



En statsförvaltning i förnyelse



Produktion: Blomquist Annonsbyrå
Tryck: Edita
Omslagsfoto: Ester Sorri
Artikelnummer: S2012.004

Förord

Statsförvaltningen har en central roll i utvecklingen av Sverige. En rättssäker och effektiv förvaltning stärker demokratin och har en avgörande betydelse för utvecklingen av en hållbar tillväxt. En väl fungerande och tillgänglig förvaltning tillsammans med välskötta offentliga finanser utgör en grund för ett starkt och välmående Sverige.

Svensk statsförvaltning håller världsklass. Det är en viktig konkurrensfördel att slå vakt om när Sverige ska möta omvärldens utmaningar. Den globala konkurrensen om kunskap och kapital, den demografiska utvecklingen och teknikutvecklingen förändrar förutsättningarna för och förväntningarna på förvaltningen.

Den svenska förvaltningen vilar på en lång tradition av öppenhet, rättssäkerhet, godushållning med resurser och successiv förändring. Men för att än bättre möta högre krav från medborgare, företag, kommuner och organisationer behövs ett starkt inslag av ständig förnyelse och förmåga till nyskapande.

Myndigheter under regeringen ska förverkliga regeringens politik inom många olika områden med stora skillnader sinsemellan. Gemensamt för alla myndigheter är dock att de ska bidra till att uppnå det förvaltningspolitiska mål som riksdagen har fastställt:

En innovativ och samverkande statsförvaltning som är rättssäker och effektiv, har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete.¹

Målet betonar statsförvaltningens förmåga att ständigt utvecklas och förnyas samtidigt som grundläggande värden som rättssäkerhet och effektivitet värnas. Det är viktigt att de statliga myndigheterna utvecklas på ett sätt som främjar den egna verksamheten, statsförvaltningen som helhet och Sverige som EU-medlem. Därigenom bidrar alla myndigheter till att vi framgångsrikt möter dagens och framtidens utmaningar.

Stefan Attefall,
civil- och bostadsminister

¹ Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt (prop. 2009/10:175, bet. 2009/10FiU:38, rskr. 2009/10:315). Statsförvaltningen har även i uppdrag att bidra till en rättvis och hållbar global utveckling i enlighet med Sveriges politik för global utveckling.

Innehåll

Utmaningar för statsförvaltningen	5
Viktiga områden för fortsatt utveckling	6
1. Hitta innovativa lösningar och förstärk kvalitetsarbetet	6
2. Stärk den gemensamma värdegrunden	8
3. Öka myndigheternas samarbete och samordning	8
4. Pröva nya lösningar för bättre service	9
5. Främja fler och växande företag	10
6. Hitta möjligheter till bättre tillsyn	11
7. Effektivisera administrativa tjänster	11
8. Bidra till ett effektivare EU-arbete	12
Arbetet för en bättre förvaltning	14

Utmaningar för statsförvaltningen

Svensk statsförvaltning är mångfacetterad och innehåller myndigheter av olika storlekar och med olikartade uppdrag. Inom statsförvaltningen ryms myndigheter som handlägger ärenden, erbjuder tjänster, utför tillsyn, bedriver forskning och mycket annat. Myndigheterna arbetar ständigt för att möta medborgarnas och det omgivande samhällets behov. De olika myndigheternas verksamheter ska fungera såväl i det dagliga livet som i situationer som präglas av krisartade förlopp och mycket snabba förändringar.

Många betydande reformer är genomförda i statsförvaltningen och det ger en god grund att stå på. Svensk statsförvaltning är i internationell jämförelse liten, med totalt cirka 235 000 anställda och cirka 220 miljarder kronor i årliga förvaltningskostnader. Vår förvaltningsmodell med ett litet regeringskansli och en långtgående delegering av ansvar till myndigheterna har hittills visat sig vara hållbar och effektiv, mycket tack vare en god resultatkultur.

