

**Norræn starfsmannaskipti – skýrsla styrkþega**

Nafn Ragnheiður Harðardóttir	
Vinnustaður á Íslandi, stofnun og deild Utanríkisráðuneytið – Norðurlandaskrifstofa	
Starfsheiti Sérfræðingur	Kyn Kvk.
Land sem dvalist var í Svíþjóð - Stokkhólmur	
Heiti vinnustaðar/stofnunar sem dvalið var hjá <p>Starfsdval mín var í sænsku utanríkisráðuneytinu, á sviði sem á sænsku nefnist „Enheten för Europeiska Unionen” (UD-EU), en ráðuneytið skiptist í 26 svið. Svíþjóð er með 100 sendiráð vísðveggar um heiminn og við þau bætast svo 400 kjöræðismenn. UD-EU annast öll samskipti við ESB og stofnanirnar í Brussel, einnig annast sviðið öll tvíhliða samskipti við aðildarríki ESB auk nokkurra annarra Evrópuríkja sem standa utan við ESB, s.s Ísland, Noreg og Sviss. Sviðið skiptist síðan í 6 skrifstofur en dagleg störf mín voru á þeirri skrifstofu sem nefnist „Nordisk-baltiska gruppen”. Skrifstofan sér um tvíhliða samskipti Svíþjóðar við norrænu ríkin og Eystrasaltsríkin auk Póllands, Sviss og Liechtenstein. Auk þess gegnir skrifstofan sama hlutverki og Norðurlandaskrifstofa hér heima, hún annast samræmingu á norrænu samstarfi fyrir hönd Svíþjóðar og öll þau samskipti út á við sem því fylgja, þar fer fram málefnavinna, undirbúningur og stefnumótun fyrir fundi Norrænu samstarfsnefndarinnar og samstarfsráðherranna auk þess sem starfsmenn frá skrifstofunni taka þátt í þeim fundum. Þar fyrir utan annast skrifstofan málefni sem varða EES og EFTA.</p> <p>Í Nordisk-baltiska gruppen eru 8 starfsmenn og yfirleitt 2 starfsnemar. Einn starfsmaður er með norræna samstarfið á sínu borði, þ.m.t. norrænu fjárlögin, og sinnir auk þess undirbúningi fyrir norræna forsætisráðherrafundi og áætlun ESB um Eystrasaltssvæðið. Viðkomandi starfsmaður aðstoðar fulltrúa Svíþjóðar í Norrænu samstarfsnefndinni við að undirbúa fundina, sér um tengslin við tengiliði í ráðuneytunum, talpunktagerð, möppugerð o.þ.h. Annar starfsmaður kemur einnig að norrænum verkefnum eftir þörfum, en aðrir eru kallaðir til ef nauðsyn krefur. Yfirmaður skrifstofunnar fylgist einnig vel með starfinu og tekur þátt í norrænum fundum ef svo ber undir.</p> <p>Auk þess að bera aðalábyrgðina á norrænu samstarfi fyrir hönd Svíþjóðar er hlutverk fulltrúans í Norrænu samstarfsnefndinni ekki hvað síst að fylgjast vel með því sem er að gerast á vettvangi Norrænu ráðherranefndarinnar, rækta tengsl á norræna vísu, sækja norræna viðburði og vera rödd Svía hvar og hvenær sem þurfa þykir í norrænu samhengi.</p>	
Tímabil sem dvalið var erlendis 8. ágúst – 16. september 2011	
Hvenær vaknaði áhugi þinn á starfsmannaskiptum? Þegar ég hóf störf hjá Norðurlandaskrifstofu 2001 var um það rætt að ég færi í starfsmannaskipti – af því hefur þó ekki orðið fyrr en nú.	



Hvað var það sérstaklega sem vakti áhuga þinn?

Mér hefur alltaf fundist þetta merkilegt og gott norrænt verkefni og mjög vel til þess fallið að ná þeim markmiðum sem stefnt er að með norrænu samstarfi. Með starfsdvöl gefast ómetanleg tækifæri til að efla tengsl og treysta böndin milli einstaklinga og stofnana á Norðurlöndum gegnum fagleg skoðanaskipti og með þátttöku í daglegum störfum norrænna starfsfélaga sem fást við sömu eða svipuð verkefni og maður sjálfur.

