

# JMG

Examensarbete i medie- och  
kommunikationsvetenskap

2011-06-10

Institutionen för journalistik,  
medier och kommunikation  
[www.jmg.gu.se](http://www.jmg.gu.se)

# Att vara eller inte vara...

En undersökning om hur Sveriges statliga  
förvaltningsmyndigheter förhåller sig till begreppet varumärke

Författare: Linda Florin Brorsson och Stellan Karlsson  
Handledare: Magnus Fredriksson  
Kursansvarig: Ingela Wadbring



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

# Abstrakt

- Titel:** Att vara eller inte vara... En undersökning om hur Sveriges statliga förvaltningsmyndigheter förhåller sig till begreppet varumärke.
- Författare:** Linda Florin Brorsson & Stellan Karlsson.
- Handledare:** Magnus Fredriksson.
- Kurs:** Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap.
- Termin:** Vårterminen 2011.
- Antal ord:** 15 580 ord.
- Nyckelord:** Varumärke, Statliga Förvaltningsmyndigheter, Offentlig sektor
- Syfte:** Att undersöka hur Sveriges statliga förvaltningsmyndigheter förhåller sig till begreppet varumärke.
- Metod:** Vi har i vårt examensarbete valt att basera undersökningen på en kvantitativ innehållsanalys.
- Material:** Materialet i undersökningen består av varumärkesrelaterade dokument som begärts in från 248 svenska statliga förvaltningsmyndigheterna.
- Huvudresultat:** Våra huvudresultat pekar på att endast en tredjedel av våra svenska statliga förvaltningsmyndigheter har alla de dimensioner som ingår i ett komplett varumärke. Vi kom fram till att de dokument som bäst påvisar varumärkets essens var kommunikationsdokumenten. 57 % av de tillfrågade förvaltningsmyndigheterna visade sig ha kommunikationsdokument, men endast 72 % av dessa dokument påvisade ett komplett varumärke. I förhållande till detta och i jämförande syfte, undersökte vi vilka förvaltningsmyndigheter som hade både kommunikationsdokument som påvisade ett komplett varumärke och en visuell profilmanual. Detta valde vi att utföra eftersom flera förvaltningsmyndigheter ansåg sig arbeta med sina varumärken, men inte kunde styrka detta påstående genom sina styrdokument. Resultatet visade på att två tredjedelar av de tillfrågade svenska statliga förvaltningsmyndigheterna har en visuell profilmanual, men endast en tredjedel kunde visa upp ett komplett varumärke.

## Executive summary

På uppdrag av JMG, institutionen för journalistik, medier och kommunikation vid Göteborgs universitet och inför en möjlig start av forskningsprojektet *Varumärket i offentlig tjänst* under ledning av Magnus Fredriksson har vi undersökt hur de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna förhåller sig till begreppet varumärke. Den litteratur och tidigare forskning som behandlar begreppet varumärket och alla dess delar är mestadels inriktad mot den privata sektorn - med andra ord privata företag, emedan forskning kring begreppet varumärke i förhållande till den offentliga sektorn är relativt liten.

I detta examensarbete har vi använt oss av en kvantitativ innehållsanalys med ett totalurval av respondenter. För att kunna utföra den tänkta undersökningen begärde vi in, efter att ha utfört informantintervjuer kring dokumentens formella namn, varumärkesrelaterade dokument från de 248 svenska statliga förvaltningsmyndigheter som statistiska centralbyrån listat. Utefter dessa namngivna inkomna dokument kategoriserade vi sedermera vilka förvaltningsmyndigheter som hade vilka dokument och vidare valde vi, efter noggrann granskning, ut de slags dokument som bäst innehöll de för varumärket essentiella dimensioner. Dessa dimensioner är: *uppdrag och ansvar, interkommunikation, retorik och visuell profil*. Förvaltningsmyndigheternas uppdrag och ansvar ingår i de regleringsbrev som sänds ut av regeringen varje år. Kommunikationsdokumenten vi fick in visade sig vara den bästa indikatorn för huruvida myndigheten har ett komplett varumärke. Därefter valde vi att föra in statistiken kring de förvaltningsmyndigheter som innehar en visuell grafisk profilmanual, för att i förlängningen jämföra dessa med de förvaltningsmyndigheter som innehar kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke. Dessa två dokumenttyper; kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke och visuell profil, är de dokumentet som vi anser beskriver varumärkets ytterligheter; det interna och det externa. Denna jämförelse valde vi att utföra eftersom flera av förvaltningsmyndigheterna ansåg sig arbeta med sina varumärken utan att besitta alla de, för varumärket, essentiella dimensioner i sina styrdokument.

De huvudresultat vi kommit fram till i vår undersökning är att endast en tredjedel av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna har alla de dimensioner vi anser innefattar ett komplett varumärke. Det var lite mer än hälften; 57 %, som hade den typ av dokument, kommunikationsdokument, som vi ansåg bäst speglade varumärket hos förvaltningsmyndigheterna. Dock var det endast 72 % av dessa som i själva verket innehöll alla de, för varumärket, essentiella dimensionerna. Vidare valde vi att ställa dessa statistiska siffror i jämförelse med de myndigheter som både hade kommunikationsdokument som påvisade ett komplett varumärke och även hade den visuella profilmanualen. Då kom vi fram till att två tredjedelar av de tillfrågade respondenterna hade en visuell profilmanual, men att endast en tredjedel hade båda dokumenttyperna med alla tillhörande dimensioner; med andra ord, ett komplett varumärke. Vidare är det värt att nämna att så mycket som en fjärdedel av respondenterna inte verkar ha något varumärke över huvud taget.

## Förord

Under detta examensarbete som varit både spännande, roligt, stressigt och lärorikt, har det funnits personer som på ett eller annat sätt stått bakom oss. Vi vill först och främst tacka varandra för ett gott samarbete, många goda skratt och massor av intressanta diskussioner. Sen vill vi tacka vår uppdragsgivare, tillika handledare, som hjälpt oss under arbetes gång och som kommit med många kloka idéer och råd. Utan honom hade arbetet inte gått av stapeln. Vidare skänker vi massor av tacksamhet och varma tankar till dem som står oss närmast och som, i bakgrunden, på ett eller annat sätt stöttat oss när vi maniskt arbetat på. Sist, men inte minst, så vill vi tacka den tappra blåmesmamman som låtit oss följa hennes äggläggning, ruvning och matning av sju söta blåmesungar live via en webbkamera monterad inuti en liten fågelholk.

# Innehållsförteckning

Abstrakt.....	ii
Executive summary .....	iii
Förord .....	iv
1. Inledning och bakgrund .....	1
1.1 Svenska statliga förvaltningsmyndigheter .....	1
1.2 Varumärkets formella definition .....	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte och frågeställningar .....	4
2. Varumärket i litteraturen.....	5
2.1 Varumärkets historia .....	5
2.2 Fyra dimensioner av varumärkesbegreppet kopplat till offentlig sektor .....	6
2.2.1 Uppdrag och ansvar.....	7
2.2.2 Internkommunikation .....	8
2.2.3 Retorik .....	11
2.2.4 Visuell profil .....	13
2.3 Sammanfattning.....	14
3. Metod.....	15
3.1 Metodval.....	15
3.2 Datainsamling .....	16
3.3 Datakategorisering .....	17
3.4 Dataanalys .....	17
3.5 Sammanfattning.....	18
4. Resultat .....	20
4.1 Fyra dimensioner av varumärkesbegreppet kopplat till resultat .....	20
4.1.1 Uppdrag och ansvar.....	20
4.1.2 Internkommunikation .....	21
4.1.3 Retorik.....	22
4.1.4 Visuell profil .....	23
4.2 Resultatbeskrivning.....	24
4.3 Bortfallsanalys .....	29

5. Diskussion .....	31
5.1 Diskussion och slutsatser .....	31
5.2 Framtida forskning .....	32
6. Referenser .....	34
7. Bilagor .....	36
7.1 Bilaga A - Mail till förvaltningsmyndigheter .....	36
7.2 Bilaga B - Kartläggning .....	37

# 1. Inledning och bakgrund

Begreppet varumärke är ett stort och komplext begrepp som utgörs av många dimensioner. Dessa kan jämföras med små och stora pusselbitar som föreställer allt från den visuella logotypen med dess teckensnitt och färger, till den interna och externa kommunikationen. Pusselbitarna bildar tillsammans ett helt koncept som organisationen vilar på.

Att företag inom den privata sektorn arbetar flitigt med sina varumärken är inte direkt någon nyhet. Detta fenomen är dessutom väl undersökt och dokumenterat inom forskningsvärlden. Däremot är arbetet och förhållningssättet till begreppet varumärke i förhållande till den offentliga sektorn ett relativt outforskat område. Organisationer inom den offentliga sektorn vilar på en till synes annan grund än organisationer inom den privata sektorn. Denna grund utgår från en samhällelig kontext där ansvar och uppdrag gentemot organisationens intressenter; det vill säga landets medborgare, står i centrum. Därför är detta ämne och denna undersökning intressant och relevant, både utifrån ett akademiskt men också ett samhälleligt perspektiv.

Detta examensarbete utgår från JMG, institutionen för journalistik, medier och kommunikation, vid Göteborgs universitet och kommer vara upptakten till ett möjligt forskningsprojekt, *Varumärket i offentlig förvaltning*. Vår uppdragsgivare är universitetslektor Magnus Fredriksson, som är anställd på JMG och som forskar kring frågor som rör bland annat Public relations/ strategisk kommunikation, organisationskommunikation och retorik. Uppdraget består bland annat av en kartläggning över vilka varumärkesrelaterade dokument som Svenska statliga förvaltningsmyndigheter innehar, samt i vilken utsträckning dessa dokument faktiskt berör begreppet varumärke.

Mycket av den litteratur som ingår i detta arbete utgår från varumärket inom den privata sektorn av den enkla anledningen att, som nämnt ovan, det finns lite forskat kring just varumärkesbegreppet i förhållande till offentlig sektor. Av denna anledning kommer vi i detta examensarbete använda ordet organisation i de sammanhang där begreppet kan appliceras på såväl företag som förvaltningsmyndigheter. I de sammanhang som enbart berör den privata sektorn, kommer vi använda benämningen företag.

Nedan kommer vi beskriva de komponenter som varit vår utgångspunkt i detta examensarbete. Förutom beskrivningen av vår uppdragsgivare ovan, kommer vi kortfattat och i generell bemärkelse beskriva vårt undersökningsobjekt, svenska statliga förvaltningsmyndigheter, och vidare sätta detta i relation till en problemformulering som mynnar ut i syfte och frågeställningar.

## ***1.1 Svenska statliga förvaltningsmyndigheter***

Svenska statliga förvaltningsmyndigheter arbetar på uppdrag av den svenska staten. Den svenska grundlagen skiljer på två olika typer av offentliga organ. Den ena är beslutande politiska församlingar, som exempelvis vår regering, och den andra är myndigheter. Tillsammans med kommuner, polisväsendet och domstolarna utgör dessa den helhet som i stort styr vårt land. Varje år skickar regeringen ut såkallade reglerings-

brev<sup>1</sup> till respektive myndighet och varje år har myndigheterna en skyldighet att återkomma till regeringen med en årsredovisning av deras verksamhet, vilket således blir en naturlig återkoppling och en grund för det fortsatta arbetet. Strax före jul antar riksdagen höstbudgeten och därefter beslutas innehållet i regleringsbrev.

Sedan år 1998 benämns statliga myndigheter som förvaltningsmyndigheter enligt förvaltningslagen 1§<sup>2</sup> och dessa har som sin huvudsakliga uppgift att verkställa gällande lagstiftning samt att utöva den offentliga förvaltningen. Deras uppgifter inkluderar även att löpande utvärdera gällande regelverk och olika former av uppföljning. Förvaltningsmyndigheter har i vissa fall en central, regional och en lokal nivå. Exempelvis så befinner sig Arbetsförmedlingens arbete på en central nivå. På den regionala nivån finner vi 69 stycken arbetsmarknadsområden och på den lokala nivån finns 320 stycken arbetsförmedlingar. Vi kommer i detta arbete endast förhålla oss till den centrala nivån.

Det finns även affärsdrivande verk som, trots att de kan kategoriseras som statliga verksamheter, inte är med i denna undersökning. Exempel på sådana affärsdrivande verk är Luftfartsverket och Svenska Kraftnät. Inte heller kommer vi i vår undersökning beröra statliga bolag som verkar under marknadsmässiga villkor. Exempel på sådana bolag är: Apoteket, Posten, Nordea, SAS och TeliaSonera. Anledningen till att dessa inte är intressanta för vår undersökning, är att de till alltför stor del liknar privata företag ur varumärkessynpunkt.

Det finns i Sverige, i skrivande stund 469 myndigheter<sup>3</sup>. Dessa innefattar; myndigheter under riksdagen (4 st.), statliga affärsverk (4 st.), AP-fonder (6 st.), Sveriges domstolar samt domstolsverket (86 st.), Rikspolisstyrelsen och polismyndigheter (23 st.), Svenska utlandsmyndigheter (98 st.) och Statliga förvaltningsmyndigheter (249 st.(sic!<sup>4</sup>)). Vi väljer här att avgränsa vår undersökning genom att välja att undersöka endast de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna. Med andra ord blir det 248 stycken förvaltningsmyndigheter som kommer ingå i detta examensarbete.

## ***1.2 Varumärkets formella definition***

Eftersom vi ämnar undersöka svenska statliga förvaltningsmyndigheter och deras varumärke, anser vi att en förklaring av begreppets innebörd enligt varumärkeslagen är en bra utgångspunkt. Vi kommer tydligare reda ut begreppet och dess delar under rubrik 2. *Varumärket i litteraturen*. Vi börjar här med den rent formella beskrivningen av ordet.

I varumärkeslagen (VmL) första kapitlet, finns en beskrivning av begreppet varumärke. Författningen berättar om varumärkets sätt att fungera och vilka delar som kan ingå;

Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en närings-

---

<sup>1</sup> Se förklaring under rubrik 2.2.1 – Uppdrag och ansvar.

<sup>2</sup> Sveriges Riksdag, 2011.

<sup>3</sup> Statistiska centralbyrån, 2011.

<sup>4</sup> Antalet statliga förvaltningsmyndigheter som Statistiska centralbyrån listar i myndighetsregistret påstås vara 249 stycken, vilket vid närmare eftersökning och granskning, inte stämmer. Rätt antal skall vara 248 stycken.



verksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan. Vad som sägs i denna lag om varor skall gälla även tjänster.<sup>5</sup>

Det man kan utläsa ur denna förklaring är, att varumärket som begrepp i lagstiftningen mest behandlar den juridiska delen av begreppet, där skapandet och upprätthållandet av en organisations varumärke tillsynes mest utgörs av logotypen och dess delar.

### ***1.3 Problemformulering***

Varumärkets uppgift är att ligga till grund för allt arbete som utförs och alla beslut som fattas inom en organisation. Varumärket skall dessutom innehålla riktlinjer för vad organisationen vill, vad organisationen står för, hur organisationen skall uppträda och hur den vill uppfattas utåt. Detta leder i sin tur till en enhetlighet i hur organisationen arbetar.

De delar som ingår i ett varumärke, exempelvis den visuella profilen, kommunikation, vision och värdegrund, blir till ett enhetligt koncept som skall genomsyra organisationens alla delar. I första hand är varumärkesarbetet nära förknippat med den privata sektorns organisationer, eftersom dessa organisationer ofta har en produkt som ligger i framkant för deras varande och som skall lanseras och profileras. Dock kan man skönja att detta slags arbete även förekommer inom den offentliga sektorn.