Förvaltningsmodellen förutsätter att myndigheterna, oavsett ansvarsområden, har förmåga att utveckla sig i takt med att nya krav och uppgifter uppstår genom förändringar i omvärld och politik. Myndigheterna måste förutse och analysera vilka konsekvenser förändringarna i omvärlden får för den egna verksamheten, men också för att utgöra ett stöd till regeringen. Det är en gemensam uppgift för regeringen och myndigheterna att identifiera och analysera konsekvenserna av de utmaningar som kan påverka Sverige och förvaltningens arbete i framtiden.

Globaliseringen, den demografiska utvecklingen samt miljö- och klimatfrågorna är några av de mest märkbara förändringar som påverkar hela samhället, och inte minst förvaltningen. En tydlig konsekvens är att förvaltningens förmåga att ta fram och använda ny kunskap och teknik måste utvecklas i minst samma takt som i omvärlden.

Politiken inom många områden utformas i allt större utsträckning i internationellt samarbete. Medlemskapet i EU är det mest påtagliga exemplet. Många av de utmaningar Sverige och vår statsförvaltning står inför hanteras gemensamt inom EU-samarbetet. Svenska myndigheter har idag ett högt anseende inom gemenskapen för sitt expertkunnande. Detta behöver i ökad

utsträckning användas för att svensk statsförvaltning ska bidra till en europeisk union som är öppen och väl förankrad hos svenska folket. Den svenska förvaltningsmodellen ställer också särskilda krav på väl fungerande samordning mellan myndigheterna och regeringen.

En åldrande befolkning innebär en utmaning för Sverige liksom för många andra länder. Detta påverkar inte enbart vården och omsorgen i den kommunala sektorn, utan ställer också höga krav på att produktiviteten utvecklas ytterligare i statsförvaltningen. De demografiska förändringarna kommer sannolikt också leda till ökad konkurrens om kvalificerad arbetskraft.

Den snabba teknikutvecklingen leder till ökande förväntningar på att statsförvaltningen ska leva upp till de krav som medborgare och företag ställer. Myndigheterna behöver tillägna sig ett tydligare medborgar- och företagsfokus i all sin verksamhet. Framgång i detta arbete tillsammans med myndigheternas förmåga att samarbeta med varandra samt agera mer samordnat gentemot aktörer på den lokala och regionala nivån kommer att göra förvaltningen bättre rustad att hantera övergripande prioriteringar och nödvändiga systemförändringar.

Inom många områden får statsförvaltningen också en ny roll. Genom fler utförare av offentligt finansierade tjänster ställs ytterligare krav på hållbara regelverk och en väl fungerande offentlig tillsyn.

En rättssäker och effektiv förvaltning är av stor betydelse för att attrahera utländska investeringar till Sverige. Väl fungerande myndigheter och offentlig verksamhet har också visat sig vara ett viktigt kriterium då internationellt verksamma företag med sin bas i Sverige väljer lokalisering för bl.a. sina huvudkontor. Den offentliga verksamheten har således en viktig betydelse för företagen genom att både attrahera nya verksamheter till landet och att utveckla befintliga och nya verksamheter i Sverige.

Viktiga områden för fortsatt utveckling

Arbetet med att förbättra svensk statsförvaltning bedrivs både av regeringen och av myndigheterna. Regeringen utvecklar kontinuerligt regelverken och myndighetsorganisationen för att den statliga förvaltningen ska ha bästa möjliga förutsättningar att verka i samhället.

Myndigheterna bedriver å sin sida ett kontinuerligt och systematiskt arbete med att utveckla kvaliteten i verksamheten. Ett gott samarbete och en öppen dialog mellan regeringen och myndigheterna är avgörande, liksom att allmänhet, företag och organisationer är delaktiga i de förändringar som görs.

Förvaltningens arbete vilar på ett antal grundläggande principer om demokrati, rättssäkerhet och effektivitet. Andra viktiga utgångspunkter för statsförvaltningen är mänskliga rättigheter och principen om icke-diskriminering. Dessa principer och utgångspunkter har fastställts i bland annat grundlagar, lagar och i internationella konventioner, liksom till följd av EU-medlemskapet. En väl fungerande statlig förvaltning bygger på att alla som arbetar i myndigheterna har kunskap om och förmåga att tillämpa dessa grundläggande regelverk.

