

Sammanfattning

Sidas kompetensförsörjningsstrategi utgör ett av fyra ben i Sidas förändringsprocess. De övriga delarna är verksamhetsstrategin 2024-2026, en verksamhetsplan på kvartalsbasis och en organisationsförändring per 1 oktober 2024. Strategin pekar på vikten av att upprätthålla det som fungerar bra och samtidigt stadigt utveckla Sidas kompetensförsörjning för att möta nya behov. Den har beslutats av Sidas styrelse och kompletteras med årliga kompetensförsörjningsplaner vilket ger flexibilitet i genomförande av den.

Strategin innebär att:

- Sida får en mer långsiktig ansats till kompetensförsörjning.
- Kulturen med en sammanhållen myndighet, Ett Sida, stärks.
- Rekrytering sker till förvaltningsmyndighetens samlade uppdrag med bas i statstjänstemannarollen.
- Kompetensförsörjningen hålls samman av en central HR-enhet som ser till hela verksamhetens behov och ger verksamheten bättre förmåga att prioritera resurser och kompetens dit de bäst behövs.
- Den centrala hanteringen av kompetensförsörjning bidrar till att den interna rörligheten förenklas och att Sida får en mer effektiv och ändamålsenlig bemanning.
- Förväntningarna på olika medarbetargrupper vad gäller rotation för tjänster i Sverige och på utlandsmyndigheterna tydliggörs.
- Sida utvecklar kriterier för tjänstbarhet på utlandsmyndighet med hänseende på lämplighet och risker kopplade till säkerhet och jäv.
- Externrekryteringar görs med organisationens behov på sikt i fokus.
- Sida använder samlingsrekryteringar för att göra kompetenshäv och stärka mångfalden.
- Handläggjarrollen lyfts fram som mer central och vikten av tydligare karriärvägar för handläggare, specialister och chefer understryks.
- Lokalt anställda vid utlandsmyndigheter ses som en central resurs för genomförandet av Sidas uppdrag och erbjuds kompetensutveckling anpassad för deras roll.
- Sida uppmuntrar utbyten och rotation med andra arbetsgivare i privat näringsliv, offentlig sektor inklusive akademien och civilsamhället vilket stärker Sidas kompetens och bidrar till kunskap om bistånd i samhället.
- Sida arbetar strategiskt med sekunderingar till internationella organisationer i linje med regeringens reformagenda och Sidas verksamhetsstrategi.

*Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete,
Sida 2024-07-05*

1. Inledning

1.1 Vad handlar strategin om?

Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, Sida, är en förvaltnings- och expertmyndighet som genomför politiken för internationellt utvecklingssamarbete, reformsamarbete och humanitärt bistånd som Sveriges riksdag fattar beslut om. Målet för politiken är att skapa förutsättningar för bättre levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck. Kompetensförsörjningsstrategin är beslutad av styrelsen. Den tar sin utgångspunkt i Sidas verksamhetsstrategi 2024-2026 med huvudsakligt fokus på två av målen; I.9: En god och inkluderande arbetsmiljö samt goda förutsättningar för ett hållbart ledar- och medarbetarskap och I.10: Strategisk kompetensförsörjning med stärkt mångfald och jämställdhet.

Syftet med strategin är att förtydliga hur Sida arbetar långsiktigt med kontinuerlig kompetensförsörjning för att säkerställa att myndigheten har den bemanning och kompetens som verksamheten kräver. Strategin tas fram i ljuset av ny biståndspolitik inriktning genom regeringens reformagenda "Bistånd för en ny era – Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt" och ett föränderligt omvärldsläge som påverkar både Sidas verksamhet och Sida som organisation. För att kunna genomföra sitt uppdrag är myndigheten beroende av att kunna attrahera, rekrytera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare med en mångfald av erfarenheter, bakgrunder och förmågor. Sida behöver därför både vara, och uppfattas som, en attraktiv arbetsplats.

Strategin beskriver och vägleder Sidas arbete med att kompetensförsörja alla delar av organisationen i Sverige och på utlandsmyndigheterna, medarbetare från Sida som arbetar på utlandsmyndigheter. Vägledande principer för Sidas kompetensförsörjningsarbete är helhetsperspektiv, tydlighet, flexibilitet och lärande.

1.2 Strategins uppbyggnad

Strategin är uppbyggd av följande delar:

- Omvärldsfaktorer och externa förväntningar på Sida (Kapitel 1).
- Beskrivning av Sidas nuvarande arbete med kompetensförsörjning och utmaningar inom området (Kapitel 2).
- Målbild 2026 och vilka förändringar Sida vill göra på kompetensförsörjningsområdet (Kapitel 3).
- De förmågor som Sida behöver fortsätta utveckla hos medarbetare, chefer och som arbetsgivare (Kapitel 4).
- Vägledande principer för Sidas kompetensförsörjningsarbete (Kapitel 5).
- Hur strategin ska genomföras och följas upp (Kapitel 6).

1.3 Möjligheter för Sida att nå resultat

Sidas uppdrag, uttryckt i instruktion, regleringsbrev och strategier, förutsätter att Sida har god tillgång till en bredd av sakkompetenser inom alltifrån myndighetsstyrning till tematisk och utvecklingskompetens inom prioriterade områden. Därför är Sidas förmåga att försörja organisationen med rätt kompetens avgörande för genomförandet av verksamheten. Svårigheter att bemanna delar av organisationen eller att rekrytera rätt kompetenser riskerar att få långtgående konsekvenser för Sidas resultat. Sida behöver kunna ställa om och kompetenväxla i enlighet med förändringar i styrning av myndigheten och i en föränderlig omvärld. Verksamhetens komplexitet ställer extra höga krav på funktionella kompetenser som analys, lärande, självledarskap, kommunikation och samarbetsförmåga hos medarbetarna.

Sidas personal och verksamhet är del av det vidare Team Sweden, både i samarbetsländerna och i globala samarbeten. På utlandsmyndigheter kompletteras utsänd personal av lokalt anställda programhandläggare, verksamhetscontrollers och programadministratörer. De är viktiga både för genomförandet av verksamheten och för möjligheterna att nå resultat. Då dessa inte är anställda av Sida utan direkt av utlandsmyndigheterna omfattas de inte av denna strategi annat än i de delar som gäller kompetensutveckling.

