

Kommittédirektiv



Ett myndighetsgemensamt servicecenter för
en effektivare statlig administration

Dir.
2010:117

Beslut vid regeringssammanträde den 4 november 2010

Sammanfattning

För att öka effektiviteten och minska administrationskostnaderna i staten, behövs ökad koncentration av administrativ stödverksamhet. En särskild utredare ska därför förbereda bildandet av ett myndighetsgemensamt servicecenter med uppdrag att erbjuda tjänster inom i första hand ekonomi- och personaladministration till statliga myndigheter. Verksamheten bör inledningsvis omfatta lämpliga delar av det administrativa verksamhetsstöd som i dag finns vid Skatteverket. Verksamheten bör bedrivas i myndighetsform och finansieras med avgifter från de myndigheter som nyttjar servicecentrets tjänster, s.k. kundmyndigheter. Utredaren ska bedriva arbetet så att verksamheten ska kunna inledas den 1 januari 2012.

Utredarens arbete ska genomföras i två etapper. I en första etapp ska utredaren analysera och lämna förslag till vilka verksamheter inom Skatteverkets nuvarande administrativa verksamhetsstöd som bör föras över till den nya organisationen. Utredaren ska föreslå hur verksamheten ska organiseras och vilka myndigheter som i ett första skede bör anslutas till det gemensamma servicecentret. Utredaren ska i det sammanhanget överväga vilka personalaspekter som kan aktualiseras av förslagen. Utredaren ska redogöra för förslagets budgetära konsekvenser och uppmärksamma regeringen på om starttidpunkten för servicecentret behöver senareläggas. Denna del av uppdraget ska redovisas senast den 15 april 2011.

Avsikten är att regeringen efter den avslutade första etappen ska kunna fatta beslut om att gå vidare med etapp 2, dvs. att genomföra bildandet av servicecentret med målsättningen att detta ska kunna ske den 1 januari 2012.

Bakgrund

Dagens organisering av administrativ stödverksamhet

En majoritet av myndigheterna sköter administrativ stödverksamhet i egen regi. De myndigheter som ombildats till s.k. enmyndigheter har koncentrerat sin administrativa verksamhet och sköter den i flera fall inom ramen för en s.k. beställar- och utförarorganisation. Till viss del upphandlar myndigheterna delar av det administrativa stödet, dock i en begränsad omfattning.

Det finns exempel på myndigheter som tillhandahåller stödtjänster till andra myndigheter. Kammarkollegiet har som en av sina huvuduppgifter att tillhandahålla administrativa tjänster till i huvudsak mindre myndigheter och stöder i dag ca 80 myndigheter med lönetjänster och ca 70 myndigheter med olika ekonomitjänster. Skatteverket erbjuder via sitt verksamhetsstöd liknande tjänster till Kronofogdemyndigheten och Lantmäteriet. Detsamma gör Rikspolisstyrelsen genom sitt verksamhetsstöd till bl.a. de 21 polismyndigheterna. Försäkringskassan tillhandahåller stödtjänster till Pensionsmyndigheten.

Länsstyrelserna bedriver gemensamma utvecklingsprojekt för att samordna delar av sina interna administrativa verksamheter inom bl.a. IT, löneadministration och ekonomiadministration. Finansdepartementet gav i oktober 2009 länsrådet vid Länsstyrelsen i Jönköpings län i uppdrag att utreda och ge förslag på hur länsstyrelsernas interna administrativa verksamheter kan organiseras på ett ändamålsenligt sätt (dnr Fi/2009/6991). Uppdraget redovisades i april 2010. Rapporten har remissbehandlats. Regeringen avser med anledning av rapporten och remissinstansernas synpunkter att ytterligare förtydliga länsstyrelsernas uppgift att samordna gemensamma

administrativa verksamheter och verka för en effektiv länsstyrelseorganisation.

Det finns även andra exempel på stödverksamhet som organiseras samordnat i staten. Kammarkollegiet ansvarar för upphandlingen inom området informationsteknik och har regeringens uppdrag att även inordna den samordning av statens inköp som i dag görs av flera myndigheter (dnr Fi2010/2734). Ekonomistyrningsverket (ESV) samordnar delar av upphandlingen av ekonomiadministrativa IT-system.

Ekonomistyrningsverkets och E-delegationens utredningar och förslag

Ett par utredningar har bedömt att det finns en betydande effektiviseringspotential och kvalitativa fördelar med en koncentration av framför allt ekonomi- och personaladministration.