De svenska förvaltningsmyndigheterna är en till synes självklar och naturlig del av vårt samhälle. Men hur och varför de arbetar med sina varumärken och dess delar är något man sällan stannar upp och frågar sig. "För många inom offentlig sektor är begreppet varumärke nära associerat med organisationer som säljer varor och som är verksamma på en konkurrenssatt marknad"<sup>6</sup>, med andra ord inom den privata sektorn. Problematiken när det kommer till förvaltningsmyndigheter inom den offentliga sektorn och deras förhållningssätt till sitt varumärke, är som nämnt att de vilar på en till synes annorlunda grund, då de har ett samhällligt ansvar inför oss medborgare och figurerar i en annan samhälllig kontext än organisationer inom den privata sektorn. En av grundpelarna som svenska myndigheter vilar på är transparens; att myndigheter är och förblir offentliga och att man som medborgare har rätten att få insikt i hur de arbetar.

Myndigheter har vidare, till skillnad från privat sektor, ett tungt samhällligt ansvar då de i grunden arbetar för staten och därmed i förlängningen för hela landets medborgare. På grund av denna samhällliga kontext, frågar vi oss om svenska förvaltningsmyndigheter arbetar på samma sätt med sina varumärken som man gör inom den privata sektorn och om de egentligen bör göra det. Vi funderar även kring om svenska statliga förvaltningsmyndigheter arbetar med att uppnå samma typ av mål och om det finns strategier och givna instruktioner för hur profileringen skall gå till. Därför krävs det en närmare titt på vad som utgör ett varumärke och framförallt de delar av varumärkesarbetet som är exklusivt för den offentliga sektorn, såsom det givna regeringsuppdraget och deras ansvar. Häri ligger grundtanken bakom detta examensarbete.

---

<sup>5</sup> Sveriges Riksdag, 2011.

<sup>6</sup> Dahlqvist m.fl., 2010:24.

## 1.4 Syfte och frågeställningar

Utifrån ovanstående beskrivning blir således vårt syfte med detta examensarbete att undersöka;

***Hur förhåller sig Sveriges statliga förvaltningsmyndigheter till begreppet varumärke?***

I detta syfte funderar vi kring hur svenska förvaltningsmyndigheter förhåller sig till begreppet varumärke och om de på något vis, genom dokumentation, påvisar detta. Vi ämnar införskaffa dokument, till exempel policys, regler och lagar, och eller andra dokument som styr, hjälper eller ligger till grund för förvaltningsmyndigheternas förhållningssätt till begreppet varumärke. Via de dokument vi kommer begära ut från förvaltningsmyndigheterna och med den litteratur vi ämnar söka reda på, kommer vi utföra en kvantitativ innehållsanalys. Där hoppas vi kunna finna svaret på vilka dokument och vilka dimensioner som mest relaterar till begreppet varumärke.

Utifrån detta syfte och dess beskrivning, blir således våra frågeställningar;

*Hur många av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna innehar dokument som kan relateras till begreppet varumärke?*

Här ämnar vi utföra en kvantitativ kartläggning av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna, för att få kunskap om hur många av dem som anser sig arbeta och förhålla sig till sitt varumärke.

*Hur många av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna påvisar ett varumärkestänk i sina styrdokument?*

Här ämnar vi införskaffa varumärkesrelaterade dokument från alla våra svenska statliga förvaltningsmyndigheter och sedermera utföra en kvantitativ innehållsanalys på de inkomna dokumenten, för att på så vis söka de dimensioner som inbegriper i begreppet varumärke och således påvisa ett varumärkestänk.

*Hur stor del av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna kan påstås ha ett komplett varumärke?*

Genom införskaffade varumärkesrelaterade dokument från de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna, tillför vi här ytterligare en dimension i vår undersökning, genom att tillföra de dokument som styr den visuella delen av varumärket. Genom att analysera antalet visuella profilmanualer och sätta dessa i relation till de övriga dokument som vi anser innehåller de för varumärket essentiella komponenter, kan vi bilda oss en uppfattning om hur stor del av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna vars varumärke enbart består av en visuell profil.

## 2. Varumärket i litteraturen

Det finns en stor mängd litteratur, forskning och artiklar som tar upp och behandlar begreppet varumärke. Mestadels är litteraturen, som nämnt ovan, kopplat till organisationer inom den privata sektorn, dock har vi här sökt ringa in, snäva ner och fånga upp det som känns mest relevant för vårt examensarbete. Vi kommer nedan beskriva varumärkets historia för att få en gedigen helhetsbild och vidare beskriva varumärkesbegreppet och dess dimensioner för att kunna sätta detta i relevans till vår studie. Den uppdelning av varumärkets olika delar och dimensioner som vi under rubrik 2.2 beskriver, har vi fört in i vår empiriska undersökning som variabler, då vi sökt svar på de frågor som vi inledningsvis ställt.

### 2.1 Varumärkets historia

Människor har sedan tidernas begynnelse använt sig av bildspråk för att förmedla sig på olika sätt. Den första historiskt dokumenterade märkningen går tillbaka till forntiden, med grottmålningar från Egypten<sup>7</sup> och innefattar bilder av brännmärkning av boskap. Ny forskning visar även att keramik från bronsåldern, från "The Indus Valley civilization"<sup>8</sup> som sträckte sig från Pakistan till delar av Indien, använde sigill i form av djur och geometriska motiv som märkning av sina varor. Vidare finns där bruksföremål, till exempel lerkärl, från antikens Rom och Grekland<sup>9</sup>, som stämplades tidigt, men även byggnader som skaparen själv namnade. Anledningen till denna första typ av märkning av boskap, varor och byggnader var att man ville försäkra sig om ursprung, äganderätt, särskiljning och identitet. Det är vår "historia som flätas samman med människans, språkets, myternas och samhällets utveckling"<sup>10</sup>. Man skulle kunna säga att detta "proto-brand"<sup>11</sup>, är en första ansats till att närma sig vår tids varumärke.

Längs vår tidslinje sägs den första medvetna märkningen av sina varor tillhöra en man vid namn Fortis med härstamning från Rom. Han tillverkade oljelampor som blev väldigt eftertraktade och blev därmed också i förlängningen kopierad. Detta tros vara det första fallet av plagiat. Under de närmsta århundradena utvecklades varumärkesanvändningen till följd av den ökande handeln mellan fjärran länder. Att märka sina varor blev allt vanligare och av allt större vikt för att på så sätt ge konsumenten möjligheten att kunna särskilja varor och återkomma till tillverkare som de varit nöjda med.<sup>12, 13</sup>

Vår tids varumärke sägs ha fötts genom den industriella revolutionen under 1800-talet. Massproduktion av varor och möjligheten till masskommunikation via reklam kom att förändra användningen av varumärket. Massvis med produkter florerade på marknaden och med handeln som "gått från den gamla marknadsplatsen via gårdfarihandel till den traditionella handelsmannen, vilken i samband med den industriella revolutionen i allt större utsträckning kom att ersättas av detaljhandel"<sup>14</sup>, ökade varumärkesanvänd-

---

<sup>7</sup> Melin, 1999:20-27

<sup>8</sup> Moore m.fl., 2008

<sup>9</sup> Melin 1999:20-27

<sup>10</sup> Urde 1997:71

<sup>11</sup> Moore m.fl. 2008:10

<sup>12</sup> Melin, 1999:20-27

<sup>13</sup> Urde, 1997:69

<sup>14</sup> Melin, 1999:24

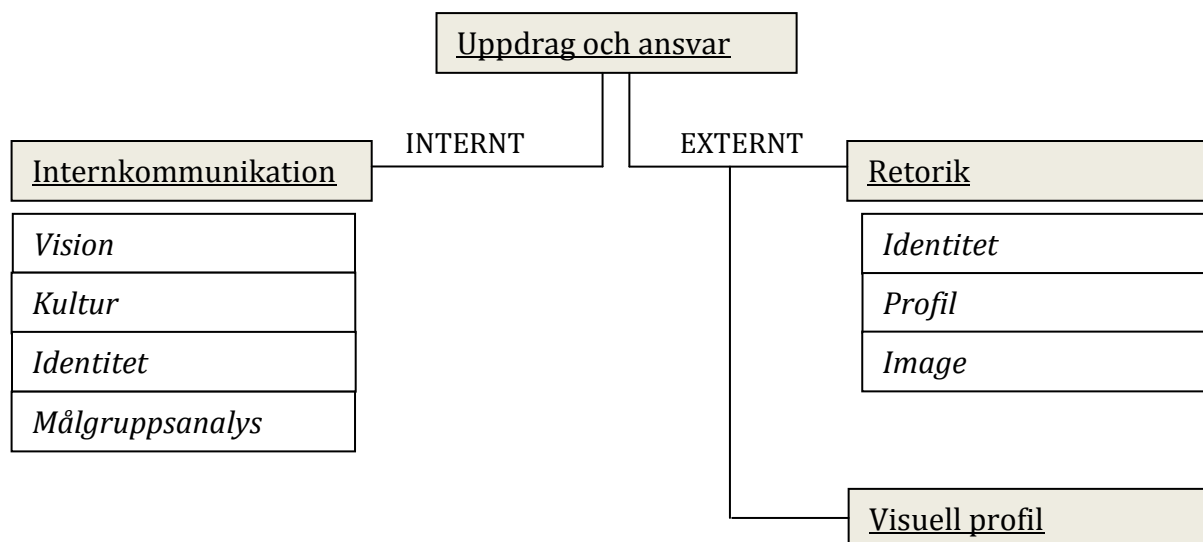
ningen. Till denna utveckling längs vår tidslinje, skapades på 1940-talet självbetjäningsbutikerna. Där kunde konsumenterna själva gå runt och välja de märken och varor som de ville köpa och detta krävde naturligtvis mer av tillverkarna. Varumärket som sådant blev en marknadsföringstaktik där varorna var snyggt paketerade för att konsumenterna skulle uppmärksamma just deras vara bland andra varor.<sup>15</sup>

I mitten av 1970-talet började återförsäljarna ta upp striden om varumärkets användning, då de själva skapade sina egna varumärken. De ville med detta konkurrera med märken som redan fanns på marknaden för att på så sätt skapa egen ekonomisk vinning. Vi ser idag varumärken ute på marknaden som till exempel Ica och Eldorado som konkurrerar med de fabrikanttillverkade varorna. I vår vardag är detta ingenting konstigt, utan skapar ett bredare sortiment med större valmöjligheter. Denna kamp beskrivs som "the Battle of the Brands".<sup>16</sup>

Med andra ord har det varumärke, såsom vi ser det idag, haft en lång och utvecklande resa. Genom historien har samhällets och upphovsmännens behov styrt varumärkets varande och begreppet har kommit att inkludera fler och fler delar och dimensioner.

## 2.2 Fyra dimensioner av varumärkesbegreppet kopplat till offentlig sektor

Förvaltningsmyndigheternas varumärke kan delas in i 4 huvudkategorier; *uppdrag och ansvar*, *internkommunikation*, *retorik* och *visuell profil*, och utifrån dessa har vi här skapat ett diagram<sup>17</sup> för att tydliggöra detta:



<sup>15</sup> Melin, 1999:20-27

<sup>16</sup> Melin, 1999:24-25

<sup>17</sup> Diagram 1, eget skapat diagram för att tydliggöra de 4 dimensioner som vi anser utgör myndigheternas kompletta varumärke, baserat på relevant litteratur.

Bland dessa kategorier ovan råder det en hierarki där allt arbete vilar på ett huvudsakligt uppdrag från staten som i sin tur innebär ett ansvar gentemot medborgarna. Detta ansvar har vissa likheter med det ansvar som företag har gentemot sina intressenter, exempelvis genom att förvaltningsmyndigheter såväl som företag båda är ekonomiskt beroende av att fullfölja sina respektive uppdrag. Internkommunikationen innehåller den del av varumärket som i huvudsak bara berör de anställda. Organisationens målsättning och metoder samt värderingar och visioner ingår i internkommunikationen. Retoriken styr hur organisationen vill uppfattas av andra och innefattar därför även en stor del självreflektion. Den visuella profilen utgörs av bland annat logotypen, teckensnitt, papperstyp i trycksaker och annat estetiskt arbete. Detta arbete utgår ofta från den retorik som används genom exempelvis färgval och typsnitt som matchar den känsla som organisationen vill förmedla utåt.

### **Tydliggörande:**

I nedanstående beskrivningar och förklaringar används ordet Stakeholders, det vill säga intressenter. I förhållande till den offentliga sektorn kan, förutom medborgarna, intressenter bland andra innefatta:

- **Ur ett marknadsperspektiv**  
Försvarmakten  
Regeringskansliet och Civila myndigheter  
Forskningsfinansiärer  
Näringsliv
- **Ur ett medarbetarperspektiv**  
Befintliga medarbetare  
Potentiella medarbetare  
Arbetstagarorganisationer
- **Ur ett forskningsperspektiv**  
Universitet, högskolor, enskilda forskare och forskningsgrupper  
Forskningsinstitut
- **Ur ett ägarperspektiv**  
Regering och Riksdag
- **Övrigt**  
Samarbetsaktörer, underleverantörer, konsulter

### **2.2.1 Uppdrag och ansvar**

De svenska myndigheterna har genom årliga så kallade regleringsbrev, skrivna av regeringen, klara direktiv för hur de skall arbeta. I regleringsbrevet återfinns, förutom den årliga budgeten och de reglerade lagar och förordningar som finns fastställda, även uppdraget på vilket myndighetens existens vilar. Allt arbete för myndigheterna utgår från regleringsbrevet. "I regleringsbreven står det bland annat vilka mål en myndighet ska uppnå med sin verksamhet, hur mycket pengar myndigheten har till sitt förfogande och hur pengarna ska fördelas mellan myndighetens olika verksamheter"<sup>18</sup>. Med andra ord beskrivs genom detta regleringsbrev myndighetens förutsättningar för dess varande i detalj och blir således myndighetens främsta förordning att hålla sig till.

---

<sup>18</sup> Sveriges regering, 2011

När det kommer till myndigheter inom den offentliga sektorn så vilar möjligheterna till att skapa ett varumärke på helt andra grunder än inom den privata sektorn. ”Regeringen bestämmer mål, riktlinjer och fördelningen av resurserna för myndigheternas verksamhet. Men den bestämmer inte hur myndigheterna ska tillämpa en lag eller hur de ska besluta i olika ärenden”<sup>19</sup>. Myndigheter är styrda av dessa bestämmelser från regeringen men däremot återfinns inte specifika regler för varumärkesarbetet i regleringsbrevet, utan måste utarbetas av varje enskild myndighet.

Under nästkommande två rubriker som vi här delar in förvaltningsmyndigheternas varumärke i, är i bästa fall svåra att skilja på. Det interna arbetet och retoriken skall båda utgå ifrån det uppdrag som myndigheten fått från staten - detta för att ge intressenterna, det vill säga medborgarna, en enhetlig bild av myndighetens arbete. Gemensamt för företag och myndigheter är att de anställda bör känna att det interna arbetet och den externa retoriken inte skiljer sig åt alltför mycket, annars kan misstro mot organisationens integritet uppstå.<sup>20</sup>

## 2.2.2 Internkommunikation

I en organisation är den interna kommunikation lika viktig som den externa kommunikationen. Det är häri som all kommunikation i grunden startar. Organisationens varande byggs på den vision, identitet och de grundvärden som skaparna av organisationen tror på och vill att organisationen skall stå för. Dessa delar förmedlar de till alla inblandade i organisationen, såsom anställda, intressenter och övriga och bildar således en helhet på vilken organisationen vilar.