Hvað fannst þér um skipulag dvalarinnar (t.d. upplýsingar, samskipti við stofnun, ráðuneyti)?

Öll samskipti við sænska utanríkisráðuneytið voru með miklum ágætum, vel var að öllu staðið og móttökur til fyrirmyndar. Undirbúningur af hálfu ráðuneytisins hófst þegar í febrúar, þegar ég var beðin um að senda það sem kallað er „security clearance“ – ég var síðan í sambandi við nokkra tengiliði um ýmis praktísk atriði - ég var einnig með faglega tengiliði í daglegum störfum.

Hvernig gekk þér að finna húsnaði?

Mjög erfiðlega gekk að finna húsnaði – reyndar svo erfiðlega að á tímabili hugleiddi ég að hætta við allt saman og afþakka styrkinn. Sem betur fer leystust húsnaðismálin á endanum þannig að ekki þurfti að koma til þess.

Hvað finnst þér um lengd dvalarinnar (of löng / hæfileg / stutt)?

Ég hefði gjarnan viljað vera í 2 og jafnvel allt að 3 mánuði til þess að komast betur inn í hringrás daglegra verkefna og kynnast betur vinnubrögðunum – vegna starfa minna í ráðuneytinu var það hins vegar ekki í boði að þessu sinni.

Hver er aðalávinningur þinn af starfsmannaskiptunum út frá starfsvettvangi þínum?

Ég hef unnið á Norðurlandaskrifstofu í 10 ár, og hef m.a. tvisvar tekið þátt í að undirbúa formennskuár Íslands í Norrænu ráðherranefndinni, 2004 og 2009. Ásamt skrifstofustjóra Norðurlandaskrifstofu hef ég undirbúið og setið alla fundi Norrænu samstarfsnefndarinnar á þessum árum, auk þess að undirbúa alla fundi samstarfsráðherra og sækja velflesta þeirra. Í undirbúningi felst ekki hvað síst að móta pólitíska afstöðu Íslands til þeirra mála sem tekin eru fyrir til ákvörðunar á fundum samstarfsnefndarinnar og samstarfsráðherranna. Fyrir mig var það afar fróðlegt að fylgjast með hvernig sá undirbúningur fer fram af hálfu Svía en í samanburðinum við Ísland verður þó að hafa í huga að um er að ræða margfalt stærra stjórnarráð og allt það ferli sem síðan leiðir til þess að ákveðin afstaða er mótuð er að vonum heldur flóknara en hjá okkur. Svíar eru nú að undirbúa sig fyrir að taka við formennsku í Norrænu ráðherranefndinni 2013 og ég átti þess kosta að sitja einn slíkan fund þar sem norrænu tengiliðirnir komu saman. Ísland tekur síðan við af Svíþjóð 2014 og ég mun fylgjast vel með undirbúningnum af hálfu Svía enda tel ég að það muni vera mjög gagnlegt þegar röðin kemur að okkur.

Hvaða þekkingu/reynslu öðlaðist þú á meðan dvölinni stóð og hverju gast þú miðlað?

Í framhaldi af því sem að framan greinir þótti mér athyglisvert að kynnast vinnubrögðunum, að sjá hvernig ákvarðanir eru teknar og afstaða Svía mótuð í undirbúningi fyrir fyrrnefnda fundi. Á vettvangi ráðherranefndarinnar eru starfandi 10 fagráðherranefndir auk samstarfsráðherranna sem í umboði forsætisráðherranna sjá um að móta stefnuna í samstarfinu og samræma það, auk þess að setja því fjárhagsramma. Ennfremur er margvíslegt þverfaglegt og alþjóðlegt samstarf ráðherranefndarinnar á verkefnasviði samstarfsráðherranna. Hver fagráðherranefnd hefur sér til fulltingis norræna embættismannanefnd, en Norræna samstarfsnefndin gegnir samskonar hlutverki fyrir samstarfsráðherrana.