Ekonomistyrningsverket har i rapporten Gemensamma lösningar för effektivare administration (ESV 2007:33) uppskattat att det i statsförvaltningen, exklusive de stora myndigheterna som redan har inrättat interna servicecenter, finns en årlig besparingspotential på 650–900 miljoner kronor. Detta förutsätter att möjligheterna att förenkla och standardisera arbetsrutiner tas till vara fullt ut. E-delegationen har i betänkandet Strategi för myndigheternas arbete med e-förvaltning (SOU 2009:86) uppskattat besparingspotentialen för gemensamma administrativa verksamhetsstöd för statsförvaltningen till mellan 500 och 1 200 miljoner kronor per år. Detta motsvarar ungefär 30 procent i effektivitetsförbättring vid utförandet av de arbetsuppgifter som föreslås samlas hos sådana verksamhetsstöd.

E-delegationen har i sitt betänkande lämnat förslag till hur en koncentration av administrativa stödprocesser bör utformas. Betänkandet har remissbehandlats. För att ta till vara kompetens och infrastruktur samt minimera risker och införandekostnader anser delegationen att de befintliga stödverksamheter som finns vid myndigheterna Skatteverket och Rikspolisstyrelsen ska utvecklas till s.k. gemensamma administrativa verksamhetsstöd

för ekonomi- och personaladministration. Delegationen anser vidare att en etablering av framtida myndighetsgemensamma verksamhetsstöd bör baseras på befintliga strukturer hos Skatteverket och Rikspolisstyrelsen.

Delegationen föreslår att regeringen ger Skatteverket och Rikspolisstyrelsen i uppdrag att under 2010 var för sig tillhandahålla tjänster för ekonomi- och personaladministration i gemensamma administrativa verksamhetsstöd för ytterligare minst en myndighet vardera och att delegationen följer upp verksamheten. Om uppföljningsresultatet talar till det gemensamma verksamhetsstöds fördel ska verksamheten löpande utökas under perioden 2011–2015 genom etablering av ytterligare ett par gemensamma verksamhetsstöd. Delegationen föreslår även att den skyndsamt ska utreda förutsättningarna för att frikoppla ett gemensamt administrativt verksamhetsstöd från värmyndigheten för att därmed renodla styrmodellen.

En majoritet av de remissinstanser som yttrat sig i frågan är positiva till inriktningen att utveckla myndighetsgemensamma verksamhetsstöd i staten och de förslag som E-delegationen lämnat. Konkurrensverket avstyrker dock förslaget att ge uppdrag till Skatteverket och Rikspolisstyrelsen med hänvisning till att det skulle begränsa konkurrensen på marknaden om Skatteverket och Rikspolisstyrelsen skulle ges ensamrätt att utföra tjänsterna. Bland de remissinstanser som är tveksamma till förslaget finns även de som ser risker med att man tar bort delar av stödverksamheten som är strategiska för kärnverksamheten. De remissinstanser som är positiva till förslaget understryker bl.a. vikten av att säkerställa att producerade tjänster levereras till konkurrenskraftiga priser samt att man drar nytta av befintliga erfarenheter och noga utvärderar processen.

2010 års förvaltningspolitiska proposition

Regeringen har i propositionen Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt (prop. 2009/10:175), gjort bedömningen att det finns möjligheter till effektivisering inom det ekonomi- och personaladministrativa området i statsförvaltningen genom en koncentration av administrativ

stödverksamhet. Ett förändringstryck via styrningen av myndigheterna som driver på utvecklingen mot en koncentrerad hantering i staten behöver skapas. Regeringen aviserade en inriktning som innebär att de myndigheter som inrättat interna servicecenter ges i uppdrag att utveckla verksamheten och att Ekonomistyrningsverket ska samordna det arbetet samt leda utvecklingen mot en effektiv och koncentrerad administration i sin helhet.

Regeringen framhöll vidare att av drygt 218 000 statsanställda är 28 procent 55 år eller äldre. Av dessa arbetar ca 19 000, dvs. en tredjedel, med stödverksamhet. Generationsväxlingen tillsammans med nya lösningar inom det administrativa området, såsom koncentration av verksamhet och ökad samverkan, bör ses som en möjlighet till en kostnadseffektivare förvaltning och kompetensväxling. Detta bör sammantaget gynna såväl de offentliga finanserna som kompetensförskingningen.