För att ständigt förbättra förvaltningens förmåga krävs också utveckling av myndigheterna som organisationer. Huvudansvaret för detta arbete vilar på myndigheterna. Myndigheterna har också olika förutsättningar för sina respektive verksamheter. De skiljer sig åt när det gäller bland annat det politiska uppdragets inriktning, inom vilken samhällssektor myndigheten är verksam, samt dess storlek och geografiska lokalisering. Det innebär i sin tur att varje myndighet har specifika utvecklingsbehov och utmaningar. Gemensamt är dock att alla myndigheter genom sin egen utveckling ska bidra till en positiv utveckling av statsförvaltningen som helhet.

Regeringen anger nedan vissa områden som har särskild betydelse för statsförvaltningens gemensamma utveckling. Dessa områden bör utgöra en utgångspunkt för myndigheternas arbete med att utveckla och förnya sina verksamheter. Detta dokument har fastställts genom ett beslut av regeringen. Dokumentet ska utgöra ett stöd för myndigheternas arbete med att svara upp mot den styrning som riksdag och regering utövar i övrigt genom lagar, förordningar och särskilda regeringsbeslut.

1. Hitta innovativa lösningar och förstärk kvalitetsarbetet

Myndigheternas kontinuerliga arbete med att utveckla verksamheten utifrån medborgarnas och företagens behov är avgörande för att uppnå ökad kvalitet och produktivitet i statsförvaltningen. Många myndigheter arbetar systematiskt med att utveckla sin verksamhet. Det är bra och är något som behöver omfatta ännu fler myndigheter. Det är samtidigt inte tillräckligt utifrån medborgarnas och det omgivande samhällets perspektiv att respektive myndighet utvecklar kvalitet bara inom ramen för den egna verksamheten. För att hitta nya sätt att organisera produktionen av offentliga tjänster behövs samverkan med andra.

I det nya förvaltningspolitiska målet betonas behovet av kvalitet och att genom innovation få till stånd fler värdeskapande system som tillgodoser brukarnas önskemål om hög kvalitet, professionernas önskan att få bedriva ett framgångsrikt arbete och huvudmännens krav på god resursanvändning. Regeringen har gett ett nationellt råd för innovation och kvalitet i uppdrag att initiera och analysera innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet. Rådet ska fokusera på nya idéer för produktion av välfärdstjänster och förbättringar av myndigheternas kvalitetsarbete. Syftet är att nå betydande förbättringar för medborgare och företag samt effektivisera befintliga processer. Rådet ska bl.a. identifiera områden, tjänster och ärendeprocesser utifrån livssituationer som behöver utvecklas och, tillsammans med berörda aktörer, utarbeta förslag till strategier som kan resultera i betydande förbättringar för medborgare och företag och effektivisering av befintliga processer.² Den offentliga sektorns innovationsförmåga utgör en viktig del i regeringens arbete med en nationell innovationsstrategi.

Myndigheterna behöver intensifiera sitt arbete med att hitta nya lösningar och effektivare processer för att skapa större nytta för medborgare och det omgivande samhället. Det kan t.ex. handla om att förenkla regelverk, göra handläggningstider kortare och mer förutsägbara och minska medborgarnas och företagens kostnader för att följa statliga regler. Offentlig upphandling kan vara en drivkraft för innovation och därmed bland annat bidra till förbättringar av offentliga tjänster. Det blir allt viktigare att myndigheterna i samverkan med varandra, kommuner och andra aktörer,

² (dir. 2011:42)



Foto: Ester Sorri



Foto: Ester Sorri

inklusive i andra EU-länder, löpande ser över sina tjänster och arbetssätt utifrån företagens och medborgarnas behov. Medborgare, brukare, företag och övriga intressenter bör involveras i myndigheternas verksamhetsutveckling.

