



EN KVALITATIV MÅLGRUPPSUNDERSÖKNING MED SLAKTERIER OCH VILTHANTERINGSANLÄGGNINGAR

En studie om attityder till Livsmedelsverkets kommunikation och bemötande

Dnr 2019/01987

Saknr 2.2.4

November 2019

INNEHÅLL

1. SAMMANFATTNING AV RESULTAT
2. OM UNDERSÖKNINGEN
3. ÖVERGRIPANDE INSTÄLLNING TILL LIVSMEDESVERKET OCH MYNDIGHETSKONTAKTEN
4. BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN
5. KOMMUNIKATION OCH KONTAKT MED LIVSMEDESVERKET CENTRALT
6. BRANSCHORGANISATIONER
7. KONTAKT MED ANDRA MYNDIGHETER
8. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

SAMMANFATTNING AV RESULTAT



SAMMANFATTNING AV RESULTAT

- Slakterierna och vilthanteringsanläggningarna har **en grundläggande positiv inställning** till Livsmedelsverkets kontrolluppdrag.
- Det finns även en **förståelse för de utmaningar** Livsmedelsverkets inspektörer står inför i balansgången mellan att dels stå för oberoende och objektivitet och samtidigt ha en stöttande och främjande roll i enlighet med den nationella livsmedelsstrategin.
- Den väsentliga och bärande delen i relationen till Livsmedelsverket kopplas till **den personal som verksamheterna har kontakt med i samband med kontroll**. All annan kontakt med myndigheten är underordnat och uppfattas mindre väsentligt.
- **Det finns stor variation** i uppfattning av Livsmedelsverkets kommunikation och bemötande. Det finns de som har nästan uteslutande positiva upplevelser och inget att invända. Samtidigt finns det också de som har en starkt negativ upplevelse av kontakten och som menar att det har en negativ inverkan på deras arbetssituation – både emotionellt och företagsmässigt.
- De stora skillnaderna i upplevelse kan härledas till **olika förhållningssätt hos myndighetens personal** i samband med kontroll – vilket också leder till en uppfattning om olika tillämpning och brist på likvärdighet i bedömningar och beslut i samband med kontroll.
- **Nyckelfaktorer när det gäller förhållningssätt** för fungerande bemötande och kommunikation i samband med kontroll är:
 - En inställning att stötta och hjälpa att göra rätt, inte leta fel
 - Förklara och motivera sina beslut
 - En ömsesidig dialog där båda parter får komma till tals och båda perspektiv tas med i samtalet
 - Visa intresse för verksamheten och ställa frågor i syfte att förstå
 - Respekt för verksamhetens erfarenhet och kompetens, samt en helhetssyn på verksamheten
 - Proaktiv information och ömsesidigt lärande i syfte att nå samsyn
 - Uppmuntran och balans mellan positiv och negativ feedback där man uppmärksammar både vad som fungerar bra och mindre bra
 - Flexibilitet inom ramen för regelverket. En förståelse och acceptans för att saker och ting kan fungera på olika sätt, men ändå vara korrekt

SAMMANFATTNING AV RESULTAT

- Övrig kontakt sker i huvudsak via Livsmedelsverkets **webbplats, samt via mejl och nyhetsbrev**
 - Livsmedelsverkets webbplats uppfattas som bra. Verksamheterna upplever att det är enkelt att hitta den information man behöver och få har invändningar till denna del. I vissa fall kan lagtexter/paragrafer anses svåra att förstå, upplevelse av detta tycks variera från person till person.
 - Funktionen ”Mina sidor” tycks fungera bra och ingen intervjuperson har haft några invändningar kring detta.
 - Nyhetsbrev uppskattas, men det är inte alla som får dem eller känner till att de finns, här finns förbättringspotential att nå ut till alla berörda.
 - Mejl är den kontaktväg som i huvudsak används och uppskattas för att motta information och själv kunna komma i kontakt med Livsmedelsverket.
- **Det regionala ledarskapet** är av väsentlig betydelse och behöver rätt förutsättningar i form av struktur och tydliga mandat.
 - Hur väl det lokala/regionala ledarskapet fungerar varierar och resultatet visar på både bra och mindre bra exempel. I idealfallet fungerar team-/avdelningschef som brygga både mellan kontrollant och Livsmedelsverket centralt och samtidigt också mellan kontrollanter inom samma region. Det är av väsentlig betydelse för lika tillämpning och likvärdighet i bedömningar och beslut.
 - Det är också till respektive team-/avdelningschef verksamheterna i huvudsak vänder sig vid eventuella oklarheter eller **konflikter**.
- **Tydliga rutiner och regelbundna möten** mellan Livsmedelsverket och de kontrollerade verksamheterna är en framgångsfaktor och väsentligt för dialog, förståelse och samsyn.
- Det är tydligt att det finns **olika behov och förutsättningar** som kan härledas till verksamhetens storlek.
 - Det handlar dels om till vilken grad det finns ett personligt emotionellt band till den verksamhet där man arbetar, vilket påverkar hur man tar till sig och accepterar, samt hanterar eventuella anmärkningar.
 - Det handlar även om vilka resurser verksamheten har att kunna sätta sig in i regelverket på egen hand, vilket påverkar hur mycket hjälp och stöd man behöver från Livsmedelsverket. Det handlar både om resurser i form av tid, ekonomi och kunnande.
- Det finns i många fall behov av att få **hjälp och vägledning till rätt och relevant information**. Hjälp att uppmärksamma och filtrera det som är relevant för just mig och min verksamhet. Behovet tycks vara större i mindre verksamheter.

OM UNDERSÖKNINGEN



OM UNDERSÖKNINGEN

Bakgrund och syfte

Inom ramen för den nationella livsmedelsstrategin ska Livsmedelsverket genom sin verksamhet bidra till målsättningen att Sverige ska öka sin livsmedelsproduktion och export av mat, samt skapa fler jobb och hållbar tillväxt i livsmedelssektorn i hela landet.

Livsmedelsverket har i detta sammanhang ett uppdrag från regeringen att effektivisera och modernisera den offentliga kontrollen vid slakterier och vilthanteringsanläggningar.

I det projekt som nu pågår ingår att utveckla kontrollen så att den blir mer ändamålsenlig, effektiv och modern avseende organisation, arbetssätt, metoder, hjälpmedel och regelverk. Dessutom ingår att förbättra kommunikationen mellan Livsmedelsverket och slakterier/vilthanteringsanläggningar så att den blir mer relevant och anpassad utifrån verksamheterna.