Ett myndighetsgemensamt servicecenter för en effektivare statlig administration

Behovet av ett myndighetsgemensamt servicecenter

Utvecklingen inom IT-området har skapat förutsättningar att effektivisera administrativa stödprocesser genom att låta flera myndigheter med likartade behov nyttja tjänster från ett gemensamt servicecenter. Fördelar med samordning och enhetlighet finns främst inom transaktionsintensiva och repetitiva stödtjänster inom ekonomi- och personaladministration, som löneutbetalningar och fakturahantering.

En koncentration av administrativ stödverksamhet skapar betydande skalfördelar. Stödtjänsterna kan produceras och levereras till lägre styckkostnad och även ofta till högre kvalitet än när tjänsterna produceras vid varje enskild myndighet. Positiva synergier skapas även mellan ökad automatisering av processer och koncentrerad hantering. Exempelvis kan e-fakturor hanteras effektivare i en lösning med koncentrerad hantering och gemensamma standarder. De resurser som frigörs

kan bl.a. användas till att stärka myndigheternas kärnverksamhet och till att finansiera strategiska utvecklingsprojekt.

Stabsutredningen har i betänkandet Ett stabsstöd i tiden (SOU 2008:22) konstaterat att något brett marknadsutbud av ekonomi- och personaladministrativa tjänster som alternativ till det inomstatliga inte finns för närvarande. Regeringens bedömning är att en ökad samordning och standardisering inom staten borde kunna göra den statliga ekonomi- och personaladministrationen attraktiv för privata aktörer och därmed stimulera utvecklingen av en fungerande marknad för dessa tjänster som statsförvaltningen sedan, via det myndighetsgemensamma servicecentret, kan tillvarata genom offentlig upphandling. Detta bör kunna leda till ytterligare effektivitetsvinster för staten. En ökad grad av samordning och kompetenskoncentration samt användning av gemensamma och öppna standarder innebär även en stärkt upphandlingsposition mot externa leverantörer, vilket bidrar till en framgångsrik upphandling.

Centrala utgångspunkter

Med utgångspunkt i E-delegationens förslag och med beaktande av remissinstansernas synpunkter anser regeringen att inrättandet och utvecklingen av ett myndighetsgemensamt servicecenter ska ha följande utgångspunkter:

- Ett myndighetsgemensamt servicecenter bör verksamhetsmässigt bygga vidare på de administrativa verksamhetsstödsavdelningar av hög kvalitet som redan finns etablerade inom stora myndigheter. Därigenom kan både ett tillräckligt kvalitativt bra utbud skapas och lämpligt stora administrativa volymer knytas till respektive verksamhetsstöd. Existerande infrastruktur och kompetens på området tillvaratas, vilket innebär att risker och införandekostnader minimeras.
- Ett myndighetsgemensamt servicecenter bör redan från början vara organisatoriskt skilt från de myndigheter som servicecentret ska tillhandahålla tjänster till. Syftet är att renodla myndigheternas verksamheter, förbättra möjligheterna till en tydlig och långsiktigt hållbar styrning av

verksamheten samt undvika att verksamheten har dubbla roller i bemärkelsen såväl beställare som utförare av administrativt stöd med potentiell risk för motverkande arbetsuppgifter. Detta utesluter inte att servicecentret inrättas som en del av en redan befintlig myndighet.

- Utvecklingen av ett myndighetsgemensamt servicecenter samt anslutningen av kundmyndigheter bör ske stegvis och anslutningstakten bör ske utifrån de inledande erfarenheterna. En sådan utveckling ger också möjlighet att successivt utvärdera verksamheten. Dessutom ökar möjligheterna att anpassa anslutningen till respektive myndighets personalsituation och kompetensförsörjning. Därigenom underlättas möjligheterna att i praktiken realisera de bedömda effektivitetsvinsterna och minimera eventuella omställningskostnader.
- Ett gemensamt servicecenter bör inledningsvis samordna tjänster inom ekonomi- och personaladministration som inte bedöms vara alltför beroende av specifik myndighetsförståelse och som inte kräver geografisk närhet till kärnverksamheten. Tjänsternas processer bör vara av transaktionsinriktad karaktär och genom standardisering i kombination med stora volymer kunna leda till sänkta kostnader.
- I syfte att tillvarata alla effektivitetsvinster för staten och inte missgynna marknaden bör det snart efter servicecentrets etablering prövas om delar av tjänsteleveransen kan upphandlas. Utvecklingen på marknaden bör därför noga följas.