### ***Internkommunikation: Vision***

Visionsbegreppet beskriver i första hand de ambitioner som finns med organisationen. Den bygger på övergripande värderingar, filosofier och tankar som skaparna anser att organisationen står för. Utifrån dessa värderingar ligger en produkt, tjänst eller innovation som skaparna tror på och vill förmedla till allmänheten och självklart finns där också en bakomliggande ekonomisk aspekt. Visionen innehåller även de framtids-tankar skaparna har och vill arbeta mot för att driva organisationen framåt och bli framgångsrika. Med andra ord vilar visionsarbetet på en intern grund som sedan omvandlas och marknadsförs ut till sina konsumenter och sina intressenter externt. I Magnus Fredrikssons avhandling *Företags ansvar Marknadens retorik. En analys av företags strategiska kommunikationsarbete*<sup>21</sup> poängterar han i sin avhandling vikten av att undersöka skillnader mellan bilden som organisationer vill ge av sin verksamhet, vilket inkluderar den vision som organisationen vilar på, och den faktiska verksamhetens arbete. Därför är det, menar Fredriksson, av vikt att undersöka i vilka fall som organisationens arbete stämmer eller inte stämmer överens med de värderingar som ingår i varumärket. Detta slags visionsarbete återfinns även hos många av våra svenska förvaltningsmyndigheter och samma förutsättningar för dem som för organisationer inom den privata sektorn gäller.

---

<sup>19</sup> Sveriges regering, 2011

<sup>20</sup> Cornelissen, 2008:66

<sup>21</sup> Fredriksson, 2008:51

### ***Internkommunikation: Kultur***

Inom forskningen kring företags varumärke finns det ett begrepp som brukar benämnas företagskultur. I detta begrepp ligger just de värden, den identitet och de grundvärden som skapats. Det handlar om normer, värderingar och idéer som karakteriserar organisationen som sådan och den anda som finns inom väggarna. Man skulle kunna beskriva det som att en organisation är som ett eget litet samhälle med ovanstående gemensamma nämnare inkluderade i den dagliga verksamheten. Det handlar om vanor och attityder som byggs upp inom organisationen, mer eller mindre styrt av den vision som organisationsledningen infört. Forskarna och författarna Mary Jo Hatch och Majken Schultz, beskriver begreppet och gör en liknelse med ett isberg:

The visible part of the iceberg represents what you can easily see, hear, and touch—the artifacts of the culture (these include objects, words, and deeds). The far larger portion hidden beneath the water represents the tacit layers of values, beliefs, and assumptions that guide life inside the organization.<sup>22</sup>

Att arbeta med sin organisations kultur är en viktig del i arbetet med organisationens varumärke. Varje del i en kultur, dess värderingar, normer och idéer, är meningsbärande symboler, "a *symbol* is any object, word, or action that stands for something else"<sup>23</sup>. Man skulle kunna se det som att kulturen i en organisation är fylld med skapade symboler och genom dessa meningsbärande symboler, kommunicerar organisationens medlemmar. "Taking a symbolic view shows that culture arises from the numerous ways its members use artifacts to create meaning and communicate it"<sup>24</sup> Att, sett från organisationsledningens håll, förändra en organisations kultur är försett med svårigheter. På grund av att det är normer och värderingar, är dessa svårstyrda, och skapas mestadels av dess medlemmar. "There will always be give-and take between old ways of thinking and new cultural material, because it is the meanings in play within a culture that determine what changes and what stays the same"<sup>25</sup>. Med andra ord kan skaparna av en organisation vilja en sak, men dess deltagare en annan, därav komplexiteten.

Dock skiljer sig det interna arbetet med en organisations varumärke åt mellan den privata och den offentliga sektorn. Som beskrivet ovan under rubrik 2.2.1, finns det en problematik kring det ansvar som förvaltningsmyndigheter har gentemot dess intressenter, vi medborgare. Forskaren och författaren Hein W.C. van der Hart, skriver om begreppet företagskultur och problematiserar detta gentemot varumärket i den offentliga sektorn, "Government has its own organisational [sic!] culture. It is a culture of rules and laws"<sup>26</sup>. Dessa lagar och regler är satta av regeringen och måste följas och skapar således riktlinjer som inte går att bortse ifrån. Författaren beskriver det som att företag säljer produkter och myndigheter tjänster. Dessa tjänster är svåra att översätta till en produkt, utan myndigheters produkt blir således lagen. Lagen måste följas och det skapar en given arena, vilket i sin tur skapar en viss slags kultur.

---

<sup>22</sup> Hatch, 2008:131

<sup>23</sup> Hatch, 2008:26

<sup>24</sup> Hatch, 2008:131

<sup>25</sup> Hatch, 2008:132

<sup>26</sup> Hart, 1990:32

### ***Internkommunikation: Identitet***

Begreppet identitet kopplas främst till en individs varande i stort. Det inbegriper en individs personlighet och värderingar och formar således individen till den person den är. Dock kan detta begrepp även kopplas till en grupp eller som i vårt fall en organisation. I den litteratur som behandlar varumärkesproblematiken, menar den norske forskaren Arild Wæraas, att "while the standard belief is that organizations are unlikely to succeed in building a strong corporate brand unless they have a consistent identity/.../"<sup>27</sup>. Detta skapade av en identitet skall, enligt detta antagande, genomsyra alla de plan som finns inom en organisation, både internt och externt. På grund av detta antagande faller förvaltningsmyndigheter redan här utanför den ramen.

Most public sector organizations face dilemmas caused by their duty to serve the public interest and accommodate individual interests at the same time. To serve the public interest, public organizations must make and implement decisions that benefit all. The public interest, however, does not always coincide with individual interests.<sup>28</sup>

Problematiken som här finns och som kan kopplas till förvaltningsmyndigheternas arbete är att förvaltningsmyndigheter måste å ena sidan följa de förordningar, regler och lagar som finns bestämda och tillämpa och utföra det som regeringen bestämt, och å andra sidan måste de vara serviceinriktade med varje enskild persons intresse för ögonen. "As a result, public organizations must balance the need to be authoritative and client- or user-oriented"<sup>29</sup> Som ett resultat av denna tvåtydighet skapar myndigheter inom den offentliga sektorn automatiskt flera olika identiteter sammantaget, istället för som antagandet ovan, en enda, som de måste tillgodose. Detta skapar självklart ett dilemma.

I forskningsvärlden kallas detta dilemma med flera identiteter "multiple identities". När myndigheter har dessa båda sidor att hantera samtidigt, blir varandet av deras varumärke lite av en motsägelse. Forskningen och de framförda teorier som finns, säger att en enda unik identitet för en organisation är att föredra, men för myndigheter blir det ett dilemma, en omöjlighet att genomföra. Detta betyder att myndigheterna får ta sig an detta dilemma på ett annorlunda sätt. Arild Wæraas menar att myndigheter "uses several sets of values for its daily work and a different, single set for its external self-presentation"<sup>30</sup>. Med andra ord blir det en intern och en extern, "actual and communicated identities"<sup>31</sup>, uppdelning av deras identitet. Denna uppdelning skapar i sin tur ett dilemma. Både den generella identiteten och de generella värden som myndigheten står för ut till allmänheten, ställs mot den specifika identitet som är unikt för just dem som myndighet. Problemet blir således att den generella identiteten/värdena med fördel kan appliceras på vilken organisation som helst, vilket inte ger myndigheten en unik identitet; och den specifika identiteten/ värdena i sin tur kan bli för skrämmande, då de inbegriper myndighetsutövande, att använda som profilering i sitt varumärke.

Att myndigheter ställs inför detta dilemma behöver inte, enligt Wæraas, endast vara av negativ art. Han menar att "their inconsistencies 'by default' are also likely to make them

---

<sup>27</sup> Wæraas 2008:217

<sup>28</sup> Wæraas 2008:210

<sup>29</sup> Wæraas 2008:210

<sup>30</sup> Wæraas 2008:213

<sup>31</sup> Wæraas 2008:214



*unique 'by default', which means that the potential for becoming a strong brand is already in place*<sup>32</sup>. Myndigheters varande är med andra ord redan unikt på grund av att de är tvungna att hantera båda dessa sidor och att behöva marknadsföra sig utifrån dessa förhållanden. Det är inte lätt, menar han, att forma en identitet utifrån dessa förutsättningar, vilket har gjort myndigheterna experter på sitt arbete med sitt varumärke. Vidare menar Wæraas, att *"/.../ the tension between collectivism and individualism is perhaps one of the most fundamental problems in society, this dilemma will never disappear*<sup>33</sup>. Det är med andra ord bara för myndigheterna att handskas med detta dilemma på det allra bästa sätt som de kan och försöka skapa sig en identitet som så väl som möjligt identifierar dem och skapar rätta förutsättningar för att driva deras verksamhet framåt.

### ***Internkommunikation: Målgruppsanalys***

En annan del av det interna varumärksarbetet är målgruppsanalyser. Inom den privata sektorn arbetar företagen med målgruppsanalyser i samband med till exempel profileringen av en produkt. Hein W.C. van der Hart frågar sig vilka myndigheterna skall vända sig till och vilka som egentligen är deras kunder. *"This choosing between target groups is characteristic of the freedom of private organizations. Government does not have this freedom of choice and is often expected to serve a diversity of target groups simultaneously"*<sup>34</sup>. Med andra ord, myndigheters målgrupper är den stora allmänheten, vi medborgare, och detta försvårar det interna arbetet då målgruppen är stor och komplex. Författaren menar att myndigheter inte är *"commercial"* baserade och därför har svårt att forma en kundkrets som känns genuin. Myndigheter *"säljer"* information, inte en produkt och dess utgångspunkt är lagen, inte som för ett privat företag en egenskapad produkt. Detta påverkar organisationen på många olika nivåer, *"customer orientation has significance on the strategic, the tactical and the operational level"*<sup>35</sup>. Med detta menat blir en myndighets interna arbete mer komplicerat och kopplat till samhällets kontext i stort och *"a fundamental reflection on the functions, products and different target groups of the organization can provide clarity and can result in a coherent set of rules of conduct"*<sup>36</sup>. Här kommer de dokument in som ligger till grund för att upprätthålla och underlätta det interna arbete som på daglig basis cirkulerar inom organisationen såsom verksamhetsplaner, kommunikationsdokument och olika policies.

### **2.2.3 Retorik**

De följande två rubrikerna, retorik och visuell profil, innehåller de delar av varumärket inom offentlig sektor som är synlig för allmänheten. Retorik och visuell profil ämnar ge organisationen en ställning utåt. Huruvida organisationen väljer att låta retoriken spegla det interna arbetet eller inte beror dels på hur viktigt det är för organisationen att göra detta arbete synligt utåt (vanligare i offentlig sektor), och dels på hur viktigt det är för organisationen att göra sig attraktiv på marknaden (vanligare i privat sektor).

Retorikbegreppet handlar om organisationens kommunikation med omvärlden. Begreppet tar i första hand form ur organisationens syn på sig själva, vad de står för, deras historia och vad som är viktigt i framtiden, och i andra hand tar begreppet sig

---

<sup>32</sup> Wæraas, 2008:215

<sup>33</sup> Wæraas, 2008:210

<sup>34</sup> Hart, 1990:33

<sup>35</sup> Hart, 1990:33

<sup>36</sup> Hart, 1990:37

uttryck i hur andra ser på organisationen, hur andra ser på organisationens kommunikation utåt, vilka åsikter och värderingar som finns i förhållande till organisationen och dess explicita handlingar. Fredriksson menar att retoriken:

”är en praktik som syftar till att påverka och/eller bekräfta människors (anställda, konsumenter, och andra intressenter) uppfattningar om företagets verksamheter utifrån att krav och förväntningar fungerar normerande och i så motto också begränsande för hur ett företag kan agera i en given situation”<sup>37</sup>.

Detta kan även appliceras på förvaltningsmyndigheters arbete i förhållande till varumärkesbegreppet.

### ***Retorik: Identitet***

Identitetsbegreppet återkommer men innefattar, i relation till retorikbegreppet, en organisations värderingar, normer och andras syn på organisationen. En identitet är föränderlig så till vida att den formas i förhållande till andra och är en socialt betingad aspekt som inbegriper alla som har med organisationen att göra. Fredriksson beskriver identitet som vad organisationen är eller anser sig vara och vad det säger om sig självt. I detta begrepp ligger också organisationens kultur, som skapas och upprätthålls i samband med alla inblandade.<sup>38</sup> "Märkesidentitet brukar dock vanligtvis karakteriseras som vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt"<sup>39</sup> Till skillnad från myndigheter, kan ett företag födas ur en innovativ idé, produkt eller tjänst som företagets grundare vill marknadsföra och sälja. Likheten mellan företag och myndigheter finns i den tanke, vision eller en grundläggande idé om vem de är, vad de vill och hur de vill presentera sig för allmänheten, dels för att sticka ut på marknaden och fånga in sina potentiella konsumenter. De skapar sig med andra ord en identitet, vilket måste grunda sig i tankar kring vad som gör dem unika, franskilt från andra liknande organisationer, för att få sina tjänster eller produkter sålda. "It follows from the definitions that differentiation and identification are two important aspects of a brand. A product may be very similar to other products, but a brand is perceived as something unique"<sup>40</sup>. Denna "definition also points to the fact that the organizational identity is a fundamental starting point for the corporate brand proposition"<sup>41</sup>. En identitet för en organisation kan jämföras med en verklig person, såsom identitet beskrivet ovan, såtillvida att organisationen ges en personlighet som står för vissa väl utvalda värden och tankar. Själva konceptet företagsidentitet kommer dock ursprungligen från ett beskrivande av logotyper och annan visuell design.

### ***Retorik: Profil***

Begreppet profil kan ses som en organisations sätt att ge uttryck åt vad organisationen till fullo är och står för. Fredriksson beskriver profil till att vara det sätt som organisationen väljer att kommunicera sin självbild och att ge uttryck åt vad organisationen står för<sup>42</sup>. Det är en självpresentation för att profilera sig gentemot andra, visa att man är en helhet i alla avseenden och att man är unik. Denna strävan efter att vara mest unik på marknaden, är dock inte lika aktuell för myndigheter som för företag. Syftet bakom statliga förvaltningsmyndigheter är inte att växa sig störst och

---

<sup>37</sup> Fredriksson, 2008:48

<sup>38</sup> Fredriksson, 2008:44

<sup>39</sup> Melin, 1999:85

<sup>40</sup> Wæraas, 2008:207

<sup>41</sup> Wæraas, 2008:207

<sup>42</sup> Fredriksson, 2008:44

dominera marknaden, utan snarare att existera sida vid sida om andra myndigheter och tjäna ett allmännyttigt syfte. "In general, competitive advantage is less relevant to government institutions, because competition is virtually non-existent".<sup>43</sup> Med andra ord konkurrerar inte förvaltningsmyndigheter sinsemellan, utan fungerar som fristående enheter som arbetar sida vid sida, men som ändå anser att de behöva profilera sig.

### ***Retorik: Image***

Begreppet image kan i litteraturen ses uppkomma genom utomståendes syn på en organisation. Det handlar således om vad dess intressenter och konsumenter anser om organisationen i stort. "Stakeholder images provide a mirror in which the organization sees itself reflected in the eyes of others"<sup>44</sup>. Även Magnus Fredriksson beskriver begreppet på liknande sätt. Han menar att det handlar om de uppfattningar och föreställningar utomstående har om en organisation och således dess produkter och/eller tjänster. Inom den offentliga sektorn som inte har en produkt att relatera till i faktisk form, skapas image genom hur förvaltningsmyndigheten kommunicerar med sina intressenter; främst den del av landets medborgare som nyttjat/nyttjar deras tjänster, men även resten av befolkningen. Detta begrepp får inte ses som statiskt på något sätt, utan är föränderligt över tid.<sup>45</sup> Rykten och skandaler är exempel på utomstående faktorer som kan påverka organisationens image negativt.

### **2.2.4 Visuell profil**

När det kommer till den grafiska eller visuella profilen, som är den mest självklara delen av det externa varumärkesarbetet kan denna del ses som det som konsumenten först lägger märke till hos en organisation. Detta är en grundläggande del där de grafiska delarna sätts i fokus och tar sig uttryck "i sin enklaste form/.../val av namn och logotyp. I fokus står färg, form, teckensnitt, och grafiska element"<sup>46</sup>. I förhållande till varumärkeslagen, som nämndes under rubrik 1.2, stämmer denna beskrivning in väl när det kommer till den visuella delen av ett varumärke.