Mot denna bakgrund har Livsmedelsverket gett Ipsos i uppdrag att genomföra en kvalitativ undersökning bland slakterier och vilthanteringsanläggningar med syfte att:

- Få förståelse för hur kommunikationen med slakterierna och vilthanteringsanläggningarna upplevs och fungerar, samt hur Livsmedelsverkets bemötande och agerande uppfattas.
- Få ökad kunskap om slakteriers och vilthanteringsanläggningars situation och på vilket sätt kommunikationen kan utvecklas och förbättras för att främja verksamheten och relationen.

OM UNDERSÖKNINGEN

Målgrupp och metod

Ipsos har genomfört 20 djupintervjuer med representanter för slakterier och vilthanteringsanläggningar. Intervjuerna har genomförts via telefon och varje intervju har pågått ca 60 min.

Målgrupp för undersökningen har varit slakterier och vilthanteringsanläggningar där Livsmedelsverket är kontrollmyndighet. Bland de livsmedelsföretag som ingår i Livsmedelsverkets kontrollansvar utfördes kontroller på drygt 1 400 livsmedelsanläggningar, varav drygt 200 aktiva slakterier och vilthanteringsanläggningar under år 2018.

Såväl större slakterier och anläggningar där Livsmedelsverket har personal på plats permanent som mindre aktörer och anläggningar med periodvis verksamhet dit Livsmedelsverket skickar personal vid kontroller ingår i undersökningen.

Med undersökningen vill Livsmedelsverket få djupare kunskap om verksamheternas kunskaper och attityder och dess bakomliggande förklaringsfaktorer. Undersökningen ska ligga till grund för att kunna göra välgrundade strategiska val i utvecklingsarbetet kring kommunikation, förhållningssätt, dialog och bemötande, samt information och kanaler.

Viktiga intressenter för resultatet av undersökningen är även branschorganisationer som på olika sätt samverkar med Livsmedelsverket för att främja verksamheten i livsmedels- och slakteribranschen.

Genomförande av intervjuer har skett under perioderna 26 juni-4 juli och 7-23 augusti 2019. Intervjuerna har genomförts av Ipsos seniora konsulter, Maria Hedengren och Anna Wärngård.

OM UNDERSÖKNINGEN

Urval och rekrytering

Deltagare i undersökningen har varit en blandning av representanter för företag av olika storlek, samt olika inriktning på verksamheten avseende hantering av djurslag. Bland intervjupersonerna finns även en geografisk spridning med företag från södra till norra Sverige, samt från glesbygd och storstadsområden.

De som intervjuats har varit personer i ansvarig/ledande position, exempelvis ägare vid mindre slakterier eller kvalitetsansvarig vid större anläggningar, som har kontakt och har kunnat uttala sig om relationen och kommunikationen med Livsmedelsverket. Exempel på positioner bland intervjupersonerna är platschef, kvalitetsansvarig, produktionschef, inköpschef, ägare, samt personer som har praktisk erfarenhet från slakteriverksamheten.

Bland intervjupersonerna finns representanter från slakterier/vilthanteringsanläggningar som hanterar kött från tama hov- och klövdjur, frilevande vilt, hägnat vilt, fjäderfä och hardjur.

Som utgångspunkt för rekryteringen har Livsmedelsverket tillhandahållit en lista på de ca 200 företag där Livsmedelsverket är kontrollmyndighet, samt namn och kontaktuppgifter till lämpliga personer att intervjua. Utifrån bruttourvalet från Livsmedelsverket har Ipsos ansvarat för rekrytering och bokning av intervjuer.

Samtliga respondenter behandlas anonymt i resultatredovisningen, vilket innebär att ingen specifik information eller specifika citat ska kunna härledas till person eller företag.

ÖVERGRIPANDE INSTÄLLNING TILL LIVSMEDELSVERKET OCH MYNDIGHETS- KONTAKTEN



ÖVERGRIPANDE INSTÄLLNING TILL LIVSMEDELSVERKET

En positiv grundinställning till Livsmedelsverkets roll

De verksamheter som har ingått i undersökningen har överlag en positiv inställning till både kontrollen i sig och Livsmedelsverkets roll som sådan.

Bland intervjupersonerna finns till största del en respekt för regelverket och den grundläggande inställningen är att det är viktigt att göra rätt. Det finns en god förståelse för både Livsmedelsverkets kontrolluppdrag och den viktiga roll det fyller. Företagen är också införstådda med sitt eget åtagande att följa gällande regler och att snarast möjligt åtgärda eventuella brister.

Det finns även till största delen en förståelse och acceptans för att Livsmedelverket är hårda och vaksamma i sina kontroller. Grundinställningen är att det är viktigt med noggranna kontroller och bedömningar. Det är av central betydelse att brister upptäcks för att på så sätt att garantera en säker livsmedelsproduktion.

Flera intervjupersoner refererar också till den nationella livsmedelsstrategin och betonar att kontrollverksamheten fyller en viktig roll för landets livsmedelsproduktion. Kontrollen är inte minst betydelsefull för förtroendet gentemot livsmedelsproducenterna som vill förknippas med kvalitet och säkra livsmedel.



Det är jättebra att Livsmedelsverket finns och att de är noggranna i sina kontroller. Vi måste säkerställa kvalitet annars får vi svårt att konkurrera.

Vi hanterar ju livsmedel som folk ska äta och det får inte vara dåligt.

Det är ok att de är hårda så länge de är rättvisa och man vet vad som gäller.

Det är viktigt att Livsmedelsverket utför sin kontroll på ett korrekt och oklanderligt sätt, men de måste också kunna motivera sina krav så att eventuella brister kan rättas till.

ÖVERGRIPANDE INSTÄLLNING TILL LIVSMEDELSVERKET

Den personliga kontakten bygger relationen

Upplevelsen av kommunikation och kontakt med Livsmedelsverket bygger till största del på den relation verksamheterna har med de representanter som genomför kontroller på plats i samband med slakt. När kommunikation och bemötande diskuteras är det nästan uteslutande veterinärer och veterinärassistenter intervjupersonerna spontant tar upp och syftar på. Det är tydligt att den personliga kontakten i dessa sammanhang väcker mycket tankar, känslor och åsikter, både positivt och negativt.

