80 procent) dock att andelen anställda som underpresterar inte har förändrats av distansarbetet.

Den bilden delar även våra intervjupersoner vid exempelmyndigheterna. Enstaka chefer vid exempelmyndigheterna har erfarenhet av att distansarbetet inte fungerar för vissa medarbetare och även av att upphäva enskilda överenskommelser om distansarbete. I de fall där det förekommit menar intervjupersonerna att det inte nödvändigtvis är distansarbetet i sig som är orsaken, utan att det fanns andra problem som låg bakom. Att medarbetare inte upplevdes kunna hantera distansarbetet var således ett tecken bland flera. Några intervjupersoner funderar på om det kan ha tagit längre tid för dem att upptäcka problemen eftersom de inte har träffat medarbetarna fysiskt så ofta. Några lyfter också att de medarbetare som vill dra

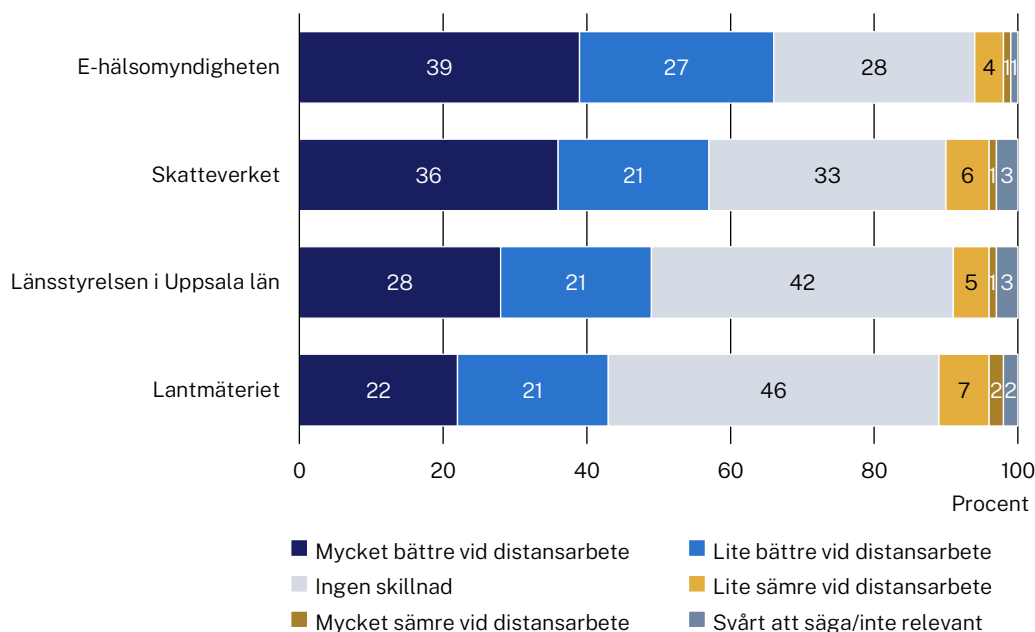
<sup>84</sup> OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020, s. 12.

sig undan, för att de mår dåligt eller av andra anledningar, kan använda möjligheten till distansarbete som ett medel för att göra detta.<sup>85</sup>

### 3.2.6 De flesta medarbetare på exempelmyndigheterna upplever att de presterar lika bra eller bättre på distans

En stor del av medarbetarna vid exempelmyndigheterna (mellan 40 och 70 procent på respektive myndighet) uppskattar att de presterar lite eller mycket bättre vid distansarbete än när de arbetar i myndighetens lokaler. Mellan ungefär 30 och 50 procent av respondenterna på respektive myndighet upplever ingen skillnad i prestation (se diagram 4). Ett fåtal respondenter uppger att de presterar lite sämre vid distansarbete, men de allra flesta av dem uppger också att de sällan använder möjligheten att arbeta på distans.

**Diagram 4** Om du jämför med när du arbetar i myndighetens lokaler, hur upplever du att du presterar när du arbetar på distans? Procent



Källa: Riksrevisionens enkät.

Möjliga förklaringar till varför medarbetare upplever sig prestera bättre på distans är att distansarbetet också har inneburit

- ökad flexibilitet och inflytande över den egna arbetssituationen
- arbetstillfredsställelse
- motivation
- bättre förutsättningar för att arbeta koncentrerat.

<sup>85</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer kärnverksamhet, Skatteverket, 2024-04-04; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-08; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer Skatteavdelningen, Skatteverket, 2024-04-18.

De vanligaste skälen som respondenterna uppger till att de väljer distansarbete är att det gör det lättare för dem att arbeta ostört samt gör det lättare för dem att kombinera arbetet med privatlivet (cirka 80 procent på respektive myndighet). Ytterligare skäl är att slippa restid och att distansarbete skapar bättre förutsättningar för att genomföra vissa arbetsuppgifter (cirka 65 procent). Mellan 35 och 50 procent av respondenterna på respektive myndighet upplever också att deras motivation påverkas positivt av möjligheten att växla mellan kontors- och distansarbete.

### **3.2.7 Samarbetet har försvårats för en tredjedel av myndigheterna, men för de flesta har det inte påverkat resultaten**

Minskat samarbete och minskad interaktion kan leda till sämre resultat för en verksamhet. Myndigheternas uppskattningar varierar i fråga om huruvida distansarbetet har påverkat förutsättningarna för samarbete inom myndigheten. Ungefär 40 procent svarar ingen påverkan och knappt 20 procent svarar en positiv påverkan på samarbete. Drygt 30 procent av myndigheterna svarar en negativ påverkan. Som vi har konstaterat är det endast ett fåtal myndigheter som uppger att vissa arbetsområdens resultat påverkats negativt av distansarbetet. De utmaningar som distansarbetet har skapat för flera aspekter av det sociala samspelet diskuteras därför närmare ur ett arbetsmiljöperspektiv (se kapitel 3.4).

Medarbetare och chefer på exempelmyndigheterna ger också en blandad bild av hur distansarbete påverkar samarbete och prestation. En relativt stor andel respondenter upplever att samarbetet fungerar sämre när de själva arbetar på distans, jämfört med när de arbetar i myndighetens lokaler (cirka 20–50 procent av respondenterna). Samtidigt tycks medarbetare ofta välja kontorsnärvaro när de ska utföra arbetsuppgifter som kräver samarbete. ”Bättre förutsättningar för samarbete” är ett av de vanligaste skälen som respondenterna uppger på frågan om varför de väljer att arbeta i myndighetens lokaler (cirka 60–75 procent av respondenterna på tre av exempelmyndigheterna). På Länsstyrelsen i Uppsala län, där flest bedömer att samarbetet fungerar sämre när de själva arbetar på distans, är det särskilt många som uppger att de väljer kontorsnärvaro för samarbetets skull (75 procent). På Skatteverket är det endast 45 procent som uppger samarbete som skäl för kontorsnärvaro, vilket möjligtvis kan förklaras av att det är vanligt med virtuella arbetsgrupper och organisationer<sup>86</sup> på myndigheten.

Medarbetarna upplever inte att hybridarbetet, det vill säga att medarbetaren omväxlande arbetar i arbetsgivarens lokaler och på distans, har en negativ påverkan på den närmaste arbetsgruppens gemensamma prestationer. Endast cirka 10–15 procent av respondenterna på exempelmyndigheterna upplever att arbetsgruppens prestationer påverkas negativt av hybridarbetet. Något fler (cirka 20–25 procent) uppger dock att hybridarbetet haft en negativ påverkan på deras arbetsgrupps

---

<sup>86</sup> Virtuella arbetsgrupper och organisationer innebär att arbetsgrupper helt eller delvis inte tillhör samma fysiska kontor, utan till största delen kommunicerar och koordinerar sitt arbete digitalt.

kreativitet och den tid det tar för arbetsgruppen att lösa arbetsuppgifter som kräver att flera personer är inblandade. Cirka 20–35 procent av respondenterna upplever också att deras kollegors tillgänglighet och möjligheten att diskutera arbetsrelaterade frågor med kollegor påverkas negativt av hybridarbetet.

Vi kan också konstatera att ungefär 50 procent av respondenterna på respektive myndighet upplever att dessa samarbetsrelaterade aspekter är opåverkade av hybridarbetet. Cirka 30 procent på respektive myndighet upplever att deras arbetsgrupps prestationer har påverkats positivt.

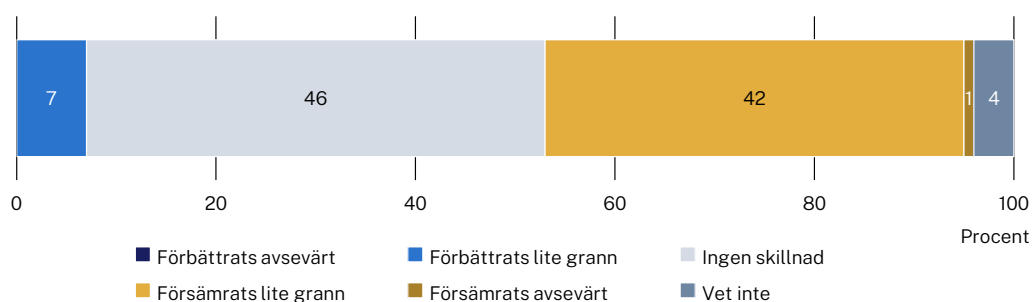
### 3.3 Chefers möjlighet att styra och följa upp har försämrats något hos flera myndigheter

En aspekt av att säkerställa att verksamheten når sina resultat är chefers möjlighet att styra och följa upp sin verksamhet. Granskningen visar att möjligheten för de anställda att arbeta på distans har gjort arbetet något svårare för chefer. Detta tycks dock inte vara utmaningar som påverkar chefernas och myndigheternas övergripande möjligheter att följa upp verksamheternas resultat.

#### 3.3.1 Många myndigheter rapporterar att det är svårare för chefer att styra och följa upp

En av de tydligaste utmaningarna som distansarbetet medfört på myndigheterna är att chefers möjlighet att styra och följa upp sin verksamhet har försämrats något. Drygt 40 procent av myndigheterna uppger en liten försämring jämfört med läget före pandemin. Samtidigt uppger drygt 50 procent av myndigheterna att chefers möjlighet att styra och följa upp sin verksamhet inte har försämrats av distansarbetet (se diagram 5).

**Diagram 5** | jämförelse med läget före pandemin, hur uppskattar ni att möjligheten att arbeta på distans har påverkat förutsättningarna för chefer att styra och följa upp sina verksamheter? Procent (n = 140)



Källa: Riksrevisionens enkät.

### 3.3.2 Det finns skillnader i hur cheferna uppfattar att det fungerar att leda på distans vid exempelmyndigheterna

På exempelmyndigheterna är bilden blandad när det gäller hur cheferna uppfattar att det fungerar att leda på distans. En stor del av cheferna anser att distansarbetet inte innebär någon skillnad för deras möjligheter att veta om deras medarbetare utför sitt arbete (45–78 procent) eller om de prioriterar rätt arbetsuppgifter (59–78 procent), för att nämna två exempel. På E-hälsomyndigheten, Lantmäteriet och Skatteverket anser cirka en tredjedel av cheferna (28–34 procent) att medarbetarnas tillgänglighet har blivit bättre.

Det finns också skillnader mellan myndigheterna i hur cheferna uppskattar hur chefsrollen påverkats. Vid E-hälsomyndigheten, Skatteverket och Lantmäteriet uppskattar cirka en femtedel av cheferna att distansarbetet har försvårat olika delar av chefsrollen, såsom

- deras möjligheter att leda och fördela arbetet bland sina medarbetare
- att veta om deras medarbetare utför sitt arbete
- att säkerställa att deras medarbetare prioriterar rätt arbetsuppgifter
- deras medarbetares tillgänglighet när cheferna behöver ha kontakt med dem.

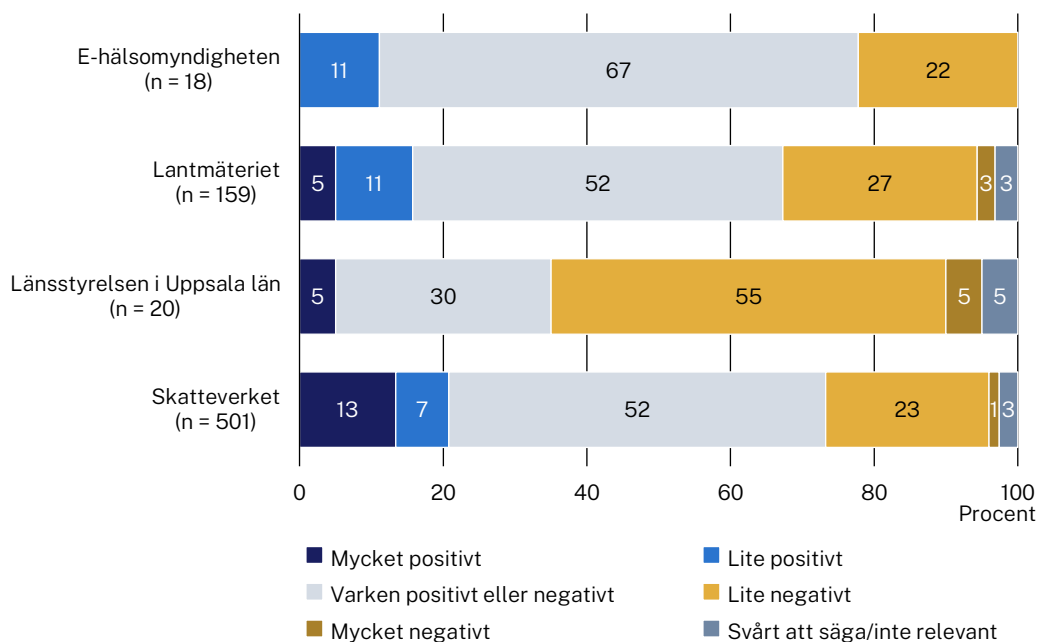
En större andel chefer vid Länsstyrelsen i Uppsala län än chefer vid resterande exempelmyndigheter upplever att chefsrollen har blivit svårare. Exempelvis upplever fler än hälften av cheferna på Länsstyrelsen i Uppsala län att det är svårare att leda och fördela arbetet bland medarbetarna och att deras medarbetares tillgänglighet har försämrats (se diagram 6 för exempel).

En förklaring kan vara att omställningen till distansarbete var störst vid Länsstyrelsen i Uppsala län. Länsstyrelsen i Uppsala län har ett kontor, och de anställda arbetade på plats i stor utsträckning före pandemin. E-hälsomyndigheten, Skatteverket och Lantmäteriet har flera kontor på olika platser i landet. De har också sedan flera år tillbaka organiserat delar av sin verksamhet i så kallade virtuella organisationer. Det innebär att arbetsgrupper helt eller delvis inte tillhör samma fysiska kontor, utan till största delen kommunicerar och koordinerar sitt arbete digitalt. Till exempel kan 20 medarbetare som tillhör samma sektion på Skatteverket finnas utspridda på 8–9 orter.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> En utgångspunkt i Skatteverkets omorganisation som genomfördes hösten 2024 är att första linjens chefer i normalfallet bör ha medarbetare på högst två orter. Mejl från Skatteverket 2024-10-01.

**Diagram 6** Påverkas följande aspekter av din chefsroll positivt eller negativt av hybridarbete, enligt dig? Delfråga: Att leda och fördela arbetet bland dina medarbetare. Procent



Källa: Riksrevisionens enkät.

### 3.3.3 Cheferna har en relativt samstämmig bild av utmaningarna

Intervjuer med chefer på samtliga exempelmyndigheter ger en relativt samstämmig bild av möjligheterna och utmaningarna med att leda och följa upp verksamheten. För chefer finns utmaningar kopplade till distansarbetet när det gäller att få en överblick över verksamheten. Cheferna beskriver att den mer naturliga och spontana kontakten med medarbetare som de tidigare haft genom att mötas i lokalerna har minskat. Det innebär att de på olika sätt kan behöva säkerställa att de har regelbunden kontakt med medarbetare, både på plats och digitalt. Det kan också innebära att de på ett annat sätt än tidigare behöver fundera på och diskutera med medarbetare vilken typ av kontakt de ska ha och när den är lämplig.<sup>88</sup>

Men virtuella organisationer och även aktivitetsbaserade kontor bidrar också till att minska de fysiska mötena mellan chefer och medarbetare samt mellan medarbetare. Företrädare för E-hälsomyndigheten, Skatteverket och Lantmäteriet framhåller att de virtuella organisationerna innebär att de har främst digital kontakt med vissa av sina medarbetare. Chefer som har medarbetare på andra lokalkontor beskriver också att deras resande för att träffa medarbetare av flera skäl har minskat efter pandemin.

<sup>88</sup> Detta avsnitt baseras på följande intervjuer: Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer kärnverksamhet, Skatteverket, 2024-04-04; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-08; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer Skatteavdelningen, Skatteverket, 2024-04-18.

Dels har digitala möten och arbetssätt minskat behovet, dels har myndigheterna dragit ned på budgeten för tjänsteresor av både hållbarhets- och kostnadsskäl.

Vid samtliga fyra exempelmyndigheter förekommer aktivitetsbaserade kontor. Vissa är stora och uppdelade över flera våningsplan. Det innebär att det för såväl chefer och medarbetare kan vara svårt att överblicka om ens kollegor är på plats.

### **3.3.4 Cheferna tycker överlag att de har goda möjligheter att följa upp verksamhetens övergripande resultat**

Cheferna vid samtliga exempelmyndigheter menar också att de överlag har goda möjligheter att följa upp resultaten för sin verksamhet. Förutsättningarna för uppföljning skiljer sig åt mellan verksamheterna, beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs och vilken typ av uppföljning som används. Cheferna upplever generellt inte att distansarbetet har gjort uppföljningen av resultat svårare. Det gäller oavsett typ av verksamhet och typ av uppföljning, det vill säga oavsett om det är till exempel individuella prestationer, teamprestationer, handläggningstider eller andra nyckeltal som används för att följa upp verksamheten.<sup>89</sup>

Det finns dock återkommande utmaningar i hur verksamheter ska följas upp avseende både kvalitet och kvantitet. Det är till exempel svårt att följa upp om verksamheten är mer eller mindre effektiv i dag jämfört med under pandemin. Vid flera av exempelmyndigheterna har det bedrivits eller bedrivs det ett utvecklingsarbete av hur verksamheter styrs och följs upp. Förändringar i arbetssätt och i hur verksamheten följs upp innebär att det är svårt att jämföra verksamhetens resultat över tid.

Distansarbetet i sig upplevs inte heller direkt påverka verksamhetens resultat eller vara en av de mer påtagliga förklaringsfaktorerna till vare sig goda eller bristfälliga resultat. Förändrade uppdrag, ändrade prioriteringar och förändringar i resurser har en mer påtaglig effekt på verksamhetens resultat, enligt intervjupersonerna.

Cheferna lyfter att det kan vara svårt att veta hur distansarbetet påverkar verksamheten på sikt. En aspekt som lyfts fram i några intervjuer är distansarbetets påverkan på kvaliteten i handläggningen, något som kan vara svårt att mäta och följa upp. Företrädare för Skatteverkets kundupplysning beskriver till exempel att de frågor som kommer in från allmänheten är av varierande karaktär och kan omfatta olika områden. På kontoret har handläggaren möjlighet att diskutera och utveckla svaret med kollegor, vilket möjliggör ett mer anpassat och specifikt svar. Vid distansarbete skickar medarbetare skriftliga frågor i en digital chatt till kollegor eller söker svar i

---

<sup>89</sup> Detta avsnitt baseras på följande intervjuer: Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer kärnverksamhet, Skatteverket, 2024-04-04; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-08; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer Skatteavdelningen, Skatteverket, 2024-04-18.