I vårt fall med förvaltningsmyndigheter i siktet, finns en annorlunda möjlighet än att just använda en logotyp som de själva skapat. I en undersökning gjord av riksarkivet<sup>47</sup> finns beskrivet andra möjligheter för myndigheter att använda statliga, eller för Sverige relaterade varumärken, som till exempel tre kronor, riksvapen eller andra heraldiska symboler. Dessa symboler är i varumärkeslagen skyddade och får endast användas av en offentlig förvaltning.

Dessa visuella delar är nog så viktiga då de är organisationens ansikte utåt och det första konsumenten möter i kontakt med organisationen. Här handlar det om att profilera sig mot omvärlden. Dock stannar inte Fredriksson där, utan tar den visuella delen ett steg längre. Han menar att en organisations helhet i form av visuell presentation mot omvärlden, i det som han benämner "koncept", ingår även grafiska delar tillsammans med retorik.

---

<sup>43</sup> Hart, 1990:38

<sup>44</sup> Hatch, 2008:50

<sup>45</sup> Fredriksson, 2008:kap. 3

<sup>46</sup> Fredriksson, 2008:43

<sup>47</sup> Riksarkivet, 2008

"I sin mest utvecklade form inbegriper ett företags profil också formgivningen av produkter, uniformer, arkitektur, interiörer och andra meningsbärande artefakter. Det är en praktik som strävar efter retorisk och visuell enhetlighet i alla kontaktytor med omvärlden. Att möta företaget A ska i alla avseenden innebära att omgivningen uppfattar det särskiljande, det specifika med företagets verksamheter, produkter och/eller tjänster."<sup>48</sup>

Det är med andra ord en helhet som Fredriksson eftersöker i begreppet koncept, och han menar att det är i detta svårt att dela på begreppen visuell profil och retorik. Även Mary Jo Hatch och Majken Schultz diskuterar kring varumärket och menar att "compared with product brands, corporate brands open onto a much larger pool of interconnected symbols located throughout the enterprise and interpreted by all of the company's employees and other stakeholders"<sup>49</sup>. Båda anser att begreppen eller delarna är svåra att dela på och anser att de måste se som ett koncept. Med andra ord samspelar många av begreppen som vi här beskriver.

### **2.3 Sammanfattning**

Begreppet varumärke är stort och komplext med många dimensioner. Myndigheternas varumärke tvingas förhålla sig till det uppdrag de erhållit från regeringen och det ansvar som de har inför sina intressenter. Internkommunikationen utgör grunden för en organisation och står för de dimensioner som kan ses som grundpelare i organisationens varande. Retoriken står för allt inom organisationen som förmedlas utåt. När internkommunikationen speglas i retoriken så uppstår transparens. Vidare är den visuella profilen den dimension som först uppmärksammas och som ses i alla delar som genomsyrar organisationen och är nära förknippat med både den interna dimensionen som den externa/retoriska dimensionen. Man kan således säga att alla dimensioner är viktiga komponenter som samspelar med varandra på olika sätt och som är viktiga för varumärket i stort. Detta faktum ligger till grund för att vi valt kommunikationsdokument och grafisk profil för vår undersökning. Dessa delar speglar såväl det interna som det externa arbetet, vilket ger en bild av hur väl organisationen integrerat varumärkets alla delar i sin arbetsprocess.

Dessa dimensioner beskrivna ovan, är applicerbara både inom den privata sektorn men och också inom den offentliga sektorn. Den enda skillnaden mellan ett företag och en myndighet är därför det uppdrag som tillåter myndigheten att existera. Vissa begrepp, som till exempel identitet, är applicerbara på flera av delarna och visar på olika perspektiv. Att arbeta med varumärket måste ses som ett arbete som aldrig avslutas. Allting som utgör en del av en organisation är ständigt föränderligt och det gäller inte bara att starta sin tänkta organisation med alla de delar som ingår, utan de måste ständigt uppdateras och underhållas.

---

<sup>48</sup> Fredriksson, 2008:44

<sup>49</sup> Hatch, 2008:28

## 3. Metod

Här kommer vi beskriva de val gjort i förhållande till vår metod. Vi kommer beskriva hur vi gått till väga i vår undersökning, vilka metoder vi valt att använda oss av och även beskriva de avgränsningar vi valt att göra.

### 3.1 Metodval

För att uppfylla vårt syfte och undersöka våra frågeställningar, behövde vi i ett tidigt skede fatta avgörande beslut kring hur vi skulle gå till väga och vilken metod som för oss skulle bli den mest effektiva. De metodalternativ vi ansåg oss ha, med tanke på undersökningens omfattning och den stora mängd data vi ämnade införskaffa, var att antingen utföra kvantitativa innehållsanalyser eller att utföra intervjuer.

I en intervju kan man ställa standardiserade frågor till exempel via mail, telefon eller vid ett personligt möte, till ett urval av den tänkta populationen för att på så sätt söka svar på dessa frågor. Svaren analyseras i ett senare skede och på så sätt vidareutvecklar man sin undersökning.<sup>50</sup>

Vidare, en kvantitativ innehållsanalys kan sägas innehålla två viktiga delar;

Med innehållsanalys menar vi en undersökning av innehållet i någon form av skriftlig, muntlig eller bildmässig framställning. Med kvantitativ menar vi att undersökningen baseras på likvärdiga och därmed jämförbara uppgifter om så pass många analysenheter att dessa uppgifter kan uttryckas och analyseras med siffror.<sup>51</sup>

För att utföra en kvantitativ innehållsanalys behövs det ett stort antal analysenheter. Anledningen till detta är för att kunna sammanställa tillräckligt med underlag för att överföra undersökningens resultat till statistiska siffror. En innehållsanalys ger också i förlängningen ett överskådligt material att arbeta vidare på.

Utifrån dessa beskrivningar av möjliga alternativ, valde vi att utföra en kvantitativ innehållsanalys i vår undersökning. Det finns ett flertal bidragande faktorer som spelade in i valet av metod. I första hand var det de höga antal analysenheter vi ämnade undersöka, 248 svenska statliga förvaltningsmyndigheter, som stod i fokus för vårt beslut. Vår undersökning är baserad på ett totalurval<sup>52</sup> av dessa. Vidare, i de dokument vi ämnade införskaffa och analysera, är det för analysenheterna de viktigaste delarna som deras organisation vilar på, som inkluderas i de dokument vi eftersökt. Detta ansåg vi som viktigt att det lyfts fram på ett adekvat sätt. Till slut spelade naturligtvis en tidsaspekt roll i de val vi gjort. Arbetet med undersökningen pågick under en tidsbegränsad period, vilket till stor del låg bakom varför vi valde vi den metod som vi gjorde.

---

<sup>50</sup> Esaiasson m.fl. 2007:kap.13

<sup>51</sup> Esaiasson m.fl. 2007:223

<sup>52</sup> Esaiasson m.fl. 2007:195-196

## 3.2 Datainsamling

De data som vi ämnade samla in var dokument som relaterade till de svenska statliga förvaltningsmyndigheternas varumärke. För att säkerställa vilka olika slags dokument som skulle efterfrågas i undersökningen, ville vi i första hand utföra informantintervjuer. "Vid en informantintervju används svarspersonerna som vittnen eller "sanningssägare" som skall bidra med information om hur verkligheten är beskaffad i något avseende/..."<sup>53</sup> Här insåg vi direkt att vi hade olika valmöjligheter för att ta oss an uppgiften. Antingen kunde vi utföra enskilda personliga intervjuer med berörda personer eller så kunde vi utföra informantintervjuer via telefon. Att utföra personliga intervjuer med informanterna skulle möjligtvis försett oss med en djupare förståelse kring dokumenten ifråga, då man vid en personlig intervju lättare och mer naturligt ställer följdfrågor till vederbörande. Vi valde dock, främst på grund av tidsaspekten, att utföra informantintervjuerna via telefon. De förvaltningsmyndigheter vi valde att vända oss till för att utföra informantintervjuerna, var Skatteverket, Socialstyrelsen och även en kontaktperson på Region Västra Götaland. Informanterna kom med förslag på olika typer av dokument som relaterar till varumärket; till exempel *visionsdokument*, *kommunikationsstrategi*, *personalpolicy/vision*, *verksamhetsplan* och *regleringsbrev*. Dessa dokument kompletterades senare med dokument som behandlar *visuell manual/profilmanual*, *kommunikationspolicy* och *värdegrundsdokument*<sup>54</sup>. Med denna nyvunna kunskap om vilka dokument som var intressanta för undersökningen, var det dags för den tänkta datainsamlingen.

Det mest effektiva sättet att samla in denna stora mängd data var genom att kontakta och begära in de dokument vi eftersökte via ett massmail<sup>55</sup> till förvaltningsmyndigheterna. Myndigheter har enligt lag som bekant en skyldighet att skyndsamt tillhandahålla de offentliga dokument som efterfrågas. Via statistiska centralbyrån<sup>56</sup> fick vi fram en uppdaterad lista över Sveriges statliga förvaltningsmyndigheter. Denna lista innehöll mailadresser till många av förvaltningsmyndigheterna. Vidare valde vi att skicka detta massmail med hjälp av vår uppdragsgivares mailadress och med hans underskrift, då vi hoppades på att hans formella titel som tjänsteman inom en myndighet skulle ge tyngd åt och snabba på utlämnandet av de offentliga handlingar vi efterfrågat. Att som alternativ, istället till exempel utföra enskilda intervjuer, fokusgrupper eller en enkätundersökning med de inblandade förvaltningsmyndigheterna, skulle här inte vara möjligt, dels av tidsmässiga skäl och dels för att det inte skulle gett oss den bredd och det analysunderlag vi eftersökte för vår kartläggning. Inte heller vore det praktiskt för oss att själva söka reda på dessa dokument via respektive förvaltningsmyndigheters hemsidor, då även det vore för tidskrävande. Samtidigt som vi eftersträvade att införskaffa data, önskade vi att respektive förvaltningsmyndighet själva skulle skicka de dokument de själva ansåg var relaterade till deras respektive varumärkesarbete. De dokument som inkom blev därför inte de som vi ansåg lämpligast, utan de som förvaltningsmyndigheterna själva ansåg bäst stämde överens med de dokumenttyper vi efterfrågat.

---

<sup>53</sup> Esaiasson, 2007:257

<sup>54</sup> Dessa dokumenttyper/namn, användes i ett senare skede som rubriksättning i vår undersökning kring vilka myndigheter som innehade vilka dokument.

<sup>55</sup> Se bilaga A.

<sup>56</sup> Statistiska centralbyrån, 2011

### 3.3 Datakategorisering

När insamlingen var till ända var det dags för oss att skapa reda i den mängd data som inkommit. Vi satt nu med en massiv mängd mail från berörda respondenter som ingick i vår undersökning. För att skapa denna reda, var tanken var att vi skulle kategorisera och kartlägga den data som inkommit.

Inledningsvis skapade vi reda och kategoriserade de mail som inkommit. Oförutsedda komplikationer, såsom att alla inkomna mail bar namnet "svar till begäran av utlämning av offentliga handlingar" eller liknande, medförde att vi fick starta med att döpa om de mail som inkommit. Vidare fanns det de respondenter som inte svarat och de respondenter som hade förfrågningar om förtydligande av mailet och en precisering av vilka dokument vi eftersökte, som vi således återkopplade till. Vi kunde självklart formulerat mailet annorlunda för att på så sätt undvika de förfrågningar och frågetecken som uppstod. Dock får man räkna in att dilemman uppstår i en undersökning som denna och hantera dem eftersom.

När den inledande kategoriseringen var gjord så valde vi att sammanställa alla inkomna data i en datafil. Vi listade upp samtliga förvaltningsmyndigheter och de dokumenttyper som relaterar till varumärket som vi genom informantintervjuerna införskaffat. Genom denna datafil förde vi sedan, utefter de mail med dokument och information kring varje förvaltningsmyndighets varumärke, successivt in dessa systematiskt i denna datafil. Detta kategoriseringssätt var tidskrävande, men helt tvunget att utföra för att få ordning på empirin och vilket i slutändan gav oss ett överskådligt och gediget material att arbeta vidare på. Vi ansåg att detta sätt att gå tillväga för att hantera datamängden, var det mest effektiva.

### 3.4 Dataanalys

När vi nu hade denna eftersökta och sammanställda empiri där de respondenter som ingick i vår undersökning fanns med på ett eller annat sätt, var det dags att bearbeta våra data. Vi ville, för att förenkla för oss och för översiktens skull, snäva in vår datafil. Utefter de dokumentkategorier vi inledningsvis utgått ifrån, valde vi här att slå samman vissa av kategorierna för att göra dokumentet mer överskådligt. De kategorier vi slog samman var kolumnerna *kommunikationspolicy* och *kommunikationsstrategi*, då dessa båda hanterade kommunikation både internt och externt och de i vissa fall var samma sak, samt vidare slogs *personalvision*, *visionsdokument* och *värdegrundsdokument* samman då dessa alla hanterade mer abstrakta begrepp.

När sammanställningen och sammanförandet av kategorier var utförd och vår kartläggning i generell bemärkelse var genomförd, ville vi utöka undersökningen ytterligare. Vi hade i vår hand en kartläggning över vilka varumärkesrelaterade dokument som olika förvaltningsmyndigheter själva ansåg sig inneha, men det var vår avsikt att undersöka hur många av våra svenska förvaltningsmyndigheter som förhåller sig till varumärkesbegreppet. För att undersöka detta så räckte det inte med att bara konstatera vilka dokument som vi införskaffat - att dokumenten finns betyder inte nödvändigtvis att de innehåller de dimensioner som vi letar efter. Vidare var det så att många av dessa dokument har högtflygande tankar och abstrakta begrepp, som inte i egentlig mening kan relateras till det verkliga arbete som pågår i organisationerna. Vi

valde därför att studera 2 av vardera dokumentet med avsikt att avgöra vilket/vilka av dessa som bäst fungerar som en indikator för de svenska statliga förvaltningsmyndigheternas varumärkesvarande eller icke-varande. De dimensioner vi eftersökte då vi analyserade dokumenten var de dimensioner vi ansåg, utefter den inlästa litteratur, ingick i varumärkesbegreppet kopplat till den offentliga sektorns organisationer, nämligen; *uppdrag och ansvar, internkommunikation, retorik och visuell profil*.

Av de undersökta dokumenten, ansåg vi att de två typerna av kommunikationsdokument, policy och strategi, bäst beskrev det vi eftersökte. Vi valde då att göra en kvantitativ innehållsanalys på dessa dokument. Anledningen till att vi valde just dessa dokument var att de indikerade varumärkesmedvetenhet och varumärkestänk tydligare än något annat dokument vi undersökt. I vissa avseenden, då vi efterfrågat exempelvis kommunikationspolicy, hänvisade myndigheten oss till kommunikationsstrategin och vice versa. Därför hade det varit missvisande att leta varumärkestänk i det ena dokumentet, men inte i det andra. Vi valde att analysera dokumenten på ett djupare plan genom att undersöka huruvida dessa dokument påvisar de dimensioner vi listat i 2.2. Fyra dimensioner av varumärkesbegreppet kopplat till offentlig sektor, alternativt en djupare förståelse för varumärkesbegreppet. Resultatet av denna del förde vi in i ytterligare en datafil, med kategoriseringen av vilka som hade dessa dokument, vilka som inte hade dessa dokument och vidare vilka av dessa dokument som i förlängningen påvisade ett komplett varumärke. För att få en bra översikt valde vi att i tabellen att föra in variabler för att på så sätt kunna göra jämförelser. Dessa variabler skall ses som en översiktlig kategorisering över vilka svenska statliga förvaltningsmyndigheter som har vilka dokument och vidare kategorier för avgränsningar och bortfall. De variabler vi analyserade empirin i är som följer: *Kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke, Kommunikationsdokument som ej påvisar ett komplett varumärke, Dokument ej tillgängliga och Kommunikationsdokument saknas*. För att ett kommunikationsdokument skall påvisa ett komplett varumärke så krävdes det antingen att dokumentet tog upp och förklarade begreppet varumärke som något större än enbart en grafisk profil, eller att uppdrag och ansvar, internkommunikation, retorik och grafisk profil alla omnämndes.