De intervjupersoner som har deltagit i undersökningen har haft personlig kontakt med Livsmedelsverket centralt i mycket liten utsträckning. När det refereras till denna del av verksamheten handlar det framförallt om åsikter kring centralt fattade beslut. Det är i första hand personalen på plats företagen vänder sig till med eventuella frågor och det är sedan dessa som i sin tur tar kontakt centralt om det behövs.

Andra kontaktytor kopplade till Livsmedelsverket centralt så som webbplats och nyhetsbrev nämns spontant i mycket liten utsträckning och det är också tydligt att dessa områden inte väcker lika mycket engagemang och synpunkter. Här visar intervjupersonerna en mer neutral inställning och de menar att det fungerar bra. Det resultat som presenteras i rapporten bygger följaktligen i huvudsak på erfarenheterna av den personliga kontakten i samband med kontroll. Upplevelsen av andra kontaktytor beskrivs separat i slutet av rapporten.



Relationen beror på vilken person man har kontakt med och hur dialogen med Livsmedelsverkets personal på plats fungerar.

Det går upp och ner, men just nu har vi har en bra dialog med den personal som utför kontroller. Vi pratar med varandra och det finns en förståelse oss emellan. De är duktiga på att informera och snabba på att höra av sig om det skulle vara något. De hänvisar aldrig, utan är det något så diskuterar vi det direkt.

Det handlar mycket om personkemi och social kompetens för att det ska bli ett bra och fungerande samarbete.

ÖVERGRIPANDE INSTÄLLNING TILL LIVSMEDELSVERKET

Upplevelser av den personliga kontakten varierar

Undersökningens resultat visar på en relativt stor variation i upplevelse av Livsmedelsverkets kommunikation och bemötande. Det finns både de verksamheter som är mycket nöjda och de som beskriver mer negativa erfarenheter.

Det finns en tendens till en större nöjdhet bland storskaliga aktörer. Här finns en större kontinuitet i kontrollen med personal på plats och ofta finns även tydligare upparbetade rutiner. Det finns också ett större självförtroende i organisationen, samt till viss del en känsla av mer jämbördighet gentemot Livsmedelsverkets personal.

De verksamheter som är mindre nöjda med Livsmedelsverkets kommunikation och bemötande tenderar att vara mindre aktörer. Det är ofta verksamheter av mer ”entreprenöriell” karaktär som inte har samma upparbetade rutiner i relation till myndighetens kontroll och inte heller lika mycket tid och resurser att sätta sig in i regelverket. Det tycks vara lättare att som mindre eller medelstor aktör känna sig utsatt, vilket gör att den underlägsna relationen till myndigheten blir mer tydlig.

Det är dock långt ifrån alla små och medelstora aktörer som känner ett missnöje. Många är även bland dessa i huvudsak nöjda med kommunikationen och bemötandet och upplever att de har en god relation med myndigheten.



Det beror så mycket på vem man har kontakt med. Vissa kan man resonera med och bolla vissa frågor... man känner att vi jobbar mot samma mål. Andra blir det knäpptyst kring och man får mer en känsla av att det är vi och dem.

Det går inte att prata om att det är på ett viss sätt eftersom det handlar så mycket om vilka människor man möter. Vissa har sin bild klar och kan inte frigöra sig från den medan andra är mer öppna och kan resonera och förklara.

ÖVERGRIPANDE INSTÄLLNING TILL LIVSMEDELSVERKET

Det finns skillnad i tillämpning av regelverket

Ett återkommande tema i intervjuerna är att det finns en upplevelse om skillnad i tillämpningen av regelverket, vilket anses problematiskt. Olika veterinärer och veterinärassistenter har varierande förhållningssätt till kontrollen och utövar sin kontrollfunktion på olika sätt. Det handlar dels om olika tolkningar av regelverket, dels om på vilket sätt Livsmedelsverkets representanter agerar i kommunikation och dialog, samt hur flexibla och lyhörda de är när det gäller att påtala fel och brister.

Skillnad i förhållningssätt riskerar att leda till obehagliga överraskningar för den verksamhet som kontrolleras. Det kan även göra att tillämpningen av regelverket inte uppfattas som likvärdigt, i vissa fall till och med rättsosäkert.

Många beskriver den personal som utför kontrollen som öppna, lyhörda, tillmötesgående och hjälpsamma. Samtidigt finns det också många som upplever ett mer dömande och mindre flexibelt förhållningssätt. Den senare beskrivningen anses inte gynna verksamheterna, utan uppfattas snarare som att kontrollen går ut på att hitta fel och att skriva så många avvikelserapporteringar som möjligt istället för att stötta verksamheterna och hjälpa dem att göra rätt.

Skillnad i bemötande och kontakt leder till osäkerhet hos verksamheterna och ifrågasättande kring regelverket och vad som gäller. Det gör att det blir svårare att ta till sig och acceptera Livsmedelsverkets beslut.



Jag ser skillnader i beslut beroende på vem som utför kontrollen. Det är inte samstämmigt och det gör det svårt för oss att veta vad som är rätt om man får olika besked.

Det är sällan svart eller vitt och det är lätt att det uppstår missuppfattningar när det gäller tolkningar av lagen. Det gör att det är extra viktigt att man kan ha en dialog där man förklarar och kan diskutera för att det ska bli ett bra resultat.

Ibland upplever vi att de kräver mer än vad lagen säger.

ÖVERGRIPANDE INSTÄLLNING TILL LIVSMEDELSVERKET

Några vittnar om en förbättring – andra om det motsatta

En del av de verksamheter som ingått i undersökningen beskriver en förbättring i kommunikation och bemötande från Livsmedelsverkets sida. Intervjupersonerna beskriver en tidigare negativ erfarenhet, framförallt kopplat till de veterinärer de har haft kontakt med i samband med kontroll.

Den tidigare negativa trenden uppges framförallt ha vänt genom ökad dialog kring vad som fungerar och inte. Genom dialog har också rutinerna från båda håll kunnat förbättras och man upplever att det finns en större likriktning och samstämmighet i myndighetens agerande och hur kontrollen utförs.

Samtidigt finns det intervju personer som inte har sett någon förbättring eller som till och med upplever att det har blivit en försämring. I huvudsak handlar det i dessa fall om att den personal man för närvarande har kontakt med inte är lika förtroendeingivande och tillmötesgående som den föregående personalen från Livsmedelsverket.