Skatteverkets kompetensdatabaser. Det kan ta längre tid, vilket kan påverka Skatteverkets svarstider. Svaret till frågeställaren kan också bli mer generellt, vilket kan medföra att frågeställaren i större utsträckning återkommer för förtydligande.<sup>90</sup>

### **3.4 Distansarbete bidrar till myndigheternas förmåga att rekrytera och behålla personal**

Myndigheterna uppger att möjligheten att arbeta på distans har haft en positiv påverkan på möjligheten att rekrytera ny personal och behålla befintlig personal, i jämförelse med läget före covid-19-pandemin. Dels uppskattar medarbetare möjligheten till distansarbete, dels kan myndigheterna rekrytera personal från ett större geografiskt område genom att erbjuda mer generösa villkor för distansarbete.

#### **3.4.1 Distansarbetet bidrar till att underlätta rekrytering och minska personalomsättning**

En majoritet av myndigheterna, nästan 80 procent, uppfattar att möjligheten att arbeta på distans har haft en positiv påverkan på både deras rekryteringsmöjligheter och deras möjligheter att behålla befintlig personal, i jämförelse med läget före pandemin. Resterande myndigheter (18–19 procent) uppger nästan uteslutande att distansarbetet inte har haft någon påverkan på dessa frågor. Endast ett fåtal (1–2 procent) upplever en negativ påverkan.

De chefer på exempelmyndigheterna som har rekryterat medarbetare efter pandemin upplever generellt att möjligheten att arbeta på distans efterfrågas av de sökande, och att det är en fördel i konkurrenshänseende att kunna erbjuda det. Det gäller till exempel för tjänster där andra arbetsgivare inte erbjuder distansarbete. Cheferna uppfattar att de flesta medarbetare uppskattar den ökade flexibiliteten som distansarbetet medför (se kapitel 4). Vissa chefer menar också att erbjudandet om distansarbete snarare bidrar till att bibehålla myndighetens möjlighet att rekrytera efterfrågad kompetens än att stärka den. De menar att möjligheten att erbjuda distansarbete inte har gjort det lättare att rekrytera eller behålla anställda, eftersom de arbetsgivare som myndigheten konkurrerar med om arbetskraft ofta också erbjuder distansarbete. Men det hade troligtvis blivit svårare för myndigheten att rekrytera om den inte erbjöd distansarbete.<sup>91</sup>

I medarbetarenkäten till exempelmyndigheterna svarar nästan alla respondenter att möjligheten att arbeta på distans skulle vara väldigt eller ganska viktig om de skulle byta arbetsgivare. Kvinnor svarar i något större utsträckning än män att möjlighet till distansarbete vore viktigt vid byte av arbetsgivare.

---

<sup>90</sup> Gruppintervju chefer kärnverksamhet, Skatteverket, 2024-04-04; intervju avdelningschef Kundmötesavdelningen, Skatteverket, 2024-03-01.

<sup>91</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju funktionschefer, Lantmäteriet, 2024-03-11; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-06; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-18.



### 3.4.2 Möjligheten att rekrytera från ett större geografiskt område används i större utsträckning

Fler myndigheter än före covid-19-pandemin använder också erbjudande om distansarbete som ett sätt att rekrytera medarbetare med kompetenser som kan vara svåra att hitta lokalt. För att få tag på svårrekryterad kompetens erbjuder myndigheterna i vissa fall mer omfattande överenskommelser om distansarbete än vad de vanligtvis gör. De kan på detta sätt rekrytera medarbetare från ett större geografiskt område än de platser som myndigheten har lokaler. I dessa fall kan de anställda ha större delen av sin arbetstid förlagd till sin distansarbetsplats. Det kan också handla om individuella överenskommelser om lägre kontorsnärvaro än vad som gäller för myndighetens anställda generellt, för anställda som behöver pendla långa sträckor mellan sin bostad och myndighetens lokaler.

Ungefär 60 procent av myndigheterna uppger att de nyttjar individuella överenskommelser på detta sätt. Av dessa myndigheter uppger 66 procent att möjligheten har tillkommit efter pandemin, medan 30 procent svarar att de nyttjade individuella överenskommelser om distansarbete på detta sätt redan före pandemin. De senare uppger i de flesta fall att de gör det i större utsträckning efter pandemin.

De allra flesta myndigheter använder denna möjlighet i begränsad utsträckning. Nästan alla myndigheter uppger i vår enkät att dessa överenskommelser omfattar en relativt liten andel av personalen, 1–20 procent av de anställda. Endast två myndigheter, Institutet för mänskliga rättigheter och Jämställdhetsmyndigheten, svarar att det omfattar en större del av personalen än så, 21–40 procent av de anställda.

## 4 Bidrar distansarbetet till att arbetsmiljön är god?

I detta kapitel besvarar vi delfråga 2: Bidrar distansarbete till att myndigheternas arbetsmiljö är god?

### 4.1 Sammanfattande iakttagelser

Våra viktigaste iakttagelser är följande:

- Distansarbetet har lett till både fördelar och utmaningar för myndigheternas arbetsmiljö. Myndigheterna uppskattar att distansarbetet har varit positivt för medarbetarnas arbetstillfredsställelse och hälsa, bland annat genom ökad flexibilitet och ökat inflytande över den egna arbetssituationen. I dessa avseenden har distansarbetet bidragit positivt till myndigheternas arbetsmiljö.
- Distansarbetet har samtidigt skapat utmaningar för det sociala samspelet på många myndigheter. Över hälften av myndigheterna rapporterar att distansarbetet har haft en negativ påverkan på sociala relationer mellan kollegor, kunskapsutbyte mellan kollegor och känslan av gemenskap på myndigheten som helhet. I dessa avseenden har myndigheters sociala och organisatoriska arbetsmiljö försämrats av distansarbetet.
- Chefernas möjligheter att fullfölja sitt arbetsmiljöansvar har också försämrats en aning. Exempelvis upplever chefer att det har blivit svårare att upptäcka när medarbetare mår dåligt.

### 4.2 Distansarbetet har en positiv påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och hälsa på de flesta myndigheter

Överlag visar granskningen att myndigheternas anställda mår bättre och trivs bättre med sin arbetssituation tack vare möjligheten att arbeta på distans. Det tyder på att distansarbetet generellt sett bidrar positivt till myndigheternas arbetsmiljö. Endast ett fåtal myndigheter uppger i vår enkät att distansarbetet har haft en negativ påverkan på vissa hälsoaspekter.

#### 4.2.1 Medarbetare är mer nöjda med att arbeta på myndigheterna på grund av ökad flexibilitet

En majoritet av myndigheterna, 70 procent, uppger att de anställdas nöjdhet med arbetsgivaren har påverkats positivt av möjligheten till distansarbete. Myndigheterna rapporterar bland annat att de flesta medarbetare uppskattar flexibiliteten som möjligheten till distansarbete medför, vilket bland annat innebär att det är lättare att

få ihop arbets- och privatliv. Att distansarbete ger möjlighet för den anställda att arbeta ostört och fokuserat i större utsträckning nämns också.<sup>92</sup>

Att medarbetarna uppskattar den ökade flexibiliteten och det ökade inflytandet över den egna arbetssituationen som distansarbetet har möjliggjort är också ett återkommande tema i samtliga intervjuer som vi gjort med chefer och andra företrädare för exempelmyndigheterna. De upplevelser som medarbetarna uppgett i vår medarbetarenkät tyder också på att distansarbetet bidrar till ökad arbetstillfredsställelse. Exempelvis uppger cirka 80 procent av respondenterna på respektive exempelmyndighet att distansarbetet gör det lättare att kombinera arbete med privatliv (se även avsnitt 3.2.4).

Flexibiliteten i hur distansarbetet tillämpas varierar mellan exempelmyndigheterna, men de allra flesta medarbetare kan i någon mån planera vilka dagar de arbetar på kontoret respektive på distans under en arbetsvecka. De allra flesta kan också bestämma över vilka tider de arbetar under en arbetsdag och själva prioritera i vilken ordning de utför sina arbetsuppgifter. De allra flesta anställda uppger också att de generellt trivs på sin arbetsplats, att deras arbetsuppgifter är motiverande för det mesta och att de är nöjda med arbetsgivarens villkor för distansarbete.

I myndighetsenkäten uppger dock ett fåtal myndigheter i sina fritextsvar att det finns anställda som upplever att möjligheten till distansarbete är en orättvist fördelad förmån. Vissa grupper av anställda har arbetsuppgifter som av olika anledningar inte kan utföras på distans.

#### **4.2.2 De flesta myndigheter uppskattar att medarbetarnas hälsa har påverkats positivt**

Något fler än hälften av myndigheterna uppger att distansarbetet bidragit till en minskning av sjukfrånvaron. Ungefär en tredjedel uppger också att medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa har påverkats positivt av distansarbetet. Övriga myndigheter uppger i stor utsträckning att dessa aspekter inte har påverkats av möjligheten att arbeta på distans.

De chefer som vi har intervjuat på exempelmyndigheterna lyfter fram samma förklaringar som återkommer i forskningsstudier. Distansarbete kan vara positivt för arbetsmiljö och hälsa genom att det ökar medarbetarens utrymme för självbestämmande och flexibilitet i både tid och rum.<sup>93</sup> Två ytterligare aspekter som lyfts som positiva för sjukfrånvaron, både i myndigheternas fritextsvar och i våra intervjuer, är att anställda kan arbeta hemifrån vid lättare sjukdom och att

---

<sup>92</sup> Fritextsvar, enkät.

<sup>93</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022; Intervju avdelningschef Kundmötesavdelningen, Skatteverket, 2024-03-01; intervju avdelningschef it-avdelning, Skatteverket, 2024-03-12; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05.

distansarbetet kan användas rehabiliterande för att underlätta återgången till arbetet i samband med sjukskrivningar.<sup>94</sup> Myndighetsföreträdare framhåller också att distansarbete kan ha haft en positiv påverkan på sjuktalen, men att det också kan bero på att myndigheten har vidtagit andra åtgärder. Ytterligare en aspekt är att sjuktalen kan ha sjunkit i jämförelse med pandemiåren, men att det också kan handla om en återgång till hur sjuktalen såg ut före pandemin.<sup>95</sup>

### 4.2.3 Få myndigheter rapporterar en negativ påverkan på hälsoaspekter

En vanlig farhåga är att distansarbete innebär att det kan vara svårt för medarbetare att hålla på gränserna mellan arbets- och privatliv. I vår myndighetsenkät uppskattar de flesta myndigheter att andelen anställda som arbetar för mycket inte har förändrats av distansarbetet, jämfört med läget före pandemin. En femtedel av myndigheterna uppger dock att andelen har ökat något jämfört med läget före pandemin.

På exempelmyndigheterna uppger de allra flesta respondenter att de för det mesta hinner med sina arbetsuppgifter inom sin arbetstid, generellt sett. Samtidigt upplever cirka 5–10 procent av medarbetarna att distansarbetet ibland eller ofta skapar en förväntan på dem att arbeta utanför ordinarie arbetstid. Bland cheferna är det en något större andel som upplever samma sak.<sup>96</sup>

Endast ett fåtal myndigheter uppger att distansarbetet haft en negativ påverkan på olika hälsoaspekter. Dessa myndigheter rapporterar att distansarbetet haft en liten negativ påverkan på sjukfrånvaron (4 myndigheter), medarbetarnas fysiska hälsa (2 myndigheter), medarbetarnas psykiska hälsa (7 myndigheter) och andelen anställda som underpresterar (14 myndigheter). I fritextsvar och intervjuer uttrycker några myndigheter och chefer också en oro för att så kallad sjuknärvaro, det vill säga att medarbetare arbetar trots nedsatt hälsa, har ökat eller riskerar att öka.

## 4.3 Distansarbetet skapar utmaningar för det sociala samspelet på många myndigheter

Granskningen visar att en stor del av de utmaningar som distansarbetet har medfört för myndigheterna har att göra med frågor som rör det sociala samspelet. Över hälften av myndigheterna uppskattar att distansarbetet har en liten negativ påverkan på flera sociala aspekter. Drygt 60 procent av myndigheterna svarar också att chefers möjligheter att utöva sitt arbetsmiljöansvar har försämrats av distansarbetet. Knappt 40 procent av myndigheterna har också utmaningar vad gäller digitala verktyg.

---

<sup>94</sup> Till exempel intervju avdelningschef Kundmötesavdelningen, Skatteverket, 2024-03-01; gruppintervju, enhetschefer E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05.

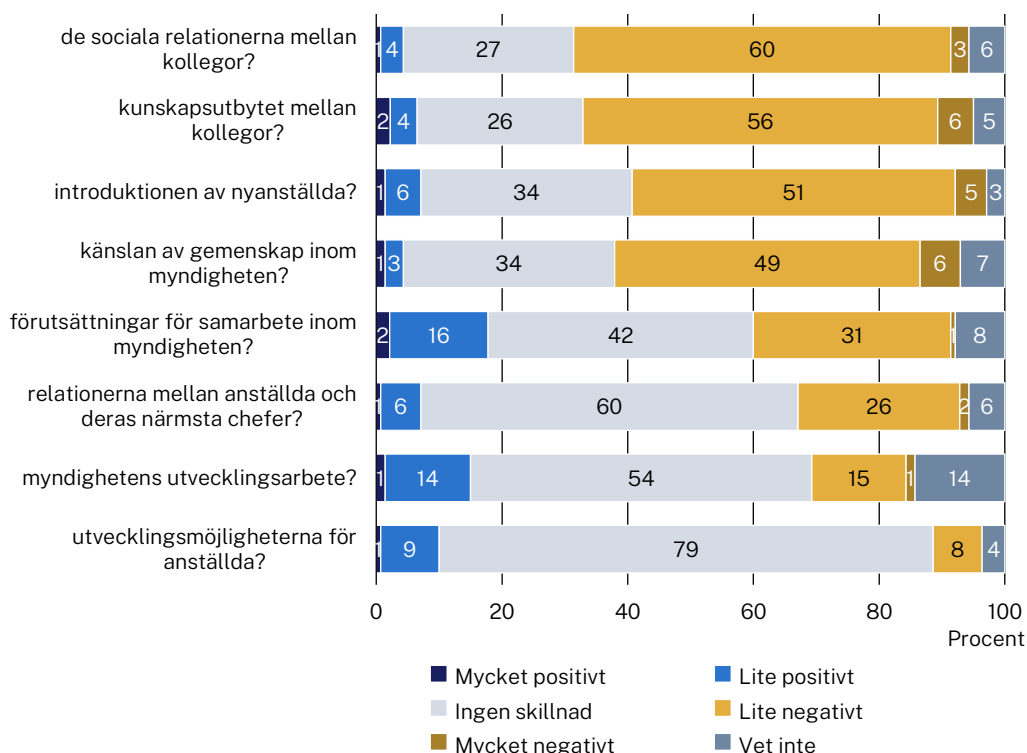
<sup>95</sup> Till exempel intervju avdelningschef Kundmötesavdelningen, Skatteverket, 2024-03-01; gruppintervju, enhetschefer E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05.

<sup>96</sup> Se Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 48, 62.

### 4.3.1 Socialt samspel mellan kollegor har försvårats på hälften av myndigheterna

Granskningen visar att distansarbetet har påverkat det sociala samspelet negativt för en stor del av myndigheterna. Till exempel uppger över hälften av myndigheterna att distansarbetet har haft en negativ påverkan på de sociala relationerna mellan kollegor, kunskapsutbytet mellan kollegor, introduktionen av nyanställda och känslan av gemenskap inom myndigheten (se diagram 7).

**Diagram 7** | jämförelse med läget före pandemin, hur uppskattar ni att möjligheten att arbeta på distans har påverkat... Procent (n = 140)



Källa: Riksrevisionens enkät.

Denna bild återkommer också vid exempelmyndigheterna, där medarbetare och chefer också upplever försämringar av vissa delar av det sociala samspelet. Av medarbetarenkäten framgår att respondenterna anser att kollegornas och det egna växlandet mellan arbete i arbetsgivarens lokaler och på distans har haft en negativ påverkan på

- möjligheten att lära av kollegor (mellan 28 och 44 procent för respektive myndighet)
- gemenskapen med de närmsta kollegorna (mellan 40 och 52 procent för respektive myndighet)
- gemenskapen på myndigheten som helhet (mellan 36 och 56 procent för respektive myndighet).

Mellan 45 och 80 procent av cheferna upplever också att det har blivit svårare att ge nya medarbetare en bra introduktion. Det är något som återkommer i intervjuerna. Några chefer har till exempel erfarenheter av att nya medarbetare upplever att det tar lång tid att komma in i arbetet och bli produktiva eller av att nya medarbetare slutat relativt snabbt.<sup>97</sup>

Skillnaderna mellan exempelmyndigheterna i medarbetarenkäten är i vissa fall relativt stora. Respondenterna på Länsstyrelsen i Uppsala län har konsekvent gjort mer negativa bedömningar än respondenterna på övriga myndigheter. En förklaring som tidigare nämnts kan vara att de tre andra exempelmyndigheterna har en längre vana av att samarbeta på distans. Skillnaderna kan i viss mån också bero på olika tillgång till adekvata it-system och digitala arbetsverktyg, baserat på svarsmönstren i vår medarbetarenkät. Men det kan också bero på faktorer som vi inte har mätt.

I intervjuer med företrädare för exempelmyndigheterna framhålls också att de anställdas växlande mellan arbete i arbetsgivarens lokaler och på distans kan påverka de sociala relationerna mellan arbetsgrupper, men inte nödvändigtvis inom arbetsgrupper. Chefer och företrädare för arbetstagarorganisationer i myndigheter med virtuella organisationer menar att det överlag går bra att bygga en god social gemenskap och ett gott samarbete digitalt i den närmaste arbetsgruppen. Medarbetarnas digitala vana och vana av digitala och hybrida möten bidrar till att det har blivit enklare att samarbeta med kollegor vid andra kontor. Några chefer lyfter dock att det kan vara svårare att bygga naturliga sociala relationer med kollegor som inte tillhör den egna arbetsgruppen. Det innebär till exempel att det kan vara svårt att motivera medarbetare att komma in till kontoret när de närmaste kollegorna inte är där.<sup>98</sup>

### 4.3.2 Myndigheternas digitala verktyg fungerar överlag bra, men det finns en del brister

En viktig förutsättning för att det sociala samspelet ska fungera väl vid distansarbete är tillgången till it-system och digitala verktyg som underlättar kommunikation och samarbete. Drygt 80 procent av myndigheterna uppger att deras it-system och digitala verktyg är tillräckliga för att möjliggöra ett effektivt distansarbete. Drygt 90 procent av myndigheterna uppger också att deras anställdas it-kompetens är tillräcklig.

---

<sup>97</sup> Gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer Skatteavdelningen, Skatteverket, 2024-04-18.

<sup>98</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju funktionschefer, Lantmäteriet, 2024-03-11; intervju avdelningschef Skatteverket, 2024-03-12; gruppintervju företrädare för arbetstagarorganisationer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-13; gruppintervju avdelningschefer, Lantmäteriet, 2024-03-18; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju Företrädare för arbetstagarorganisationer, Skatteverket, 2024-03-26; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-06; gruppintervju företrädare för arbetstagarorganisationer, Lantmäteriet, 2024-04-09; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-12.

Samtidigt verkar det finnas en relativt stor förbättringspotential vad gäller tillgången till digitala verktyg hos myndigheterna. Nästan hälften svarar att de saknar något verktyg som skulle underlätta ett effektivt distansarbete. En stor del av myndigheterna nämner också behov av bättre kommunikations- och molnverktyg i sina fritextsvar, något som är en välkänd utmaning för myndigheter.<sup>99</sup>

Hemarbetet under pandemin innebar en ökning av digitala och hybrida möten.<sup>100</sup> Att genomföra denna typ av möten kan innebära utmaningar, både avseende tekniska lösningar och möjligheten att få till möten med en god möteskultur. Framför allt hybrida möten, där deltagare kan medverka både på plats och digitalt, kan vara svåra att genomföra på ett bra sätt. Av medarbetarenkäten framgår dock att de mötesformer som är vanligast på respektive myndighet också är de mötesformer som respondenterna på respektive myndighet tycker fungerar bäst, oavsett om det är fysiska, digitala eller hybrida möten. Det gäller oavsett om mötet syftar till att få eller presentera information, diskutera med kollegor eller externa parter eller ge service.