Förvaltningen kan göras effektivare, enklare och öppnare genom att systematiskt använda IT i verksamhetsutvecklingen. Förvaltningens utbud av tjänster bör kompletteras genom att företag och ideella organisationer på enklare sätt får möjlighet att vidareutnyttja myndigheters information och tjänster. Myndigheternas e-tjänster bör i högre grad än i dag utvecklas i nära samverkan med användare och utvecklare. Inom vissa utpekade områden ska vissa myndigheter också verka för att utveckla tjänster som inte enbart är till nytta för den egna myndigheten, utan som är investeringar för hela förvaltningen eller som tredje part kan dra nytta av. För att minska problemen när sådana investeringar ska finansieras har regeringen avsatt resurser för att driva gemensamma projekt av strategisk betydelse. Baserat på de underlag och förslag som E-delegationen har arbetat fram överväger nu regeringen om den förvaltningsgemensamma utvecklingen behöver styras ännu tydligare inom ett antal insatsområden. Bl.a. bör statens samlade kompetens och resurser vad gäller informationssäkerhet på ett tydligare sätt involveras i arbetet med t.ex. elektronisk kommunikation.

2. Stärk den gemensamma värdegrunden

Statsförvaltningen arbetar i medborgarnas tjänst och utgår från de grundläggande värdena demokrati, rättssäkerhet och effektivitet. Varje statsanställd har ett viktigt uppdrag i att upprätthålla dessa värden.

För att allmänheten ska ha ett högt förtroende för och känna tillit till förvaltningen är det viktigt att alla statsanställda har kunskap om statsförvaltningens gemensamma värdegrund. Många principer ska efterlevas samtidigt. Uppgifter ska fullgöras i enlighet med de beslut som har fattats av riksdagen och regeringen. Beslut ska fattas på grundval av lagar och andra författningar och med beaktande även av Sveriges internationella åtaganden till skydd för de mänskliga rättigheterna. Allmänna medel ska hanteras effektivt. Allmänheten ska bemötas med värdighet och respekt. Att fullfölja detta ställer höga krav såväl på den enskilde medarbetarens kompetens som på myndighetsledningens arbete med att organisera och utveckla verksamheten.

Som ett stöd till det arbetet har regeringen gett Kom- petensrådet för utveckling i staten (Krus) i uppdrag att

leda och samordna en omfattande satsning på att öka de statsanställdas kunskap om den gemensamma värdegrunden. Krus har utifrån lagar och förordningar sammanställt den gemensamma värdegrunden för de statsanställda i sex principer:

- Demokrati
- Legalitet
- Objektivitet, saklighet och likabehandling
- Fri åsiktsbildning
- Respekt
- Effektivitet och service

Det material och de kurser som Krus tar fram ger goda förutsättningar för att arbeta med dessa frågor, men det är varje myndighetslednings ansvar att diskussionen hålls levande. Det är viktigt att myndigheterna arbetar med värdegrundsfrågor utifrån statsförvaltningens gemensamma värdegrund och att alla statsanställda vet på vems uppdrag de arbetar. Arbetet kommer kontinuerligt att följas upp.

Förvaltningen måste hela tiden upprätthålla sin öppenhet och sin motståndskraft mot otillbörlig påverkan, mutor och jäv. Sverige ligger väl till i internationella jämförelser av korruption, men lämnas inte utan kritik. Det är viktigt att alla statsanställda har god kunskap om grundläggande regelverk och att myndigheterna har väl fungerande system för intern styrning och kontroll.

3. Öka myndigheternas samarbete och samordning

Statsförvaltningens åtagande är brett och skiftande. För att förvaltningen ska kunna svara upp till omvärldens krav på högre kunskapsnivåer och produktivitet krävs en långtgående specialisering och arbetsfördelning. Samtidigt ställer flera av samhällets utmaningar krav på helhetsperspektiv både i beslutsfattandet och vid kontakter med medborgare, företag och kommuner. Det kan handla om att myndigheter deltar i olika skeden av en process där deras gemensamma insatser bidrar till att uppnå målen. En förutsättning för att balansera båda dessa behov är ett väl fungerande samarbete inom den statliga förvaltningen. Samverkan och samordning bör ske såväl i den vardagliga verksamheten som vid allvarliga händelser och kriser.

Ett exempel på en form av samarbete mellan myndigheter är elektroniskt informationsutbyte. Genom ett effektivt informationsutbyte förbättras servicen för medborgare och företag. Även risken för felaktiga utbetalningar från ersättningsssystem minskar. Redan i dag ger lagar och teknik många möjligheter för myndigheter att elektroniskt utbyta information, men myndig-

heterna kan utnyttja dem bättre och ytterligare möjligheter kan behöva ges. Samtidigt är det viktigt att detta sker på ett sätt så att integritetsaspekterna även fortsatt är viktiga faktorer i myndigheternas arbete.