1.4 Styrning

Sidas verksamhet styrs av bilaterala, regionala och globala strategier samt årliga regleringsbrev som regeringen fattar beslut om. Utifrån målen och prioriteringarna i strategierna bedömer Sida vilka personalresurser och vilken kompetens som behövs för att genomföra strategiuppdraget. Regeringens strategiska inriktning för svenskt bistånd beskrivs i reformagendan "Bistånd för en ny era Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt". Av vikt för Sidas verksamhet är bland annat:

- ett ökat fokus på samordningen inom Team Sweden och stärkta synergier mellan politikområden liksom sammanhållen svensk dialog med länder och partners
- ett ökat fokus på Europa och närområdet
- stärkta partnerskap med näringslivet och för att öka den katalytiska effekten av Sveriges utvecklingsfinansiering genom mobilisering av privat kapital
- ändrade former för stödet till aktörer i det civila samhället

I Sidas verksamhetsstrategi för perioden 2024-2026 är en utgångspunkt Ett Sida, det vill säga att arbetet genomförs på ett enhetligt sätt, samordnat över avdelningsgränser och integrerat med utlandsmyndigheterna. Styrningen sammanfattas i externa mål som Sida

ska bidra till och interna mål med direkt påverkan på resultatet. Två av de interna målen berör direkt Sidas kompetensförsörjning.

För att konkretisera verksamhetsstrategins mål har fyra delstrategier tagits fram parallellt med denna strategi. De gäller arbetet med privat sektor, myndighetskommunikation, digitalisering och migration. Delstrategierna förtydligar vilka förändringar Sida ska göra på respektive område, och har därför också bäring på vilka kompetenser Sida behöver.

Sidas verksamhetsstrategi 2024-2026

Målområde: Attraktiv arbetsplats

Sidas uppdrag är mångfacetterat och kräver att myndigheten kan attrahera, rekrytera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare och chefer med en mångfald av erfarenheter, förmågor och bakgrund. Sidas mål är att skapa en arbetsplats som anställda vill ha, stannar kvar på och engagerar sig i.

Mål I.9: En god och inkluderande arbetsmiljö samt goda förutsättningar för ett hållbart ledar- och medarbetarskap

Önskat läge: Sidas organisationskultur och myndighetens ledarskap vägleds av den statliga värdegrunden och präglas av professionalism och kollegialitet. Sida arbetar systematiskt med att säkerställa en god organisatorisk, fysisk, social och digital arbetsmiljö med lokaler och system som är tillgängliga för alla, inklusive personer med funktionsnedsättning. Sidas chefer bidrar till en god arbetsmiljö genom ett tillsitsbaserat ledarskap som skapar delaktighet, handlingsutrymme och möjlighet för medarbetare att utvecklas. Även Sidas medarbetare bidrar till en god arbetsmiljö genom att tillämpa självledarskap och ansvarstagande.

Mål I.10: Strategisk kompetensförsörjning med stärkt mångfald och jämställdhet

Önskat läge: Sida har en god förmåga att hantera förändring och att utvecklas. Sida anpassar myndighetens kompetenser för att omhänderta de nya krav som ställs på organisationen, med omvärldsförändringar och ny styrning. Sida stärker långsiktigt såväl mångfald som jämställdhet i organisationen. Sidas kompetensförsörjningsstrategi säkerställer att organisationen har den kapacitet och kompetens som krävs för uppdraget på kort sikt och över tid. Myndighetens arbetssätt är utvecklat och nyttjar Sidas samlade kompetens där den behövs i organisationen. Sida har en ökad bredd i kompetensen för handläggare på utlandsmyndigheterna med ett stärkt stöd i tematik och metodfrågor från Sidas huvudkontor som Ett Sida. Sidas arbete är integrerat inom Team Sweden och Team Europe på landnivå och regional nivå.

Vägledande för kompetensförsörjningen av Sida är också myndighetsförordningens 8 § att "skapa goda arbetsförhållanden och ta till vara och utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet". Denna viljeinriktning återspeglas också i verksamhetsstrategin.

1.5 Omvärldsfaktorer

För att vara en attraktiv arbetsgivare som också ser till att befintlig personal har rätt kompetens, behöver Sida ha en god förståelse för omvärlden och vilka möjliga förändringar som kan komma att påverka verksamheten framåt. Förmågan att kontinuerligt göra och tolka omvärlds- och framtidsanalyser blir allt viktigare.

Världen av idag präglas av stora och snabba förändringar, vilket gör kreativitet, systemtänkande (förmåga att se samband) och lärande till betydelsefulla förmågor framöver. Att kunna analysera och lösa komplexa problem med kreativa och innovativa idéer kommer att bli en allt mer efterfrågad kompetens.

Den ökande digitaliseringen i allmänhet, och AI i synnerhet, påverkar oss på flera sätt. Den medför både risker och möjligheter, såväl i vår kärnverksamhet som i Sidas arbetssätt. För att hantera detta behöver Sida såväl den tekniska kompetensen som förståelse för risker och möjligheter.

Säkerhetsrelaterade hot och risker förändras snabbt i både samarbetsländer och för Sverige och Sida, en faktor som påverkar kompetensförsörjning i flera avseenden; bl.a. Sidas möjligheter att stationera medarbetare på utlandsmyndigheter och behovet av att göra säkerhetsprövningar av personal.

För unga människor som ska in på arbetsmarknaden under kommande år är trygghet och en bra psykosocial arbetsmiljö viktiga beståndsdelar. Det är även flexibilitet till exempel vad gäller arbetstider och distansarbete samt balans mellan arbete och fritid. Allt fler vill jobba i en organisation som bidrar till samhällsnytta. Ett tydligt och lyhört ledarskap, som sätter ramarna för medarbetarens eget ansvar och självledarskap, är ytterligare en faktor.¹

Sveriges och Sidas globala ledarskap i genomförandet av Agenda 2030 innebär också att det finns förväntningar på Sidas kompetens från andra utvecklingsfinansiärer och partner. Dessa fångas i de genomgångar som gjorts av det svenska biståndet i OECD/DAC Peer Review. Den senaste rapporten (2019) lyfter fram områden som fred och konfliktförebyggande, jämställdhet och miljömässig hållbarhet och klimat, inom multilateralism och vår principfasthet när det gäller det humanitära biståndet. Sverige rekommenderas att fortsätta sina ansträngningar och ta en långsiktig ansats för att säkerställa "tillräcklig personalkapacitet i ljuset av verksamhetens ökande behov."²

¹ Från Ungdomsbarometern 2021

² OECD/DAC Peer Review: Sweden, 2019

Andra områden där Sida har ett tydligt ledarskap i globala sammanhang och där det finns förväntningar på Sida från samarbetspartner, är den mångdimensionella ansatsen till fattigdom, arbetet med utvecklingsfinansiering och garantier samt sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter.