Det finns dock begränsningar i hur bra de digitala mötesplattformarna fungerar. På frågan om hur väl myndighetens digitala mötesplattform fungerar för hybrida och digitala möten skiljer sig svaren åt. På Lantmäteriet och Skatteverket upplever de allra flesta att dessa delar fungerar bra, men på E-hälsomyndigheten och Länsstyrelsen i Uppsala län uppger omkring hälften av respondenterna att det fungerar dåligt.

På exempelmyndigheterna uppfattas också att kvaliteten på digitala och även hybrida möten generellt sett har förbättrats, allteftersom anställda blir mer vana vid mötesformerna. Men det finns också fortsatta utmaningar för att skapa en god möteskultur, framför allt med hybrida möten.<sup>101</sup> Företrädare för myndigheterna beskriver att myndighetens digitala verktyg kan ha vissa brister som gör det svårt att ha effektiva möten och andra former av kommunikation. Exempelvis lyfts att vissa digitala plattformar inte tillåter permanenta gruppchattar för fortlöpande diskussioner eller möjligheten att se alla deltagare under digitala möten. Utöver det finns det fortfarande vissa utmaningar med den digitala möteskulturen. Till exempel påpekar en del intervjupersoner att det kan bli en hård ton i diskussioner samt att det är viktigt som mötesledare att se till att alla deltagare inkluderas och kommer till tals.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Se exempelvis eSam, *Digital samarbetsplattform för offentlig sektor*, 2021.

<sup>100</sup> Naturvårdsverket, *Miljöledning i staten 2023*, rapport 7141, 2024, s. 23–25; REMM-gruppen för Trafikverket, *Digitala möten i myndigheter 2023 – det nya normala?*, Trafikverket 2023:082. Vid digitala möten deltar alla deltagare digitalt. Vid hybrida möten är en del deltagare på plats och andra deltar digitalt.

<sup>101</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju funktionschefer, Lantmäteriet, 2024-03-11; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-06; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-18.

<sup>102</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju funktionschefer, Lantmäteriet, 2024-03-11; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-06; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer, Skatteverket, 2024-04-18.

### **4.3.3 Myndigheternas krav på viss kontorsnärvaro kan vara positivt för det sociala samspelet, men brister i kontorsmiljön kan ha motsatt effekt**

Ungefär 90 procent av myndigheterna som erbjuder distansarbete tillåter sina anställda att arbeta på distans i en omfattning på 60 procent eller mindre av arbetstiden (se kapitel 2.1.4). Det innebär att nästan alla myndigheter har cirka två till fyra kontorsdagar under en genomsnittlig arbetsvecka för de allra flesta medarbetare. Hur arbetstid på kontoret och på distans ska fördelas över tid kan dock variera mellan myndigheterna. Vidare räknas frånvaro från kontoret på grund av fältarbete och tjänsteresor generellt inte som distansarbete.

På exempelmyndigheterna är det vanligaste skälet till att respondenterna väljer att arbeta i arbetsgivarens lokaler att de uppskattar att träffa sina kollegor på plats, vilket cirka 80–90 procent av respondenterna uppger. En stor andel respondenter (59–75 procent på respektive myndighet) uppger också att kontorsnärvaro ger dem bättre förutsättningar för att samarbeta med kollegor. Det tyder på att medarbetarna både ser ett värde i att vistas i arbetsgivarens lokaler och att de i någon mån hanterar distansarbetets utmaningar själva genom att välja kontorsnärvaro när det skapar bättre förutsättningar för arbetet.

Samtidigt finns det indikatorer på att medarbetare väljer att arbeta på distans för att kompensera för vad de upplever som brister i arbetsmiljön i arbetsgivarens lokaler. På exempelmyndigheterna upplever 15–30 procent av respondenterna som arbetar i någon form av kontorslandskap att det fungerar dåligt att hitta en plats i myndighetens lokaler som passar för de arbetsuppgifter som de ska utföra under arbetsdagen. Ungefär 15–30 procent av samtliga respondenter uppger att de är missnöjda med kontorsmiljön. De respondenter som är missnöjda uppger i högre grad att de väljer distansarbete för att det ger dem bättre möjligheter att arbeta ostört, jämfört med de som är mer nöjda med kontorsmiljön. Därtill väljer respondenter som arbetar i någon form av kontorslandskap något oftare distansarbete för att de vill arbeta ostört, jämfört med de som arbetar i cellkontor.<sup>103</sup> Det är också något vanligare att de som arbetar i kontorslandskap upplever att de presterar bättre vid distansarbete, jämfört med de som arbetar i cellkontor. Det skulle kunna bero på att det uppstår fler distraktioner och störningar i kontorslandskap.

## **4.4 Chefers möjligheter att arbeta med arbetsmiljöfrågor har försämrats på många myndigheter**

Granskningen visar att det till följd av distansarbetet har blivit svårare för chefer att hantera vissa arbetsmiljöfrågor. Drygt 60 procent av myndigheterna uppskattar att

---

<sup>103</sup> Kontorslandskap inkluderar aktivitetsbaserade kontor, kontorslandskap med fasta platser samt kontorslandskap utan fasta platser (inte utformat för olika aktiviteter). Cellkontor inkluderar mindre enskilda rum och delade rum för cirka 2–3 personer.



distansarbetet har försämrat förutsättningarna för deras chefer att fullfölja sitt arbetsmiljöansvar.

På exempelmyndigheterna är det också en förhållandevis stor andel chefer som upplever att de anställdas växlande mellan arbete i arbetsgivarens lokaler och på distans har haft en negativ påverkan på möjligheten att

- ge nya medarbetare en bra introduktion (45–80 procent)
- fånga upp medarbetares behov av stöd (39–75 procent)
- främja en god sammanhållning i den grupp de leder (44–70 procent)
- fånga upp hur medarbetare mår (50–85 procent).

Relativt få medarbetare på exempelmyndigheterna upplever dock att distansarbetet har lett till försämringar i det stöd de får från sina chefer. På E-hälsomyndigheten, Lantmäteriet och Skatteverket är det endast cirka 5–10 procent av medarbetarna som uppger att de anställdas växlande mellan arbete i arbetsgivarens lokaler och på distans har påverkat deras chefers tillgänglighet och hur mycket stöd de får av cheferna. På Länsstyrelsen i Uppsala län är det något fler medarbetare, 15–20 procent, som upplever att dessa aspekter har påverkats negativt, vilket speglar hur cheferna på samma myndighet svarat. De allra flesta respondenter, 70–90 procent på respektive myndighet, svarar också ”för det mesta” eller ”alltid” på frågan om huruvida de får stöd av sin närmaste chef när de behöver det.

## 5 Har distansarbetet tillämpats och följts upp på ett ändamålsenligt sätt?

I detta kapitel besvarar vi delfråga 3: Har myndigheterna följt upp och tillämpat distansarbetet på ett ändamålsenligt sätt? Vi besvarar även delfråga 4: Har regeringen följt upp att myndigheternas verksamhet fungerar effektivt när de anställda arbetar på distans i större utsträckning än tidigare?

### 5.1 Sammanfattande iakttagelser

Våra viktigaste iakttagelser är följande:

- En stor del av myndigheterna har gjort någon form av riskbedömning eller riskanalys av distansarbetet.
- De flesta myndigheter har de grundläggande förutsättningarna på plats för att erbjuda distansarbete, men inte alla.
- Myndigheterna har förankrat villkoren för distansarbete genom informationsinsatser och diskussioner. Många av de åtgärder som myndigheterna vidtagit syftar till att hantera framför allt utmaningarna med det sociala samspelet på arbetsplatsen. Åtgärderna kan gälla både myndigheten som helhet och på verksamhetsnivå. Ett fåtal myndigheter har förändrat hur distansarbetet tillämpas i organisationen.
- Myndigheterna har framför allt följt upp distansarbetets påverkan ur ett arbetsmiljöperspektiv genom till exempel enkäter eller medarbetarsamtal. Ett fåtal myndigheter har följt upp hur distansarbetet påverkar myndighetens verksamhet. Det har ofta skett genom någon form av självskattning.
- Myndigheterna är nöjda med det stöd de fått från Arbetsgivarverket.
- Regeringens uppföljning genom myndighetsdialoger har främst hanterat frågan som en arbetsgivarpolitisk fråga. I regeringens uppföljning av myndigheternas informationssäkerhetsarbete har distansarbetet ingått som en faktor.

### 5.2 Myndigheterna har gjort riskbedömningar i stor utsträckning

De flesta myndigheter har gjort någon form av riskbedömning av hur tillämpningen av distansarbetet påverkar arbetsmiljön, antingen under covid-19-pandemin eller efteråt. Myndigheterna har bedömt, men endast delvis följt upp, de risker som distansarbetet innebär vad gäller informationssäkerhet.

## 5.2.1 Riskbedömningar har gjorts i relativt stor utsträckning både under och efter pandemin

En stor del, 88 procent, av myndigheterna har gjort någon form av riskbedömning eller riskanalys av distansarbetet.<sup>104</sup> Något fler än hälften av myndigheterna (56 procent) har gjort detta efter pandemin. En tredjedel av myndigheterna har endast gjort en riskbedömning under pandemin. Även om förutsättningarna för hemarbete såg annorlunda ut under pandemin är det rimligt att anta att en del risker för verksamheten är de samma. En mindre grupp av myndigheter (8 procent) har inte genomfört någon riskbedömning överhuvudtaget.

## 5.2.2 Myndigheterna har bedömt och delvis följt upp risker som rör informationssäkerhet

När medarbetare arbetar på andra platser än i arbetsgivarens lokaler kan det uppstå risker för bristande informationssäkerhet. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har i en uppföljning från 2021 konstaterat att informationssäkerhetsarbetet är eftersatt hos en majoritet av myndigheterna. Det finns bland annat brister i myndigheternas utbildning och uppföljning. Myndigheterna har också identifierat att distansarbete kan innebära risker vad gäller deras informationssäkerhet.<sup>105</sup>

Granskningen visar att de mönster och risker som framkom i MSB:s uppföljning tycks kvarstå. Myndigheterna har i stort implementerat en lösning som säkerställer säker överföring av information när anställda ansluter till myndighetens nätverk utanför myndighetens lokaler, till exempel VPN-anslutning (96 procent). En stor del av myndigheterna uppger också att de identifierat och analyserat vilka informationssäkerhetsrisker som finns relaterat till distansarbete (77 procent). Myndigheterna har även tagit fram riktlinjer för hur säkerhets- och sekretessbestämmelser ska hanteras vid distansarbete (80 procent).

Knappt en tredjedel (31 procent) svarar att de har en systematisk uppföljning av att riktlinjerna följs. Lite fler än hälften av myndigheterna (56 procent) har utbildat anställda i hur informationssäkerhet ska beaktas vid distansarbete. Att färre myndigheter har genomfört utbildning och uppföljning följer mönstret från MSB:s rapport. Samtidigt är informationssäkerhet ett brett begrepp och behoven av att utbilda medarbetare och följa upp riktlinjer för informationssäkerhet vid distansarbete varierar beroende på typ av verksamhet och arbetsuppgifter.

Vi kan konstatera att medarbetare vid exempelmyndigheterna generellt känner sig säkra på hur känsligt och konfidentiellt material ska hanteras vid distansarbete.

---

<sup>104</sup> Med riskbedömningar och riskanalyser avses riskbedömningar som görs inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller de riskanalyser som görs inom ramen för förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll.

<sup>105</sup> Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, *Det systematiska informationssäkerhetsarbetet i den offentliga förvaltningen. Resultatredovisning Infosäkkollen 2021, 2022*, s. 8, s. 17, s. 47.

Säkrast känner sig medarbetarna vid Skatteverket och E-hälsomyndigheten där 97 procent respektive 93 procent av respondenterna är mycket eller ganska säkra. Vid Länsstyrelsen i Uppsala län är 82 procent mycket eller ganska säkra, och vid Lantmäteriet är andelen 89 procent. Företrädare för exempelmyndigheterna lyfter också att distansarbete generellt inte är möjligt för verksamheter med höga säkerhetskrav.<sup>106</sup>

## 5.3 Hur distansarbetet ska tillämpas kan vara en utmaning

Myndighetens ledning har det övergripande ansvaret för att avgöra hur distansarbetet ska tillämpas. De utmaningar myndigheterna möter när det gäller hur verksamhetens behov och individens möjlighet att arbeta på distans ska tolkas hanteras på olika nivåer i myndigheternas organisation. Hur riktlinjerna ska tolkas och tillämpas för olika verksamheter förmedlas genom informationsinsatser och diskussioner. En mindre grupp myndigheter har genomfört ändringar av sina övergripande riktlinjer

### 5.3.1 Majoriteten av myndigheterna har tagit fram riktlinjer och enskilda överenskommelser

Arbetsgivarverket har tagit fram förlagor till såväl riktlinjer som enskilda överenskommelser som myndigheterna kan använda. Alla myndigheter som tecknat enskilda överenskommelser med sina anställda har också tagit fram riktlinjer, policyer eller andra interna bestämmelser för distansarbete. Riktlinjerna slår fast vilka krav som gäller för

- den anställdas tillgänglighet, både fysisk och digital (87 procent av myndigheterna)
- vilken plats den anställda får utföra distansarbete från (88 procent av myndigheterna)
- vilka krav på arbetsmiljö som gäller för den anställdas distansarbetsplats (93 procent) och hur arbetsmiljön på den anställdas distansarbetsplats ska följas upp (87 procent av myndigheterna)
- de kostnader som uppstår vid distansarbete (87 procent av myndigheterna)
- försäkringsvillkor (89 procent av myndigheterna)
- vem som har befogenhet att fatta beslut om anställdas möjlighet att arbeta på distans (96 procent av myndigheterna).

Kravet på riktlinjer och enskilda överenskommelser för frivilligt distansarbete är reglerat av kollektivavtalet från 2005 och gäller endast för offentlig sektor. De enskilda överenskommelserna är viktiga både ur ett arbetsledningsperspektiv och ur ett

---

<sup>106</sup> Intervju med företrädare för Lantmäteriet, 2024-01-30; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15.

arbetsmiljöperspektiv. Avtal om förtroendearbetstid reglerar inte var anställda ska arbeta. Vidare finns även möjligheten att säga upp den enskilda överenskommelsen om det framkommer att medarbetaren inte kan hantera distansarbetet.<sup>107</sup>

Granskningen visar att de flesta myndigheter följer de grundläggande kraven för att kunna erbjuda distansarbete, men att det finns vissa brister. I myndighetsenkäten och i intervjuerna har vi fått enstaka indikationer på att enskilda överenskommelser inte alltid tillämpas. Ett fåtal myndigheter har i svar på enkäten hänvisat till att distansarbete hanteras inom ramen för förtroendearbetstid. Det har även framkommit att det inte alltid är tydligt varför det behövs enskilda överenskommelser med medarbetare när myndigheterna har övergripande riktlinjer. Hanteringen av enskilda överenskommelser innebär också en ökad administration för myndigheterna. En fördel som myndighetsföreträdare framhåller är att överenskommelsen ger ett tillfälle att tydliggöra vad som gäller för den enskilda medarbetaren, både i de fall tillämpningen är den samma som eller skiljer sig åt från myndighetens norm.<sup>108</sup>

### **5.3.2 Arbetsgivarens ansvar för den fysiska arbetsmiljön i hemmet har tolkats olika**

Vad arbetsgivarens ansvar för den fysiska arbetsmiljön i hemmet innebär har tolkats olika av myndigheterna. Ungefär 60 procent av myndigheterna svarar att de erbjuder någon typ av fast kontorsutrustning, men oftare av lägre standard än vad de erbjuder i sina kontorslokaler. Flera myndigheter erbjuder datorskärm men inte skrivbord eller kontorsstol.<sup>109</sup> Andra myndigheter lyfter att de fullföljer sitt arbetsgivaransvar genom att tillhandahålla utrustade arbetsplatser på kontoret, där huvuddelen av arbetet ska bedrivas.<sup>110</sup>

### **5.3.3 Myndigheterna har tagit ställning till vilka arbetsuppgifter som kan utföras på distans**

Myndigheterna behöver också avgöra vilka verksamheter som kan tillämpa distansarbete och i vilken utsträckning. Verksamhetens behov är en grundläggande utgångspunkt för att kunna avgöra om distansarbete är en möjlighet. Det är också viktigt att ta ställning till vilka arbetsuppgifter som lämpar sig för arbete på distans.

Vissa typer av verksamheter och funktioner förutsätter arbete på plats. Nästan alla myndigheter (84 procent) har verksamheter eller funktioner som inte får eller kan bedrivas på distans överhuvudtaget. Distansarbetets omfattning varierar ofta mellan olika verksamheter inom samma myndighet. Bland exemplen som myndigheterna

---

<sup>107</sup> Intervju med företrädare för Arbetsgivarverket, 2023-12-08.

<sup>108</sup> Se till exempel intervju med företrädare för Lantmäteriet, 2024-01-30; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15.

<sup>109</sup> Fritextsvar, enkät.

<sup>110</sup> Se till exempel intervju med företrädare på Post- och telestyrelsen, 2023-06-14.

uppgifter handlar det i stor utsträckning om arbetsuppgifter som kräver hantering av känsliga uppgifter eller fysisk närvaro, såsom it-service, registratur samt viss kund- och medborgarservice. Det finns också en mindre grupp myndigheter (22 procent) där mindre än hälften av personalen kan arbeta på distans. Det handlar till exempel om myndigheter inom rättsväsendet, museer och andra verksamheter som kräver hög grad av fysisk närvaro.

Covid-19-pandemin har i vissa fall inneburit en omprövning av vilka arbetsuppgifter som kan utföras på distans. Ett exempel är kund- och medborgarservice. Det beskriver myndighetsföreträdare som en verksamhet där förutsättningarna för distansarbete ansågs saknas före pandemin, både avseende tekniska lösningar och utifrån vad verksamheten krävde. Men även dessa verksamheter fungerade bra när medarbetarna arbetade på distans under pandemin. Baserat på dessa erfarenheter valde myndigheterna att fortsätta erbjuda distansarbete för medarbetare inom dessa verksamheter. Myndighetsföreträdare framhåller att detta bidrar till flexibilitet för medarbetare som i övrigt arbetar inom en schemalagd verksamhet där inflytandet över den egna arbetssituationen kan vara relativt litet.<sup>111</sup>

### 5.3.4 Ett fåtal myndigheter har ändrat de övergripande riktlinjerna för distansarbetet

Myndighetsledningen avgör den övergripande tillämpningen av distansarbetet för myndigheten. En majoritet av myndigheterna planerade inga större förändringar vid tillfället för Riksrevisionens enkät hösten 2023, men det är viktigt att betona att enkäten endast ger en ögonblicksbild. Efter enkäten har myndigheter ändrat sina riktlinjer, till exempel Försäkringskassan, Skatteverket och Pensionsmyndigheten. I intervjuer betonar myndighetsföreträdare också att det kan bli aktuellt att se över i vilken utsträckning distansarbetet tillämpas vid myndigheten, om behov uppstår.<sup>112</sup>

Endast ett fåtal myndigheter, 14 procent, angav i enkäten att de avsåg att förändra villkoren för distansarbete inom det närmsta året. Av de myndigheter som planerade förändring, angav de flesta att de planerade för någon form av utvärdering, översyn och revidering. Det framgick dock inte alltid i enkäten om de planerade att ändra villkoren för distansarbete. Fyra myndigheter uppgav att de skulle utöka möjligheten till distansarbete: Kemikalieinspektionen, Länsstyrelsen i Uppsala län, Revisorsinspektionen och Statens geotekniska institut. Länsstyrelsen i Uppsala län motiverade förändringen med att den flexibilitet som distansarbetet medför är uppskattad av medarbetare och att den kan stärka myndighetens konkurrenskraft som arbetsgivare.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-01; intervju med företrädare för CSN, 2023-06-21; mejl från Konsumentverket, 2024-06-12.

<sup>112</sup> Se till exempel intervju med företrädare för Lantmäteriet, 2024-01-30; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15.