När denna kategorisering var utförd valde vi att, i jämförelse med de kommunikationsdokument som vi bedömde visade tydligt att myndigheten har ett komplett varumärke, föra in den visuella profilmanualen i vår undersökning. Detta val gjorde vi med anledning av att många av förvaltningsmyndigheterna hade en utförlig visuell profilmanual med alla dess delar, men däremot hade de inte de dimensioner vi eftersökt i de kommunikationsdokument som ingick. Således förde vi in, i den datafil där varumärkesrelaterade dokument ingick, de data vi hade kring den visuella profilen. På detta sätt kunde vi jämföra hur stor del av förvaltningsmyndigheterna som via sina visuella profilmanualer kunde påvisa att de arbetar med sitt varumärke på ett tydligt plan och samtidigt inneha kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke.

### **3.5 Sammanfattning**

Som beskrivit ovan, har vår undersökning skett som olika insnävande delar som bygger på varandra. Att vi valde dessa metoder och tillvägagångssätt i vår undersökningsprocess har både haft för- och nackdelar. Fördelarna med metodvalen vi gjort och konsekvenserna av dessa, är att vi fått fram en stor mängd material och data att



analysera och därmed fått en bred bas att utgå ifrån. Denna bredd på undersökningen innebär att vi kommer kunna dra generella slutsatser om förvaltningsmyndigheternas förhållningssätt till begreppet varumärke. Nackdelar med våra metodval är att det i vissa avseenden skapat blinda fläckar som inte gått att undersöka. Dessa blinda fläckar innefattar bland annat möjligheten att undersöka förvaltningsmyndigheternas val av profilering. Att undersöka varje dokument grundligt för att söka samband och skillnader hade gett en djupare insikt i varumärkestänket hos varje enskild förvaltningsmyndighet. Valet att undersöka endast en typ av dokument grundligare var vår kompromiss.

## 4. Resultat

Utifrån vår empiriska undersökning kommer vi nedan beskriva de resultat vi kommit fram till. Vi kommer även koppla resultaten av undersökningen till den indelning av varumärket som vi gjorde i litteraturkapitlet. Vidare kommer vi beskriva de bortfall som skett under undersökningens gång. För att vi skall kunna beskriva våra resultat kommer vi här att utgå från de övergripande resultaten och vidare snäva in dem för att på så sätt göra denna del mer översiktlig.

### **4.1 Fyra dimensioner av varumärkesbegreppet kopplat till resultat**

I vår litteraturdelen och i vår metoddel har vi beskrivit de dimensioner vi anser utgör ett komplett varumärke; nämligen *uppdrag och ansvar, internkommunikation, retorik och visuell profil*. Dessa dimensioner utgör en helhet i begreppet varumärke. Vi kommer här koppla vårt resultat till just dessa delar, för att på så sätt göra resultatbeskrivningen så tydlig som möjligt.

#### **4.1.1 Uppdrag och ansvar**

Den första av de dimensioner som vi sökt efter i de svenska statliga förvaltningsmyndigheternas kommunikationsdokument, är uppdrag och ansvar. 174 av de 194 stycken förvaltningsmyndigheter som svarat innehar regleringsbrev. Det är naturligt att denna siffra är hög eftersom varje myndighets årliga budget bestäms däri. Samtliga förvaltningsmyndigheter kan förväntas ha ett regleringsbrev, men det finns en rad orsaker till varför 20 förvaltningsmyndigheters regleringsbrev inte finns med i vår undersökning – dessa redogörs under bortfallsanalysen.

Regleringsbrevet har ingen direkt koppling till varumärket utan berör enbart uppdraget och budgeten, men det ansvar som vilar på myndigheten är ändå kopplat till varumärket så till vida, att ett starkt varumärke kan göra myndigheten mer attraktiv. Detta kan i sin tur leda till expansion om så anses nödvändigt av regeringen. Huruvida myndigheter har ett behov av att vara attraktiva berörs ytterligare i diskussionsdelen.

När vi läste kommunikationsdokumenten så letade vi efter återkoppling till det uppdrag som respektive förvaltningsmyndighet vilar på, då detta uppdrag aldrig kan bortses från. I de fall där uppdraget "krockar" med varumärket, måste uppdraget alltid få förtur. Samma gäller det ansvar som organisationen har gentemot folket. Detta ansvar måste levas upp till, till varje pris. I kommunikationsdokumenten letade vi därför även efter den ansvarskänsla som varje förvaltningsmyndighet bör känna gentemot uppdraget och uppdragsgivaren. I Lantmäteriets strategiska plan uttrycker de att "Lantmäteriet fullföljer sina uppgifter enligt de beslut som har fattats av regering och riksdag och har ett användarperspektiv i utvecklingen av sina tjänster"<sup>57</sup>. Detta citat och även i alla de kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke, ges uttryck för uppdraget och ansvaret på vilka de vilar, på ett eller annat sätt

---

<sup>57</sup> Lantmäteriet, 2009

### 4.1.2 Internkommunikation

Vårt resultat är till stor del baserat på kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke. Dessa dokument omnämner främst den dimension som berör internkommunikationen, som i sin tur ligger till grund för allt det interna arbete som utförs utanför de bestämmelser som finns listade i regleringsbrevet. Ekobrottsmyndigheten uttrycker i sitt kommunikationsdokument som att en;

Fungerande internkommunikation är en avgörande framgångsfaktor för medarbetarnas engagemang, entusiasm och kompetens. Syftet med internkommunikationen är att skapa en gemensam värdegrund och kunskapsbank samt att ge varje medarbetare insikt och förståelse om hur olika delar av Ekobrottsmyndighetens verksamhet samverkar för ett bra helhetsresultat.<sup>58</sup>

Allt varumärkesarbete utgår ifrån en vision. Däri finns idén om hur organisationen skall fungera. När denna vision finns med i styrdokumentet, kan organisationen arbeta mot ett gemensamt mål. Vi sökte därför i kommunikationsdokumentet efter en tydlig uttalad vision om framtiden. Ett tydligt exempel på kommunikationsdokument som är baserat på och innehåller de visionsbegrepp som vi sökt efter är Ekobrottsmyndigheten. "Kommunikationsstrategin ska utgå från de grundläggande värderingar som förmedlas i den vision som Ekobrottsmyndigheten fastställt: Ekobrottsmyndigheten skapar trygghet och rättvisa genom att förebygga och bekämpa ekonomisk brottslighet."<sup>59</sup>

Internkommunikationen innehåller även värderingar och värdegrund. Dessa indikerar hur en organisation bör agera i olika situationer samt vilka ställningstaganden som organisationen som helhet bör ta. I vår undersökning eftersökte vi kommunikationsdokument som visade på tydliga värderingar och en tydlig värdegrund. Hos Karolinska Institutet beskrivs dessa värderingar och denna värdegrund och benämns som kärnvärden. "Kärnvärdena är konstanta och måste kunna motstå tillfälliga förändringar. Det räcker inte att med kommunikation förmedla hur vi vill uppfattas, vi måste också leva upp till kärnvärdenas betydelse i vår dagliga gärning och långsiktiga planering."<sup>60</sup> I de kommunikationsdokument som påvisar ett varumärkestänk, finns även spår av myndighetens kultur, som även denna är mer abstrakt och symbolisk och enbart går att läsa mellan raderna. Som nämnt tidigare utgör uppdraget och ansvaret en stor del av förvaltningsmyndigheternas arena, vilket innebär att de värden, normer, identitet och idéer som utgör myndighetens kultur har ett tämligen begränsat utrymme.

Myndigheter har, till skillnad från privata företag, många identiteter. De har rätten att utföra myndighetsutövning och har en direkt koppling till den styrande makten, men samtidigt så använder de snygga ord och visionsklychor som kan appliceras på vilket företag som helst. Därför har varumärkesmedvetna myndigheter en identitetsklyvning. Ett exempel på ett sådant begrepp som med fördel skulle kunna appliceras på vilken organisation som helst är fortifikationsverkets visionsbegrepp, "En säker värld för en säkrare värld"<sup>61</sup>, vilket är ett uttryck eller begrepp som skvallrar om att förvaltningsmyndigheter vill framstå som företag, men ändå behålla samma makt och ansvar som myndigheter har.

---

<sup>58</sup> Ekobrottsmyndigheten, 2009

<sup>59</sup> Ekobrottsmyndigheten, 2009

<sup>60</sup> Karolinska Institutet

<sup>61</sup> Fortifikationsverket, 2011

### 4.1.3 Retorik

När vi tittade på förvaltningsmyndigheternas kommunikationsdokument, letade vi inte endast efter den dimension som retoriken utgör och som myndigheten använder utåt, utan även de styrande faktorer bakom valet av retorik. En retorisk självmedvetenhet är essentiell för ett komplett varumärke och därför utgick vi ifrån denna faktor när vi letade efter kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke. Länsstyrelsen i Kronoberg visar i sitt kommunikationsdokument ett tydligt mål med det retoriska arbetet:

Det externa kommunikationsarbetet ska sprida kunskap och intresse för Länsstyrelsen, vårt varumärke, och våra verksamheter. Genom kommunikation och bra service ska vi bygga upp ett långsiktigt gott förhållande till våra målgrupper, så att vi kan nå ut med våra budskap och bli förstådda hos de målgrupper vi har valt som mottagare.<sup>62</sup>

Som citatet beskriver är intern och extern (eller retorik) kommunikation viktigt i varumärkesarbetet. Det är här som organisationen bygger upp sin profil och dessa begrepp är svåra att särskilja så de bygger på varandra. Den identitetsklyvning som uppstår i internkommunikationen uppstår även i retoriken, eftersom identiteten börjar internt och arbetar sig utåt. Ett citat taget från Riktlinjer för informationsarbetet vid Länsstyrelsen i Hallands län, visar hur den interna och externa kommunikationen kopplas samman i ett kommunikationsdokument som tydligt påvisar ett komplett varumärke: "Den interna informationen har hög prioritet. En väl fungerande intern information är en förutsättning för en bra extern information."<sup>63</sup>

Det behovet av att ge organisationen en personlighet för att vara lockande, krockar med det faktum att förvaltningsmyndigheterna ofta förväntas vara formella och sakliga. I kommunikationsdokumenten letade vi efter denna externa identitet som ger förvaltningsmyndigheten en personlighet (likt ett företag), eftersom detta tyder på ett varumärkestänk. Som Karolinska Institutet uttrycker det, "ju mer konsekvent arbetet med att skapa en medvetet uttalad bild sker, desto större är möjligheten att faktiskt nå den".<sup>64</sup>

För att visa transparens, vilket är extra viktigt för just myndigheter på grund av offentlighetsprincipen<sup>65</sup>, förväntas förvaltningsmyndigheterna spegla den interna självbilden i sin profil utåt. Detta är en viktig aspekt i varumärket och var därför något vi eftersökte i de kommunikationsdokument vi undersökte. Att myndigheter inte behöver konkurrera med varandra innebär att profilen inte heller behöver vara lika offensiv som inom den privata sektorn. Vidare eftersökte vi även den image som förvaltningsmyndigheterna ansåg sig ha när vi undersökte kommunikationsdokumenten, då den kan ses som ett resultat av varumärkesarbetet. Image är, som beskrivet i litteraturen, intressenternas syn på organisationen och utgör, för organisationen, en indikator för varumärkestänk och självsäkerhet. Även om myndigheter förväntas vara öppna, är skandaler och rykten inget som dyker upp explicit i varumärkesdokumenten. Image är

---

<sup>62</sup> Länsstyrelsen i Kronobergs län, 2010

<sup>63</sup> Länsstyrelsen i Hallands Län, 2006

<sup>64</sup> Karolinska Institutet

<sup>65</sup> Regeringskansliet, 2011

svårt att undersöka eftersom detta i många fall enbart går att utläsa mellan raderna. Myndigheter vars image skadats, arbetar aktivt med att reparera skadorna, vilket eventuellt kan synas tydligare om man jämför styrdokument som upprättats innan skadan uppstod, med nyare sådana.

#### 4.1.4 Visuell profil

Den visuella profilen var också en dimension som vi sökte efter i förvaltningsmyndigheternas kommunikationsdokument. Oftast behandlades den visuella profilen i separata dokument som allt som oftast benämndes visuell profilmanual eller liknande. Dock ville vi ändå, i deras respektive kommunikationsdokument, finna någon slags omnämning eller hänvisning till denna aspekt, för att således kunna inräkna denna dimension. Exempelvis påvisade arbetsgivarverket att de arbetar med sin visuella profil i deras kommunikationsdokument; "ett enhetligt och lättillgängligt utseende på trycksaker underlättar för mottagarna att känna igen och ta till sig verkets information. Arbetsgivarverket har därför en grafisk profil för trycksaker samt mallar för brev, PM, rapporter m.m."<sup>66</sup>

Utöver att söka efter påpekanden eller hänvisningar till en visuell profil i förvaltningsmyndigheternas kommunikationsdokument, valde vi att undersöka den visuella profilen separat från kommunikationsdokumenten. Hela 2/3 av Sveriges förvaltningsmyndigheter har någon slags visuell profilmanual. Den visuella profilmanualen hos förvaltningsmyndigheter är i grunden enbart till för att det skall finnas någon slags symbol som är representativ för just den myndigheten. Finansinspektionen skriver i sin profilmanual att "manualen främsta syfte är att skapa visuell enhetlighet i vår externa och interna kommunikation"<sup>67</sup>. Denna symbol kan bestå av antingen ett riksvapen eller en egenskapad logotyp, men oavsett så handlar dessa dokument om färgval, teckensnitt, kanalval såsom brev, hemsida, mail och innehåller instruktioner för förvaltningsmyndigheternas kommunikation.

"Logotypens viktigaste funktion är att visa vem som står bakom innehållet i allt från ett brev, en rapport en webbplats"<sup>68</sup>. Det finns förvaltningsmyndigheter vars visuella profilmanual är så pass avancerad och integrerad med varumärket, att den mycket väl hade kunnat tillhöra ett större företag. Dock finns det förvaltningsmyndigheter som anser "att i detalj styra utformning av text- och bildmaterial är inte möjligt eller ens önskvärt. För olika produktioner mot olika grupper krävs olika tonlägen. Däremot, har några enkla övergripande riktlinjer för både texter och bilder formulerats, så att Karolinska Institutets marknadsmaterial alltid håller en hög lägsta nivå"<sup>69</sup>. Men oavsett hur enkel eller avancerad myndighetens visuella profil är och hur de väljer att profilera sig, är enhetlighet och vikt av att visa vem som är avsändaren i all kommunikation från myndigheten, det som lyser igenom mest.

Det måste ändå påpekas att en visuell profilmanual inte på något sätt är ett fullständigt varumärke, utan snarare enbart den mest grundläggande delen av det externa arbetet. Det finns fortfarande en syn hos många förvaltningsmyndigheter att en logotyp räcker

---

<sup>66</sup> Arbetsgivarverket, 2005

<sup>67</sup> Finansinspektionen, 2011

<sup>68</sup> Finansinspektionen, 2011

<sup>69</sup> Karolinska Institutet

gott och väl som varumärke. Detta påstående stärks i faktumet att andelen förvaltningsmyndigheter som innehar visuell profilmanual och samtidigt påvisar varumärkestänk i sina kommunikationsdokument, är lika stor som andelen förvaltningsmyndigheter som enbart innehar en visuell profilmanual.