Regeringen har tagit flera initiativ till att skapa en tydligare, effektivare och mer samlad myndighetsorganisation. Antalet myndigheter har reducerats bl.a. genom att regionala myndigheter har samlats inom en och samma myndighet för hela landet. Förutsättningarna för ett effektivt resursutnyttjande, ökad rättssäkerhet och enhetlighet har därmed förbättrats. Förändringarna har dock synliggjort att statsförvaltningens geografiska indelning uppvisar en stor variation. Regeringen har tillsatt en utredning med uppdrag att genomföra en översyn av den statliga regionala förvaltningen. Med det avses i detta sammanhang länsstyrelserna, länspolismyndigheterna och statliga myndigheter med en regional organisation.

Regeringen vill att staten ska utmärkas av ett samlat utförande och agerande på såväl central, regional som lokal nivå. Statliga myndigheter bör ta tillvara möjligheterna att samverka med varandra, liksom inom ramen för EU-samarbetet, för att säkerställa regional och lokal samordning av statliga verksamheter och för att underlätta kontakter för medborgare och företag.

4. Pröva nya lösningar för bättre service

Det ligger i det demokratiska uppdraget att alla statliga myndigheter är enkelt tillgängliga för medborgare och företag. Det gäller alla myndigheter, men på vilka sätt och i vilken utsträckning en myndighet ska arbeta med sin service beror på vilket uppdrag den har. Den offentliga servicens tillgänglighet och kvalitet ska så långt som möjligt vara likvärdig för alla medborgare och företag och över hela landet. Det kan t.ex. uppnås genom att teknikens möjligheter utnyttjas och genom att lokala servicekontor och kontaktpunkter etableras.

Regeringen arbetar kontinuerligt med att förbättra förutsättningarna för myndigheternas utveckling av medborgarkontakter, företagskontakter och service. Lagen (2004:543) om samttjänst vid medborgarkontor ger förutsättningar för myndigheter och kommuner att samverka i lokala servicekontor. Regeringen har givit Statskontoret i uppdrag att ta fram ett underlag om myndigheternas service i samverkan. Statskontoret ska, med utgångspunkt i medborgares och företags behov av service, beskriva hur statliga och kommunala myndigheter i dag tillgängliggör sin service i samverkan. Statskontoret ska vidare analysera om rättsliga, kompetensmässiga, ekonomiska eller andra förutsättningar för service i samverkan behöver förbättras.





Foto: Håkan Hjort/Johner

Ett övergripande mål är att myndigheternas kontakter med medborgare och företag ska ske via de kanaler som, med beaktande av rättssäkerhet och kvalitet, mest effektivt tillgodoser medborgares och företags behov. En utgångspunkt är att varje myndighet ansvarar för att medborgarkontakter och service inom myndighetens område uppfyller behoven hos medborgare och företag i hela landet. Utvecklingen av lokala servicekontor och annan kontorsnärvaro bör präglas av balans mellan möjligheter till samordning, lokala förutsättningar, samt möjligheter till och utveckling av service genom andra kanaler. När myndigheter planerar att etablera eller avveckla lokalkontor är det viktigt att överväga samverkan med andra myndigheter och med kommuner.

5. Främja fler och växande företag

Det ska vara enkelt att starta, driva och äga företag i Sverige. Genom att effektivt se till att lagar och regler följs främjar statsförvaltningen en sund konkurrens. Globaliseringens möjligheter ska tas tillvara för att stärka svensk ekonomi och handel. Att den dagliga verksamheten vid myndigheterna fungerar väl är en nödvändig förutsättning för att företag ska kunna växa i och utanför Sverige, och för att utländska direktinvesteringar i Sverige ska attraheras.

Regeringen genomför ett ambitiöst regelförenklingsprogram med högt ställda mål. Myndigheterna kan genom att samarbeta med varandra och genom att införa nya innovativa processer bidra till att minska företagens administrativa kostnader och åstadkomma en positiv förändring i företagets vardag.