<sup>113</sup> Intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19.

### 5.3.5 Myndigheter som minskat omfattning av distansarbete för myndigheten som helhet motiverar det med behov av att träffas på plats

Exempel på myndigheter som genomfört eller planerar en minskad omfattningen eller ett förtydligade av tillämpningen av distansarbete är E-hälsomyndigheten, Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida), Försäkringskassan och Skatteverket och Pensionsmyndigheten.

Skatteverket hade tidigare en formulering om att den övervägande delen av arbetstiden ska förläggas i myndighetens lokaler i sina övergripande riktlinjer. Myndigheten har hösten 2024 specificerat att medarbetare har möjlighet att arbeta två dagar i veckan på distans, det vill säga förtydligat att fördelningen mellan distansarbete och arbete på kontoret ska ske på veckobasis.<sup>114</sup> E-hälsomyndigheten hade tidigare en modell där det inte fanns någon övre gräns för distansarbete. Chef och medarbetare enades om omfattningen genom samtal. Hösten 2023 ändrade myndigheten till att distansarbete var möjligt upp till 60 procent av arbetstiden.<sup>115</sup>

Sida, Försäkringskassan, E-hälsomyndigheten och Pensionsmyndigheten motiverar förändringen bland annat med hänvisning till behovet av att träffas på plats för en bättre arbetsplatskultur. Pensionsmyndigheten lyfter till exempel att ökad närvaro på kontoren underlättar samarbete, gemenskap och relationsskapande.<sup>116</sup> Skatteverket och Försäkringskassan motiverar också förändringen med att den innebär en ökad tydlighet. De tidigare villkoren innebar att tillämpningen av distansarbetet var svår att följa upp.<sup>117</sup>

Företrädare för arbetstagarorganisationerna på E-hälsomyndigheten och Skatteverket framhåller att medarbetare uppskattar flexibiliteten som den tidigare tillämpningen av riktlinjerna för distansarbetet innebar. De lyfter fram att möjligheten för medarbetaren att anpassa sin arbetsplats efter arbetsuppgifter är en fördel för organisationer med virtuella arbetsgrupper, många digitala möten och begränsat med plats i aktivitetsbaserade kontor i vissa fall.<sup>118</sup>

### 5.3.6 Vid exempelmyndigheterna har distansarbetets tillämpning förankrats och diskuterats på olika nivåer

Myndigheternas övergripande riktlinjer avser myndighetsgemensamma förutsättningar för distansarbete, men de praktiska villkoren för distansarbete

---

<sup>114</sup> Mejl från Skatteverket, 2024-09-30.

<sup>115</sup> Intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30.

<sup>116</sup> Fritextsvar enkät, Sida; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten, 2024-03-19, mejl från Försäkringskassan, 2024-10-04, mejl från Pensionsmyndigheten 2024-10-11.

<sup>117</sup> Dahlin och Nilsson, "Försäkringskassan begränsar medarbetarnas distansarbete", 2024-04-18; mejl från Skatteverket 2024-08-09; de Lima Fagerlind, "Pensionsmyndigheten vill minska distansarbetet kraftigt", 2024-09-17.

<sup>118</sup> Intervjuer med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; 2024-03-13; 2024-03-19; intervju med företrädare för Skatteverket 2024-03-26.

behöver anpassas efter olika verksamheters förutsättningar och behov. Vad som gäller för den enskilda medarbetaren avgörs generellt i dialog med närmaste chef.

Utmaningar med tillämpningen av distansarbetet handlar ofta om att hantera otydligheter i hur riktlinjerna ska tillämpas i praktiken och vad som ska gälla för den enskilda arbetsgruppen eller den organisatoriska enheten. I de fall distansarbetet och kontorsnärvaron fördelas på till exempel årsbasis kan riktlinjerna upplevas som otydliga när det gäller hur tiden ska fördelas mellan kontoret och distansarbetsplatsen. Likaså kan medarbetare uppleva en känsla av orättvisa när vissa verksamheter har större möjligheter att arbeta hemma än andra. Det kan också handla om att medarbetare upplever att chefer tolkar riktlinjerna olika.

Samtliga exempelmyndigheter har haft diskussioner och ordnat aktiviteter för att samlas in synpunkter från anställda samt förankra och säkerställa att alla känner till och förstår hur villkoren för distansarbetet ska tillämpas. Arbetet har ofta genomförts i omgångar. Generellt hade myndigheterna en första diskussion hösten 2021 i samband med den första återgången till kontoren. I samband med återgången till kontoren våren 2022 kunde det bli aktuellt med en ny diskussion. Distansarbetets tillämpning har diskuterats på olika nivåer i organisationerna. Det har diskuterats i chefsgrupper i syfte att skapa samsyn och stärka chefer i hur distansarbetet tillämpas. Diskussionerna har även omfattat arbetstagarorganisationer och skyddsombud.<sup>119</sup>

Organisatoriska enheter och arbetsgrupper har också fått diskutera hur medarbetare ser på distansarbetet och vad som ska gälla för dem. Myndigheterna har även publicerat information på intranätet om villkoren för distansarbete, i form av till exempel frågor och svar.<sup>120</sup> Lantmäteriet har till exempel tagit fram en presentation för arbetsplatsträffar<sup>121</sup> med information om vad erbjudandet innebär, varför det är viktigt att vara på kontoret, arbetsgivarens arbetsmiljöansvar med mera.<sup>122</sup> Länsstyrelsen i Uppsala län har tagit fram ett antal frågor om utmaningar och spelregler att diskutera på enhetsnivå.<sup>123</sup>

Närmaste chef med personalansvar har generellt sett ansvaret för att bedöma förutsättningarna för medarbetare att arbeta hemma. Det innebär att chefen har ett ansvar för att följa upp hur distansarbetet fungerar och vid behov säga upp eller ändra villkoren i den enskilda överenskommelsen. På samtliga exempelmyndigheter har

---

<sup>119</sup> Intervju med företrädare för Lantmäteriet, 2024-01-30; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15.

<sup>120</sup> Intervju med företrädare för Lantmäteriet, 2024-01-30; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15.

<sup>121</sup> På arbetsplatsträffen har chef, medarbetare och skyddsombud dialog om sådant som är viktigt för verksamheten och för medarbetarnas arbetsmiljö.

<sup>122</sup> Lantmäteriet, *Den hybrida arbetsplatsen*, ppt-presentation, inkommen 2024-02-06.

<sup>123</sup> Länsstyrelsen i Uppsala län, *Riktlinjer för distansarbete*, diskussionsunderlag, 2023-04-11.



ledningsgrupper diskuterat hur verksamhetens behov ska tolkas och vilket stöd chefer behöver.<sup>124</sup>

### 5.3.7 De flesta myndigheter har vidtagit åtgärder för att anpassa arbetssätt och hantera utmaningar för det sociala samspelet

När medarbetare arbetar omväxlande i arbetsgivarens lokaler och på distans medför det förändrade mönster i arbetssätt och interaktioner på arbetsplatserna. Något fler än hälften av myndigheterna har genomfört någon insats med syfte att bidra till kompetensutveckling i att arbeta eller leda i distans- eller hybridarbete för anställda (60 procent) respektive för chefer (60 procent).

Vid exempelmyndigheterna har en majoritet av cheferna (55–66 procent) fått någon form av stöd, utbildning eller liknande för att leda sin verksamhet på distans eller vid hybridarbete. En relativt stor grupp på respektive myndighet (26–50 procent) anser att de skulle behöva stöd, utbildning eller liknande för att leda sin verksamhet på distans eller vid hybridarbete. Det gäller både chefer som tagit del av stöd och som inte tagit del av stöd.

Distansarbetet har inneburit utmaningar för socialt samspel, vilket vi tog upp i kapitel 4. Cirka 55 procent av myndigheterna har tagit initiativ till insatser som syftar till att bidra till att de anställda vistas i myndighetens lokaler samtidigt, som obligatoriska kontorsdagar eller möten. På exempelmyndigheterna är en vanlig åtgärd obligatoriska dagar på kontoret för att träffa kollegor. Det kan dock vara en utmaning för stora arbetsgrupper eller arbetsgrupper med mycket fältarbete. Några chefer upplever att alltför rigida regler om fysisk närvaro kan motverka de positiva delarna med distansarbete, som flexibiliteten för medarbetare. Några chefer lyfter att de grupper som har behov av att samarbeta ofta kommer överens om när de ska träffas på plats. Erfarenheterna av hur väl det fungerar för arbetsgrupper att själva komma överens om vilka dagar de ska arbeta på kontoret skiljer sig dock åt. Några chefer har också valt en mer restriktiv tillämpning med hänvisning till att de vill säkerställa de ”mjuka” värdena, som att träffa kollegor och bygga en gemensam arbetsplatskultur.<sup>125</sup>

Ytterligare en utmaning var introduktion av nyanställda. På exempelmyndigheterna är det vanligt att rutinerna för introduktionen av nyanställda har utvecklats för att säkerställa att kollegor träffas fysiskt eller digitalt. En lösning är att ha som rutin att samtliga medarbetare i arbetsgruppen eller på enheten ska befinna sig på plats i lokalerna i högre utsträckning i samband med att nya kollegor börjar. Andra åtgärder

<sup>124</sup> Intervju med företrädare för Lantmäteriet, 2024-01-30; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15.

<sup>125</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer kärnverksamhet, Skatteverket, 2024-04-04; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-08; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer Skatteavdelningen, Skatteverket, 2024-04-18.

är till exempel regelbundna och täta digitala möten med fokus även på social interaktion under introduktionen, samt att informera om vad andra kollegor arbetar med för att de nyanställda ska få en känsla av verksamheten som helhet. Även här skiljer sig dock erfarenheterna åt avseende hur väl cheferna tycker att rutinerna för att introducera nyanställda fungerar.<sup>126</sup>

### 5.3.8 Arbetsgivarverket har tillgodosett myndigheternas behov av stöd

Myndigheterna har i stor utsträckning använt sig av och är nöjda med det stöd Arbetsgivarverket erbjuder. De flesta myndigheter har tagit del av Arbetsgivarverkets stöd i frågor om distansarbete genom rådgivning, deltagande i nätverk och sektorsmöten samt information i någon form. En övervägande majoritet av myndigheterna uppger att det stöd som de har fått från Arbetsgivarverket har varit användbart i mycket eller ganska stor utsträckning (73–88 procent, beroende på vilken typ av stöd det gäller).

Endast 17 myndigheter uppger att de har saknat något stöd från Arbetsgivarverket. De flesta av dessa (11) efterfrågar stöd i frågan om vad som gäller vid distansarbete från utlandet. Arbetsgivarverket har sedan enkäten genomfördes gett besked i frågan. I mars 2024 slöt Arbetsgivarverket avtal med arbetstagarorganisationerna med innebörden att de centrala statliga kollektivavtalen äger tillämpning i vissa situationer vid distansarbete från annat land på motsvarande sätt som vid distansarbete i Sverige. Arbetsgivarverket har också tagit fram information om distansarbete från utlandet och publicerat på sin webbplats.<sup>127</sup> Ett fåtal myndigheter efterfrågar också stöd inom frågor som andra myndigheter ansvarar för, såsom frågor om skatteregler och arbetsmiljöansvar.

Myndigheternas efterfrågan på stöd från Arbetsgivarverket har också skiftat över tid. Den första tiden under covid-19-pandemin handlade mycket om att tydliggöra arbetsgivarens ansvar vid rekommenderat eller beordrat hemarbete. Men myndigheterna uttryckte tidigt ett intresse för att tillämpa distansarbete vid ett normalläge. Arbetsgivarverket började således utveckla sitt stöd för vad myndigheterna skulle behöva göra för att kunna erbjuda distansarbete i enlighet med kollektivavtal redan under pandemin.<sup>128</sup> Frågor om hemarbete under pandemin och även distansarbete vid ett normalläge hanterades fortlöpande i Arbetsgivarverkets nätverk och utbildningar, framför allt under 2021. Från Arbetsgivarverkets sida handlade det bland annat om att informera om vilket regelverk som gällde, hur

---

<sup>126</sup> Gruppintervju avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju chefer kärnverksamhet, Skatteverket, 2024-04-04; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-05; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-08; gruppintervju chefer stödverksamhet, Skatteverket, 2024-04-12; gruppintervju chefer Skatteavdelningen, Skatteverket, 2024-04-18.

<sup>127</sup> Arbetsgivarverket, "Distansarbete från utlandet", hämtad 2024-05-31.

<sup>128</sup> Intervju med företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-21; intervju med tidigare företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-14.

distansarbetet skulle hanteras i det systematiska arbetsmiljöarbetet och vikten av att rusta chefer för att leda på distans. Enstaka frågor från myndigheterna som rör distansarbete kan fortfarande dyka upp, men det är framför allt inom andra områden som myndigheterna önskar stöd.<sup>129</sup>

## 5.4 Distansarbetet följs upp ur ett arbetsmiljöperspektiv, men det är svårt att följa upp påverkan på myndighetens resultat

Granskningen visar att få utvärderingar har gjorts av hur distansarbetet påverkar myndigheternas förmåga att uppnå förväntade resultat. Myndigheterna följer ofta upp distansarbetet inom ramen för arbetsmiljöarbetet.

### 5.4.1 Distansarbetet följs upp av närmaste chef och medarbetare men även genom samtal på ledningsnivå

Närmaste chef ska diskutera och följa upp med medarbetarna hur distansarbetet fungerar.<sup>130</sup> Det allra vanligaste uppföljningssättet är medarbetarsamtal (73 procent av myndigheterna).

På våra exempelmyndigheter uppskattar nästan samtliga chefer att de följer upp sina medarbetares arbetsmiljö vid distansarbete, antingen regelbundet eller vid behov (85–95 procent). Medarbetarna uppskattar i lägre utsträckning att de har samtalat med sin chef om sin arbetsmiljö vid distansarbete (45–77 procent). Skillnaderna mellan grupperna kan bero på flera saker. Chefer kan överskatta i vilken utsträckning de har samtalat med sina medarbetare om denna fråga. Medarbetare kan glömma bort om frågan har avhandlats vid ett medarbetarsamtal, till exempel.

Det vanligaste sättet att följa upp konsekvenserna av distansarbetet för verksamheten är genom samtal i ledningsgrupper eller motsvarande, något som 61 procent av myndigheterna anger att de gjort.

Intervjuer med företrädare för exempelmyndigheterna visar att denna typ av uppföljande samtal har använts frekvent. Under covid-19-pandemin diskuterades hemarbetet regelbundet inom ledningsgrupper och med arbetstagarorganisationer, avseende påverkan på både verksamhet och arbetsmiljö. Efter införandet av möjligheten till distansarbete har frågan om hur det upplevs påverka verksamheten varit en del av pågående diskussioner och den muntliga avrapporteringen på ledningsnivå.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Intervju med företrädare för Arbetsgivarverket, 2024-02-21.

<sup>130</sup> Se till exempel E-hälsomyndigheten, *Riktlinje för distansarbete inom E-hälsomyndigheten*, dnr. 2022/01570; Lantmäteriet, *Riktlinjer kring den hybrida arbetsplatsen*, 2022-03-22, ärendenummer LM2022/008557; Länsstyrelsen i Uppsala län, *Riktlinjer för distansarbete*, 2021-12-09; Skatteverket, *Skatteverkets syn på flexibelt arbetsliv och riktlinje för distansarbete*, rev. 2022-02-22, dnr. 8-1068610.

<sup>131</sup> Intervju med företrädare för Lantmäteriet, 2024-01-30; intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-02-19; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15; gruppintervju med företrädare för arbetstagarorganisationer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-13; gruppintervju med företrädare för arbetstagarorganisationer, Skatteverket, 2024-03-26; gruppintervju med företrädare för arbetstagarorganisationer, Lantmäteriet, 2024-04-09; gruppintervju med företrädare för arbetstagarorganisationer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-04-15.

## 5.4.2 De flesta myndigheter följer upp distansarbetet ur ett arbetsmiljöperspektiv

Myndigheterna följer främst upp distansarbetet ur ett arbetsmiljöperspektiv. Nästan alla myndigheter (87 procent) uppger att de har följt upp eller utvärderat hur distansarbetet påverkat de anställda efter pandemin. Ett fåtal myndigheter (6 procent) planerade att följa upp distansarbetet under det närmaste året.

Hälften av myndigheterna följer också upp distansarbetet som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det är också vanligt att distansarbetet följs upp tillsammans med andra frågor genom medarbetarenkäter eller så kallade pulsmätningar, som är enklare varianter av medarbetarenkäter (47 procent av myndigheterna har följt upp på dessa sätt). En mindre grupp (26 procent) uppger att de har genomfört en särskild medarbetarenkät eller pulsmätning som endast rörde distansarbetet.

Vid våra exempelmyndigheter har till exempel E-hälsomyndigheten följt upp genom en medarbetarenkät och Skatteverket följer upp genom temperaturmätningar.<sup>132</sup> Exempelmyndigheter har också följt upp om riktlinjerna för distansarbete efterlevs. Exempelvis hade avdelningscheferna på Skatteverket ett särskilt uppdrag i sitt chefsuppdrag under 2023 att säkerställa att riktlinjerna för distansarbete efterlevdes. Uppdraget avrapporterades muntligt till generaldirektören.<sup>133</sup>

## 5.4.3 De uppföljningar och utvärderingar som gjorts ur ett effektivitetsperspektiv är få och baseras ofta på självskattningar

Övergripande är det svårt för myndigheterna följa upp hur distansarbetet påverkar verksamheten genom myndighetens gemensamma resultatmått. Det visar både vår enkät till myndigheterna och våra intervjuer.

Granskningen visar att det har gjorts förhållandevis få försök att systematiskt följa upp distansarbetets påverkan på verksamhetens resultat. En mindre grupp av myndigheter (8 procent) har genomfört en eller flera dokumenterade uppföljningar eller utvärderingar av verksamheten. En fjärdedel av myndigheterna (26 procent) har inte gjort någon uppföljning eller utvärdering, men vissa (8 procent) planerar för det.

Myndigheterna har främst använt sig av olika typer av självvärderingar för att följa upp om distansarbetet påverkar verksamhetens förmåga att uppnå goda resultat; detta har gjorts antingen genom enkäter eller genom diskussioner. Några myndigheter beskriver i myndighetsenkäten metoder för uppföljning som bygger på medarbetares och chefers uppskattningar av hur verksamhetens förutsättningar påverkas. Medarbetare och chefer har till exempel fått ange hur effektiva de upplever att de är i sitt arbete och i vissa fall även hur de upplever att verksamhetens gemensamma

---

<sup>132</sup> Intervju med företrädare för E-hälsomyndigheten 2024-01-30; intervju med företrädare för Skatteverket, 2024-03-15.

<sup>133</sup> Intervju med avdelningschef kundmöte samt företrädare för Skatteverket 2024-03-01.

förmåga att klara uppdraget har påverkats.<sup>134</sup> Statens geotekniska institut har till exempel utvärderat distansarbete genom intervjuer med chefer med personalansvar och en enkät till medarbetarna.<sup>135</sup> Kronofogdemyndigheten har i en enkät frågat chefer om distansarbetets inverkan på verksamhetens förmåga att leverera goda resultat.<sup>136</sup> Ett annat exempel är länsstyrelserna som under 2023 gjorde en gemensam uppföljning genom självskattning på myndighetens förmåga att nå sina mål.<sup>137</sup> Andra sätt som nämns i fritextsvaren i enkäten är samma indikatorer och nyckeltal för att mäta verksamheten som före pandemin eller stickprovskontroller av verksamheten.