2. Nuläge och bakgrund

2.1 Nuläge – Sidas kompetensförsörjning

Sidas verksamhet genomförs i ofta svåra och utmanande kontexter på global, regional och landnivå där behov och förutsättningar förändras över tid. Det innebär att Sidas kompetensbehov också kontinuerligt förändras och att organisationens kompetenser behöver utvecklas och anpassas. Förändringar i politisk styrning över tid kräver också kontinuerlig förmåga att anpassa och utveckla verksamheten och säkerställa en kompetensförsörjning som bidrar till att Sida har den kompetens som krävs för att genomföra den.

Sida har medarbetare fördelade på tre platser i Sverige (Rissne, Visby och Härnösand) och på ett drygt trettiotal utlandsmyndigheter. Ungefär en fjärdedel av medarbetarna jobbade på utlandsmyndigheter 2023.³ För att bemanna utlandsmyndigheterna behöver Sida ha en stor intern rörlighet. Det ställer krav på en planerad och strukturerad, men också flexibel kompetensförsörjning. Det är i första hand verksamhetens behov som styr när Sida tar ställning till om enskilda medarbetare ska få möjlighet att byta arbetsuppgifter inom myndigheten. I Sidas [riktlinjer för bemanning och rekrytering](#) beskrivs hur Sida använder sig av utlysning, intresseanmälan, direktplacering och i vissa fall främst för stödverksamhet, bemanningsföretag, när det uppstår en vakans i organisationen. HR-enheten samordnar, tillsammans med HR-rådet,⁴ samlade intresseanmälningar två gånger om året för att bemanna utlandsmyndigheterna och för medarbetare som återvänder från utlandstjänstgöring eller tjänstledighet. Däremellan ansvarar respektive avdelning, med stöd från HR-enheten, för intern bemanning och extern rekrytering. Den decentraliserade modellen för kompetensförsörjning som Sida tillämpat för med sig utmaningar. Medan det är relativt enkelt att inom avdelningar snabbt flytta personalresurser och kompetens dit behoven är som störst, är det svårare att på övergripande myndighetsnivå göra det genom omallokering eller lån av personalresurser mellan avdelningar.

Sida finansierar också ett antal resursbasprogram som syftar till att öka den svenska närvaron i multila-

terala organisationer och driva svenska prioriteringar: seniora sekunderingar till FN och Världsbanken, nationella experter till EU (SNE), juniora handläggare (JPO), volontärer (UNV), tjänster på mellannivå (SDP) till FN samt juniora tjänster vid EU-delegationerna (JPD). Programmen som byggts upp successivt, har i huvudsak finansierats av den tidigare strategin för kapacitetsutveckling, partnerskap och metoder som stöder Agenda 2030 för hållbar utveckling och dess föregångare, men hanteras av olika avdelningar och enheter på myndigheten.

2.2 Våra behov och utmaningar

Sida har under lång tid haft förmånen att enkelt kunna attrahera sökanden till myndigheten och behålla personal, ibland under en stor del av deras yrkesliv. Det har gällt inte minst den grupp som jobbar som handläggare i biståndet, där det finns få alternativa arbetsgivare i Sverige som erbjuder motsvarande möjligheter.

På senare år har emellertid Sidas kompetensbehov ökat inom områden där konkurrensen på arbetsmarknaden är större och för vilka det är större utmaningar att attrahera och behålla medarbetare. Så är fallet för t.ex. garantihandläggare, verksamhetscontrollers, jurister och experter inom IT och digitalisering. Det är också områden som identifierats som kompetens- och/eller kapacitetsbrister i en årlig kompetensgapsanalys. Andra områden där Sida identifierat behov av att öka kompetens och kapacitet är sådana där styrningen förändrats t.ex. inom marknadsutveckling, näringslivssamverkan, finansiella instrument, infrastrukturprojekt, synergier mellan utvecklingssamarbete och handel samt migration. Sida har också svårt att bemanna vissa delar av organisationen, t.ex. utlandsmyndigheterna i konfliktmiljöer, vilket genererat särskilda interna satsningar för att skapa incitament för fler att söka dessa tjänster.

Könsbalansen i Sidas personalstyrka har försämrats över tid, med en allt lägre andel män (30 %) och en relativt hög medelålder på personalen (49 år).⁵ För att hantera detta och stärka mångfalden har Sida bl.a. lanserat ett trainee-program, vars första omgång genomfördes 2020, med en andra omgång under 2024.

Sida erbjuder stora möjligheter för medarbetare att utvecklas och byta arbetsuppgifter. Den kontinuerliga rotationen och möjligheten till utlandstjänstgöring för Sida och multilaterala organisationer (via sekundering) skapar förutsättningar för karriärs- och kompetensutveckling för många medarbetare. Beroende på funktion ser dock möjligheterna olika ut, något som påverkar hur olika grupper ser på sina karriärs- och utvecklingsmöjligheter inom Sida. Det bemanningspussel som rotationen mellan huvudkontoret i Rissne

³ Sidas Årsredovisning 2023, s.10: Sida hade 602 årsarbetskrafter i Sundbyberg, Visby och Härnösand och 186 utsända vid utlandsmyndigheter.

⁴ Till stöd för HR i kompetensförsörjningsfrågor har Sida ett HR-råd. Syftet med HR-rådet är att kunna arbeta övergripande, långsiktigt och strategiskt inom HR-området, bl.a. givet den höga interna omsättningen av personal och de stora bemanningsprocesser som hanteras centralt.

⁵ Sidas Årsredovisning 2023, s. 16-17: "Av Sidas 934 anställda är 663 kvinnor och 271 män. 20 procent har utländsk bakgrund och genomsnittsåldern är 49 år."

och utlandsmyndigheterna innebär gör också att det ibland är svårt att möta roterande medarbetares önskemål om specifika tjänster eller karriärvägar. Bemanningen utgår ifrån de behov som finns i verksamheten, vilket innebär att det inte alltid är möjligt att tillfullo ta omhand och nyttja den nya kompetens och erfarenhet som medarbetare skaffat sig genom utlandstjänstgöring och sekundering.