I de fall man upplevt en försämring kan det även handla om en brist på kontinuitet med hög omsättning på personal, samt att de som utför kontrollen inte är lika erfarna och därmed mer osäkra i sin roll.

Sammantaget stärker det resultatet om att kontakten och attityderna till kommunikation och bemötande i högsta grad är personberoende.



Spontant fungerar det jättebra och det känns som om de måste ha gjort något för att ändra sitt sätt att arbeta. Det är ett öppet klimat där de svarar på frågor och vi kan bolla idéer, men självklart med den pondus de har som kontrollerande myndighet.

Den senaste tiden har det varit en liten klump i magen. Tidigare hade vi en stomme med bra veterinärer, men sedan har det varit omsättning på personalen och inte skett någon kunskapsöverföring så det har blivit mycket vi och dem.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN



BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Goda exempel på bemötande och kommunikation

Den gemensamma nämnaren för de verksamheter som är nöjda med sin kontakt med Livsmedelsverket är en bra dialog med den personal man träffar i samband med kontroll.

En bra dialog är ömsesidig, båda parter kommer till tals och lyssnar in varandras perspektiv. Kontrollanten kommer med invändningar, men lyssnar också in den kontrollerade verksamhetens perspektiv, samt att man också ställer frågor i syfte att förstå. Kontrollanten visar även respekt för verksamhetens kompetens vilket leder till ett ömsesidigt lärande från båda parter.

I dialogen finns också en uppmuntran och positiv feedback. Den kontrollerade verksamheten får både höra vad de gör bra och mindre bra. De känner sig stärkta i sin roll och får ökat självförtroende, samtidigt som de får lära sig hur de ska kunna göra ett bättre arbete i framtiden. Vid eventuella avvikelser får verksamheten en tydlig motivering och förklaring. Inställningen från kontrollantens sida är att hjälpa verksamheten att göra rätt.

Kontrollanten har en flexibilitet i sin bedömning, men fortfarande inom ramen för regelverket. Det finns en förståelse och ett helhetsperspektiv i bedömning av den kontrollerade verksamheten.

De avvikelser som påträffas kommenteras på ett sätt som upplevs stå i proportion till felets omfattning. Besked om avvikelser delges på ett sätt som gör att den som får motta informationen känner sig respekterad i sin yrkesroll.



En bra inspektör är tydlig och öppen i sin kommunikation. De är tydliga med vad de tittar på och kommunicerar tydligt vad de kommit fram till och om något är oklart tar de upp och pratar med oss om det.

Jag tror det är så enkelt att vi har en bra dialog där de förstår och tar till sig det vi säger och om det uppstår oklarheter så förklarar de på ett bra sätt.

De som funkar bra har ofta en större förståelse för hur det går till i praktiken och vilka utmaningar som kan finnas.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Mindre bra exempel på bemötande och kommunikation

De verksamheter som har en negativ upplevelse av kontrollen beskriver en brist på kommunikation och dialog. Den personal som genomför kontrollen är inte lyhörd och tar beslut utan att ta del av verksamhetens perspektiv och utan att visa vilja att förstå.

Det finns också beskrivning av ett oflexibelt förhållningssätt, en upplevelse av maktutövande från kontrollantens sida, samt en inställning att leta fel istället för att hjälpa att göra rätt.

Det finns exempel på där kontrollen sker mer eller mindre under tystnad. Den person som genomför kontrollen står tyst och iakttar, samt noterar eventuella avvikelser. Därefter skrivs en rapport och eventuellt vite. Kommunikationen under och efter kontrollen är näst intill obefintlig. De som arbetar i verksamheten blir nervösa och upplever det som psykiskt påfrestande. Det beskrivs som en dålig arbetsmiljö och dåliga förutsättningar för de anställda att göra ett bra jobb.

Intervjupersonerna beskriver att de som genomför kontrollen enbart kommenterar vad som är dåligt, helt utan positiv feedback. Det uppfattas mentalt betungande att efter hårt arbete och försök att göra rätt enbart få höra vad man har gjort fel och aldrig vad man har gjort bra.

Det påpekas även att kontrollanter många gånger gör en stor sak av förhållandevis små fel. Reaktionen på de fel som påträffas uppfattas inte stå i proportion till felets omfattning och man ser inte till helheten vid kontroll.



När man inte kommunicerar och skriver avvikelserrapporter utan att prata med varandra, då har man missat målet och har inte djurens och verksamhetens bästa för ögonen. Ett väl utfört jobb får inte mätas i hur många rapporter man skriver.

En del jobbar mer som polis och letar fel istället för att fokusera på att det ska bli ett bra resultat.

Skräckexemplet är när de står och väntar på att det ska göras några misstag istället för att föra ett samtal där man ställer frågor och visar att man vill väl.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Olika förhållningssätt i bemötande och kommunikation i samband med kontroll

Det goda exemplet

- En ömsesidig dialog där båda parter kommer till tals
- Uppmärksamma både positivt och negativt
- Förklaring och motivering av beslut
- Flexibilitet inom ramen för regelverket
- Förståelse och helhetsperspektiv
- Visa intresse för verksamhetens perspektiv
- Visa respekt för verksamhetens erfarenhet och kompetens
- Proaktiv information och ömsesidigt lärande
- Hjälpa att göra rätt snarare än att leta fel

Mindre bra exempel

- Kontroll under tystnad, brist på kommunikation
- Fokus på fel och brister i syfte att hitta avvikelser
- Brist på uppmuntran och positiv feedback
- Ett stelbent förhållningssätt och brist på flexibilitet
- Tunnelseende och brist på lyhördhet
- Rapportering utan att ge verksamheten en chans till förklaring och snabb hantering/åtgärd, lyssnar inte in verksamhetens perspektiv
- Brist på rimlighet i bedömningar och oförmåga att skilja på engångsföreteelser och på systematiskt återkommande problem och bristande rutiner

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Ett flexibelt förhållningssätt och en främjande roll

Gemensamt för de verksamheter som har en positiv syn på Livsmedelsverkets kommunikation och bemötande är en upplevelse av att de som kontrollerar verksamheten har en inställning att försöka hjälpa dem att göra rätt. Utöver den kontrollfunktion som uppdraget innebär finns också ett främjande förhållningssätt. Det handlar om att stötta, samt att ha en pedagogiskt vägledande roll i syfte att öka både medvetenheten, självtilliten och ansvaret. En samverkan för att komma fram till lösningar utifrån de resurser och förutsättningar som finns. Detta kräver både förståelse, lyhördhet, respekt och ödmjukhet för företagens kunskaper och verklighet.