#### 5.4.4 Svårt att följa upp distansarbetets konsekvenser även i verksamheter med god tillgång till kvantitativ information

Det har förekommit enstaka försök att utvärdera distansarbetets påverkan på verksamhetens effektivitet. De exempel vi funnit har främst genomförts under pandemin. Det kan förklaras med att myndighetsledningarna under denna tid hade ett intresse av att följa och säkerställa att verksamheterna kunde leverera vid den snabba omställningen till hemarbete och, i vissa fall, nya eller förändrade uppdrag.<sup>138</sup>

Försäkringskassan skapade till exempel en produktionsanalysgrupp som planerade produktionen över avdelningsgränserna.<sup>139</sup> Myndigheten följde även upp handläggningstider för att mäta arbetsproduktiviteten.<sup>140</sup> Handläggningstiderna jämfördes mellan kontor där alla var tvungna att arbeta hemma och ”utglesade kontor” där ett begränsat antal medarbetare fick vistas på kontoret samtidigt, under våren 2020. Uppföljningen visade att det inte fanns någon skillnad i arbetsproduktivitet som berodde på graden av distansarbete. Det gick inte att dra någon slutsats om hur arbetsproduktiviteten utvecklades under pandemin jämfört med före. Andra faktorer, både i omvärlden och inom myndigheten, påverkade däremot handläggningstiderna.<sup>141</sup>

Distansarbete kan också vara en av flera förklaringsfaktorer som myndigheterna tar med i sin analys av hur verksamheten utvecklas. Ett exempel på denna typ av utvärderingar är Skatteverkets uppföljning av längre samtalstider. Under 2020 ökade samtalstiderna i Skatteupplysningen. Skatteverket lyfte i sin analys det faktum att

---

<sup>134</sup> CSN, *Uppföljning av distansöverenskommelsen 60/40, 2023*; Försäkringskassan, *Implementeringen och tillämpningen av Försäkringskassans distansarbetsriktlinjer, 2023*.

<sup>135</sup> Statens geotekniska institut, *Utvärdering av distansavtal 2023, 2023*.

<sup>136</sup> Kronofogdemyndigheten, fritextsvar enkät.

<sup>137</sup> Länsstyrelsen Jämtland, *Inventering distansarbete HR21\_slutversion, inkommen 2023-06-19*.

<sup>138</sup> Se till exempel intervju med företrädare för CSN, 2023-06-01; intervju med företrädare för CSN, 2023-06-21; intervju med företrädare för Skatteverket, 2023-05-11; intervju med företrädare för Försäkringskassan, 2024-03-15.

<sup>139</sup> Försäkringskassan, *Handläggningen under coronapandemin – våren 2020. Vad hände med produktionen, produktiviteten och effektiviteten?*, 2020, s. 13.

<sup>140</sup> Produktivitet kan beskrivas som effektiviteten i produktionen, och är ett mått på hur mycket värde som skapas i förhållande till kostnaderna. Arbetsproduktivitet, det vill säga antal arbetade timmar per ärende, är ett sätt bland flera att mäta detta.

<sup>141</sup> Se Försäkringskassan, *Handläggningen under coronapandemin – våren 2020. Vad hände med produktionen, produktiviteten och effektiviteten?*, 2020.

många av medarbetarna arbetade hemma som en bidragande orsak. Det medförde att det inte var möjligt för medarbetaren att lika snabbt och enkelt ta hjälp av eller få stöd från kollegorna, som det var på kontoret. Men även andra faktorer påverkade samtalstiderna. Mer komplexa frågor från de som ringer leder också till längre handläggningstider.<sup>142</sup>

#### 5.4.5 Myndigheterna följer upp konsekvenser för lokalutnyttjande

Att anställda arbetar på distans några dagar i veckan får följder för myndigheters behov av lokaler och hur lokalerna är utformade. Digitala möten, hybrida möten och andra digitala arbetssätt innebär andra krav på teknisk utrustning och mötesrum. När medarbetare har större utrymme att välja när de vistas i arbetsgivarens lokaler blir också variationerna i lokalernas beläggningsgrad större. En utmaning med varierande beläggningsgrad kan till exempel vara att kontoren är halvtomma vissa dagar, men också att det kan vara svårt att få plats eller att kunna boka ett mötesrum andra dagar.<sup>143</sup>

I vår enkät uppger över hälften av myndigheterna (59 procent) att det ökade inslaget av distansarbete har minskat myndighetens behov av lokalyta per anställd. Ekonomistyrningsverket har också tidigare konstaterat att som en följd av digitalisering och förändrade arbetssätt borde lokalkostnaderna för vissa myndigheter kunna minska över tid. I och med att lokalkontrakt sträcker sig över en längre tid, så det kan ta tid innan det syns några större effekter i storleken på hyrda lokaler.<sup>144</sup>

De flesta myndigheter följer upp beläggningsgraden i sina lokaler. Nästan hälften (45 procent) har följt upp beläggningsgraden någon gång och en mindre del (22 procent) följer upp detta regelbundet. Bland de myndigheter som har flera lokaler är det vanligt att uppföljning sker i någon eller några av deras lokaler snarare än alla.

40 procent av myndigheterna uppger att myndighetens lokaler inte är anpassade för de konsekvenser som distansarbete innebär. Över hälften av myndigheterna (60 procent) svarar dock att deras lokalers nuvarande utformning är väl anpassad. Myndigheter med öppna kontorslandskap och aktivitetsbaserade kontor svarar i större utsträckning att deras lokaler är anpassade för de arbetssätt som ökat i och med distansarbetet än myndigheter med cellkontor.

---

<sup>142</sup> Skatteverket, *Analys av ökat mejlflöde och längre samtalstider till Skatteupplyssningen*, 2021-02-15.

<sup>143</sup> Se till exempel gruppintervju med avdelningschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-05; gruppintervju med enhetschefer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-03-19; gruppintervju med enhetschefer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-27; gruppintervju med företrädare för arbetstagarorganisationer, E-hälsomyndigheten, 2024-03-13; gruppintervju med företrädare för arbetstagarorganisationer, Skatteverket, 2024-03-26; gruppintervju med företrädare för arbetstagarorganisationer, Länsstyrelsen i Uppsala län, 2024-04-15.

<sup>144</sup> Ekonomistyrningsverket, *Det nya normala? Bestående coroneffekter i myndigheternas verksamhet*, 2022, s. 39.

## 5.5 Regeringen har följt upp vissa frågor kopplade till myndigheternas distansarbete

Regeringen har gett Myndigheten för arbetsmiljökunskap (Mynak) flera uppdrag att ta fram kunskapsunderlag för hur distansarbetet påverkar arbetsmarknaden i stort, framför allt under covid-19-pandemin.

Departementen har följt upp distansarbetet som en arbetsgivarpolitisk fråga i myndighetsdialoger. Regeringen har i sin uppföljning av myndigheternas arbete med informationssäkerhet samt konsekvenser för myndigheternas lokalanvändning även uppmärksammat de risker som distansarbetet kan medföra.

### 5.5.1 Regeringen har tagit fram kunskapsunderlag om distansarbete

Regeringen har gett Mynak i uppdrag att ta fram kunskapsunderlag för hur distansarbetet påverkar arbetsmarknaden i stort, framför allt under covid-19-pandemin.<sup>145</sup> Myndigheten fick i uppdrag att kartlägga och analysera förutsättningar för arbete hemifrån under pandemin. Myndigheten fick även i uppdrag att kartlägga och analysera pandemins konsekvenser och påverkan på arbetsmiljön i Sverige. I arbetet skulle både långsiktiga och kortsiktiga aspekter beaktas. Arbetsmiljön för arbetstagargrupper som påverkats särskilt under pandemin, exempelvis personer som arbetat hemifrån, skulle särskilt beaktas.<sup>146</sup> Mynak har 2024 ett uppdrag att redovisa hur ett ökat distansarbete efter covid-19-pandemin fortsatt påverkar jämställdheten mellan kvinnor och män på arbetsmarknaden.<sup>147</sup>

### 5.5.2 Departementen har följt distansarbetet som en arbetsgivarpolitisk fråga i myndighetsdialoger

Departementen följer också upp distansarbetet som en arbetsgivarpolitisk fråga genom myndighetsdialoger och genom kontakter på tjänstemannanivå. Finansdepartementet ger vägledning inför myndighetsdialogerna genom en skrivelse, det så kallade cirkuläret. I cirkuläret för 2022–2024 fanns möjliga frågor att ställa till myndighetsledningen om huruvida arbete på distans påverkar informations- och cybersäkerheten. I cirkuläret fanns även ett stöd för att göra en samlad analys och bedömning av hur myndigheten tar sitt arbetsgivarpolitiska ansvar.

Under 2022 var dialogerna delvis tillbakablickande. Konsekvenserna av hemarbetet under pandemin diskuterades. Under 2023 har distansarbetets påverkan på

---

<sup>145</sup> Regeringsbeslut A2020/02549; (A2021/02355; A2021/02331 (delvis)).

<sup>146</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer*, Kunskapssammanställning 2020:3; *Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under coronapandemin*, Kunskapssammanställning 2021:2; *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, Kunskapssammanställning 2022:2.

<sup>147</sup> Regeringsbeslut A2023/01759, A2023/01328, A2023/01716 (delvis).

myndigheternas lokalförsörjning, möjlighet att rekrytera och möjlighet att upprätthålla en god arbetsmiljö diskuterats.<sup>148</sup>

### 5.5.3 Regeringen har uppmärksammat informationssäkerhet och lokalanvändning i samband med distansarbete

I sin uppföljning av myndigheternas arbete med informationssäkerhet har regeringen uppmärksammat de risker som distansarbetet kan medföra. Med anledning av Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps uppföljning har 20 myndigheter samt samtliga universitet och högskolor under åren 2022–2024 fått i uppdrag att övergripande redogöra för hur de arbetat för att förvalta och utveckla sin informationssäkerhet.<sup>149</sup> Berörda departement valde ut myndigheter baserat på riskbild och hur långt de kommit i sitt informationssäkerhetsarbete. För vissa myndigheter bedömde departementen att det var relevant att uppdraget omfattade informationssäkerhet i förhållande till distansarbete. Det gällde till exempel myndigheter med ett omfattande distansarbete, myndigheter med kontor på flera orter och myndigheter som hanterar känslig information.<sup>150</sup>

Regeringen har gett Ekonomistyrningsverket i uppdrag att genomföra analyser och ta fram underlag som kan användas som stöd för en mer effektiv lokalanvändning i staten. I uppdraget hänvisas till Ekonomistyrningsverkets rapport *Det nya normala – bestående coroneffekter i myndigheternas verksamhet* där det framhålls att förekomsten av distansarbete tillsammans med förändrade arbetssätt och digitalisering förväntas innebära ett minskat behov av lokalyta.<sup>151</sup>

Regeringen har också följt upp i vilken utsträckning myndigheterna ändrade sina arbetssätt till följd av pandemin. Sju myndigheter inom Socialdepartementets ansvarsområde där det fanns ett intresse att följa utvecklingen bedömdes lämpliga att få ett sådant uppdrag.<sup>152</sup> Myndigheterna fick 2022 i uppdrag att redovisa hur de hade tagit eller planerade att ta tillvara strukturer, arbetssätt och metoder som de fått under pandemin.<sup>153</sup> De flesta av myndigheterna tog upp distansarbete eller arbetssätt relaterade till distansarbete som något de planerade att fortsätta med i sin avrapportering.<sup>154</sup>

---

<sup>148</sup> Skriftligt svar från Regeringskansliet, 2024-04-11.

<sup>149</sup> Uppdraget gällde samtliga universitet och högskolor under utgiftsområde 16 (det vill säga alla statliga universitet och högskolor utom Sveriges lantbruksuniversitet) som i det gemensamma regleringsbrevet för 2022 hade ett återrapporteringskrav kring informationssäkerhet.

<sup>150</sup> Skriftligt svar från Regeringskansliet, 2024-04-11.

<sup>151</sup> Regeringsbeslut Fi2016/04134 Fi2024/01718.

<sup>152</sup> Skriftligt svar från Regeringskansliet, 2024-04-11.

<sup>153</sup> Regeringsbeslut S2021/08111 (delvis); regeringsbeslut S2021/08111 (delvis); regeringsbeslut 2021/04606 (delvis), S2021/04815 (delvis), S2021/08111 (delvis); regeringsbeslut S2021/05342, S2021/08111 (delvis); regeringsbeslut S2021/08111 (delvis); regeringsbeslut S2021/08111 (delvis); regeringsbeslut S2022/04549.

<sup>154</sup> Myndigheten för delaktighet, *Årsredovisning 2022, 2023*, s. 41; Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, *Årsredovisning 2022, 2023* s. 79; Folkhälsomyndigheten, *Årsredovisning 2022, 2023*, s. 78; Statens beredning för medicinsk och social utvärdering, *Årsredovisning 2022, 2023*, s. 20; E-hälsomyndigheten, *Årsredovisning 2022, 2023*, s. 11; Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, *Årsredovisning 2022, 2023*, s. 50; Socialstyrelsen, *Årsredovisning 2022, 2023*, s. 11.



## 6 Slutsatser och rekommendationer

Riksrevisionens övergripande bedömning är att möjligheten för de anställda att arbeta på distans inte haft någon påtaglig påverkan på om myndigheternas verksamhet bedrivs effektivt. Granskningen har inte kunnat visa att distansarbetet har någon direkt påverkan, vare sig positiv eller negativ, på myndigheternas resultat. Men det är viktigt att framhålla att det kan bero på att det är svårt att isolera distansarbetets faktiska effekter på verksamhetens resultat. Distansarbetet har medfört positiva konsekvenser för myndigheternas verksamheter, som till exempel förutsättningarna att rekrytera och behålla personal samt medarbetarnas upplevda hälsa och nöjdhet. Emellertid har andra aspekter av arbetsmiljön samtidigt försämrats. Det sociala samspelet har påverkats negativt vid många myndigheter. Förutsättningarna för att genomföra arbetsuppgifter som kräver samarbete har också försämrats. Granskningen visar också att chefers möjlighet att styra och följa upp sin verksamhet och fullfölja sitt arbetsmiljöansvar har påverkats negativt på flera myndigheter.

Riksrevisionen bedömer att dessa utmaningar behöver hanteras av myndigheter och regeringen för att myndigheternas effektivitet också på sikt ska kunna upprätthållas och utvecklas. Myndigheterna behöver dra nytta av de fördelar som distansarbetet har medfört, samtidigt som de vidtar åtgärder för att minimera de nackdelar som det har gett upphov till. Regeringen behöver följa upp hur myndigheternas tillämpning av distansarbetet utvecklas och vilka konsekvenser det får för myndigheternas effektivitet.

### 6.1 Distansarbetet har ingen tydlig påverkan på myndigheternas resultat

De flesta myndigheter som har svarat på Riksrevisionens enkät uppger att möjligheten att arbeta på distans inte har påverkat verksamhetens resultat, vare sig positivt eller negativt. Chefer och medarbetare på de fyra myndigheter som granskats närmare för att komplettera och fördjupa bilden som enkäten till myndigheter ger, ger en liknande bild. Medarbetare uppger att de presterar lika bra eller något bättre vid distansarbete. Chefer ger en liknande bild av hur distansarbetet påverkar medarbetarnas prestationer. De upplever vissa utmaningar när det kommer till att styra och följa upp verksamheten, men inte i sådan grad att det påverkat verksamhetens resultat.

Mer än en tredjedel av myndigheterna uppger att vissa av deras arbetsområdens resultat har påverkats positivt av distansarbetet. Myndigheterna lyfter fram effektivitetsvinster för verksamheten genom att distansarbetet har bidragit till att utveckla de digitala arbetssätten och skapat ökad flexibilitet för fler medarbetare inom fler verksamheter än tidigare. Digitala möten sparar också tid och resurser. Även för myndigheter med virtuella organisationer finns i vissa fall vinster i form av att

samarbete och kontakter har påverkats positivt genom ökad vana vid digitala arbetssätt och digitala möten.<sup>155</sup> Det bidrar till att verksamheten kan bedrivas mer effektivt. För myndigheter som rapporterat att verksamheten har påverkats negativt är det distansarbetets påverkan på det sociala samspelet som vägt tungt i bedömningen.

## 6.2 Distansarbetet har haft en positiv påverkan på möjligheten att rekrytera personal och på medarbetarnas nöjdhet

Myndigheternas syfte med att erbjuda möjligheten till distansarbete är framför allt att vara en attraktiv arbetsgivare. Granskningen visar att distansarbetet har medfört vissa positiva konsekvenser för myndigheternas verksamheter ur detta perspektiv, som till exempel förutsättningarna för att rekrytera och behålla personal samt medarbetarnas upplevda hälsa och nöjdhet.

I vilken utsträckning distansarbetet bidrar till bättre förutsättningar för att rekrytera och behålla personal beror bland annat på vilka kompetenser myndigheten behöver rekrytera, hur konkurrensen om kompetensen ser ut och myndighetens geografiska läge. Att erbjuda distansarbete kan för myndigheter också handla om att bibehålla sin attraktivitet som arbetsgivare gentemot andra arbetsgivare som också erbjuder distansarbete. Att vara mer generös än konkurrenter kan vara en fördel för att attrahera svårrekryterade kompetenser. Distansarbetet kan också göra det möjligt att rekrytera från ett större geografiskt område. Dels för att anställda kan acceptera något längre arbetspendling om de inte behöver pendla varje arbetsdag, dels för att myndigheterna i vissa fall kan erbjuda mer omfattande distansarbete för att rekrytera medarbetare som bor där myndigheten inte har lokaler. Lösningen används generellt sparsamt, men beskrivs av myndigheterna som ett användbart verktyg för att kunna rekrytera svårrekryterade kompetenser.

Myndigheter uppger att distansarbetet generellt sett har lett till flera positiva effekter på myndigheternas arbetsmiljö. När det gäller medarbetares inställning till distansarbete överensstämmer resultaten i vår granskning också med andra undersökningar.<sup>156</sup> Exempelmyndigheternas medarbetare är nöjda med möjligheten att arbeta på distans och tycker att de presterar bättre eller lika bra på distans. Distansarbete underlättar balansen mellan privat- och arbetsliv och gör det lättare att arbeta koncentrerat, i synnerhet för de medarbetare som arbetar i någon form av kontorslandskap där det kan förekomma fler störningsmoment.

---

<sup>155</sup> Virtuella arbetsgrupper och organisationer innebär att arbetsgrupper helt eller delvis inte tillhör samma fysiska kontor, utan till största delen kommunicerar och koordinerar sitt arbete digitalt.

<sup>156</sup> Se till exempel Aksoy m.fl., *Working from Home Around the Globe: 2023 Report, 2023*; Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor, 2022*.

### 6.3 Det sociala samspelet har påverkats negativt

De flesta myndigheter har en tillämpning av möjligheten att arbeta på distans som i princip innebär att medarbetare arbetar några dagar i veckan på plats och några dagar på distans. Det möjliggör i bästa fall att medarbetarna kan ta vara på fördelarna både med att arbeta på distans, som flexibiliteten, och med att arbeta på kontoret, som att träffa kollegor på plats vid behov. Emellertid är distansarbetets påverkan på det sociala samspelet den tydligaste utmaningen som framkommer i granskningen. Sociala aspekter som samarbete, kollegialt lärande och känslan av gemenskap är några av de aspekter som tydligast har påverkats negativt av distansarbete.

Samtidigt är distansarbetet inte alltid negativt för de sociala relationerna på arbetsplatsen. Den ökade vana vid digitala arbetssätt som distansarbetet medförde upplevs till exempel av chefer och medarbetare ha inneburit bättre sammanhållning samt smidigare samarbete mellan medarbetare som arbetar i virtuella organisationer. Det beror bland annat på att det har blivit enklare och mer naturligt att samarbeta och kommunicera med kollegor digitalt. Distansarbetet behöver inte heller påverka de sociala relationerna inom den närmaste arbetsgruppen negativt, där medarbetarna lär känna varandra och gruppen kan utveckla arbetssätt och rutiner som passar dem.

Även vid exempelmyndigheterna med vana av virtuella organisationer uppfattas distansarbetet dock kunna påverka det större sociala sammanhanget negativt, till exempel mellan arbetsgrupper och även på myndigheten som helhet. Det faktum att medarbetare omväxlande arbetar i arbetsgivarens lokaler och på distans, i virtuella organisationer och i aktivitetsbaserade kontor kan också sammantaget innebära att arbetsplatserna uppfattas som mindre sammanhållna och mer splittrade.