Offentlig upphandling är en stor och viktig del av samhällsekonomin. Varje år upphandlar den offentliga sektorn varor och tjänster för cirka 500 miljarder kronor. Därför behöver förvaltningen ha en god kompetens på området. En väl fungerande offentlig upphandling leder till ökad konkurrens och därigenom hållbar tillväxt. Bättre upphandling och konkurrensutsättning minskar kostnaderna för inköp. Regeringen har gett en särskild utredare i uppdrag³ att se över möjligheterna att stärka upphandlingsområdet för att uppnå bl.a. ökad samordning, kompetens och stöd.

Regeringens ambition är att små och medelstora företags deltagande i offentliga upphandlingar ska öka och att otillåtna direktupphandlingar inte ska ske. Det är viktigt att myndigheters upphandlingar utformas så att de inte utesluter mindre företags möjlighet att lämna anbud,

³ (Dir. 2011:78)

t.ex. genom att ställa orimliga finansiella krav. Den offentliga upphandlingen bör även främja politiska målsättningar såsom innovation, miljöhänsyn och sociala hänsyn. De offentliga aktörerna kan bidra till att miljövänliga och innovativa produkter efterfrågas i så stor utsträckning att produktionen blir lönsam.

En stor del av den information som finns hos kommunala och statliga myndigheter utgör en samhällsgemensam resurs av stort värde för medborgarna, företagen och det civila samhället. Det ska vara så enkelt som möjligt för så många som möjligt att tillgodogöra sig värdet av denna informationsinsamling. Myndigheterna kan utveckla strategier för hur den information som de samlar in eller producerar kan göras mer tillgänglig för företag, organisationer och enskilda. På så sätt underlättas framväxten av en tjänstemarknad baserad på offentlig information. I lagen (2010:566) om vidareutnyttjande av handlingar från den offentliga förvaltningen finns bestämmelser om villkor och avgifter m.m. när myndigheter tillhandahåller information.

Statens verksamhet ska inte vara hämmande för marknadens expansion och utveckling. Statliga myndigheter bör därför som regel inte sälja varor och tjänster på marknaden då man därigenom riskerar att snedvräta konkurrensen och tränga undan privat näringsverksamhet. Samtidigt måste regeringen utifrån ett samhällsperspektiv emellanåt kunna ge en myndighet möjligheten att sälja en vara eller tjänst. Det ska då vara tydligt reglerat i instruktionen vilken säljverksamhet en myndighet får bedriva.

6. Hitta möjligheter till bättre tillsyn

Offentlig tillsyn är ett viktigt sätt att säkerställa att lagar och regler följs. Ett högt förtroende för lagar och regler gör det enklare att leva och verka, både för medborgare och för företag.

Regelverk och organisationslösningar som inte ger myndigheterna bästa möjliga förutsättningar för en väl fungerande tillsyn ska uppmärksammas och omprövas. Regeringen har i en skrivelse till riksdagen⁴ redovisat utgångspunkterna för det fortsatta arbetet med att förbättra regelverk för tillsyn. Regeringen har vidare tillsatt ett stort antal utredningar kring lagar som styr tillsyn.

Genom att lära av varandra, t.ex. genom nätverket Tillsynsforum, kan tillsynsmyndigheter hitta sätt att arbeta smartare och mer effektivt. När ett antal tillsynsmyndigheter ska bidra till att uppnå samma mål

behövs en nära samverkan. Myndigheter som bedriver tillsyn inom närliggande områden bör fortlöpande samverka med varandra för att uppnå största möjliga effekt av tillsynen och för att de som granskas inte ska störas mer än nödvändigt. Allt mer samverkan bör även ske mellan tillsynsmyndigheter i olika länder.

7. Effektivisera administrativa tjänster

Myndigheternas uppdrag är att med hög kvalitet utföra sina uppgifter. Det kräver ett tydligt fokus på kärnverksamheten, en förmåga till fortlöpande omställning och en ständigt pågående effektivisering.