## 4.2 Resultatbeskrivning

Utifrån ovanstående beskrivning, med stöd i litteraturen och med kopplingen mellan litteraturen och de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna och deras respektive kommunikationsdokument, kommer vi här beskriva de resultat vi kommit fram till.

Den inledande undersökningen visade på att vi i Sverige har totalt 469 myndigheter. Av detta antal, valde vi att fokusera på de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna, vilket gav oss ett antal av 248 stycken myndigheter. Dessa 248 respondenter står således i fokus för vår undersökning. Genom vår datainsamling av begärda varumärkesrelaterade dokument, resulterade i att vi fick in 194 svar. Vidare blir således dessa 194 stycken svenska förvaltningsmyndigheter alltså vårt totala undersökningsobjekt.

När det gäller den generella kartläggningen och för att besvara vår första frågeställning om hur många svenska statliga förvaltningsmyndigheter som innehar dokument som kan relateras till begreppet varumärke, utgick vi från de medverkande 194 respondenter. Efter att ha uteslutit de förvaltningsmyndigheter som inte innehar några dokument och de förvaltningsmyndigheter som endast innehar regleringsbrev, fick vi fram ett resultat av 180 stycken, cirka 93 %, svenska statliga förvaltningsmyndigheter (se bilaga B). Dessa förvaltningsmyndigheter innehar dokument som kan peka på huruvida en myndighet har ett komplett varumärke eller ej.

Som beskrivit ovan, granskade vi två vardera av de inkomna dokumenttyperna och valde att fokusera på kommunikationsdokumenten, då vi ansåg att dessa var den bästa indikatorn för ett komplett varumärke. Dessa relevanta delar tas upp i detalj under rubrik 4.1. *Fyra dimensioner av varumärkesbegreppet kopplat till resultat.* Det övergripande resultatet i denna första inblick av dessa 194 förvaltningsmyndigheter som svarat, resulterade i följande uppdelning:

<b>FÖRVALTNINGSMYNDIGHETERNAS KOMMUNIKATIONSDOKUMENT</b>	<b>ANTAL</b>
1. Kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke	79
2. Kommunikationsdokument som ej påvisar ett komplett varumärke	31
3. Dokument ej tillgängliga	9
4. Kommunikationsdokument saknas	75
Totalt	194

Tabell 1.

Detta resultat fann vi genom att läsa igenom kommunikationsdokumenten och eftersöka följande faktorer:

1. Ett referat till begreppet varumärke som visar att myndigheten i fråga förstått begreppets innebörd. Ett exempel är detta citat från Skogsstyrelsens kommunikationsstrategi: "Vår kommunikation ska bidra till att stärka vårt varumärke genom att öka kännedomen bland våra målgrupper om Skogsstyrelsen och vår uppgift, roll, vad vi kan erbjuda och vad vi står för."<sup>70</sup>
2. Hänvisningar till såväl ansvar och internkommunikation som retorik och i viss del visuell profil, samt en strävan att sammankoppla alla delarna till en helhet. Se *4.1 Fyra dimensioner av varumärkesbegreppet kopplat till resultat.*

De kommunikationsdokument som innehöll minst en av dessa två faktorer blev således kategoriserat som "kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke".

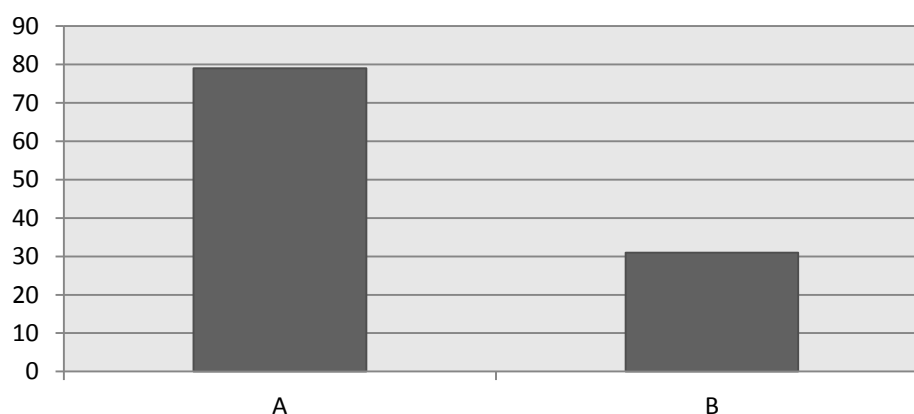
Som man kan se i tabellen här ovanför, fick vi sammanlagt fyra kategorier; *Kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke, Kommunikationsdokument som ej påvisar ett komplett varumärke, Dokument ej tillgängliga och Kommunikationsdokument saknas.* Nummer 1, 2 och 4 i tabellen talar för sig själv, dock behöver omständigheterna kring nummer 3 förtydligas, vilket vi hänvisar till bortfallsanalysen. Det man kan utläsa av denna tabell är att de förvaltningsmyndigheter som bevisligen innehar kommunikationsdokument är 110 stycken, vilket är ca 57 % av totalurvalet.

För att säkerställa att kommunikationsdokumentens kunde påvisa ett komplett varumärke, analyserade vi dessa dokument utefter de dimensioner vi ansåg borde finnas med; *uppdrag och ansvar, internkommunikation, retorik och visuell profil.* De förvaltningsmyndigheter som hade kommunikationsdokument som saknade de dimensioner som vi anser ingår i ett komplett varumärke, de förvaltningsmyndigheter vars kommunikationsdokument inte fanns tillgängliga för oss, samt de förvaltningsmyndigheter som inte hade kommunikationsdokument alls, föll här bort. Med andra ord hade vi kvar, som ovan nämnt, 110 stycken förvaltningsmyndigheter. Resultatet blev som visas nedan:

---

<sup>70</sup> Skogsstyrelsen, 2009

### Staplarna representerar förhållandet mellan de kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke och de som inte gör det



*(Räknat på de 110 stycken förvaltningsmyndigheter som innehar kommunikationsdokument)*

Diagram 2.

A = Kommunikationsdokumenten påvisar ett komplett varumärke (71.82 %)

B = Kommunikationsdokumenten påvisar inte ett komplett varumärke (28.18 %)

Som vi kan se i diagrammet ovan fick vi ett resultat av i första hand de förvaltningsmyndigheter som innehar dokument som påvisar ett komplett varumärke, vilket visade sig vara cirka 72 % av de 110 förvaltningsmyndigheter som innehar kommunikationsdokument. För att vidare koppla detta tillbaka till vårt totalurval av respondenter, 194 stycken förvaltningsmyndigheter, blir således resultatet att 79 stycken förvaltningsmyndigheter innehar dokument som påvisar ett komplett varumärke, vilket resulterar i en procentsats på cirka 41 % av de 194 förvaltningsmyndigheter som ingår i undersökningen.

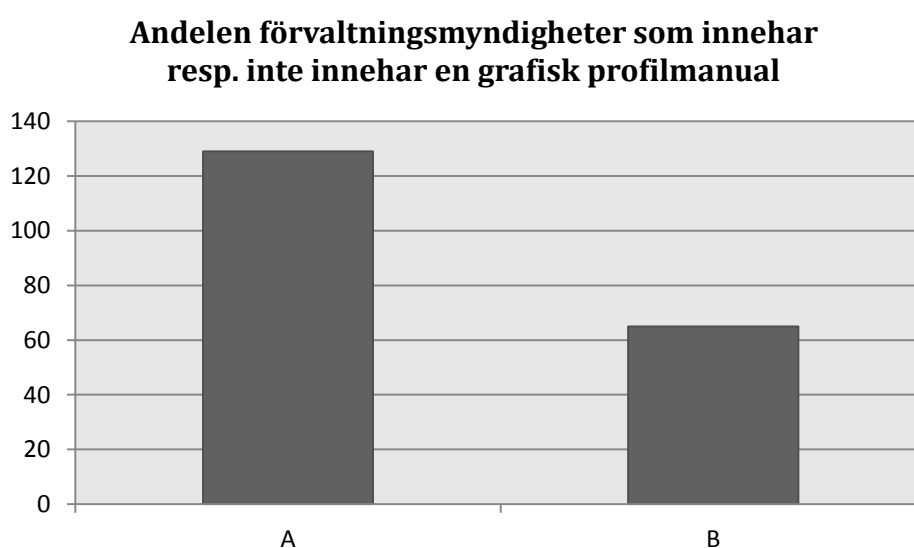
För att ta vår empiriska undersökning ett steg ytterligare och för att kunna påstå att en myndighet påvisar medvetenhet om varumärkesbegreppet som helhet, valde vi att föra in ytterligare en variabel. Vi valde därför att titta på hur många av de förvaltningsmyndigheter som svarat som kan uppvisa en visuell profilmanual. Vi tittade inte närmare på varje enskild profilmanual i sig, utan utgick ifrån myndighetens bedömning att de ansåg sig inneha någon slags visuell profil eller profilmanual. Anledningen till att vi valde att just föra in den visuella profilmanualen som variabel är dels för att många förvaltningsmyndigheter ännu endast fokuserar på den visuella delen av varumärket och dels för att det visuella arbetet sällan finns inkluderat i kommunikationsdokumenten mer än som hänvisningar. Resultatet av denna delundersökning visade således att:



<b>FÖRVALTNINGSMYNDIGHETERNAS VISUELLA PROFILMANUALER</b>	<b>ANTAL</b>
1. Innehar visuell profilmanual	129
2. Innehar ej visuell profilmanual	65
Totalt	194

Tabell 2.

Av de 194 stycken förvaltningsmyndigheter som svarat kan man utläsa att det är 129 stycken av respondenterna som har en visuell profilmanual och vidare 65 stycken som inte har någon visuell profilmanual. Vidare, för att visa procentsatsen i förhållande till de förvaltningsmyndigheter som har, respektive inte har, en visuell profilmanual, har vi nedan skapat ett diagram för att förtydliga skillnaden.



*(räknat på de 194 som svarat)*

Diagram 3.

A = Myndigheten har en grafisk profilmanual (66,49 %)

B = Myndigheten har ingen grafisk profilmanual (33,51 %)

Resultatet visar således att cirka 2/3 av förvaltningsmyndigheterna innehar en visuell profilmanual. För att sammanfatta, har vi nu två olika statistiska klarlägganden angående de svenska statliga förvaltningsmyndigheternas varumärke, nämligen: 41 % av respondenterna har kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke och 66 % av respondenterna har en visuell profilmanual

För att således jämföra de förvaltningsmyndigheter som har kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke och de förvaltningsmyndigheter som har visuell profilmanual, valde vi att skapa en effektparametertabell över de 194 svenska statliga förvaltningsmyndigheter som svarat:

## VARUMÄRKESKOMPLETTA KOMMUNIKATIONSDOKUMENT

		JA	NEJ
VISUELL PROFILMANUAL	JA	<p><b>64 st.</b> 32,9%</p>	<p><b>65 st.</b> 33,5%</p>
	NEJ	<p><b>15 st.</b> 7,7 %</p>	<p><b>50 st.</b> 25,8 %</p>

Diagram 4

I detta diagram kan vi, uppifrån och ner, utläsa att de förvaltningsmyndigheter som innehar både kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke och en visuell profilmanual är 64 stycken; cirka 33 %. De förvaltningsmyndigheter som inte har kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke, men som innehar en visuell profilmanual är 65 stycken; cirka 33,5 %. De förvaltningsmyndigheter som inte har någon visuell profilmanual, men som har kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke är således 15 stycken; cirka 8 %. Avslutningsvis, de förvaltningsmyndigheter som inte har något av de eftersökta dokumenten uppkommer till 50 stycken; ca 26 %.

Kontentan av detta resultat blir således att cirka en fjärdedel (50 st.) av de tillfrågade förvaltningsmyndigheterna varken har en visuell profilmanual eller ett kommunikationsdokument som tyder på ett komplett varumärke (se ruta 4). Detta visar på att en stor del av våra förvaltningsmyndigheter fortfarande kan arbeta och finnas till utan att ha ett utarbetat varumärke.

Vidare, att ett så lågt antal av de förvaltningsmyndigheter som innehar kommunikationsdokument som påvisar ett komplett varumärke inte har någon visuell profilmanual tyder på att den visuella profilmanualen ses av hälften av förvaltningsmyndigheter som den mest grundläggande delen av varumärket. Detta påstående stöds

av faktumet att antalet som innehar både varumärkesdokument och grafisk profilmanual är lika stort som antalet som endast har grafisk profilmanual.

Vidare, av de förvaltningsmyndigheter som svarat, har endast cirka en tredjedel (64 st.) både grafisk profilmanual och varumärkesintegration i sina kommunikationsdokument (se ruta 1); som är essentiella delar i varumärket. Detta faktum ger stöd för påståendet att endast en tredjedel av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna kan påstås ha ett komplett varumärke, sett utifrån de kriterier vi själva satt upp, med stöd i litteraturen. De 54 förvaltningsmyndigheter som inte svarat kommer att beröras ytterligare i bortfallsanalysen.

Utefter de resultat vi således kommit fram till genom vår undersökning, anser vi härmed besvarat de frågeställningar som vi inledningsvis ställde, vilka var:

*Hur många av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna innehar dokument som kan relateras till begreppet varumärke?*

Resultatet visar, som ovan beskrivit, att 194 stycken av de som ursprungligen ingick i totalurvalet, innehar 180 stycken (cirka 93 %) av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna, på ett eller annat sätt, dokument som kan relateras till begreppet varumärke.

*Hur många av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna påvisar ett varumärkestänk i sina styrdokument?*

Av dessa 194 respondenter, återstod 110 stycken svenska statliga förvaltningsmyndigheter som hade kommunikationsdokument. Av dessa uppkom resultatet i denna frågeställning till 79 stycken (72 %), svenska statliga förvaltningsmyndigheter som påvisar ett komplett varumärke genom sina styrdokument.

*Hur stor del av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna kan påstås ha ett komplett varumärke?*

Här uppkom resultatet, efter att vi fört in den jämförande variabeln *visuell profil*, till 64 stycken (33 %), alltså en tredjedel av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna som kan sägas inneha ett komplett varumärke.

### **4.3 Bortfallsanalys**

Det första bortfallet i vår undersökning av 248 svenska statliga förvaltningsmyndigheter var de som inte svarade på vårt utskickade mail. Det antalet uppsteg till 54 stycken. En av anledningarna till detta bortfall var att vi, av tidsmässiga skäl, var tvungna att sätta en borte gräns för datainsamlandet. Detta medförde att de dokument eller svar som inte kommit oss tillhanda inom tre veckor, kom helt enkelt inte med i undersökningen. Dock behöver inte detta betyda att de inte svarat, utan mer att deras svar inkommit senare. Som nämnt ovan så har myndigheter en skyldighet att skyndsamt förse oss med offentliga handlingar. Huruvida vår satta tidsgräns var tillräckligt lång tid för att skyndsamt förse oss med dokumenten eller inte, kan diskuteras. Värt att nämna var också, att i samband med att vi skickade ut mailet, inföll påskledigheten. Vidare kan en

av anledningarna till uteblivna svar vara, att den lista över förvaltningsmyndigheternas mailadresser som vi införskaffat via statistiska centralbyrån inte var komplett, och att vi, när vi försökt komplettera mailadresser via deras respektive hemsidor, ändå inte funnit rätt mailadress. Vidare och betydligt vanligare, var att exempelvis etikprövningsnämnderna, som arbetar under sina respektive lokala universitet, vilket medförde bland annat att de antingen inte hade egen mailadress, eller att de hänvisade till att de lyder under universiteten och således inte innehar några egna dokument av de vi efterfrågat. De förvaltningsmyndigheter detta berör kan man se i bilaga B, där de är markerade med ljusgrå text. Detta bortfall resulterade i 194 aktiva analysenheter.