Flera medarbetare uttrycker att de upplever att det finns en brist på karriärvägar inom Sida om man inte strävar efter att göra chefskarriär. Eftersom över hälften av Sidas årsarbetskrafter utgörs av handläggare, behöver det bli tydligare hur man kan utvecklas, växa och fördjupas i sin handläggarroll utan att bli mer specialiserad som metod- och ämnesföreträdare eller chef.

Sida tillämpar ett tillitsbaserat chefskap och har utvecklat ett teambaserat agilt arbetssätt. Den senaste medarbetarundersökningen visar dock att Sidas chefer överlag är mer stressade än övriga medarbetare. Stressen har också ökat på senare tid, och chefer önskar ökad tydlighet och delaktighet i styrningen.⁶

Den stora interna rörligheten ställer också särskilda krav på Sida vad gäller introduktion, överlämnande, lärande och avslut för att upprätthålla kvaliteten i genomförandet av utvecklingssamarbetet.

Sidas internrevision gjorde 2021 en granskning av Sidas strategiska kompetensförsörjning.⁷ Den fann att Sida har dokumenterade processer och kontroller för sin kompetensförsörjning samt goda utvecklingsinitiativ, men efterfrågade ett mer strategiskt och myndighetsgemensamt angreppssätt samt modernare och effektivare verktyg och stöd för att uppnå en långsiktig kompetensförsörjning. Rapporten nämner specifikt utmaningar kring att:

- Attrahera och rekrytera kompetens utifrån myndighetsgemensamma behov
- Attrahera och allokera personal till konfliktmiljö och med rätt kompetens
- Få in och ta omhand mångfald på myndigheten samt skapa trygghet och öppenhet
- Stimulera och utveckla personal och leva arbetsgivarvarumärket i praktiken
- Lära strategiskt från personalrotation och avgångar⁸

2.3 Översynen av Sidas organisation och arbetssätt

Under våren 2024 genomfördes en studie av Sidas organisation och arbetssätt som ett underlag inför beslut kring en förestående organisationsförändring.⁹ Rapporten resonerar kring behovet att göra

handläggarrollen på Sida mer attraktiv, att se över bemanningen av utlandsmyndigheterna, samt fördelar respektive nackdelar med Sidas decentraliserade kompetensförsörjning.¹⁰ Rapporten lyfter upp ett antal styrkor med Sidas organisation och arbetssätt: personalens engagemang och djupa tematiska kompetens, anpassningsförmågan att agera på föränderlig styrning, förmåga att snabbt ställa om för att ta hand om nya uppdrag, förmågan att verka i komplexa miljöer och samverka med partners och givare.¹¹

Bland rekommendationer och slutsatser som har särskild relevans för denna strategi är:

- Säkerställ ett myndighetsövergripande och mer strategiskt förhållningssätt till kompetensförsörjning.
- Säkerställ kompetenshöjande insatser kring vad omtaget kring Team Sweden innebär i praktiken, på såväl utlandsmyndigheter som i verksamheten i Sverige.
- Tydliggör fördelning mellan stödverksamhetens och den operativa verksamhetens arbete med HR.
- Utred möjligheten att stärka lärande och kunskapsutveckling genom att förstärka samordningen mellan de olika enheter som jobbar med området.¹²

3. Strategins syfte och målbild

3.1 Syfte med strategin - strategins plats i styrningen

Kompetensförsörjningsstrategin utgår från målen i Sidas verksamhetsstrategi 2024-2026. Den vägleder planering av aktiviteter i den årliga kompetensförsörjningsplanen inom ramen för Sidas verksamhetsplan.

Syftet med strategin är att förtydliga hur Sida arbetar långsiktigt med kontinuerlig kompetensförsörjning för att säkerställa att myndigheten har den bemanning och kompetens som verksamheten kräver.

3.2 Målgrupper

Strategin vänder sig till alla som berörs av eller är inblandade i Sidas kompetensförsörjning; HR-strategier, chefer och medarbetare. En viktig målgrupp är Sidas framtida medarbetare och chefer, de som Sida vill attrahera. Den kan också beskriva för andra externa grupper hur Sida jobbar med kompetensförsörjning.

6 Sidas Årsredovisning 2023, s. 15.

7 Internrevisionsrapport 20/08 Strategisk kompetensförsörjning 2021-10-21

8 Internrevisionsrapport 20/08, s.2

9 För ändamålet upphandlade Sida konsultföretaget Governo. Slutrapporten "Sidas organisation och arbetssätt – analys och förslag till utveckling" presenterades 2024-03-28. I rapporten, som baseras på 60-talet intervjuer och enkätsvar från över 700 medarbetare, finns flera slutsatser och rekommendationer av relevans för Sidas kompetensförsörjning.

10 "Sidas organisation och arbetssätt", s. 31

11 "Sidas organisation och arbetssätt", s. 5

12 "Sidas organisation och arbetssätt", s.31-43

3.3 Målbild 2026

Med ett kompetensförsörjningsarbete i utveckling är målbilden 2026 för denna strategi att:

- Sida är en attraktiv arbetsgivare, synlig på olika arenor där myndigheten når och attraherar framtida medarbetare med den bredd på kompetens och mångfald som organisationen behöver. Sida tar tillvara på personalens mångfald på ett sätt som bidrar till att verksamheten utvecklas. *Bidrar till verksamhetsmål 1.6, 1.9 och 1.10*
- Sida kan bemanna hela sin organisation, i Sverige och på utlandsmyndigheter, med de personalresurser och den kompetens verksamheten och uppdraget kräver. *Bidrar till verksamhetsmål 1.5 och 1.10*
- Sida har en strategisk chefsförsörjning som innebär mångfald i chefsgruppen, med chefer som kontinuerligt utvecklar sitt ledarskap samtidigt som Sida säkerställer ett hållbart chefskap över tid. *Bidrar till verksamhetsmål 1.8, 1.9 och 1.10*
- HR har en tydligare sammanhållande roll för Sidas kompetensförsörjning med processer och rutiner på plats för rekrytering, bemanning, rotation, introduktion och avslut som skapar goda förutsättningar och tydlighet för verksamhet och medarbetare. *Bidrar till verksamhetsmål 1.8, 1.9 och 1.10*
- Sida har en ändamålsenlig balans mellan specialist- och generalistkompetens för att upprätthålla kontinuerliga myndighetsfunktioner och uppdrag och samtidigt förmåga att ställa om vid förändrade förutsättningar och styrning. *Bidrar till verksamhetsmål 1.10*
- Medarbetare har möjlighet och söker tillfällen att utveckla sin kompetens inom områden som bidrar till att utveckla Sidas verksamhet, och har en tydlig bild av sin roll i förhållande till de övergripande målen för Sidas verksamhet, som en del av Ett Sida. *Bidrar till verksamhetsmål 1.8, 1.9 och 1.10*
- Sida bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete som följs upp bl.a. genom kontinuerliga medarbetarundersökningar och arbetsmiljödialoger. *Bidrar till verksamhetsmål 1.9*