När en avvikelse påtalas berättar man på ett sakligt sätt vad som upptäckts och förklarar varför det är viktigt att den delen av regelverket efterföljs. Samtidigt låter man också den kontrollerade verksamheten komma till tals och delge sitt perspektiv. Ofta finns i dessa fall även en viss flexibilitet och öppenhet för nya idéer – utan att frångå regelverket. En öppenhet för att saker och ting kan lösas på olika sätt.

Utgångspunkten är att den kontrollerade verksamheten vill göra rätt och har gjort sitt bästa. Det finns en vilja att hjälpa verksamheten att följa regelverket på ett korrekt sätt, att hjälpa företaget framåt utan att vara rådgivare eller komma med färdiga lösningar. Målsättningen med kontrollen är inte att hitta så många avvikelser som möjligt, utan snarare att stötta i syfte att det inte ska finnas några (eller mycket få) avvikelser i framtiden.



De är lyhörda och är inte ute efter att sätta krokben.

De kommer med tips och idéer och säger 'Har ni tänkt på...' eller 'Vore det inte bättre om ni ändrade...'. Svaret från oss blir ofta 'Ja, det hade vi inte tänkt på'.

Inte 'slå lagen i huvudet' på folk utan hjälpa att förstå och göra rätt.

Det måste finnas ett visst mått av pragmatism och förmåga att sätta in saker i sitt sammanhang. Det handlar inte om att se mellan fingrarna, men att kunna visa ett förtroende och en vilja att det ska fungera.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

En kombination av positiv och negativ feedback

Gemensamt för vad som uppfattas som ett positivt förhållningssätt och agerande är en kommunikation som genomsyras av respekt, ödmjukhet, förståelse, intresse, lyhördhet, tillit, ömsesidighet och förtroende. Även tydlighet är viktigt.

Ett exempel på en viktig pusselbit är balans mellan positiv och negativ feedback. De verksamheter som är nöjda med Livsmedelsverkets bemötande beskriver att de inte bara får höra vad de gör fel, de får även höra vad de har gjort rätt. När avvikelser påtalas sker det med ödmjukhet och i kombination med positiv feedback. Det gör beskedet lättare att acceptera och ta emot.

Vid kontroll berättar den som kontrollerar vad som kontrolleras och samtidigt kommenterar om det ser bra ut eller ej, både positivt och negativt, samt motiverar varför. Det skapar en trevlig och avslappnad stämning och kontrollen avdramatiseras på ett positivt sätt. Samtidigt lär sig också de som arbetar i verksamheten vad kontrollen fokuserar på, vilket hjälper dem att göra mer rätt i framtiden.

Kontroller som fungerar på detta sätt uppfattas positivt och tas tacksamt emot som ett tillfälle att lära och få feedback på sin verksamhet. Det finns till och med de som uttrycker att de ser fram emot kontrollerna, eftersom att varje kontrolltillfälle hjälper dem att bli bättre i framtiden.



De som blir kontrollerade får bekräftelse på att de gör rätt. Veterinären kontrollerar och säger 'Det här är rätt och riktigt'.

Veterinärerna återkopplar direkt till personalen och säger både vad som är bra och mindre bra. De vill även ha återkoppling tillbaka på vad de kan göra bättre, det är bra!

Vi har regelbundna möten där vi både tar upp det som görs rätt och det som behöver åtgärdas. Det är viktigt att vi får cred för det vi gör bra, men också att vi förstår vad som behöver bli bättre.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Kritik i proportion till avvikelens omfattning

En viktig komponent för ett positivt mottagande av de avvikelser som framkommer vid kontroll är att det förmedlas på ett sätt som står i proportion till avvikelens omfattning, samt till hur väl fungerande verksamheten är i övrigt.

En verksamhet som sköter sig och gör det mesta rätt kan uppfatta det kränkande när en enstaka mindre avvikelse förmedlas på ett alltför hårt sätt. Då förväntas en mer ödmjuk inställning. Detsamma gäller när det är uppenbart att verksamheten har försökt göra rätt och bara gjort ett mindre misstag som kräver en mycket liten justering. Allvaret i händelsen och hur stort fel det handlar om i relation till hur mycket rätt verksamheten har gjort i övrigt bör spegla på vilket sätt avvikelsen förmedlas.

De verksamheter som kontrolleras kan många gånger ta avvikelserna mycket personligt, det gäller framförallt de småskaliga verksamheterna där man har startat verksamheten själv och är personligt investerad. En avvikelse blir lätt ett påhopp på dem i deras yrkesroll och ett personligt misslyckande. Ett respektfullt bemötande underlättar mottagande av ett negativt besked.

Det är viktigt med samverkan och respekt, samt förståelse för företagarnas kompetens - med fokus på syftet med lagstiftningen och det gemensamma målet.



Om vi t.ex. slaktar 500 djur och det blir avvikelse på två av dem, då är allt fokus på de två.

Det är tråkigt när de hittar något avvikande och ropar ut 'Fynd, fynd, fynd!!!' Då känns det som de inte jobbar med oss, utan mer mot.

Det får inte bli paragrafrytteri, då är man inne i en ond cirkel. Som det är nu kan det vara relativt allvarliga saker som inte kommuniceras och det är sånt vi vill ha information om så snabbt som möjligt för att kunna åtgärda.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Ömsesidigt lyssnande och kunskapsutbyte

Det finns flera goda exempel på ömsesidigt lärande och kunskapsutbyte mellan den verksamhet som kontrolleras och Livsmedelsverkets representanter.

Kunskap om regelverket och vad som är rätt och fel förmedlas till verksamheten i samband med kontroll. Samtidigt sker i många fall ett utbyte där Livsmedelsverket tar in verksamhetens perspektiv.

Egenskaper som att aktivt fråga, visa ett genuint intresse och låta dem berätta hur de har tänkt har en positiv inverkan på relationen. Det blir också ett ömsesidigt lärande från båda håll, där Livsmedelsverkets personal lär sig mer om verksamheten och det praktiska arbetet och på så sätt utvecklas i sin yrkesroll.

Frågor om den kontrollerade verksamhetens perspektiv uppskattas även rent emotionellt. De verksamheter som har blivit lyssnade på och där deras åsikter har blivit tagna på allvar har lättare att acceptera kontrollantens slutgiltiga bedömning och beslut. Det är större chans att man är öppen för att lyssna på någon annans invändningar, när man själv har blivit lyssnad på.