I den inledande kategoriseringen av inkomna dokument, var det 20 stycken förvaltningsmyndigheter som inte hade regleringsbrev. Detta för oss blev självklart intressant, då myndigheternas uppdrag först och främst vilar på detta brev. En anledning till att de inte skickade detta till oss skulle kunna vara att de själva ansåg det som självklart att de innehar detta dokument och således inte skickade det till oss. En annan anledning skulle kunna vara att de, i all den mängd av dokument som de skulle vidarebefordra till oss, helt enkelt glömde av det.

När vi sedan undersökte huruvida respektive förvaltningsmyndighet hade kommunikationsdokument eller inte, fann vi nio stycken som vi i resultatdelen benämner *dokument ej tillgängliga*. Dessa förvaltningsmyndigheter hade antingen länkat till datafiler som tagits bort från deras hemsidor, länkat till personalsida på hemsidan som krävde inloggning eller vidare att dokumentet hade ett okänt filformat. Detta bortfall resulterade i cirka 5 % av de aktiva 194 analysenheterna.

Vidare, en del av de förvaltningsmyndigheter som inte hade kommunikationsdokument, har i mail kommenterat att de är *under arbete*. Dessa hade vi ingen chans att vänta på, då de också nämnde i sina mail att det kunde ta upp till flera månader att slutföra dessa, få dokumenten granskade och beviljade av överordnade.

## 5. Diskussion

Utifrån det resultat som vi i vår undersökning kommit fram till och via den litteratur vi tillägnat oss, kommer vi här föra en diskussion och argumentera för våra egna slutsatser.

### 5.1 Diskussion och slutsatser

Varumärkesbegreppet består av många olika delar utöver bara en snygg logotype och käck slogan. Detta faktum har vi härmed fastställt. Det medför att arbetet runtomkring varumärket kan bli komplext eftersom det finns så många perspektiv att ta hänsyn till. Mestadels ställs begreppet i förhållande till företag inom den privata sektorn, vilket inte är konstigt då företag inom den privata sektorn behöver profilera sig och sina produkter för att tjäna pengar och överleva på marknaden. Dock är varumärkesarbetet inte en lika självklar del av en organisations arbete inom den offentliga sektorn.

Den del av de svenska statliga förvaltningsmyndigheter, som enligt vår undersökning faktiskt arbetar med sitt varumärke, uppkom endast i en tredjedel. Vi frågar oss varför det är ett så lågt antal. Är det för, som ovan sagt, att varumärkesarbetet inte är en lika självklar del i den offentliga sektorn, som inom den privata sektorn. Eller är det för att det egentligen, för den offentliga sektorn, inte finns något att vinna på ett sådant arbete.

Den största frågan som vi bör ställa oss är: *bör förvaltningsmyndigheterna ens jobba med sina varumärken?* Vi kan komma på ett flertal argument, såväl för som emot. Vissa typer av förvaltningsmyndigheter, exempelvis högskolor, kan behöva ett starkt varumärke för att locka till sig studenter, emedan andra förvaltningsmyndigheter som exempelvis Lagrådet, inte har något att vinna på ett starkt varumärke. Varför skall en myndighet arbeta med sitt varumärke när deras målsättning inte är direkt ekonomisk vinning? Om myndigheterna lägger pengar på sina varumärken, vad får skattebetalarna ut av det? Snygga folders och flashiga slogans är trevliga i sig, men är det verkligen något som bör prioriteras? Den avgörande faktorn i diskussionen är alltså huruvida varumärket tjänar något egentligt praktiskt syfte eller inte. I många avseenden så har vi funnit att varumärket känns överflödigt. Hur kan då varumärket i offentlig förvaltning utnyttjas för att tjäna ett allmännyttigt syfte? En hemsida kan vara en effektiv varumärkesbärare och samtidigt tjäna ett praktiskt syfte genom den information som finns tillgänglig. Samtidigt så behöver inte hemsidan nödvändigtvis vara ultramodern och pedagogiskt upplagd för att tjäna detta syfte. Ett tydligt exempel på detta är Lagrådets hemsida som är praktiskt taget antik i fråga om design och utförande, men som ändå fyller sin funktion (se bild nedan):



Är det möjligt så att skillnaderna mellan våra svenska myndigheter och privata företag håller på att suddas ut? Fler och fler förvaltningsmyndigheter arbetar medvetet med - och utvecklar kompletta varumärken, vilket vi sett tydliga exempel på i vår undersökning. Är det så att pressen att sticka ut och behovet att synas har blivit större med tanke på att privata företag arbetar på det viset. Det kan tänkas, om det som nämnts här stämmer, att i framtiden kommer förmodligen ett komplett varumärke vara en självklar del av myndigheternas arbete. Sen kan man fråga sig, i förhållande till om gränserna suddats ut, om myndigheternas syfte och funktion, det vill säga uppdrag och ansvar, håller på att utökas till att även agera statens reklambärare?

Kanske kan det vara en bra idé för staten att utöka myndigheternas individuella varumärken till att innefatta alla myndigheter i ett och samma varumärke. Till exempel att skapa övergripande strategier och mål för kommunikationsarbetet, övergripande visioner och värdegrunder, men även likartade visuella profiler. Detta skulle kunna hjälpa medborgarna att lättare skilja företag och myndigheter åt. Frågan är om det egentligen skulle bli så roligt att vara i kontakt med myndigheterna då, när alla ser likadana ut. Ett annat alternativ vore såklart att överlåta hela varumärkesarbetet åt privata företag, och istället fokusera på det givna och viktiga uppdrag som faktiskt är grunden till deras existens.

## ***5.2 Framtida forskning***

Då vår undersökning varit en ren kvantitativ undersökning, där vi utfört innehållsliga analyser på de dokument som inkommit, finns det många perspektiv och ingångar som kan vara av intresse att fortsätta undersöka. För att komplettera den kvantitativa undersökningsmetod vi här använt skulle en kvantitativ enkät med fördel kunna användas. I den skulle frågor om vilka dokument förvaltningsmyndigheterna själva anser relatera mest till varumärket bland andra, ställas för att komplettera den undersökning som vi här utfört. Man skulle även kunna komplettera med en jämförande kvantitativ undersökning av de dokument som påvisar ett komplett varumärke mellan myndigheter och privata företag. Denna undersökning skulle även kunna kompletteras med undersökning av andra delar inom den offentliga sektorn.

Istället för en kvantitativ analys skulle man kunna tänka sig att utföra en kvalitativ innehållsanalys för att på ett djupare plan studera de dokument som inkommit. Man skulle då kunna ställa upp andra relevanta variabler, för att således angripa begreppet från andra håll. Till det skulle man kunna utföra kvalitativa intervjuer för att på så sätt få fram vad förvaltningsmyndigheterna egentligen tänkt och menat när de skapat sina dokument. Det perspektivet har inte vi kunnat ta upp i detta examensarbete, då vi arbetat under en kort tidsperiod, men det är dock något vi diskuterat och övervägt i ett tidigt skede.

Vidare hade kvantitativa intervjuer eller kanske fokusgrupper med ett visst antal utvalda respondenter varit intressant i förhållande till en utförligare diskussion kring vad som, för dem, utgör ett varumärke. Som vi sett i den litteratur som här diskuterats, är begreppet stort och komplext och kanske är inte de som arbetar med just detta fullt införstådda med begreppets fulla innebörd.

Dessutom skulle en sambandsundersökning kring olika typer av myndigheter och hur de arbetar med sina varumärken vara en intressant ingång. Frågor som "finns det kopplingar mellan typ av myndighet och fallenhet att jobba aktivt med sitt varumärke?" Likväl skulle en undersökning kring om varumärkesarbetet distraherar det egentliga uppdrag som myndigheterna vilar på. Att arbeta med sitt varumärke tar mycket tid i anspråk och är både stort, komplext och föränderligt.

Denna undersökning ger signaler kring vart offentlig sektor står i förhållande till begreppet varumärke idag, den 30:e maj 2011, men eftersom många förvaltningsmyndigheter angett att de arbetar på att framställa varumärkesdokument så är eventuella uppföljningar ytterst relevanta.

## 6. Referenser

- Arbetsgivarverket. (den 17 06 2005). Arbetsgivarverkets Kommunikationspolicy. Stockholm.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Kalifornien: Sage Publications.
- Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Stockholm: Liber.
- Ekobrottsmyndigheten. (den 08 10 2009). Ekobrottsmyndighetens kommunikationsstrategi. Stockholm.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan*. Vällingby: Norstedts Jurik AB.
- Finansinspektionen. (03 2011). Finansinspektionens Profilmanual. Stockholm.
- Fortifikationsverket. (2011). Fortifikationsverkets kommunikationsplan. Eskilstuna.
- Fredriksson, M. (2008). *Företagets ansvar Marknadens retorik. En analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. Göteborg: Livréna AB.
- Hart, H. W. (1990). *Government Organisations and their Customers in The Netherlands: Strategy, Tactics and Operations*. The Netherlands: Eindhoven University of Technology.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiativ: How companies can align strategy, culture and identity through corporate branding*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Justitiedepartementet. (den 02 12 1960). *Sveriges Riksdag*. Hämtat från Varumärkeslag, VmL: <http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1960:644> den 11 04 2011
- Karolinska Institutet. (u.d.). Kommunikativ plattform. En handbok för Karolinska Institutets marknads-kommunikation. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Lantmäteriet. (01 2009). Lantmäteriets strategiska plan,. Gävle.
- Länsstyrelsen i Hallands Län. (den 06 01 2006). Riktlinjer för informationsarbetet vid Länsstyrelsen i Hallands län. Halland.
- Länsstyrelsen i Kronobergs län. (den 22 02 2010). Kommunikationspolicy för Länsstyrelsen i Kronobergs län. Kronoberg.



- Melin, F. (1999). *Vaumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken*. Stockholm: Liber.
- Moore, K., & Reid, S. (2008). *The Birth of Brand: 4000 Years of Branding History*. Canada: Munich Personal RePEc Archive.
- Norén Bretzer, Y. (2010). *Sveriges Politiska System*. Lund: Studentlitteratur.
- Riksarkivet. (2008). *Myndigheternas symboler*. Stockholm: Riksarkivet.
- Skogsstyrelsen. (den 27 10 2009). Kommunikationsstrategi .
- Statistiska centralbyrån. (u.d.). *Statistiska centralbyrån*. Hämtat från Statistiska centralbyrån: [www.scb.se](http://www.scb.se) den 30 03 2011
- Stukát, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges Regering. (u.d.). *Regeringen*. Hämtat från Regeringskansliet: <http://regeringen.se/sb/d/2462/a/13475> den 13 05 2011
- Sveriges Riksdag. (u.d.). *Sveriges Riksdag*. Hämtat från Riksdagen: <http://www.riksdagen.se/webbnav/?nid=3911&bet=1986:223> den 24 05 2011
- Urde, M. (1997). *Märkesorientering*. Malmö: Team Offset & Media.
- Wæraas, A. (2008). *Marketing Theory. Can public sector organizations be coherent corporate brands?*. Norge: Sage publications.
- Whetten, D. A., & Stuart, A. (2004). Organizational Identity. i M. J. Schultz, *Organizational Identity* (ss. 89-118). Norfolk: Biddles Ltd, King's Lynn.

## 7. Bilagor

### **7.1 Bilaga A - Mail till förvaltningsmyndigheter**

Här följer det mail som sändes ut till samtliga 248 förvaltningsmyndigheter:

---

**Ämne:** Begäran om dokument

Hej!

Jag vill på detta vis begära ut följande dokument från myndigheten:

Grafisk manual/profilmanual  
Kommunikationspolicy  
Kommunikationsstrategi  
Personalvision  
Verksamhetsplan  
Visionsdokument  
Värdegrundsdokument  
Regleringsbrev

Om möjligt skicka dem elektroniskt eller hänvisa gärna med länk om de finns publicerade publikt. Om sådan möjlighet saknas skicka dem till adressen nedan.

Kontakta mig gärna om det råder några tveksamheter

Vänligen  
Magnus Fredriksson

---

MAGNUS FREDRIKSSON  
Senior lecturer

UNIVERSITY OF GOTHENBURG

[Redacted address line]

Tel: [Redacted]  
<http://www.jmg.gu.se>

---

## 7.2 Bilaga B - Kartläggning

Kategoriförklaring:

- *Visuell manual* innefattar de dokument som förvaltningsmyndigheterna själva anser kan kategoriseras som antingen visuell/ eller grafisk manual eller profilmannual.
- *Kommunikation* innefattar de dokument som förvaltningsmyndigheterna själva anser kan kategoriseras som kommunikationspolicy och/eller kommunikationsstrategi.
- *Verksamhetsplan* innefattar i de allra flesta fall förvaltningsmyndighetens verksamhetsplan – i enstaka fall kallas dokumenten något annat än just verksamhetsplan, men innehåller de delar som förvaltningsmyndigheten själv anser utgör en sådan.
- *Vision/värdegrund* innefattar minst ett av följande dokument: personalvision, visionsdokument eller värdegrundsdokument. Förvaltningsmyndigheten står bakom bedömningen om huruvida dokumentet passar in under respektive kategori eller inte.
- *Regleringsbrev* innefattar de regleringsbrev som sänds ut varje år.

I de avseenden där förvaltningsmyndigheten sänt oss dokument, men inte explicit angett under vilken/vilka kategorier dessa hör hemma, har vi själva läst de inkomna dokumenten och sedan gjort en bedömning gällande vilken kategori de bör tillhöra. Namnen på de förvaltningsmyndigheter vars svar inte inkommit står med ljusgrå text.

