

## **Riksgäldens svar på Förvaltningskommitténs slutbetänkande (SOU 2008:118)**

### **Disposition och vårt allmänna intryck**

Riksgälden har tagit del av förvaltningskommitténs slutbetänkande och väljer att strukturera svaret med utgångspunkt i en del av de rubriker som kommittén själv använder. Vi kommenterar inte alla förslag inom alla områden utan har valt att koncentrera oss på de delar som vi anser vara viktigast.

Vårt allmänna intryck av kommitténs slutbetänkande är att vi i många avseenden instämmer i den analys och bedömning som har gjorts av vad som behöver utvecklas i statsförvaltningen för att öka effektiviteten ytterligare. Men inom ett område stämmer analysen inte helt överens med hur vi ser på problemen och behoven. Det området är statsförvaltningens framtida kompetensförsörjning.

Då kommitténs förslag är många till antalet och inom olika områden, hade vi uppskattat om kommittén gjort en prioritering av vilka förslag som är viktigast för att utveckla effektiviteten i förvaltningen och därför bör genomföras först. Detta hade underlättat vår bedömning av förslagen.

### **Det statliga åtagandet**

Vi ställer oss bakom förslaget om att införa en huvudregel som innebär att statliga myndigheter inte får sälja varor och tjänster på en konkurrensutsatt marknad. Det är också lämpligt att detta regleras i lag.

Vi tycker också att det är bra att kommittén föreslår att undantag från huvudregeln är möjlig. Det ger en flexibilitet som är nödvändig för att kunna göra frågan hanterbar.

## **Styrningen av förvaltningen**

### *Regeringens befogenheter och skyldighet bör regleras i lag*

Vi delar uppfattningen att regeringens styrning av myndigheterna är av största vikt för att uppnå politiska mål men också för att säkerställa att förvaltningen kontinuerligt utvecklas och effektiviseras. Att reglera regeringens befogenhet och skyldighet att styra myndigheterna i lag är ett bra förslag som kan skapa förutsättningar för ett ökat fokus på dessa frågor.

### *Beredningsprocessen som föregår utnämningar bör regleras i lag*

Kommittén lyfter fram att mycket har hänt under de senaste åren när det gäller rekryteringsprocessen för myndighetschefer. Processen har bl.a. blivit mer transparent och chefstjänster har utannonseras på ett annat sätt än tidigare. Vi tycker detta är en positiv utveckling och att lagreglera beredningskraven i rekryteringsprocessen tror vi ytterligare skulle förstärka den positiva utvecklingen. Det gör tydligt vad som gäller vid rekrytering och ökar också insynen i vilka krav som ställs.

### *Myndighetsformen – huvudregel för statlig verksamhet*

Vi delar utredningens uppfattning att myndighetsformen även framöver ska vara huvudregel för statlig verksamhet. Myndighetsformen har många fördelar och en ökad renodling av den statliga floran av organ mot fler myndigheter borde underlätta regeringens styrning av sin förvaltning.

### *Utnyttja olika tidsgränser*

Förslaget att utnyttja olika tidsgränser när man inrättar myndigheter och att redan från början ge myndigheter ett tidsbegränsat mandat tycker vi är intressant och väl värt att pröva. En sådan modell ger regeringen en naturlig tidpunkt att utvärdera myndighetens resultat och noggrant fundera igenom behovet av verksamheten i framtiden. Den enda nackdelen som vi kan se med förslaget är att det kan bli svårare att rekrytera medarbetare med rätt kompetens till en organisation med ett tidsbegränsat mandat på grund av ökad osäkerhet.

Vi är också positiva till en modell där riksdagen kan anvisa anslag för fler än ett år i taget och delar den bild av fördelarna som ges i betänkandet. Vi ser också gärna att den så kallade 3%-regeln tas bort då den motverkar syftet med ramanslagsmodellen att ge myndigheter ekonomisk flexibilitet över åren för att säkerställa ett effektivt genomförande av verksamheten.

### *Kontinuitet i styrningen av myndigheterna*

Förvaltningskommittén föreslår att det på varje departement inrättas en opolitisk befattning som chefstjänsteman med ansvar för myndighetsstyrning. Vi tycker att

det är ett utmärkt förslag och hoppas att tiden är mogen för att genomföra det. Detta är en av de enskilt viktigaste åtgärderna för att öka betydelsen av frågorna inom Regeringskansliet och därmed skapa förutsättningar för ett mer aktivt och långsiktigt samarbete med myndigheterna för att utveckla den statliga verksamheten.

## **EU-medlemskapet och statsförvaltningen**

Vi instämmer i kommitténs analys att EU arbetet ställer den svenska förvaltningsmodellen på prov. Ordningen med relativt självständiga stora myndigheter och små departement är om än inte unik så i alla fall ovanlig i övriga Europa. Att bl.a. reda ut vem som fattar beslut om vad och vilket mandat i EU-frågor anser vi vara angeläget. Vi tycker att kommitténs förslag på en lag som klargör i vilken ordning som regeringen kan delegera uppgiften för att företräda Sverige är bra och bör genomföras. Det borde öka förutsättningar att komma till rätta med en del av oklarheter som finns idag och som beskrivs i utredningen.