Det är givetvis fortfarande viktigt att Livsmedelsverket gör bedömningar med bibehållen integritet och objektivitet, men det är även respektfullt att lyssna in motparten. Det stärker relationen.



Ska de rapportera en avvikelse måste de våga lyssna på vad vi i verksamheten säger och de måste även kunna backa om det visar sig att de har haft fel.

Inställningen hos den veterinär vi har mest kontakt med är att hon är här för att lära och att målsättningen är att hjälpa oss få köttet godkänt.

Självklart ska de påtala brister och rapportera avvikelser, men det är bättre att få en tillsägelse och få chans att åtgärda. Det måste byggas på respekt och förtroende och om de istället går där och sprätter får de inte respekt tillbaka.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Ett strukturerat arbetssätt och regelbundna möten

I större verksamheter där det finns personal från Livsmedelsverket på plats är samarbetet mellan myndighet och den kontrollerade verksamheten ofta mer strukturerat, vilket tycks fungera bra och kan ses som en framgångsfaktor.

Flera intervjupersoner berättar att de har schemalagda möten (varje/varannan vecka eller månadsvis) där de diskuterar vad som fungerar bra och mindre bra i verksamheten, kopplat till kontrollen.

Genom kontinuerliga möten och dialog sker ett ömsesidigt utbyte med utvärdering, återkoppling och kunskapsutbyte från båda håll. Mötena blir ett tillfälle att summera upp och samla den övergripande bilden av verksamheten och veckan som gått. Det blir också ett tillfälle att stärka relationen.

Flera intervjupersoner inom medelstora verksamheter nämner även att de har eller ska börja med regelbundna möten. Det beskrivs som ett strategiskt val som identifierats som ett sätt att nå ökad samsyn och samförstånd och där flera parter och representanter på olika nivå deltar.

Några intervjupersoner nämner att de efter att ha börjat ha möten mer frekvent, nu har kunnat glesa ut på dessa eftersom det gett resultat och inte längre behövs i samma utsträckning.



Vi har möten var fjortonde dag med huvudveterinären där vi tar upp olika frågor kring vad vi kan förbättra och även vad som fungerar bra.

När det funkar bra är veterinärerna trygga i sin kompetens och vi har en kontinuerlig dialog med regelbundna möten för avstämning. Men det är viktigt att det inte utesluter att man också måste prata med varandra däremellan.

Det är viktigt att sätta agendan och göra upp om hur man ska jobba. Det är en bra idé att träffas regelbundet för att utvärdera.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Det regionala ledarskapet har betydelse

Det regionala ledarskapet tycks ha en viktig roll, särskilt för de små och medelstora verksamheterna som inte har personal på plats. Vilken roll teamchefen har tagit i respektive region och vilken relation densamma har till verksamheterna tycks vara betydelsefullt för verksamheternas uppfattning av kontrollen.

Teamchefen fungerar idealt som en brygga, både gentemot Livsmedelsverket centralt och gentemot de veterinärer och veterinärassistenter som är ute i verksamheterna. Det finns många goda exempel på bra regionalt ledarskap. Samtidigt finns även exempel där det regionala ledarskapet beskrivs som problematiskt och i vissa fall anses vara orsak till att de som utför kontrollen inte är trygga i sin roll eller inte uppfattas ha mandat att fatta beslut.

Teamchefen är ofta den person som verksamheterna vänder sig till vid eventuell oenighet eller konflikt kring ett ärende. Det är också den person som förväntas ha en samordnande roll mellan veterinärerna emellan, för att säkerhetsställa att de har ett enhetligt förhållningssätt och även gör enhetliga bedömningar. Teamchefen förväntas även vara ett stöd till veterinärerna vid eventuella oklarheter i enskilda fall.

Kommunikation mellan veterinärer och veterinärassistenter i samma region tycks fungera i varierande grad och det är önskvärt med en tydlig överlämning mellan dem för att veta vad andra har gjort vid kontroll på samma verksamhet. Även här har teamchefen en viktig samordnande roll.



Vi har en väldigt bra kontakt med den som är ansvarig i vår region. Det går alltid att ställa en fråga och få svar direkt.

Det är viktigt med en teamchef som ger tydliga direktiv så att alla vet vad som gäller och arbetar på ett likartat sätt.

Om veterinärerna inte känner stöd från sina chefer blir det svårare att känna sig trygga i sina beslut och att våga stå för dem.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Skillnad i känslomässig och personlig relation till verksamheten

Det är tydligt att de storskaliga respektive de små eller medelstora verksamheterna har olika förutsättningar och därmed olika behov, både funktionellt och emotionellt.

En aspekt som skiljer sig mellan olika storlek på verksamhet är ofta det förhållningssätt man har till sitt arbete och här finns en viktig emotionell skillnad. Inom de små och medelstora verksamheterna finns ofta mycket personlig relation (framförallt bland grundare/ägare). Det är i många fall ens livsverk, kanske något som har gått i arv från generation till generation. Ibland att liknas med något av ett hem, inte bara en arbetsplats. Det är också något man som företagare är mycket stolt över.

De kan ställas i relation till storskaliga verksamheter där den personliga kopplingen mellan de anställd och företag är mycket mer begränsad. De som arbetar i dessa verksamheter är "bara" anställda och tycks ha mer distans till sitt arbete.

Med en starkare känslomässig relation till sin verksamhet, är det lättare att ta kritik i form av avvikelserapporteringar mer personligt. I de små och medelstora verksamheterna är därför ödmjukhet och respekt, samt en balans mellan positiv och negativ feedback kanske än mer viktigt att ha i åtanke.



Det är viktigt att komma ihåg att det är människor man träffar och att människor är olika. En del är mjuka i kanterna och andra mer fyrkantiga.

Det kan göra en enorm skillnad hur man blir bemött och om det finns en förståelse för hur det kan upplevas att bli kontrollerad.

Vi kan alla göra fel och missa saker så därför är det viktigt att man känner att det finns en respekt och en vilja att hjälpa till snarare än att ställa till problem.

BEMÖTANDE OCH KOMMUNIKATION I KONTROLLEN

Skillnad i förutsättningar i form av resurser och arbetsbörda

Som mindre företagare finns ofta inte resurser att sätta sig in i saker och ting och att hålla sig uppdaterad om allt som är på gång och de förändringar som sker. Även om man vet om att det är ens skyldighet att hålla sig uppdaterad är det svårt i praktiken.