3.4 Förutsättningar, hinder och risker

Sidas medarbetare är en helt avgörande resurs i genomförandet av utvecklingssamarbetet. Därför blir brister i förmågan att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla kompetensen som Sida behöver, snabbt kritisk för myndighetens verksamhet, såväl vad gäller strategigenomförande som mål- och resultatuppfyllelse. Detta kan riskera att slå särskilt hårt mot verksamheten inom områden där kompetensgapen är svårast att åtgärda, t.ex. för garantiverksamheten eller tillvaratagandet av digitaliseringens möjligheter i hela

Sidas verksamhet. Det kan också riskera att leda till att verksamhet fördröjs och att kvaliteten och kontrollen av biståndet försämrats. Att medarbetarna står tryggt i statstjänstemannarollen och professionalism är en viktig förutsättning då Sidas verksamhet ofta genomförs i miljöer med hög korruptionsrisk.

Som tidigare beskrivits innebär Sidas tidigare decentraliserade modell för kompetensförsörjning en viss tröghet. Det försvårade för myndigheten att flytta kompetens eller personalresurser mellan avdelningar. Snabbt ändrade förutsättningar innebär att Sida kunde ha svårt att säkerställa en ändamålsenlig kompetensförsörjning.

För att kunna göra ett bra arbete som medarbetare är arbetsmiljön central. Ett starkt systematiskt arbetsmiljöarbete, som kännetecknas av löpande dialog, snabbt utbyte av information och en bra feedbackkultur är central för att Sida som myndighet ska kunna leverera på sitt uppdrag.

En förutsättning för att uppnå strategins målbild är att tillräckligt med resurser (personal samt finansiella) avsätts för ändamålet. Andra viktiga förutsättningar är HR-processer och rutiner som grundar sig på arbetsrätt och verksamhetens behov samt en väl fungerande samverkan med arbetstagarorganisationerna.

3.5 Konsekvenser för Sidas arbetssätt

För att uppnå verksamhetsstrategins mål och målbilden för denna strategi behöver Sida både upprätthålla de styrkor Sida har och stadigt utveckla vår kompetens och våra arbetssätt för att möta nya behov. För detta krävs att Sida gör en del förändringar på kompetensförsörjningsområdet:

- En mer sammanhållen kompetensförsörjning av Ett Sida ledd av HR som tar hela verksamhetens långsiktiga behov i beaktande, med förmåga att prioritera resurser och kompetens dit de bäst behövs. Resursbasprogrammen länkas närmare Sidas övergripande kompetensförsörjning.
- Förenkling av den interna rörligheten med enklare förfarande för intresseanmälan och fler direktplaceringar för att underlätta en effektiv och ändamålsenlig bemanning.
- För att tillgängliggöra kompetens när den behövs bör arbetet med att utveckla agilt teamsamarbete fortsätta på hela myndigheten. Stärkt förmåga att arbeta i team på likartade sätt underlättar för medarbetare att bidra i tillfälliga team kring specifika leveranser, var som helst på myndigheten.
- Resultat- och utvecklingsdialogen mellan medarbetare och chef utvecklas och blir i ännu större utsträckning en möjlighet att väga samman individens och organisationens kompetensbehov och diskutera mer långsiktiga perspektiv.

- Stärka kommunikationen i alla delar av kompetensförsörjningen för att hantera förväntningar och öka tilliten till Sidas bemanningsprocesser.
- Utveckla kultur och arbetssätt som stärker Sida som kunskapsorganisation samt incitament och strukturer som uppmuntrar och skapar möjligheter för kompetensutveckling och kontinuerligt lärande och vid behov kompetensväxling av existerande personal.

4. Sidas förmågor

Sida behöver fortsätta att utveckla sina förmågor hos medarbetare, chefer och som arbetsgivare för att nå strategins målbild. För att ytterligare förtydliga vilka förmågor och kompetenser som behövs för att genomföra verksamheten kommer Sida att uppdatera den kompetensprofil som gäller Sidas samtliga medarbetare och ta fram rollspecifika profiler för de roller där flest medarbetare återfinns (t.ex. programansvarig, controller, administratör). Kompetensprofilerna gör det tydligare vilka kompetenser som behöver stärkas.

Utan att föregå översynen av Sidas kompetensprofil skissas nedan ett antal förmågor som är relevanta för olika roller på Sida.

4.1 Förmågor hos medarbetare

HANDLÄGGARE I BISTÅNDET (PROGRAMANSVARIG/PROGRAMANSVARIG SPECIALIST)

En stor del av Sidas anställda ingår i denna grupp. Programansvariga och programansvariga specialister på Sida behöver å ena sidan vara 'utvecklingsspecialister' i förmågan att utveckla och fördjupa sin utvecklingsexpertis, kontextförståelse och sina färdigheter i insatshanteringens alla delar och å andra sidan vara 'utvecklingsgeneralister' i förmågan att över tid gå mellan olika handläggare-, metod- och ämnesföreträdare- och chefsfunktioner. Medarbetare i denna grupp kan ha specialistkompetens inom tematiska, metod- eller geografiska områden, men har genom sin bredare basplatta av utvecklingsexpertis en förmåga att byta mellan olika handläggarefunktioner med olika ansvarsområde.

Dialog- och kommunikationsförmåga är central, då de har ansvar för den huvudsakliga kontakten med Sidas samarbetspartner. De behöver också ha god förmåga att arbeta i team.