För att öka effektiviteten och minska administrationskostnaderna i statsförvaltningen har regeringen beslutat att inrätta myndigheten Statens servicecenter. Myndigheten bildas den 1 juni 2012 genom att slå samman delar av Skatteverkets verksamhetsstöd och delar av Försäkringskassans verksamhetsstöd. Genom att koncentrera och standardisera den administrativa verksamheten i servicecentret skapas stordriftsfördelar. Riskerna för kompetensbrist och personberoende inom myndigheterna minskar. Samtidigt kan myndigheterna i högre grad fokusera på sin kärnverksamhet.

Till att börja med ska tjänsteutbudet bestå av lön- och lönerelaterade tjänster, ekonomiadministrativa tjänster samt e-handelstjänster. Tjänsterna inom e-handel ska kunna tillgodose samtliga myndigheters behov av stöd i syfte att kunna hantera en övergång till e-beställningar under 2013. På längre sikt kommer regeringen att pröva koncentration av andra förvaltningsgemensamma stödtjänster i servicecentret såsom hantering av e-arkiv och digital informationsförvaltning.

Servicecentrets verksamhet ska finansieras med avgiftsintäkter från anslutna myndigheter. Anslutning ska i första hand ske på frivillig basis. Varje myndighet bör pröva om hela eller delar av den egna administrativa verksamheten kan utföras mer effektivt av servicecentret. Myndigheter som inte ansluter sig ska kunna visa att den administrativa verksamheten sköts minst lika effektivt i egen regi eller på annat sätt. Regeringen avser att följa upp denna fråga.

Arbetet med att göra hela inköpsprocessen elektronisk ska fortsätta. Elektronisk fakturahantering är införd i svensk statsförvaltning och Sverige ligger därmed i framkant i jämförelse med övriga Europa. Regeringen har också högt ställda mål när det gäller e-beställningar och har satt som mål att det ska vara infört i statsförvaltningen 2013. Lika viktigt som att införa elektroniskt stöd i beställningsfasen, är att elektronisk upphandling införs i ökad grad. Utöver rena effektivitetsvinster i

⁴ En tydlig, rättssäker och effektiv tillsyn (skr. 2009/10:79).

staten, syftar övergången till e-upphandling till att förenkla för företagen och därmed förbättra konkurrensen på marknaden. Detta leder i sin tur till besparingar för staten. Regeringen arbetar i samverkan med andra EU-medlemsstater och med kommissionen för att e-upphandling ska fungera på hela den inre marknaden och därmed öka den gränsöverskridande handeln.

Lokaler står för en stor och växande del av statsförvaltningens kostnader. Många myndigheter kan på sikt sänka sina kostnader genom att använda sina lokaler mer effektivt. Regeringen kommer att i högre grad än i dag följa upp myndigheternas lokalkostnader.

8. Bidra till ett effektivare EU-arbete

Myndigheternas roll i EU-arbetet är central och har fått en ännu större vikt och en delvis förändrad form under senare år. Samarbetet har utökats, både inom medlemsstaternas statsförvaltningar och mellan myndigheter i olika medlemsstater.

Ett exempel på nytänkande vad gäller myndigheters samarbete över gränserna är vad som följer av EU:s tjänstedirektiv. Här finns bestämmelser om gemensamma kontaktpunkter genom vilka tjänsteleverantörer bl.a. kan ansöka om tillstånd på elektronisk väg samt få information om samtliga villkor för tjänsteutövning. Dessa nationella e-förvaltningsportaler fungerar som inkörsportar till alla de statliga och kommunala myndigheter i ett medlemsland som hanterar tillståndsförfaranden på tjänsteområdet.

EU-arbetet medför dubbla roller som vissa myndigheter måste hantera. En statstjänsteman kan i vissa fall delta i EU-sammanhang i egenskap av expert, i andra fall som företrädare för Sverige. En myndighet måste också parallellt kunna hantera särintressen inom sin sektor och horisontella aspekter av de frågor som diskuteras. En viktig och självklar utgångspunkt för ett effektivt, ändamålsenligt och enhetligt svenskt agerande i EU är att myndigheter, när de företräder eller uppfattas företräda Sverige, är väl insatta i och agerar i enlighet med regeringens ståndpunkter enligt förhandlingsinstruktioner m.m.