Flera intervjupersoner som arbetar i mindre verksamheter vittnar om en mycket stor arbetsbörda och en kamp om att få ekonomin att gå ihop. Arbetsdagarna är mycket långa och tar upp en stor del av den vakna tiden.

Det extraarbete som tillkommer med koppling till myndighetskontakten känns ofta mycket betungande. Många menar att de skulle behöva ha en heltidsanställd enbart för att ta hand om myndighetsarbetet, vilket inte är möjligt av ekonomiska skäl.

I detta sammanhang är det mycket uppskattat med information om justeringar i regelverket och en guidning/vägledning i samband med kontroll. Det kan också finnas anledning till ett ödmjukt förhållningssätt och empati i besked om eventuell avvikelse.

Storskaliga verksamheter tycks inte ha ett sådant problem, de har ofta råd att ha en anställd med ansvar för myndighetskontakten och har även personal från Livsmedelsverket på plats som de alltid kan fråga om råd och hjälp.



Som företagare har man inte tid att söka information. Jag antar att de inte får informera oss, det räknas väl som jäv, men jag snittar på ca 80 timmar arbetstid per vecka, då är det svårt att komma hem och läsa på om det är något man har missat.

Jag måste göra allt inklusive en hel del administration och pappersarbete där jag inte minst behöver ta hand om eventuella rapporteringar och göra åtgärdshandlingsplaner. Ibland känns det som det blir mycket byråkrati och tid som går åt som egentligen skulle behöva läggas på verksamheten.

KOMMUNIKATION OCH KONTAKT MED LIVSMEDELSVERKET CENTRALT



KOMMUNIKATION OCH KONTAKT PÅ CENTRAL NIVÅ

Kontakten med Livsmedelsverket centralt är begränsad

Erfarenheterna av kontakter och kommunikation med Livsmedelsverket på central nivå är begränsade. För flertalet uppges det vara mest naturligt att i första hand vända sig till de personer man möter i den dagliga verksamheten. Av dessa får man som regel snabbt svar och kan de inte svara är de oftast snabba att ta reda på eller hänvisa rätt.

Den kontakt man säger sig ha med Livsmedelsverket centralt är således främst via webben eller via mejl, samt några som uppger att de får nyhetsbrev.

I många fall finns det också en upplevd distans till Livsmedelsverket centralt, samt även ett visst ifrågasättande. Funderingar som kommer upp är hur mycket Livsmedelsverket i Uppsala i själva verket styr och vilken inverkan man från centralt håll har på beslut och bedömningar i kontrollen.

Vissa erfar att det bland de veterinärer man har kontakt med kan finnas en stark respekt för de direktiv som kommer från centralt håll. Det i sin tur kan skapa en rädsla för att göra fel och utgöra ett hinder för ett flexibelt och ändamålsenlig förhållningssätt vid tillämpning av lagar och regler.

Det finns även ett ifrågasättande kring hur insatta Livsmedelsverket centralt är i den praktiska verkligheten och där man ibland upplever att det finns en brist på insikt om företagarnas villkor. Detta riskerar leda till att tilliten till såväl kommunikation och beslut minskar, samt att acceptansen och toleransen för sådant som kostnader och bristande effektivitet blir lägre.



Den kontakt med Livsmedelsverket som vi har är om vi mejlar någon fråga eller om de skickar ut någon information om uppdateringar via mejl. Om det berör oss skriver vi ut det så att vi har det på pränt.

Har jag frågor så går jag till våra veterinärer och om de inte vet så tar de reda på det. Skulle det uppstå några problem eller konflikter så tar de det med mig och så försöker vi lösa det.

På central nivå är man ibland långt ifrån verkligheten och vet inte hur det fungerar i praktiken. Historiskt har det också varit en envägskommunikation.

KOMMUNIKATION OCH KONTAKT PÅ CENTRAL NIVÅ

Den digitala kontakten är i stort sett tillfredställande

När det gäller webben och den digitala kontakten via mejl är intervjupersonerna överlag nöjda med hur det fungerar. Det uppfattas vara relativt lätt att navigera och hitta den information man söker på webbplatsen. Vid mejl eller telefonkontakt upplever flertalet att man får svar inom rimlig tid och ett positivt bemötande.

Vanliga anledningar till att besöka webbplatsen är om man söker något specifikt när det gäller exempelvis föreskrifter och lagstiftning, om det är en ny händelse, något man inte har gjort förut, en förändring eller vid behov av vägledning kring hur man ska gå tillväga i det individuella fallet. Det kan också handla om att man är ny i sin roll och behöver sätta sig in i vad som gäller och vilka åtaganden man som företagare har. I vissa fall har man också blivit hänvisad av personalen i kontrollverksamheten att gå in på webben för att ta del av någon specifik information.

Alla upplever dock inte att det är helt enkelt att förstå och ta till sig informationen, i synnerhet inte bland de mindre verksamheterna där vanan inte kan förväntas vara lika stor som hos de större. Många menar dessutom att det kan vara svårt att hålla sig uppdaterad om allt och att veta vilken information man faktiskt behöver. Något som efterfrågas är därför olika sätt att bli uppmärksam och påmind om sådant som är aktuellt och om det sker några förändringar som man behöver känna till. Det kan t ex vara genom nyhetsbrev (vilket alla inte känner till att de kan prenumerera på), mejlpåminnelser eller pop-ups/blänkare på webben. Idealt vill man även få hjälp att filtrera informationen för att slippa ta del av sådant som inte är relevant för den egna verksamheten.



Överlag finns det fungerande system för rapportering och registreringar och jag tycker oftast att man hittar den information man söker när man går in på hemsidan.

Att kunna göra saker online på ett smidigt sätt gör att det blir mer effektivt och att man sparar timmar i tid.

Risken är att man får för mycket information som man inte hinner ta till sig. Jag skulle gärna vilja ha det som berör mig lite mer pushat till mig för att snabbare kunna ta till mig.

BRANSCH- ORGANISATIONER



BEHOV OCH INSTÄLLNING TILL BRANSCHORGANISATIONER

Branschorganisationer fyller en funktion som pådrivare och brobyggare

Förväntningarna på branschorganisationer (ex som nämns är Kött & Charkföretagen KCF och Svensk Fågel) är att dessa ska arbeta med övergripande frågor som berör och kommer många tillgodo. Det kan handla om att ställa krav och driva frågor gentemot myndigheter och andra intressenter kring frågor om avgifter, villkor och regler, samt att sprida kunskap och information om förändringar i lagstiftning och regelverk.