Medarbetare som ingår i denna grupp växlar mellan arbete på myndigheten i Sverige och på utlandsmyndighet. Eftersom många medarbetare kommer befinna sig i denna roll under hela sin anställning på Sida är det viktigt att skapa karriärvägar inom ramen för den genom möjligheter till utveckling, fördjupning och utökat ansvar.

METOD- OCH ÄMNESSPECIALISTFUNKTIONER

Inom ett antal områden behöver Sida ha tematisk spetskompetens, bl.a. för att Sida ska kunna fullgöra sitt uppdrag som expertmyndighet och ta sig an de specifika regeringsuppdrag myndigheten får. Behovet av spetskompetens kan vara mer beständigt eller variera över tid beroende på tematik.

Det gäller för de funktioner som ska fungera som ledande inom sin tematik t.ex. som verksamhetsföreträdare eller metod- och ämnesföreträdare eller inom områden där verksamhetsutveckling och/eller stora förändringar ska ske. Det kan också gälla handläggarroller som kräver specialkompetens och högre grad av kontinuitet, t.ex. för infrastrukturprojekt, kunskap om specifika finansieringsinstrument, eller om specifika utvecklingspartners, t.ex. näringslivet, andra Team Sweden-aktörer, utvecklingsbanker eller andra multilaterala organisationer.

För de funktioner som rekryterats externt för en viss spetskompetens, och där det varken finns större möjligheter eller är önskvärt med rotation till utlandsmyndighet eller någon annan del av organisationen, blir det extra viktigt att ge dessa medarbetare möjlighet till utveckling och fördjupning som gör deras kompetens fortsatt efterfrågad och relevant i förhållande till verksamheten. I de fall behovet av en viss spetskompetens är temporärt kan det vara aktuellt att istället använda helpdesk eller konsulter.

VERKSAMHETSNÄRA STÖDFUNKTIONER

I denna grupp finns program-, enhets- och avdelningsadministratörer och verksamhetscontrollers, som jobbar teambaserat med handläggarna i planering, genomförande och uppföljning av biståndsinsatser.

För verksamhetscontrollers är den centrala förmågan att kombinera finansiell kontroll med förståelse för verksamheten och kontexten den genomförs i. Kommunikationsförmåga samt självledarskap är också centrala i denna funktion, då de ofta är ensamma i sin funktion och på sin enhet/team. I likhet med handläggare växlar denna grupp mellan arbete i Sverige och på utlandsmyndighet.

För administratörer är förmågor inom administration, IT-system, planering och kommunikation centrala. För administratörer som inte har möjlighet att på samma sätt växla mellan utlandsmyndighet och Sverige, är det viktigt att erbjuda möjligheter till fördjupning och utveckling i rollen.

VERKSÖVERGRIPANDE STÖDFUNKTIONER

För att stödja och utveckla verksamheten och upprätthålla de olika ansvarsområden som en förvaltningsmyndighet kräver ska Sida ha en god försörjning av kompetens inom en rad olika specialistkompetenser t.ex. IT/digitalisering, kommunikation, HR, juridik, upphandling, revision redovisning mm. För den här gruppen av olika specialistgrupper är det bra att både ha möjlighet till fördjupning i biståndsverksamhet samt

möjlighet att upprätthålla sin expertis genom kompetensutveckling och möjlighet till omvärldsanalys.

4.2 Förmågor hos chefer

CHEFSFÖRMÅGOR

Sida tillämpar ett tillsitsbaserat ledarskap, vilket konkretiseras i Sidas chefskriterier. Det innebär att Sidas chefer utöver kompetens inom sina respektive sakområden behöver ha förmåga att skapa tillsitsfulla relationer och leda förändring med utgångspunkt i målen för Sidas verksamhet.

Cheferna ska kunna agera tydligt i arbetsgivarrollen och på ett inkluderande sätt tillsammans med medarbetarna sätta höga och tydliga målsättningar för verksamheten. De behöver kunna företräda Ett Sida på ett professionellt och förtroendeingivande sätt. De behöver ha god självkännet, uppmuntra team- och medarbetarutveckling och ha rätt verktyg och kunskap för att dra nytta av fördelarna som en stor mångfald för med sig i arbetet. Sidas chefer behöver vidare snabbt kunna förstå vad som händer i omvärlden för att effektivt formulera visioner och strategier för arbetet framåt.

Att skapa förutsättningar för ett hållbart chefskap är en viktig fråga för Sidas chefsförsörjning. Sida eftersträvar en större mångfald v.g. ålder, kön och bakgrund i chefsgruppen.

4.3 Förmågor hos Sida som arbetsgivare

Den etablerade modellen för kompetensförsörjning ARUBA, uppmärksammar oss på alla de viktiga delarna i kompetensförsörjningsarbetet. För Sida som arbetsgivare innebär det rent konkret följande inom ARUBA-modellens olika områden:

ATTRAHERA

Sida behöver stärka arbetsgivarprofilering och erbjudande (anställningsvillkor och karriärmöjligheter) för att både vara och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bland de grupper som myndigheten önskar rekrytera, och i grupper där det av olika skäl är svårt att rekrytera. Det handlar också om att attrahera personer med andra bakgrunder än den som de flesta på Sida har. Sida behöver bli synligt på fler arenor, bli bättre på att rikta sig mot olika målgrupper samt erbjuda arbetsvillkor och förmåner som gör Sida till en attraktiv arbetsgivare.

REKRYTERA OCH INTRODUCERA

Sida behöver rekrytera in en mångfald av medarbetare med olika bakgrund, erfarenheter och kompetens som kan bidra till att Sida uppnår sina mål på bästa sätt. Med en verksamhet som genomförs i vitt skilda kontexter blir det viktigt för Sida med bredd både vad gäller språkkunskaper och förståelse för olika utveck-

lingskontexter. Sidas förmåga att rekrytera in mångfald påverkas också av hur den grupp som rekryterar ser ut.

Sida behöver se till att introducera nya medarbetare och chefer på ett bra sätt och genom att följa upp introduktionen. För att rekrytera medarbetare med rätt kompetens och rätt förväntningar på arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter behöver Sida bli bättre på att ge sökanden en rättvisande bild av vad som ingår i olika roller, t.ex. hur stor del av en handläggartjänst som innefattar administrativa uppgifter eller hur möjligheterna till tjänsteresor ser ut.

