

Finansdepartementet  
103 33 Stockholm

## Att styra staten – regeringens styrning av sin förvaltning (SOU 2007:75)

Arbetsgivarverket har som uppgift att utveckla och samordna den statliga arbetsgivarpolitiken och begränsar svaret till att i huvudsak lämna synpunkter på de delar av betänkandet som har konsekvenser för arbetsgivarpolitiken.

Arbetsgivarverket välkomnar och tillstyrker starkt utredningens förslag som helhet och vill framhålla att den föreslagna modellen för styrning stärker myndigheternas möjligheter att driva effektiv, ändamålsenlig arbetsgivarpolitik i enlighet med det delegerade arbetsgivaransvaret.

I det följande kommenterar Arbetsgivarverket särskilt förslagen om att instruktionen skall vara det centrala dokumentet för regeringens styrning av myndigheterna (avsnitt 6.3.1), förslaget om att verksamhetsdelen i nuvarande regleringsbrev ska utgå (avsnitt 6.3.2) samt förslaget om att utveckla de informella kontakterna (avsnitt 6.5) mellan regeringskansliet och myndigheterna.

### Styrning i linje med delegerat arbetsgivaransvar

Den utveckling av styrningen som utredningen föreslår är ett steg mot ett mer strategiskt och dynamiskt styrsystem och helt i linje med det delegerade arbetsgivaransvaret. Ökat fokus på myndigheternas uppdrag understryker myndigheternas ansvar och befogenhet att planera och leda verksamheten på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. Den mer kvalificerade styrningen som betänkandet föreslår och som innebär att instruktionen görs till det centrala styrdokumentet samtidigt som de informella kontakterna vidareutvecklas och verksamhetsanpassas, underlättar för myndigheterna att optimera sina resurser för att möta förändringar i omvärlden. Arbetsgivarverket instämmer med utredningen att detta förbättrar myndighetsledningens möjligheter att hålla en strategisk fokus och att föra en meningsfull uppdrags- och resultatdialog med uppdragsgivaren.

Arbetsgivarverket instämmer i betänkandets förslag om att instruktionen ska utvecklas för att bättre fungera som myndighetens uppdragsbeskrivning. Instruktionen får inte heller bli föremål för rutinmässig omprövning utan i stället vara ett dokument som överlever smärre omvärldsförändringar.

En del av det delegerade arbetsgivaransvaret är att ansvara för myndighetens kompetensförsörjning och lönebildning både på kort och på lång sikt. Planeringen av kompetensförsörjningen ingår i verksamhetsplaneringen. En högre flexibilitet gynnar verksamhetsplanering på lokal nivå och bidrar till en mer effektiv kompetensförsörjning på kortare och längre sikt. På motsvarande vis knyter en väl fungerande lokal lönebildning på ett naturligt sätt an till arbetsgivares planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi.

I arbetet med att stärka myndigheterna i sin arbetsgivarroll fokuserar Arbetsgivarverket på vikten av att myndigheterna tar ett strategiskt personalansvar utifrån verksamhetens behov. Utredningens förslag stöder denna utveckling genom att betona myndighetsledningens ansvar att föra en kvalificerad dialog med uppdragsgivaren. I en sådan dialog finns även bättre förutsättningar än i dag att kommunicera hur myndigheten arbetar med sin strategiska kompetensförsörjning.

Arbetsgivarverket vill därför framhålla att ett genomförande av utredningens förslag skulle bidra till bättre förutsättningar för effektiv arbetsgivarpolitik och väl fungerande lokal lönebildning.

### **Ett strategiskt styrsystem förutsätter ett strategiskt uppföljningssystem**

Ett mer strategiskt styrsystem förutsätter även ett mer strategiskt uppföljningssystem. Detta i sin tur förutsätter mer kunskap och bredare syn på myndigheternas uppdrag i regeringskansliet. Vidare ska de informella kontakternas kvalitet säkras och den skriftliga rapporteringen anpassas.

Informella kontakter är ett utmärkt verktyg för att dels styra på ett verksamhetsanpassat sätt och dels att följa upp verksamheten. I direkt kontakt mellan myndighet och departement kan aktuella frågor lyftas och diskuteras på en kvalificerad nivå utifrån respektive verksamhets specifika förutsättningar och med hänsyn till aktuella förändringar i omvärlden. En vidareutveckling av informella kontakter måste ske i syfte att kvalitetssäkra kontakternas innehåll med hänsyn till olika verksamhets behov och frekvens i kontakterna. Arbetsgivarverket vill understryka vikten av strukturerade kontakter på adekvat nivå och instämmer i att behovet av den föreslagna semi-institutionaliseringen av informella kontakter varierar mellan myndigheter.

En vidareutveckling av informella kontakter förutsätter utökad kunskap och mer strategiskt helhetstänkande på regeringskansliet. Eftersom en dialog förutsätter två parter som har mandat att ge och ta argument och beslut är det viktigt att regeringskansliets företrädare är väl förankrade i respektive departementsledning. Dialogen måste ge möjligheter för myndighetschefen att vid behov lyfta strategiska frågor till politisk nivå och få så snabb och förankrad återkoppling som möjligt.

Det är positivt att årsredovisningens innehåll i högre grad föreslås fokusera på det som är relevant för varje specifik verksamhet samt att det som bedöms vara viktigt ska kunna redovisas även i längre tidsintervall. Frågor av väsentlig betydelse kan då komma i fokus på ett sätt som inte varit möjligt tidigare. Förslaget resulterar i relevant och kärnfullt underlag för beslutsfattare och bidrar till den utveckling av den strategiska, sammanhållna styrningen som betänkandet föreslår. En positiv konsekvens är också att de administrativt betungande, formella kraven på små myndigheter minskar och resurser kan fokuseras på kärnverksamheten. Arbetsgivarverket vill också uppmärksamma att en stor andel av de rapporteringskrav som regeringen ålägger myndigheterna inte återfinns i regleringsbrevet utan i förordningar och enskilda beslut. Även dessa krav bör tas med i en översyn.

### **Att särskilt uppmärksamma**

Som betänkandet påpekar föreligger det en risk att det som hittills skrivits i regleringsbrevet lyfts in i myndigheternas instruktion utan vidare reflektion. Arbetsgivarverket instämmer i att risken finns och vill särskilt uppmärksamma att ett system som motverkar onödig detaljstyrning måste byggas in i den nya styrmodellen.

Beslut i detta ärende har fattats av generaldirektör Göran Ekström efter hörande av styrelsen. Vid den slutliga handläggningen deltog vikarierande enhetschef Per Stengård, stabschef Jonas Bergström och utredare Pauliina Lundberg, föredragande.



Göran Ekström  
Generaldirektör



Pauliina Lundberg  
Utredare