Branschorganisationerna förväntas också kunna bana väg för förståelse och samsyn mellan olika parter. Vid eventuella konflikter eller motstridiga intressen kan branschorganisationerna fungera som mellanhand för att överbygga dessa, samt se till att företagens intressen tillvaratas på bästa sätt.

Även om branschorganisationerna fyller en viktig funktion är det inte alla som känner behov eller vill lägga pengar på ett medlemskap. Många litar istället på att de stora företagen tillsammans med branschorganisationerna går i bräschen för branschen och branschens intressen och att det goda som kommer ut av detta även kommer de mindre verksamheterna tillgodo på sikt.

För de mindre verksamheterna handlar det i första hand om att få hjälp och stöd i de dagliga och mer verksamhetsnära frågorna. Här lyfter några fram att det kan finnas lokala samarbeten och nätverk där man kan få stöd och hjälp att utveckla sin verksamhet. Exempel på ett sådant nätverk är Lokalproducerat i Väst.



Branschorganisationerna är till stor nytta. De hjälper till om det uppstår problem och kan framföra kritiska synpunkter vid implementering av ny lagstiftning. På så sätt är de en oberoende kanal som kan driva frågor som är av intresse för många.

Branschorganisationerna kommer med uppdateringar om nya regler och lagar och ordnar även möten där flera myndigheter är med för att diskutera olika frågor och skapa förståelse för olika intressen och perspektiv.

Vi är så små att vi inte prioriterar att vara med i en branschorganisation.

KONTAKT MED ANDRA MYNDIGHETER



KONTAKT MED ANDRA MYNDIGHETER

Myndighetsutövningen bedöms i hög grad utifrån personliga kontakter

De myndigheter vid sidan om Livsmedelsverket som intervjupersonerna främst har kontakt med och kan referera till är Jordbruksverket och Länsstyrelsen, samt kommunen och Skatteverket.

För Länsstyrelserna och kommunerna, som liksom Livsmedelsverket utövar kontroller, bygger uppfattningen i hög grad på vilken eller vilka personer man har att göra med. I det avseendet går det inte att säga att den ena myndigheten är bättre eller sämre än den andra, utan det som beskrivs som utmärkande för en god myndighetsrelationer är genomgående för alla.

Skatteverket är den myndighet som främst lyfts fram som ett föredöme när det gäller att ha förändrat sitt förhållningssätt till att bli mer stödjande och underlättande och mindre dömande och kontrollerande.

Till skillnad från kontakterna med Livsmedelsverket är kontakterna med såväl Skatteverket som Jordbruksverket i huvudsak digitala och därmed inte lika känsliga för den personliga relationen och förhållningssättet hos enskilda handläggare.

För övrigt är alla i stort sett likvärdiga när det gäller tillgänglighet och service, exempelvis hur snabbt man svarar på frågor och hur tillmötesgående man är när det gäller att tillhandahålla information, samt tillgänglighet till enkla system och rutiner för hantering av ärenden.



Som alltid med myndigheter är det väldigt personberoende. Överlag tycker jag det måste handla mycket mer om ett samarbete mellan myndigheter och företag. Det kan inte vara företagare mot myndigheter om det ska fungera och om de inte ska stjälpa istället för att hjälpa.

Jag tycker jag märker en viss skillnad i inställningen hos Livsmedelsverket där det finns en ambition att vilja hjälpa till. Jag har samma erfarenhet av Skatteverket som tidigare var omöjliga att resonera med, men som nu har en helt annan inställning som handlar om att vara tillmötesgående och vilja underlätta för mig.

SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER



SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Slutsatser

- För att stärka kommunikationen och göra den mer effektiv och ändamålsenlig i enlighet med livsmedelsstrategins målsättning krävs en ökad likriktning och likvärdighet när det gäller bemötande och förhållningssätt i kontrollverksamheten.
 - Det är viktigt att det finns en samstämmighet i hur kontrollen utförs och i tillämpning av regelverket, oberoende av person och var i landet kontrollen utförs.
- Väsentliga framgångsfaktorer för en välfungerande kommunikation bygger på följande grundpelare:
 - **Öppenhet och dialog** som utgår från en strävan mot samma mål och tillit till att båda parter vill göra sitt bästa för att säkerställa kvalitet.
 - **Förståelse och respekt** för verksamhetens individuella behov och förutsättningar, samt de konsekvenser Livsmedelsverkets agerande får.
 - **Stöd och samverkan** där Livsmedelsverket fokuserar på hur man kan underlätta, uppmuntra och stödja – inte på att döma och tillrättavisa.
 - **Tydlighet och proaktivitet** där vägledande återkoppling och tydliga motiveringar till beslut skapar förutsättningar för lärande och acceptans.

Rekommendationer

- Utbildning och kompetensutveckling på olika nivåer:
 - **Personal kopplade till kontrollen** – praktisk utbildning kring förhållningssätt och god dialog för att motverka olika tillämpning och brist på likvärdighet i kommunikation och bemötande, samt åstadkomma en samlad syn på rollen och uppdraget inom regionen och nationellt.
 - **Det regionala ledarskapet/team/avdelningschefer** för att åstadkomma en gemensam värdegrund, samt ökad likriktning och samsyn mellan regionerna.
 - **Tydligt mentorskap och utbildning för nyanställda** – inte skicka ut dem själva i verksamheten utan möjlighet till dialog och utbyte av erfarenheter.
- I alla kanaler där det finns en kontaktyta tydligt informera om nyheter och eventuella förändringar av regler och föreskrifter.
 - En "blänkare" på första sidan på webbplatsen, tydligt nyhetsbrev som går ut till alla berörda, information från den kontrollant som besöker verksamheten.
 - Möjlighet att gå igenom eventuella förändringar och kunna ställa frågor, samt diskutera vad det innebär för verksamheten med personalen på plats eller med någon på central/regional nivå.

KONTAKTPERSONER

MARIA HEDENGREN

Senior insiktskonsult

Ipsos UU

maria.hedengren@ipsos.com



ANNA WÄRNGÅRD

Senior insiktskonsult

Ipsos UU

anna.warngard@ipsos.com