För att få ett effektivt och ändamålsenligt EU-arbete krävs att all kompetens som finns inom förvaltningen används. Det är viktigt att statliga myndigheter samverkar såväl med varandra som med kommuner och landsting. Hur en EU-reglering kan påverka den offentliga förvaltningen i Sverige behöver analyseras tidigt. Rutiner måste också säkra att kunskap inom respektive verksamhetsområde förs vidare in i den politiska beslutsprocessen såväl i Sverige som i EU.

Myndigheterna har en central roll när det gäller att bevaka omvärlden och att i ett tidigt skede informera Regeringskansliet och regeringen. Delaktigheten i EU-arbetet ska också omfatta att ta initiativ inom det egna ansvarsområdet.

Myndigheterna förutsetts vara väl insatta i EU:s regelverk. God sakkunskap är nödvändig för att kunna ge korrekt information och i övrigt underlätta för enskilda och företag. Behovet av kompetensutveckling måste följas upp och mötas på ett effektivt sätt inom myndigheterna. Det ingår i flera myndigheters uppgift att ge stöd i EU-frågor. Kompetensrådet för utveckling i staten (Krus) har möjlighet att skraddarsy utbildningar efter enskilda myndigheters specifika behov och Kommerskollegium har regeringens uppdrag att bidra till myndigheternas kunskaper om EU:s inre marknad.

Kommuner och landsting berörs i hög grad av EU-rätten. De statliga myndigheterna har ofta inom ramen för sin verksamhet, genom bl.a. samordning, rådgivning och tillsynsvägledning, en viktig roll när det gäller att utveckla EU-kompetensen på kommunal nivå.



Arbetet för en bättre förvaltning

Det är viktigt att myndigheterna utvecklar och förnyar sina verksamheter inom de områden som har uppmärksammas här. I det fortsatta arbetet är det viktigt med en löpande dialog mellan regeringen och myndigheterna.

Ökad kvalitet och förnyelse inom statsförvaltningen kräver väl fungerande former för uppföljning. En väl fungerande uppföljning inom myndigheterna utgör en viktig grund för kvalitetskontroll och resultatutvärdering, men också för myndigheternas utveckling och lärande. En väl fungerande uppföljning inom myndigheterna och rapportering till regeringen är också en förutsättning för regeringens uppföljning och återrapportering av verksamheten till riksdagen.

Regeringens uppföljning av myndigheternas utveckling görs främst inom ramen för budgetprocessen och i regeringens myndighetsstyrning, bland annat i de årliga myndighetsdialogerna. Utvecklingen inom de områden som har angetts här kommer att följas av regeringen.

Förvaltningschefen i Regeringskansliet har beslutat om ett utvecklingsprogram för Regeringskansliet avseende förbättrad styrning av myndigheter och verksamheter. Målet är att Regeringskansliet ska ges bättre förutsättningar att stödja regeringen att styra den statliga förvaltningen på ett tydligt, resultatnriktat och verksamhetsanpassat sätt. Arbetet inom programmet ska öka genomslaget för regeringens politik och bidra till att säkerställa att enskilda myndigheters verksamheter utvecklas väl. Utvecklingsprogrammet kommer att pågå fram till december 2014.

Nytänkande och utvecklingsarbete behöver stimuleras för att den statliga verksamheten ständigt ska förbättras. Att vara myndighetschef är ett viktigt uppdrag som ställer stora krav på det personliga ledarskapet. I detta ligger bland annat att myndighetschefer behöver kunna entusiasmera och motivera sina anställda för det förbättringsarbete som ska bedrivas. Utöver det chefsutvecklingsprogram och andra insatser som regeringen erbjuder är det viktigt att varje myndighetschef själv tar ansvar för att utveckla sitt personliga ledarskap.

Ett ökat samarbete inom statsförvaltningen kan bidra till att erfarenheter från myndigheternas utvecklingsarbete sprids inom statsförvaltningen. Genom det nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig sektor ges en ny möjlighet för goda idéer att uppmärksammas. Fortsatta initiativ och rapporter kommer att publiceras på regeringens webbplats för förvaltningspolitik:

www.regeringen.se/statligforvaltning.





REGERINGSKANSLIET

Socialdepartementet

10333 Stockholm