Sænska hugtakið „gemensambereidning“ eða sameiginlegur undirbúningur, lýsir því best hvernig mál eru undirbúin fyrir fundi Norrænu samstarfsnefndarinnar og samstarfsráðherranna. Það má reyndar taka það fram að þess er almennt krafist að menn virði þetta verklag í sænska stjórnarráðinu. Það þýðir að enginn einn starfsmaður ákveður hver afstaða Svíþjóðar til einstakra mála skuli vera, heldur fæst sú afstaða með



nánu samráði við ákveðið bakland innan stjórnarráðsins – í því tilviki sem hér um ræðir voru það norrænu tengiliðirnir í ráðuneytunum, en sá hópur telur alls 53 einstaklinga.

Ég tók þátt í að undirbúa fund í Norrænu samstarfsnefndinni og fund norrænu samstarfsráðherranna sem haldinn var á meðan á starfsdvöl minni stóð. Raunverulegur undirbúningur fyrir fundi hjá Norrænu ráðherranefndinni getur yfirleitt ekki hafist fyrr en 2 vikum fyrir fundardag, en það er sá dagur sem skrifstofan í Kaupmannahöfn sendir út fundargögnin. Framangreind krafa um sameiginlegan undirbúning þýðir að það er mikil pressa sem fylgir því að undirbúa fundina og oft kemur það fyrir að Svíar verða að óska eftir skriflegum ákvarðanatökum, eða þá frestun á afgreiðslu mála.

Í undirbúningi fyrir fundina sá ég um að senda öllum tengiliðunum fundargögnin með óskum um athugasemdir frá þeim og tillögum um afstöðu til einstakra mála sem voru á dagskránni. Þar sem líttill tími var til stefnu var gefinn stuttur frestur. Á næstu dögum bárust athugasemdir sem ég hélt saman og þegar fyrsti frestur var liðinn hófst vinna við að semja talpunkta og móta afstöðuna í samræmi við innkomnar athugasemdir. Talpunktarnir voru síðan sendir til tengiliðanna og þeim aftur boðið að koma með athugasemdir. Eftir síðari umferðina var samráði við tengiliði lokið og afstaðan þar með mótuð í einstökum málum. Það vakti einnig athygli mína í undirbúningsferlinu hvernig reynt var að leita eftir afstöðu hinna landanna til einstakra mála fyrir fundina.

Ég tók virkan þátt í öllum undirbúningi, bæði faglegum og praktískum, sá m.a. um að semja sérstakt minnisblað fyrir ráðherra um eitt málið á dagskránni, tók að mér munnlega samantekt á skýrslu fyrir starfsfélagana, auk þess að leiðbeina starfsnemunum sem voru okkur til aðstoðar, svo sem varðandi möppugerð og fleira. Einnig hélt ég utanum afgreiðslu skriflegra ákvarðanatökumála, en þau krefjast einnig sameiginlegs samráðs áður en afstaða Svía er tilkynnt skrifstofu ráðherranefndarinnar.

Athyglisverð nýjung í möppugerð var að ryðja sér til rúms meðan ég dvaldi í sænska utanríkisráðuneytinu. Utanríkisráðherrann Carl Bildt, sem virðist vera mjög opinn fyrir tækninýjungum, hafði þá nýverið sótt fund og var með öll fundargögn á rafrænu formi sem hann las af iPad tölvu. Það kom svo í ljós að okkar ráðherra, Ewa Björling samstarfsráðherra og utanríkisviðskiptaráðherra Svíþjóðar, vildi líka fá iPad og gögnin rafrænt fyrir samstarfsráðherrafundinn. Að sjálfsögðu losaði þetta ekki embættismenn hennar undan því að burðast með pappírsmöppur á fundinn. Ég hef síðarmeir tekið eftir því að Svíarnir eru farnir að mæta pappírslausir og með iPad á fundi í Norrænu samstarfsnefndinni.