UTVECKLA OCH BEHÅLLA

Sida behöver kunna erbjuda medarbetare möjlighet att utvecklas och växa över tid. Det görs bl.a. genom att utveckla det agila teamsamarbetet, genom intern kompetensväxling, kontinuerlig kompetensutveckling och strategisk chefsförsörjning. Myndigheten behöver fortsätta att utveckla sina bemanningsprocesser för att säkerställa att fler tillsvidareanställda vill och kan arbeta på utlandsmyndigheterna, även i svåra miljöer. Arbetet med att tydliggöra förväntningar, systematisera förberedelser och ta fram transparenta kriterier för när det är lämpligt och inte för en person att tjänstgöra på en viss utlandsmyndighet behöver fortsätta.

Sida behöver arbeta systematiskt med arbetsmiljön så att den är tillfredsställande och tillgänglig både organisatoriskt, fysiskt, socialt och digitalt. Sida behöver se till att lokaler och system är tillgängliga för alla, att den är inkluderande och förmår behålla den mångfald som rekryteras till myndigheten. Ett aktivt inkluderingsarbete innebär att skapa och upprätthålla förutsättningar som bidrar till att medarbetare upplever tillhörighet, känner sig värdefulla och att de behandlas respektfullt och rättvist utifrån sina unika egenskaper och kompetenser.

AVSLUTA

Sida behöver ha etablerade rutiner för medarbetare som lämnar Sida eller en specifik tjänst, t.ex. med avslutssamtal eller enkät för att ta reda på orsakerna till att personen slutar, samt stärka lärandet från dem som slutar (både genom rotation och de som lämnar Sida). Sida eftersträvar att medarbetare som slutar i så stor utsträckning som möjligt har en positiv upplevelse av avslutet och förhoppningsvis kan rekommendera Sida som arbetsgivare åt andra. Sida som arbetsgivare ska kunna hjälpa medarbetare som behöver komma vidare till en anställning utanför Sida samt om att omställningsprocesser sker enligt MBL och på ett rättssäkert sätt.

5. Vägledande principer

Den statliga värdegrunden anger sex gemensamma principer för en god förvaltning som alla är styrande för Sidas kompetensförsörjning: demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt samt effektivitet och service. Principerna är viktiga för alla Sidas medarbetare att känna till och efterleva. Att upprätthålla en professionell statstjänstemannaroll är grundbulten både för ett högkvalitativt bistånd och för tilliten till vår organisation och verksamhet så som det nämns i verksamhetsstrategin.

Utöver dem bygger Sidas kompetensförsörjning vidare på ett helhetsperspektiv, tydlighet, flexibilitet och lärande. Dessa beskrivs nedan.

HELHETSPERSPEKTIV

Myndigheten har en sammanhållen kompetensförsörjningsplan för *Ett Sida*.

Ett Sida innebär att Sidas chefer och medarbetare ser till behoven i hela verksamheten och därför rekryterar strategiskt och möjliggör att kompetensen används där den behövs bäst i organisationen. Det förutsätter också enhetliga förhållningssätt och arbetsätt som möjliggör för medarbetare att enkelt röra sig i organisationen och ianspråkta där deras kompetens behövs. Det kommer innebära förändringar mot en mer tydligt sammanhållande roll för Sidas kompetensförsörjning för HR-funktion.

Vi bör fortsätta tillämpa ARUBA-modellen i vårt kompetensförsörjningsarbete, och inte minst utveckla vårt arbete inom de delar av kompetensförsörjningen som ibland försummas; introduktion och avslut.

För att ta en mer strategisk ansats och ett helhetsperspektiv på Sidas kompetensförsörjning är det viktigt att inkludera de olika resursbasprogram Sida finansierar, bl.a. sekunderingarna till multilaterala organisationer och EU. Sekunderingar är i bästa fall både en möjlighet för individen till kompetens- och karriärutveckling och ett sätt att stärka biståndets resultat och att fördjupa Sidas kompetens och organisatoriska lärande. Med en mer strategisk ansats till resursbasprogrammen kan Sida både få ett större genomslag för svenska prioriteringar och bidra till att Sverige får in fler svenskar i det multilaterala systemet.

TYDLIGHET OCH FLEXIBILITET

Sida bemannings- och rekryteringsprocesser ska genomföras på ett professionellt och ändamålsenligt sätt. Det ska vara tydligt för alla som arbetar eller söker jobb på Sida vilka krav som ställs för en viss tjänst så att de vet hur de kan utveckla sin kompetens för att ha större möjligheter att komma ifråga. Sida behöver också kombinera en förutsägbarhet i det årliga kompetensförsörjningsarbetet med en förmåga att snabbt anpassa och prioritera om kompetenser och personalresurser.

För den långsiktiga tilliten till bemanningsprocessen- och besluten är det viktigt att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan HR, avdelningar och utlandsmyndigheter och säkerställa den transparens som är önskvärd och möjlig utan att det blir på bekostnad av enskilda individers integritet. Det finns också ett behov av att stärka återkoppling och kommunikation i alla led av kompetensförsörjningsprocessen, liksom i dialogen mellan chef och medarbetare om karriärs- och utvecklingsmöjligheter. Det är en förutsättning för att direktplacering ska kunna användas i högre grad för bemanning.

För att både skapa flexibilitet och stabilitet i organisationen och kalibrera personalrörligheten till den nivå verksamheten kräver behöver Sida tydliggöra förväntningarna på medarbetare vad gäller kontinuitet på en tjänst och rotation till och från utlandsmyndighet. Rotationen är också viktig för att förebygga att jävssituationer uppstår i förhållande till långvariga samarbetspartners.

Sida ska ha villkor och förmåner, till exempel vad gäller distansarbete, friskvård och i samband med utlandsstationering, som är tydliga och transparenta och som samtidigt tar hänsyn till medarbetarnas mångfald i behov och förutsättningar i en strävan att erbjuda en god arbetsmiljö för alla Sidas medarbetare. Sida ska eftersträva att ligga på en liknande lönenivå som andra jämförbara statliga myndigheter.