## **Den statliga förvaltningens struktur**

Kommittén påpekar att allt sedan mitten på 1990-talet så har antalet myndigheter blivit färre men större. Koncernmyndigheter har ombildats till samlade myndigheter och myndigheter med liknande uppgifter och funktionen har slagits samman. Riksgälden instämmer i kommitténs bedömning att det även fortsatt finns en effektiviseringspotential i att slå samman myndigheter med liknande uppdrag och verksamhet. Det är angeläget att regeringen systematiskt kartlägger myndighetstrukturen på olika områden för identifiera och utreda där denna typ av effektiviseringspotential finns.

Vi tror också att det finns en stor potential i att slå samman mindre myndigheter eller att lägga in dem i större myndigheters verksamhet. Vi anser att en sådan utveckling är både önskvärd och nödvändig.

## **Kompetensförsörjning för framtidens statsförvaltning**

När det gäller den framtida kompetensförsörjningen i staten instämmer vi bara delvis i kommitténs analys och förslag.

Vi instämmer inte i slutsatsen att kompetensförsörjningen i staten i huvudsak fungerar väl. Inom flera sektorer, till exempel för myndigheter som tävlar om samma kompetens som behövs inom det privata näringslivet, ser vi tecken på svårigheter att rekrytera och behålla viktig kompetens.

Vi tror också att det låga omvandlingstrycket och produktivitetstrycket som finns inom vissa områden i staten, och som kommittén själv genom sina förslag vill öka, delvis också är tecken på att kompetensförsörjningen inte varit helt optimal. Staten har inte anställt tillräckligt många personer med drivet att utveckla och effektivisera. Naturligtvis finns det andra faktorer som har gjort det svårt att utveckla viss av statens verksamhet men vi tycker inte att man kan underskatta vikten av att ha rätt personal för att driva verksamhetsutveckling.

Kommittén betonar vikten av att staten blir bättre på att marknadsföra sig som arbetsgivare mot unga potentiella arbetstagare. Alla de förslag som finns i utredningar är i sig vettiga, men innan en myndighet genomför en marknadsföringsinsats anser vi att man i mycket högre utsträckning än i dag måste se över sitt erbjudande. Vår bedömning är att många myndigheter inte har ett attraktivt erbjudande till exempelvis unga nyexaminerade studenter. Här finns stora brister och det är en analys som vi tycker kommittén missar. Hade myndigheter haft ett bättre erbjudande så hade fler studenter också haft staten som första val när det gäller att välja arbetsgivare. Att bara 13 procent i första hand kan tänka sig staten som arbetsgivare är en låg siffra som manar till eftertanke.

Att som kommittén föreslår satsa på att utveckla chefs-/ledarrollen i staten anser vi också vara viktigt. Det goda ledarskapet bidrar utan tvekan till att göra en myndighet till en mer attraktiv arbetsgivare och är en förutsättning för fortsatt utveckling av verksamheten. Men minst lika viktigt som att satsa på utveckling av bra chefer är att satsa på att utveckla medarbetarskapet, då det styr vilka medarbetare som vi vill attrahera. Vi måste också i högre grad än i dag till exempel arbeta med alternativa karriärvägar för medarbetare för att tydliggör att det är möjligt att utvecklas och göra karriär utan att behöva bli chef.

## **Generella effektiviseringar och besparingar**

När det gäller effektiviseringspotentialen i statsförvaltningen genom ökat yttre produktivitetstryck på myndigheterna, fler koncerngemensamma administrativa lösningar och möjlighet till ökad ekonomisk flexibilitet, så delar vi kommitténs slutsatser och ställer oss bakom förslagen. Potentialen finns utan tvekan där och det handlar snarast hur man ska genomföra arbetet för att nå det uppsatta målet.

I det fortsatta arbetet tycker vi det är viktigt att när man t.ex. ska införa fler koncerngemensamma administrativa lösningar, att arbetet bedrivs i nära dialog med oss myndigheter. Vi kan vår verksamhet bäst och har därmed störst möjlighet att bidra till att realisera regeringens ambitioner att effektivisera.

Det är också viktigt att ett sådant arbete bedrivs med respekt för det betydelsefulla i att som myndighet t.ex. ha verksamhetskunnig ekonomi- och HR-personal som stöd i drift och utveckling av organisationen. Om man slår

samma flera myndigheters funktioner finns det risk att verksamhetskunnandet tunnas ut, vilket får negativa konsekvenser på rekryteringsarbetet, den interna kontrollen med mera.

Vi är också positiva till idén att ge privata företag möjlighet att utmana statlig verksamhet, så kallad utmaningsrätt. Det kan vara ett sätt att öka förändrings- och förbättringstakten i en del statlig verksamhet och dessutom möjliggöra för privata företag att bedriva verksamhet på statens uppdrag.

I detta ärende har riksgäldsdirektör Bo Lundgren beslutat. Föredragande har Fredrik Rosengren varit. I den slutgiltiga handläggningen har även Kristina Johansson, Erik Andersson, Anita Nyqvist och Sofia Almquist medverkat.

---

Bo Lundgren, beslutande

---

Fredrik Rosengren,  
föredragande