Auk þess sem að framan greinir vil ég nefna að ég tók virkan þátt í að leiðbeina starfsnemunum, m.a. varðandi undirbúning fyrir þing Norðurlandaráðs í Kaupmannahöfn, en hann var á þessum tíma að hefjast.

Dagleg störf á UD-EU eru í frekar föstum skorðum – fastir fundartímar eru í hverri viku sem ætlast er til að fólk virði svo framarlega sem aðrar skyldur koma ekki í veg fyrir það. Nordisk-baltiska gruppen var með fasta fundartíma tvisvar í viku og í norræna samstarfinu var gert ráð fyrir mánaðarlegum samráðsfundum með tengiliðunum auk þess sem reglulega var haft samráð við sænsku þingmennina sem sitja í Norðurlandaráði. Ég sat einn norrænan tengiliðafund, en þar var m.a. fjallað um undirbúning að formensku Svía í Norrænu ráðherranefndinni 2013.

Allir starfsmenn sviðsins hittust á sameiginlegum fundi á fimmtudagsmorgnum. Auk þess hitti sviðsstjóri yfirmann hvers hóps um sig einu sinni í viku og yfirstjórn sviðsins hittist einu sinni í viku. Á sameiginlegum sviðsfundi fór fram mikil upplýsingagjöf, yfirmenn hópa sögðu frá því helsta sem var á döfinni hjá þeim og því sem var framundan og sviðsstjóri miðlaði upplýsingum frá sviðsstjórafundum og skrifstofu ráðherranna. Einnig var reynt að miðla því til almennra starfsmanna hvað ráðherra væri að hugsa, hvað hann væri ánægður með og hvað hann vildi leggja áherslu á, þ.e.a.s. að gefa pólitíska línu. Við þessa föstu fundi bætast síðan árlegir skipulagsdagar, einn sameiginlegur fyrir allt sviðið og síðan er hver hópur með sinn skipulagsdag.

Upplýsingagjöf var almennt mjög góð, m.a. á Klaranätet, sem er innra net stjórnarráðsins, en þar var að finna fréttir, upplýsingar um námstilboð, upplýsingar fyrir starfsmenn, símaskrá stjórnarráðsins, eyðublöð



ýmiskonar, fréttatilkynningar og upplýsingar um ríkisstjórn og ráðherrana. Einnig voru upplýsingar á sameiginlega vinnusvæðinu „share point“ þar sem öll skjöl sem framléidd eru af starfsmönnum UD-EU eiga að vera aðgengileg.

Hvernig hafa starfsmannaskiptin breytt sýn þinni á núverandi starf og vinnustað/stofnun?

Enda þótt íslenska utanríkisráðuneytið sé mikið minni vinnustaður en hið sænska er skipuleg upplýsingamiðlun innan sviða og milli sviða með minnsta móti. Mér fannst samskiptin í sænska utanríkisráðuneytinu almennt einkennast af meira gagnsæi en ég á að venjast hér heima þar sem upplýsingagjöf er meira á „need to know basis“. Sviðsfundir eru afar sjaldgæfir, og skrifstofunum er ekki heldur uppálagt að halda reglulega fundi þannig að margir starfsmenn sitja með sín daglegu viðfangsefni án þess að hafa innsýn í það sem aðrir í húsinu eru að gera. Einnig er skortur á upplýsingamiðlun um það sem er að gerast í húsinu, opinberar heimsóknir, fjölmenna fundi o.s.frv. Endrum og sinnum eru kynningarfundir í hádeginu en þá er yfirleitt verið að kynna afmörkuð verkefni, s.s. Expo, friðargæsluna, aðildarumsóknarferlið o.fl. Yfirstjórn hittist reglulega og eru fundargerðir hennar, sem eru mjög knappar, settar á innra netið. Besta leiðin til að fylgjast með því sem er að gerast er að vera duglegur að skoða málaskrána og fylgjast með nýjum málum. Sviðsfundir a.m.k. aðra hverja viku væru mjög vel þegnir, og einnig væri æskilegt að skrifstofurnar héldu fundi einu sinni í viku. Almennt þarf að bæta upplýsingamiðlun innanhúss.