LÄRANDE

Sida är en kunskapsorganisation med en verksamhet som är beroende av medarbetarnas sakkompetens och expertis inom en mängd olika områden. För att Sidas verksamhet ska vara fortsatt relevant i de dynamiska kontexter den genomförs krävs att Sida ständigt utvecklar sin kompetens och sina arbetssätt. Kompetensutveckling behöver ses som kärnuppgift för alla som jobbar med utvecklingssamarbete. Det förutsätter att medarbetare har möjlighet och kan avsätta tid för det.

Mycket av lärandet sker i genomförandet av verksamheten, men det behöver kompletteras med mer riktade och fördjupade kompetensutvecklingssatser. Sidas tematiska och funktionella nätverk som samlar medarbetare i Sverige och på utlandsmyndigheterna inklusive lokalanställda, är viktiga plattformar för lärande och kompetensutveckling.

Sida erbjuder medarbetare ett grundutbud av kompetensutveckling för att förenkla introduktion, regelefterlevnad och genomförande av verksamheten. Medarbetare behöver också ges möjlighet att ta till sig lärande och kompetensutveckling som sker i andras regi, internationellt och nationellt. Det gäller inte minst de kollegor som inte har möjlighet att inom Sida fördjupa och aktualisera den kompetens de rekryterats för.

För lokalanställda vid ambassader som har tillgång till Sidas grundutbud av kompetensutveckling är det också grundläggande att erbjuda kompetensutveckling om Team Sweden, det svenska systemet och prioriteringar. Här är ett nära samarbete med UD och utlandsmyndigheterna (som är deras arbetsgivare) nödvändigt.

Utvärderingar är ett annat viktigt verktyg för lärande i Sidas verksamhet. Sida behöver också i ännu högre grad nyttja framstegen på digitaliseringsområdet för sitt lärande, t.ex. utveckla arbetet med hur automatisering och AI kan stödja Sidas lärande.

Sida kan också stärka sitt lärande genom utökat utbyte och rotation med andra arbetsgivare såsom näringsliv, andra myndigheter, akademi, civilsamhälle och internationella organisationer.¹³

6. Genomförande och uppföljning

6.1 Genomförande

Kompetensförsörjningsstrategin kommer att omsättas i årliga kompetensförsörjningsplaner, som därefter bryts ner till aktiviteter på avdelningar och enheter. Den årliga planen konkretiserar prioriteringar och aktiviteter, t.ex. behov av häv genom externrekryteringar, kompetensväxling eller kompetensutvecklingsinsats inom något specifikt område. Den kommer vägleda planeringen för HR och avdelningar. Operationaliseringen av nya strategier är ett viktigt tillfälle för att se över vilken bemanning och kompetens Sida behöver för att genomföra dem.

Sida har etablerade rutiner för att hantera bemanningen av organisationen men kommer behöva utveckla förenklade former för intern rörlighet baserad på arbetsledning för att hantera verksamhetens behov. Sidas rutiner för externrekrytering är robusta, och sker bl.a. genom strategiska samlingsrekryteringar som ett av flera sätt för att säkerställa långsiktig kompetensförsörjning och mångfald.

Med den stora rörligheten i beaktande, förutsätter Sidas kompetensförsörjning en löpande dialog mellan Sidas HR-funktion och avdelningarna. Årligen genomförs möten mellan HR och avdelningsledningar i samband med verksamhetsplaneringen för att med utgångspunkt i Sidas uppdaterade kompetensprofil identifiera vilka behov och gap Sida har vad gäller kompetens och personalresurser i olika delar av organisationen på kort och medellång sikt. Mötena utgör också tillfällen att följa upp och planera arbetet inom arbetsmiljö och mångfald. Tillsammans med sammanställningen av medarbetares kompetensutvecklingsbehov utgör dessa ett viktigt underlag för den årliga kompetensförsörjningsplanen.

6.2 Uppföljning

Uppföljning av denna strategi sker årligen i samband med verksamhetsplanering och årsredovisning. Kompetensförsörjningsstrategin och de årliga planerna kommer också att följas upp genom Sidas etablerade samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer. Andra verktyg för Sidas uppföljning av målen för strategin är medarbetarundersökningarna, RU-dialogen mellan chef och medarbetare och 360-utvärderingarna av chefer.

En förutsättning för ett väl fungerande kompetensförsörjningsarbete är tillförlitlig HR-data och ett modernt HR-system för att systematiskt följa upp personalresurser och vara snabbfotade i att ställa om bemanningen till ändrade prioriteringar i verksamheten. Införande av ett modernt HR-system skulle avsevärt förenkla uppföljningen och genomförandet av strategin och planerna.

En del av de indikatorer där Sida vill se förändringar på sikt, t.ex. vad gäller andel män och medelålder, blir det dock svårt att se tydliga resultat på tre år. Det är viktigt att ha i beaktande, men gör inte målsättningen mindre angelägen.

Begreppslista

Karriär: En karriär kan ses som en icke-linjär portfölj av berikande och varierande erfarenheter som stärker individens anställningsbarhet. Det är en individuell resa i olika riktningar som ägs av medarbetaren och möjliggörs av arbetsgivaren.¹⁴

Kompetens: Vilja och förmåga att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter.

Kompetensförsörjning: Att på kort och lång sikt säkerställa att en verksamhet har tillgång till medarbetare med rätt kompetens.

Mångfald: Inbegriper demografisk och funktionell mångfald. Demografisk mångfald avser bl.a. könsöverskridande identitet eller uttryck, etnicitet, sexuell läggning, religion eller annan trosuppfattning, funktionsvariation och ålder. Funktionell mångfald avser till exempel utbildning eller erfarenhet, något som Sida beskriver som tematiska och funktionella kompetenser.

¹³ Sidas riktlinjer för tjänstledighet sammanfattar villkoren som gäller för tjänstledighet från Sida.

¹⁴ Se UNDP:s definition i UNDP Career Management Framework, p. 3 "‘career’ as a complex, growth-oriented and multi-directional sequence of experiences and opportunities to enhance long-term employability, which is individual-owned and organisation-enabled. As such, a career is defined in terms of a portfolio of enriching and diverse experiences rather than as a linear progression."



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT UTVECKLINGSSAMARBETE

Besöksadress: Rissneleden 110, 174 57 Sundbyberg
Postadress: Box 2025, 174 02 Sundbyberg
Telefon: 08-698 50 00. Fax: 08-20 88 64.
E-post: sida@sida.se Webb: sida.se