FÖRVALTNINGSMYNDIGHETER	GRAFISK MANUAL	KOMMUN- IKATION	VERKSAM- HETSPLAN	VISION / VÄRDEGR.	REGLERINGS- BREV
ALKOHOLSORTIMENTSNÄMNDEN					
ALLMÄNNA REKLAMATIONSNÄMNDEN				✓	✓
ARBETSFÖRMEDLINGEN	✓	✓	✓	✓	✓
ARBETSGIVARVERKET	✓	✓		✓	✓
ARBETSMILJÖVERKET	✓	✓	✓	✓	✓
ARKITEKTURMUSEET					
ARVFONDSDELEGATIONEN					
BARNOMBUDSMANNEN	✓			✓	✓
BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA	✓	✓	✓		✓
BOKFÖRINGSNÄMNDEN					✓
BOLAGSVERKET	✓				
BOVERKET	✓		✓	✓	✓
BROTTSFÖREBYGGANDE RÅDET	✓	✓	✓	✓	✓
BROTTSOFFERMYNDIGHETEN	✓		✓		✓
CENTRALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN					
CENTRALA STUDIESTÖDSNÄMNDEN	✓		✓		✓
DANS- OCH CIRKUSHÖGSKOLAN	✓	✓			
DATAINSPEKTIONEN	✓	✓	✓	✓	✓
DISKRIMINERINGSOMBUDSMANNEN	✓	✓	✓		✓
DOMSTOLSVERKET (sveriges domstolar)	✓		✓	✓	✓

EKOBROTTSMYNDIGHETEN	✓	✓	✓	✓	✓
EKONOMISTYRNINGSVERKET	✓	✓		✓	✓
E-DELEGATIONEN	✓	✓	✓	✓	✓
ELSÄKERHETSVERKET	✓	✓	✓	✓	✓
ENERGIMARKNADSINSPEKTIONEN	✓	✓	✓	✓	✓
EXPORTKREDITNÄMNDEN	✓	✓	✓	✓	✓
FASTIGHETSMÄKLARNÄMNDEN	✓	✓	✓	✓	✓

FIDEIKOMMISSNÄMNDEN

FINANSINSPEKTIONEN	✓		✓	✓	✓
FINANSPOLITISKA RÅDET					✓
FISKERIVERKET		✓		✓	✓
FOLKE BERNADOTTEAKADEMIN	✓	✓	✓	✓	✓

FORSKARSKATTENÄMNDEN

FORSKNINGSRÅDET FÖR MILJÖ	✓	✓	✓	✓	✓
FORSKNINGSRÅDET FÖR ARBETSLIV & SOC.VETENSKAP		✓	✓	✓	✓
FORTIFIKATIONSVERKET		✓	✓	✓	✓
FORUM FÖR LEVANDE HISTORIA	✓	✓	✓	✓	✓
FÖRSVARETS MATERIELVERK	✓	✓	✓	✓	✓
FÖRSVARETS RADIOANSTALT	✓	✓		✓	✓
FÖRSVARSEXPORTMYNDIGHETEN			✓		✓
FÖRSVARSHÖGSKOLAN	✓	✓	✓	✓	✓
FÖRSVARSMAKTEN	✓			✓	✓
FÖRSVARSUDDERRÄTTELSEDOMSTOLEN			✓		✓
FÖRSÅKRINGSKASSAN	✓	✓	✓	✓	✓
GENTEKNIKNÄMNDEN	✓	✓	✓		✓
GYMNASIK OCH IDROTTHÖGSKOLAN	✓	✓	✓	✓	
GÖTEBORGS UNIVERSITET	✓			✓	✓
HARPSUNDSNÄMNDEN					
HÄLSO- & SJUKVÅRDENS ANSVARSNÄMND					✓
HÖGSKOLAN DALARNA					✓
HÖGSKOLAN I BORÅS		✓	✓		

HÖGSKOLAN I GÄVLE

HÖGSKOLAN I HALMSTAD	✓	✓		✓	✓
HÖGSKOLAN I KRISTIANSTAD	✓	✓			✓
HÖGSKOLAN I SKÖVDE		✓	✓		

HÖGSKOLAN PÅ GOTLAND

HÖGSKOLAN VÄST	✓	✓	✓	✓	✓
HÖGSKOLEVERKET	✓	✓	✓	✓	✓

ILO-KOMMITTÉN

INSPEKTIONEN FÖR ARBETSLÖSHETSFÖRSÄKRING				✓	✓
INSPEKTIONEN FÖR SOCIALFÖRSÄKRINGEN	✓	✓			✓

INSPEKTIONEN FÖR STRATEGISKA PRODUKTER

INSTITUTET F ARBETSMARKNADSPOLITISK UTVÄRDERING	✓	✓	✓	✓	✓
--	---	---	---	---	---

INSTITUTET FÖR RYMDFYSIK

INSTITUTET FÖR SPRÅK OCH FOLKMINNEN	✓	✓	✓		✓
INSTITUTET FÖR UTVÄRDERING AV INTERNATIONELLT UTV. SAMARBETE		✓	✓	✓	✓
INTERNATIONELLA PROGRAMKONTORET			✓	✓	✓
JUSTITIEKANSLERN			✓		✓
KAMMARKOLLEGIET	✓	✓	✓		✓
KARLSTADS UNIVERSITET	✓	✓	✓	✓	✓
KAROLINSKA INSTITUTET	✓	✓		✓	✓
KEMIKALIEINSPEKTIONEN		✓	✓	✓	✓
KOMMERSKOLLEGIUM	✓		✓	✓	✓
KOMPETENSRÅDET FÖR UTVECKLING I STATEN	✓	✓	✓	✓	✓
KONJUNKTURINSTITUTET		✓	✓	✓	✓
KONKURRENSVERKET	✓	✓	✓	✓	✓
KONSTFACK				✓	✓
KONSTNÄRSNÄMNDEN	✓	✓	✓		✓
KONSUMENTVERKET	✓		✓	✓	✓

KRIGSFÖRSÄKRINGSNÄMNDEN

KRIMINALVÅRDEN		✓	✓	✓	✓
----------------	--	---	---	---	---

KRIMINALVÅRDSNÄMNDEN

KRONOFOGDEMYNDIGHETEN

KUNGLIGA BIBLIOTEKET

KUNGLIGA KONSTHÖGSKOLAN		✓		✓	✓
KUNGLIGA MUSIKHÖGSKOLAN	✓			✓	✓
KUNGLIGA TEKNISKA HÖGSKOLAN	✓	✓		✓	✓
KUSTBEVAKNINGEN	✓	✓	✓	✓	✓
KÄRNAVALLSFONDENS STYRELSE			✓		

LAGRÅDET

LANTMÄTERIET	✓	✓			
LINKÖPINGS UNIVERSITET	✓			✓	✓
LINNÉUNIVERSITETET	✓		✓	✓	✓
LIVRUSTKAMMAREN OCH SKOKLOSTERS SLOTT				✓	✓
LIVSMEDELSVERKET	✓	✓	✓	✓	
LOTTERIINSPEKTIONEN	✓	✓		✓	✓
LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET	✓	✓	✓	✓	✓
LUNDS UNIVERSITET	✓	✓	✓	✓	✓

LÄKEMEDELSVERKET

LÄNSSTYRELSEN I BLEKINGE LÄN

LÄNSSTYRELSEN I DALARNAS LÄN	✓	✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I GOTLANDS LÄN	✓	✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I GÄVLEBORGS LÄN	✓		✓		✓
LÄNSSTYRELSEN I HALLANDS LÄN	✓	✓	✓	✓	✓

LÄNSSTYRELSEN I JÄMTLANDS LÄN

LÄNSSTYRELSEN I JÖNKÖPINGS LÄN		✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I KALMAR LÄN	✓	✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I KRONOBERGS LÄN		✓	✓	✓	✓

## LÄNSSTYRELSEN I NORRBOTTENS LÄN

LÄNSSTYRELSEN I SKÅNE LÄN	✓	✓			
LÄNSSTYRELSEN I STOCKHOLMS LÄN	✓	✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I SÖDERMANLANDS LÄN		✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I UPPSALA LÄN	✓	✓		✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I VÄRMLANDS LÄN	✓	✓	✓	✓	✓

## LÄNSSTYRELSEN I VÄSTERBOTTENS LÄN

LÄNSSTYRELSEN I VÄSTERNORRLANDS LÄN	✓	✓	✓	✓	✓
-------------------------------------	---	---	---	---	---

## LÄNSSTYRELSEN I VÄSTMANLANDS LÄN

LÄNSSTYRELSEN I VÄSTRA GÖTALANDS LÄN	✓	✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I ÖREBRO LÄN	✓	✓	✓	✓	✓
LÄNSSTYRELSEN I ÖSTERGÖTALANDS LÄN	✓	✓			✓
MALMÖ HÖGSKOLA	✓	✓	✓	✓	✓
MEDLINGSINSTITUTET		✓	✓		✓
MIGRATIONSVERKET	✓	✓	✓	✓	✓
MITTUNIVERSITETET	✓	✓	✓	✓	✓
MODERNA MUSEET	✓		✓	✓	✓
MYNDIGHETEN FÖR HANDIKAPPOLITISK SAMORDNING		✓			✓
MYNDIGHETEN FÖR INTERNATIONELLA ADOPTIONSFRÅGOR			✓		✓
MYNDIGHETEN FÖR RADIO OCH TV	✓		✓		✓
MYNDIGHETEN FÖR SAMHÄLLSSKYDD OCH BEREDSKAP	✓	✓	✓	✓	✓
MYNDIGHETEN FÖR TILLVÄXTPOLITISKA UTVÄRD. & ANALYSER	✓	✓	✓		✓
MYNDIGHETEN FÖR UTL. INVESTERINGAR I SVERIGE		✓	✓		✓
MYNDIGHETEN FÖR VÅRDANALYS					✓
MYNDIGHETEN FÖR YRKESHÖGSKOLAN	✓		✓		✓

## MÅLARDALENS HÖGSKOLA

NATIONALMUSEUM M. PRINS EUGENS WALDEMARSUDE	✓		✓	✓	✓
NATURHISTORISKA RIKSMUSEET	✓	✓	✓		
NATURVÅRDSVERKET	✓	✓	✓	✓	✓
NORDISKA AFRIKAINSTITUTET	✓	✓	✓	✓	✓

## NOTARIENÄMNDEN

NÄMNDEN FÖR HEMSLÖJDSFRÅGOR	✓	✓	✓	✓	✓
NÄMNDEN FÖR STATLIGT STÖD TILL TROSSAMFUND			✓	✓	✓

## NÄMNDEN FÖR STYRELSEREPRESENTATIONSFRÅGOR

## NÄMNDEN MOT DISKRIMINERING

OPERAHÖGSKOLAN I STOCKHOLM			✓	✓	✓
PATENT- OCH REGISTRERINGSVERKET		✓		✓	✓

## PATENTOMBUDSNÄMNDEN

PENSIONSMYNDIGHETEN			✓		✓
POLARFORSKNINGSSEKRETARIATET			✓		✓
POST- OCH TELESTYRELSEN	✓	✓	✓	✓	✓

## POSTVERKETS AVVECKLINGSORGANISATION

PRESSTÖDSNÄMNDEN			✓		✓
------------------	--	--	---	--	---

PRÖVNINGSNÄMNDEN FÖR STÖD TILL KREDITINSTITUT  
 REDERINÄMNDEN  
 REGERINGSKANSLIET  
 REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I GÖTEBORG  
 REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I LINKÖPING

<b>REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I LUND</b>					✓
--	--	--	--	--	---

REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I STOCKHOLM  
 REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I UMEÅ

<b>REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I UPPSALA</b>					✓
---	--	--	--	--	---

RESEGARANTINÄMNDEN

<b>REVISORSNÄMNDEN</b>			✓		✓
<b>RIKSANTIKVARIÉÄMBETET</b>	✓	✓	✓	✓	✓

RIKSARKIVET

<b>RIKSGÄLDSKONTORET</b>	✓	✓	✓		
<b>RIKSUTSTÄLLNINGAR</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>RYMDSTYRELSEN</b>			✓		✓
<b>RÄTTSHJÄLPNÄMNDEN</b>					✓

RÄTTSHJÄLPSPMYNDIGHETEN

<b>RÄTTSMEDICINALVERKET</b>		✓	✓	✓	✓
<b>SAMESKOLSTYRELSEN</b>					✓
<b>SAMETINGET</b>	✓				✓
<b>SIDA</b>	✓	✓	✓	✓	✓

SKATTERÄTTSNÄMNDEN

<b>SKATTEVERKET</b>	✓		✓		✓
---------------------	---	--	---	--	---

SKILJENÄMNDEN I VISSA TRYGGHETSFRÅGOR

<b>SKOGSSTYRELSEN</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>SKOLVÄSENDETS ÖVERKLAGANDENÄMND</b>					✓

SMITTSKYDDSIINSTITUTET

<b>SOCIALSTYRELSEN</b>			✓	✓	
------------------------	--	--	---	---	--

SPECIALPEDAGOGISKA SKOLMYNDIGHETEN

<b>STATENS ANSVARSNÄMND</b>					
<b>STATENS BEREDNING FÖR MEDICINSK UTVÄRDERING</b>	✓				✓
<b>STATENS BOSTADSKREDITNÄMND</b>			✓		✓
<b>STATENS ENERGIMYNDIGHET</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>STATENS FASTIGHETSVERK</b>		✓			
<b>STATENS FOLKHÄLSOINSTITUT</b>	✓	✓	✓	✓	✓

STATENS FÖRSVARSHISTORISKA MUSEER

<b>STATENS GEOTEKNISKA INSTITUT</b>			✓	✓	✓
<b>STATENS HAVERIKOMMISSION</b>			✓		✓
<b>STATENS HISTORISKA MUSEER</b>	✓		✓	✓	✓
<b>STATENS INSPEKTION FÖR FÖRSVARUNDERRÄTTELSEVERKSAMHETEN</b>	✓		✓		✓
<b>STATENS INSTITUTIONSSTYRELSE</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>STATENS JORDBRUKSVERK</b>	✓	✓			✓
<b>STATENS KONSTRÅD</b>		✓			✓
<b>STATENS KULTURRÅD</b>	✓	✓	✓	✓	✓

## STATENS MARITIMA MUSEER

STATENS MEDIERÅD	✓	✓	✓		✓
------------------	---	---	---	--	---

## STATENS MUSEER FÖR VÄRLDSKULTUR

STATENS MUSIKSAMLINGAR		✓	✓		✓
------------------------	--	---	---	--	---

## STATENS NÄMND FÖR ARBETSTAGARES UPPFINNINGAR

## STATENS PERSONADRESSREGISTERNA MND

## STATENS SKADEREGLERINGSNÄMND

STATENS SKOLINSPEKTION	✓	✓	✓	✓	✓
STATENS SKOLVERK	✓	✓	✓	✓	✓

## STATENS TJÄNSTEPENSIONS- OCH GRUPPLIVNÄMND

STATENS TJÄNSTEPENSIONSVERK	✓	✓	✓	✓	✓
STATENS VA-NÄMND					✓
STATENS VETERINÄRMEDICINSKA ANSTALT	✓		✓	✓	✓
STATENS VÄG- OCH TRANSPORTFORSKNINGSINSTITUT	✓		✓	✓	✓

## STATENS ÖVERKLAGANDENÄMND

STATISTISKA CENTRALBYRÅN			✓	✓	
STATSKONTORET	✓	✓	✓		✓
STOCKHOLMS DRAMATISKA HÖGSKOLA	✓				✓
STOCKHOLMS UNIVERSITET	✓	✓	✓	✓	✓
STRÅLSÄKERHETSMYNDIGHETEN	✓	✓	✓		
STYRELSEN FÖR ACKREDITERING OCH TEKNISK KONTROLL	✓	✓	✓	✓	✓
SVENSKA ESF-RÅDET	✓		✓	✓	
SVENSKA INSTITUTET	✓		✓		✓
SVENSKA INSTITUTET FÖR EUROPAPOLITISKA STUDIER		✓	✓	✓	✓
SVERIGES FÖRFATTARFOND					✓
SVERIGES GEOLOGISKA UNDERSÖKNING	✓	✓	✓		✓
SVERIGES LANTBRUKSUNIVERSITET			✓		✓
SVERIGES METEOROLOGISKA O HYDROLOGISKA INSTITUT	✓	✓		✓	✓
SÄKERHETS- OCH INTEGRITETSSKYDDSNÄMNDEN			✓		✓
SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA	✓				✓
TALBOKS- OCH PUNKTSKRIFTSBIBLIOTEKET			✓	✓	✓

## TALTIDNINGSNÄMNDEN

TANDVÅRDS- OCH LÄKEMEDELSFÖRMÅNSVERKE	✓		✓	✓	✓
TILLVÄXTVERKET	✓				
TOTALFÖRSVARETS FORSKNINGINSTITUT	✓	✓	✓	✓	✓

## TOTALFÖRSVARETS REKRYTERINGSMYNDIGHET

TRAFIKANALYS	✓	✓	✓		✓
TRAFIKVERKET	✓	✓	✓		✓
TRANSPORTSTYRELSEN	✓	✓	✓	✓	✓
TULLVERKET	✓	✓	✓	✓	
UMEÅ UNIVERSITET	✓	✓	✓	✓	✓

## UNGDOMSSTYRELSEN

UPPSALA UNIVERSITET	✓	✓	✓	✓	✓
VALMYNDIGHETEN	✓		✓		✓



VERKET FÖR HÖGSKOLESERVICE	✓	✓	✓	✓	✓
VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM	✓	✓	✓	✓	✓
VETENSKAPSRÅDET	✓		✓		✓
ÅKLAGARMYNDIGHETEN					
ÖREBRO UNIVERSITET	✓	✓		✓	✓
ÖVERKLAGANDENÄMNDEN FÖR HÖGSKOLAN					
ÖVERKLAGANDENÄMNDEN FÖR NÄMNDEMANNAUPPDRAG					
ÖVERKLAGANDENÄMNDEN FÖR STUDIESTÖD			✓		✓