Servicecentrets initiala omfattning

Det myndighetsgemensamma servicecentret ska inledningsvis omfatta lämpliga delar av det administrativa verksamhetsstöd som finns etablerat inom Skatteverket.

De verksamheter som i första hand berörs inom Skatteverkets verksamhetsstöd är de delar av affärsområdet Administrativ service som sköter Skatteverkets löneutbetalningar, kund- och leverantörsreskontra och redovisning och

dessutom hanterar viss administrativ verksamhet åt Kronofogdemyndigheten och Lantmäteriet. Verksamheten har ca 90 anställda och är lokaliserad i Gävle och Stockholm.

Enligt de utvärderingar som låg till grund för E-delegationens förslag (SOU 2009:86) är Skatteverkets respektive Rikspolisstyrelsens administrativa verksamhetsstöd väletablerade, hanterar stora volymer och har inom framför allt ekonomi- och löneadministrationen uppnått en i jämförelse med andra myndigheter hög effektivitet och mognadsgrad. De bedöms därför kunna utvecklas till s.k. gemensamma verksamhetsstöd och leverera ett kostnadseffektivt administrativt stöd till andra myndigheter.

Regeringens bedömning är att den kompetens och infrastruktur som finns vid Skatteverkets verksamhetsstöd bör tillvaratas vid uppbyggandet av ett myndighetsgemensamt servicecenter. Genom att föra över lämpliga delar till den nya organisationen skapas förutsättningar för att även andra myndigheter ska kunna dra nytta av verksamhetens effektivitet genom en anslutning till servicecentret. När det gäller Rikspolisstyrelsens verksamhetsstöd, är regeringens bedömning att förutsättningarna för en överföring behöver analyseras särskilt. Regeringen avser därför att ge Statskontoret i uppdrag att analysera om förutsättningar finns att även föra hela eller delar av det verksamhetsstöd som finns vid Polisens administrativa center vid Rikspolisstyrelsen till det myndighetsgemensamma servicecentret och att lämna förslag till regeringen senast den 31 januari 2011. Om förutsättningar finns, är avsikten att inkludera denna verksamhet i utredningens genomförandeetapp.

Övergripande mål för det nya servicecentret

Servicecentrets verksamhet bör ha följande övergripande mål:

- Anslutande myndigheters kostnader för de ekonomi- och personaladministrativa tjänster som tillhandahålls av servicecentret ska i förhållande till ett uppmätt startläge

minska med i genomsnitt 30 procent över en period på tre till fem år.

- Anslutande myndigheter ska få administrativt stöd av hög kvalitet.
- Genom tydliga tjänstedefinitioner, gemensamma och öppna standarder samt stora volymer ska marknaden stimuleras och förutsättningarna för upphandling av tjänster förbättras.
- Genom ett systematiskt kvalitetsarbete där rutiner och processer kontinuerligt ses över och effektiviseras samt medarbetarnas kompetens utvecklas, ska servicecentrets verksamhet förbättras och en god arbetsmiljö eftersträvas.

Servicecentrets uppgifter

Uppgiften för servicecentret ska vara att tillhandahålla tjänster inom i första hand ekonomi- och personaladministration till statliga myndigheter. Verksamheten vid servicecentret ska kunna möta de krav och behov av administrativt stöd som finns vid olika myndigheter. Servicecentret ska genom en ändamålsenlig struktur och organisation ha kapacitet att tillhandahålla tjänster till många olika verksamheter i statsförvaltningen.

På längre sikt kan det vara aktuellt att det gemensamma servicecentret även tillhandahåller andra typer av förvaltningsgemensamma stödtjänster till statliga myndigheter, t.ex. IT-support och -drift, licenshantering samt den nyligen inrättade samordningsfunktionen för e-legitimationer.

Servicecentrets finansiering

Verksamheten vid servicecentret ska finansieras med avgifter som betalas av de myndigheter som nyttjar servicecentrets tjänster. Avgifterna ska konstrueras så att intäkterna täcker samtliga kostnader som servicecentret har för sin verksamhet.

Servicecentrets organisation

Ett gemensamt servicecenter som tillhandahåller administrativt stöd till andra myndigheter bör organiseras i myndighetsform eftersom myndighetsformen underlättar styrningen, skapar en

tydlig ansvarskedja och tillgodoser krav på offentlighet och insyn.