Riksrevisionen konstaterar att det också finns vissa skillnader både mellan myndigheter och internt inom myndigheter i hur distansarbetet upplevs påverka verksamheten. Det är framför allt de medarbetare och chefer som har behov av att samarbeta mycket med andra som generellt bedömer att det finns något större utmaningar med distansarbetet än de medarbetare och chefer som har mer självständiga arbetsuppgifter.

Granskningen visar också att kunskapsutbyte mellan kollegor och introduktion av nyanställda har påverkats negativt. Ett exempel som lyfts i intervjuer med myndighetsföreträdare är att kvaliteten i handläggningen kan bli sämre när medarbetare inte har muntliga diskussioner och avstämningar. Medarbetare kan dra sig för att kontakta kollegor digitalt för frågor som lätt skulle kunna stämmas av muntligt. Det finns således risk för att både chefers löpande kvalitetskontroll och det kollegiala bidraget till att säkerställa kvaliteten i form av erfarenhetsutbyte och praxisskapande i det dagliga arbetet blir lidande.

## 6.4 Åtgärder för att stärka förutsättningarna för samarbete och det sociala samspelet kan behövas

Att distansarbetet upplevs leda till sämre förutsättningar för samarbete och det sociala samspelet men inte påverka myndigheternas resultat negativt kan bero på flera faktorer. Det kan vara så att vissa konsekvenser av distansarbetet inte blir synliga förrän på längre sikt. Exempelvis kan det ta tid innan konsekvenserna av svagare sociala relationer och bristande kollegialt lärande får effekt på verksamhetens resultat. Vidare kan det vara så att distansarbetet påverkar andra aspekter positivt och att det väger upp de negativa effekterna på interaktionen. En arbetsgivare kan landa i slutsatsen att fördelarna med nöjda medarbetare som arbetar effektivt med sina arbetsuppgifter på distans kan kompensera för konsekvenserna av minskad social gemenskap på arbetsplatsen. Ytterligare en aspekt är att effekten av minskad interaktion kan vara subtil och därför svår att upptäcka eller mäta.

Riksrevisionen bedömer att för att distansarbete även fortsättningsvis ska kunna erbjudas utan påvisbar negativ effekt på verksamhetens resultat är det angeläget att myndigheterna arbetar med de utmaningar som det medför. Det finns skillnader i hur långt myndigheterna har kommit och i vilken utsträckning som de arbetar med att utveckla och anpassa sina rutiner för till exempel introduktion av nyanställda, kompetensutveckling och samarbete. Exempel som har lyfts är bland annat täta digitala avstämningar under introduktion, tillfälligt högre krav på kontorsnärvaro för samtliga kollegor i samband med nyanställdas inledande period och att handledare ser till att de nyanställda introduceras till verksamheten som helhet.

Myndigheterna kan också behöva uppmärksamma sin lokalsituation. När medarbetare arbetar omväxlande i arbetsgivarens lokaler och på distans varierar även beläggningsgraden i myndigheternas lokaler. Det kan också innebära andra krav på hur arbetslokaler utformas och vilken utrustning som behövs. I Riksrevisionens intervjuer lyfts problemet med tomma och ödsliga lokaler men även med trånga och överfulla lokaler där det är svårt att hitta en arbetsplats för att arbeta ostört eller för att ha ett digitalt möte. Upplevda brister i lokaler innebär att medarbetare arbetar på distans för att få arbeta ostört och koncentrerat. Det kan finnas en risk för att det kan bli till en negativ spiral genom att medarbetare allt oftare väljer att arbeta på distans vilket leder till lägre beläggningsgrad vilket av besparingsskäl leder till ännu trängre lokaler, och så vidare.

## 6.5 Åtgärder för att utveckla ledar- och medarbetarskap kan behövas

Granskningen visar att hybrid- och distansarbetet medför vissa utmaningar för chefer. Även i de verksamheter där det finns en vana av att leda medarbetare som arbetar delvis eller helt på distans, kan chefer uppleva att vissa aspekter av ledarskapet är svårare. Det kan till exempel finnas utmaningar med att följa upp verksamheten

och medarbetarnas mående. Detta är inte endast ett bekymmer för cheferna utan också för medarbetarna om det i praktiken är så att arbetsmiljöansvaret inte kan tas fullt ut. Detta kan på sikt också påverka verksamhetens resultat.

Chefer på exempelmyndigheterna tycker på det hela taget att de har ganska bra möjlighet att följa upp resultat för den verksamhet de är ansvariga för. Några av de utmaningar som nämns är dock att chefer behöver arbeta mer aktivt för att se till att det finns en god samarbetskultur. Det kan ta längre tid att upptäcka när medarbetare har problem. Cheferna behöver också säkerställa att de möter och följer upp sina medarbetare på ett annat sätt än tidigare. Vidare kan de behöva arbeta mer aktivt med att tydliggöra förväntningar och sätta mål för såväl den enskilda individen som för verksamheten. Det kan också finnas anledning för myndigheterna att se över hur de ser på medarbetarnas roll i detta. När antalet spontana möten minskar kan medarbetare behöva ta ett mer aktivt ansvar för sociala aspekter av arbetet för att till exempel bidra till kompetensutbyte, introduktion av nyanställda och en god arbetsplatskultur. Riksrevisionens bedömer att det finns ett fortsatt behov för myndigheter av att hantera dessa utmaningar inom medarbetarskaps- och chefskapsutveckling.

## 6.6 Att tolka verksamhetens behov i förhållande till distansarbete kan vara en utmaning

I intervjuer med myndighetsföreträdare har det ofta uttryckts att *distansarbetet är här för att stanna*. Möjligheten att arbeta på distans uppskattas av många medarbetare och chefer. Men det har inte alltid varit helt lätt att avgöra hur distansarbetet ska tillämpas på bästa sätt för att säkerställa att verksamhetens behov tillgodoses, vare sig för myndighetsledning, närmaste chef eller medarbetare. Synen på hur verksamhetens behov bäst gynnas kan skifta beroende på vilken position individen har i organisationen. För medarbetaren kan möjligheten att avgöra var arbetet ska utföras vara något som gynnar både hen själv och verksamheten. Från ett chefsperspektiv kan balansen se annorlunda ut. Vad som passar individen bäst kan upplevas gå före verksamhetens behov. Att balansera individens önskemål och verksamhetens behov kan vara en utmaning för cheferna. Tillämpningen av distansarbetet kan uppfattas som oklar eller orättvis av medarbetarna, då chefer kan göra olika överväganden och framföra olika motiveringar. På exempelmyndigheterna har detta hanterats genom diskussioner på olika nivåer i organisationerna, informationsinsatser samt även ändring av villkor för distansarbete.

Vilka villkor för distansarbete som tillämpas kan också ändras. Vissa myndigheter har ändrat sina övergripande villkor för distansarbete. På senare tid har framför allt större myndigheter minskat möjligheten att arbeta på distans för sina medarbetare. Men det förekommer även att myndigheter utökar möjligheten att arbeta på distans. I slutändan är det en fråga om strategiska överväganden för myndighetens ledning

hur för- och nackdelar ska vägas mot varandra och hur distansarbetet ska tillämpas för myndigheten som helhet.

## **6.7 De utmaningar som granskningen har identifierat bör följas upp för att förhindra framtida effektivitetsproblem**

Hemarbetet under covid-19-pandemin var resultatet av en snabb omställning vid en kris, där målet var att så många som möjligt skulle arbeta hemma för att minska smittspridningen i samhället. Under pandemin följde myndigheterna distansarbetets påverkan på verksamheten på olika sätt för att säkerställa att verksamheten kunde upprätthållas. I Riksrevisionens intervjuer med myndighetsföreträdare återkommer två teman. Dels att omställningen till distansarbete gick både snabbare och bättre än förväntat, dels att myndighetens förmåga att leverera resultat bibehölls eller ökade under pandemiåren. Omställningen skyndade på den digitala utvecklingen för många myndigheter och innebar ett skifte i synen både på i vilken omfattning och för vilka typer av verksamheter det var möjligt att arbeta på distans. Under covid-19-pandemin följdes och diskuterades distansarbetets påverkan på verksamheten både ur ett resultat- och ur ett arbetsmiljöperspektiv av myndigheterna. Efter pandemin följs distansarbetet främst upp ur ett arbetsmiljöperspektiv hos myndigheterna. Regeringens uppföljning av distansarbetet sker framför allt på myndighetsnivå genom myndighetsdialoger och ur ett arbetsgivarpolitiskt perspektiv.

Riksrevisionens granskning visar att myndigheterna har flera utmaningar som är gemensamma. Dessa utmaningar riskerar att påverka myndigheternas resultat negativt framöver om de inte omhändertas. Sammanfattningsvis finns det anledning för myndigheter, regeringen och Arbetsgivarverket att uppmärksamma och arbeta med de utmaningar som distansarbetet medför. Myndigheterna behöver dra nytta av de fördelar som distansarbetet medför, samtidigt som de vidtar åtgärder för att minimera de nackdelar som det ger upphov till. Många myndigheter kan behöva vidta åtgärder för att stärka förutsättningarna för samarbete och det sociala samspelet inom organisationen. Riksrevisionen bedömer att det finns anledning för regeringen att följa upp hur myndigheternas tillämpning av distansarbetet utvecklas och vilka konsekvenser det får för myndigheternas effektivitet på längre sikt. Det finns även anledning för Arbetsgivarverket att fortsatt stödja myndigheter i frågor om medarbetarskap och ledarskap som aktualiseras genom distansarbete.

## 6.8 Rekommendationer

I granskningen har Riksrevisionen identifierat utmaningar som återkommer för flertalet myndigheter. Riksrevisionen lämnar därför rekommendationer till regeringen och Arbetsgivarverket snarare än till enskilda myndigheter. Även om myndigheterna i stor utsträckning ansvarar för arbetsgivarpolitiken, har regeringen ett övergripande ansvar inför riksdagen för den statliga verksamhetens inriktning, omfattning och effektivitet. Regeringen ska också följa upp och redovisa utvecklingen inom den statliga arbetsgivarpolitiken till riksdagen. Arbetsgivarverket har ett övergripande uppdrag att stödja sina medlemsmyndigheter i arbetsgivarpolitiska frågor.

Riksrevisionen rekommenderar regeringen att ge lämplig myndighet i uppdrag att följa upp myndigheternas tillämpning av distansarbete, lämpligen om några år för att undersöka om läget har förändrats. Uppföljningen bör särskilt fokusera på

- om distansarbetet har påverkat myndigheternas resultat, både positivt och negativt, på längre sikt,
- vilka åtgärder myndigheterna har vidtagit för de aspekter som påverkas negativt av distansarbete
- vilka åtgärder myndigheterna har vidtagit för att säkerställa att de villkor för distansarbete som tillämpas är anpassade efter verksamhetens behov
- vilka åtgärder myndigheterna har vidtagit för att hantera distansarbetets konsekvenser för praktiska förutsättningar för verksamheten, som till exempel digitala verktyg och lokaler.

Riksrevisionen rekommenderar Arbetsgivarverket att i det stöd de ger till sina medlemmar även fortsättningsvis främja erfarenhetsutbyte och spridning av goda exempel på hur de utmaningar som distansarbetet kan medföra kan hanteras.

# Referenslista

## Författningar

Arbetsmiljölagen (1977:1160).

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS 2015:4).

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).

Budgetlagen (2011:203).

Förordningen (2007:829) med instruktion för Arbetsgivarverket.

Förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll.

Förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag.

## Litteratur och rapporter

Aksoy, C.G., B, J. M., Bloom, N., Davier, S., Dolls, M., Zarate, P., *Working from Home Around the Globe: 2023 Report*, WFH Research, 2023.

Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C., och Weidenstedt, L., *12 punkter om distansarbete efter covid-19*, Rapport nr 20, Ratio, 2021.

Arbetsgivarverket, OFR:s förbundsområden inom det statliga förhandlingsområdet sammantagna, SACO-S, Facket för Service och Kommunikation (SEKO), *Avtal om distansarbete*, 2005-12-15.

Arbetsgivarverket, *Den arbetsgivarpolitiska delegeringen inom staten*, 2007.

Arbetsgivarverket, *Slutredovisning av uppdrag att vidta ytterligare åtgärder för att öka andelen anställda som arbetar hemifrån (Fi2020/05201)*, dnr. 2020/0788.

Arena Idé, *Distansarbetet efter corona – tolv förslag för ett bättre arbetsliv*, 2022.

Burman, M., *Vad säger Sidas årsredovisning om biståndets resultat? Exemplet sysselsättning*, underlagsrapport, maj 2024, Expertgruppen för biståndsanalys (EBA), 2024.

CSN, *Uppföljning av distansöverenskommelsen*, 60/40, 2023.

E-hälsomyndigheten, *Årsredovisning 2022*, E-hälsomyndigheten, 2023.

Ekonomistyrningsverket, *Det nya normala? Bestående coronaeffekter i myndigheternas verksamhet*, ESV 2022:27, Ekonomistyrningsverket, 2022.

Eurofound, *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.



eSam, *Digital samarbetsplattform för offentlig sektor*, eSam, 2021.

ETUC, UNICE, UEAPME, CEEP, *Framework agreement on telework*, Bryssel, den 16 juli 2002.

Fackförbundet ST, *Jobba hemifrån – är distansarbete här för att stanna?*, Fackförbundet ST, 2020.

Folkhälsomyndigheten, *Årsredovisning 2022*, Folkhälsomyndigheten, 2023.

Försäkringskassan, *Implementeringen och tillämpningen av Försäkringskassans distansarbetsriktlinjer*, PMi 2023:4.

Försäkringskassan, *Handläggningen under coronapandemin – våren 2020. Vad hände med produktionen, produktiviteten och effektiviteten?*, PM 2020i:5.

Svenskt Näringsliv, Svenska kommunförbundet, Landstingsförbundet, Arbetsgivarverket, LO, TCO, Saco, *Gemensamma riktlinjer Svenskt Näringsliv – Svenska kommunförbundet – Landstingsförbundet – Arbetsgivarverket – LO – TCO – SACO för genomförandet av den europeiska överenskommelsen om distansarbete*, Stockholm den 28 maj 2003.

Internetstiftelsen, *Svenskarna och internet 2020*, Internetstiftelsen, 2020.

Medlingsinstitutet, *Löneskillnaden mellan kvinnor och män 2023. Vad säger den officiella lönestatistiken?*, Medlingsinstitutet, 2023.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, Kunskapssammanställning 2022:2, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer*, Kunskapssammanställning 2020:3, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under coronapandemin*, Kunskapssammanställning 2021:2, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2021.

Myndigheten för delaktighet, *Årsredovisning 2022*, Myndigheten för delaktighet, 2023.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, *Det systematiska informationssäkerhetsarbetet i den offentliga förvaltningen. Resultatredovisning Infosäkkollen 2021*, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2022.

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, *Årsredovisning 2022*, Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, 2023.

Naturvårdsverket, *Miljöledning i staten 2023*, rapport 7141, Naturvårdsverket, 2024.

OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, OECD, 2020.

REMM-gruppen för Trafikverket, *Digitala möten i myndigheter 2023 – det nya normala?*, Trafikverket 2023:082.

Sandström, C., *Hur använder myndigheter utvärderingar?*, Entreprenörskapsforum, 2023.

Skatteverket, *Analys av ökat mejlflöde och längre samtalstider till Skatteupplysningen*, Skatteverket, 2021-02-15.

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering, *Årsredovisning 2022*, Statens beredning för medicinsk och social utvärdering, 2023.

Statens geotekniska institut, *Utvärdering av distansavtal 2023*, PM 2023-10-02.

Statistiska centralbyrån, *Hemarbete under coronapandemin. Arbetskraftsundersökningarna januari 2021 till maj 2022*, Temarapport 2022:1.

Statistiska centralbyrån, *Sysselsatta 15–74 år (AKU), 1000-tal efter sektor, år 2023, arbete hemifrån åtminstone någon dag i veckan (referensveckan) och kön*, Statistiska centralbyrån, 2024.

Statskontoret, *Statsförvaltningens utveckling 1990–2005*, 2005:32, Statskontoret, 2005.

Socialstyrelsen, *Årsredovisning 2022*, Socialstyrelsen, 2023.

Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, *Årsredovisning 2022*, Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, 2023.

Tele2 och Kantar Sifo, *Det hybrida arbetslivet. Coronapandemins effekter på vårt sätt att arbeta – nu och i framtiden. En rapport från Tele2 i samarbete med Kantar Sifo*, 2020.

## **Material från myndigheter**

Arbetsgivarverket, *Beslut, inflytande och samverkan*, ppt-presentation, inkommen 2023-12-08.

E-hälsomyndigheten, *Riktlinje för distansarbete inom E-hälsomyndigheten*, dnr. 2022/01570.

Lantmäteriet, *Riktlinjer kring den hybrida arbetsplatsen*, 2022-03-22, ärendenummer LM2022/008557.

Lantmäteriet, *Den hybrida arbetsplatsen*, ppt-presentation, inkommen 2024-02-06.

Länsstyrelsen Jämtland, *Inventering distansarbete HR21\_slutversion*, inkommen 2023-06-19.

Länsstyrelsen i Uppsala län, *Riktlinjer för distansarbete*, 2021-12-09.

Skatteverket, *Skatteverkets syn på flexibelt arbetsliv och riktlinje för distansarbete*, rev. 2022-02-22, dnr. 8-1068610.

## Artiklar

Dahlin, A. och Nilsson, B., "Försäkringskassan begränsar medarbetarnas distansarbete", *Publikt*, 2024-04-18.

de Lima Fagerlind, A., "Pensionsmyndigheten vill minska distansarbetet kraftigt", *Publikt*, 2024-09-17.

Espersson M., Lidén, A. och Westrup, U., "Urholkade sociala relationer i distansarbete under coronapandemin", *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, årg. 29, 2023, DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.23949>.

Gill, A. och Nordström Skans O., "Working from home in the Nordic region? More than a remote possibility". i: Calmfors L. and Sánchez Gassen, N. (red), *Economic Policy beyond the Pandemic in the Nordic Countries*, Nordregio, 2024.

Mele, V., Belardinelli, P., Bellé, N., "Telework in public organizations: A systematic review and research agenda", *Public Administration Review*, September 2023, DOI: 10.1111/puar.13734.

Mutiganda, J.C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., Aboagye, E., "A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators", *Frontiers in Psychology*, 21 December 2022, Sec. Organizational Psychology, Volume 13 – 2022, DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1035310.

Nordebo, P. och Eriksson, S., "Oklarheter kring distansarbetet på flera myndigheter", *Publikt*, 2022-05-25.

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E. och Bisello, M., "Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?", *The European Commission 2020, JRC Working Papers Series on Labour, Education, and Technology* 2020/05.

Thulin, E., Vilhelmson, B. och Johansson, M., "New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life", *Sustainability*, 2019, 11, 3067; doi:10.3390/su11113067.

## Utredningar

SOU 2004:23, *Från verksförordning till myndighetsförordning*.

SOU 2024:29, *Goda möjligheter till ökat välbefinnande*.

## Riksdagstryck

Prop. 1993/94:77, bet. 1993/94:KU19, rskr. 1993/94:264, bet. 1994/95:KU3, rskr. 1994/95:7 och 8.

Prop. 2009/10:175, bet. 2009/10:FiU38, rskr. 2009/10:315.

Prop. 2010/11:40, bet. 2010/11:KU14, rskr. 2010/11:177.

Prop. 2022/23:1, bet. 2022/23:FiU1, rskr. 2022/23:51.