Að því er varðar Norðurlandskrifstofu þá mætti auka samráð við norrænu tengiliðina. Nú fer samráð þannig fram, að ef um er að ræða ákvarðanatökumál sem t.d. varðar umhverfismál, er eingöngu haft samráð við þann norræna tengilið sem fer með þau mál, en ekki við alla tengiliðina. Það mætti hugleiða hvort rétt sé að taka upp sænsku aðferðina að einhverju leyti. Fundargögnin í heild eru send tengiliðunum fremur til upplýsinga en ekki sérstaklega beðið um innlegg fyrir fundina. Talpunktar og minnispunktar eru ekki sendir til tengiliða til umsagnar, ég er reyndar efins um að það sé æskilegt. Fjölga mætti fundum með tengiliðum, en nú eru þeir yfirleitt haldnir 1-2 á ári. Í aðdraganda formennskuárs eru þó þéttir fundir með tengiliðum. Reglulegt samráð er ekki haft við þingmenn Íslandsdeildar Norðurlandaráðs, og er það þá helst skömmu fyrir Norðurlandaráðsþing. Gott samband er hins vegar á milli Norðurlandaskrifstofu og skrifstofu Íslandsdeildarinnar.

Hver var helsti ávinningur þinn af samvinnunni með nýjum starfsfélögum meðan á dvölinni stóð (tengslanet, formleg/óformleg samskipti)?

Sumt af því góða fólki sem ég vann með þekkti ég áður úr norrænu samstarfi, en öðrum var ég að kynnast í fyrsta sinn. Eftir dvölinu er ég í góðu og óþvinguðu sambandi við þetta fólk, get tekið upp símann eða sent tölvupóst ef spurningar vakna sem ég vil spjalla við einhvern um er tengjast viðfangsefnum eða öðru. Mér fannst mjög góður andi ríkja hjá UD-EU, fólk var vandvirkt og jákvætt í samskiptum sín á milli, allir lögðu sig fram gagnvart mér og sviðsstjórnin gaf sér tíma til að spjalla við mig enda þótt hann hefði mjög mikið á sinni könnu. Síðasta daginn var ég kvödd á sviðsfundi með lítilli ræðu, blómum og gjöf sem var bæði mjög ánægjulegt og eftirminnilegt.



Hvaða áhrif hafði dvölin á þig persónulega?

Allir vita að það er auðvelt að festast í sama farinu, gera hlutina eins ár eftir ár vegna þess að það gefst ágætlega og engin sérstök ástæða til þess að breyta um vinnubrögð. Mér fannst gott að fá þetta tækifæri til þess að komast í burtu, skoða sjálfa mig og minn vinnustað af nýjum sjónarhóli, kynnast nýjum vinnustað, vinnufélögum og vinnubrögðum - eftir 10 ára starf hjá Norðurlandaskrifstofu hef ég aldrei farið á námskeið né nokkurt annað sem tengist endurmenntun. Þetta var því kærkomið tækifæri til þess að víkka sjóndeildarhringinn.

Hver var helsti ávinningur fyrir stofnunina þína og vinnuveitanda á Íslandi af skiptidvölinni?

Öllu því sem ég hef rakið hér að framan hef ég komið á framfæri við mína yfirmenn. Það er von mín að helstu atriðin, svo sem aukið samráð í undirbúningi mála, betri upplýsingamiðlun og leiðir til að auka innsýn og aðhald í daglegum störfum nái fram að ganga hér í ráðuneytinu. Nú stendur yfir endurskoðun á skipulagi ráðuneytisins í því augnamiði að bæta verkefnastjórn og samstarf milli starfseininga. Ég geri mér því vonir um að eitthvað af mínum hugmyndum rati inn í þá vinnu.



Eigin lýsing á dvölinni og reynslu:

Sjá framangreint.

Skýrslunni skal skilað í síðasta lagi innan tveggja mánaða eftir heimkomu og í framhaldi verður styrkur endurgreiddur til stofnunar.

Hægt er að senda skýrsluna í tölvupósti til Ástu Láru Leósdóttur:

asta.lara.leosdottir@fjr.stjr.is.