Anslutning av kundmyndigheter

Det är varje myndighetslednings ansvar att pröva och bedöma om stödverksamhet ska skötas i egen regi, i samverkan eller på entreprenad. Utgångspunkterna är myndighetsförordningens (2007:515) bestämmelser om att myndighetens ledning ska se till att verksamheten bedrivs effektivt, att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt samt att myndigheten hushållar väl med statens medel. Av myndighetsförordningen framgår också att myndigheten ska verka för att myndigheten genom samarbete med andra myndigheter och med andra tar till vara de fördelar som kan vinnas för enskilda samt för staten som helhet.

Anslutning till servicecentret bör i första hand ske på frivillig basis. För att varje myndighetsledning ska kunna fatta välavvägda beslut i frågan om hur myndighetens stödverksamhet bäst ska organiseras, är det viktigt att det finns bra administrativa nyckeltal som kan användas för att jämföra olika myndigheters kostnader och kvalitet i sina administrativa verksamheter och, inte minst, för att kunna jämföra kostnader och kvalitet vid myndigheter före och efter en anslutning.

Även om utgångspunkten för anslutning av myndigheter i första hand är frivillighet, behöver regeringen initialt säkerställa att ett antal myndigheter ansluts till servicecentret i syfte att trygga etableringen av verksamheten. Om det därefter skulle dröja med en bred anslutning av myndigheter på frivillig basis kan det finnas skäl att skärpa det generella förändringstrycket. Det gäller om resultatet från servicecentrets verksamhet och nyttokostnadskalkyler för anslutna myndigheter visar på tydliga effektivitetsvinster, samtidigt som de berörda myndigheterna inte kan påvisa att den administrativa verksamheten sköts minst lika effektivt i egen regi eller av upphandlade företag. Därtill kan det finna särskilda skäl för att styra enskilda myndigheter mot en anslutning.

Regeringen avser att ge Ekonomistyrningsverket i uppdrag att utveckla en uppsättning administrativa nyckeltal och en

modell för nytto- och kostnadsbedömning samt i övrigt bistå med stöd åt utredaren.

Lokalisering

Initialt bör hanteringen av lokaliseringsfrågan utgå från var de delar av Skatteverkets administrativa verksamhetsstöd som berörs är lokaliserade. Syftet är att säkra kompetensen och minimera omställningskostnader. I ett senare skede och i samband med att eventuellt andra myndigheters verksamhetsstöd och andra stödfunktioner förs över till servicecentret, finns det skäl att pröva fördelarna med att lokalisera servicecentret på fler orter, i första hand till länscentra eller andra större orter.

Uppdraget

Etapp 1: Analysfas

I en första etapp ska utredaren analysera och föreslå vilka verksamheter vid Skatteverkets administrativa verksamhetsstöd och, eventuellt, vid andra myndigheter som är lämpliga att föras över till den nya organisationen, hur servicecentret ska organiseras, vilken avgiftsmodell som bör tillämpas och vilka myndigheter som bör anslutas under år 2012. Utredaren ska redovisa budgetära konsekvenser av förslagen samt föreslå behövliga författningsändringar.

Förslagen ska kunna utgöra ett underlag för regeringens arbete med instruktions- och andra författningsändringar och ändringar i regleringsbrev för berörda myndigheter för 2012. Utredaren ska uppmärksamma regeringen på om det finns skäl att senarelägga starttidpunkten för servicecentret.

Denna del av uppdraget ska redovisas senast den 15 april 2011.

Servicecentrets uppgifter

Utredaren ska analysera och föreslå vilka ekonomi- och personaladministrativa tjänster servicecentret i ett inledande skede ska tillhandahålla till statliga myndigheter. Utredaren ska i nära samverkan med Skatteverket och Kronofogdemyndigheten analysera och föreslå vilka verksamheter vid Skatteverkets administrativa verksamhetsstöd som av effektivitetsskäl bör ligga till grund för utvecklingen av ett myndighetsgemensamt servicecenter och som därmed bör överföras till det gemensamma servicecentret. Vid denna lämplighetsbedömning ska utredaren beakta konsekvenserna för Skatteverket.

Förslaget till överförda verksamheter bör konkretiseras med antal anställda respektive årsarbetskrafter och övriga kostnader som ska föras över. Utredaren ska föreslå behövliga ändringar i berörda myndigheters instruktioner och regleringsbrev.