Regeringsbeslut A2020/02549, *Uppdrag att kartlägga och analysera förutsättningar för arbete hemifrån under coronapandemin.*

Regeringsbeslut A2021/02355; A2021/02331 (delvis), *Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Myndigheten för arbetsmiljökunskap.*

Regeringsbeslut A2023/01759, A2023/01328, A2023/01716 (delvis), *Regleringsbrev för budgetåret 2024 avseende Myndigheten för arbetsmiljökunskap.*

Regeringsbeslut Fi2020/05201, *Uppdrag att vidta ytterligare åtgärder för att öka andelen anställda som arbetar hemifrån.*

Regeringsbeslut Fi2021/00258, *Förlängd tid för uppdraget att vidta ytterligare åtgärder för att öka andelen anställda som arbetar hemifrån.*

Regeringsbeslut Fi2021/00481, *Förlängd tid för uppdraget att vidta ytterligare åtgärder för att öka andelen anställda som arbetar hemifrån.*

Regeringsbeslut Fi2021/01934, *Förlängd tid för uppdraget att vidta ytterligare åtgärder för att öka andelen anställda som arbetar hemifrån.*

Regeringsbeslut Fi2021/0390, *Uppdrag om att möjliggöra arbete hemifrån vid statliga myndigheter.*

Regeringsbeslut Fi2021/04059, *Ändring av uppdraget om att möjliggöra arbete hemifrån vid statliga myndigheter.*

Regeringsbeslut Fi2022/00341, *Ändring av uppdraget om att möjliggöra arbete hemifrån vid statliga myndigheter.*

Regeringsbeslut Fi2016/04134, Fi2024/01718, *Genomföra analyser och ta fram underlag för att stärka förutsättningarna för en effektiv lokalanvändning i staten.*

## Webbsidor

Arbetsgivarverket, "Distansarbete i Sverige",  
<https://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/distansarbete-i-sverige>, hämtad 2024-10-04.

Arbetsgivarverket, "Distansarbete från utlandet",  
<https://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/distansarbete-fran-utlandet>,  
hämtad 2024-05-31.

Arbetsgivarverket, "Strategi för statliga arbetsgivare",  
<https://www.arbetsgivarverket.se/om-oss/strategi-for-statliga-arbetsgivare>, hämtad  
2024-05-06.

Arbetsmiljöverket, "Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån", <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/>, hämtad 2024-06-10.

Arena idé, "Distansarbetsrevolutionen, produktiviteten och samhällsomvandlingen",  
<https://www.facebook.com/Arenaide/videos/distansarbetsrevolutionen-produktiviteten-och-samh%C3%A4llsomvandlingen/1371885460142068>, hämtad  
2024-01-18.

BESTA, "Om BESTA", <https://www.bestawebben.se/om-besta>, hämtad 2023-08-30.

E-hälsomyndigheten, "Covidbevis utfärdas inte längre",  
<https://www.ehalsomyndigheten.se/privat/covidbevis/>, hämtad 2024-05-27.

Eurostat, "Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)",  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp/settings\\_1/table?lang=en&category=labour.employ.lfsa.lfsa\\_emp](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/settings_1/table?lang=en&category=labour.employ.lfsa.lfsa_emp), hämtad 2024-05-14.

Folkhälsomyndigheten, "När hände vad under pandemin?",  
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/>, hämtad 2024-05-15.

Statistiska centralbyrån, "Arbete hemifrån vanligast bland statligt anställda kvinnor under corona-pandemin", <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/statistiknyhet/arbetskraftsundersokningarna-aku---tema-hemarbete-under-coronapandemin/>, hämtad 2023-05-06.

Skatteverket, "Tjänsteställe för anställd som själv kan välja att arbeta på andra platser än sin arbetsplats",  
<https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2024.2/400351.html>, hämtad  
2023-09-04.

# Bilaga 1. Metodbilaga och genomförda intervjuer

För att besvara våra fyra delfrågor har vi använt oss av en kombination av enkäter, dokumentstudier och intervjuer. Granskningen omfattar 156 myndigheter, varav 4 är valda som exempel på hur distansarbetet tillämpas på myndigheter.

## Granskningens genomförande

I granskningens inledande skede genomförde vi ett tiotal intervjuer med myndighetsföreträdare, forskare och företrädare för arbetstagarorganisationer. Syftet var att skaffa oss en djupare förståelse för området och identifiera utmaningar.

Följande faktorer identifierade vi som potentiella fördelar och utmaningar för myndigheternas effektivitet:

- Distansarbete kan ha en positiv påverkan på hur individen presterar genom att till exempel öka medarbetarens arbetstillfredsställelse, motivation, koncentrationsförmåga och inflytande över den egna arbetsituationen (autonomi) samt minska distraktioner och störningar.<sup>157</sup>
- Distansarbete kan få en negativ påverkan på hur individen presterar om det finns fler störningsmoment på distansarbetsplatsen eller i den digitala arbetsmiljön än i myndighetens lokaler. Det kan också finnas en större risk för att medarbetare som undandrar sig sitt arbete och sina kollegor inte upptäcks. Individens prestationer kan också försämrats om tillgången till de resurser som behövs för arbetets utförande är sämre på distansarbetsplatsen, om möjligheten att upprätthålla bra kontakter med kollegor och chefer försämrats samt om känslan av sammanhållning försämrats.<sup>158</sup>
- Distansarbete kan också försämra chefers möjligheter att överblicka sina medarbetares prestationer. Det kan försvåra för chefer att styra och följa upp sin verksamhet.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 11, 19, 39–40, 61–64, 69, 77–78; Mutiganda m.fl., “A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators”, 2022; OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020, s. 11–15.

<sup>158</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 11, 19, 39–40, 61–64, 69, 77–78; Mutiganda m.fl., “A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators”, 2022; OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020, s. 11–15.

<sup>159</sup> OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020, s. 12–13; Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s 12–13.

- Distansarbete kan ha en positiv effekt på rekrytering och personalomsättning. Det kan underlätta möjligheten att behålla befintlig personal och attrahera ny arbetskraft. Ett antal studier har visat att detta ofta är positivt för en organisations effektivitet.<sup>160</sup>

Följande faktorer identifierade vi som potentiella fördelar och utmaningar för myndigheternas arbetsmiljö:

- Distansarbete kan öka medarbetares arbetstillfredsställelse och hälsa. Det kan ske genom att distansarbetet ökar medarbetarens inflytande över den egna arbetssituationen (autonomi) och flexibilitet, minskar stress och bidrar till en god balans mellan arbete och privatliv. Å andra sidan kan distansarbete påverka arbetstillfredsställelse och hälsa negativt genom en ökad risk för överarbete och stress, eftersom arbetet är tillgängligt var och när som helst. Chefers möjlighet att följa upp medarbetares arbetsmiljö och hälsa kan också försämrats.<sup>161</sup>
- Distansarbete kan påverka arbetsmiljön negativt om det leder till minskade och bristfälliga sociala kontakter på arbetsplatsen. Det kan skapa känslor av isolering, minska känslan av sammanhållning och försämma förutsättningarna för samarbete och kunskapsöverföring mellan medarbetare. Detta kan också påverka kreativitet och innovation negativt. För att distansarbete ska fungera väl behöver det finnas goda förutsättningar för kommunikation och stöd från kollegor och chefer. Dessa förutsättningar påverkas bland annat av tillgången till digitala verktyg och möjligheten att träffa kollegor fysiskt.<sup>162</sup>

## Enkät till myndigheter

Baserat på inledande intervjuer och dokumentanalyser tog vi fram en enkät som skickades till 156 myndigheter.<sup>163</sup> Vi fick svar från 153 myndigheter.<sup>164</sup>

Enkätresultaten analyserades deskriptivt. En sammanställning av enkäten finns som elektronisk bilaga på Riksrevisionens webbplats. Enkäten riktades till

<sup>160</sup> Mutiganda m.fl., "A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators", 2022, s. 8–11; Ekonomistyrningsverket, *Det nya normala? Bestående coronaeffekter i myndigheternas verksamhet*, 2022, s. 5f, s. 16, 30–31.

<sup>161</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 17–20, 33–39, 74–77; Thulin, Vilhelmson, och Johansson, "New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life, Sustainability", 2019; OECD, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020, s. 11–13.

<sup>162</sup> Myndigheten för arbetsmiljökunskap, *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19-pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*, 2022, s. 34–36, 68–69, 74; Espersson, Lidén, och Westrup, "Urholkade sociala relationer i distansarbete under coronapandemin", 2023.

<sup>163</sup> Enkäten skickades inte till nämndmyndigheter med värmyndighet, affärsverk, AP-fonderna, myndigheter där uppgifter om anställdas placering kan omfattas av sekretess, eller till universitet och högskolor.

<sup>164</sup> De myndigheter som inte besvarade enkäten var Arbetsmiljöverket, Moderna Museet och Trafikverket. För två myndigheter, Länsstyrelsen i Stockholms län och Statens maritima och transporthistoriska museer, uppstod ett partiellt bortfall.

myndighetsledningen såsom myndighetens främsta företrädare. Enkäten syftade till att samla in underlag om

- omfattning av och villkor för distansarbetet
- påverkan på verksamhetsresultat
- påverkan på arbetsmiljö
- analys, uppföljning och utvärdering av distansarbetets konsekvenser
- stödet från Arbetsgivarverket
- påverkan på lokalanvändning.

Av svaren framgår att enkäten har besvarats av till exempel myndighetschef och företrädare för HR-avdelning i samarbete med andra funktioner inom myndigheten. En ambition med granskningen var att undersöka om distansarbetet har påverkat olika typer av verksamheter olika. Det saknas dock en kategorisering av myndigheterna efter huvudsaklig verksamhet.<sup>165</sup> För att kunna följa upp om distansarbetet bedöms påverka olika typer av verksamheter (som till exempel service till medborgare och kunskapsproduktion) olika, utgick vi därför från klassificeringssystemet BESTA, befattningsgruppering för statistik i staten, när vi bad myndigheterna klassificera sin verksamhet. Arbetsområdena anger inriktningen på arbetsuppgifternas innehåll.<sup>166</sup> En fördel är att samtliga myndigheter har klassificerat sin personal enligt BESTA. En nackdel är att BESTA är kopplat till personalens arbetsuppgifter, inte till hur verksamheten är organiserad.

Arbetsområdena i BESTA är följande:

- Utredning m.m. Här återfinns tjänster som till exempel statistiker, utredare, inspektörer (utbildning, trafik, arbetsmiljö, m.m.) och socialförsäkringstjänstepersoner.
- Kund- och medborgarservice. Här återfinns tjänster som till exempel kundtjänstpersonal och handläggare.
- FoU, utbildning och forskning m.m. Här återfinns tjänster som till exempel forskare och lärare.
- Militärt arbete. Här återfinns tjänster som till exempel officer, soldat och sjöman.
- Rättsligt arbete. Här återfinns tjänster som till exempel åklagare, lagman, jurister, kronoinspektörer, polis, m.m.

---

<sup>165</sup> Statskontoret fick i uppdrag att kategorisera myndigheterna efter huvudsaklig verksamhet 2005. COFOG-indelningen är ämnesinriktad. Statskontoret utredde frågan och avrådde från att föra in nya indelningar av statsförvaltningen utöver dem som redan finns i tillgänglig statistik och enligt statsbudgeten. Statskontoret, *Statsförvaltningens utveckling 1990–2005*, 2005:32, s. 82.

<sup>166</sup> BESTA, "Om BESTA", hämtad 2023-08-30.



- Medicinskt, socialt m.m. arbete. Här återfinns tjänster som arbetsförmedlare, inspektörer inom djurskyddskontroll, livsmedelstillsyn och smittskydd, m.m.
- Kulturarbete. Här återfinns tjänster som arkivarie, bibliotekarie, museitjänsteman, m.m.
- Administrativt, ekonomiskt m.m. arbete. Här återfinns tjänster inom it-drift och systemutveckling, HR, ekonomi, kommunikation, administration och upphandling.
- Tekniskt och naturvetenskapligt arbete, anläggningsarbete, produktion, mm. Här återfinns tjänster som ingenjörer och meteorologer.
- Förvaltning, skötsel m.m. Här återfinns tjänster inom till exempel fastighetsförvaltning.
- Trafik- och transportarbete. Här återfinns tjänster inom till exempel trafik- och transportplanering.

Arbetsområdet "Administrativt, ekonomiskt m.m. arbete" innehåller både arbetsuppgifter som kan tillhöra en myndighets kärnverksamhet, som utveckling av it-tjänster, och en myndighets interna stödfunktion, som intern it-support. I enkäten fick interna stödfunktioner som HR- och personalfrågor, kommunikationsarbete och ekonomiarbete en egen fråga.

## **Medarbetarenkät, intervjuer och dokumentstudier på exempelmyndigheter**

Baserat på enkätens resultat valde vi ut fyra exempelmyndigheter:

E-hälsomyndigheten, Lantmäteriet, Länsstyrelsen i Uppsala län och Skatteverket. Vi använder exempel från dessa myndigheter för att belysa fördelar och utmaningar som chefer och medarbetare upplever med distansarbete samt för att ge konkreta exempel på hur villkoren för distansarbete tillämpas och följs upp. En vägledande princip i urvalet av exempelmyndigheter var att fånga en variation vad gäller typ av verksamhet, hur distansarbetet tillämpas vid myndigheten och hur myndigheten har bedömt att distansarbetet har påverkat olika delar av verksamheten. En översiktlig beskrivning av exempelmyndigheterna finns i bilaga 2.

Vid exempelmyndigheterna har vi skickat en enkät till medarbetare och chefer. En sammanställning av enkäterna finns som elektronisk bilaga på Riksrevisionens webbplats. Enkäten gick ut till samtliga anställda. Frågorna utformades för att fånga upp relevanta teman från myndighetsenkäten, framför allt påverkan på verksamhetsresultat och arbetsmiljö, denna gång från ett medarbetar- och chefsperspektiv.

Några av de främsta aspekter som frågorna är tänkta att fånga är

- hur respondentens arbetssituation ser ut och vad som karaktäriserar respondentens arbetsuppgifter
- hur ofta respondenten arbetar på distans, hur respondenten ser på myndighetens villkor för distansarbete och hur viktig möjligheten till distansarbete är
- vilka motiv respondenten har för att välja distansarbete respektive arbete i arbetsgivarens lokaler
- hur arbetsmiljön upplevs på distansarbetsplatsen och i arbetsgivarens lokaler
- hur respondenten upplever att hen presterar och hur samarbetet med kollegor fungerar när respondenten själv arbetar på distans
- hur respondenten upplever att hybridarbetet påverkar hens motivation, relationerna med kollegorna och chefen samt samarbetets effektivitet
- hur chefer upplever att hybridarbetet påverkar olika aspekter av chefsrollen.

Vi har genomfört deskriptiva analyser av svaren efter roll (medarbetare respektive chef med personalansvar), BESTA-kod, kön, anställningstid, geografisk placering och ålder. Vi har också genomfört en bortfallsanalys utifrån dessa bakgrundsvariabler för att upptäcka eventuella skevheter. Svarefrekvensen är hög för samtliga myndigheter (se tabell 4), men den är generellt sett något lägre för anställda som är män, yngre, har kortare anställningstid, tillhör myndighetens mindre BESTA-områden och/eller är anställda inom stödverksamhet. Men det är inget som bedöms påverka granskningens resultat i någon större utsträckning.

I den mån det har framkommit resultat som är relevanta för denna gransknings frågeställningar redovisas resultat för eller skillnader mellan olika grupper i rapporten. Generellt sett är skillnaderna så pass små att vi valt att inte redovisa dem i rapporten. Medarbetarenkätens resultat tyder till exempel inte på några större skillnader mellan hur män och kvinnor upplever distansarbetet. Dock svarar kvinnor konsekvent något mer positivt än män på frågor om hur distansarbetet

- påverkar den egna prestationen
- påverkar samarbetet med kollegor
- ger förutsättningar för att kombinera arbete med privatliv
- ger förutsättningar för att arbeta ostört.

**Tabell 4** Svarsfrekvens för Riksrevisionens medarbetarenkät

Myndighet	Antal anställda som fått enkäten	Antal svar	Svarsfrekvens, procent
E-hälsomyndigheten	349	303	87
Lantmäteriet	2 165	1 583	73
Länsstyrelsen i Uppsala län	226	190	84
Skatteverket	8 689	6 411	74
<b>Totalt</b>	<b>11 429</b>	<b>8 487</b>	<b>74</b>

Källa: Riksrevisionens enkät.

Vi har även genomfört drygt 20 intervjuer och gruppintervjuer med företrädare för HR-avdelningar, chefer på olika nivåer samt företrädare för fackliga organisationer och huvudskyddsombud. Intervjuerna med företrädare för HR har syftat till att få en bild av hur distansarbetet har tillämpats på myndigheten. Intervjuerna och gruppintervjuerna med chefer på olika nivåer samt företrädare för fackliga organisationer och huvudskyddsombud har syftat till att fördjupa och utveckla teman från medarbetarenkäten.

Urvalet av intervjupersoner har huvudsakligen gjorts med hjälp av våra kontaktpersoner på myndigheterna. Såväl de enskilda intervjuerna som gruppintervjuerna var semistrukturerade med ett frågeformulär som var utformat efter de teman enkäten behandlade. Alla intervjuer och gruppintervjuer genomfördes digitalt. Intervjumaterialet har därefter sammanställts tematiskt och analyserats.

Vi har tagit del av och analyserat styrdokument och annan dokumentation från de fyra exempelmyndigheterna, såsom riktlinjer för distansarbete, mall för individuell överenskommelse, resultat från medarbetarundersökningar, information från intranätet och underlag för interna diskussioner.

## Övrig materialinsamling

För att besvara delfråga 3 har vi även tagit del av material från och genomfört intervjuer med Arbetsgivarverket i syfte att ta reda på hur myndigheten har hanterat frågan om distansarbete. Vi har kartlagt regeringsuppdrag och utredningar, samt även skickat riktade frågor till Regeringskansliet i syfte att kartlägga och analysera i vilka sammanhang och ur vilka aspekter frågan om distansarbete har hanterats.

## Diskussion av metodval

Det finns utmaningar med att mäta effektiviteten i offentlig sektor.<sup>167</sup> Granskningen fokuserar på hur myndigheterna har svarat att distansarbetet har påverkat effektivitet och arbetsmiljö. För att få en bild av hur chefer och medarbetare på statliga myndigheter upplever distansarbete har dessa på våra fyra exempelmyndigheter fått uppskatta hur distansarbetet har påverkat deras effektivitet och arbetsmiljö.

I enkäten till myndigheterna har vi bett dem att uppskatta distansarbetets påverkan på verksamheten. Det innebär dels att vi inte mätt påverkan med objektiva mått, dels att vi i stor utsträckning förlitar oss på myndigheternas egna bedömningar och uppgifter. Myndigheter analyserar och följer upp sin verksamhet kontinuerligt. Det sker bland annat genom myndigheternas årsredovisning, där verksamhetens resultat ska analyseras och bedömas.<sup>168</sup> Att utgå från de resultatmått myndigheterna använder i resultatredovisningarna har dock inte varit möjligt i denna granskning. Det är vanligt att resultatmått och mätmetoder ändras, vilket gör det svårt att följa utvecklingen över tid. Myndigheterna har också kommit olika långt i sitt arbete med att ta fram rättvisande resultatmått för verksamheten. Vi har i stället utgått från att de analyser och uppföljningar som myndigheterna gör borde göra det möjligt för de flesta myndigheter att uppskatta konsekvenserna av omställningen till distansarbete för olika aspekter av verksamheten. Samtidigt får myndigheternas uppskattningar tolkas med försiktighet. Det är bedömningar som är svåra att göra. Studier har också lyft att myndigheter kan lyfta fram positiva resultat i sina årsredovisningar.<sup>169</sup> I enkäten har myndigheterna haft möjlighet att utveckla sina svar genom att lämna fritextsvar. I vissa fall har vi också kontaktat myndigheter och bett dem utveckla sina svar.