Servicecentrets budget och finansieringsformer

Utredaren ska redogöra för förslagens budgetära konsekvenser. I detta ska ingå centrets uppstartskostnader, besparingar, kostnader som eventuellt inte täcks av avgiftsfinansiering och omställningskostnader för såväl de anslutande s.k. kundmyndigheterna som de myndigheter som ska utgöra centrets grund. Utredaren ska även föreslå finansiering för samtliga kostnader, även de som eventuellt inte täcks av avgifter, samt föreslå vilken avgiftsnivå som ska gälla för kundmyndigheterna inklusive avgiftsnivån för de myndigheter som ansluts redan år 2012. Utredaren ska föreslå en modell för hur avgifter ska tas ut från anslutande myndigheter och lämna förslag till de författningsändringar och reglering i övrigt som krävs för avgiftsfinansiering av verksamheten.

Servicecentrets organisation och lokalisering

Utredaren ska analysera och föreslå hur det gemensamma servicecentret ska organiseras som en myndighet. Utredaren ska pröva möjligheten att i första hand förlägga servicecentret i en

befintlig myndighet och belysa fördelar och nackdelar med detta jämfört med bildandet av en ny myndighet. I andra hand bör inrättandet av en ny myndighet prövas. I detta ingår även att belysa lokalisering på kort och medellång sikt där hänsyn även tas till anslutning av kundmyndigheter och överföring av andra myndigheters verksamhetsstöd.

Analysera och föreslå initiala kundmyndigheter

Utredaren ska analysera och i samråd med berörda myndigheter föreslå vilka myndigheter, utöver Skatteverket, som under det inledande verksamhetsåret bör anslutas till servicecentret som s.k. kundmyndigheter. Som underlag ska utredaren bl.a. analysera myndigheternas befintliga lösningar för ekonomi- och personaladministration och kostnaderna för dessa samt avtal med IT-leverantörer. Utredaren ska också beakta myndigheternas personalsituation och kompetensförsörjning. Utredaren ska lämna förslag till hur regeringens styrning av berörda myndigheter bör utformas.

Utredaren ska överväga vilka personalaspekter som kan aktualiseras av förslagen och redogöra för budgetära konsekvenser.

Analysera och föreslå ytterligare verksamheter i servicecentret

Utredaren ska analysera om det av effektivitetsskäl finns anledning att även tillvarata lämpliga delar av verksamhetsstöd av hög kvalitet och effektivitet som byggts upp vid andra stora myndigheter som verksamhetsbas i servicecentret och belysa förutsättningar för en överföring av verksamhet och när i tiden en verksamhetsöverföring skulle kunna bli aktuell. Likaså ska utredaren analysera lämpligheten av att integrera det administrativa verksamhetsstöd som finns vid Kammarkollegiet med servicecentrets verksamhet och, om en sådan integrering anses lämplig, föreslå en tidpunkt för detta.

Etapp 2: Genomförandefas

Avsikten är att regeringen efter avslutad etapp 1 ska ha förutsättningar att fatta ett eventuellt beslut om att genomföra bildandet av det myndighetsgemensamma servicecentret. Ett sådant beslut avses ges i form av ett tilläggsdirektiv. Avsikten är att utredningen under en sådan andra etapp ska genomföra åtgärder som krävs för att den nya organisationen ska kunna inleda sin verksamhet den 1 januari 2012. Utgångspunkten är att regeringen i tilläggsdirektiv kommer att närmare precisera dels förutsättningar såsom organisering, lokalisering och bemanningen av servicecentret, dels uppgifter för utredaren och tidpunkt för redovisning.

Uppdragets genomförande och tidsplan

Utredaren ska senast den 15 april 2011 redovisa resultatet av etapp 1 (analysfasen). Med utgångspunkt i resultatet av etapp 1 ska regeringen kunna besluta om tilläggsdirektiv avseende etapp 2 (genomförandefasen).

Utredaren ska samråda med Arbetsgivarverket, Statens tjänstepensionsverk, Skatteverket, Rikspolisstyrelsen, Kammarkollegiet, E-delegationen och Ekonomistyrningsverket.

Utredaren ska hålla berörda centrala arbetstagarorganisationer informerade om arbetet och ge dem tillfälle att lämna synpunkter.

(Finansdepartementet)