Även i medarbetarenkäten har respondenterna fått uppskatta hur de presterar vid distansarbete. Medarbetare kan både överskatta och underskatta sina prestationer. De kan också tolka begreppet prestationer olika. Respondentens inställning till

---

<sup>167</sup> Produktivitet kan beskrivas som effektiviteten i produktionen, och är ett mått på hur mycket värde som skapas i förhållande till insatserna. Utmaningarna med att mäta produktivitetsutvecklingen i offentlig sektor diskuteras till exempel i SOU 2024:29, s. 467. Till skillnad från i näringslivet prissätts inte de tjänster som den offentliga sektorn producerar på marknaden och det saknas därför ofta ett mått på vilket värde som de skapar. En relevant definition av produktivitet i offentlig sektor är i stället relationen mellan å ena sidan volymer och kvalitet för de tjänster som tillhandahålls och å andra sidan kostnaderna för att producera dessa. I praktiken är dock kvaliteten på tjänsterna ofta svår att mäta. Se t.ex. regeringen, Dir. 2023:58. Det har gjorts forskningsstudier om hur distansarbete påverkar produktivitet. De rör i stor utsträckning antingen verksamhet som är relativt lätt att mäta och följa upp (till exempel telemarketing) eller hur medarbetare uppskattar sin produktivitet. Se till exempel Mele m.fl., ”Telework in public organizations: A systematic review and research agenda”, 2023; Mutiganda m.fl., ”A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators”, 2022.

<sup>168</sup> 3 kap. 1 § förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag. Vi undersökte även möjligheten att utgå från myndigheternas årsredovisningar för att följa myndigheternas verksamhet. Hur långt myndigheterna har kommit i sitt arbete, vilka resultatindikatorer som används och om de är konstanta över tid varierar dock.

<sup>169</sup> Se till exempel Burman, *Vad säger Sidas årsredovisning om biståndets resultat? Exemplet sysselsättning*, 2024; Sandström, *Hur använder myndigheter utvärderingar?*, 2023.

distansarbetet som sådant kan också påverka svaret.<sup>170</sup> Därför har vi också ställt kompletterande frågor om faktorer som kan påverka hur medarbetaren presterar och som kan bidra till att nyansera bilden. Exempelvis hur medarbetaren upplever sina kollegors tillgänglighet och olika aspekter av sin arbetsgrupps samarbete och hur hens tillgång till digitala verktyg ser ut.

## Genomförda intervjuer

### Inledande intervjuer

Datum	Myndighet/ organisation	Befattning
2023-04-24	Arbetsgivarverket	Arbetsmiljöexpert
2023-05-11	Skatteverket	HR-medarbetare (2 personer)
2023-05-29	Karolinska institutet	Forskare
2023-06-01	CSN	HR-specialist
2023-06-05	Göteborgs universitet	Forskare
2023-06-08	Högskolan i Gävle	Forskare (3 personer)
2023-06-09	Fackförbundet ST	Ombudsman och utredare (2 personer)
2023-06-14	Post-och telestyrelsen	HR-chef
2023-06-16	Göteborgs universitet	Forskare (2 personer)
2023-06-19	Länsstyrelsen i Jämtland	HR-chef
2023-06-20	Vårdanalys	HR-ansvarig
2023-06-21	CSN	Kontorschef

### Exempelmyndigheter

#### E-hälsomyndigheten

Datum	Befattning
2024-01-30	HR-chef
2024-03-13	Ordförande ST och Saco-S samt huvudskyddsombud (3 personer)
2024-03-19	Avdelningschef it-avdelningen
2024-03-27	Gruppintervju enhetschefer (4 personer)

#### Lantmäteriet

Datum	Befattning
2024-01-29	HR (3 personer)
2024-01-30	HR-chef och HR-strateg (2 personer)
2024-03-06	Enhetschef
2024-03-11	Gruppintervju chefer (4 personer)
2024-03-18	Gruppintervju chefer (4 personer)
2024-04-09	Ordförande ST och Saco-S samt huvudskyddsombud (3 deltagare)

<sup>170</sup> Allstrin, Grafström, Stern, och Weidensted, *12 punkter om distansarbete efter covid-19*, 2021, s. 22; intervju med forskare vid Karolinska institutet, 2023-05-29. Två kända tendenser vid känsliga frågor är självförnekelse, där respondenten inte erkänner känsliga saker för sig själv och därmed inte heller för andra, samt social önskvärdhet, där svaren styrs av vilken bild respondenten vill ge av sig själv. Se Statistiska centralbyrån, *Frågor och svar – om frågekonstruktion i enkät- och intervjuundersökningar*, 2016, s. 71.

## Länsstyrelsen i Uppsala län

Datum	Befattning
2024-01-25	HR-chef
2024-02-19	HR-strateg
2024-02-20	Enhetschef
2024-03-05	Gruppintervju avdelningschefer (4 personer)
2024-03-19	Gruppintervju enhetschefer (5 personer)
2024-04-15	Ordförande ST och Saco-S samt huvudskyddsombud (3 personer)

## Skatteverket

Datum	Befattning
2024-01-24	HR-strateg (inledande möte)
2024-03-01	Avdelningschef Kundmötesavdelningen
2024-03-12	Avdelningschef it-avdelning
2024-03-15	Enhetschef Arbetsgivarutveckling
2024-03-22	Avdelningschef Skatteavdelningen
2024-03-26	Huvudskyddsombud ST och Saco-S (2 personer)
2024-04-04	Gruppintervju chefer kärnverksamhet (4 personer)
2024-04-05	Gruppintervju chefer (3 personer)
2024-04-08	Gruppintervju chefer stödverksamhet (2 personer)
2024-04-12	Gruppintervju chefer stödverksamhet (2 personer)
2024-04-18	Gruppintervju chefer Skatteavdelningen (4 personer)

## Arbetsgivarverket

Datum	Befattning
2023-10-20	Arbetsmiljöexpert
2023-11-14	Chef Arbetsgivarutveckling (möte 1 av 2)
2023-12-08	Chef Arbetsgivarutveckling (möte 2 av 2)
2024-02-14	Tidigare chefsjurist
2024-02-16	Biträdande chefsjurist
2024-02-21	Rådgivare inom arbetsrättsfrågor (2 personer)

## Övriga

Datum	Myndighet	Befattning
2024-03-15	Försäkringskassan	Enhetschef och utrednings- och forskningsstrateg (2 personer)

## Bilaga 2. Beskrivning av exempelmyndigheter

I den här bilagan beskriver vi kortfattat granskningens fyra exempelmyndigheters uppdrag och organisation samt hur de tillämpat distansarbete. Uppgifterna om uppdrag och organisation är framför allt hämtade från myndigheternas årsredovisningar för 2023. Beskrivningarna av distansarbetet bygger framför allt på intervjuuppgifter och underlag från myndigheterna.

### E-hälsomyndigheten

E-hälsomyndighetens uppdrag är att samordna regeringens satsningar på e-hälsa och nationell digital infrastruktur för hälso- och sjukvård, tandvård och socialtjänst. Myndigheten ansvarar också för register och it-funktioner som privatpersoner, vårdgivare och apotek använder.

Myndigheten hade 333 anställda år 2023, varav 57 procent kvinnor och 43 procent män. Myndighetens huvudkontor utlokaliserades 2017 till Kalmar, där majoriteten av de anställda arbetar. Myndigheten har även ett kontor i Stockholm. Verksamheten är organiserad i avdelningarna digitalisering, e-hälsotjänster, utredning och analys, myndighetsstöd samt staben.

Efter pandemin hade E-hälsomyndigheten inte någon generell gräns för hur mycket anställda fick arbeta på distans. Verksamhetens behov skulle styra, vilket innebar att medarbetare och chefer fick enas om omfattningen. Hösten 2023 ändrades riktlinjerna till att det kan vara möjligt att arbeta en till tre dagar på distans och två dagar på kontoret i snitt per vecka. Chef och medarbetare ska ha en dialog om hur dessa dagar ska fördelas även i förhållande till arbetsgruppen.

Bakgrunden till förändringen var bland annat att myndigheten hade fått flera nya uppdrag samt stod inför ett utvecklingsarbete. Myndighetsledningen bedömde att myndigheten behövde lägga en större tyngd vid det sociala arbetsmiljöperspektivet.

Myndigheten har följt upp distansarbetet genom en medarbetarenkät. Enkätresultatet var också en av de faktorer som låg till grund för den förändring som genomfördes 2023.

### Lantmäteriet

Lantmäteriet ansvarar för fastighetsindelningen i Sverige och försörjer offentlig sektor, näringsliv och privatpersoner med information om geografi och fastigheter. Myndighetens uppdrag är också att göra geodata<sup>171</sup> tillgängliga för samhället och säkra information om ägandet av fastigheter.

---

<sup>171</sup> Geodata beskriver allt som har ett geografiskt läge. Det kan till exempel vara fastigheter, byggnader, sjöar, vägar, vegetation och befolkning.

Myndighetens verksamhet är organiserad i områdena fastighetsbildning, fastighetsinskrivning och geodata, samt ledningsstöd och myndighetsgemensamma verksamhetsområden. Fastighetsbildning ansvarar för fastighetsindelningen och beslutar om nya fastigheter samt nya ändringar av befintliga fastigheter. Fastighetsinskrivning ansvarar för att besluta om och registrera inskrivningsärenden till fastighetsregistret. Geodata samlar in, lagrar och tillhandahåller geografisk information och fastighetsinformation.

På myndigheten arbetar cirka 2 200 medarbetare varav 59 procent kvinnor och 41 procent män. Lantmäteriet har lokaler på 50 orter med huvudkontor i Gävle. Fastighetsbildning finns representerad på 49 orter, fastighetsinskrivning på 9 orter och geodata på 6 orter.

Myndighetens övergripande riktlinjer för distansarbete anger att mer än halva arbetstiden ska vara på Lantmäteriets kontor utslaget på en ettårsperiod. Chef och medarbetare ska gemensamt göra en sammantagen bedömning av omfattningen av arbetet på annan plats under det gångna året och ta ställning till om ändringar behöver göras i den enskilda överenskommelsen. Någon övrig uppföljning än den årliga sammantagna bedömningen görs normalt inte. Medarbetaren har förtroendet och ansvaret att se till att den överenskomna omfattningen av arbete på annan plats inte överstigs.

Myndigheten följer upp arbetsmiljön genom kortare temperaturmätningar och en årlig medarbetarenkät. Det förekommer inga frågor om hur medarbetarna uppfattar distans- eller hybridarbetet. Svaren i medarbetarenkäten har dock analyserats efter om respondenterna har tecknat distansarbetsavtal.

## Länsstyrelsen i Uppsala län

Länsstyrelsen ansvarar för att beslut från riksdagen och regeringen genomförs i länet. Myndigheten arbetar bland annat med

- livsmedelskontroll, djurskydd och allmänna veterinära frågor
- regional tillväxt
- infrastrukturplanering
- hållbar samhällsplanering och boende
- energi och klimat
- kulturmiljö
- skydd mot olyckor samt krisberedskap och civilt försvar
- naturvård samt miljö- och hälsoskydd
- lantbruk och landsbygd
- fiske
- jämställdhet
- integration.



Verksamheten består av en länsledning samt fyra avdelningar: miljöavdelningen, samhällsavdelningen, landsbygdsavdelningen samt avdelningen för verksamhetsstöd. Antalet årsarbetskrafter var cirka 212 år 2023, varav 69 procent var kvinnor och 31 procent var män.

Efter pandemin fick anställda arbeta på distans upp till två dagar per vecka eller åtta dagar beräknat på en fyraveckorsperiod. Våren 2024 utökade myndigheten möjligheterna till distansarbete till 49 procent av arbetstiden. Det ska föras en dialog om hur distansarbetet fungerar för individ och grupp på enhetsmöten, medarbetarsamtal samt vid löpande avstämningar. Den enskilda överenskommelsen ska utvärderas löpande av närmaste chef och medarbetare och slutgiltigt utvärderas inför ett eventuellt tecknande av ny överenskommelse.

## Skatteverket

Skatteverket ska bidra till att säkerställa finansieringen av den offentliga sektorn och till ett väl fungerande samhälle. Skatteverket ska framför allt fastställa och ta ut skatter, socialavgifter och andra avgifter så att en riktig uppbörd kan säkerställas. Dessutom ska myndigheten bland annat minska skattefelen och uppbördsförlusterna, bekämpa ekonomisk brottslighet och ansvara för frågor om folkbokföring.

När granskningen genomfördes var myndighetens verksamhet indelad i sju verksamhetsområden. Det största verksamhetsområdet var beskattning, följt av folkbokföring och brottsbekämpning.

År 2023 var 10 100 personer tillsvidareanställda. Av dessa var 66 procent kvinnor och 34 procent män. Skatteverket har lokaler på 47 orter med huvudkontoret i Sundbyberg.

Myndighetens övergripande riktlinjer angav att arbetet i första hand ska bedrivas på Skatteverkets kontor och på den ort där den anställde har sin ordinarie placering. Tillämpningen avgjordes på avdelnings- och sektionnivå samt mellan närmaste chef och medarbetare. Det innebar att vissa verksamheter hade en procentsats för hur arbetet skulle fördelas. Från och med den 1 november 2024 har anställda möjlighet att arbeta på distans upp till två dagar per vecka. Enligt Skatteverket innebar förändringen ingen skillnad i antalet dagar på distans då det även enligt tidigare riktlinje var en utgångspunkt att merparten av arbetstiden skulle utföras på kontoret, däremot förtydligades att begränsningsperioden är på veckobasis.

## Sammanställning av exempelmyndigheternas enkätresultat

**Tabell 5** Information om exempelmyndigheterna

Myndighet	BESTA-koder	Påverkan verksamheten	Tillämpning av distansarbete hösten 2023 enligt enkät
<b>E-hälsomyndigheten</b> Ca 330 anställda	Utredning och kunskapsproduktion m.m.	Lite negativt Kreativiteten och arbetsmiljön uppfattas olika i organisationen. Alla mår inte bra av att arbeta mycket på distans.	61–80 procent
	Tekniskt och naturvetenskapligt arbete, anläggningsarbete, produktion m.m.	Ingen skillnad	
<b>Lantmäteriet</b> Ca 2 200 anställda	Utredning och kunskapsproduktion m.m.	Mycket positivt	21–40 procent
	Kund- och medborgarservice	Lite positivt	
	Tekniskt och naturvetenskapligt arbete, anläggningsarbete, produktion m.m.	Ingen skillnad	
<b>Länsstyrelsen i Uppsala län</b> Ca 210 anställda	Utredning och kunskapsproduktion m.m.	Lite negativt	41–60 procent
	Tekniskt och naturvetenskapligt arbete, anläggningsarbete, produktion m.m.	Lite positivt	
	Rättsligt arbete	Lite negativt	
<b>Skatteverket</b> Ca 10 100 anställda	Administrativt, ekonomiskt m.m. arbete	Ingen skillnad Handläggningstider, antal och kvalitet är ganska oförändrade på totalen fr.o.m. april 2022. De förändringar som finns under aktuell period går inte att koppla till distansarbete.	21–40 procent

## Bilaga 3. Lista över myndigheter som uppskattar att deras resultat har påverkats positivt av distansarbete

**Tabell 6** Lista över myndigheter som har bedömt att något av deras arbetsområdens resultat har påverkats positivt av distansarbete. Antal myndigheter: 58

Myndighet	Typ av arbetsområde vars resultat har påverkats positivt av distansarbete
Arbetsförmedlingen	Utredning
Barnombudsmannen	Utredning, rättsligt arbete, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Bolagsverket	Utredning
Boverket	Interna stödfunktioner
Centrala studiestödsnämnden	Utredning, kundservice
Ekobrottsmyndigheten	Interna stödfunktioner
Ekonomistyrningsverket	Utredning
Energimarknadsinspektionen	Interna stödfunktioner
Etikprövningsmyndigheten	Administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande
Exportkreditnämnden	Utredning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Finansinspektionen	Interna stödfunktioner
Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd	Forskning, utveckling och utbildning
Fortifikationsverket	Förvaltning, skötsel och liknande arbete, interna stödfunktioner
Forum för levande historia	Utredning
Havs- och vattenmyndigheten	Utredning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Kammarkollegiet	Utredning, rättsligt arbete, interna stödfunktioner
Konjunkturinstitutet	Utredning, interna stödfunktioner
Kungl. Biblioteket	Utredning, interna stödfunktioner
Lantmäteriet	Utredning, kundservice, interna stödfunktioner
Läkemedelsverket	Utredning, interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Dalarnas län	Utredning, rättsligt arbete, kulturarbete, interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Hallands län	Utredning, tekniskt och naturvetenskapligt arbete
Länsstyrelsen i Kronobergs län	Utredning
Länsstyrelsen i Norrbottens län	Utredning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, tekniskt och naturvetenskapligt arbete
Länsstyrelsen i Södermanlands län	Interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Uppsala län	Rättsligt arbete, interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Värmlands län	Interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Västerbottens län	Utredning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, tekniskt och naturvetenskapligt arbete, interna stödfunktioner
Länsstyrelsen i Västmanlands län	Administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, tekniskt och naturvetenskapligt arbete, interna stödfunktioner

<b>Myndighet</b>	<b>Typ av arbetsområde vars resultat har påverkats positivt av distansarbete</b>
Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Utredning
Myndigheten för delaktighet	Utredning, interna stödfunktioner
Myndigheten för digital förvaltning	Utredning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Myndigheten för press, radio och tv	Interna stödfunktioner
Myndigheten för tillgängliga medier	Kulturarbete, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Nationalmuseum	Kulturarbete, interna stödfunktioner
Patent-och registreringsverket	Tekniskt och naturvetenskapligt arbete
Polismyndigheten	Administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande
Riksarkivet	Interna stödfunktioner
Riksgäldskontoret	Utredning
Sameskolstyrelsen	Forskning, utveckling och utbildning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande
Skogsstyrelsen	Interna stödfunktioner
Skolforskningsinstitutet	Utredning, interna stödfunktioner
Specialpedagogiska skolmyndigheten	Interna stödfunktioner
Spelinspektionen	Utredning, rättsligt arbete, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Statens geotekniska institut	Interna stödfunktioner
Statens historiska museer	Interna stödfunktioner
Statens kulturråd	Utredning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Statens maritima och transporthistoriska museer	Kulturarbete
Statens skolinspektion	Interna stödfunktioner
Statens skolverk	Utredning, interna stödfunktioner
Strålsäkerhetsmyndigheten	Utredning
Svenska institutet för europapolitiska studier	Utredning, forskning, utveckling och utbildning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Sveriges geologiska undersökning	Administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande
Tandvårds-och läkemedelsförmånsverket	Interna stödfunktioner
Tillväxtverket	Utredning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Universitets-och högskolerådet	Administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande
Vetenskapsrådet	Utredning, forskning, utveckling och utbildning, administration, ekonomi, it-verksamhet och liknande, interna stödfunktioner
Åklagarmyndigheten	Rättsligt arbete, interna stödfunktioner

## Distansarbete vid statliga myndigheter (RiR 2024:20)

I jämförelse med tiden före covid-19-pandemin erbjuder fler myndigheter sina anställda möjligheten att arbeta på distans. Det innebär att många anställda arbetar omväxlande i myndighetens lokaler och på distans. Riksrevisionen har granskat om statens hantering av möjligheten för anställda att arbeta på distans bidrar till att myndigheternas verksamhet bedrivs effektivt.

Granskningen visar att distansarbetet inte påverkar de flesta myndigheters resultat, vare sig positivt eller negativt. Distansarbetet har medfört vissa positiva konsekvenser för myndigheternas verksamhet, till exempel vad gäller förutsättningarna att rekrytera och behålla personal samt medarbetarnas upplevda hälsa och nöjdhet. Granskningen visar också att det sociala samspelet och samarbetet mellan anställda har påverkats negativt för flera myndigheter. Aspekter som de sociala relationerna och kunskapsutbytet mellan kollegor, introduktionen av nyanställda och känslan av gemenskap inom myndigheten har påverkats negativt för många myndigheter.

Riksrevisionen rekommenderar regeringen att ge lämplig myndighet i uppdrag att följa upp myndigheternas tillämpning av distansarbete, lämpligen om några år för att undersöka om läget har förändrats. Arbetsgivarverket rekommenderas att i det stöd det ger till sina medlemmar även fortsättningsvis främja erfarenhetsutbyte och spridning av goda exempel på hur de utmaningar som distansarbetet kan medföra kan hanteras.